

ВОПРОСЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Ю. В. Лаптев

ФИРМА «МАССА-К» — ВЕДУЩИЙ РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ВЕСОВ (учебный кейс)

Кейс* предназначен для практической работы студентов, изучающих курс «Стратегический менеджмент». Предметом рассмотрения выступает средняя по размерам предпринимательская высокотехнологичная российская фирма — лидер в своей отрасли. Главная исследуемая проблема — обеспечение конкурентоспособности фирмы в разные периоды ее развития и в разных рыночных условиях в соперничестве с российскими и зарубежными конкурентами. Кейс позволяет применить практически весь инструментарий стратегического анализа к изучению внешней и внутренней среды фирмы, мотивов и моделей выбора ее конкурентной стратегии.

Ключевые слова: российские компании, стратегия, конкуренция.

Александр Коробкин, генеральный директор и владелец фирмы ЗАО «Масса-К» (www.massa.ru), проводил своих итальянских партнеров, с которыми договорился о совместном производстве новой модели весов для итальянского рынка, и задумчиво посмотрел в окно. Из кабинета в собственном здании фирмы открывался красивый вид на Неву и крейсер «Аврора». «Да, — подумал Александр, — какая дистанция пройдена за 20 лет!»

Фирма «Масса-К» относится к плеяде предпринимательских фирм, основанных в конце 1980-х гг. выходцами из советского военно-промышленного комплекса. Не секрет, что не только обильные материальные и финансовые ресурсы, но и лучшие умы страны были сосредоточены в те времена в ВПК. Новые возможности, которые открылись при переходе к рыночной экономике, вовлекли в предпринимательство немало выдающихся специалистов

* Кейс создан на основе материалов, предоставленных фирмой «Масса-К», и предназначен для использования студентами и слушателями в ходе изучения курса «Стратегический менеджмент».

© Ю. В. Лаптев, 2011

из этой сферы, с их новаторскими идеями и высоким уровнем профессиональной подготовки. По степени образованности и креативному потенциалу эта группа российских предпринимателей значительно обогнала своих зарубежных коллег.

На момент создания фирмы «Масса» (1990 г.) кандидат технических наук А. Коробкин был вполне «состоявшимся» и известным в своей области специалистом. Занимаясь разработкой программного обеспечения для разведывательных спутников Земли во ВНИИ телевидения, он приобрел большой опыт создания сложных программных комплексов. Будучи позже приглашенным на должность руководителя лаборатории измерения массы во ВНИИ метрологии им. Д. И. Менделеева, он получил уникальный опыт реализации точных измерений с использованием не только самых современных приборов, но и новейших программных средств. В голове было много «прорывных» идей, и новая экономическая среда открывала реальные возможности для их реализации.

Точные измерения являются основой развития многих отраслей экономики. Уровень постановки метрологической службы является надежным индикатором определения технологических возможностей производства. Измерение массы занимает почетное место в этом ряду. Эта технология используется в таких разных областях, как, например, розничная торговля, производство пищевых продуктов, транспорт или медицина. На рубеже 1980–1990-х гг. для измерения массы практически во всех сферах народного хозяйства страны использовались механические весы. Их изготовление достаточно трудоемко, и, естественно, они не дешевы. К тому же, как и многих других изделий в СССР, их банально не хватало, т. е. существовал дефицит массоизмерительного оборудования. Опираясь на свой опыт и знание отрасли, Александр отчетливо представлял, как можно побороть дефицит и какие новаторские технические решения следует предложить рынку.

ЗАРОЖДЕНИЕ ФИРМЫ

Фирма «Масса» первоначально была создана в форме малого государственного предприятия при ВНИИ метрологии им. Д. И. Менделеева. «Наследственность» в форме происхождения от ведущего метрологического центра страны изначально определила высокую культуру производства и идеологию опоры на научные разработки, нетрадиционные подходы к решению проблем. Несколько позже организационно-правовая форма была сменена на закрытое акционерное общество.

Первый «рыночный» заказ и первые технические решения носили достаточно узкоспециализированный характер. Заказчиком выступила такая специфическая организация, как Главалмаззолото СССР. Этой организации

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

нужны были особо точные весы (точность измерения — 1 микрограмм!) для взвешивания алмазов. Фирма получила заказ на производство 500 подобных весов.

Опираясь на свой опыт, А. Коробкин предложил технически довольно сложное, но эффективное решение — весы на электромагнитном подвесе. Конструкция прибора была разработана достаточно быстро, но своей производственной базы фирма не имела. Нужно было найти «продвинутого» производителя с необходимым оснащением и культурой производства. Выбор пал на ленинградский завод «Северный пресс». Предприятие входило в состав известного НПО «Гранит» и занималось производством бортовой аппаратуры систем наведения для противокорабельных ракет.

Заказ был исполнен в срок. Весы хорошо зарекомендовали себя в эксплуатации. Фирма получила первую прибыль. Но А. Коробкин хорошо понимал, что для искомой «экономики» фирмы подобные мелкосерийные заказы не подходят. Нужен выход на массового потребителя. И такой потребитель вскоре «нашелся» сам. В фирму обратились представители Всесоюзного фонда матери и ребенка с просьбой разработать и наладить серийное производство недорогих, но точных весов для взвешивания грудных детей. Дело в том, что в педиатрической практике при лечении детей в возрасте до одного года регулярное взвешивание часто является единственным доступным щадящим средством диагностики. Используемых механических медицинских весов не хватало, а главное — они не могли обеспечить необходимую точность взвешивания.

Разработка «детских» медицинских весов стала первым «рыночным» испытанием для фирмы. Нужно было сделать точные, надежные, изготовленные только из разрешенных к применению в медицинской технике материалов, но при этом достаточно дешевые весы, пригодные для крупносерийного производства. При решении этой задачи впервые проявился комплексный «технологически рыночный» талант А. Коробкина как конструктора, технолога и менеджера-производственника в одном лице.

В качестве датчика измерения массы в этих весах был применен уже достаточно хорошо известный и серийно производившийся электронный компонент — тензорезистор. Это устройство воспринимает изменение кривизны поверхности под воздействием нагрузки, что и лежит в основе измерения массы. Стоимость датчика невелика, но он весьма «капризен». Значение измеряемой величины массы колеблется в зависимости от температуры окружающей среды, ее влажности и ряда других параметров. Зарубежные производители решали данную проблему достаточно затратными методами — путем помещения тензодатчиков в специальные вакуумные сильфоны, применения специальных сложных комбинированных клеев для их крепления, особо точного изготовления деталей весов, индивидуального

подбора тензорезисторов и т. д. Эти меры позволяли решить проблему точности измерений, но существенно удорожали изделия.

А. Коробкин предложил и реализовал принципиально новый подход к изготовлению точных электронных весов. Он использовал в своей конструкции самые доступные и дешевые компоненты, а точность измерения обеспечивалась индивидуальной системой программной коррекции каждого (!) веса. Дело в том, что для преобразования аналогового сигнала тензодатчика в пригодный для индикации цифровой в весах использовался микропроцессор фирмы «Интел». Его мощность в данном режиме была использована всего на 20%. По методике Коробкина в климатоиспытательных камерах завода «Северный пресс» все весы проходили калибровочные испытания при различных значениях температуры и влажности, а их скорректированные индивидуальные параметры «прошивались» в микропроцессоре (в каждом весе разные). «Изюминкой» технологического процесса была специальная сложная отладочная программа, которая позволяла «просчитать» индивидуальную программу коррекции для каждого веса. Никакого нового «железа» в весы не надо было устанавливать, так как микропроцессор в них уже имелся. Его просто больше «загружали» работой. В результате были получены высокоточные весы при умеренной стоимости.

