

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
<i>Е.А. Иванова, Н.М. Милованцева</i> ДИЛЕММА ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В BIOFOODLAB: КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕСТНЫМ, ЗДОРОВЫМ И ЭКОЛОГИЧНЫМ	9
<i>В.А. Ребязина, А.Г. Рожков</i> ЗАПУСК КЛУБА ПРИВИЛЕГИЙ «КАЛАШНИКОВ CLUB»: УДАСТЯ ЛИ БРЕНДУ ПРИВЛЕЧЬ МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ	19
<i>О.В. Мондрус, А.С. Осипова</i> ЗАГАДКА ТАЛАНТОВ КОМПАНИИ «КРОК»	31
<i>Е.К. Пантелеева, А.В. Лебедев</i> 50 ОТТЕНКОВ ЗЕЛЕННОГО: ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»	43
<i>А.Н. Стерлигова, М.В. Горгишели</i> JOOM: ВЫЗОВ AMAZON	55
<i>Т.Ю. Грищенко, П.С. Артамошина</i> ЧТО ТАКОЕ PERSONA? ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ МОДЫ	67
<i>О.М. Исаева, О.С. Осипова</i> ВНЕДРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В RAŞAVANÇE-RUSSIA: ДВИЖЕНИЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ	79
<i>А.Б. Виноградов, А.В. Иванова</i> В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ E-GROCERY В МОСКВЕ: ОТВЕТ «ВКУСВИЛЛА» НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА	91
<i>Ю.А. Зеленков, В.А. Сильчев</i> DELIVER2.ME: НАУКА О ДАННЫХ ПОВЫШАЕТ НАДЕЖНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ	101
<i>А.А. Лихачев, А.К. Степанов</i> ЦИФРОВОЙ ВЫЗОВ: ИСТОРИЯ ИННОВАЦИОННОГО 3D-СКАНЕРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТЕЛА	109

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПАКТ-КЕЙСОВ ПО ПРЕДМЕТНЫМ ОБЛАСТЯМ

№	Название компакт-кейса	Предметные области					
		ESG и этика бизнеса	Анализ данных	Логистика и управление цепями поставок	Маркетинг / брендинг	Стратегический менеджмент	Управление изменениями
1	ДИЛЕММА ЦИРКУЛЯРНОЙ ЭКОНОМИКИ В BIOFOODLAB: КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕСТНЫМ, ЗДОРОВЫМ И ЭКОЛОГИЧНЫМ	●				●	
2	ЗАПУСК КЛУБА ПРИВИЛЕГИЙ «КАЛАШНИКОВ CLUB»: УДАСТСЯ ЛИ БРЕНДУ ПРИВЛЕЧЬ МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ?				●	●	
3	ЗАГАДКА ТАЛАНТОВ КОМПАНИИ «КРОК»						●
4	50 ОТТЕНКОВ ЗЕЛЕННОГО: ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ПЕРЕКРЕСТОК»	●			●		
5	JOOM: ВЫЗОВ AMAZON			●	●	●	
6	ЧТО ТАКОЕ PERSONA? ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕ В ПРИМЕНЕНИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ИНДУСТРИИ МОДЫ				●	●	
7	ВНЕДРЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В RAŞABANÇE-RUSSIA: ДВИЖЕНИЕ ПРОТИВ ТЕЧЕНИЯ						●
8	В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО НА РЫНКЕ E-GROCERY В МОСКВЕ: ОТВЕТ «ВКУСВИЛЛА» НА ВЫЗОВЫ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА			●		●	
9	DELIVER2.ME: НАУКА О ДАННЫХ ПОВЫШАЕТ НАДЕЖНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ		●	●		●	●
10	ЦИФРОВОЙ ВЫЗОВ: ИСТОРИЯ ИННОВАЦИОННОГО 3D-СКАНЕРА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ТЕЛА				●	●	

ВВЕДЕНИЕ



СЕРГЕЙ КУЩ

Профессор, заместитель декана по науке,
Высшая школа бизнеса ВШЭ

Мы рады представить первый сборник компакт-кейсов, изданный Высшей школой бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». Этим сборником мы открываем масштабный проект по созданию коллекции кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ, посвященной управленческой практике российских компаний и транснациональных корпораций, ведущих бизнес в России. Несмотря на то, что в различных международных базах сегодня зарегистрировано более 100 000 кейсов, очень немногие из них посвящены управлению бизнесом в России. В Высшей школе бизнеса ВШЭ мы стремимся развивать кейс-метод, адаптируя его, как одну из традиционных методик бизнес-образования, к новым вызовам, с которыми сталкиваются школы бизнеса как в России, так и в других странах.

