

*Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры
Протокол №1 от 31 августа 2021 г*

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Российский университет дружбы народов»*

Экономический факультет

Рекомендовано МССН

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины Стратегический маркетинг

**Рекомендуется для направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»**

Направленность программы (профиль) «Маркетинг»

1. Цели и задачи дисциплины

Цель курса: обеспечить необходимые студентам теоретические знания принципов стратегического управления маркетингом и практические навыки по разработке и реализации маркетинговой деятельности компаний.

Задачи курса:

- Изучение базовых основ стратегического маркетинга в контексте основных концепций и научных школ;
- Получение представлений уровнях стратегического управления компанией в контексте стратегических и оперативных маркетинговых задач;
- Выработка знаний, умений и навыков принятия маркетинговых решений на корпоративном уровне управления;
- Выработка знаний, умений и навыков принятия маркетинговых решений на уровне бизнес-единиц компании
- Получение практического опыта обращения к проблемам стратегического маркетинга с учетом особенностей малого, среднего и крупного бизнеса;
- Изучение комплекса маркетинговых мероприятий в соответствии с функциональными стратегиями организации;
- .

2. Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана, дисциплина по выбору

В таблице №1 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ОП ВО.

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Универсальные компетенции			
1	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)	Маркетинг Методы принятия управленческих решений Управление маркетинговыми проектами	Категорийный маркетинг
Общепрофессиональные компетенции			
1	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. (ОПК-3)	Методы принятия управленческих решений Управление маркетинговыми проектами	ВКР
Профессиональные компетенции			
1	Способен к разработке и реализации маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга (ПКО-2)	Управление продуктом Управление маркетинговыми проектами	ВКР

		Маркетинговое управление бизнес-процессами	
2	Способен управлять маркетинговой деятельностью организации (ПКО-3)	Маркетинговое управление бизнес-процессами	ВКР

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

Процесс изучения дисциплины направлен на **формирование следующих компетенций:**
Универсальные компетенции (УК)

- Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)

- Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3)

Профессиональные компетенции (ПКО)

- Способен к разработке и реализации маркетинговых программ с использованием инструментов комплекса маркетинга (ПКО-2)

- Способен управлять маркетинговой деятельностью организации (ПКО-3)

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные процессы и задачи маркетингового стратегического управления в организации;
- основные факторы и процессы маркетинговой макро- и микросреды;
- роль маркетинговых исследований в проведении мониторинга маркетинговой среды и изменения потребительских предпочтений;
- основные этапы разработки стратегической маркетинговой программы (плана);

Уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с маркетинговыми стратегиями компаний;
- анализировать внешнюю маркетинговую среду компаний, выявлять ее ключевые уровни, элементы, факторы и процессы;
- находить и использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований для разработки маркетинговых стратегий и программ;
- реализовать алгоритм (процесс) разработки маркетинговой стратегии на корпоративном, бизнес и функциональных уровнях компаний;

Владеть:

- методами стратегического матричного анализа;
- методами мониторинга маркетинговой внешней среды на основе электронных источников информации.
- основными инструментами постановки целей, количественных и качественных показателей стратегической маркетинговой программы (плана) компании

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет **2 зачетных единицы**

Вид учебной работы	Всего часов	Модули													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Аудиторные занятия (всего)	16											16			
В том числе:															
Лекции	8											8			
Практические занятия (ПЗ)	8											8			
Семинары (С)															
Лабораторные работы (ЛР)															
Самостоятельная работа (всего)	56											56			
В том числе:															
Расчетно-графические работы															
Реферат															
<i>Другие виды самостоятельной работы</i>															
Подготовка письменных работ и устных выступлений	20											20			
Чтение дополнительной литературы, рекомендованной по курсу	20											20			
Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	16											16			
Общая час трудоемкость зач. ед.	72											72			
	2											2			

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
-------	---------------------------------	--------------------

<p>1.</p>	<p>Роль стратегического маркетинга в развитии компаний и организаций</p> <p>-</p>	<p>Тема 1. Роль маркетинга в системе управления фирмой Стратегический маркетинг: понятие, основные задачи, цели, различия. Многоуровневость стратегического маркетинга Особенности корпоративной, бизнес, и функциональных стратегий. .Стратегический маркетинг как современная основа конкурентоспособности компаний.</p> <p>Тема 2. Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности Факторы внешней среды: макроокружение, микроокружение. Современные глобальные и региональные тренды изменения маркетинговой среды.. Роль социально-экономических, демографических, технологических факторов внешней среды, влияющих на потребительские предпочтения.</p> <p>Тема 3. Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных маркетинговых стратегий Задачи и цели корпоративной маркетинговой стратегии. Задачи и цели маркетинговых бизнес-стратегий. Задачи и цели функциональных маркетинговых стратегий. Комплексный характер маркетинговых стратегий.</p>
<p>2.</p>	<p>Основные функциональные маркетинговые стратегии</p>	<p>Тема 4. Товарная маркетинговая стратегия Содержание товарной стратегии: задачи, элементы, требования к товару с позиций жизненного цикла товара.. Основные задачи при разработке нового товара с учетом мультиатрибутивной модели товара.</p> <p>Тема 5. Управление товарным ассортиментом. Развитие товарного ассортимента «вширь», «вглубь», оптимизация товарного ассортимента. Проблема «товарного канибализма», инструменты маркетингового позиционирования товара. Роль упаковки, фирменного цвета, дизайна.</p> <p>Тема 6. Ценовая стратегия Основные модели ценообразования в маркетинге. Особенности затратной, конкурентной стратегии ценообразования и ценообразования на основе спроса. Разработка стратегии ценообразования как сочетания всех основных моделей ценообразования. Виды стратегий ценообразования в соответствии с жизненным циклом товара. Психологические цены. Роль и особенности ценообразования в И2И маркетинге.</p> <p>Тема 7. Стратегия организации продаж и дистрибуции Основные задачи стратегии организации продаж деятельности.</p>

		<p>Функции каналов дистрибуции. Структуры каналов сбыта: типы посредников.</p> <p>Основные каналы распределения потребительских товаров. Основные каналы распределения товаров производственного назначения.</p> <p>Оценка условий распределения. Факторы, влияющие на структуру канала сбыта.</p> <p>Виды сбыта.</p> <p>Тема 8. Маркетинговая логистика</p> <p>Цель маркетинговой логистики как важнейшей функции стратегии организации продаж. Функции маркетинговой логистики. Хранение, транспортировка, сортировка, упаковка товара. Роль маркетинговой логистики в доминировании сетевых торговых компаний.</p> <p>Тема 9. Коммерческая составляющая стратегий организации продаж</p> <p>Задачи и функции коммерческих служб..</p> <p>Постановка торговых целей. Планирование продаж и необходимая отчетность. Расчет бюджета торговых расходов.</p> <p>Проблемы выбора торговых точек, оформления торгового пространства. Мерчайданзинг</p>
3.	Стратегии продвижения	<p>Тема 10. BTL стратегии</p> <p>Понятие ATL и BTL как составных частей стратегии продвижения. Роль интегрированных маркетинговых коммуникаций.</p> <p>Виды стимулирования сбыта: стимулирование потребителей, стимулирование дистрибьюторов, стимулирование торговой сети. Маркетинговые стратегии в условиях доминирования электронных коммуникаций и социальных сетей</p> <p>Тема 11. ATL стратегии</p> <p>Виды прямой рекламы. Критерии выбора средств рекламы. Определение графика рекламы. Пример медиаплана.</p> <p>Реклама в интернет-пространстве. Разработка рекламных бюджетов</p>
4	Стратегический план (программа) маркетинга	<p>Тема 12. Алгоритм стратегического маркетинга</p> <p>Анализ текущего положения компании.</p> <p>Определение целей.</p> <p>Разработка стратегии и планов. Цикличность стратегического планирования.</p> <p>Тактика маркетинга. Комплекс маркетинга. Основные аспекты маркетинга.</p> <p>Стратегический план маркетинга: общая структура, содержание, цели и программы.</p> <p>Тема 13. Разработка маркетинговой стратегии</p> <p>Долгосрочная и краткосрочная маркетинговая стратегия.</p> <p>Маркетинговая стратегия как комплекс функциональных маркетинговых стратегий на уровнях корпоративной и бизнес-стратегиях</p>

		компаний. Маркетинговая программа развития компании . Тема 14. Реализация маркетинговой стратегии Роль миссии, стратегического видения. Оценка стратегических целей и показателей. Входные, промежуточные и выходные показатели. Основные элементы процесса мониторинга и контроля.
--	--	--

5.2. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Прак т. зан.	Лаб. зан.	Семина	СРС	Всего час.
Раздел 1. Роль стратегического маркетинга в развитии компаний и организаций							
1	Тема 1. Роль маркетинга в системе управления фирмой	0,5			0,5	4	5
2	Тема 2. Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности	0,5			0,5	4	5
3	Тема 3. Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных маркетинговых стратегий	0,5			0,5	4	5
Раздел 2. Основные функциональные маркетинговые стратегии							
4	Тема 4. Товарная маркетинговая стратегия	0,5			0,5	4	5
5	Тема 5. Управление товарным ассортиментом	0,5			0,5	4	5
6	Тема 6. Ценовая стратегия	0,5			0,5	4	5
7	Тема 7. Стратегия организации продаж и дистрибуции	0,5			0,5	4	5
8	Тема 8. Маркетинговая логистика	0,5			0,5	4	5
8	Тема 9. Коммерческая составляющая стратегий организации продаж	0,5			0,5	4	5
Раздел 3. Стратегии продвижения							
10	Тема 10. ATL-стратегия	0,5			0,5	4	5
11	Тема 11. BTL- стратегия	0,5			0,5	4	5
Раздел 4. Стратегический план (программа) маркетинга							
12	Тема 12. Алгоритм стратегического маркетинга	0,5			0,5	4	5
13	Тема 13. Разработка маркетинговой стратегии	1			1	4	6
14	Тема 14. Реализация маркетинговой стратегии	1			1	4	6
	ИТОГО	8			8	56	72

6. Лабораторный практикум

№ п/п	№ раздела дисциплины	Наименование лабораторных работ	Трудо-емкость (час.)
1.		Не предусмотрено	
2.			
...			

7. Практические занятия (семинары)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудо-емкость (час.)
1.	Тема 1. Роль маркетинга в системе управления фирмой	Роль маркетинга в системе управления фирмой	0,5
2.	Тема 2. Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности	Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности	0,5
3	Тема 3. Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных маркетинговых стратегий	Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных маркетинговых стратегий	0,5
4	Тема 4. Товарная маркетинговая стратегия	Товарная маркетинговая стратегия	0,5
3	Тема 5. Управление товарным ассортиментом	Управление товарным ассортиментом	0,5
4	Тема 6. Ценовая стратегия	Ценовая стратегия	0,5
5	Тема 7. Стратегия организации продаж и дистрибуции	Стратегия организации продаж и дистрибуции	0,5

6	Тема 8. Маркетинговая логистика	Маркетинговая логистика	0,5
7	Тема 9. Коммерческая составляющая стратегий организации продаж	Коммерческая составляющая стратегий организации продаж	0,5
8	Тема 10. ATL-стратегия	ATL-стратегия	0,5
9	Тема 11. BTL-стратегия	BTL- стратегия	0,5
10	Тема 12. Алгоритм стратегического маркетинга	Алгоритм стратегического маркетинга	0,5
11	Тема 13. Разработка маркетинговой стратегии	Разработка маркетинговой стратегии	1
12	Тема 14. Реализация маркетинговой стратегии	Реализация маркетинговой стратегии	1

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории (кабинеты) с рабочими местами для проведения лекций (по числу студентов в потоке) и для проведения семинаров (по числу студентов в отдельных группах);
- доска;
- стационарный персональный компьютер с пакетом Microsoft Office 2007;
- мультимедийный проектор;
- допускается использование переносной аппаратуры – ноутбук и проектор;
- экран (стационарный или переносной напольный).