Подобный новаторский подход стал «визитной карточкой» всех последующих разработок фирмы. А. Коробкин изначально сделал ставку на научно-техническое и технологическое опережение своих изделий в сравнении даже с самыми именитыми конкурентами. В этом смысле фирма «Масса» может рассматриваться как некий эталон пресловутого инновационного пути развития российской промышленности, той «чаша Грааля», которую мы «всем миром» ищем и все никак не можем найти. Следует специально отметить, что все многочисленные иностранные специалисты в области измерений массы, которые в течение 20 лет существования фирмы посещали ее производство, всегда отмечали ее лидерские позиции в разработках и технологиях.

Испытания новых весов комиссией по медицинской технике Минздрава СССР прошли триумфально. В 1991 г. министерство подписало с фирмой «Масса» контракт на производство 30 тыс. весов в течение трех лет (1991–1993 гг.). «Старт» фирмы уже как разработчика и производителя крупносерийного изделия состоялся. Но в конце 1991 г. СССР не стало, а вместе с ним и заказчика — Минздрава СССР.

«ХМУРОЕ УТРО» — ИСПЫТАНИЯ НАЧАЛА 1990-х гг.

Новый «рыночный» 1992 г. начался для фирмы трудно. Вновь созданный Минздрав подтверждал большую потребность в детских весах, но ничего не мог сказать о финансировании программы. Набиравшая обороты инфляция «съедала» фонды министерства. Объем госзаказов по всем на-

правлениям катастрофически падал. Надо было искать коммерческих заказчиков на открытом рынке, понимая, что «детские» медицинские весы в ближайшие годы будут пользоваться ограниченным спросом.

И вот тогда А. Коробкин сделал свой второй решительный ассортиментный поворот. Он решил в кратчайшие сроки на базе конструкторских решений «детских» весов создать высокоточные электронные весы для розничной торговли.

Рынок торговых весов к началу 1990-х гг. отнюдь не был «пустым». На нем абсолютно преобладали механические «стрелочные» весы. Но, во-первых, они не обеспечивали необходимой точности взвешивания, а, во-вторых, процесс измерения на них происходил с помощью весовых гирь, что открывало «умельцам» от розничной торговли широкое поле для обвешивания покупателей. Крупнейшим российским производителем механических торговых весов было крупное специализированное предприятие в г. Тюмени. На другом предприятии бывшего Минприбора СССР в г. Киеве (фирма «Веда») делались первые отечественные электронные весы. Для этого в середине 1980-х гг. было приобретено новейшее японское оборудование. Производство весов на «Веде» было весьма трудоемким. Точности измерения добивались за счет индивидуального подбора «мостов» из нескольких тензорезисторов. В год выпускалось всего около 2 тыс. весов. Они были достаточно дороги и малонадежны.

В стране существовало еще два предприятия, готовившихся перейти на производство электронных весов: Московский весовой завод и Ленинградский завод «Госметр». Данная четверка и составила первоначальный конкурентный фон изделиям «Массы».

Для «захвата» рынка фирма «Масса» должна была наладить крупносерийный выпуск недорогих, точных и надежных электронных весов. Иначе «обойти» бывшие советские предприятия отрасли, располагавшие необходимыми площадями, оборудованием, кадрами и сервисной сетью, было невозможно. Ситуация усугублялась трудностями, с которыми столкнулся партнер «Массы» — серийное предприятие, завод «Северный пресс». Обвальное сокращение гособоронзаказа в начале 1990-х гг. привело к тому, что имевшиеся на предприятии накладные расходы все больше относили на производство весов. Себестоимость весов стала быстро расти. Это «съедало» тот ценовой запас прочности, который был обеспечен конструктивными и технологическими преимуществами новых весов.

Для решения поставленной задачи руководство фирмы «Масса» приняло ряд действий. Во-первых, были арендованы цеха опытного завода ВНИИ метрологии им. Д. И. Менделеева для развертывания собственного серийного производства весов. Во-вторых, на этих новых площадях А. Коробкин создал уникальный испытательно-настроечный комплекс. Был построен зал термоиспытаний (обшитое листами жести помещение, где

по программе можно было изменять температуру от 0 до + 50°C). В зале установили роботизированный комплекс для одновременного безлюдного испытания и калибровки 500 весов. Робот в течение 48 часов непрерывно ставил и снимал эталонные гири на различные участки измерительной поверхности весов. Полученные значения (при разных значениях температуры и влажности) поступали через интерфейс весов в центральный компьютер. Там отладочная программа на основе анализа полученных данных создавала индивидуальную программу коррекции, которая позже «прошивалась» в микропроцессоре каждой весов (во всех весах разная!). Кстати, это был первый в России случай массового перепрограммирования микропроцессоров «Интел», что было отмечено благодарственным письмом американской фирмы.

Использование подобной инновационной технологии давало двойной эффект. Во-первых, получались высокоточные изделия при использовании достаточно дешевых компонентов. Во-вторых, при термоиспытаниях «выгорала» ненадежная элементная база, что резко снижало уровень брака и затраты на гарантийное и сервисное обслуживание.

Далее А. Коробкин и его сотрудники предприняли большие усилия по оптимизации «входной» логистики. Так, микросхемы и другие электронные компоненты, необходимые для производства весов, которые первоначально закупались на бывших советских предприятиях, стали приобретаться первоначально в Германии, затем в Японии и, наконец, в странах Юго-Восточной Азии. В сочетании с переходом к приобретению крупных партий компонентов (с получением растущих оптовых скидок), но с рассрочкой платежей это позволило многократно снизить затраты на закупку комплектующих.

Новая продукция фирмы была быстро сертифицирована и поступила на рынок. Здесь во весь рост встали сбытовые проблемы. Фирму, в отличие от старых отечественных и известных зарубежных производителей, не знали на рынке. Отсутствовала собственная сбытовая и сервисная сеть, без чего торговля высокотехнологичной продукцией сегодня невозможна. Для решения данной проблемы фирмой был использован следующий маркетинговый прием.

В калькуляции себестоимости был использован принцип «четырёх четвертей». Первые 25% затрат приходились на прямые издержки производства (закупаемые материалы, рабочая сила и т. д.). Еще 25% — на все виды накладных расходов. Следующие 25% — все собственные затраты на сбыт, а последние 25% были оптовой скидкой для дилеров. Любой продавец весов, который покупал у фирмы более 100 весов одновременно, получал такую скидку.

Радикально был решен и вопрос с гарантийным и сервисным обслуживанием. У продавцов (на средства фирмы) был создан обменный фонд весов. Покупателям гарантировалось 24-часовая замена весов независимо от характера и причины их поломки (потом сломанные весы возвращались на «Массу» для ремонта).

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

В результате принятой сбытовой и сервисной политики в течение года удалось создать сеть из более чем 100 дилеров по всей территории России и стран СНГ. Производство и продажа весов стремительно нарастали, и к середине 1990-х гг. «Масса» стала безусловным лидером российского рынка торговых и медицинских весов. Старые советские производители практически ушли с рынка (или сосредоточились на обслуживании узких рыночных ниш).

Переход к рыночной экономике сопровождался «открытием» страны для импорта. Достаточно емкий и «незанятый» российский рынок электронных торговых весов, естественно, привлек внимание зарубежных производителей. Практически все ведущие мировые «весовые» фирмы открыли в начале 1990-х гг. представительства в России и приступили к «освоению» рынка, прежде всего — своих сбытовых и сервисных сетей. Самым опасным конкурентом «Массы» на российском рынке была первая из пришедших в страну зарубежных производителей весов, южнокорейская фирма CAS (www.cas.ru). Фирма выпускала весы с высокими потребительскими характеристиками при продажной цене в 2–4 раза ниже, чем у производителей из Западной Европы и США. Так, например, оптовая цена на торговые весы фирмы CAS тогда составляла около 250 долл. против более чем 1 тыс. долл. у ведущего европейского производителя торговых электронных весов — германской фирмы BEZERBA.