Работа над сборником началась осенью 2020 года, когда 20 преподавателей

в области менеджмента (16 из Высшей школы бизнеса и 4 из университетских кампусов Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода) начали обучение на семинаре по развитию компетенций по разработке и написанию компакт-кейсов, организованном совместно Высшей школой бизнеса ВШЭ и The Case Centre. Кейсы этого типа становятся все более популярными в ведущих школах бизнеса во всем мире. Компакт-кейсы — это краткие кейсы (не более пяти страниц), которые, как и полноформатные бизнес-кейсы (так называемые гарвардские кейсы), могут охватывать широкий спектр бизнес-проблем в различных областях. Таким образом, компакт-кейсы, как и полноформатные кейсы, обеспечивают контекстную основу, связывают теорию с практикой и развивают идеи, позволяя проводить такой же глубокий анализ и высококачественное обсуждение.

Этот сборник компакт-кейсов стал первой инициативой вновь созданного Российского центра кейсов Высшей школы бизнеса ВШЭ, деятельность которого направлена на активное внедрение кейс-метода в образовательный процесс не только ВШЭ, но и всего российского бизнес-образования путем создания коллекции российских кейсов, а также формирования и распространения экспертизы по данному направ-

лению. Экспертную поддержку на протяжении всего процесса разработки кейсов оказывали коллеги из The Case Centre (крупнейшего в мире агрегатора кейсов и «евангелиста» кейс-метода). Привлечение The Case Centre позволило преподавателям ВШЭ ознакомиться с международными стандартами всех этапов разработки качественных компакт-кейсов, предоставляя возможность зарегистрировать их в The Case Centre после прохождения соответствующих процедур.

Сборник компакт-кейсов охватывает широкий круг тем, включая предпринимательство, стратегический менеджмент, бизнес-инновации, управление цепями поставок, управление брендами, ESG и этику бизнеса, управление талантами. Кроме того, в ряде кейсов рассматривается такая «горячая» тема, как особенности ведения бизнеса во время пандемии COVID-19.

Сборник предназначен для студентов школ бизнеса, обучающихся по про-

граммам бакалавриата и магистратуры, может быть использован на программах подготовки руководителей, а также для профессиональных менеджеров, заинтересованных в углубленном понимании эффективных управленческих решений в российском институциональном и бизнес-контексте. Для каждого кейса указаны целевая группа и программы, на которых кейс рекомендован к изучению.

Выражаю глубокую благодарность руководителям и экспертам компаний, предоставившим необходимую для разработки кейсов информацию, а также всем участникам проекта за их энтузиазм и активную включенность в процесс подготовки и написания кейсов. Особая благодарность Тревору Уильямсону из The Case Centre за его высочайший профессионализм, внимательное отношение к каждому кейсу и к каждому участнику проекта.

С уважением и пожеланием удачи всем участникам проекта.



ТРЕВОР УИЛЬЯМСОН

Elmfield House Associates,
The Case Centre

Мое увлечение кейс-методом в образовании началось еще в конце сентября 1976 года, когда преподаватель воодушевил меня увлекательным кейсом по маркетинговой стратегии компании Nike в Китае. Тогда я был студентом последнего курса бакалавриата по программе «Менеджмент» на факультете науки и техники университета Манчестера. На тот момент я и представить не мог, что 44 года спустя сам буду помогать преподавателям в Высшей школе бизнеса ВШЭ при написании учебных кейсов. Я надеюсь, что, изучив и проанализировав эти кейсы при поддержке преподавателей, студенты всего мира будут вдохновляться ими на своем жизненном и карьерном пути.

