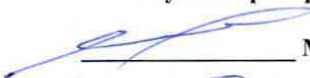


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

УТВЕРЖДАЮ
Проректор
Российской академии
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте РФ

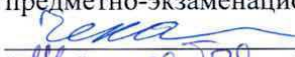

М.Н. Назаров
«14» июля 2017 г.

Программа вступительного экзамена на 2018-2019 уч. год
Экзаменационный кейс

Направление 38.04.02 «Менеджмент»
Магистерская программа:
«Деловое администрирование»

Составители:

доктор экономических наук, профессор Чеканский А.Н.
доктор экономических наук, профессор Гапоненко А.Л.

Председатель
предметно-экзаменационной комиссии
 Чеканский А.Н.
«14» июля 2017 г.

Москва – 2017 г.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ КЕЙС № 1

Дорогой гость

Ресторан выездного обслуживания Novikov Catering работает в премиальном сегменте, где аудитория ограничена. Компания не хочет снижать цены и качество обслуживания, но ищет способы расширить спектр услуг для своих клиентов.

Novikov Catering основана в 2006 году известным московским ресторатором Аркадием Новиковым и входит в группу компаний Novikov, которой принадлежат около 50 ресторанов в Москве и Лондоне. Офис Novikov Catering расположен в Москве, компания организует выездные банкеты, фуршеты и коктейли на различных площадках, в офисе и дома у заказчика. «Многие клиенты ресторанов Novikov хотят видеть такой же сервис и кухню на собственных мероприятиях»,— рассказывает генеральный директор Novikov Catering Ирина Костина.

Ежемесячная выручка кейтеринговой компании зависит от сезона, в среднем составляет от 5 до 15 млн руб. в месяц в зависимости от сезона. Novikov Catering имеет собственную фабрику-кухню и склад, на производстве и в офисе компании работает примерно 50 сотрудников. В обслуживании масштабных мероприятий участвует внештатный персонал: официанты, повара, менеджеры, которые проходят строгий кастинг.

Novikov Catering работает в премиальном ценовом сегменте и обслуживает мероприятия по всей России и за границей. Значительная их доля проводится в Москве, где сосредоточены крупные компании, бизнесмены, элита политики, спорта и искусства. Но количество клиентов в верхнем ценовом сегменте ограничено. Ирина Костина считает, что компания должна развиваться и предлагать новые услуги для своей аудитории, ведь и клиентам, по ее словам, «хочется чего-то нового».

Ресторан на выезде

Рынок выездного ресторанного обслуживания начал развиваться в России в конце 1990-х годов, сейчас здесь работает не менее 50 крупных и средних игроков, большая часть в Москве и Санкт-Петербурге. Кейтеринговые компании обслуживают государственные и корпоративные мероприятия, торжественные приемы и деловые встречи, частные события (свадьбы, дни рождения и юбилеи). «Клиенты заказывают праздники у себя в загородных домах, организуют деловые завтраки в офисах, проводят приемы во дворцах и парках»,— рассказывает Ирина. Стандартные для кейтеринга форматы обслуживания — банкет с посадкой гостей, фуршет и коктейль, на котором подаются напитки и легкие закуски.

В Novikov Catering средний чек при банкетном обслуживании составляет примерно 6,5 тыс. руб. на одного человека. Стоимость фуршета для одного гостя обойдется около 3,5 тыс. руб., а коктейля — около 2,5 тыс. руб. Среднее количество гостей на банкетах, которые обслуживает Novikov Catering,— 150–300 человек. Фуршеты и коктейли могут быть рассчитаны более чем на 1 тыс. гостей. В среднем же для Москвы, по словам кейтеринг-консультанта Кирилла Погодина, стоимость банкета на одного гостя составляет 3–4,5 тыс. руб., фуршета — от 2 тыс. руб., коктейля — от 1,5 тыс. руб. В регионах цены зачастую гораздо ниже.

Кейтеринговые компании конкурируют за счет новых блюд, интересной и оригинальной подачи еды, предлагают тематическое оформление и сервировку, оригинальную форму

официантов. По мнению Костиной, премиальный кейтеринг отличает не только уровень сервиса, но и высокая кухня. «Выездное обслуживание имеет свою специфику, далеко не все повара, прославившиеся в стационарных ресторанах, могут работать в кейтеринге. А воспроизвести высокую кухню на выезде — высший пилотаж», — говорит гендиректор.