Однако ценовая конкурентоспособность изделий фирмы «Масса» была тогда просто огромной. Так, оптовая цена 15-килограммовых торговых весов фирмы «Масса» в это время не превышала 180 долл. при совершенно невероятной внутренней норме прибыли (более 200% в первой половине 1990-х гг.!). Решающую роль в таком уровне ценовой конкурентоспособности сыграли принятые фирмой конструктивные, технологические и маркетинговые решения, а также дешевизна основных факторов производства (арендные ставки на производственные площади, стоимость рабочей силы, электроэнергии, металла и др.), существовавшая в тот период в России.

С учетом этих факторов практически все крупные зарубежные производители электронных весов сделали фирме «Масса» предложения по созданию совместного производства (и сбыта в России и СНГ, а также в ряде стран дальнего зарубежья). По разным причинам было принято только одно из них — создано совместное предприятие с финской фирмой «Раута-Пресижн».

ЛИДЕР ОТРАСЛИ

Вторая половина 1990-х гг. и начало 2000-х гг. были периодом исключительно успешного развития бизнеса фирмы «Масса». Фирму уже хорошо знали и уважали на рынке. Высокий уровень точности и надежности ее

изделий стал общепризнанным. Опираясь на получаемую прибыль и растущие продажи, фирма сделала три важных шага в своем развитии.

Во-первых, было создано собственное производство. «Масса» купила цеха обанкротившегося предприятия «Русский дизель», отремонтировала их и создала производство, не уступающее уровню ведущих мировых производителей весов. Параллельно произошла консолидация активов фирмы в руках ее основателя и генерального директора — Александра Коробкина. Он выкупил доли других партнеров фирмы и стал ее 100%-м собственником (так в названии фирмы появилась буква «К»).

Во-вторых, резко расширился ассортиментный ряд выпускаемых изделий. Помимо торговых и медицинских весов в серию были запущены весы для обслуживания складов (модели для взвешивания товаров и грузов в 200, 300, 500 кг, 1 и 2 т). Затем стали производиться различные весы для промышленных предприятий, транспорта, технологических процессов, крановые весы и т. д.

Торговые весы были существенно модифицированы. Например, стали выпускать весы с автономным питанием (для торговли с передвижных лотков) или влагозащищенные весы (для взвешивания, например, свежей рыбы). Не забыла фирма и свои «истоки» — в производство были запущены особо точные лабораторные весы. «Масса» превратилась в универсального производителя широкой номенклатуры точного электронного весоизмерительного оборудования.

Кроме чисто коммерческих заказчиков, весы фирмы стали активно покупать и другие (помимо медицинских) госучреждения, например почтовые отделения (для взвешивания посылок и бандеролей).

В-третьих, фирма активно вышла на зарубежные рынки. Если рынок стран СНГ изначально рассматривался как один из основных для фирмы, то со второй половины 1990-х гг. весы «Массы» стали активно поставляться в страны Европы и Азии. Удельный вес экспорта превысил 30% в общем объеме продаж. Следует отметить тот факт, что для экспорта измерительного оборудования в Европу фирме пришлось пройти очень непростую и длительную процедуру сертификации в соответствующих европейских уполномоченных органах.

К этому же периоду относится и первый опыт «контрактного» экспортного производства. Оценив достоинства весов фирмы «Масса», один из ведущих производителей этой продукции в Италии закрыл свое производство и стал торговать весами «Массы» под своей торговой маркой.

Экономическое и техническое состояние фирмы на рубеже веков было отличным. Казалось бы, наступил «золотой» век «сбора урожая». Но, как и в ситуации 10-летней давности, «покой нам только снится»! В новом тысячелетии в конкурентную борьбу в весоизмерительной индустрии вступили китайские производители.

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

«КИТАЙСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ»

Электронные весы китайского производства появились на рынках развитых стран еще в 1990-е гг. Однако тогда это был чисто нишевый продукт. Очень дешевые, но неточные и малонадежные изделия применялись почти исключительно в неорганизованной, «ларечной» торговле. В России потребители достаточно метко прозвали их «мыльницами» (корпуса китайских весов тех лет производились практически исключительно из пластмассы).

Ситуация радикально изменилась, когда «гранды» мировой весовой индустрии (например, международный лидер отрасли — американско-европейская фирма Mettler-Toledo (www.mtrus.com)) решили перенести свое производство в континентальный Китай. Причины этого явления хорошо понятны. Бурно развивавшийся в 1980–1990-е гг. Китай к началу нового тысячелетия «созрел» для переноса на его территорию наукоемких и высокотехнологических видов продукции. Стоимость же основных факторов производства в Китае была в разы ниже, чем в традиционных странах — производителях этих изделий.

Массовая «переброска» производства в Китай в начале 2000-х гг. совпала с существенным повышением технических характеристик и резким снижением стоимости элементной базы, используемой в производстве весов. Эти процессы помогли «открыть двери» для радикального удешевления продукции и существенного изменения конкурентных позиций производителей в отрасли.

Для «Массы» угроза со стороны дешевого экспорта из Китая стала отчетливой тенденцией на рынке примерно к 2003 г. Расчеты показывали, что практически все ценовые факторы конкурентоспособности в сравнении с китайскими производителями оказались утраченными. Стоимость материалов, комплектующих, электроэнергии, а особенно рабочей силы в России к этому времени была существенно выше, чем в Китае. На зарубежных рынках, куда экспортировала свою продукцию фирма «Масса», ее стала вытеснять продукция китайской сборки. Например, «извечный» конкурент «Массы» южнокорейская фирма CAS к этому времени практически полностью свернула производство в Корею, перенеся его в Китай. Фирма «Масса» вновь, как и в начале 1990-х гг., оказалась перед лицом необходимости принятия серьезных стратегических решений.

«НОВЫЙ ВЕК» КОНКУРЕНЦИИ: 2000-е гг.

Тщательное изучение ситуации, по словам генерального директора фирмы «Масса-К» А. Коробкина, привело к решению о необходимости смены стратегической парадигмы. От стратегии «лидерства в издержках» перешли к реализации стратегии «дифференциации» как единственному способу выжить перед лицом «сверхдешевой» китайской конкуренции. Были

приняты три базовых решения, которые позволили выстоять перед лицом экспансии произведенной в Китае продукции.

Во-первых, был резко повышен технический уровень продукции «Массы». Все весы фирмы перешли полностью на цифровую обработку сигнала. Микропроцессоры стали устанавливаться непосредственно в тензодатчики (новое поколение «цифровых» датчиков), а также во все ключевые узлы изделия (клавиатуру, индикатор и др.). На «средние» весы производства фирмы «Масса» сейчас устанавливается семь (!) микропроцессоров в сравнении с одним в среднестатистических китайских весах. Это позволило не только в очередной раз повысить точность измерения, но и реализовать ряд новых функций, ранее принципиально невозможных, таких, например, как самодиагностика. Все процессоры в весах фирмы «видят» друг друга. Достаточно подключиться к любому стандартному разъему, чтобы специальная программа самодиагностики «высветила» состояние всех узлов и систем прибора.

Полностью цифровая обработка сигнала дала возможность создавать на базе весов сложные комплексы учета и контроля. Все данные об измерениях теперь с помощью внутрикорпоративного Изернета (семейство весов 4D) поступают в центральную базу данных, где обрабатываются в пользу всех заинтересованных подразделений. Такой подход позволяет интегрировать весовое оборудование в сложные производственные или логистические комплексы. По существу, фирма перешла от продажи отдельных весов к реализации инжиниринговых решений на базе весоизмерительной техники.

Новое поколение весовых комплексов фирмы полностью сопрягается с ведущими ERP-системами. Знакомые с продукцией фирмы «Масса» зарубежные специалисты говорят о том, что как минимум по ряду параметров она стала мировым технологическим лидером.

