



М.Г. Назаров, Н.Г. Шубнякова

## ПУТЕШЕСТВИЕ В «ДОЛИНУ СМЕРТИ» ИЛИ ПОЛЕТ НАД ДОЛИНОЙ ГЕЙЗЕРОВ: ГК «ЭРА ТЕЛЕКОМ» ИЩЕТ НОВЫЕ БИЗНЕС-ВОЗМОЖНОСТИ

Данный учебный кейс разработан Михаилом Геннадьевичем Назаровым (доцент факультета менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ) и Натальей Геннадьевной Шубняковой (доцент факультета менеджмента Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены автором с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: [cases@hse.ru](mailto:cases@hse.ru) или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2024 г.

*Возможности в бизнесе подобны автобусам, всегда есть ещё один  
(Ричард Брэнсон)  
I'm as proud of what we don't do as I am of what we do  
(Стив Джобс)*

## **СКОЛЬКО ЖИЗНЕЙ МЫ МОЖЕМ СПАСТИ!**

Теплым сентябрьским утром терпкий аромат кофе наполнил гостиную, Николай неторопливо листал новостную ленту в своем ноутбуке. Его внимание привлек заголовок «Не надеялись найти живыми, история спасения двух пожилых туристов на Камчатке». Он быстро глазами пробежался по статье:

.... Двое пожилых туристов 70 и 72 лет отправились в поход 4 августа.... Маршрут проходил через стоянку «Подкова», ледник Богдановича ... и должен был завершиться на стоянке «Клешня». 5 сентября они должны были выйти на связь, однако в этот день дозвониться до них родные уже не смогли ... Несмотря на регистрацию в МЧС, пропавших искали больше 10 дней.

- Ничего себе! - вслух произнес Николай и вспомнил семейные истории экспедиций своего отца, который в 70-е годы 20 века работал в Геоторфразведке и подумал, что было бы, если отец в те времена оказался в подобной ситуации? Николай любил своего отца и считал, что предпринимательская “жилка” и трудолюбие ему передалось от него.

Утро продолжилось в офисе оперативным совещанием, привычный ход которого нарушил опоздавший коммерческий директор и партнер Николая - Владимир.

- Наконец-то, “дозрели”!  
- Владимир, ты вроде у нас экстремальный горнолыжник, а не садовод. В чем дело?

- МЧС готовы и хотят работать с “коммерсантами” и наши теплые дружеские отношения, в скором будущем, могут быть монетизированы. Нам предлагают участвовать в коммерциализации радиобуев ПАРМа, производимых Роскосмосом, которые передают аварийное сообщение в систему КОСПАС-САРСАТ<sup>1</sup> с координатами места бедствия, а дальше ближайшие поисково-спасательные силы начинают “спасать”. Эта система работает во всем мире и показывает высокую эффективность при осуществлении поиска и спасения в сложных географических условиях. Представь сколько жизней мы сможем спасти!!! Однозначно, я точно себе такой хочу, чтоб жена спокойно отпускала в горы))) Все материалы по проекту я направлю вам сегодня на почты, потом обсудим.

Далее совещание пошло привычным ходом, но мысль о новом предложении Владимира не покидала Николая, он все время подсознательно возвращался к истории утренней статьи.... Из описания проекта, присланного Владимиром, стало понятно, что проект потенциально может стать новым направлением развития всей компании, но однозначно проголосовать сейчас за реализацию этого проекта Николай был не готов.

## **ВСЕГДА ВЫХОДИЛИ НА СФОРМИРОВАННЫЙ РЫНОК!**

Группа компаний “Эра Телеком”, созданная в 2012 году строит волоконно-оптические линии связи в Нижегородском регионе и предлагает

<sup>1</sup> <https://www.marsat.ru/cospas-system-organization>

телекоммуникационные услуги (виртуальная АТС, колл-центр, аренда оптоволокна и др.) юридическим лицам. Учредители компании - команда из пяти партнеров - профессионалов, в портфеле которых совместное “выращивание” двух телекоммуникационных стартапов начиная с 2000 годов. Проект “ИнформСервис” - первое кабельное телевидение и домашний интернет по оптоволокну в городе, успешно проданная АФК Системам (МТС). ГК “Мега-НН” - предоставление телекоммуникационных услуг (подключение к “оптике”) юридическим лицам, проект вышел на новый уровень развития при продаже международной компании Virgin Connect.

С 2018 года “Эра Телеком» внедряет новый подход к формированию комплекса услуг для клиентов - SmartNet («шведский стол» услуг связи), с 2020 года компания выходит в другие регионы, развивая собственную франшизу.

В компании поддерживается дух демократии и открытости. Хорошо налажены внутренние коммуникации, сотрудники много общаются между собой и с руководством. Многие важные решения принимаются на основе консультаций руководства с сотрудниками. Управленческая команда всегда выходила на сформированный рынок и предлагала что-то новое: в услугах, продуктах и сервисе.

## ПЕРВЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ!

Возвращаясь вечером домой в коттеджный поселок Ромашково Владимир встретил своего соседа Михаила, который подъехал к нему на квадроцикле:

- Привет, Миша! Твой квадрик сегодня не самый чистый!  
- Ага, целый день гоняю по нашим окрестностям, готовлюсь к участию в “Квадрофесте”. Два раза зарылся по “уши” в грязь, еле выбрался. В какой-то момент связь пропала, вообще, нервы потрепал.

- Моя компания хочет “ввязаться” в одну историю. Мы хотим разработать онлайн сервис по сопровождению персонального радиобуя - это такой гаджет, который в экстремальных ситуациях позволяет пользователю активизировать работу поисково-спасательных служб. Смотри, гаджет работает в режиме «АВАРИЯ» 48 часов, замена батареи 1 раз в 5 лет, срок службы 10 лет. Завалился ты, например, на своем квадроцикле в ложбине, связи нет, самостоятельно выбраться не можешь. Что делать? “Нажал кнопку” на гаджете - тебе на помощь пришло МЧС. Что скажешь, купил бы?

- Я давно об этом думаю. Даже пытался что-то подобное искать. Скачал приложение для грибников от МТС, оно помогает сориентироваться в лесу, можно делать пометки на карте с интересными местами, установить цель, к которой нужно вернуться. Но... не везде, даже в наших Нижегородских лесах связь есть, не говоря уже об Алтае, Сибири. Ну ты знаешь мою любовь к этим местам. Твоя идея - супер! Я твой первый покупатель, про соседскую скидку не забудь).

Владимир, вдохновленный поддержкой потенциального клиента, вошел в дом, где его уже с нетерпением ждали дети, он обещал вечером им сыграть вместе в “Мафию”.

## НЫРЯТЬ С ГОЛОВОЙ?

На протяжении осени в компании бурлили обсуждения проекта Владимира, который между собой все называли “экстренная кнопка”. На середину декабря 2022 назначили собрание партнеров по предложению Владимира. Центрам принятия решений: техническому, финансовому, кадровому и маркетинговому отделам было поручено дать свое заключение/экспертизу по проекту. Собрание началось с

эмоционального и яркого выступления Владимира, который рассказал о преимуществах радиобуев ПАРМа производства АО «НИИ КП» - можно отправить сигнал SOS из любой точки земного шара, в любой экстренной ситуации, можно легко понять, как вызвать поисково-спасательную группу, поскольку у устройства одна кнопка. Технический и финансовый специалисты высказались в поддержку проекта, после чего слово взял один из партнеров Сергей:

- Я не был бы так оптимистично настроен. Вы все знаете мою страсть к охоте и рыбалке, но я бы такой гаджет себе не купил. У меня есть большие сомнения, есть альтернативы - персональный трекер, спутниковый телефон, меня они вполне устраивают. Кстати, в 2019 году поисково-спасательный отряд Lisa Alert и «Мегафон» запустили совместный пилотный проект «Мегафон. Поиск» по поиску пропавших. Мегафон с помощью искусственного интеллекта, определял потенциальных свидетелей, находившихся в зоне пропажи человека и рассылал им смс с приметами пропавшего, что ускоряет поиски. Вот вам еще одно конкурирующее предложение. Мы сейчас ресурсно вложимся в запуск, продвижение проекта и упустим другие возможности, а результата не получим. Я буду голосовать против! - заключил он.

- Все верно! - парировал Владимир. - Альтернативные решения есть, но при использовании персональных трекинговых устройств и спутниковых телефонов возникает вопрос с обработкой сигналов и передачей их в службы спасения. Нет единой и централизованной платформы! Что очень важно при поиске.

Николай занял нейтральную позицию. Ему, с одной стороны, виделись перспективы развития проекта, он их связывал с возможностью вывести компанию на федеральный уровень, выстроить партнерские связи с госсектором, с другой - не было пока четкого понимания целевой аудитории проекта и каналов коммуникации с ней. Смущают некоторые недостатки: устройства стоят дороже, чем персональные трекеры, в случае случайного срабатывания устройства сигнал SOS невозможно отменить, а главное - во всём мире приём, обработка и реагирование на сигналы с радиобуя – это бесплатная услуга, которую государство предоставляет своим гражданам, а Владимир предлагает сделать эту услугу платной, при этом, цена сравнима с тарифом за использование персонального трекера.

По итогам голосования партнеров было принято решение двигаться итерационно, и, прежде чем окончательно “нырять с головой” в проект, предложить МЧС инициировать проведение научно-технического совета при участии Роскосмоса.