Novikov Catering (как и рестораны группы Novikov) предлагает разнообразную европейскую, русскую, японскую или авторскую кухню, мероприятия часто заказывают постоянные гости ресторанов Аркадия Новикова. Владельцы и руководители компаний становятся частными клиентами Novikov Catering, а их компании — корпоративными заказчиками. «Бывает, что мы проводим корпоративное мероприятие, потом топ-менеджеры компании обращаются в Novikov Catering с просьбой организовать прием для себя лично», — говорит Ирина.

По ее словам, кейтеринговые компании, успешно работающие в премиальном сегменте, можно пересчитать по пальцам, а целевая аудитория в основном поделена между Novikov Catering и ближайшим конкурентом — «Выездной трапезой кафе „Пушкин“» ресторана Андрея Деллоса. По мнению Ирины, ресторанный дом Деллоса предпочитают те, кто больше ориентирован на русскую кухню, а любители более разносторонней кухни чаще становятся клиентами Novikov Catering. Еще несколько небольших компаний, работающих в премиальном сегменте, имеют очень узкое, нишевое позиционирование, например специализируются на морепродуктах.

Высокая кухня

Novikov Catering проводит в год около 300 выездных мероприятий, примерно 70% из них заказывают частные лица, 30% — компании. «Распределение зависит от сезона, например, в декабре доля корпоративов выше. Летом большинство мероприятий частные: свадьбы, барбекю и праздники на открытом воздухе», — поясняет Костина.

В базе постоянных клиентов компании более 3 тыс. адресов. Около 30 компаний имеют с Novikov Catering долгосрочные договоры и пользуются ее услугами как минимум три-четыре раза в год. «Для постоянных клиентов действует программа скидок и бонусов», — говорит Ирина. 40% заказов в компанию поступает через event-агентства, которым клиенты доверяют проведение мероприятия «под ключ», включая оформление и развлекательную программу, а Novikov Catering берет на себя организацию ресторанной зоны.

Менеджеры Novikov Catering обрабатывают около пяти-восьми заявок в день (меню и коммерческое предложение высылается клиенту в день поступления заявки), половина из них, по словам Костиной, реализуется.

Компания рекламирует свои услуги в ресторанах группы компаний Novikov и в интернете. «В премиальном сегменте нет смысла заниматься традиционным маркетинговым продвижением, тем более использовать „холодные“ звонки. Заказчики и поставщики премиальных услуг и так знают друг друга, поэтому для нас наиболее важны PR и имиджевые мероприятия, которые работают на репутацию компании», — рассказывает Ирина.

Бизнес-элита страны обновляется, компания прирастает новыми клиентами, но возможности увеличения заказчиков в премиальном сегменте невелики. Выход же в другие ценовые сегменты — рискованный шаг. Выдерживать привычное качество сервиса и кухни, снизив цены, практически невозможно. «Многие компании пошли по этому пути

и в результате размыли свое позиционирование и потеряли доверие привычной клиентуры. Можно предлагать менее дорогие услуги под другим брендом, но его создание и продвижение потребуют времени и ресурсов»,— рассуждает Костина.

По ее мнению, компания может развиваться вглубь, увеличивая количество заказов от имеющейся аудитории. «Обслуживание свадеб в теплые месяцы года составляет почти половину заказов компании. Но ведь есть еще и такие традиционные для русской свадебной культуры события, как помолвки, девичники и мальчишники,— в последнее время они пользуются все большей популярностью»,— говорит Ирина.