Во-вторых, были радикально изменены используемые фирмой производственные технологии. Все старое оборудование выведено из эксплуатации и заменено на новое полностью автоматизированное. А. Коробкин говорит: «Конкурировать с китайцами могут только роботы». Следует отметить, что рост производительности труда на фирме за период с 2003 по 2008 г. составил 5,5 раза!

Модернизации подверглись и бизнес-процессы. Организационно фирма была перестроена по «продуктовым направлениям», где менеджеры соответствующих подразделений полностью, «сквозным» порядком отвечают за свои виды изделий. Все ключевые бизнес-процессы оптимизированы, описаны и поддерживаются системой внутрифирменного электронного документооборота.

И, наконец, в-третьих, каламбур «без Китая в борьбе с Китаем» не обошлось. Численность персонала фирмы была сокращена вдвое. Все трудо- и материалоемкие техпроцессы были на контрактной основе перенесены в

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

Китай. Так, например, изготовление пресс-форм, все литье, сварка, работа с металлоконструкциями, ряд сборочных операций сегодня выполняются силами китайских субподрядчиков.

Превзойти китайских производителей по ценовым параметрам все равно не удалось, но разрыв с «разов» сократился до «десятков процентов» при позиционировании продукции «Массы» как особо технологичной и качественной.

СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ «МАССА-К»

По состоянию на начало 2010 г. фирма «Масса-К» представляет собой среднее по размеру (численность занятых на основной производственной площадке порядка 200 человек), специализированное, высокотехнологичное предприятие полного профиля (разработка, производство, продажа и сервисное обслуживание), занимающее устойчивые конкурентные позиции на рынке весоизмерительной продукции России и стран СНГ. Продукция фирмы по своим конструкционным и потребительским параметрам не только не уступает, но и, по общему признанию специалистов, по ряду параметров превосходит основные образцы фирм-конкурентов. Фирма полностью обеспечена современным оборудованием, собственными площадями и оборотными средствами. Сохраняющаяся довольно высокая для этой отрасли рентабельность позволяет фирме осуществлять в необходимых объемах инвестиции в свое развитие.

Прочные позиции фирмы на рынке вкупе с ее репутацией и активной маркетинговой политикой позволили довольно легко пройти острую фазу экономического кризиса 2008–2009 гг. Продажи фирмы лишь незначительно снизились в первой половине 2009 г. и полностью восстановились к ноябрю того же года. Другие российские и зарубежные игроки рынка значительно больше пострадали от кризиса. Фактически кризис стал «драйвером» перераспределения рынка в пользу «Массы».

Однако при всех позитивных составляющих сегодняшнего благополучного позиционирования фирмы ее будущие перспективы, очевидно, определятся в новом раунде тяжелой конкурентной борьбы. Например, проблема китайской конкуренции имеет два измерения. Так, до сегодняшнего дня основным конкурентом фирмы на рынке выступали традиционные американские, европейские и азиатские (Япония, Ю. Корея, Тайвань) производители, перенесшие свое производство в Китай. Однако в последние годы все громче заявляют о себе собственно китайские фирмы — производители весов («чистый Китай»).

«Пять лет назад на всемирной отраслевой выставке весов собственно китайские фирмы впервые презентовали свою продукцию и занимали выставочные площади в 500 кв. м, — говорит А. Коробкин. — А в этом году

30 китайских фирм-производителей заняли уже два этажа огромного выставочного комплекса. Конечно, конструктивно и технологически они пока существенно отстают от нас (все обработка сигнала у них, например, аналоговая, а сборка — ручная). Но темпы их экспансии просто пугают».

Многие российские производители весов, не выдержав ценовой и технологической конкуренции, перешли на сборку весов из китайских комплектующих или же полностью закупают весы в Китае (даже надписи на упаковке на русском языке наносятся в Китае) и продают такие весы на российском рынке как продукт собственного производства. Конкуренция на рынке вновь резко обострилась.

КОНКУРЕНТНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

Эксперты оценивают годовую емкость рынка весоизмерительного оборудования в России в весьма широком диапазоне, но в среднем в пределах около 100 млн евро. Низкая точность оценки связана с очень широкой сегментацией этого рынка. Например, помимо традиционных торговых и складских, это и бытовые весы, весы для взвешивания вагонов, автомобилей, бункеровочные весы для заправки и загрузки судов, лабораторные медицинские, разнообразное весовое оборудование для производственных процессов и многие другие виды весов.

В силу разнообразия весоизмерительного оборудования и практики «контрактной» сборки статистика Государственного таможенного комитета также дает только примерное представление об удельном весе импорта на этом рынке. По экспертным оценкам, на импорт приходится примерно половина общего объема российского рынка весов.

Фирма «Масса» выпускает широкую номенклатуру весов — от особо точных лабораторных до крановых на усилие в 15 т. Однако основная масса продаж приходится на медицинские, торговые и промышленно-складские весы для измерения веса до 600 кг.

Состав игроков на этом рынке в России по состоянию на 2009 г. представлен в Приложении 1. Как видно из его материалов, фирма «Масса» является крупнейшим производителем и продавцом весов в стране со средним объемом продаж — 6500 ед. в месяц.

Ближайший и давний конкурент фирмы «Масса» (с начала 1990-х гг.), южнокорейская фирма CAS, продает примерно 2/3 от объемов продаж «Массы» на российском рынке — около 4 тыс. весов в месяц. Фирма является одним из ведущих игроков на мировом рынке производителей весов. Присутствует более чем в 60 странах мира. Когда-то создавалась как «бюджетная» азиатская альтернатива основным американским, европейским и японским производителям. Очень быстро росла в 1980–1990-е гг. С начала 2000-х гг. полностью перенесла свое производство в континентальный Ки-

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

тай. На сегодняшний день представляет собой чисто сетевую структуру. Очень широко использует аутсорсинг. Ценовая политика на российском рынке близка к ценовой политике фирмы «Масса». Некоторые модели весов CAS уже дешевле «массовских» (например, торговые и настольные). Другие — дороже (товарные, крановые, платформенные). Торговые весы с чекопечатью фирмы CAS (одни из наиболее сложных в этой товарной группе) в два раза дороже аналогичных весов фирмы «Масса».

Информация о рыночных ценах на весы различных производителей на российском рынке по состоянию на 2009 г. приведена в Приложении 2.

Фирма CAS давно присутствует на российском рынке, располагает широкой и отлаженной сбытовой и сервисной сетью. В политике ценообразования фирмы традиционно ориентируются друг на друга (длительное время цена изделий фирмы «Масса» составляла 80–90% от цены аналогов фирмы CAS). Поскольку львиная доля издержек фирмы CAS приходится на долларовую составляющую (исключая сбытовые и сервисные затраты в России), цена на ее продукцию очень чувствительна к колебаниям обменного курса валют. Так, девальвация рубля осенью 2008 г. — зимой 2009 г. больно ударила по сбыту CAS в России.

Дальнейшее развитие фирмы CAS в России в ближней и среднесрочной перспективе, очевидно, в первую очередь будет зависеть от соотношения цена — качество в сравнении с продукцией «чисто» китайских производителей весов. Этот же фактор, скорее всего, станет решающим и в ее конкурентной борьбе с «Массой».

Третью позицию в «табеле о рангах» российского рынка весов занимает московская фирма «Штрих-М» с ежемесячным объемом продаж в 2 тыс. весов (менее 1/3 показателей «Массы»). Фирма возникла и развивалась главным образом как российский производитель кассовых аппаратов. Данный рынок весьма специфичен, поскольку находится под жестким государственным регулированием. Игроки на этом рынке растут или теряют свои позиции прежде всего в зависимости от величины располагаемого ими «административного ресурса» (необходимо входить в постоянно обновляемые списки «уполномоченных» производителей). В связи с изменением нормативной базы (отмены обязательного использования кассовых аппаратов в ряде сфер торговли) фирма «Штрих-М» понесла большие убытки в 2009 г.