№ ауд.	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Перечень основного оборудования
17	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 2 шт., звуковая трибуна - 1 шт., экран - 2 шт.
19	Компьютерный класс	Компьютеры Pentium 4-1700/256MB/cd/audio - 21 шт., мультимедиа проектор PanasonicPT-LC75 - 1 шт., экран -1 шт.
103	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран -1 шт.
105	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран -1 шт.

1	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
2	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.
Конф. зал	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., звуковое оборудование
Зал 4 библи.	Учебная аудитория	Мультимедиа проектор - 1 шт., экран - 1 шт.

9. Информационное обеспечение дисциплины

а) программное обеспечение программное обеспечение Microsoft Office

б) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы Сайт библиотеки РУДН – Режим доступа: <http://lib.rudn.ru/> - со стационарных компьютеров РУДН

1. Университетская библиотека ONLINE – Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/>
2. LexisNexis. – Режим доступа: <http://www.lexisnexis.com/hottopics/lnacademic/>?
3. Книжные коллекции издательства SPRINGER. – Режим доступа: www.springerlink.com
4. Вестник РУДН – Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/defaultx.asp>
5. Columbia International Affairs Online (CIAO) – Режим доступа: <http://www.ciaonet.org/>
6. Универсальные базы данных East View. – Режим доступа: <http://online.ebiblioteka.ru/>
7. Полнотекстовая коллекция российских научных журналов. eLibrary.ru – Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp?>
8. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников». [Grebennikon](http://grebennikon.ru/). – Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>
9. Международный портал электронных газет общественно-политической тематики. [Library PressDisplay](http://library.pressdisplay.com) – Режим доступа: <http://library.pressdisplay.com>
10. Справочники - отраслевые и страноведческие БД. [Polpred.com](http://www.polpred.com). – Режим доступа: <http://www.polpred.com/>
11. Он-лайн доступ к журналам. Информационная база данных по всем отраслям науки и электронная доставка документов. [SwetsWise](http://www.swetswise.com). – Режим доступа: <https://www.swetswise.com>
12. Журналы [University of Chicago Press Journals](http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet): American Journal of Education. Comparative Education Review. – Режим доступа: <http://www.journals.uchicago.edu/action/showJournals?type=byAlphabet>
13. Книги издательства «Альпина Паблишерз». Актуальная деловая литература. – Режим доступа: http://www.alpinabook.ru/books/online_biblioteka.php
14. Электронная библиотека литературы по истории России [BIBLIOPHIKA](http://www.bibliophika.ru/) – Режим доступа: <http://www.bibliophika.ru/>
15. Электронная библиотека диссертаций РГБ – Режим доступа: <http://diss.rsl.ru/>

Поисковые системы: Яндекс (yandex.ru), Google (google.ru).

10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература

1. Котлер Филипп, Э. Келлер. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер; Пер. с англ. В. Кузина. - 15-е изд. - СПб. : Питер, 2017. - 800 с. : ил. - (Классический зарубежный учебник). - ISBN 978-5-496-00177-9 : 1473.00
2. Котляревская, И. В. К73 Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская ; Мин-во науки и высшего образования РФ. — 3-е изд., перераб. и доп. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 138 с.

3. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 225 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00742-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433821> (дата обращения: 21.06.2021).

б) дополнительная литература

1. Короткова, Т. Л. Управление маркетингом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 242 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-08200-5.
2. Международный маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. В. Воробьева [и др.] ; под ред. И. В. Воробьевой, К. .. Пецольдт, С. Ф. Сутырина. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 398 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02455-5.
3. Ойнер, О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. К. Ойнер. — 2-е изд., пер. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 350 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04642-7.

Периодические издания:

1. Маркетинг.
2. Маркетинг в России и за рубежом.
3. Маркетинг и маркетинговые исследования в России.
4. Маркетолог.
5. Новый маркетинг.
6. Секрет фирмы.
7. Consumption, Markets & Culture.
8. European Journal of Marketing.
9. Industrial Marketing Management.
10. International Journal of Advertising.
11. International Journal of Consumer Studies.
12. International Journal of Research in Marketing.
13. Journal of the Academy of Marketing Science.
14. Journal of Euromarketing.
15. Journal of International Consumer Marketing.
16. Journal of Public Policy & Marketing.
17. Marketing Intelligence & Planning.
18. Psychology & Marketing.

11. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины:

Учебный курс «Маркетинговое администрирование» предполагает знание сущности администрирования маркетинга, применяемого в современной компании. Организационно-методическое построение курса, рассчитанного на 72 ак. часа, предполагает 36 часов семинарских занятий, 36 часов самостоятельной работы.

Преподавание курса предполагает семинары, практические занятия, обсуждение конкретных ситуаций, проведение деловых игр. Самостоятельная работа студента включает изучение литературы по актуальным проблемам маркетинга, подготовку письменных и устных заданий, сбора материала к курсовому проекту.

Занятия проводятся в виде лекций и интерактивных формах обучения: кейс-метод, деловая игра, мастер-классы.

1. Виды занятий и методы обучения:

Семинар	Аудиторная диалоговая форма занятий по одной из тем курса, предполагающая активное участие студентов. Занятия направлены на формирование у студентов навыков самостоятельного анализа рассматриваемых проблем, умение применять накопленные теоретические знания при решении типовых профессиональных задач.
Деловая игра	Аудиторная форма занятия, предусматривающая групповое обучение совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям.
Кейс-метод	Аудиторная и внеаудиторная форма работы, непосредственная цель которой состоит в анализе ситуации и предложении возможных решений для каждой конкретной ситуации.
Дискуссия	Аудиторная форма занятий, предусматривающая всестороннее обсуждение студентами группы спорного вопроса с целью обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину.
Групповое академическое консультирование	Аудиторная форма занятий, которая предполагает подробное рассмотрение некоторых (наиболее сложных для освоения студентами) тем теоретического курса или дополнительных актуальных тем по желанию студентов. Данная форма занятий является обязательной для преподавателя. Студент принимает участие в такой консультации по желанию.
Индивидуальные консультации	Внеаудиторная форма работы преподавателя с отдельными студентами. Предполагает обсуждение некоторых тем курса, которые вызвали у студента затруднения, или консультации при написании курсовой или выпускной квалификационной работы по курсу.
Самостоятельная работа	Внеаудиторная форма работы, которая предполагает чтение студентами рекомендованной литературы, подготовка творческих работ и устных выступлений, подготовка к письменным контрольным работам, написание рефератов, курсовых и выпускных квалификационных работ, а также иные виды работ, необходимые для выполнения учебной программы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

Правила выполнения письменных работ (контрольных тестовых работ)

Аттестационная работа выполняется студентом в день занятия, заранее определенный преподавателем для аттестационной работы в соответствии с программой обучения. Пропуск аттестационной работы без уважительной причины приводит к нечислению баллов за задание (без возможности выполнения задания в дальнейшем за полное количество баллов).

В рамках курса «Маркетинговое администрирование» предусмотрен блок самостоятельной работы, включающий в себя следующие направления:

1. Чтение современных дополнительных тематических источников, анализ и подготовка докладов по актуальным темам с учетом будущих профессиональных предпочтений студента;
2. Работа с аудио- и видео материалами, демонстрирующими наглядные примеры маркетинговых стратегий компаний ;

3. Участие в исследовательских проектах кафедры маркетинга, ориентированных на формирование и развитие аналитических навыков, умение найти и систематизировать актуальную экономическую информацию.

Самостоятельная работа позволяет студенту расширить, углубить и закрепить полученные знания и навыки с учетом индивидуальной специфики усвоения и обработки информации

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия.

Основными видами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются:

- формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.);
- подготовка к семинарам;
- составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов;
- самостоятельное изучение рекомендованной литературы

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского занятия.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации: 1. Четко сформулировать цель презентации 2. Определить каков будет формат презентации 3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления. 4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их. 5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала. 6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер). 7. Проверить визуальное восприятие презентации. К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда. Образы – в отличие от иллюстраций – метафора. Их назначение – вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию.. Диаграмма –визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. Таблица – конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение – структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут. Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую

информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления.

Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода. **Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов. **Заключение** – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Книга, для самостоятельного изучения, должна относиться непосредственно к тематике данного курса.

Выбор книги должен быть утвержден у преподавателя.

Отчет о прочитанной книге предоставляется в виде доклада. Доклад должен быть не меньше одной печатной страницы. Необходимо представить главные идеи автора, критику взглядом, актуальность применительно к настоящему времени, возможность применения описанных рекомендаций и советов на практике.

12. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Маркетинговое администрирование»

СООТВЕТСТВИЕ СИСТЕМ ОЦЕНОК В РАМКАХ БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНОК ТЕКУЩЕЙ УСПЕВАЕМОСТИ)

В соответствии с Положением о Балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения основных образовательных программ оценка знаний осуществляется исходя из следующей шкалы:

Таблица соответствия баллов и оценок

Баллы БРС	Традиционные оценки РФ	Оценки ECTS
95 – 100	5	A
86 - 94		B
69 – 85	4	C
61 – 68	3	D
51 – 60		E
31 – 50	2	FX
0 - 30		F
51 - 100	Зачет	Passed

Описание оценок ECTS:

A ("Отлично") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

B ("Очень хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному.

C ("Хорошо") - теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

D ("Удовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

E ("Посредственно") - теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

FX ("Условно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному; при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышение качества выполнения учебных заданий

F ("Безусловно неудовлетворительно") - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

Оценки выставляются исходя из следующих условий:

- обязательное посещение лекций и семинарских занятий;
- обязательное выполнение промежуточных и итоговой аттестаций;
- качество выполнения аттестаций, домашних заданий и презентаций;
- активная работа на семинаре (умение вести дискуссию, творческий подход к анализу материалов, способность четко и емко формулировать свои мысли);
- обязательное выполнение всех заданий, предусмотренных программой курса;
- все виды учебных заданий выполняются точно в сроки, предусмотренные программой обучения;
- выполнение учебных заданий позже указанного срока приводит к снижению баллов за задание;
- невыполнение учебных заданий без уважительных причин приводит к нечислению баллов за задание (без возможности выполнения задания в дальнейшем за полное количество баллов);
- итоговая оценка по дисциплине выставляется на основании результатов, демонстрируемых студентами на протяжении всего периода обучения;
- итоговая оценка определяется суммой баллов, полученных студентами за различные виды работы в течение всего периода обучения, предусмотренного учебной программой.

Сводная оценочная таблица дисциплины «Стратегический маркетинг»

Код контролируемой компетенции или ее части			Посещение и активность	ДЗ	Доклады	Групповые проекты/СР	Теститоговый	Баллы темы	Баллы раздела
УК-3, ОПК-3, ПКО-2,	Раздел 1. Роль стратегического маркетинга в развитии компаний и организаций	Тема 1. Роль маркетинга в системе управления фирмой	2				1	3	18
		Тема 2. Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности	2	2			2	6	
		Тема 3. Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных маркетинговых стратегий	2	2	4		1	9	
УК-3, ОПК-3, ПКО-2, ПКО-3	Раздел 2. Основные маркетинговые функциональные стратегии	Тема 4. Товарная маркетинговая стратегия	2		4	10	2	18	44
		Тема 5. Управление товарным ассортиментом	2	2			2	6	
		Тема 6. Ценовая стратегия	2	2			2	6	
		Тема 7. Стратегия организации продаж и дистрибуции	2				2	4	

		Тема 8. Маркетинговая логистика	2	2			1	5	
		Тема 9. Коммерческая составляющая стратегий организации продаж	2	2			1	5	
УК-3, ОПК-3, ПКО-2, ПКО-3	Раздел 3. Стратегии продвижения	Тема 10. ATL-стратегия	2	1	4		2	9	13
		Тема 11. BTL-стратегия	2	1			1	4	
УК-3, ОПК-3, ПКО-2, ПКО-3	Раздел 4. Разработка и реализация маркетинговой стратегии	Тема 12. Алгоритм стратегического маркетинга	2			10	1	13	25
		Тема 13. Разработка маркетинговой стратегии	2	2	4		1	9	
		Тема 14. Реализация маркетинговой стратегии	2				1	3	
	Контроль		28	16	16	20	20	100	100
	Итого		28	16	16	20	20	100	100

**Примеры вопросов к промежуточному и итоговому тестированиям:
тестовые задания по темам (для текущего контроля)**

- 1. Проведите анализ рынка мобильной связи на основе концепции «5 конкурентных сил М.Портрера» .**

- 2. Что такое внешняя «микросреда» фирмы? Какова ее структура? Что относится к группе наиболее важных стейкхолдеров микросреды?**

3. Дайте анализ существующих сегодня изменений экономических, демографических и технологических процессов (элементов) внешней макросреды фирмы? Почему эти изменения часто называют «турбулентными»?