16 лет спустя, в конце сентября 1991 года, я сменил сферу деятельности и стал заниматься высшим образованием. Это дало мне возможность оттачивать искусство преподавания с помощью кейс-метода на моих собственных студентах. Я был назначен на должность руководителя программы

по финансовым услугам в Городском университете Манчестера и намеревался и далее раскрывать потенциал кейс-метода, позволяющего развить навыки в бизнесе и менеджменте и достичь понимания в этих сферах лучше, чем какой-либо другой метод.

Следующим шагом на моем пути к составлению и использованию около 80 кейсов, а также к проведению семинаров по этой методике в ведущих бизнес-школах по всему миру стало участие в семинаре «Введение в написание кейсов» в Центре кейсов университета Крэнфилда в 1995 году. Я тогда представить себе не мог, что 25 лет спустя мне позвонит Кейт Кук, ивент-менеджер Центра кейсов, и пригласит меня принять участие в этом захватывающем, поистине новаторском проекте по написанию кейсов.

Когда меня познакомили с коллегами из ВШЭ, я был безумно рад возможности заложить базу для создания кейсов в Высшей школе бизнеса ВШЭ и наглядно продемонстрировать уровень прикладных исследований, преподавания и бизнес-связей, что мы и реализовали в настоящем сборнике. Качество первых подготовленных кейсов отражало глубину и широту профессиональной экспертизы преподавателей Высшей школы бизнеса, проанализировавших опыт бизнес-партнеров от стартапов до корпораций с глобальным присутствием. Этот сборник предоставляет базу для дискуссий и дебатов по вопросам

и проблемам современного бизнеса, а также для рассмотрения альтернативных подходов к решению этих проблем. Разбор кейсов станет ценным опытом, который учащиеся смогут плодотворно использовать, когда столкнутся с похожими вызовами в своей дальнейшей работе.

Для меня было честью и удовольствием работать с группой таких способных и любящих свое дело авторов, каждый из которых внес огромный вклад в создание сборника мини-кейсов в Высшей школе бизнеса ВШЭ.

Я с нетерпением жду работы над вторым сборником, чтобы укрепить фундамент, заложенный нами в этой книге.

Разве не прекрасно, если через 44 года кто-то еще напишет предисловие к очередному сборнику, в котором расскажет, как один из кейсов от преподавателей ВШЭ изменил его жизнь и вдохновил на новые свершения. Я уверен, что результаты нашей коллективной работы обогатят жизнь студентов по всему миру. И от имени этих студентов хочу выразить глубокую благодарность всем, кто участвовал в этом проекте.

Кейс № 0001-1-1

ДИЛЕММА ЦИРКУЛЯРНОЙ
ЭКОНОМИКИ в **BioFoodLab**:
КАК ОСТАВАТЬСЯ ЧЕСТНЫМ,
ЗДОРОВЫМ И ЭКОЛОГИЧНЫМ

Е.А. Иванова, Н.М. Милованцева

Кейс подготовлен для студентов старших курсов бакалавриата и магистратуры, для использования на курсах деловой этики, корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития, социального предпринимательства и стратегического менеджмента. Кейс составлен на основе полевого исследования и информации из открытых источников о российском флагмане в индустрии производства снеков для здорового питания.

Читателям предлагается выявить, проанализировать и понять риски и возможности, с которыми сталкивается бизнес при внедрении экологически чистой упаковки в условиях развивающихся рынков, а также исследовать, как разрабатывать и непрерывно совершенствовать продукт в соответствии с принципами циркулярной экономики, и осознать важность ведения бизнеса с целью удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон компании.



Рисунок 1. Елена Шифрина в офисе на Трехгорной мануфактуре, BioFoodLab, 2019
Источник: BioFoodLab.

