



## ВЫСШАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ И ИННОВАЦИЙ

МГУ ИМЕНИ М.В. ЛОМОНОСОВА



### УНИВЕРСИАДА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Отборочный тур

#### КЕЙС «БУДУЩЕЕ YOTAPHONE»

Рынок смартфонов долгое время был полон исключительно иностранными компаниями и давно ждал появления российского продукта. Компания Yota Devices решила оправдать эти ожидания и в 2013 году представила свой первый аппарат YotaPhone.

Идея смартфона родилась в компании Yota ещё в 2010 году. Тогда же впервые и был продемонстрирован YotaPhone, но в продажу он поступил лишь в 2014-м. Это было связано с тем, что в рамках оператора, коим изначально являлась Yota, аппарат международного уровня создать было невозможно. Была необходима отдельная компания – Yota Devices. Её организация потребовала времени.

Направлением реализации российского смартфона стало создание уникального смартфона, который смог бы конкурировать с крупнейшими международными брендами, такими как Apple и Samsung. Компания стремилась построить на этой основе успешный глобальный бизнес. YotaPhone – 100% российское изобретение.

Изначально государственных денег в проекте не было. Лишь в марте 2014 года российская госкорпорация «Ростех» получила 25-процентную долю акционерного капитала компании Yota Devices, что стало результатом участия Ростеха в реструктуризации российского интернет-провайдера «Скартел» – прежнего владельца Yota.

А в мае 2016 китайская компания Rex Global приобрела 30% акций российского разработчика. Ещё 34,9% Yota Devices остаётся в собственности фонда Telconet.

Первую популярность YotaPhone получил благодаря международной выставке Mobile World Congress в Барселоне, которая прошла в феврале 2013 года. Затем генеральный директор Ростеха Сергей Чемезов представил YotaPhone премьер-министру РФ Дмитрию Медведеву, что придало гаджету широкую известность.

YotaPhone начал готовиться к реализации. В декабре 2013 года Yota Phone поступил в продажу. Кроме России и стран СНГ смартфон поступил на рынки в Испании, Италии, Португалии, Франции, Австрии, Великобритании, Германии, Польше, Дании, Швеции, Финляндии, ОАЭ, Казахстане.

Отличительной особенностью гаджета стало наличие двух экранов, что по идее разработчиков должно было решить проблему экономии заряда. YotaPhone имел весьма привлекательный вид и упаковку. 2-х экранов на тот момент ни у одного аппарата на рынке не было, а стильный чемоданчик, в котором поставлялся смартфон, добавлял баллов. Технические характеристики были на достаточно высоком уровне. При этом цена смартфона была сопоставима с гаджетами крупнейших международных компаний – 19 990 руб., что ставило перед потенциальным покупателем возможность выбора: YotaPhone, iPhone или Samsung Galaxy. Таким образом Yota Devices ориентировалась на международный рынок. Вторая версия вышла на рынок в декабре 2014 года. Стоимость аппарата составила 21 990 руб. В 2017 году планируется выход двух новых моделей – YotaPhone 3 и YotaPhone 3 Plus. Компания стремится расширить свой продуктовый ассортимент, чего раньше не делала. Оба устройства в категории «дороже 20 000 руб.».

Несмотря на все плюсы продукта, его продажи оказались не слишком значительными. По данным компании Rex Global, за все время с момента начала продаж и по конец сентября 2015 г. Yota Devices продала более 63 000 устройств. А к концу 2015 года – 96 000. При этом учитываются продажи YotaPhone и YotaPhone 2. Цифры весьма скромные по сравнению с лидерами рынка.

Среди основных ошибок компании, начиная с выпуска первой версии YotaPhone стала монопродуктовая стратегия компании и её ориентация исключительно на один сегмент рынка; неэффективная ценовая политика; слабость бренда по сравнению с компаниями-лидерами, недостаточно широкая сеть дистрибуции. Всё это и многое другое не позволило Yota Devices занять хорошие позиции на рынке производителей смартфонов. Поэтому на сегодняшний день YotaPhone так и не смог стать успешным глобальным проектом.

#### **Источники:**

1. Официальный сайт Yota Devices URL: <http://yotaphonex.ru>
2. Официальный сайт государственной корпорации «Ростех» URL: <http://rostec.ru>
3. Газета «Известия», «YotaPhone 3 готовили в двух вариантах», сентябрь 2016 URL: <http://izvestia.ru/news/632694>

#### **Задание:**

**Оцените конкурентоспособность продукта YotaPhone на российском и международном рынках, предложите стратегию развития продукта Компании с учетом современных экономических условий.**

#### **Требования к решению кейса**

Решение кейса должно быть представлено в виде двух файлов:

- 1) презентация (формат .pdf или .pptx) с основными положениями решения и выводами (не более 10 слайдов);
- 2) текстовый файл (формат .pdf или .docx) с дополнительной информацией (не более 1 страницы формата А4 12 шрифтом): расчеты, аналитические данные, ссылки на источники информации.

В презентации и текстовом файле должны содержаться разные материалы. Файлы с решением кейса должны быть отправлены в срок до 20 марта 2017 года 23:59 мск. по следующему электронному адресу: **olimpmanmsu@mail.ru**. На отборочном этапе решение кейса предоставляется заочно.

#### **Основные критерии оценки**

При выставлении оценок за решение кейса будут использоваться следующие критерии:

- Качество проведенного анализа и аргументированность сделанных выводов.
- Логика и структура изложения.
- Качество оформления презентации.
- Использование теоретических концепций и теорий менеджмента.
- Нестандартность мышления при выработке решения.
- Учет современных экономических особенностей и условий.