«Штрих-М» является серьезным игроком на рынке весов, так как инвестирует необходимые средства в разработку и модернизацию своей продукции. Фирма предлагает заказчикам достаточно «продвинутое» программное обеспечение для автоматизации торговой и складской деятельности.

Текущие перспективы развития фирмы во многом зависят от способности компенсировать убытки от снижения продаж кассовых аппаратов.

Большая часть весов продавалась как «сопутствующее» кассам торговое оборудование. Более отдаленные перспективы, как и у других российских участников рынка, зависят от способности противостоять конкуренции китайских производителей.

Четвертое место на российском весовом рынке со среднемесячным объемом продаж примерно в 1900 шт. занимает московская фирма «МИДЛ». Она является фактически дистрибьютором торгового и банковского оборудования китайского производства. Однако она приобрела старый советский бренд Московского весового завода и продает китайские весы под этой торговой маркой. Всегда ориентировалась на бюджетных потребителей (нижний ценовой сегмент рынка). Располагает собственной дилерской сетью.

Фирма исповедует стратегию «лидерства в издержках», но насколько успешно она сможет конкурировать с будущими прямыми продажами дешевых китайских весов, сказать трудно.

Близкую к «МИДЛ» модель развития бизнеса реализует пятый российский игрок весового рынка — фирма «Инкотекс» (расчетный среднемесячный объем продаж — 1800 весов). Фирма выросла из чисто оптового дистрибьютора торгового оборудования, но, в отличие от фирмы «МИДЛ», наладила собственную «отверточную» сборку весов из китайских комплектующих. Помимо торгового оборудования, активно занимается продажами плазменных экранов, рассматривая этот вид деятельности для себя как более приоритетный.

Не сильно отличается от фирм «МИДЛ» и «Инкотекс» и шестой участник российского весового рынка — фирма «Мера-сервис» (продажи порядка 1100 весов в месяц). Тоже «отверточная» сборка весов из китайских комплектующих при ориентации на самый бюджетный сегмент рынка. В последние годы имеет самые высокие показатели прироста объемов продаж из производителей весов «экономического» класса. Возможно, реализует самую эффективную стратегию в своем сегменте рынка.

Фирма «ТВЕС» — седьмой по объемам производитель (1 тыс. весов в месяц). Бывший московский весовой завод. Теряет позиции на рынке. Большую часть своих площадей сдает под «отверточную» сборку фирме «Мера-сервис». Сама фактически осталась только на рынке медицинских весов (большой административный ресурс в лоббировании госзакупок для нужд медучреждений). Скорее всего, покинет рынок.

Фирма «Мера» — восьмой игрок с объемом продаж примерно в 850 весов в месяц. Классический производитель электронных весов собственной разработки на собственной базе (свое производство весовых датчиков). Ориентация на средний ценовой сегмент. До кризиса выпускала до 2 тыс. весов в месяц, но сильно уменьшила объемы продаж в 2009 г. Перспективы развития не ясны.

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

Фирма Mettler-Toledo — мировой лидер весоизмерительной индустрии. Продукт слияния швейцарской фирмы Mettler и американской Toledo. Производит весы всех товарных групп. Ежемесячный объем продаж на российском рынке в 2009 г. — порядка 600 весов. В начале 2000-х гг. перебазировала производство всех низко- и среднеценовых моделей в Китай, чем резко уменьшила издержки производства и продажные цены. Не исключен полный уход с рынка оборудования эконом-класса под влиянием конкуренции с «чисто» китайскими производителями.

Японская фирма DIGI (отделение корпорации Seiko) — ведущий мировой производитель маркировочных систем (этикетировщики, чекопечатающие машины и т. д.) и упаковочных материалов. Объем продаж в России в 2009 г. — порядка 600 весов в месяц. Как и фирма Mettler-Toledo, перенесла многие производства в Китай. По мере нарастания конкуренции с производителями весов из континентального Китая, очевидно, будет все более концентрироваться на своем основном рынке при возможном отказе от производства весов низко- и среднеценового сегмента.

Фирма Mercury — одиннадцатый игрок с ежемесячным объемом продаж в 600 весов. Продает китайские весы под псевдоюжнокорейским брендом. Подразделение крупного московского дилера торгового оборудования — фирмы ДИАС. Ориентация на низкий ценовой сегмент.

Фирма «Алекс» — двенадцатый игрок с ежемесячным объемом продаж порядка 500 шт. Торгует китайскими весами под молдавским (!) брендом «Алекс». Подразделение московского дилера торгового оборудования СФС. Позиционирование на рынке аналогично фирме Mercury.

Приведенный выше краткий обзор основных «игроков» российского рынка весов (в сегменте взвешивания до 600 кг) свидетельствует о том, что мы имеем дело с высококонкурентным рынком, без доминирования какой-то одной или даже группы фирм. Несмотря на лидирующие позиции фирмы «Масса» на этом рынке, она не может проводить политику «лидерства в ценах», так как сталкивается с ожесточенной ценовой конкуренцией практически на всех «этажах» этого рынка.

Крупнейшей проблемой для всех без исключения производителей весов, действующих на российском рынке, является растущая конкуренция (прежде всего ценовая) с производителями из континентального Китая. «Гранды» рынка, такие как американо-швейцарская Mettler-Toledo или японская DIGI, скорее всего, со временем просто уйдут с рынка весов низкой и средней ценовой категории.

Наиболее адекватной стратегией «выживания» для основных «классических» (т. е. с полным профилем производства) российских производителей, таких как фирмы «Масса-К», «Мера» и «Штрих-М», очевидно, является «балансирование» между прогрессирующей степенью перемещения произ-

водства в Китай и упором на рост сложности и качества производимого весового оборудования. Упор на продажу комплексных инженеринговых «решений» на основе использования сложного оригинального программного продукта и интегрированных систем взвешивания.

Успех или неудача такой стратегии будет во многом зависеть от общей макроэкономической обстановки и промышленной и экономической политики государства. Сырьевое «проклятие» нашей экономики, имевшее в качестве одного из последствий неоправданно высокий рост курса национальной валюты (в 2000-е гг. самый высокий из стран «Большой двадцатки»), радикально подорвало ценовую конкурентоспособность отечественной промышленности.

Исчезнет ли наша обрабатывающая промышленность? Будем ли мы потреблять все китайское? Не сократится ли наше народное хозяйство до чисто добывающей промышленности и сферы услуг? Ответ на эти на первый взгляд абсурдные вопросы реально вытекает из рассмотрения ситуации на таком частном рынке, как рынок электронных весов.

Фирма «Масса-К» практически идеально подходит под определение субъекта инновационной экономики. Фирма чисто предпринимательская, возникшая «с нуля», а не в ходе приватизации советской промышленности. Фирма, выпускающая достаточно наукоемкую продукцию (электроника, точная механика, сложное программное обеспечение). Фирма, которая буквально со дня своего зарождения в «голодные и лихие» 1990-е гг. вырвалась в мировые технологические лидеры отрасли по новизне и эффективности предлагаемых решений. Фирма, генерирующая достаточную прибыль и располагающая необходимыми собственными финансовыми ресурсами для развития.

Если макроэкономические условия в стране, прежде всего стоимость основных факторов производства и обменный курс рубля, заблокируют ее дальнейшее развитие, то долгосрочный прогноз перевода нашей экономики на инновационный путь развития станет достаточно проблематичным.

ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ И КОМПЕТЕНЦИИ ФИРМЫ

Фирма «Масса-К» располагает всеми необходимыми для деятельности материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

Серийный завод, конструкторско-технологические бюро и службы фирмы располагаются в собственном здании в Санкт-Петербурге, на набережной р. Невы (юридический и фактический адрес — Аптекарская набережная, д. 15). Здание отремонтировано и переоборудовано под нужды фирмы. В соседнем здании расположены автохозяйство и складские помещения.