## **ШТУРМИМ!**

Научно-технический совет, организованный МЧС в начале сентября 2023, с участием вице-преьера, курирующего в Правительстве космос и оборонную промышленность, прошел с успехом. Представленная схема работы (см. рисунок 1) и эффекты проекта: экономия средств МЧС, снижение нагрузки от ложных звонков, повышение эффективности работы поисково-спасательных служб, скорость попадания сигнала в систему Cospas-Sarsat (около 2 минут), точность определения района бедствия 15 км, длительность (до 2х суток) поддержания сигнала и трекинга объекта, регистрация маршрутов пользователей через приложение, постоянная поддержка попавших в беду колл-центром, были одобрены. Было решено проект поддержать. Но обязательным условием было поставлено заключение соглашений со всеми региональными Главными управлениями МЧС России. В каждом из них придется развернуть пульт оператора.



Рисунок 1. Схема работы НПО «Системы поиска и спасения»  
Источник: материалы компании.

Николай и Владимир продолжили обсуждение совета в поезде. Эмоции переполняли партнеров, мозговой шторм “кипел”:

- Можно продавать частной малой авиации, туристам-экстремалам, альпинистам, яхтсменам, агентства, предоставляющим услуги по экстремальному туризму в районы с низкими температурами - не унимался Владимир.

- Нефтянке, геологоразведывательным предприятиям: Газпром, Роснефть, Лукойл, ТНК-ВР, Сургутнефтегаз, Газпром нефть, Татнефть, Славнефть, Башнефть, Новатэк, Росгеология, ну и всему госсектору. Кстати, в сложившейся ситуации, потенциальным заказчиком может стать и Министерство обороны РФ...

- А еще...

- Еще...

Всю дорогу коллеги генерировали направления развития “Экстренной кнопки”. Казалось, что они нащупали вектор движения по проекту. Николаю виделось, что разумнее начинать с госсектора. Правда, придется заняться лоббированием. Придется вести переговоры с разными инстанциями. Но, с другой стороны участие разных ведомств “защищало” проект...

Воодушевленные успехом, партнеры в течение месяца создали дочернее научно-производственное предприятие в ОЭЗ и разработали интерфейс рабочего места оператора за 200 000 руб.

## “ВХОДИМ В НОВЫЙ АВТОБУС”?

- Студенты часто проходят стажировку в компании, выполняют проекты и дипломные работы. Так с сентября 2023 магистрант-стажер был включен в команду проекта “Экстренная кнопка”. Артем оказался очень толковым, и его сильно увлекла идея проекта. Ему поручили собрать данные для маркетингового исследования, что он с успехом сделал. Слушать презентацию Артема по итогам работы собрались в кабинете Владимира.

- В марте 2022 года из России ушла компания Global Star. Она является мировым лидером по производству и продаже персональных трекеров, работающих с GPS. Цены на спутниковые телефоны выросли в 2 раза. Это произошло из-за того, что компания Iridium импортирует свои устройства по нынешнему курсу, а серьезных конкурентов на российском рынке у неё почти не осталось.

- Отличная новость! - воскликнул Владимир. - Конкуренты сами расчищают нам дорогу!

- Возможно и так. Но место компании Iridium могут занять другие операторы спутниковой связи. К тому же, Вы знаете, сколько иностранных деталей в ПАРМе? Не вызовет ли рост стоимости доллара увеличение себестоимости устройства? Уже сегодня ПАРМ стоит в 2 раза больше зарубежных аналогов! (ACR Electronics предлагает устройства стоимостью от \$315 до \$515). Далее Артем представил обзор российского рынка аварийно-спасательных устройств связи. (Таблица 1, рис. 2)

В конце своего доклада он заключил:

- В 2022 году компания Apple остановила производство iPod – устройства для воспроизведения музыки. Оно не выдержало конкуренции с современными телефонами, которые имеют широкий набор различных функций. Сможет ли “Экстренная кнопка” успешно бороться за существование на рынке аварийно-спасательных устройств связи? На мой взгляд, это маловероятно. Ее можно использовать только для отправления сигнала SOS в чрезвычайной ситуации, а людям, которые работают или отдыхают вдали от цивилизации, помимо экстренной связи нужна обычная. Там, где требуется координация действий с «штабом», одной кнопки недостаточно. “Экстренную кнопку” будут покупать только от безысходности, если с российского рынка уйдут все альтернативные игроки. Это делает проект неустойчивым при улучшении ситуации в мире. Мое резюме по проекту: проект имеет низкий шанс на коммерческий успех. Необходимо провести дополнительные полевые исследования с целью узнать, как сегодня потенциальные клиенты решают проблему экстренной и обычной связи с миром вдалеке от цивилизации. Возможно их всё устраивает, а возможно нет? - завершил свое выступление магистрант.