Сразу же после возобновления работы бизнеса в середине мая 2020 года, после окончания первого режима изоляции, связанного с COVID-19, Елена Шифрина, основательница BioFoodLab, была очень рада вновь встретиться с сотрудниками своего офиса. Завершив утренние ритуалы (пробежку и полезный завтрак с семьей), Елена поспешила на встречу в обновленный офис на Трехгорной мануфактуре (район в западной части центра Москвы).

Александра, Антон и Анастасия (директора BioFoodLab по НИОКР, финансам и маркетингу) уже собрались для того, чтобы выработать стратегическое решение об обязательствах компании при переходе на более экологичную упаковку для своего флагманского продукта — батончика Bite. Компания считает,

что 60% успеха ее продукции приходится на упаковку со стильным дизайном, которая находит отклик у представителей поколения Z. Елена размышляла о том, как изменить упаковку, сохраняя верность ценностям компании, не повышая издержки производства и не ухудшая качество продукции.

По пути в офис Елена вспомнила недавнюю поездку на производственную площадку BioFoodLab в Химкинском районе, где она принимала первую группу посетителей. Во время экскурсии некоторые блогеры, специализирующиеся в области здорового и устойчивого образа жизни (ЗУОЖ), которым нравился бренд Take a Bite за его натуральные ингредиенты, были расстроены, увидев, как много упаковочных материалов используется при производстве и транс-

портировке батончиков Bite. Они спросили Елену, что делает компания для перехода на экологически чистую упаковку, чтобы избежать избыточной упаковки и уменьшить отходы? Елена рассказала гостям, что компания BioFoodLab уже внесла существенные изменения в упаковку своих батончиков Bite: перешла с первоначально трехслойной упаковки на однослойную пластиковую. Она подчеркнула, что ключевые принципы циркулярной экономики заложены в ДНК компании.

Вопрос о том, как сделать упаковку безвредной для окружающей среды, уже давно стал одной из первоочередных задач компании. В то время

как директор по маркетингу Анастасия настаивала на реагировании на потребности покупателей: «Поколение Z — сверхсознательные потребители, и им нужен на 100% экологически чистый продукт», Александра, директор по НИОКР, возражала: «Учитывая наши стандарты качества продукции, ожидания в отношении срока годности и текущее состояние экологически безопасных технологий, достичь этого в ближайшем будущем невозможно». Антон, финансовый директор, тоже был настроен скептически, напомнив коллегам: «Подумайте о затратах на переход на новое оборудование и ребрендинг, если мы решим менять упаковку».

ПУТЬ ЕЛЕНА: ОТ ЗВЕЗДНОГО СТАРТАПА К БИЗНЕСУ СО СМЫСЛОМ

Это был странный путь: от модели в Париже и Лондоне в 2000-х годах и руководителя в нефтяной компании ТНК-ВР в Москве в 2005 году до основателя компании BioFoodLab в 2011 году с инвестициями в размере \$120 000 из собственных сбережений. Компания Елены была признана российским журналом Forbes «стартапом года» в 2013 году. В 2015 году компания Елены BioFoodLab стала послом России на Всемирной выставке Expo 2015 в Милане. Сейчас Елена возглавляет бизнес с глобальными амбициями, продающий свою

продукцию в 14 странах (страны СНГ, ЕС, ОАЭ и Китай), со 170 сотрудниками и ожидаемым оборотом в 2020 году в размере \$22 млн.

Елена выросла в обычной семье среднего класса на юге России и никогда в детстве не мечтала быть предпринимателем. Она хотела стать таможенным инспектором. Но не справилась со вступительными экзаменами в российский вуз. Поэтому уехала в Париж, затем в Лондон, где работала моделью и одновременно училась в Regents Business School по программе



Рисунок 2.
Оригинальные здоровые
снеки, BioFoodLab, 2020
Источник: BioFoodLab.

бакалавриата по бизнесу. Довольно скоро Елена разочаровалась в модельном бизнесе из-за отсутствия влияния на то, чем она занималась. К тому же она была вынуждена постоянно придерживаться строгой диеты для того, чтобы не набрать вес. Это было далеко от ее собственных представлений о здоровом питании, которые привила ей мама еще в детстве. По мере взросления уроки балета научили её повседневной практике поддержания физической формы.