Гастрономический креатив

Novikov Catering поддерживает связь со своими клиентами в рамках программы лояльности, поздравляет с различными праздниками, приглашает на бизнес-завтраки и другие мероприятия. Проводит ненавязчивую рассылку, где рассказывает о гастрономических новинках, в том числе о новых форматах мероприятий. Идею с девичником и мальчишником менеджеры компании обсуждают с клиентами, готовящимися к свадьбе,— Novikov Catering уже получила и выполнила несколько таких заказов. Другая, пользующаяся хорошим спросом новинка,— организация гастрономических мастер-классов для детей и взрослых. «Они могут проходить в рамках больших мероприятий, например, пока взрослые общаются с друзьями и коллегами, дети под руководством поваров готовят десерт, который потом преподнесут родителям и их гостям. Или как самостоятельное событие. Пикник на даче интереснее, если в процессе подготовки можно изучить оригинальные рецепты приготовления стейков и салатов. Наша компания имеет возможность приглашать известных шефов для организации подобных мастер-классов»,— рассказывает Ирина.

В последнее время Novikov Catering ищет новые возможности и поводы для разработки интересных предложений и услуг, которые могли бы заинтересовать клиентов. Руководителю компании также хотелось бы придумать и реализовать новые формы гастрономических развлечений для своей аудитории, найти эффективные способы их продвижения. Возможно, какие-то форматы надо раскрутить, сделать «модными». Можно ли эффективно развиваться, оставаясь в рамках привычного премиального сегмента?

Вопросы:

- 1. Каковы факторы успеха компании?*
- 2. В чем состоят конкурентные преимущества компании? Каким образом компания может закрепить свои позиции на рынке?*
- 3. С какими трудностями может столкнуться компания в ближайшем будущем?*
- 4. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию компании.*

Детская одежда

Интернет-магазин детской одежды Radamama.ru работает с 2009 года. «Это семейный бизнес, мне помогают муж и дочь. По необходимости нанимаю помощников-фрилансеров, доставку осуществляет курьерская служба»,— рассказывает генеральный директор и основатель Radamama Ирина Нурматова. Выручка компании составляет около 250 тыс. руб. в месяц, магазин выполняет три-пять заказов в день, средний чек — около 3 тыс. руб. Расходы Нурматовой — аренда склада (20 тыс. руб. в месяц), контекстная реклама (10–20 тыс. руб. в месяц).

Многие интернет-магазины, особенно небольшие, работают под заявки, то есть размещают на сайте информацию о товаре, но не имеют собственного склада. Набрав некоторое количество заказов, курьер отправляется к поставщику и только потом развозит товар клиентам. В этом случае срок доставки доходит до трех дней (или больше). Кроме того, может оказаться, что нужного клиенту размера или цвета у поставщика уже нет. Нурматова, открыв магазин, решила держать на складе весь представленный на сайте ассортимент, полный размерный ряд. Но для этого требовались оборотные средства, в несколько раз превышающие месячную выручку. «Наша средняя маржа составляет около 80%. При существующих оборотах небольшой семейный бизнес мог бы существовать успешно, если бы не неподъемные выплаты по кредитам: на них уходит больше половины выручки»,— рассказывает Ирина.

Несколько сделанных ошибок плюс проблемы одного из поставщиков, из-за которых магазин остался в сезон без товара, а также усиливающаяся конкуренция заставили Нурматову пересмотреть стратегию. «Для маленького бизнеса любая ошибка может оказаться фатальной, многие знакомые вообще советуют закрыть интернет-магазин»,— говорит предпринимательница. Она видит новые пути развития своей компании, но хотела бы избежать подводных камней.

Одеть детей

Заняться собственным бизнесом Нурматову подтолкнул кризис 2008 года. Ирина работала директором по маркетингу одной из ведущих компаний, занимающейся онлайн-продажей концертных билетов, но попала под сокращение. Бывший коллега посоветовал открыть интернет-магазин, а подруга предложила продавать одежду для детей «Веселый малыш», которую она выпускала, дала большие скидки и двухмесячную отсрочку платежа. Магазин Radamama.ru открылся в апреле 2009 года, в первый месяц выручка составила около 55 тыс. руб.

На создание ресурса Ирина потратила около 100 тыс. руб., а в роли фотомоделей выступили дети ее друзей и знакомых. Предпринимательница оборудовала под склад комнату в собственной квартире и поначалу сама доставляла клиентам покупки. Недорогая детская одежда в ценовых сегментах «средний» и «средний минус» пользовалась спросом, основой ассортимента стала одежда для детей в возрасте до семи лет, в том числе ползунки, колготки, распашонки для самых маленьких. «Я ориентировалась на родительскую аудиторию. А дети старше семи обычно сами хотят участвовать в выборе одежды»,— поясняет Нурматова.