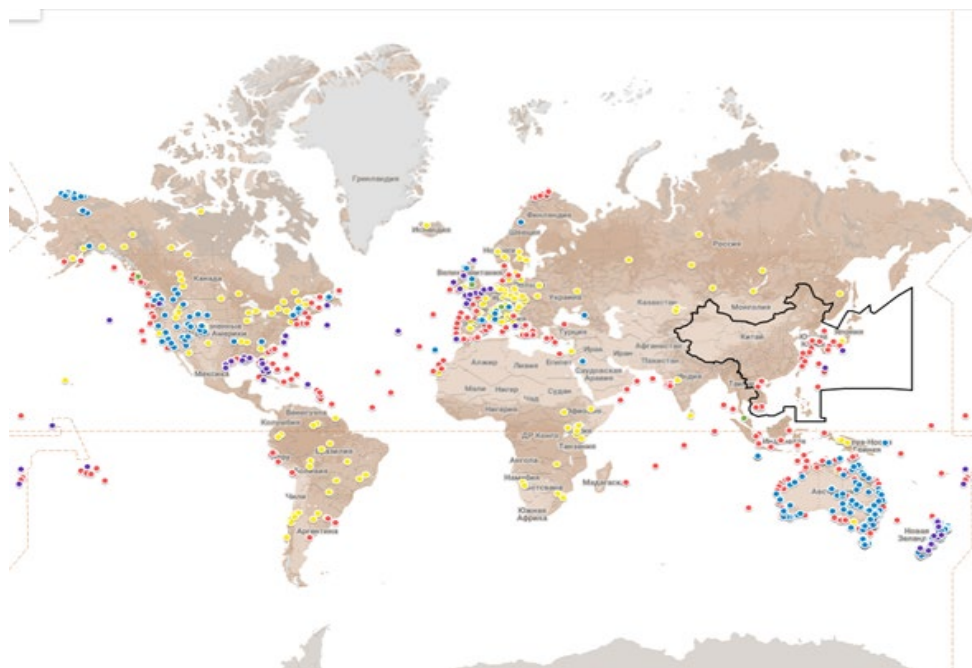
- Я, все же, не согласен с твоими доводами! - парировал Владимир. - Из 150 миллионов жителей России, мы совершенно точно сможем найти 10 тысяч заинтересованных экстремальщиков, готовых купить наш продукт, а вернее купить “возможность им никогда не воспользоваться”, одних только членов Федерации альпинизма России, почти 20 тыс. и ежегодно более 12 тыс. групп туристов, почти 152 тыс. человек, регистрируются в МЧС свои туристические маршруты. Самый главный страх среди туристов – получить серьезную травму. Каждый четвертый (27%) опасается за свое здоровье, пишут в обзорах. Оценочно 1-3 миллиона в месяц можно получать ежемесячной прибыли.

Николай задумался. Он очень хорошо знал Владимира, у него, как говорят, есть “предпринимательское чутье”. Вспомнилось, что сам Владимир в 2005 году будучи



студентом, представлял им идею, которая потом легла в основу их “Меги” и вот теперь Владимир - партнер. Но доводы студента и его данные тоже достаточно убедительны. Сможем ли мы пройти через “долину смерти” с нашим “внутренним венчуром” и сделать путешествия “экстремалов” в Долину гейзеров, и не только, безопасными? Посмотрим, что покажет запуск пилотов в Екатеринбурге, Новосибирске, Петропавловске-Камчатском.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1



**Рисунок 2.** Карта покрытия для устройств SPOT (GPS), Карта всех ПСО инициированных нажатием кнопки SOS на PLB за 2021 год.

Источник: по материалам SPOT LLC (<https://www.findmespot.com/en-us/products-services/coverage-maps>) и КОСПАСС-САРСАТ (<https://cospas-sarsat.int/ru/leosar-doppler-accuracy-table/saves-map>)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Критерий сравнения	Спутниковый телефон	Персональный трекер	Радиобуй (PLB)
Производитель	ИРИДИУМ	ИРИДИУМ	Роскосмос
Модель	<a href="#">ИРИДИУМ 9555</a>	<a href="#">IRIDIUM ROCKSTAR</a>	ПАРМ
Стоимость устройства	198 900 руб.	98 900 руб.	60 000 руб.
Абонентская плата	Существуют разные тарифы. Итоговая сумма зависит от потребностей конкретного человека. Ознакомится с тарифами можно на странице этих устройств в интернете.		
Средняя сумма за первый год использования	198 900 + 48 000 = 246 900 руб.	98 900 + 35 000 = 133 900 руб.	60 000 + ?руб.
Стоимость аренды на одну неделю	8 170 руб.	-	-
Депозит	50 000 руб.	-	-
Стоимость минуты разговора и СМС	Разговор: 110 руб., СМС: 60 руб.	-	-

**Таблица 1.** Обзор российского рынка аварийно-спасательных устройств связи  
Источник: составлено авторами