4. Каков экономический смысл соответствующих названий элементов матрицы BCG – «собаки», «звезды», «дойные коровы», «трудные дети»?

5. В чем особенности матрицы И.Ансоффа для стратегического анализа фирмы?

6. Проведите SWOT-анализ такого ведущего российского банка как ОАО «Сбербанк России».

Завершающий тест

- 1. Какую основную задачу должен выполнять менеджеры (специалисты) по маркетингу в компаниях?**
 - разработка стратегий и планов;
 - установление и расширение контактов с покупателями;
 - проведение маркетинговых исследований
 - разработка рекламных материалов и проспектов.

- 2. Как Вы можете прокомментировать утверждение П.Друккера, что цель маркетинга - сделать «... усилия по продаже товаров ненужными»?**
 - предложить наиболее эффективную систему маркетинговой информации;
 - предложить наиболее сбалансированную модель маркетингового комплекса ;
 - предложить наиболее выгодное предложение покупателю соотношения «цена-качество»;
 - предложить наиболее дешевый продукт в сравнении с конкурентами

- 3. Какое определение «холистического маркетинга» является наиболее точным?**
 - это понимание маркетинга как важнейшей профессиональной деятельности в компании;

- это целостное, широкое развитие маркетинга;
- это понимание маркетинга как основы конкурентоспособности компании;
- это отношение к маркетингу как научно обоснованной системе принятия решений;
- это преимущественно коммерческий подход в развитии компании.

4. К какой маркетинговой концепции относится следующий исторический пример -

«Наша политика направлена на снижение цен, совершенствование технологии и улучшение качества изделия. Как видите, на первом месте стоит снижение цены. Мы никогда не фиксируем стоимость товара. И, поэтому, прежде всего, снижаем цену до такого уровня, который, по нашему мнению, позволит обеспечить необходимый объем продаж.» (Генри Форд. Моя жизнь и работа. 1923. стр. 146)

- производственная ;
- товарная;
- продуктовая
- социально-этическая.
- холистическая

5. Для какого критерия сегментации на рынке выделяется «массовый» сегмент?

- социально-демографический;
- «по выгодам»;
- психографический;
- по видам покупателей;
- по видам продуктов;

6. Какой из перечисленных источников информации относится к внутренним элементам маркетинговой информационной системы?

- письма и жалобы клиентов;
- отчеты маркетинговых агентств;
- отчеты финансовых служб компании;
- отчеты торговых представителей;
- отчеты сотрудников отдела маркетинга;

7. Каков первый этап разработки маркетинговой стратегии компании?»

- определение конкурентных преимуществ компании;
- проведение SWOT- анализа
- выделение типовых, базовых стратегий;
- определение критических материальных и финансовых ресурсов;
- формулирование миссии компании;

8. Какая из перечисленных типовых стратегий относится к классификации М.Портера?

- развитие рынка;
- развитие товара;
- дифференциация товара;
- горизонтальная интеграция;

9. Какая из перечисленных типовых стратегий относится к классификации И.Ансоффа?

- развитие рынка;
- сегментация рынка;
- дифференциация цен;

- горизонтальная интеграция;

10. Что такое «мультиатрибутивная модель продукта»?

- продукт как комплекс материальных и нематериальных свойств и характеристик;
- продукт как комплекс 4 Р;
- продукт как комплекс потребительских вкусов, установок и желаний;
- продукт как комплекс потребительских атрибутов;

11. Какие из перечисленных особенностей стратегии распространения относятся к стратегии «Pull»?

- ориентация на массовые ценовые скидки и распродажи ;
- ориентация на агрессивную рекламную компанию и пром-акции
- ориентация на сетевые магазины и розничные рынки;
- ориентация на усилия оптовых и розничных торговцев, бесперебойность поставок, эффективную организацию продаж.

12. Какие изменения в концепциях и практике стратегического маркетинга происходят в последние 10-15 лет?

Вопросы для самопроверки и обсуждений

- Функции маркетинга
- Стратегический: определение, сравнение с оперативным, основные функции
- Основные этапы маркетингового управления
- Уровни стратегического управления и планирования в маркетинге
- В чем состоит отличие маркетинговой концепции организации от товарной, производственной, сбытовой концепций?
- Каковы основные функции стратегического маркетинга на фирме?
- Что такое философия фирмы, и каковы основные цели ее разработки?
- В чем особенности корпоративной маркетинговой стратегии
- В чем особенности маркетинговых бизнес-стратегий
- Разработка нового продукта с позиций мультиатрибутивной модели продукта
- Этапы, предшествующие запуску нового продукта
- Продуктовые инновации: виды и современные глобальные тренды
- Современные установки ценовых стратегий
- Причины и ограничения ценовой стратегии «снятия сливок»
- Стратегия «стандартных» цен.
- Стратегия психологических цен.
- Установление цен в B2Bмаркетинге
- В чем сущность товародвижения?
- Какие действия относятся к операции товародвижения?
- Как соотносятся между собой маркетинг и сбыт(коммерция)?

- Какова взаимосвязь между товародвижением и другими элементами комплекса маркетинга?
- Какой вид транспорта наиболее целесообразен для перевозки перечисленных ниже товаров и почему?
- Причины развития логистических операций в мире
- Назовите основные этапы процесса установления цены?
- Что такое точка безубыточности ф формирования плана продаж?
- Каковы недостатки и преимущества метода установления цены на основе издержек?
- В чем состоит отличие между маржой и наценкой?
- Назовите основные критерии отбора и оценки посредников?
- Назовите основные факторы, влияющие на структуру каналов сбыта?
- Дайте определение стратегии Push и стратегии Pull
- Каковы основные стратегии продвижения
- Возможности и ограничения ATL-стратегии
- Возможности и ограничения VTL-стратегии
- Рекламные стратегии в интернет-пространстве

Материалы для оценки уровня освоения учебного материала дисциплины Стратегический маркетинг (оценочные материалы), включающие в себя перечень компетенций с указанием этапов их формирования, описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания, типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, разработаны в полном объеме и доступны для обучающихся на странице дисциплины в ТУИС РУДН.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ВО РУДН

Разработчики:

Ст.преподаватель кафедры маркетинга

Должность, название кафедры

подпись

А.М.Зобов,

инициалы, фамилия

Руководитель программы:

зав.кафедрой маркетинга

Должность, название кафедры

подпись

Зобов А.М.

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

маркетинга

название кафедры

подпись

Зобов АМ.

инициалы, фамилия

УТВЕРЖДЕН
На заседании кафедры Маркетинга
«_____» _____ 201__ г., протокол № ____
Заведующий кафедрой Маркетинга
_____ Зобов А.М.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ

38.03.02 «Менеджмент».

(код и наименование направления подготовки)

Стратегический маркетинг
для очной формы обучения

Бакалавр

Квалификация (степень) выпускника

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

Стратегический маркетинг

Направление/Специальность: 38.03.02. «Менеджмент»

Дисциплина: «Стратегический маркетинг»

1. Балльно-рейтинговая система оценки знаний, шкала оценок:

Соответствие систем оценок

(используемых ранее оценок итоговой академической успеваемости, оценок ECTS и балльно-рейтинговой системы оценок текущей успеваемости)

Баллы	Традиционные оценки	Оценки ECTS
95-100	5	A
86-94		B
69-85	4	C
61-68	3	D
51-60		E
31-50	2	FX

2. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Направление/Специальность: 38.03.02. «Менеджмент»

Дисциплина: «Стратегический маркетинг»

Код контролируемой компетенции или ее части	Контролируемый раздел дисциплины	Контролируемая тема дисциплины	ФОСы (формы контроля уровня освоения ООП)							Баллы темы	Баллы раздела	
			Аудиторная работа				Самостоятельная работа					
			Посещение	Обсуждение темы	КР	Кейсы	Выполнение ДЗ	Групповой Проект	Доклад			ИТОГОВЫЙ ТЕСТ
УК-1, ОПК-3, ПКО-2,	Раздел 1. Роль стратегического маркетинга в управлении фирмой	Тема 1. Роль маркетинга в системе управления фирмой	0,5	1,5			2			1	3	18
		Тема 2. Внешняя маркетинговая среда и условия эффективной маркетинговой деятельности	0,5		1,5		2			2	6	
		Тема 3. Соотношение корпоративной, бизнес и функциональных	0,5			1,5				4	1	

		маркетинговых стратегий										
ОПК-3, ПКО-2, ПКО-3	Раздел 2. Функциональные маркетинговые стратегии	Тема 4. Товарная маркетинговая стратегия	0,5	1,5			2	10	4	2	18	44
		Тема 5. Управление товарным ассортиментом	0,5	1,5			2			2	6	
		Тема 6. Ценовая стратегия	0,5		1,5					2	6	
		Тема 7. Стратегия организации продаж и дистрибьюции	0,5			1,5	2			2	4	
		Тема 8. Маркетинговая логистика	0,5		1,5		2			1	5	
		Тема 9. Коммерческая составляющая стратегий организации продаж	0,5	1,5			1			1	5	
ОПК-3, ПКО-2, ПКО-3	Раздел 3. Стратегии продвижения	Тема 10. ATL-стратегия	0,5	1,5			1		4	2	9	13
		Тема 11. BTL-стратегия	0,5	1,5						1	4	
ОПК-3,	Раздел 4. Разработка и	Тема 12. Алгоритм	0,5			1,5	2	10		1	13	25

ПКО-2, ПКО-3	реализация стратегии маркетинга	стратегического маркетинга										
		Тема 13. Разработка маркетинговой стратегии	0,5	1,5					4	1	9	
		Тема 14. Реализация маркетинговой стратегии	0,5	1,5						1	3	
		ИТОГО	7	12	4,5	4,5	16	20	16	20	100	100

Кафедра маркетинга

Комплект заданий для групповых проектов

Групповой проект готовится вне аудитории, в качестве самостоятельной работы. На семинаре происходит защита проекта, в виде презентации.

1. Проведите анализ реализуемой маркетинговой стратегии компании.....
2. Каковы риски и ограничения данной маркетинговой стратегии?
3. Разработайте возможные сценарии (варианты) новой маркетинговой стратегии на ближайшие 3-5 лет.

Компетенции: ПКО-3

Критерии оценки.

1. Корректность изложения материала, содержание и структура ответа, охват темы.
2. Владение предметом исследования, его понятийным аппаратом, терминологией.
3. Стил ь изложения, грамотность речи.
4. Способность отвечать на вопросы в рамках темы и привести актуальные примеры.

Составитель _____ **Зобов А.М.**

« « _____ **201** __ г.

Кафедра маркетинга

Комплект вопросов для проведения опроса по темам

Опрос по теме проводится в устной форме, студентам предлагается ответить на ряд вопросов. Студент может ответить не более, чем на 1 вопрос, развернуто или кратко.