Тратиться на SEO-оптимизацию Ирина не стала: раскручивать новый ресурс слишком дорого, сначала надо набрать обороты. Запустила контекстную рекламу (10–20 тыс. руб. в

месяц.), рекламировала сайт с помощью друзей и знакомых. Проводила акции со скидками, дарила подарочные сертификаты (до 500 руб.). «Магазин быстро оброс постоянными клиентами, которые получали электронную рассылку об акциях и скидках, поступлении новых товаров»,— рассказывает Ирина.

Бренд «Веселый малыш» (недорогой трикотаж для детей в возрасте до двух лет, например ползунки до 120 руб.) оказался востребованным. Вскоре Нурматова стала работать и с другими поставщиками — компаниями «Мир детства» и Play Today. Через полгода после начала работы магазин Radamama.ru предлагал уже полный ассортимент одежды (в том числе верхнюю и зимнюю) для детей ясельного и дошкольного возраста. Компания «Мир детства», являющаяся на тот момент одним из крупнейших производителей детских товаров в России, разместила информацию о Radamama.ru на своем сайте. «Постепенно этот поставщик стал приносить интернет-магазину до 50% оборота, а его сайт генерировал существенную часть трафика»,— говорит Ирина.— Мы также получили месячную отсрочку платежей».

К началу 2011 года выручка Radamama.ru составляла около 500 тыс. руб. в месяц, посещаемость сайта — 400–500 человек в день. Ежедневно Ирина получала восемь-десять заказов со средним чеком 2,4 тыс. руб., а база постоянных клиентов насчитывала около 5 тыс. человек. «Я почувствовала себя уверенно, расслабилась и в результате допустила ряд необдуманных шагов»,— рассказывает предпринимательница.

Оборотный момент

«Создав за минимальные деньги сайт, я не очень осознавала, что для ведения бизнеса нужны значительные оборотные средства»,— говорит Ирина. Но когда из первой партии товара, полученной от подруги, были раскуплены все ходовые размеры, нужно было пополнить ассортимент, а для этого выплатить деньги за весь взятый товар. «Производителям тоже нужны оборотные средства, двухмесячная отсрочка платежа — хорошие условия. Часто же поставщики требуют сразу внести оплату»,— поясняет Нурматова. Стоимость минимальной оптовой партии для продавца детской одежды составляет 15–20 тыс. руб., партия верхней одежды обойдется в 50–60 тыс. руб., а закупка целой коллекции уже требует 300–500 тыс. руб.

Ирина заняла \$20 тыс. у своего знакомого, через год долг вернула. «Но чем больше продаешь, тем больше нужно денег для поддержания ассортимента. Чтобы держать полный размерный ряд, необходимо вкладывать в товар средства в размере пятишестикратного месячного оборота»,— говорит Нурматова. За следующим кредитом она обратилась в несколько банков, и все они откликнулись на ее заявку. «Я решила, что денег много не бывает, и взяла сразу несколько кредитов»,— рассказывает Ирина. Это, по ее мнению, стало ошибкой.

Съездив на выставку детской моды во Флоренцию, она внесла предоплату за заказ нескольких коллекций итальянских и испанских модельеров. «Это прекрасная одежда, но я не учла несколько факторов. Во-первых, в России дизайнерскую детскую одежду покупают для детей старшего возраста и для подростков. Я же закупила продукцию в привычной возрастной категории до семи лет. Во-вторых, предоплату за коллекцию в размере 30% вносят почти за полгода до ее поставки. Если вкладывать в нее кредитные деньги, надо учитывать проценты по кредиту в ее себестоимости, тогда торговля становится невыгодной»,— говорит Ирина.

Второй ошибкой, которую, по мнению Нурматовой, совершают многие интернет-продавцы, стало увлечение офлайн-торговлей. В октябре 2011 года Ирина взяла в аренду помещение под склад-магазин. «Был самый разгар сезона, но вместо того, чтобы максимально сосредоточиться на работе с онлайн-заказами, я тратила время и усилия на торговую точку. Не успела вовремя распродать сезонные зарубежные коллекции, потеряла долю постоянных покупателей, которых просто не успевала вовремя обслуживать»,— говорит Ирина. Место для магазина оказалось неудачным (вложиться пришлось и в ремонт, и в зарплату продавцов), точка не окупилась.

