УДК 005.3
ББК 65.291.2
В11

В книге упоминаются социальные сети Instagram и/или Facebook, принадлежащие компании Meta Platforms Inc., деятельность которой по реализации соответствующих продуктов на территории Российской Федерации запрещена.

Координаторы проекта:
Я. Ю. Хорошилова (АФК «Система»);
А. Г. Старков (Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ)

Авторский коллектив:
П. В. Волощук, А. А. Дубовсков, Д. Е. Климанов, О. А. Кусраева, А. В. Лебедев, Д. В. Муравский, О. В. Мондрус, А. С. Плигин, В. А. Ребязина, А. Г. Рожков, А. Г. Старков

Ответственный редактор:
к.э.н., доцент, руководитель департамента маркетинга,
заместитель декана Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ **В. А. Ребязина**

В11 В поисках источников роста. Учебные кейсы на материалах российских компаний / Отв. ред. В. А. Ребязина. — М.: Альпина ПРО, 2022. — 224 с.

ISBN 978-5-206-00075-7

Настоящий сборник учебных кейсов является совместным проектом АФК «Система» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. В семи учебных кейсах рассматриваются реальные бизнес-ситуации, с которыми столкнулись менеджеры компаний из группы АФК «Система»: МТС, Ozon, «Сегежа Групп», ГК «МЕДСИ», агрохолдинга «СТЕПЬ», «Биннофарм Групп» и ГК «Детский мир». Кейсы уникальны для отечественного бизнес-образования тем, что они являются полноформатными, созданы на оригинальных материалах и позволяют обучаться на опыте ведущих российских компаний.

Сборник будет полезен студентам управленческих и экономических направлений бакалавриата и магистратуры, слушателям MBA/EMBA и корпоративных программ развития руководителей, а также преподавателям таких программ в вузах, бизнес-школах и корпоративных университетах.

УДК 005.3
ББК 65.291.2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022 г.

© Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования Центр обучения и развития «Система», 2022 г.

© Оформление ООО «Альпина ПРО», 2022 г.

ISBN 978-5-206-00075-7

ВЛАДИМИР ПЕТРОВИЧ ЕВТУШЕНКОВ

Основатель Акционерной финансовой корпорации «Система»

Есть много инвесторов, которые просто покупают крупный пакет акций и кладут его на полку. Мы не такие инвесторы. Во все активы мы заходим как управляющие, которые умеют создавать новую стоимость и которым нравится это делать. Почти все наши компании стали известными брендами в наших руках и сегодня являются лидерами в своих сегментах. Уверен, что опыт поиска и реализации механизмов роста этих бизнесов полезно изучать будущим и действующим менеджерам.

Наша Корпорация работает в более чем двадцати различных индустриях. С одной стороны, мы испытываем постоянную потребность в компетентных специалистах для решения сложных задач в разных направлениях и отраслях, с другой — мы готовы и считаем необходимым делиться накопленным опытом с бизнес-сообществом. И мы готовы прямо обсуждать реальные кейсы компаний в кругу профессиональных и заинтересованных людей. Это новая форма сотрудничества, которая активно должна использоваться в обучении для смещения акцента в более прикладную сферу. Также это дает возможность нам получить необходимую обратную связь, так как мы находимся в постоянном поиске новых форматов и бизнес-идей.

Взаимодействие с Высшей школой бизнеса ВШЭ стало еще одним важным звеном нашей инновационной и образовательной инфраструктуры.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение от ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ 6

Введение от АФК «СИСТЕМА» 8

МТС НА ПУТИ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭКОСИСТЕМЫ
О. А. Кусраева, О. В. Мондрус, А. А. Дубовсков 11

МАРКЕТПЛЕЙС OZON В БОРЬБЕ ЗА РЫНОК ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ В РОССИИ
В. А. Ребязина, А. Г. Старков 45