Порядок опроса — первый вопрос доступен для ответа всем студентам, после ответа ответивший студент не может отвечать на другие вопросы. Если никто из студентов не проявляет инициативы, преподаватель сам вызывает одного из студентов. После ответа студент не может отвечать на другие вопросы. После первого вопроса процедура повторяется, каждый раз студентов, которые могут быть вызваны для ответа, становится все меньше.

Вопросы доступны студентам заранее, возможность «распределения» вопросов не исключается.

Опрос рассчитан на группу до 15 человек, в случае большей численности группы — некоторые вопросы могут быть разбиты на 2 части.

Критерии оценки:

Верный развернутый ответ — 1,5 баллов. Верным признается любой ответ, содержащий информацию, отраженную в источниках из списка основной и рекомендованной литературы, лекций, достоверных источников. Развернутый ответ предполагает наличие структуры ответа, ссылки на источник, логики ответа и пояснений.

Верный краткий ответ — 1 балл. Верным признается любой ответ, содержащий информацию, отраженную в источниках из списка основной и рекомендованной литературы, лекций, достоверных источников. Краткий ответ предполагает непосредственно ответ на вопрос без дополнительных пояснений.

Неверный ответ — 0 баллов.

Компетенции: УК-3

- Функции маркетинга
- Стратегический: определение, сравнение с оперативным, основные функции
- Основные этапы маркетингового управления
- Уровни стратегического управления и планирования в маркетинге
- В чем состоит отличие маркетинговой концепции организации от товарной, производственной, сбытовой концепций?
- Каковы основные функции стратегического маркетинга на фирме?
- Что такое философия фирмы, и каковы основные цели ее разработки?
- В чем особенности корпоративной маркетинговой стратегии
- В чем особенности маркетинговых бизнес-стратегий
- Разработка нового продукта с позиций мультатрибутивной модели продукта
- Этапы, предшествующие запуску нового продукта
- Продуктовые инновации: виды и современные глобальные тренды
- Современные установки ценовых стратегий
- Причины и ограничения ценовой стратегии «снятия сливок»
- Стратегия «стандартных» цен.
- Стратегия психологических цен.
- Установление цен в B2B маркетинге
- В чем сущность товародвижения?
- Какие действия относятся к операции товародвижения?
- Как соотносятся между собой маркетинг и сбыт(коммерция)?
- Какова взаимосвязь между товародвижением и другими элементами комплекса маркетинга?

- Какой вид транспорта наиболее целесообразен для перевозки перечисленных ниже товаров и почему?
- Причины развития логистических операций в мире
- Назовите основные этапы процесса установления цены?
- Что такое точка безубыточности ф формировании плана продаж?
- Каковы недостатки и преимущества метода установления цены на основе издержек?
- В чем состоит отличие между маржой и наценкой?
- Назовите основные критерии отбора и оценки посредников?
- Назовите основные факторы, влияющие на структуру каналов сбыта?
- Дайте определение стратегии Push и стратегии Pull
- Каковы основные стратегии продвижения
- Возможности и ограничения ATL-стратегии
- Возможности и ограничения VTL-стратегии
- Рекламные стратегии в интернет-пространстве

Составитель _____ Зобов А.М.

« « _____ 2021г.

Кафедра маркетинга

Учебные конкретные ситуации

Микробор

Российская малая инновационная компания Микробор создала уникальный сверхтвердый материал и вышла на рынки России и Китая с металлорежущим инструментом нового поколения. Освоив сегмент общего машиностроения, Микробор нацелился на мировой авиапром, и это при том, что российской компании всего десять лет. Но она уже стала признанным технологическим лидером в области инструментальных материалов. Созданный компанией сверхтвердый и одновременно прочный композит способен резать самые твердые конструкционные сплавы на высокой скорости. Для целого ряда задач в металлообработке альтернативы ему просто нет.

Будущий лидер был создан практически на пустом месте: в основе компании — технология пробирочного уровня, обнаруженная среди заделов одного из НИИ советской прикладной науки. История «Микробора» показывает, что вырастить технологического лидера с нуля — это реальная задача. Критические ресурсы для подобного проекта — предпринимательский и финансовый талант, уникальные know-how, административная поддержка.

Все началось с пакетика подозрительного желтого порошка, который однажды принесли А. Тимофееву. Это был кубический нитрид бора (КНБ) — соединение бора с азотом, которое в результате специальной обработки приобретает твердость, сопоставимую с твердостью алмаза. Кубический нитрид бора научились синтезировать еще в середине XX в.. Однако в пакетике содержался не простой КНБ, а «лучший в мире» — именно так заявили А.Тимофееву. Кристаллы этого КНБ помимо высокой твердости обладали еще и высокой прочностью и сохраняли эти свои важнейшие свойства вплоть до 1500°C — верхней границы существования кристаллической формы КНБ. Ко всему прочему, технология синтеза этого суперпорошка, разработанная в советское время в Минском НИИ физики твердого тела и полупроводников, была дешевле аналогов. У Александра Тимофеева в то время уже было три бизнеса, связанных с импортом и производством профессиональной аудиотехники, а также с девелопментом. Нитрид бора, даже продвинутый, был ему, казалось бы, «не его тема». Однако дало о себе знать техническое образование (Тимофеев учился в МФТИ): он понял, что на базе лидирующей технологии можно создать инновационный продукт с серьезным рыночным потенциалом — металлорежущий инструмент нового поколения.

А.Тимофеев, соучредитель и генеральный директор компании «Микробор», обеспечил доводку «пробирочной» технологии до лидирующего на рынке инновационного продукта. А. Тимофеев решает «вложиться в порошок» и в 2000 году запускает свой четвертый бизнес-проект, который вскоре становится основным, — создает компанию «Микробор» совместно с В.Ткаченко, через которого и пришел «лучший в мире» КНБ. На финансовые ресурсы, заработанные А.Тимофеевым в других бизнесах, партнеры оборудовали в Москве, на территории РНЦ «Курчатовский институт», лабораторию и опытное производство. Год ушел на то, чтобы с помощью минских специалистов освоить технологию изготовления суперпорошка и развить ее от пробирочной до полупромышленной — научиться получать десятки тысяч карат КНБ стабильного качества.

Постановкой техпроцессов занимался В. Ткаченко, технический директор стартапа, а А. Тимофеев сосредоточился на изучении рынка и обнаружил две формирующиеся ниши, для которых выдающиеся свойства теперь уже российского КНБ должны были

Учебная конкретная ситуация подготовлена А.М.Зобовым на основе статьи О. Рубан «Режет все, и очень быстро» «Эксперт» №45 (729)/15 ноября 2010

представлять особую ценность. Во-первых, возник спрос на металлообрабатывающий инструмент из сверхтвердых материалов. «С начала девяностых в мировой машиностроительной индустрии постоянно увеличивается доля твердых конструкционных материалов. Это продиктовано тем, что рынок требует все более длительных гарантийных сроков эксплуатации техники. А для обработки твердых материалов нужен сверхтвердый инструмент, — объясняет А.Тимофеев, генеральный директор «Микробора». — Поэтому возникла большая потребность в новых инструментальных материалах». Вторым трендом, формировавшим рынок для микроборовского КНБ, был наметившийся переход к высокопроизводительной обработке. «В развитых странах при расчете себестоимости детали стали учитывать не только расходы на инструмент, а всю совокупность: станок — технология — инструмент. Оказалось, что если вы возьмете дорогой высокопроизводительный станок и дорогой высокопроизводительный инструмент, то на деталь вы потратите существенно меньше, чем, если будете медленно работать дешевым инструментом, — рассказывает А. Тимофеев. — Поэтому при выборе инструмента одним из главных факторов стала его производительность».

Объем мирового рынка инструмента для обработки металлов резанием на тот момент оценивался в 9,6 млрд долларов. Доля инструмента из «классического» КНБ из-за узости его применения составляла от силы 3–4%. Чтобы выйти на этот рынок, нужно было создать на основе «лучшего в мире КНБ» композитный материал, который унаследовал бы высокую прочность и высокую термостойкость исходного порошка. Под эту задачу потребовалось сформировать в компании R&D-подразделение и провести полномасштабную НИОКР. «Наш главный инженер Владимир Салтыков пришел из ВНИИ «Алмаз». Главный технолог Михаил Андрианов всю жизнь работал в системе Минэлектронпрома, он специалист по керамике», — В. Ткаченко так объяснял, как собирали техническую часть команды проекта. Эта команда сумела объединить лучшие наработки советской инженерной школы композитов (рецептуру связующих добавок, катализаторы и др.) с хорошо зарекомендовавшими себя западными технологическими подходами. На Западе микроборовцы позаимствовали, в частности, технологию подготовки шихты (своего рода теста) перед спеканием композита. Все техпроцессы реализовали на сравнительно дешевом отечественном оборудовании, добавив собственные инновации. Особая гордость инженеров «Микробора» — оригинальное техническое решение, позволившее перед спеканием активировать поверхность составляющих шихту порошков.

Монолитные режущие вставки длительное время работают в экстремальных условиях и режут самые твердые стали и сплавы на глубину до 7 мм. Потратив за три года 3,5 млн долларов, команда разработала технологию изготовления композита, который отличался уникальным сочетанием высокой твердости и высокой прочности. По термостойкости ему тоже не было равных среди использовавшихся до сих пор инструментальных материалов. В 2004 году «Микробор» начал изготавливать из этого уникального композита металлорежущий инструмент, точнее, режущие вставки размером около сантиметра, которые затем крепились к массивным стальным державкам. Этот инновационный инструмент, выделявшийся среди аналогов высокой ударостойкостью и высокой скоростью резания (например, по закаленной стали — до 500 м/мин), открыл новую эру в металлообработке — им можно резать закаленные и жаропрочные стали, твердые чугуны и т. д. на новом уровне производительности. «Нашим инструментом можно резать и растачивать любые твердые материалы. Все стадии обработки детали — и черновые, и чистовые — выполняются одним инструментом, менять режущую вставку не нужно. Это существенно экономит машинное время и повышает производительность обработки. Все операции ведутся на высокой скорости и без дорогостоящей, канцерогенной и трудно утилизируемой охлаждающей жидкости», — перечисляет достоинства инновационного продукта Александр Тимофеев. И тем не менее, с таким суперпредложением инноваторы пробивались на рынок целых четыре года.

Сначала микроборовцы предложили свой инструмент отечественным машиностроительным предприятиям. Но быстро поняли, что в России мало кто заинтересован осваивать их инновацию. Промышленников не прельстила даже возможность снизить себестоимость производства деталей на треть — за счет значительного сокращения времени, необходимого для обработки каждой детали, и отказа от охлаждающей жидкости. «У нас был такой показательный случай: мы приехали на крупный машиностроительный завод, продемонстрировали все возможности инструмента, выходим в курилку, а мастер нам говорит: “Ребята, уезжайте скорее или вас сейчас будут бить”, — вспоминает Александр Тимофеев. — Выяснилось, что у них оплата начисляется не за количество обработанных деталей, а за потраченное время. И если рабочий сделает дневную норму за час, деньги он получит тоже только за час. Пришлось уходить оттуда огородами».

Единственным серьезным клиентом «Микробора» в этот период стал Западно-Сибирский металлургический комбинат. С помощью нового инструмента заводчане стачивали с валов прокатных станков наклеп — остатки металла, застывающие на валах после проката раскаленных листов.

В 2005 году «Микробор» попытался прорваться на рынок Германии — предложить возможности своего инструмента самому мощному машиностроительному кластеру Евросоюза. Там наши инноваторы наткнулись на препятствия ментального и политического плана. Они долго и безуспешно добивались, чтобы их композит хотя бы просто протестировали. «Ударостойкий композит из КНБ? Такого не бывает. Не морочьте нам голову!» — немцы даже мысли не допускали, что кто-то мог продвинуться дальше их в сфере машиностроения.