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

Как отмечалось, в 2003–2008 гг. фирма полностью заменила все используемое технологическое оборудование на автоматизированную технику самого последнего поколения (что привело к росту производительности труда в 5,5 раза). При необходимости материально-производственная база фирмы позволяет в «разы» увеличить объемы производства, равно как и быстро запускать в серию новые изделия (время от начала разработки весов новой модели до запуска их в серийное производство сокращено до полугода!).

Фирма обеспечена квалифицированной рабочей силой, включая ведущих в отрасли конструкторов и программистов. Высокие требования к персоналу порождают определенную ротацию персонала рабочих специальностей. Для предотвращения проблем, связанных с «текучкой» кадров, все должностные обязанности на рабочих местах тщательно описаны (регламентация бизнес-процессов), а старший персонал уделяет повышенное внимание обучению вновь принятых на работу людей.

Благодаря многолетней высокой прибыли от деятельности фирма располагает даже избытком собственных оборотных средств. Это позволяет кредитовать дилеров, оплачивать НИОКР и приобретать все необходимое оборудование. За 20 лет работы фирма ни разу не пользовалась банковскими кредитами.

Но главным достоянием фирмы являются не ее материальные ресурсы, а приобретенные в ходе деятельности компетенции.

Компетенцией № 1, наверное, можно признать глубокое понимание предмета деятельности и способность генерировать самые передовые технические и технологические новинки в области измерения веса. На протяжении всех 20 лет своей истории фирма находилась на «переднем крае» отрасли, как правило, опережая других ее игроков. В 1990-е гг. это было уникальное ноу-хау в области конструирования и технологий испытаний и настройки выпускаемой техники. В 2000-е гг. прорывной технологией стал полный переход на «цифру». Выпускаемые фирмой цифровые интегрированные датчики веса относятся к самым передовым разработкам в области весоизмерения.

Накопленные фирмой знания в этой области, квалификация ее конструкторов, программистов и технологов, глубокое научное и практическое понимание процессов измерения массы ее лидером, генеральным директором А. Коробкиным, делает фирму достаточно защищенной в сфере технологической конкуренции.

Ключевой компетенцией № 2, очевидно, можно считать маркетинговое «чутье» А. Коробкина и его умение быть «в нужное время в нужном месте», искусство работы с дилерами и клиентами. Выше уже упоминалось стремительное создание дилерской и сервисной сети в начале 1990-х гг. Сегодня фирма работает с 1700 дилерами в России, странах СНГ и странах дальнего зарубежья. Состав дилерской сети постоянно обновляется и оптимизирует-

ся. Продукция фирмы сертифицирована на всех значимых для нее зарубежных рынках. Высокая адаптивность, понимание нужд клиентов и тенденций развития отрасли, быстрая приспособляемость даже к самым серьезным неблагоприятным тенденциям в ее развитии являются мощной составляющей конкурентоспособности фирмы.

Следует отметить и стратегическую «смелость» А. Коробкина, не раз проявленную в сложные для развития фирмы периоды времени. Многие именитые соперники не продемонстрировали способностей взять на себя стратегические риски, пойти на крупные инвестиции и глубокий ассортиментный маневр и вынуждены были покинуть рынок.

Накопленные за годы работы репутация, ресурсы и компетенции лежат в основе конкурентного потенциала фирмы. Они позволяют фирме достаточно уверенно смотреть в будущее.

ТЕКУЩИЙ ФОКУС СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИРМЫ

В каждый период времени своей деятельности фирма «Масса» реализовывала какую-то центральную продуктовую стратегию, что позволяло ей все время оставаться на «острие» рынка. В настоящее время такой локальной стратегической программой является содействие перехода магазинов «у дома» к формату самообслуживания на основе применения весового оборудования с чекопечатью и программных решений фирмы.

Обеспечение потребителей продовольственными товарами осуществляется по четырем товаропроводящим каналам — через супермаркеты (отдельно стоящие или в составе «молов»), малые сетевые магазины (площадью 500–2 тыс. кв. м), магазины «у дома» (или «шаговой доступности», площадью до 500 кв. м) и продовольственные рынки. Доля последней категории (рынков) постоянно снижается (упала ниже 15%). Супермаркеты и сетевые магазины получили большое распространение, но их удельный вес в продажах как минимум в крупных городах близок к насыщению. Практически все супермаркеты и сетевые продовольственные магазины используют технологию самообслуживания. Она весьма эффективна — снижаются затраты на персонал и растет товарооборот с 1 кв. м торговых площадей в среднем на 35%.

Магазины «у дома» продолжают оставаться важным звеном в торговле продовольственными товарами. Как свидетельствует опыт развитых стран, это очень «живучая» и часто незаменимая форма розничной торговли. Технологически в России подавляющее большинство таких магазинов «шаговой доступности» используют форму торговли «через продавцов». Как уже было отмечено выше, такая технология ограничивает рост продаж и производительности труда.

Фирма «Масса» приняла решение активно включиться в процесс перевода продовольственных магазинов «у дома» в формат магазинов самооб-

Фирма «Масса-К» — ведущий российский производитель электронных весов...

служивания. Для этого была разработана и запущена в серийное производство новая линейка весов с устройствами для чекопечати (семейство весов ТВ-РЗ). К ним предъявлялись такие требования, как высокая надежность, простота программирования, возможность интеграции в сети, расширенный диапазон взвешивания и ценовая доступность. Новые модели весов были созданы на основе новейшего АРМ-микропроцессора LPC6328 фирмы Philips, новых конструктивных решений чекопечатающего устройства и нового программного обеспечения. Так, например, новая программа «Весовой терминал» обеспечивала импорт базы данных товаров в систему 1С версии 8.1, оптимальную по своей цене и функциональным возможностям магазинам «у дома». Система также интегрируется с сетевыми решениями «Далион», «Торговля 24 часа», «Айтида Retail» и др.

Отличительной особенностью коммерческого предложения фирмы «Масса» на этом рынке стала его доступная цена. Так, базовые отдельные весы с чекопечатью фирмы «Масса» предлагаются по 14 900 руб. при цене конкурентов на аналогичное изделие: 21 730 — у фирмы «Штрих», 30 тыс. — Mettler-Toledo, 34 720 — CAS и 36 157 руб. — у фирмы DIGI. Комплексные решения, включающие в себя все необходимое оборудование и программное обеспечение для продавца, кассира и товароведа, фирма «Масса» предлагает за 106 900 руб., что значительно ниже, чем у ее конкурентов.

Таким образом, технические и коммерческие предложения фирмы «Масса» позволяют надежно и малозатратно перейти к новым эффективным технологиям продаж продовольственным магазинам «шаговой доступности».

* * *

А. Коробкин смотрел в окно и думал о перспективах развития фирмы и судьбах российской промышленности. За 20 лет удалось сделать очень многое. Фирма не только состоялась, но и стала лидером отрасли, первой фирмой на российском рынке электронных весов. Усилия не потрачены зря!

Но движение вперед сталкивается со всевозрастающим сопротивлением и не столько со стороны конкурентов, сколько из-за общих макроэкономических условий развития российской промышленности. Укрепление курса рубля за последнее десятилетие (самое высокое укрепление курса национальной валюты из стран G20) радикально подорвало конкурентоспособность российской промышленности. Производить в России технологически сложную продукцию с высокой добавленной стоимостью становится невыгодным.

Свой «весомый» вклад в ситуацию вносит и отечественная бюрократия с ее неистребимой тягой к наложению «дани» на все «движущееся». Чего стоят одни таможенные процедуры, когда без «пожертвований» таможен-

ным брокерам таможня может месяцами держать контейнер с проводами из Китая, проводя «экспертизу» на возможность их «двойного применения»! Как выживать в таких условиях российскому предпринимателю, имеющему талант, видение перспектив, сильную фирму, деньги в конце концов, но одно здоровье и жизнь на «все про все»?