Ошибки Нурматова проанализировала, но на следующий год с проблемами столкнулся один из главных ее российских поставщиков: он не смог отшить к зимнему сезону обещанную коллекцию. «Найти же нового поставщика в сезон крайне сложно. В результате я осталась без товара, выручка упала, ушли покупатели, ориентированные на конкретного производителя»,— рассказывает Нурматова.

Выход в регионы

Еще одной проблемой стала конкуренция на рынке. Появились такие активные игроки, как, например, Mamsy.ru, продажей одежды для детей и подростков занялись и крупные интернет-проекты, например Lamoda. Чтобы им противостоять, требовались деньги. «Наш сайт устарел, изначально платформа не была рассчитана на такой объем ассортимента. Много приходится делать в ручном режиме, это требует много времени. Нужно заниматься и продвижением сайта, привлекая новую аудиторию»,— говорит Ирина. Минимальные затраты на модернизацию сайта, по ее оценкам, составят не менее 120 тыс. руб., затраты на SEO-продвижение в конкурентной среде — около 50 тыс. руб. в месяц. Если продолжать работать «со склада», нужны деньги и на пополнение ассортимента.

Сегодня выплаты по кредитам составляют около 150 тыс. руб. в месяц, в товарные запасы Radamata.ru вложено около 3 млн руб. Предпринимательница хотела бы «вытащить» деньги из товарных запасов, отдать кредиты и подобно другим интернет-магазинам начать работать под заявки. «Сейчас к этой схеме привыкли уже и многие поставщики. Компания оставляет небольшой депозит и постепенно выбирает товар по мелкооптовым ценам»,— поясняет Нурматова.

В последнее же время к Ирине поступило несколько обращений от региональных производителей, выпускающих недорогую одежду для детей. «Пробиться в Москву им непросто, крупным интернет-магазинам интереснее раскрученные международные и российские бренды, работающие в более высокой ценовой категории. Возможно, онлайн-магазины могли бы продавать такую продукцию под заявки, но у производителей нет своих складов в Москве»,— поясняет Ирина.

У Нурматовой есть опыт продаж недорогих марок и клиенты, интересующиеся подобной продукцией. Проверив качество и оценив спрос на продукцию фабрики «Союз текстильных промышленников» из Тульской области, Ирина предложила поставщику привезти партию продукции на ее склад с условием выплатить деньги после реализации товара. А чтобы такая схема была интереснее производителю, пообещала также стать его представителем в Москве, осуществляя со своего склада отгрузку другим интернет-магазинам. Подобное предложение она сделала и некоторым другим региональным поставщикам и сейчас ведет с ними переговоры. «Я готова продавать товар оптом и в розницу с помощью своего сайта. Разница в стоимости крупнооптовой и мелкооптовой закупки может составлять 20–25%. Такая комиссия меня устраивает»,— говорит предпринимательница.

Сейчас у Нурматовой продажи по заявкам клиентов составляют примерно 20% оборота, остальное — реализация товарных запасов. Ирина собирается расширять круг региональных поставщиков, а также включить в ассортимент, одежду не только для детей дошкольного возраста, но и для школьников и подростков, ведь дети ее постоянных покупателей растут.

Но если развивать идею с представительством в Москве региональных производителей, потребуются дополнительные затраты на логистику и персонал, расширение складских площадей. А на продвижение новых малоизвестных марок нужны дополнительные усилия и, возможно, затраты. «Аудиторию надо прикармливать»,— говорит Ирина. Оценить все потенциальные сложности новой схемы Нурматова пока не может, а потому опасается рисков.

Вопросы:

- 1. Каковы факторы успеха компании?**
- 2. В чем состоят конкурентные преимущества компании? Каким образом компания может закрепить свои позиции на рынке?**
- 3. С какими трудностями может столкнуться компания в ближайшем будущем?**
- 4. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию компании.**