В 2007 году микроборовцы решили попытать счастья на Востоке — в Китае. И оказались в нужном месте в нужное время. «Китайцам продали огромное количество высокопроизводительных станков, они их скопировали и сейчас уже свои станки неплохие выпускают. А технологий производства инструмента для этих станков им никто не передал. Поэтому инструмент приходилось покупать на Западе, — описывает ситуацию Александр Тимофеев. — Объем китайского инструментального рынка, по нашим оценкам,

составлял в то время более миллиарда долларов». На китайском рынке продукт «Микробора» оказался вполне конкурентоспособным: по техническим параметрам режущие вставки из инновационного композита на голову превосходили западные аналоги, а по цене были дешевле (одна микроборовская режущая вставка стоит от 30 до 300 долларов в зависимости от типа и размера). «Если в России мы продавали десятками штук, то в Китае счет сразу пошел на тысячи», — рассказывает А. Тимофеев. Когда пошли массовые продажи, финальную технологическую операцию в изготовлении инструмента — шлифовку пластин-заготовок из инновационного композита — пришлось отдать на аутсорсинг китайским подрядчикам. «Мы пытались найти партнера в России, но оказалось, что компаний, у которых есть специализированные станки, способные шлифовать сверхтвердые материалы, в России нет как класса, — говорит А. Тимофеев. — В Китае таких станков тоже нет, но там есть сотни терпеливых китайцев, которые вручную шлифовали для нас тысячи пластин в месяц».

В Китае микроборовцы не только заработали, наконец на своей инновации, но и поняли, как модифицировать продукт, чтобы в четыре-пять раз расширить его потенциальный рынок. «Выяснилось, что областей, где нужен монокристаллический инструмент, способный работать в тяжелых условиях и резать очень глубоко — на 3–7 миллиметров, совсем немного. Это очень узкий сегмент рынка, — рассказывает Тимофеев. — Гораздо больше областей, где тоже нужно резать быстро, но не так чудовищно тяжело — срезать всего доли миллиметра. В таких ситуациях целесообразнее применять более дешевый напайной инструмент, у которого из композита изготовлен только режущий уголок, а остальное — основа из обычного твердого сплава». Чтобы соединить основу и композит из КНБ — материалы, существенно отличающиеся друг от друга по физико-химическим свойствам, — требовалось приобрести специальное оборудование и подобрать особые режимы пайки.

Средства на этот проект компания рассчитывала получить от только что созданного Московского венчурного фонда — «Микробору» было обещано 110 млн рублей в течение двух лет. Этих денег инноваторам должно было хватить и на то, чтобы создать напайной инструмент, и на то, чтобы расширить объемы производства композита — продажи в Китае росли такими темпами, что дефицит мощностей ощущался уже достаточно остро. Намертво припаивать крошечный уголок из композита к основе микроборовцы научились за полгода. Эту операцию тоже пришлось отдать на аутсорсинг «терпеливым китайцам» — в России не нашлось никого, кто мог бы делать пайку быстро и качественно. Теперь «Микробор» предлагал рынку два типа инструмента — монокристаллический и напайной. С таким пакетным предложением компания рассчитывала в Китае довести объем продаж до 3–4 млн долларов в год, а в России, где к тому времени машиностроительная отрасль заметно оживилась и инструмент пошел на ура (продажи увеличились в пять-семь раз), — стать лидером в нише инструмента из КНБ. И тут «Микробор» столкнулся с проблемой там, где не ожидал: управляющая компания, распоряжавшаяся средствами Московского венчурного фонда, отказалась продолжать инвестирование (к тому моменту «Микробор» получил около половины обещанной суммы, и все эти деньги уже были вложены в новый продукт, в раскрутку рынка и в расширение производства). Так что, летом 2008 года, как раз накануне мирового финансового кризиса, «Микробор» оказался без средств к существованию.

Помощь пришла от госкорпорации «Роснано». Это был верный ход: общение с госкорпорацией подвигло инноваторов создать второе поколение композитного материала и тем самым упрочить свое технологическое лидерство. До этого момента микроборовцы использовали для производства композита только микроразмерный КНБ — кристаллы размером 1–6 мкм, а нанопорошок, доля которого в синтезированном ими

КНБ доходила до 30%, отсекали. Для них он был чем-то вроде отходов, в компании их называли хвостами. Когда эксперты «Роснано» спросили инноваторов, имеют ли они хоть какое-то отношение к «нано», те присмотрелись к хвостам повнимательнее. И обнаружили, что «отходы» представляют собой весьма ценное сырье. «Везде в мире наноКНБ — это результат помола более крупных фракций. Берут кристаллы микронных размеров и мелют в специальной мельнице. Но если сломать кристалл, осколки из-за возникших линий напряжения окажутся гораздо менее прочными, чем исходный кристалл, — объясняет А. Тимофеев. — А по нашей технологии, как выяснилось, можно сразу синтезировать нанокристаллы размером от 20 до 200 нанометров».

Это открытие стало началом нового этапа в развитии ключевой технологии компании. Инструмент «Микробора» режет закаленную сталь со скоростью до 500 м/мин. Уже через месяц инженерам «Микробора» удалось изготовить первую опытную партию композитного материала из наноразмерного порошка КНБ. Так родилась новая технология, кардинально отличавшаяся от той, по которой работали с микропорошком. Нанокompозит отнесли в Курчатовский институт — измерить микротвердость, основной параметр инструментального материала. «Они, бедолаги, четыре раза перемеряли — думали, прибор сломался. Потому что были уверены, что такого не может быть — микротвердость нашего композита оказалась 7200 килограмм-сил на квадратный миллиметр, при том что у всех известных разновидностей композитов из КНБ этот параметр варьируется от 3200 до 4000 килограмм-сил на квадратный миллиметр», — рассказывает А. Тимофеев.

«Новый наноматериал сохранил прочность и термостойкость на том же уровне, что и у композита, изготовленного из микропорошка КНБ, а по твердости совершил качественный скачок — его твердость в два раза выше, чем у всех существующих аналогов», — подчеркивает В. Ткаченко. Режущие вставки, изготовленные из нанокompозита, сохранили ударостойкость, присущую микроборовскому инструменту предыдущего поколения, а их износостойкость выросла в семь раз и стала в три-четыре раза выше, чем у лучших аналогов. За счет этого инструмент из нанокompозита способен резать даже те материалы, которые раньше резке вообще не поддавались. Его рыночный потенциал — минимум 10% мирового рынка инструмента из КНБ, объем которого к сегодняшнему дню достиг 2 млрд долларов. С такими результатами инноваторы быстро получили принципиальное согласие «Роснано» поддержать их «наноинструментальный проект». Но реальных денег пришлось ждать еще целый год.

За этот год, сидя месяцами без зарплаты, специалисты «Микробора» довели технологию изготовления нанокompозита от опытной до серийной. В итоге к моменту прихода инвестиций от «Роснано» компания технологически была полностью готова перейти к производству инструмента из нанокompозита. В декабре 2009 года госкорпорация вложила в капитал «Микробора» 234 млн рублей и еще 440 млн рублей предоставила компании в качестве проектного кредита на семь лет. Полученные от госкорпорации средства пошли в первую очередь на перевооружение опытно-промышленной площадки в Курчатовском институте и превращение ее в производство полного цикла. Так, для шлифовки нанокompозита «Микробор» заказал швейцарской фирме Agathon полностью автоматизированный четырехкоординатный шлифовальный центр. Швейцарцы сделали под сверхтвердый микроборовский материал индивидуальную модель — станок с усиленными элементами конструкции, усиленным манипулятором и специальными абразивными кругами. Стоит этот спецробот без малого миллион евро.

С запуском нового производства (это произойдет в декабре 2010 года) «Микробор» откажется от китайского аутсорсинга и перестанет нести убытки из-за «человеческого фактора» — «терпеливые китайцы» частенько производят до 20% брака. «С новым

высокопроизводительным оборудованием мы сможем осуществлять все операции на одной площадке: и синтез порошка, и изготовление композита, и лазерную резку заготовок, и пайку режущих уголков, и высокоточную шлифовку, — подчеркивает А.Тимофеев. — За счет этого мы сократим цикл производства инструмента с нескольких недель до нескольких часов».

Ускорив технологический цикл в десятки раз, «Микробор» рассчитывал успеть за спросом, который, благодаря в том числе активной помощи «Роснано», за последний год вырос в восемь-десять раз. Напайные режущие вставки предназначены для ситуаций, когда нужно резать быстро, но не очень глубоко — срезать доли миллиметра. Сейчас у компании уже более двухсот клиентов в России и СНГ — УАЗ, Электростальский завод тяжелого машиностроения, МАЗ, «Волгабурмаш» и др. Инструмент из наноКНБ дал этим предприятиям возможность делать то, о чем раньше они даже не мечтали. К примеру, пермская компания «Новомет», ведущий российский производитель погружных нефтяных наносов, получила возможность резать сплавы на основе карбида вольфрама и кобальта. «Сверхтвердые вольфрамовые сплавы используются для самых ответственных узлов погружного насоса. Их надежность должна быть очень высокой: если что-то выйдет из строя, убытки от подъема всего насосного оборудования из скважины будут исчисляться миллионами долларов, — говорит А. Тимофеев. — До нашего инструмента все сплавы из карбида вольфрама и кобальта обрабатывались только шлифовкой — ни один инструмент физически не мог их резать».

Уралвагонзаводу инструмент «Микробора» позволил в десять с лишним раз ускорить процесс обработки броневых сталей. «Некоторые элементы военной техники делают из особой стали, обладающей эффектом упрочнения — в том месте, где на нее оказывается воздействие, например, попадает осколок, возникает локальное упрочнение. Обрабатывать такую сталь очень тяжело — шлифовка одной детали раньше занимала несколько часов, — отмечал А.Тимофеев. — А наш инструмент эту сталь режет и справляется всего за двадцать минут».

До конца 2010 года «Микробор» рассчитывал реализовать 10 тыс. единиц «наноинструмента» в Китае и более 5 тыс. в России. По итогам 2010 г оборот компании достигнет 1 млн долларов. Темпы роста продаж в Китае и в России говорят о том, что рынок созрел до инструмента XXI века и «Микробору» пора выходить на серьезные объемы производства. Для этого во Владимире строится производственный комплекс стоимостью 400 млн рублей. Он рассчитан на выпуск сотен тысяч единиц инструмента в год. «Это будет первое в мире производство инструмента из наноКНБ в промышленных объемах, оснащенное самым современным оборудованием. Таким образом, мы будем обладать лучшей технологией, лучшим оборудованием и лучшим продуктом», — подчеркивает А.Тимофеев.

Так участие системного инвестора в лице «Роснано» положило начало новой отрасли отечественного хайтека. Запуск завода запланирован на конец 2011 года. Новые мощности позволят «Микробору» не только закрыть потребности России и Китая, но и выйти в Европу и США. На мировом рынке компания намерена освоить в первую очередь самый массовый сегмент — общее машиностроение. Следующая ниша, на которую нацелились наши инноваторы, — мировой авиапром. Специально для производителей авиакомплекующих «Микробор» сейчас готовит модификацию нанокомпозита, способную резать титан. «Титан — очень твердый и в то же время очень пластичный материал. Когда его пытаются резать, он разогревается и тянется за фрезой. Если повысить скорость фрезерования, титан начинает гореть, и на его поверхности образуется дефектный слой. Это огромная проблема для всех авиастроителей, ведь титан — основной

конструкционный материал для авиационной и космической техники, — констатировал А. Тимофеев. — Мы сейчас разрабатываем особый сорт композита из наноКНБ, который не тянет титан, а именно режет. Последние испытания показали, что скорость резания удалось поднять в десять раз, и титан при этом не горит. Для авиапрома это революционный результат, других решений, которые позволяют обрабатывать титан с такой скоростью, не существует».