А может, махнуть на все рукой, продать фирму китайцам и уехать «на Канары»? Молчит крейсер «Аврора». Тихо плещутся воды Невы. Вид из окна успокаивает, но, увы, не дает ответа на наблевшие вопросы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Кто является стейкхолдерами фирмы «Масса-К»?
2. Сформулируйте миссию фирмы.
3. Проведите сравнительный PESTEL-анализ внешних факторов макросреды применительно к данной фирме с интервалом в 10 лет по состоянию на 1990, 2000 и 2010 гг.
4. Проведите анализ отрасли с применением модели пяти сил конкуренции М. Портера.
5. Проведите сегментацию рынка потребителей весоизмерительного оборудования и выберите оптимальную стратегию работы с каждой из основных групп потребителей.
6. Классифицируйте основных конкурентов фирмы и их возможные стратегии на основе методики карт стратегических групп.
7. Проведите анализ ресурсов и компетенций фирмы.
8. Проведите SWOT-анализ фирмы.
9. Проанализируйте эволюцию конкурентных стратегий фирмы на разных этапах ее развития.
10. Попытайтесь выработать оптимальную конкурентную стратегию фирмы на настоящем этапе и на среднесрочную перспективу.
11. Смоделируйте возможные наступательные и оборонительные действия фирмы в рамках ее общей конкурентной стратегии.
12. Рассмотрите возможности использования ресурсов и компетенций фирмы для деятельности в других отраслях экономики.
13. Изучите целесообразность существующей модели вертикальной интеграции фирмы и возможности ее совершенствования.
14. Напишите текст стратегии фирмы в вариантах для менеджеров разного уровня и рядовых работников.
15. Подготовьте возможный план мероприятий по реализации стратегии развития фирмы.

Статья поступила в редакцию 10 июня 2011 г.

Приложение 1
 Основные «игроки» на российском рынке весоизмерительного оборудования в категории взвешивания до 600 кг по состоянию на 2009 г.

1	2	3	4	5	6
Фирма — производитель электронных весов	Сайт компании	Ориентировочные объемы производства весов, шт./месяц	Характеристика	Ценовой сегмент. Дополнительная информация	Стратегия, прогноз
Масса-К	www.massa.ru	6500	Российский производитель. Специализация — весы (для разных областей народного хозяйства)	<i>Низкий</i> (весы с печатью этикеток). <i>Средний</i> (товарные, промышленные весы). <i>Высокий</i> (торговые весы)	<i>Стратегия:</i> высокое качество при удержании цены на среднем уровне за счет высокой серийности. Увеличение региональной дилерской сети. <i>Прогноз:</i> увеличение доли рынка за счет захвата новых сегментов рынка (товарные торговые весы, автономные торговые весы без стойки), увеличение доли в сегменте весов с печатью этикеток
МИДЛ	www.middle.ru	1900	Китайские весы. Специализация: весы, банковское оборудование и прочее	<i>Низкий</i> (собственная дилерская сеть)	<i>Стратегия:</i> продвижение дешевых китайских весов под брендом «Московский весовой завод». <i>Прогноз:</i> возможно сокращение доли рынка за счет появления более дешевых весов (долгое время занимали место самой дешевой продукции)

Продолжение прил. 1

1	2	3	4	5	6
Инкотекс	www.incotex.ru	1800	Российский производитель (от-верточная сборка из китайских комплектующих) Специализация: кассовое оборудование, весы, плазменные экраны	<i>Средний</i> (но ниже, чем «Мас-са» и «Штрих»). Простые весы, сжатая номенклатура. В настоящий момент понесла существенные убытки в секторе кассового оборудования (в связи с принятием закона об отмене обязательного использования кассовых аппаратов дляплательщиков ЕНВД). По нашим оценкам, рынок кассовых аппаратов сократился в 3–4 раза. Активно развивается сегмент плазменных экранов	<i>Стратегия:</i> продвижение весов по «кассовым» каналам (как сопутствующий товар). <i>Прогноз:</i> сокращение доли рынка в связи с сокращением кассового рынка
Штрих-М	www.shtrih-m.ru	2000	Российский производитель. Специализация: кассовое оборудование, весы (в том числе весы с печатью этикеток, промышленные и складские), программные продукты	<i>Средний.</i> Сходная с «Инкотексом» ситуация по кассам (уменьшение рынка). Отличия от «Инкотекса»: более серьезный подход к изготовлению весов; шире модельный ряд; выпуск весов с печатью этикеток (их собственная разработка); упор на программное обеспечение. Сильная сторона — предоставление комплексного ПО для оснащения магазина, склада и т. п. (естественно, подразумевается использование оборудования их производства)	<i>Стратегия:</i> продвижение весов по «кассовым» каналам (как сопутствующий товар). <i>Прогноз:</i> сокращение доли рынка в связи с сокращением кассового рынка

Продолжение прил. 1

1	2	3	4	5	6
ТВЕС	www.tves.com.ru	1000	Российский производитель. Специализация: весы. Предоставил свои производственные мощности для фирмы «Мера-Сервис», производящей оптоверточную сборку из китайских комплектующих	Основные продажи — медицинские весы. Задействован административный ресурс (оснащение медицинских учреждений). Сегмент торговых весов практически потерян. В советское время был заводом-монополистом по производству торговых электронных весов в РСФСР (на весь СССР был еще только один завод на Украине, который тоже производил электронные торговые весы). Сам производил датчики взвешивания (в настоящее время это делают только «Масса-К», «МЕРА» и «ТЕНЗО-М» («ТЕНЗО-М» работает в сегменте тяжелых весов — здесь не рассматривен))	<i>Стратегия:</i> продвижение медицинских весов с использованием административных каналов. <i>Прогноз</i> зависит от государственного бюджета на здравоохранение. По остальным весам собственного производства — прогноз на полную остановку производства и уход с рынка
Мера-Сервис	www.mservis.ru	1100	Российский производитель (отверточная сборка из китайских комплектующих). Специализация: весы	<i>Низкий.</i> Очень сжатая номенклатура. Фирма работает примерно с 2000 г. и ориентирована на самый дешевый сегмент рынка. В начале пыталась сама реально что-то производить, но в результате ушла с рынка, не выдержав конкуренции с Китаем. Сменила стратегию,	<i>Стратегия:</i> отверточная сборка. <i>Прогноз:</i> увеличение доли рынка в низком ценовом сегменте

Продолжение прил. 1

1	2	3	4	5	6
Мера	www.metadvice.ru	850	Российский производитель. Специализация: весы	перейдя полностью на китайские комплектующие. Сейчас предлагает самые дешевые цены в своем сегменте, использует свой известный бренд. Данная стратегия приносит ощутимые результаты (постепенно увеличивает свою долю рынка)	
Mercury	www.mercury-equipment.ru	600	Китайские весы	<i>Средний.</i> Собственные разработки. Сами выпускают датчики взвешивания. До кризиса выпускали до 2000 весов в год <i>Низкий.</i> Китайские весы позиционируются как корейская продукция. Новый игрок на рынке. Продвигает под собственным брендом крупный московский дилер торгового оборудования — фирма «ДИАС» http://www.dias.ru/katalog (эксклюзивный договор)	<i>Стратегия:</i> не ясна. <i>Прогноз:</i> отрицательный
Алекс	www.alex-se.com	510	Китайские весы	<i>Низкий.</i> Китайские весы под молдавской маркой Alex. Продвигает московский крупный дилер торгового оборудования СФС www.sfs-sevice.ru (эксклюзивный договор)	<i>Стратегия:</i> продвижение китайской дешевой продукции под молдавским брендом. <i>Прогноз:</i> отрицательный в связи с явным ухудшением качества при удорожании цены, а также серьезными перебоями в поставках