Бабушка-бухгалтер научила Елену тщательно просчитывать бюджет, экономить деньги и вообще сознательно использовать ресурсы. Смена карьерного направления, новая управленческая позиция в нефтяном секторе, вернула Елену в Москву и позволила накопить сбережения. Для своего выпускного проекта для получения степени МВА в Московской школе управления «Скол-

ково» Елена, вдохновленная стажировкой в Массачусетском технологическом институте, предложила идею для заполнения новой ниши на российском рынке здоровых перекусов. Здоровый образ жизни в центре Бостона, который она наблюдала собственными глазами, включал ежедневные пробежки, здоровое питание, а также дух предпринимательства, который распространяли вокруг себя бегающие молодые люди, произвели на Елену неизгладимое впечатление.

Она была так увлечена идеей запуска своего первого бизнеса в области снеков здорового питания на российском рынке, что однажды, после многих бессонных ночей и сомнений, последовала совету своего будущего мужа и зарегистрировала собственный стартап — BioFoodLab, открыла счет в банке и наняла технолога, своего первого сотрудника. К удивлению Елены,

ее стартап, созданный в коворкинге «Сколково» с помощью небольшой команды энтузиастов, смог за первые шесть месяцев стать прибыльным бизнесом. Обошлось даже без заемных средств, только благодаря эффективному управлению и желанию создать продукт, который бы имел значение для здоровья людей. Елена всегда помнила о том, что говорил ее дед, летчик-испы-

татель, который тренировался вместе с Юрием Гагариным: «Если ты много работаешь и остаешься верен своим ценностям — твои возможности безграничны». Поэтому Елена видит свою миссию шире и стремится пойти еще дальше и начать снабжать космонавтов здоровыми снеками от BioFoodLab, а также улучшить состояние нашей планеты для будущих поколений.

ПРОДУКТЫ BIOFOODLAB: ТВОРЕНИЕ КОВОРКИНГА И ЛОКАЛИЗОВАННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Первым продуктом BioFoodLab, запущенным в 2012 году, стал фруктово-ореховый батончик Take a Bite¹, кото-

¹ Bite — вишнево-миндальный батончик — весит 45 грамм, содержит 176 калорий и состоит из семи ингредиентов: финики, клюква, фундук, миндаль, вишня, гвоздика и корица. Сравнение с конкурентом: вишневый батончик производства S7 весит 35 грамм, содержит 460 калорий и состоит из 19 ингредиентов: патока, рис воздушный с какао (мука рисовая, мука пшеничная, сахар, соль поваренная пищевая, какао-порошок), кукурузные хлопья (крупка кукурузная, сахар, соль поваренная пищевая), жир кондитерский, смесь зерновая запеченная (хлопья овсяные, хлопья пшеничные, пальмовое масло, рис воздушный, ядра семян подсолнечника, мука пшеничная, патока), вишня сушеная резаная, клюква сушеная резаная, цукаты ананасовые (ананас, сахар, пищевой краситель кармин), изюм, мальтодекстрин, молоко сухое

рый состоял только из орехов, фруктов и пряностей. «Изначально он был сделан для людей, которые не хотят выбирать между вкусным и полезным, натуральным и искусственным», — вспоминает Анастасия. Она также отмечает, что в 2020 году в продуктовой линейке компании уже более 50 наименований. Take a Bite остается флагманским брендом, за которым следуют его более низкокалорийная версия Take a Slim Bite, специальный бренд для детей Take a Bitey и печенье на основе протеина Take a Cyber Bite для людей, активно

цельное, солодовый экстракт, овес плющенный, влагоудерживающие агенты (сорбитовый сироп, глицерин), льняное семя, сахар, эмульгаторы (лецитин), ароматизатор, антиоксиданты (аскорбиновая кислота, лимонная кислота).

занимающихся спортом. «На данный момент около 80% используемых в производстве ингредиентов закупаются у международных поставщиков, которые гарантируют высокое качество и непрерывную поставку», — отмечает Антон.