Второму поколению микроборовского инструмента, судя по всему, не придется прокладывать себе путь к потребителю годами. За российской инновацией уже выстроилась очередь: многие именитые западные фирмы, например Technicut, инженеринговый партнер Rolls-Royce и EADS, стремятся первыми заполучить инструмент, дающий преимущество на рынке. Продажи революционного инструмента для резки титана «Микробор» планирует начать летом 2011 года. К концу того же года компания рассчитывает увеличить оборот до 5 млн. долларов. Однако, в дальнейшем, все эти планы не были реализованы.

Вопросы для анализа и презентации

- 1. В чем особенности маркетинговой стратегии компании «Микробор» на всех этапах ее развития?**
- 2. Какие чисто маркетинговые ошибки были допущены руководством компании «Микробор» для успешного выхода на российский и зарубежные рынки?**

Компания «Интерскол»: российский опыт успешной интернационализации

(Данная учебная конкретная ситуация подготовлена Д.А.Дегтеревым для обсуждения в учебном процессе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного ведения бизнеса. Были использованы публикации журнала «Эксперт» № 28, 2009; «Эксперт» № 39, 2010).

Компания «Интерскол», ведущий российский разработчик и производитель электроинструмента, — преемник советской инженерной школы электроинструмента. Она была создана в 1991 г. на базе Всесоюзного НИИ механизированного и ручного строительного-монтажного инструмента (ВНИИСМИ). В состав компании входит научно-инженерный центр, ведущие специалисты которого выходцы из ВНИИСМИ.

В 2008 г. было учреждено совместное предприятие с корпорацией Crown Power-Tool Manufacturing, крупнейшим китайским производителем электроинструмента. СП получило название Interskol Crown Group (ICG), доля российской компании в нем 50%. Таким образом, российские инструментальщики получили в свое распоряжение китайскую производственную базу и китайскую рабочую силу, а также контроль над стремительно набирающим силу конкурентом.

До 2009 г. компания работала только в сегменте электроинструмента бытового назначения. Оборот компании составлял 140 млн долларов, она занимала 18% рынка России и СНГ. В 2009–2010 гг. «Интерскол» купил две европейские фирмы — итальянскую Felisatti (100%) и испанскую Casals (51%) — и стал глобальным игроком с оборотом 170 млн долларов.

Предшественник «Интерскола» - научно-исследовательский институт ВНИИСМИ был организован еще в 1967 г. на базе центрального КБ «Стройинструмент» и ВНИИСтройдормаша. Среди самых известных разработок НИИ — вибробезопасные ручные машины с пневматическим и электрическим приводами. Они широко использовались при механизации работ в строительстве и промышленности. Лицензии на производство этого инструмента в свое время приобрели ФРГ, Австрия, Финляндия и ГДР. Институт успешно работал и на космическую отрасль.

Сегодня «Интерскол» работает в среднем ценовом сегменте, однако дрели, шуруповерты, шлифовальные машины, циркулярные пилы, перфораторы и другой инструмент под одноименной маркой по техническим параметрам и по надежности не уступает аналогичным изделиям ведущих мировых игроков, позиционированным в премиум-сегменте. Это официально подтвердили американские эксперты, которые испытывали российский инструмент в своей лаборатории.

Этап 1. Сотрудничество с КНР. Ценовое лидерство

Пока компания «Интерскол» работала преимущественно на российском рынке, пытаясь одолеть традиционные российские «барьеры» — от административных препон до деградации промышленной базы и дефицита кадров, в Китае в это время, прямо на их глазах, ускоренными темпами отстраивались современные электроинструментальные производства. Не тратя времени и ресурсов на догоняющее развитие, китайцы переняли последние технологии у японцев и европейцев и создали полноценную отрасль. На это им потребовалось меньше десяти лет. Еще немного, и «Интерскол» отстал бы от набирающих мощь китайских конкурентов навсегда. И тогда российские инженеры решили сыграть на опережение — в 2008 г. они создали альянс с корпорацией Crown Power-Tool Manufacturing, крупнейшим китайским производителем электроинструмента. В результате интерсколовцы получили в свое распоряжение мощную производственную базу, способную выпускать крупносерийные партии инструмента с низкой себестоимостью, квалифицированные рабочие и инженерные кадры и широкие инвестиционные возможности партнеров.

Все три года, пока шли переговоры об объединении производственных и сбытовых активов, Сергей Назаров, председатель совета директоров «Интерскола», штудировал Конфуция, Лао Цзы и даже Мао Цзэдуна: пытался понять «китайскую душу» — систему ценностей и приоритетов и механизмы принятия решений. Однако китайцы вообще и , владелец и президент корпорации Crown Стивен Шу, в частности до сих пор остаются для него terra incognita.

Китайскому инструментальному магнату г-ну Шу всего 36 лет. Он окончил Шанхайский университет по специальности «Менеджмент», а затем получил степень МВА в США. С начальным капиталом молодому предпринимателю помог отец, и к середине 2000-х он выстроил целую империю по производству электроинструмента. Сейчас у Стивена Шу три собственных завода. Все вместе они выпускают 5 млн единиц электроинструмента в год. Помимо контрактного производства изделий всех ведущих мировых марок корпорация поставляет электроинструмент под собственным брендом Crown в Турцию, Иран, Ирак, Афганистан, Пакистан, Индию, Индонезию, Малайзию, Австралию и другие страны. Стивен Шу прост и приветлив в общении, и можно было бы назвать его простодушным, если не знать, что сказанное китайцем вслух не дает ни малейшего представления о том, что у него на уме.

Окончательной договоренности о создании альянса «Интерскол» и Crown достигли в конце 2008 г. Совместное предприятие получило название Interskol Crown Group (ICG), доля российской компании в нем — 50%, Сергей Назаров стал председателем совета директоров СП. А уже в 2009 г. в провинции Цзиньхуа, в пятистах километрах от Шанхая, был открыт первый совместный завод полного цикла Hengtai, который начал выпускать все наименования электроинструмента под брендом «Интерскол».

Известие о том, что русским удалось договориться с китайцами, стало главной новостью мировой электроинструментальной индустрии. «Вы стали шестой компанией в мире по объемам выпуска электроинструмента. Примите наши поздравления», — топ-менеджер одного из ведущих игроков отрасли пожимал руку Сергею Назарову на следующий день после подписания соглашения. Поздравляя команду «Интерскола», этот господин наверняка думал о том, что если симбиоз российской инженерной школы электроинструмента, одной из самых сильных в мире, с умением китайцев производить массовый продукт быстро и дешево состоится не только на бумаге, но и на деле, то это кардинально изменит расклад сил в отрасли.

На стене просторного цеха завода Zhejiang Crown, входящего в электроинструментальную империю Стивена Шу, начертаны пять огромных красных иероглифов. Надпись означает: «Наша цель — завоевать рынок». Технологии на заводе те же, что и у европейских, американских и японских компаний — лидеров отрасли. В цехе по изготовлению электродвигателей - китайцы, стоящие и сидящие на низеньких стульчиках вдоль длинного конвейера, не обращают никакого внимания на чужаков, непрерывно щелкающих фотоаппаратами. Каждый сосредоточенно выполняет свою операцию. Все действия отточены до совершенства. Руки не делают ни одного лишнего движения.

Эти сильные стороны китайцев теперь будут работать на «Интерскол». От состоявшегося альянса российская компания получила в первую очередь производственную базу современного технологического уровня, которая позволяет выпускать большие объемы электроинструмента с низкой себестоимостью. Возможность делать дешево достигается в первую очередь за счет того, что 90% оборудования на китайских предприятиях — местного производства.

Расширить производственную базу в Китае не проблема. Построить тут завод можно очень быстро, инвестиции нужны сравнительно небольшие. Что же до качества, традиционно слабого места большинства китайских предприятий, то интерсколовцы нашли способ обеспечить его должный уровень. Они достроили производственную базу корпорации Crown своей системой контроля качества, позаимствованной у советской

космической отрасли. О том, как была устроена система военной приемки, Сергей Назаров и его заместитель Сергей Окунев знают не понаслышке, оба они — выходцы с самарского завода «Прогресс», где когда-то делали, в частности, суперракету «Энергия», выводившую в космос корабль «Буран». «Помимо общепринятой системы управления качеством мы реализовали дополнительную ступень контроля, которую на заводах ВПК в СССР выполняли военпреды. Они контролировали не только продукт, но и процесс его изготовления. Могли в любой момент вмешаться в любой этап технологического процесса — от получения комплектующих до испытания готового изделия», — поясняет Сергей Назаров. С таким «апгрейдом» китайская производственная машина практически перестала выдавать брак. «Первое время наши “военпреды” (теперь мы называем их аудиторами) браковали до двадцати процентов продукции, выпускавшейся под нашим брендом на заводах Стивена Шу. А сейчас у электроинструмента, который делает для нас Crown, процент брака в несколько раз меньше, чем у некоторых европейских компаний», — говорит Назаров.

Второе важное приобретение российского бизнеса связано с кадрами. Интерсколовцы рассчитывают, что на предприятиях Crown российские специалисты приобретут опыт работы на современном производстве. «Наши инженеры, которые сейчас работают на заводах ICG и корпорации Crown в Китае, имеют возможность изучать современные технологии, оборудование, автоматизированные производственные процессы, — говорит Сергей Назаров. — Я завидую этим ребятам. Поработав два-три года в Китае инженерами-технологами, они станут профессионалами высокого класса». Ребята будут востребованы дома года через несколько лет — к тому времени «Интерскол» планирует построить в России крупный сборочный завод.

Стратегический альянс с Crown также позволит ограничить наступление множества других китайских производителей на российский рынок. Сейчас они легально и по «серым» схемам поставляют в Россию и СНГ около 10 млн единиц электроинструмента в год. В том числе, подделки под «Интерскол». «Стивен теперь сам будет договариваться с пятьюдесятью другими китайскими производителями, — уверен Сергей Назаров. — Ведь теперь это его рынок, и ему невыгодно, чтобы там присутствовали другие игроки».

Олег Майер — бывший главный инженер и главный конструктор Даугавпилсского завода «Электроинструмент», который в Советском Союзе выпускал перфораторы мирового уровня. Производство в Прибалтике свернуто, и теперь Майер, едва ли не единственный носитель той, советской, технологической школы, уже полтора года безвыездно живет в Китае. Он не знает китайского языка и неважно ориентируется в Шанхае, однако в цехах заводов Crown чувствует себя очень уверенно. «Олег для китайцев — царь и бог, его уважают больше, чем меня, потому что они видят, какие машины он делает, — говорит Сергей Назаров. — Такого колоссального опыта в технологиях производства перфораторов в России нет больше ни у кого».

Помимо технологического гуру в лице Олега Майера китайцы получили от альянса с россиянами возможность приобщиться к инженерной культуре, которой китайские специалисты пока в должной мере не обладают. Они готовы скопировать любой инструмент ведущих мировых марок всего за пару месяцев, однако насколько долго будет работать копия и будет ли работать вообще, всегда дело случая. «У китайцев нет своей машиностроительной культуры, поэтому они создают каждое изделие экспериментальным путем. Они не уделяют должного внимания полям допусков и системе посадок. А есть еще масса технологических нюансов, которые они вообще не могут правильно скопировать, так как не понимают, зачем они нужны. К примеру, зачем перфоратору компенсационное отверстие диаметром один миллиметр и почему оно обязательно должно быть именно в этом месте. Из-за таких неучтенных нюансов копия, один в один похожая, скажем, на Bosch, работать не будет, — объясняет Сергей Назаров. — Не понимают они и того, какие элементы конструкции определяют ресурс изделия. Когда я объяснил Стивену, что

ресурс его дрели два года, а нашей — восемь лет из-за того, что мы ставим хорошие подшипники, а он — дешевые, он признался, что у него глаза открылись».