АНАЛИЗ ЭКСПОРТНОЙ СТРАТЕГИИ «СЕГЕЖА ГРУПП»
А. В. Лебедев 81

СЕТЬ КЛИНИК «МЕДСИ» СОЗДАЕТ ЦИФРОВОГО «ПАРТНЕРА ПО ЗДОРОВЬЮ»
Д. В. Муравский 119

АГРОХОЛДИНГ «СТЕПЬ» ЗАПУСКАЕТ БРЕНД ЖАРЕНЫХ СЕМЕЧЕК
О. А. Кусраева, П. В. Волощук, А. С. Плигин 143

ВЫБОР СТРАТЕГИИ РОСТА ДЛЯ «БИННОФАРМ ГРУПП»
Д. Е. Климанов 177

«ДЕТСКИЙ МИР»: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОЕКТЫ НА ПУТИ К РЫНОЧНОМУ ЛИДЕРСТВУ
А. Г. Рожков 199

ВВЕДЕНИЕ ОТ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ БИЗНЕСА НИУ ВШЭ

Перед вами сборник учебных кейсов, который будет весьма полезен для профессионального развития как начинающих, так и опытных менеджеров. Эта книга — совместный проект АФК «Система» и Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ — первый пример партнерства лидеров российской экономики и бизнес-образования в создании коллекции оригинальных учебно-методических материалов для подготовки высококвалифицированных управленческих кадров. Уникальность данной серии кейсов, написанных преподавателями Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ, также в том, что все они полноформатные, созданные на первичных материалах и позволяют учиться на опыте ведущих отечественных компаний.

Кейс-метод, состоящий в анализе и обсуждении в аудитории ситуаций из реальной практики бизнеса, является одной из традиционных и отличительных особенностей качественного бизнес-образования в современном мире, поскольку он предназначен для развития ключевого навыка любого менеджера — принятия управленческих решений в условиях неопределенности. Вместе с тем перечень публично доступных учебных кейсов по российским компаниям пока очень скуден. Во многом их дефицит связан с пока недостаточным развитием в большинстве бизнес-школ страны как специальных компетенций в разработке этих учебно-методических материалов, так и системных связей с компаниями как важнейшего условия их открытости для создания учебных кейсов на данных об их бизнесах. Мы в Высшей школе бизнеса НИУ ВШЭ создали Национальный ресурсный центр учебных кейсов для расширения пула собственных преподавателей, создающих учебные кейсы, для формирования и апгрейда этих умений у коллег из других вузов и бизнес-школ, а также для создания общероссийской библиотеки кейсов на материалах российских компаний.

Наш проект с АФК «Система» включал разработку преподавателями Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ семи учебных кейсов на основе исследования реальных управленческих практик и процессов принятия решений в компаниях группы АФК «Система». Все эти кейсы посвящены центральному вызову для руководителей любой компании — выработке и реализации эффективных механизмов роста. Поэтому несмотря на то, что эти кейсы были разработаны в 2021 году, до того как российский бизнес столкнулся с беспрецедентными санкционными ограничениями, проблематика сборника в определенном смысле стала в новых условиях еще более актуальной.

Семь компаний, истории которых легли в основу кейсов, являются лидерами в различных секторах экономики России: телекоммуникации (МТС), электронная коммерция (Ozon), деревообработка («Сегежа Групп»), медицинские услуги (ГК «МЕДСИ»), агропромышленный комплекс (агрохолдинг «СТЕПЬ»), фармацевтический сектор («Биннофарм Групп») и ритейл (ГК «Детский мир»). Подготовка кейсов предполагала глубокое погружение авторов в специфику бизнеса компаний: анализ бизнес-модели, проведение глубинных интервью с топ-менеджерами, анализ предоставленных компаниями данных. Таким образом, для читателей знакомство с текстами кей-

сов будет уникальной возможностью увидеть внутренние процессы глазами лиц, принимающих решения.