Окончание прил. 1

1	2	3	4	5	6
DIGI (Teraoka Seiko Co)	www. digi.ru	600	Японский производи- тель. Специализа- ция: весовые маркираторы, этикетировщики, весы, упаковочное оборудование	<i>Средний</i> (торговые весы, про- изведенные в Китае). <i>Высокий</i> (весы с печатью эти- кеток + дорогие весы хороше- го качества). Продвигается на рынке РФ компанией «DIGI Россия», входящей в ГК «Сервис Плюс»	<i>Стратегия:</i> отказ от дешевого сегмента (сворачивание продаж продукции данной категории). Упор на чекопечатающие весы и маркировочные системы. <i>Прогноз:</i> уменьшение доли рынка
CAS	www.cas. ru	4000	Южнокорейский производитель. Спе- циализация: весы	<i>Средний</i> (торговые, настоль- ные). <i>Высокий</i> (товарные). Первыми из иностранных компаний пришли на россий- ский рынок. Имеет обширную дилерскую сеть. Перенесли производства из Южной Ко- реи в Китай	<i>Стратегия:</i> удержание рынка. Привязка цен к доллару. <i>Прогноз:</i> в зависимости от измене- ния курса доллара будут укреп- лять свои позиции (при снижении курса) либо терять (при повыше- нии курса, так как сразу пропор- ционально увеличится цена)
Mettler- Toledo	www. mtus. com	600	Швейцарский про- изводитель. Спе- циализация: весь спектр весового оборудования	<i>Средний</i> (торговые весы, про- изведенные в Китае). <i>Высокий</i> (весы с печатью эти- кеток + дорогие весы хороше- го качества). Продвигается на рынке РФ компанией «DIGI Россия», входящей в ГК «Сервис Плюс»	<i>Стратегия:</i> отказ от дешевого сегмента (сворачивание продаж продукции данной категории) Упор на чекопечатающие весы. и лабораторное оборудование. <i>Прогноз:</i> уменьшение доли рынка в среднем ценовом сегменте

Источники: данные маркетинговой службы фирмы «Масса-К».

Цены на наиболее распространенные модели весов на российском рынке в 2009 г.

Производитель	Модель	Источник	Телефон	13.03.2009		09.09.2009	
				Цена, руб.	Наличие	Цена, руб.	Наличие
1	2	3	4	5	6	7	8
				35,3		31,14	
<i>Лабораторные</i>							
«МАССА»	ВК-300			8150,00		8150,00	есть
CAS	MWII-300	КАС Центр	8-499-271-66-27	9884,00	есть	8719,20	есть
АСОМ	JW-1-200	СОЛО-Классика	495-958-87-27	8900,00	3-4 дня	8400,00	есть
«Веста»	ВМ213	СОЛО-Классика	495-958-87-27	14 160,00	1,5 недели	16 520,00	есть
«Вессервис»	ВСН-0,3/0,01-0	Вессервис	324-64-00	7300,00	есть	5800,00	ВСТ-300/10-0
<i>С печатью этикеток</i>							
«МАССА»	ВПМ-15.2-Т1			14 900,00		14 900,00	есть
CAS	LP-2	КАС Центр	499-271-66-27	37 065,00	есть	34 721,10	есть
DIGI	SM-300P (торговые)	МИР ВЕСОВ	495-921-44-57	40 050,00	3-4 дня	36 157,00	есть
Mettler toledo	Tiger P 3600	Диас	(495) 651-651-5	30 905,15	10 дней	30 000,00	есть
«Штрих»	Штрих-ПРИНТ	МИР ВЕСОВ	495-921-44-57		1 неделя	21 731,00	есть
<i>Торговые</i>							
«МАССА»	МК-15.2-ТВ21			5600,00		5600,00	есть
CAS	ER-15(P)	КАС Центр	499-271-66-27	5436,20	есть	4795,56	есть

Ю. В. Лантев

Продолжение прил. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
«Штрих»	Штрих-М5-15	МИР ВЕСОВ	495-921-44-57	3700,00	есть	4375,00	есть
Mettler toledo	TigerE-4201-069	РосВест (Спб)	527-17-46	4100,00	есть	4100,00	есть
DIGI	DIGI DS-788P-15	МИР ВЕСОВ	495-921-44-57	6930,00	есть	5688,00	есть
«Мидл»	МИДЛ-Т МГЖА-7Ю (15)	МИДЛ	(495)742-90-36	2990,00	1-2 недели	2990,00	есть
«Алекс»	BS6/15D1.3T2	Финит	495-382-02-01	3638,00	3-4 месяца	нет	нет
«Мера»	ПВм-3/15-Г	МЕРА	499-940-4281	4720,00	есть	4720,00	есть
<i>Настольные</i>							
МАССА	МК-15.2-A21			4800,00		4800,00	есть
CAS	SW	КАС Центр	499-271-66-27	3353,50	есть	2958,30	есть
«Мидл»	«МИДЛ»-Т В1ЖА-8	МИДЛ	(095)745-67-58	2390,00	1-2 недели	2390,00	есть
«Мера»	ПВм-3/15	МЕРА	499-940-4281	4484,00	есть	4484,00	есть
ТВЕС	ВР-05МС-3/0,5-БР/83	ТВЕС				3816,00	есть
<i>Товарные</i>							
«МАССА»	ТВ-S-60.2-A3			7550,00		7550,00	есть
CAS	ДВ-60Н	КАС Центр	499-271-66-27	11 649,00	есть	10 276,20	есть
«Алекс»	BS-60D1.3	Формула торговли	863-237-71-74	7000,00	есть	7050,00	нет
«Мидл»	МИДЛ-П 150 ВДА-8	МИДЛ	(495)742-90-36	5490,00	есть	5490,00	есть
«Мера»	ПВм-3/150 нерж.	МЕРА	499-940-4281	8260,00	есть	7906,00	есть
«Вессервис»	ВСП-60/10-5С	Вессервис	324-64-00			6550,00	есть

Окончание прил. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Товарные с увеличенной платформой</i>							
«МАССА»	ТВ-М-300.2-А3			11 600,00		11 600,00	есть
«Мидл»	Мидл П 300 ВДА-8	МИДЛ	(495)742-90-36	5490,00	есть	5490,00	есть
«Мера»	ПВМ-3/300 нерж.	МЕРА	499-940-4281	13 216,00	есть	12 331,00	есть
«Алекс»	ВХ-600 D1.3	Формула торговли	863-237-71-74	10 200,00	2 недели	10 200,00	нет
«Вессервис»	ВСП-300/50-8	Вессервис	324-64-00			11 750,00	есть
<i>Крановые</i>							
«МАССА»	ЕК-А-5			35 600,00		35 600,00	есть
CAS	CASTON III (5г)	КАС Центр	499-271-66-27	47 302,00	есть	41 727,60	есть
«СВК»	МК-5000	МИР ВЕСОВ				48 387,00	есть
«Вессервис»	ВСК-5000В	Вессервис	324-64-00	34 500,00	есть	34 500,00	есть
<i>Платформенные черные</i>							
«МАССА»	4D-P-3-2000-A.W					30 900,00	есть
«Вессервис»	ВСП4-2000 (1500*1250)	Вессервис	324-64-00	29 200,00	есть	29 200,00	есть
CAS	Геркулес 2П1215	КАС Центр	499-271-66-27	35 300,00	неделя	34 721,10	есть
CAS	Геркулес 2П1212	КАС Центр	499-271-66-28			28 000,00	Новинка!
<i>Платформенные нержавеющей</i>							
«МАССА»	4D-P-3-2000-AB.W					67 600,00	
CAS	Геркулес 2П1215	КАС Центр	499-271-66-27	90 192,00	неделя	79 562,70	

Источники: материалы, предоставленные службой маркетинга фирмы «Масса-К».