Наши специалисты будут передавать инженерные компетенции своим китайским партнерам в процессе совместной работы в инженерном центре ICG. Российское подразделение центра сформировано на базе научно-технической службы «Интерскола». «Ядро нашей научно-технической команды состоит из специалистов ВНИИСМИ. За последний год мы усилили его инженерами, которые поработали в европейской корпорации Hilti (это “Роллс-Ройс” в мире электроинструмента) и в шведской Husqvarna, — говорит Сергей Назаров. — Здесь, в России, мы будем проводить до 90 процентов исследовательских работ, утверждать концепции новых изделий, разрабатывать технические условия на проектирование и изготавливать чертежи».

Китайское подразделение инженерного центра представляет собой испытательную лабораторию, основные функции которой — изготовление прототипов (концепт-моделей инструмента), проведение их испытаний и совместная работа с конструкторами для ее доводки до готового изделия. «Лаборатория занимает две с лишним тысячи квадратных метров площадей. Мы вложили в нее 600 тысяч долларов — купили полный комплект стендов и оборудования для испытаний. Она соответствует всем мировым стандартам, а кое в чем даже опережает их», — утверждает Сергей Назаров.

Можно не сомневаться, что шанс перенять у «Интерскола» опыт советской электроинструментальной школы китайцы используют на все сто. Не случайно Стивен Шу особо подчеркивает: «Наша задача — перейти от “произведено в Китае” к “создано в Китае”». Похоже, это его стратегическая цель. Чтобы ее добиться, г-н Шу накапливает мощный кадровый ресурс — собирает китайских инженеров, по многу лет проработавших в ведущих западных компаниях. «У Стивена сейчас сто двадцать инженеров. Он их выкупает из лучших мировых компаний. Один специалист у него из Bosch. Другой четырнадцать лет работал в испанской Casals. У нас такого мощного кадрового резерва нет», — говорит Сергей Назаров.

Помимо инженерной культуры китайские специалисты продолжают перенимать у интерсколовцев нюансы «военной» приемки — будут учиться наряду с ширпотребом производить продукт высокого уровня качества. Однако то, что выгодно китайцам, представляет риск для российских инструментальщиков. Риски эти серьезные, но управляемые. Главной страховкой от нарушения договоренностей китайской стороной команда Назарова считает контроль над сбытовой сетью, которую «Интерскол» за 16 лет выстроил по всему СНГ (сегодня у компании уже 150 дилеров). Если что-то пойдет нештатно, россияне переключат доступ к конечному потребителю. «Они без нас продавать не смогут», — утверждает Сергей Назаров.

Если все пойдет как задумано, у транснациональной компании ICG будут устойчивые позиции по всем составляющим бизнеса — от разработки и производства до дистрибуции и продаж конечному потребителю. Такой целостной системы сегодня нет ни у одного игрока отрасли. Ближайшая задача партнеров — усиление позиций бренда «Интерскол» на рынке России и СНГ, где представлено свыше 120 конкурирующих марок. «Сегодня “Интерскол” занимает 15 процентов рынка СНГ, который составляет 6–8 процентов мирового: ежегодно мы продаем в России и странах содружества порядка трех миллионов штук электроинструмента, — говорит Сергей Назаров. — К 2011 году мы вместе с Stowin планируем увеличить нашу долю до 20 процентов». К этому времени российско-китайская компания будет выпускать уже около 8 млн штук электроинструмента в год. Расширение рынка СНГ должно произойти в первую очередь за счет освоения Азербайджана и Казахстана. А к 2012 году партнеры запланировали выход в Южную Америку и Северную Африку.

В сентябре 2009 г. «Интерскол» купила итальянскую фирму Felisatti, мирового лидера в области профессионального инструмента для обработки дерева. В результате этой сделки россияне получили парк новейшего производственного оборудования, включая

единственный в своем роде роботизированный обрабатывающий комплекс, конструкторскую документацию на новые модели деревообрабатывающих машин и патенты на их ключевые узлы.

Покупка Felisatti положила начало большому проекту, который вывел наших инструментальщиков на мировой рынок хайтека — в сегмент профессионального электроинструмента. Сейчас интерсколовцы готовятся внедрить радикальную инновацию, которая обеспечит их технике качественное преимущество перед конкурентами.

Этот проект — своего рода мастер-класс «правильной модернизации», которая дает возможность не просто поменять одно «железо» на другое, а встать вровень с ведущими мировыми игроками — так, чтобы уже на следующем шаге опередить их. «Интерскол» показал, какие именно технологии стоит заимствовать за рубежом и как сочетать заимствованные технологии с отечественными инновациями, чтобы войти в число лидеров мирового хайтека.

Сегмент профессионального инструмента, где позиционируется техника с большой добавленной стоимостью, аккумулирующая в себе высокие технологии, был надежно занят элитными мировыми брендами — Bosch, Hitachi, Makita, DeWalt и проч.

Подвинуть грандов помог финансовый кризис. Из-за высокой цены продажи западных брендов сократились на 50–60%, и в профессиональном сегменте открылась ниша для относительно недорогого электроинструмента. Интерсколовцы увидели в этом свой шанс, но в их линейке профессиональной техники не было. Тогда они решили взять готовое — купить бизнес с состоявшимся продуктом и сформированным рынком. Но не любой бизнес, а обязательно нишевого лидера. Выбор пал на итальянскую фирму Felisatti, признанного технологического лидера в области электроинструмента для деревообработки. До кризиса торцовочные пилы, плоскошлифовальные машины и борзоделы этой марки занимали около 15% рынка в Европе и почти 80% в Израиле и странах Северной Африки.

Сто процентов акций Felisatti, активы которой оценивались в 20–25 млн евро, интерсколовцы приобрели за 2,7 млн евро. По условиям сделки все перешедшее к россиянам производственное оборудование нужно было оперативно вывезти с занимаемых площадей. Вопрос: куда? По всем расчетам выходило, что перевозить его следовало в КНР — на завод корпорации Crown, партнера «Интерскола» по совместному предприятию Interskol Crown Group. В Китае имеются все условия для успешного развития нового бизнеса: кооперация производителей комплектующих налажена, трудовые ресурсы в избытке, а чиновничий произвол и бюрократические препоны сведены к минимуму.

Однако в «Интерсколе» приняли решение в пользу России. «Я понял, что, если мы перевезем все это в Китай, мы здесь, в России, никогда не освоим передовые западные технологии, не научимся работать на сложном современном оборудовании», — этот довод стал решающим для Сергея Назарова, председателя совета директоров компании. Высокотехнологичное «железо» отправилось из Италии на Быковский электроинструментальный завод (БЭЗ) — российскую производственную площадку «Интерскола». «Мы пригнали из Италии 56 фур с оборудованием — больше тысячи тонн, — говорит Сергей Назаров. — Все вместе с доставкой, растаможкой, ремонтом и монтажом нам обошлось в пять миллионов евро».

Самое ценное приобретение «Интерскола» — пятикоординатный обрабатывающий комплекс. Это эксклюзив, каких даже в Европе единицы. С виду агрегат напоминает многомодульную космическую станцию. В просторном зале цеха он возвышается почти до потолка, а по площади занимает столько же, сколько небольшой коттедж. Внутри «станции» организована своего рода карусель: по кругу движутся и вращаются вокруг своей оси восемь платформ с каркасами, по-западному — палет. На палетах с помощью особых зажимов крепятся обрабатываемые детали, от 16 до 32 штук на одной палете.

Все, что происходит с деталями в недрах «станции», скрыто от глаз за глухими металлическими стенами. Заглянуть внутрь удастся только через решетчатое окошко

в боковом модуле. Там находится склад инструмента: на узких стеллажах разложены резцы, сверла, фрезерные головки, развертки — всего 256 наименований инструмента, каждый в своем гнезде. Время от времени над стеллажами складского отсека зависает главная рабочая рука-манипулятор. Тогда оживает складской манипулятор: двигаясь строго по вертикали и горизонтали, он забирает у «руки» инструмент, который ей больше не нужен, аккуратно кладет его в соответствующее гнездо, быстро находит другой и вставляет в специальный захват «руки». «Рука» возвращается к «карусели» с палетами выполнять очередную операцию: сверлить, шлифовать, растачивать или нарезать резьбу.

Этого промышленного робота стоимостью 1,2 млн евро специально для Felisatti изготовила итальянская фирма MCM, мировой лидер в области автоматизированных обрабатывающих центров. Ей удалось собрать в одном агрегате несколько обрабатывающих центров с разными функциями и сделать этого робота полностью самостоятельным. Человек ему нужен только для того, чтобы принять готовые детали и загрузить новые.

На БЭЗе -российском предприятии итальянский комплекс заменил собой целый цех — больше двух десятков обычных токарных, фрезерных и сверлильных станков, отставших от итальянского робота на несколько поколений. «Мы не просто поменяли старое оборудование на более современное. Мы изменили саму концепцию производства, — подчеркивает Владимир Иванов, генеральный директор БЭЗа. — Раньше мы на своих станках работали по принципу “один человек — один станок — одна операция”. В итальянском комплексе реализован другой принцип: “один человек — один станок — все необходимые операции”».

Подобные роботизированные комплексы — шедевры западного станкостроения. Обычное же оснащение хорошего европейского завода — полностью автоматизированные обрабатывающие центры. Создание такого класса оборудования стало ответом развитых стран на два главных вызова 1990-х: вала дешевой китайской техники, хлынувшей на все рынки, и дефицита инженерных кадров, который остро ощутили даже ведущие технологические державы вроде Германии.

Производительность такого центра минимум в пять раз выше, чем у обычных станков. Точность обработки выше на порядок. А брака правильно налаженное автоматизированное оборудование не выдает вовсе (в Китае до недавнего времени 20% брака считалось нормой). Все это вместе позволяет европейцам выпускать высокотехнологичный продукт с себестоимостью, близкой к себестоимости китайского ширпотреба, а значит, оставаться конкурентоспособными в условиях торговой экспансии Китая. «Добиться на европейском заводе китайской себестоимости — серьезное достижение, — подчеркивает Сергей Окунев, заместитель генерального директора “Интерскола”. — При этом по уровню качества и потребительским свойствам европейская техника отличается от китайской, как “Мерседес” от “Запорожца”».

Без подобного оборудования, уверен Сергей Назаров, наладить в России массовый выпуск конкурентоспособных высокотехнологичных продуктов практически нереально. «Европейцы ушли от нас на много лет вперед. Мы должны завозить их высокопроизводительное оборудование, их технологии в Россию. Таким образом, мы достаточно быстро поднимем технологический уровень многих отраслей нашей промышленности, — утверждает Назаров. — Тем более что сегодня все это можно взять в Европе почти за бесценок».

На освоение заимствованных на Западе технологий интерсколовцы потратили год, научились у итальянских специалистов делать сложные настройки в бортовом компьютере роботизированного комплекса и выстроили кооперацию.

Самым трудным оказалось найти в России поставщиков заготовок и комплектующих. Пока «Интерскол» договорился только с одной небольшой фирмой «Литформ» из Калуги, у нее инструментальщики будут покупать литые алюминиевые заготовки. А все комплектующие, включая винтики, шайбы, пружинки, гайки-барашки

и даже резиновые уплотнительные кольца, оказалось выгоднее приобретать в Европе: они обходятся в три-четыре раза дешевле российских аналогов, а по качеству превосходят их на порядок. «Сегодня кооперации для производства серьезного профессионального инструмента в России нет» — к такому выводу пришли интерсколовцы, перебрав десятки потенциальных поставщиков. Это означает, что перевооружение отдельных, даже сравнительно крупных компаний не сможет поднять общий технологический уровень российской промышленности. Необходима не индивидуальная, а массовая модернизация, охватывающая все обрабатывающие секторы.