В современном бизнес-образовании используются различные форматы учебных кейсов: как классические текстовые кейсы разного размера, так и современные варианты — видео- и аудиокейсы, симуляторы, «живые» кейсы. В рамках проекта мы приняли решение разработать полноформатные, так называемые «гарвардские», кейсы. Особенность данного формата — относительно большой объем текста, что дает возможность включить важную контекстуальную информацию о состоянии внешней и внутренней среды компаний и сделать учебные кейсы более универсальными в использовании. В ходе учебного процесса проблемную ситуацию каждого кейса можно обсуждать с точки зрения разных предметных областей менеджмента, что позволяет преподавателю выбирать различные сценарии обсуждения в зависимости от учебных задач. Кейсы сборника можно применять при обсуждении проблематики общего и стратегического менеджмента, маркетинга и бренд-менеджмента, международного бизнеса и организационного поведения. Все кейсы могут быть использованы в программах разного уровня бизнес-образования: от бакалавриата и магистратуры до MBA/EMBA и корпоративных программ развития руководителей.

Целевая аудитория сборника — преподаватели управленческих и экономических дисциплин, работающих в вузах, бизнес-школах и корпоративных университетах. Все семь учебных кейсов, вошедших в сборник, сопровождаются методическими указаниями по их использованию в процессе преподавания. Эти указания разработаны по международным стандартам и базируются на результатах пройденной апробации кейсов в аудиториях Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ. Методические указания помогут преподавателям понять учебные цели каждого кейса и ознакомиться со стратегиями преподавания: определить перечень и последовательность вопросов для обсуждения, познакомиться со сценариями ведения дискуссии, планами занятий и их адаптацией под аудитории различного уровня управленческой зрелости, теоретической подготовки и целей образовательной программы.

Позвольте выразить глубокую признательность руководству группы АФК «Система» и компаний, принявших участие в проекте, за возможность совместной разработки полномасштабных учебных кейсов на первичных материалах этих компаний — лидеров российского бизнеса, финансовую поддержку проекта и высокую заинтересованность в обеспечении международного уровня качества отечественного бизнес-образования.

Получить доступ к полному комплекту материалов — тексту кейса и тексту методических рекомендаций для преподавателей — можно на странице проекта по адресу https://gsb.hse.ru/afkcases или обратившись в Национальный ресурсный центр учебных кейсов ВШБ по электронной почте cases@hse.ru.

Желаю вам увлекательного изучения этих кейсов управления ростом ведущих российских компаний и продуктивных дискуссий на основе их материалов!

Валерий Катькало,
Декан Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ВВЕДЕНИЕ ОТ АФК «СИСТЕМА»

Одним из главных трендов будущего становится непрерывное обучение в течение жизни. Однако классическое образование зачастую не успевает за изменениями на рынке труда и не соответствует запросам компаний и обучаемых. Поэтому корпорации объединяют усилия с университетами – создают совместные образовательные программы и продукты на стыке опыта практикующих специалистов из различных областей бизнеса и педагогов с многолетним опытом преподавания.

Такая комбинация помогает не отставать от быстро развивающихся технологий, преодолеть пропасть между теоретическими данными и реальными кейсами — уже успешно реализованными или теми, для которых только предстоит выбрать вектор дальнейшего развития, – и обучать актуальным знаниям, с которыми сразу можно выйти на рынок.

Перед вами сборник кейсов. В его основе реальные бизнес-задачи по исследованию и поиску наилучших решений для российских бизнесов — компаний из инвестиционного портфеля АФК «Система». Уже почти 30 лет Корпорация занимается бизнесом. За это время был накоплен уникальный опыт в самых разных сферах. И сегодня мы готовы делиться своей экспертизой, чтобы помочь другим более точно ориентироваться в окружающем мире. Мы верим, что опыт, который есть у Корпорации, поможет исследовать новые ниши, получить знания, сформировать и проверить гипотезы для развития, основываясь на реальных ситуациях и данных успешного бизнеса, находящегося в непрерывном развитии.

Компании редко говорят об истинных причинах и предпосылках тех или иных ситуаций. На поверхности, как правило, только результаты, а методы решения остаются за скобками. Но мы постарались описать действительную картину происходящего, чтобы дать возможность студентам, компаниям и всей заинтересованной аудитории исследовать наши кейсы и найти наилучшие решения. Накопленный опыт работы с данными и ситуациями поможет подготовиться к реальным задачам, когда они возникнут. Так, римский философ, поэт и государственный деятель Сенека считал, что удача — это то, что происходит, когда подготовка встречает возможность.

