поддать газу!..

выбор стратегии развития бытовых сетей
предприятий по производству
газового оборудования

В настоящее время имеет место некоторый рост производства продукции отечественного среднего машиностроения, относящейся, в частности, к группе оборудования для автономного и индивидуального отопления, а также к группе бытового газового оборудования.

По мнению экспертов, в связи с существующими тенденциями развития гражданского и жилищного строительства, ориентированными на использование современных отопительных систем, емкость рынка указанного оборудования будет в ближайшие 5 лет увеличиваться в среднем на 3-5% в год.

Зайцева В.В.
заместитель
директора
ЗАО «Гэфест»
по стратегическому
развитию

Дли М.И.
докт. техн. наук,
профессор,
заведующий кафедрой
менеджмента
и информационных
технологий
в экономике филиала
Московского
энергетического
института
(технического
университета)
в г. Смоленске

На сегодняшний день перед национальными производителями стоит задача создания и развития региональных бытовых сетей, ориентированных на успешную реализацию корпоративной стратегии роста. Очевидно, что осуществление данного направления деятельности машиностроительных предприятий определяет необходимость стратегического подхода к управлению инвестициями в целях решения проблем распределения продукции. В то же время, в условиях ужесточения конкурентной борьбы со стороны зарубежных производителей и недостатка собственных источников финансирования, рациональный выбор структуры региональной бытовой сети и процедуры распределения инвестиций в значительной степени определяют их эффективность в стратегической перспективе.

Анализ инвестиционной деятельности крупнейших производителей газового оборудования для индивидуального и автономного отопления показал, что в общей структуре инвестиций доля на развитие региональных бытовых сетей в 3-4 раза (а по некоторым регионам в

10 раз) меньше соответствующих показателей ведущих зарубежных производителей аналогичной продукции.

Учитывая специфику газового оборудования, сбытовые сети данного типа средств предназначены не только для решения задач непосредственной реализации продукции, но и технического и гарантийного обслуживания, проведения проектных работ и сертификаций, осуществления рекламной поддержки, производства сопутствующих аксессуаров, обучения торговых представителей, потребителей и т.д. В этой связи *целесообразно использовать метод выбора инвестиционной стратегии развития региональных сбытовых сетей газового оборудования*, который позволяет на основе ориентации инвестиционной деятельности на реализацию корпоративной стратегии роста машиностроительных предприятий повысить их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

На *рис. 1* приведена матрица, позволяющая в зависимости от характеристик регионального рынка и реализуемой стратегии роста выбрать приоритетные с точки зрения инвестиций составляющие региональной сбытовой сети.

Рассмотрим инвестиционные стратегии для рынка, который характеризуется высокой степенью осведомленности потребителей, развитой сбытовой инфраструктурой, а также прогнозируемыми высокими объемами реализации газового оборудования корпоративным потребителям, что соответствует верхнему правому «большому» квадранту матрицы. Данный сегмент характеризуется наличием достаточно крупных конкурентов в сфере реализации газового оборудования.

В этой связи стратегия проникновения на рынок должна быть направлена на переориентацию покупателей и отведение их от конкурентов, стимулирование покупок традиционными потребителями, поиск новых возможностей использования предлагаемой продукции и развитие за счет производства сопутствующих аксессуаров. Для данной ситуации (квадрант 1) может быть использована

на сегодняшний день перед национальными производителями стоит задача создания и развития региональных сбытовых сетей

стратегия, предполагающая инвестирование в центр производства сопутствующих товаров. В случае реализации стратегии развития рынка (2) рекомендуется выбрать стратегию инвестирования в элементы частично используемой сбытовой сети. В основе реализации стратегии развития продукта (3) лежит анализ динамики рынка и исследования потребностей клиентов, что позволит определить возможные направления модификации ассортимента и оказыва-

		Небольшая доля корпоративных потребителей		Большая доля корпоративных потребителей
Высокий уровень развития инфраструктуры	9. Проникновение на рынок	11. Развитие продукта	1. Проникновение на рынок	3. Развитие продукта
	10. Развитие рынка	12. Диверсификация	2. Развитие рынка	4. Диверсификация
Низкий уровень развития инфраструктуры	13. Проникновение на рынок	15. Развитие продукта	5. Проникновение на рынок	7. Развитие продукта
	14. Развитие рынка	16. Диверсификация	6. Развитие рынка	8. Диверсификация

Рис.1. Матрица выбора инвестиционных стратегий развития региональных сбытовых сетей

емых услуг. В этой связи особую актуальность приобретает стратегия инвестирования в маркетинговые исследования.