Дебют «Интерскола» на мировом рынке хайтека состоялся в марте 2010 г. На европейском рынке к 2011 г. была продана уже тысяча сделанных в России профессиональных пил и шлифовальных машин. «Впервые за всю историю нашей страны мы начали экспортировать электроинструмент в Западную Европу — во Францию, в Италию, Грецию, — подчеркивает Сергей Назаров. — Такого не было ни в эпоху СССР, ни в постсоветское время». К 2012 году объем экспорта интерсколовской профессиональной техники должен достичь 40 тыс. штук, что эквивалентно 8 млн евро в год.

После успешного дебюта перед интерсколовцами встал задача закрепиться в профессиональном сегменте. Для этого они купили еще одного сильного нишевого игрока — испанскую фирму Casals (профессиональный электроинструмент для обработки дерева этой фирмы известен в мире под брендом Freud, по некоторым группам продуктов его рыночная доля доходила до 30%). Как и в случае с Felisatti, контрольный пакет акций Casals (51%) россияне получили с кризисным дисконтом. «Из продуктов Casals нам интересны в первую очередь профессиональные фрезерные и шлифовальные машины — они дополняют линейку деревообрабатывающего инструмента Felisatti, расширив наше предложение на рынке профессиональной техники», — говорит Сергей Окунев, ставший председателем совета директоров Interskol Power Tools Spain (так назвали новое юрлицо).

В результате сделки с Casals российские инструментальщики получили также производственную площадку в Европе. Ее достоинства — новейшее оборудование и близость к европейскому рынку, который интерсколовцы намерены осваивать в первую очередь.

На испанском заводе нет уникальных интегрированных комплексов, подобных «космической станции» МСМ, но есть 12 современных, полностью автоматизированных обрабатывающих центров. Работой такого автомата нельзя не залюбоваться. Манипулятор безошибочно выбирает из внушительного барабана нужную насадку, направляет обильную струю охлаждающей жидкости точно на ту грань детали, которую обрабатывает резец, ловко переворачивает деталь, меняет резец, снова точит, вырезает, шлифует и делает все это так быстро, четко и аккуратно, как гомо сапиенсам и не снилось. Рабочий подходит к центру-автомату лишь изредка, чтобы забрать готовые детали, которые рука-манипулятор аккуратно выкладывает на движущуюся ленту. Поэтому, на испанском заводе так же пустынно в разгар рабочего дня, как на российском после окончания очередной смены.

На автоматизированных центрах Casals, которые в отличие от оборудования Felisatti не нужно было никуда перебазировать, наши инструментальщики быстро наладили выпуск собственных перфораторов — самого сложного и технически совершенного своего продукта. Их перенесли на завод Casals из Китая, где производство нескольких моделей интерсколовских перфораторов было организовано в 2008 году. Себестоимость «испанского» перфоратора оказалась не выше «китайского» при колоссальной разнице в качестве. Тем самым «Интерскол» доказал, что в Европе действительно реально производить хайтек по китайской себестоимости.

Но для того, чтобы занять открывшуюся в профессиональном сегменте нишу не очень дорогого инструмента, необходимо дополнительно снизить его себестоимость — теперь уже относительно Европы. Для этого наши инструментальщики намерены перевести отдельные технологические операции из Китая в Испанию, а из Испании

— в Россию. Так, в Россию планируется перевести всю высокотехнологичную обработку. «Всю обработку мы будем вести в России, на роботизированном комплексе МСМ. Сегодня это дешевле, чем в Китае и в Европе, потому что там, где китайцам нужно поставить двадцать человек, а европейцам пять, у нас работает один человек — оператор комплекса МСМ, — объясняет Сергей Назаров. — Наш комплекс одновременно обрабатывает от 128 до 256 разных деталей. В Китае то же самое сделают на десяти-пятнадцати станках, в Европе — на пяти-семи станках. А когда ты переносишь деталь с одного станка на другой, теряется главное — точность. На нашем комплексе мы можем делать любые отверстия, расточки и заточки с микронными допусками. А углы наклона торцовочных пил выдерживать с точностью до трех-восьми минут, это лучше, чем у многих признанных лидеров рынка». За счет грамотного распределения функций между китайскими, европейскими и российскими активами интерсколовцы рассчитывают снизить себестоимость своего профессионального инструмента на 10–15%. То есть делать хайтек дешевле, чем у европейцев.

Таким образом, у «Интерскола» формируется широкая линейка сравнительно недорогого профессионального электроинструмента для обработки дерева. Помимо наиболее удачных моделей из ассортимента фирм Felisatti и Casals в нее войдут и несколько новых машин, разработку которых наши инструментальщики заказали лучшей итальянской инжиниринговой фирме Coledos. «У нас на проектирование простой пилы и подготовку ее к производству уходит до двух лет, а итальянцы сделают нам очень серьезную машину всего за шесть-семь месяцев, — отмечает Сергей Назаров преимущества специализированного инжиниринга. — Это будет новая модель торцовочной пилы с использованием уникального узла, патент на который принадлежал фирме Felisatti, а теперь принадлежит нам. Это шарнирное соединение, которое обеспечивает высокую точность обработки дерева. Таких машин не будет ни у кого».

Тем самым всего за год российская компания практически догнала мировых грандов, контролировавших сегмент профессиональной техники. Догнала и по ассортименту, и по техническим параметрам. Но останавливаться на этом отечественные инструментальщики не собираются. Они намерены занять в сфере профессиональной деревообработки лидирующие позиции. Для этого к тому, что куплено и разработано за рубежом, нужно добавить некую изюминку, которая не просто выделила бы интерсколовскую технику среди других брендов, а обеспечила бы качественные преимущества перед конкурентами.

Вопросы для обсуждения

- 1. Каковы характерные особенности корпоративной маркетинговой стратегии российской компании «Интерскол»?**
- 2. Как Вы думаете будет развиваться компания в ближайшие 3-5 лет? Какой метод консолидации бизнеса будет ею использован?**

Tiffany

Культовый модный дом Tiffany, прославившийся в свое время фильмом «Завтрак с Tiffany» и для многих ставший символом люксовых ювелирных изделий, в конце 90-х г.г. XX века столкнулся с неожиданной проблемой. Под влиянием акционеров, стремящихся увеличивать продажи и, в результате – капитализацию компании, менеджеры Tiffany & Co. совершили самый резкий бросок в продуктовой стратегии в истории компании.

Двадцать лет до этого маневра - в 70-е г.г., компания прославилась благодаря талантливому дизайнеру Э.Перетти, когда ввела в моду дорогие серебряные украшения из серебра. В ювелирных магазинах стали продаваться массивные браслеты и кольца «от Tiffany» стоимостью свыше 500 долл. В 1997 г., поставив целью выйти в массовые сегменты рынка ювелирных украшений, компания выпустила более дешевую коллекцию из серебра – «Return to Tiffany» по цене около 100 долл. Ее хит – браслет с брелоками, пользовался большой популярностью у девочек-тинейджеров из благополучных семей. В продвижении новой коллекции участвовал снова Голливуд, поскольку именно такой браслет носила гламурная Эль Вудз в кинофильме 2001 г. - «Блондинка в законе» (2001 г.) В итоге благодаря активным продажам «Return to Tiffany» и других недорогих украшений оборот компании вырос с 1997 по 2001 г.г. на 67%, а прибыль – с 73 млн. долл. до 190 млн. долл.

Акции компании стремительно взлетели вверх, и, в частности, на волне повышенного спроса на новые украшения компании в 1999 г. поднимались до 500%. Акционеры компании были в восторге. В бутиках Tiffany не расходились «толпы» покупателей, а во время предпраздничного потребительского бума продавцы не успевали обслуживать клиентов.

Однако на фоне этого сенсационного подъема стали выявляться и тревожные сигналы. Появились жалобы от состоятельных покупателей. Им не нравились очереди в магазинах, недовольство общения с «развязанной молодежью». Среди топ-менеджеров компании началось брожение, произошло столкновение разных подходов. Одни считали, что освоение массового покупательского сегмента и «демократизация» бренда Tiffany, в конечном счете, даст положительный эффект. «...16-летний подросток, покупающий серебряные украшения за 100 долл., через десять лет захочет купить у Tiffany дорогое обручальное кольцо». Другие менеджеры возражали, так как опасались, что достаточно быстро покупатели будут воспринимать компанию как магазины молодежных украшений, а не как представителя «высокой моды». В результате дискуссий, проведения фокус-групп, других маркетинговых исследований стало ясно, что, как ни парадоксально, увеличение продаж не компенсировало существенного изменения позиционирования бренда Tiffany. Он переставал быть люксовым брендом, означавшим что-то эксклюзивное и магическое. Как констатировал генеральный директор Tiffany Майкл Ковальский - «Рост количества покупателей серебра представлял фундаментальную угрозу не столько бизнесу, сколько основам имиджа нашего бренда».

В 2002 г. компания приняла решение о повышении цен на серебряные украшения. Первое повышение – на 15%, покупатели не заметили. Второе повышение цен, произошедшее через год – более чем на 30 %, стало причиной существенного спада продаж. К середине 2004 г. в компании зафиксировали резкое снижение продаж изделий дешевле 500 долл. По итогам 2004 г. акции Tiffany подешевели на 40%, и тогда менеджеры стали предпринимать меры по возвращению в магазины солидной публики.

Была осуществлена реконструкция многих магазинов, которая позволила отделить покупателей уникальных драгоценностей от «молодежи». Главный вход, например, в центральном магазине компании в Нью-Йорке вел к прилавкам с бриллиантами и демонстрационному залу с запасом шампанского. К серебряным украшениям можно было попасть другим путем - через боковой вход. Своим традиционным покупателям компания предложила новые коллекции с необычными и эксклюзивными драгоценными камнями, например, кольца с розовыми бриллиантами ценой около 2,5 млн. долл. Компания выпустила и новую коллекцию серебряных изделий, рассчитанных на состоятельных

покупателей. Средняя цена серебряного браслета из такой коллекции – 445 долл. А лучших клиентов Tiffany стали приглашать в легендарную ювелирную мастерскую, расположенную на седьмом этаже в центральном магазине в Нью-Йорке.

В результате ситуация стала выправляться. В 3 квартале 2006 г. в магазинах компании в США было зафиксировано увеличение количества сделок по цене за покупку свыше 50 тыс. долл. Общие продажи выросли на 4 %. Однако из-за снижения продаж дешевого серебра валовая прибыль компании продолжала падать. Главное, что не все богатые клиенты спешили возвращаться. В одной из Нью-Йорских газет был проведен обзор читательских откликов на нововведения Tiffany. В частности, у Барбары Граффео, 46-летней владелицы нью-йоркской одежной компании, как она заявила «...полная шкатулка драгоценностей Tiffany, но она их больше не надевает. Это потому, что все носят, что-то «Tiffany», - объясняла она. И завершила свою мысль - «Когда-то вы испытывали трепет, покупая Tiffany. Теперь в этом нет ничего особенного».

В Москве проблем с покупателями у Tiffany нет, подчеркнули в интервью газете «Ведомости» представители компании Mercuri, представляющие ювелирный дом в России. Фирменные серебряные украшения пользуются умеренным спросом, так как, «...учитывая уровень доходов большинства россиян, они считаются довольно дорогими. Их покупатели чувствуют, что приобрели необычную и очень престижную вещь. Так что имидж марки в нашей стране корректировать нет необходимости».

Вопросы к учебной конкретной ситуации Tiffany

1. В чем маркетинговые просчеты компании, связанные с противоречиями в целевых сегментах компании и ценовой политики ?

2. Сможет ли компания решить возникшие проблемы? Какие решения были бы оптимальны?

Учебная конкретная ситуация подготовлена А.М.Зобовым, профессором РУДН, ГУУ, МГУ имени М.В.Ломоносова на основании соответствующей публикации в газете «Ведомости», 15 марта, 2007 г.