Отличие продуктов BioFoodLab в том, что ни один из них не содержит сахаров, красителей или консервантов. Вот почему они позиционируются как «оригинальные здоровые снеки». Елена — на 100% веган. Ее ценности находят отражение в продуктах BioFoodLab, которые производятся с использованием щадящей технологии обработки. Все продукты сертифицированы и подходят для веганов, детей и даже для космонавтов. «Мы все придерживаемся здорового и устойчивого образа жизни и верим в циркулярную экономику, вы только посмотрите на вертикальный сад с живыми растениями в нашем офисе», — с гордостью заявляет Анастасия. «Я люблю бегать марафоны с Еленой и Анастасией и не могу дождаться нашего следующего совместного пробега», — добавляет Антон. Елена не только вовлекает своих коллег в ЗУОЖ, но и, как активный пользователь социальных сетей, проводит совместные кампании со знаменитыми блогерами по продвижению этой культуры в России, уделяя особое внимание спорту, приготовлению еды и здоровому питанию. Все члены управленческой команды разделяют убеждение в том, что

следование принципам «сокращения, повторного использования и переработки» в повседневной операционной деятельности является единственным способом развития бизнеса сегодня.

В 2015 году компания BioFoodLab открыла собственную производственную площадку в Химках, что позволило усилить контроль качества, расширить ассортимент выпускаемой продукции за счет запуска безглютеновых батончиков и здоровых перекусов для детей. Вначале, как подтверждает Анастасия, дистрибьюторская политика была ориентирована на премиальные сети супермаркетов и аптеки. К 2020 году продукцию BioFoodLab уже можно было найти на полках здорового питания крупнейших ритейлеров России. Антон отмечает: «Быть лидером рынка в нашей нише это огромная ответственность, но у нас есть преимущества перед конкурентами: последовательное ценообразование, гибкие варианты доставки и широкий спектр продуктов, доступных онлайн с прямой доставкой от нас». Елена считает, что бизнес должен создавать рабочие места локально и стремиться к справедливому ценообразованию. Именно поэтому производство ее компании базируется в России. Она постоянно говорит своим коллегам: «Я считаю, что снеки должны быть доступными, чтобы каждый человек в России мог хотя бы раз в неделю устроить себе здоровый перекус».



Рисунок 3. Первая экскурсия по производственной площадке в Химках, BioFoodLab, 2020
Источник: BioFoodLab.

ВСЕ ДЕЛО В УПАКОВКЕ: КАК ПЕРЕЙТИ К 100% УСТОЙЧИВОМУ ПРОДУКТУ

В снековой индустрии упаковка решает все, потому что потребители предпочитают индивидуально упакованные лакомства. Это означает, по словам Анастасии, что «кроме того, чтобы быть визуально привлекательной, обертка должна обладать герметичными свойствами для обеспечения срока годности продукта».

Совместно с первым технологом Елена с самого начала выбрала трехслойную упаковку, чтобы продукт соответствовал строгим российским нормам безопасности и имел срок годности 12 месяцев. Компания всегда исполь-

зовала красочные картинки и послания на обертке и коробках для продукции, чтобы донести свои ценности до потребителей.

Первоначальные инвестиции в размере \$30 000 были направлены на создание оригинальной упаковки продукта, дизайн которой был разработан британскими специалистами.

Способы утилизации пластиковой и бумажной упаковки экологически безвредным способом — вот область поиска устойчивого решения для BioFoodLab. Изучая потребительские ожидания по-

ления Z, Анастасия обратила внимание на растущую озабоченность отсутствием экологически чистых вариантов утилизации упаковки. Она поддерживает контакт с популярным блогером Ником, который поделился своей болью: «Я бы с удовольствием взял с собой батончики Bite в поход по Горному Алтаю! Но я не могу это сделать — пластиковая упаковка моих любимых батончиков не позволяет мне выкинуть ее в красоте божественной природы, не нанеся вреда окружающей среде». Компания

в секторе потребительских товаров повседневного спроса. Страны ЕС, где продаются продукты BioFoodLab, планируют к 2030 году разработать единые требования для обеспечения применения экологически чистых, многоразовых или перерабатываемых решений в отношении всех видов упаковки на рынке ЕС и ввести новые правила для поддержки использования инновационной и устойчивой биоразлагаемой, основанной на биотехнологиях и одноразовой упаковки в соответствии

Производители, придерживающиеся пути устойчивого развития, ищут более безопасные альтернативы наносящей вред пластиковой упаковке в секторе потребительских товаров повседневного спроса.