Диверсификация (4) может быть реализована за счет расширения комплекса оказываемых услуг при концентрации на одном типе потребителей, что предполагает инвестиции в развитие комплексных торговых центров, осуществляющих не только реализацию оборудования, но и проведение проектных работ, сертификации, технической поддержки и обучения клиентов.

Если региональный рынок характеризуется низким уровнем подготовки потребителей и отсутствием сформированной инфраструктуры, но прогнозируется большой процент объемов реализации корпоративным потребителям, то предлагается ориентироваться на следующие инвестиционные стратегии.

При проникновении на рынок (5) основные маркетинговые усилия должны быть направлены на привлечение новых покупателей посредством оказания дополнительных услуг. Соответствующая данной ситуации стратегия предполагает значительные инвестиции в обеспечение возможности проектирования и сертификации отопительных систем. Стратегия развития рынка (6) может быть реализована посредством поглощения существующей сбытовой сети. Развитие продукта (7) предполагает значительные инвестиции в центры обучения, что позволит повысить уровень подготовки потребителей. В рамках же диверсификации (8) целесообразно дополнительное финансирование продвижения и сервиса. Таким образом, при преобладании на региональном рынке корпоративных потребителей необходимо обеспечить возможность получения клиентами всего комплекса требуемых услуг в одной торговой точке, что приведет к эффективному сотрудничеству и, как следствие, увеличению доли рынка.

Рассмотрим инвестиционные стратегии для регионального рынка, характеризующегося высоким уровнем подготовки потребителей, развитой сбытовой инфраструктурой и про-

**доля российских
инвестиций
на развитие
региональных
сбытовых сетей
в 3-4 раза
(а по некоторым
регионам
в 10 раз) меньше
соответствующих
зарубежных
показателей**

гнозируемым большим объемом реализации продукции индивидуальным потребителям. Проникновение на рынок (9) в этом случае можно осуществлять за счет переориентации клиентов конкурентов, а также новых покупателей. Указанная задача может быть решена с помощью развития центров технической поддержки и обслуживания клиентов, что связано с дополнительными затратами в данной сфере. Рассматриваемый сегмент предполагает наличие уже сформированной сбытовой сети, поэтому стратегия развития рынка (10) может поддерживаться за счет инвестиций в комплексное использование совместной сбытовой сети. Как следствие, здесь необходимо финансирование торговых точек, реализующих продукцию различных производителей, а также обеспечение дополнительной технической поддержки и обслуживания клиентов.

В рамках стратегии развития продукта (11) основное внимание уделяется инвестициям в комплексного дилера, что предполагает увеличение объема продаж за счет расширения и совершенствования набора услуг, предоставляемых потребителям. Диверсификация (12) осуществляется посредством использования индивидуальных маркетинговых подходов к различным сегментам и создания различных по характеру сбытовых сетей для обслуживания разных потребителей, что подразумевает развитие многоканальных сетей.

Если региональный рынок, наряду с низким уровнем подготовки потребителей и слабым развитием инфраструктуры, характеризуется преобладанием индивидуальных клиентов, можно предложить следующие инвестиционные стратегии.

Проникновение на рынок (13) требует дополнительных инвестиций в центр снабжения запасными изделиями. Поскольку в сегменте данного типа обычно практически отсутствуют сбытовые сети газового оборудования, целесообразно разработать стратегию, основанную на инвестициях в создание собственной сбытовой сети. Реализация данной стратегии обеспечит поддержку стратегии развития рынка (14).

**при преобладании
на региональном
рынке
корпоративных
потребителей
необходимо
обеспечить
возможность
предоставления
всего комплекса
услуг в одной
торговой точке**

Реализация стратегии развития продукта (15) предполагает большой объем финансирования рекламных мероприятий. Диверсификация (16) может сопровождаться комплексными инвестициями во все элементы сети. В этой ситуации необходимо вложение средств в создание собственных торговых точек, что, наряду с активными рекламными мероприятиями, будет способствовать лучшему восприятию и запоминанию потребителем торговой марки данного предприятия-производителя.

Литература

1. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. – К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2001. – 448 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 928 с.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002. – 296 с.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2003. – 286 с.

pn

V.V. Zaitseva,

ZAO Gefest deputy director in charge of strategic development,

M.I. Dli,

head of department of management and IT in the economy, branch of the Moscow Power Engineering Institute (Technical University)

Choosing a growth strategy for sales networks of gas equipment makers

A rationale is provided for a strategic approach to identifying the main thrusts for investment into the development of regional distribution networks of gas equipment makers. A procedure is proposed for choosing an investment strategy to develop a distribution network based on specifics of the regional market.