Метод кейсов — интенсивная образовательная технология. Он ориентирован на сотрудничество и деловое партнерство, предполагает как индивидуальную, так и групповую работу. Этот сборник призван помочь в формировании игротехнической компетенции преподавателей и студентов, показать многообразие возможностей и перспектив при внедрении в систему образования метода кейсов и донести опыт российских компаний до разных уголков нашей страны. Это очень важная составляющая процесса обучения, поэтому хочется, чтобы как можно больше студентов и слушателей пробовали изучать научные дисциплины через призму реальных ситуаций.

В основе работы с кейсами — анализ ситуации, понимание стратегии, возможностей и подбор решений, при которых события могут развиваться вариативно, складываться в разные пазлы. Благодаря неожиданному повороту событий компании процветают или стагнируют, становятся лидерами рынков или в конечном итоге прекращают свое существование.

Здесь вы не встретите искусственных, теоретически смоделированных историй. В основе кейсов задачи, которые решают российские компании в различных отраслях: медицине, телекоме, аграрной сфере, фармацевтике, лесопереработке, ритейле.

Героям кейсов, топ-менеджерам крупных компаний, приходится постоянно адаптироваться к меняющимся условиям рынка и искать нетривиальные решения, которые помогут бизнесу успешно развиваться. Эта работа невозможна без комплексного анализа ситуации, формулирования гипотезы, определения наиболее эффективных мер, которые помогут решить поставленную задачу, и, конечно, без построения финансовой модели. Так, например, вместе с Мариной, протагонистом одного из кейсов, вы сможете проделать весь путь по запуску на рынок нового продукта, увидеть, как разрабатывают дистрибуционную и коммуникационную стратегию нового бренда.

Хороший кейс учит искать нетривиальные подходы, поскольку не имеет единственно правильного решения. В реальном бизнесе всегда есть пять или шесть способов решить проблему. И хотя для каждой ситуации существует классическое решение, это вовсе не значит, что именно оно будет оптимальным: «Можно принять хорошее решение, а его результаты приведут к плохим последствиям. Можно принять решение, которое все вокруг считают неудачным, но именно оно приведет вас к нужным результатам» (Питер Экман).

Важно помнить, что для принятия управленческого решения нужно не только владеть специальными инструментами, например умением анализировать маркетинговые исследования, обзоры отраслевых рынков, но и уметь оперативно находить нужную информацию во всех возможных источниках, критически оценивать ее, иметь широкий кругозор и творчески подходить к задаче.

Издание сборника – дело совместных усилий с Высшей школой бизнеса ВШЭ. Нам посчастливилось собрать коллектив талантливых людей из группы компаний АФК «Система», которые вложили в этот проект свое время, делились знаниями, опытом, помогали собирать и структурировать материалы. А еще активно участвовали в процессе обсуждения кейсов и давали полезную обратную связь.

Хочу поблагодарить руководителей и команды МТС, Ozon, «Сегежа Групп», ГК «МЕДСИ», агрохолдинга «СТЕПЬ», «Биннофарм Групп» и ГК «Детский мир» за неоценимый вклад в создание кейса каждой из компаний, в том числе:

– Вячеслава Николаева, президента МТС, а также Андрея Дубовскова, президента МТС в 2011–2018 гг., президента и председателя Правления АФК «Система» в 2018–2020 гг.;

– Александра Шульгина, генерального директора группы компаний Ozon в 2017–2022 гг. и представителей текущей команды топ-менеджмента;

– Михаила Шамолина, президента «Сегежа Групп», также возглавлявшего МТС (2008–2011 гг.) и АФК «Система» (2011–2018 гг.);

– Елену Брусилову, президента ГК «МЕДСИ»;

– Андрея Недужко, генерального директора агрохолдинга «Степь»;

– Рустема Муратова, генерального директора «Биннофарм Групп»;

– Марию Давыдову, генерального директора ГК «Детский мир» (в 2013–2020 году – коммерческий директор компании).

Надеюсь, что работа с материалами этого сборника будет для вас плодотворной и интересной.

Желаю вам успеха!

Светлана Матвеева,
Вице-президент по управлению персоналом АФК «Система»