BioFoodLab уже работает над уменьшением своего экологического следа, предпринимая усилия в области переработки картонных коробок и заменяя трехслойную упаковку новым однослойным пластиковым материалом. Анастасия качает головой: «Для переработки использованную упаковку приходится накапливать в больших объемах, и однослойная пластиковая упаковка — это не на 100% экологически рациональное решение, которого заслуживает наш продукт».

Производители, придерживающиеся пути устойчивого развития, ищут более безопасные альтернативы наносящей вред пластиковой упаковке

с положениями Европейского зеленого курса¹. Даже в свете предстоящего продвижения устойчивости как нового магистрального направления развития

¹ «Европейский зеленый курс» был представлен 11.12.2019 в качестве дорожной карты для обеспечения устойчивости экономики ЕС. Зеленый курс является неотъемлемой частью стратегии Европейской комиссии по реализации Глобальной повестки ООН на период до 2030 года. Он направлен на то, чтобы вывести ЕС на позицию мирового лидера в области перехода к устойчивому развитию, благодаря нулевому уровню загрязнений, доступной безопасной энергии, умному транспорту и высококачественным продуктам питания. См.: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Евросоюза Александра по-прежнему непреклонна: «Невозможно обеспечить герметичность и гарантировать качество продукции в новой упаковке без использования консервантов». Антон добавляет: «Боюсь, что в России пока нет эффективных технологий и площадок для переработки упаковок от снеков в биоразлагаемый материал».

В ожидании Елены Анастасия, Антон и Александра заканчивали подготовку к встрече. Отсутствие консервантов имеет первостепенное значение для миссии BioFoodLab как производителя

высококачественных продуктов питания. Дилемма состояла в том, как оставаться верным ожиданиям ключевых заинтересованных сторон для того, чтобы обеспечить на 100% устойчивый и здоровый продукт по справедливой цене в упаковке, не наносящей вреда окружающей среде. Когда Елена входила в переговорную, ее осенила мысль: она вспомнила свое советское детство со сладостями, продаваемыми на развес. Теперь Елене и ее команде предстоит принять стратегическое решение по упаковке своего флагманского продукта — батончиков Bite.



ЕКАТЕРИНА ИВАНОВА

Доцент,

Департамент стратегического
и международного менеджмента,
Высшая школа бизнеса ВШЭ

#ResponsibleBusiness
#SustainabilityMindset



НАТАЛЬЯ МИЛОВАНЦЕВА

Доцент,

Департамент стратегического
и международного менеджмента,
Высшая школа бизнеса ВШЭ

#GreenEconomy
#SustainableDevelopment

Кейс № 0002-1-1

ЗАПУСК КЛУБА ПРИВИЛЕГИЙ
«Калашников Club»:
УДАСТЯ ЛИ БРЕНДУ ПРИВЛЕЧЬ
МОЛОДЕЖНЫЙ СЕГМЕНТ

В.А. Ребязина, А.Г. Рожков

Кейс посвящен группе компаний «Калашников» — всемирно известному производителю огнестрельного оружия, которому принадлежит легендарный бренд АК-47. В настоящий момент «Калашников» занимается созданием сообщества любителей оружия под названием «Калашников Club» (Клуб привилегий «Калашников»). Цель клуба — привлечь новых клиентов в сегменте B2C, а также разработать новую стратегию управления клиентским опытом (CX) с помощью современных CRM и CX-систем. Однако исследования показали, что в целом молодежь (преимущественно представители поколений Y и Z) относится к зарекомендовавшим себя брендам без особого пиетета и доверия. У «Калашникова» хорошие позиции в социальных медиа, но достаточно ли этого, чтобы привлечь внимание молодой аудитории? В то же время актуальным остается вопрос о том, каким именно должно быть максимально эффективное позиционирование «Калашников Club» на рынке, чтобы удерживать существующих клиентов и одновременно привлекать новых.

Кейс может быть использован в работе со студентами вузов, изучающими маркетинг и маркетинговые коммуникации, в качестве материалов к курсу «Введение в маркетинг» или в рамках курсов, посвященных маркетингу/брендингу или стратегическому менеджменту.



Рисунок 1. Ребрендинг концерна «Калашников»

Источники: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:KalashnikovConcern.svg>;
<https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Kalashnikov-usa-logo.png>;
<https://www.flickr.com/photos/63989113@N07/5825164695>

В один из апрельских вечеров 2020 года Дмитрий столкнулся с самой непростой задачей за всю свою управленческую карьеру. Он работал в группе компаний «Калашников» чуть более года и заканчивал первый независимый маркетинговый проект. Суть проекта заключалась в том, чтобы создать новые условия для привлечения клиентов и повышения лояльности бренду с помощью «Калашников Club» как основы для развития B2C-сегмента. Для клиентской поддержки предполагалось использовать самые современные решения в области CRM, CX и IT. Когда первоначальная разработка

концепции «Калашников Club» была завершена, Дмитрий получил отчет от маркетологов. В отчете отмечалось, что поколение Z отдает предпочтение новым, инновационным брендам, а сами бренд-предпочтения молодых потребителей постоянно меняются. С одной стороны, к тому времени «Калашников Club» уже набрал неплохие обороты, смог наладить взаимодействие с клиентами и обеспечить хороший уровень их вовлеченности. С другой стороны, было не до конца ясно, какие именно действия необходимо предпринять, чтобы добиться успеха у молодой аудитории.

О КОМПАНИИ «КАЛАШНИКОВ»

Группа компаний «Калашников» (до 2013 года — Ижевский машиностроительный завод, основанный в 1807 году по указу императора Александра I) — крупнейший производитель огнестрельного оружия, головной офис которого располагается в Москве, а основные производственные мощности находятся в Ижевске (Удмуртская Республика). Группа компаний «Калашников» разрабатывает и производит широкий ассортимент гражданского и боевого оружия, включая автоматы и снайперские винтовки, пулеметы, охотничье и спортивное оружие и многие другие виды специализированной военной техники.

«Калашников» — флагман российской стрелковой отрасли. На долю компании приходится более 90% производства всего российского стрелкового оружия (Годовой отчет группы компаний «Калашников», 2016), а ее продукция поставляется более чем в 27 стран мира, что делает компанию крупнейшим производителем огнестрельного оружия в России. Предприятия компании выпускают не только стрелковое оружие, но и специализированные комплексы военного и гражданского назначения, в том числе дистанционно управляемые боевые модули, беспилотные летательные аппараты, многофункциональные катера специального назначения, а также оборудование для космической отрасли.

Наиболее известные продукты «Калашникова» — линейка моделей автоматов Калашникова (АК), полуавтоматическая снайперская винтовка Драгунова (СВД), полуавтоматический карабин Симонова (СКС), пистолет Макарова (ПМ), самозарядное ружье «Сайга-12» и пистолеты-пулеметы «Витязь-СН» и ПП-19 «Бизон». Большинство разработок сконструировано на основе знаменитой линейки моделей АК, которая хорошо известна своей надежностью эксплуатации в суровых условиях, низкой стоимостью и простотой использования.

В 2014 году группа «Калашников» представила обновленный дизайн

бренда, создала новый корпоративный логотип, а также логотипы для всех своих основных продуктовых линеек (рис. 1).

Бренд отражает новую стратегию компании, объединяя все ее основные ценности: надежность, ответственность и технологичность. Философия бренда, выраженная в слогане «На защите мира», легла в основу коммуникационной стратегии бренда и его дизайна.

Новыми продуктами направлениями группы компаний «Калашников» стали дистанционно управляемые боевые модули, беспилотные летательные аппараты, скоростные транспортно-де-

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru