

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ ОАО «МАЗ» НА РЫНКЕ АВТОБУСОВ

Дикалова Ксения Александровна

*МОУВО «Белорусско-Российский университет», г. Могилёв, пр-т Мира 43, 212000;
студентка 3 курса; ksenia.dikalova@gmail.com*

Бородич Татьяна Анатольевна

*МОУВО «Белорусско-Российский университет», г. Могилёв, пр-т Мира 43, 212000;
старший преподаватель; tanjabor11@gmail.com*

Статья посвящена изучению конкурентной позиции предприятия на рынке автобусов. На примере белорусского предприятия ОАО «МАЗ» рассматривается продукция предприятия, его конкуренты и рынки сбыта, особенности товаропроводящей сети и другие факторы, влияющие на позицию предприятия на рынке автобусов.

Ключевые слова: МАЗ; рынок автобусов; автобусостроение; конкуренты; товаропроводящая сеть; пять сил конкуренции; рынки сбыта.

COMPETITIVE POSITION OF OJSC «MAZ» IN THE BUSES MARKET

Dikalova Kseniya Alexandrovna

IEIHE «Belarusian-Russian University», Mogilev, prosp. Mira 43, 212000; third-year student; ksenia.dikalova@gmail.com

Borodich Tatyana Anatolyevna

IEIHE «Belarusian-Russian University», Mogilev, prosp. Mira 43, 212000; senior lecturer; tanjabor11@gmail.com

The article is devoted to the study of the company's competitive position in the buses market. By the example of the Belarusian company OJSC «MAZ», the products of the company, its competitors and sales markets, features of the distribution network and other factors affecting the company's position in the buses market are considered.

Keywords: MAZ; buses market; bus building; competitors; distribution network; five forces of competition; sales markets.

В настоящее время на рынке наблюдается высокая степень конкуренции и большое число производителей. Эти факторы усиливают необходимость постоянного отслеживания конкурентной позиции предприятия на рынке, ведь

эффективное функционирование любого коммерческого предприятия зависит от его позиции на рынке и уровня конкурентоспособности, выпускаемой им продукции.

Также знание конкурентной позиции предприятия на рынке необходимо при разработке комплекса маркетинговых мероприятий в отношении выпускаемой продукции и для оптимального распределения ресурсов между подразделениями предприятия.

Производство автобусов в Республике Беларусь осуществляется двумя предприятиями: «МАЗ» и «Неман». Однако лидирует в данном сегменте «МАЗ», так как объем выпуска автобусов «Неман» очень мал, а предприятие в основном локально ориентировано.

Минский автомобильный завод (МАЗ) является открытым акционерным обществом и находится в ведении Министерства промышленности Республики Беларусь. «Минский автомобильный завод» входит в производственное объединение «БелавтоМАЗ» и является головным предприятием объединения.

Минский автомобильный завод является крупнейшим предприятием Республики Беларусь по выпуску автомобильной техники. Гамма выпускаемых автомобилей включает седельные и бортовые магистральные автопоезда, самосвалы, лесовозы, шасси под комплектацию, прицепной состав и другую дизельную технику (более 500 моделей и модификаций). Также с 1995 года ОАО «МАЗ» выпускает пассажирскую технику. Городские, междугородние, туристические и специальные автобусы успешно работают на различных маршрутах по всему миру. За свой дизайн, функциональность, качество и надежность они неоднократно были удостоены высоких наград на международных автомобильных салонах и специализированных выставках. Сегодня пассажирская техника МАЗ представлена 15 моделями в более чем ста исполнениях [1].

Продукция Минского автомобильного завода – это техника, которая соответствует экологическим стандартам Евро-3, Евро-4, Евро-5, Евро-6.





Торговая марка МАЗ широко известна в СНГ и в дальнем зарубежье. Автомобильная техника МАЗ поставляется в более, чем 45 стран мира.

В своей работе руководство ОАО «МАЗ» среди первоочередных задач выделяет выпуск конкурентоспособной продукции, удовлетворяющей требованиям потребителей, обновление ее номенклатуры, повышение качества, совершенствование структуры сбыта и сервиса, сокращение издержек производства, наращивание производственных мощностей и завоевание высокого статуса среди производителей большегрузной автомобильной, прицепной и автобусной техники.

В настоящий момент ОАО «МАЗ» выпускает следующие виды пассажирских автобусов [2] – таблица 1.

Таблица 1 – Виды автобусов, выпускаемых ОАО «МАЗ»

Вид автобуса	Характеристики
1	2
	<p>МАЗ 251. Предназначен для перевозки пассажиров на маршрутах большой протяженности. Модель двигателя: Mercedes-Benz OM 457 LA (Euro-5); Коробка передач: ZF S6-1701 ВО механическая с интардером; Мощность двигателя: 265(360) кВт/л.с.; Шины: бескамерные 295/80R22.5; Колеса: дисковые 8.25*22.5; Количество мест для сидения: 44; База: 6060 мм; Подвеска передней/средней/задней оси: независимая/зависимая пневматическая с телескопическими амортизаторами; Номинальная вместимость: 44 чел.; Полная масса: 18000кг; Нагрузка на переднюю ось: 7000кг; Нагрузка на заднюю ось: 11000кг</p>
	<p>МАЗ 226. Низкопольный автобус предназначен для перевозки пассажиров на городских и пригородных маршрутах средней загруженности</p>
	<p>МАЗ 231. Предназначен для пригородно-междугородних перевозок</p>
	<p>МАЗ 203. Низкопольный автобус предназначены для перевозки пассажиров на пригородных и городских маршрутах</p>
	<p>МАЗ 257. Пригородный автобус средней вместимости предназначен для перевозки пассажиров</p>
	<p>МАЗ 232. Автобус для пригородно-междугородних и туристических перевозок.</p>
	<p>МАЗ 103. Низкопольный автобус предназначен для перевозки пассажиров на городских маршрутах. Модель двигателя: Daimler OM 906LA, Daimler OM 926 LA, Daimler M 906LAG (Евро-5); Коробка передач: ZF 6S1200 ВО, Voith Diwa D854.5, Allison T325w/Ret, ZF 6AP1000B; Количество мест для сидения: 22/100, 22/92; Подвеска передней/средней/задней оси: независимая/зависимая пневматическая с телескопическими амортизаторами; Номинальная вместимость: 22/100, 22/92 чел.; Полная масса: 18000кг; Нагрузка на переднюю ось: 6500кг; Нагрузка на заднюю ось: 11500кг</p>
	<p>МАЗ 103965. Низкопольный автобус с двигателем на сжатом природном газе (метан), предназначен для перевозки пассажиров на городских и пригородных маршрутах.</p>
	<p>МАЗ 171. Низкопольный автобус предназначен для перевозки пассажиров в аэропортах</p>

	МАЗ 203965. Низкопольный автобус с двигателем на сжатом природном газе (метан), предназначен для перевозки пассажиров на городских маршрутах.
	МАЗ 206. Низкопольный автобус предназначен для перевозки пассажиров на городских и пригородных маршрутах средней загруженности
	МАЗ 215. Автобус особо большой вместимости предназначен для перевозки пассажиров на городских маршрутах
	МАЗ 107. Низкопольный автобус особо большой вместимости предназначен для перевозки пассажиров на городских и пригородных маршрутах

Динамика объемов выпуска автобусов ОАО «МАЗ» в 2016-2018 гг. представлена на рисунке 1.

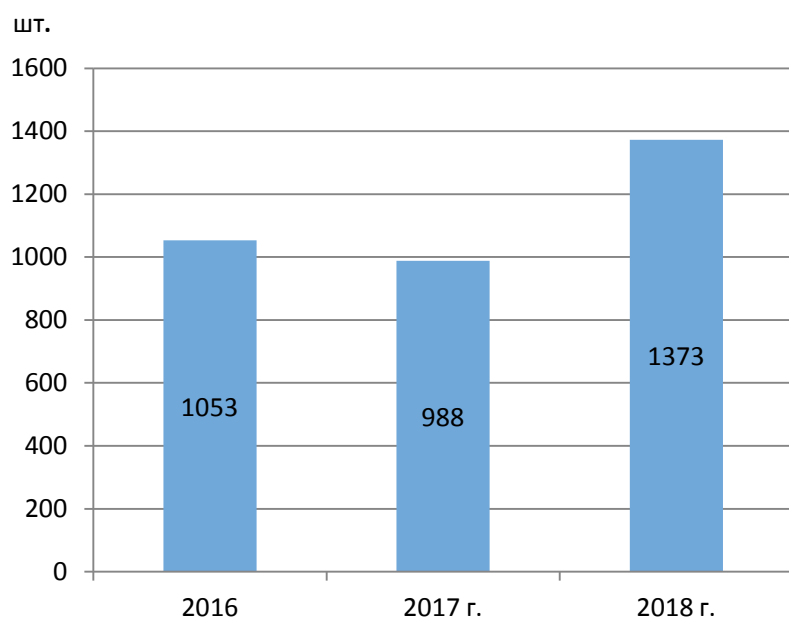


Рисунок 1 – Динамика объема производства автобусов ОАО «МАЗ» в 2016-2018 гг.

Как можно видеть из рисунка 1, в 2017 году наблюдался спад объемов производства, а в 2018 году – рост до 1373 ед.

Структура реализации автобусов ОАО «МАЗ» по рынкам сбыта в 2016-2018 гг. представлена на рисунке 2.

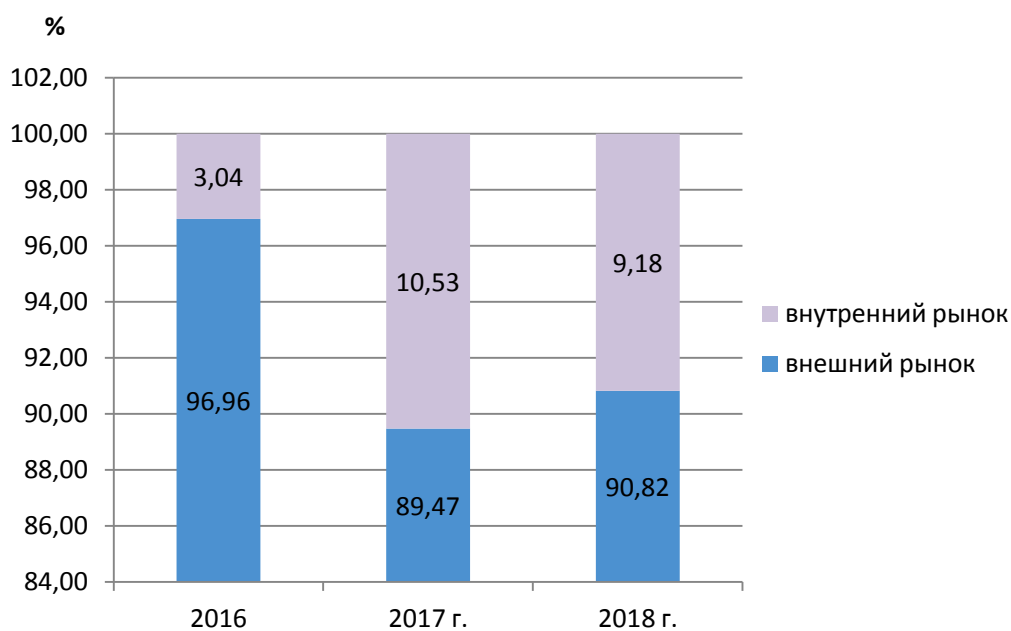


Рисунок 2 – Структура реализации автобусов ОАО «МАЗ» по рынкам сбыта в 2016-2018 гг.

Как видно из рисунка 2, преимущественно автобусы реализуются на внешнем рынке. В 2018 году 9,18 % продукции предприятия шло на внутренний рынок и 90,82 % – на внешний.

Основными конкурентами ОАО «МАЗ» на рынках Западной Европы являются автобусы «Mercedes-Benz», «MAN», «Scania», «Volvo», «SOR», «Solaris» и «Irisbus». Однако, вследствие их высокой цены, в качестве прямых конкурентов пассажирской техники МАЗ, при работе на рынках Южной и Восточной Европы, целесообразно рассматривать автобусы «MAN» и «Mercedes-Benz» турецкой сборки, турецкие производители «BMC», «Temsa», «Otokar» и китайские автобусы «Youtong», «King Long». Они имеют оптимальное соотношение «цена/качество» для рынков стран Восточной, Юго-Восточной и Южной Европы.

При выходе на рынки стран Ближнего и Дальнего Востока, а также стран Средней Азии и Африки главными конкурентами являются автобусы производства Китая, Кореи и Турции. Их главным преимуществом является низкая цена и большое разнообразие моделей, позволяющих потребителю выбирать технику с необходимыми техническими параметрами по оптимальной цене.

Основными конкурентами автобусов, выпускаемых на ОАО «МАЗ», на рынках России и Украины также являются автобусы местного производства, такие как: автобусы «Атаман», которые выпускает ОАО «Черкасский автобус», автобусы ООО «ПАЗ», ООО «ЛиАЗ», ПАО «НЕФАЗ».

Продвижение и сбыт продукции ОАО «МАЗ» происходит по двум основным направлениям: путем создания товаропроводящих сетей и посредством участия ОАО «МАЗ» в ярмарках и выставках как регионального, так и международного уровня.

В 2016-2019 гг. автобусы, производимые на ОАО «МАЗ», принимали участие в следующих выставках и ярмарках: международная выставка и форум NAIS-2019 (г. Москва, Россия), международная выставка «City Trans Ukraine 2019» (г. Киев, Украина), международная выставка COMTRANS 2019 (г. Москва, Россия), международная выставка «ТехИнноПром 2018» (г. Минск, Беларусь), международная выставка «WARSAW BUS 2017» (г. Варшава, Польша), выставка «Busworld Russia 2016» (г. Москва, Россия) и др.

Выставки играют важную роль для любого предприятия. Во-первых, они позволяют реализовывать продукцию, особенно в новых регионах, по схеме розничной торговли. Во-вторых, способствуют поиску долговременных партнеров. Кроме того, выставки играют важную роль в маркетинговых исследованиях предприятия, так как позволяют получить быструю обратную связь от потребителей о достоинствах и недостатках продукции.

Второй способ продвижения продукции ОАО «МАЗ» – создание дилерских сетей. Это основная форма реализации продукции на предприятии. Она дает основной вклад в общий объем реализации – более 50%. От эффективности и разветвленности дилерской сети зависит объем сбыта готовой продукции предприятия.

Основной целью создания товаропроводящей сети ОАО «МАЗ» является продвижение продукции предприятия на рынках других стран, увеличение объемов продаж, организация надлежащего технического сопровождения реализованной продукции, защита экономических интересов, а также поддержание положительного имиджа ОАО «МАЗ».

Работу с дилерами ОАО «МАЗ» осуществляет на основе дилерского соглашения, которое заключается после прохождения определенных этапов. Организация, претендующая на статус дилера должна соответствовать определенным требованиям, прописанным в Положении о товаропроводящей сети ОАО «МАЗ».

Цепь поставок ОАО «МАЗ» представлена на рисунке 3.

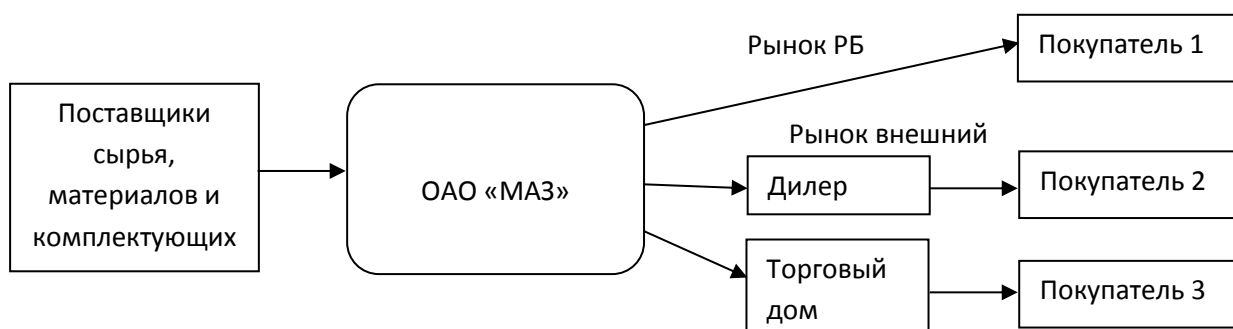


Рисунок 3 – Цепь поставок ОАО «МАЗ»

На внутренний рынок ОАО «МАЗ» поставляет пассажирские автобусы непосредственно покупателям без посредников. На внешнем рынке ОАО «МАЗ» работает через свою товаропроводящую сеть – 100 % от всего объема экспорта отгружается в адрес ТПС. (рисунки 4 и 5). Из общего числа посредников, реализующих пассажирскую технику ОАО «МАЗ» 4 приходится

на торговые дома, 58 – дилеров.

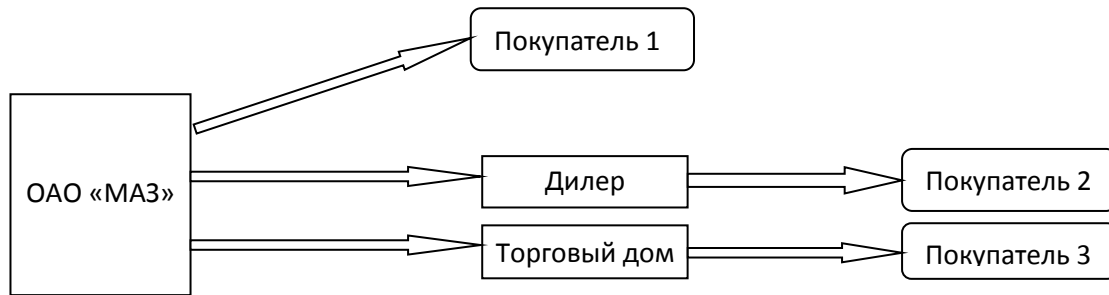


Рисунок 4 – Схема товаропроводящей сети ОАО «МАЗ»



Рисунок 5 – Товаропроводящая сеть пассажирской техники ОАО «МАЗ»

В таблице 2 рассмотрена структура товаропроводящей сети ОАО «МАЗ» на внешнем рынке в разрезе стран.

Таблица 2 – Структура товаропроводящей сети ОАО «МАЗ» на внешнем рынке в разрезе стран

Страна	Количество посредников	Доля, %
1	2	3
Азербайджан	2	3,23
Армения	1	1,61
Афганистан	1	1,61
Вьетнам	1	1,61
Грузия	2	3,23
Израиль	1	1,61
Казахстан	10	16,13
Кувейт	1	1,61
Кыргызстан	3	4,84

Литва	1	1,61
Мадагаскар	1	1,61
Молдова	3	4,84
ОАЭ	2	3,23
Польша	1	1,61
Россия	19	30,65
Сербия	2	3,23
Судан	1	1,61
Туркменистан	1	1,61
Узбекистан	1	1,61
Украина	7	11,29
Эфиопия	1	1,61
Всего	62	100,00

Как можно видеть из таблицы 2, всего поставки через товаропроводящую сеть завода осуществляются в 21 страну. В структуре товаропроводящей сети ОАО «МАЗ» преобладает рынок России (30,65 % всех посредников), Казахстана (16,13 %) и Украины (11,29 %).

Для правильного и обоснованного формирования стратегии развития компании целесообразно провести анализ структуры рынка с точки зрения действующих рыночных сил (по методу М. Портера): действующие конкуренты, поставщики, потребители, потенциальные конкуренты и товары-заменители.

Сравнительная оценка рыночных сил по 5-балльной шкале выполнена экспертным способом. В качестве экспертов выступили представители ОАО «МАЗ». Результаты анализа на примере рынка пассажирских автобусов в РФ представлены в таблице 3 и на рисунке 6.

Таблица 3 – Анализ 5 сил конкуренции Портера на рынке пассажирских автобусов в РФ

Сила	Оценка влияния	Факторы
Власть поставщиков	5/5	– Поставщики имеют множество каналов сбыта – Высокие издержки на переключение – Угроза ухудшения условий для белорусской стороны – Угроза увеличения цен
Угроза со стороны товаров-заменителей	1/5	– Легковые и средне габаритные автомобили – Жд транспорт – Авиатранспорт
Угроза появления новых игроков	3/5	– Высокие барьеры входа – Лояльность к определенным компаниям – Достаточно высокий уровень инвестиций
Власть потребителей	5/5	– Уменьшение продаж автобусов – Низкие издержки на переключение на отечественные бренды – Чувствительность к изменению цены
Уровень конкурентной борьбы	3/5	– Высокая степень дифференциации конкурентов и продукта

Сила	Оценка влияния	Факторы
		– Низкие выходные барьеры – Сильное падение рынка

Каждая сила имеет определенный набор факторов. В элементе власть поставщиков на рынке продаж пассажирских автобусов необходимо выделить следующие факторы:

- поставщики имеют множество каналов сбыта, что делает их независимыми от предприятия (предприятие имеет ограниченный набор поставщиков, от которых максимально зависима, в то время как у поставщиков есть множество клиентов, поэтому они обладают большей экономической силой);

- высокие издержки на переключение (для того, чтобы найти нового партнера взамен старому, необходимо понести большие затраты, но при этом не гарантирован результат, что клиенты будут покупать автобусы нового производителя);

- угроза ухудшения условий для белорусской стороны в связи с экономической ситуацией в стране (зарубежные компании, зная о кризисной экономической ситуации, могут попросить больших гарантий, тем самым ухудшая условия контрактов для местных покупателей);

- угроза увеличения цен на комплектующие и на автобусы (из-за уменьшения курса валюты, цена на запасные части и на непосредственно технику может значительно увеличиться).

Из угроз со стороны товаров-заменителей необходимо выделить следующие возможные альтернативы: легковые и среднегабаритные автомобили, ж/д и авиатранспорт.

Из угроз появления новых игроков, необходимо выделить следующие и более подробно их рассмотреть:

- высокие барьеры входа (необходимо учесть множество факторов; быть финансово устойчивым предприятием и иметь достойную репутацию для того, чтобы иметь право на прямую, без посредников, совершать сделки с партнерами – крупными производителями автобусов);

- лояльность к определенным производителям (это связано с тем, что продажа тяжелой техники – достаточно дорогостоящая процедура для клиентов, и поэтому уровень доверия к продавцу должен быть на очень высоком уровне);

- достаточно высокий уровень инвестиций (инвестиции необходимы для привлечения клиентов, маркетинг, оплату сделок и совершение поставки).

Из власти потребителей необходимо отметить следующие факторы:

- чувствительность к изменению цен (увеличение цен на технику увеличились достаточно сильно, что привело к большей чувствительности клиентов);

- низкие издержки на переключение на российские бренды автобусов (вследствие падения рубля, относительная цена автобусов российского

производства упала и теперь местным компаниям более выгодно покупать у производителей из России);

– уменьшение продаж автобусов (из-за кризиса в РБ и РФ, общие показатели спроса на данную продукцию упал, что делает потребителей сильнее).

Уровень конкурентной борьбы на рынке характеризуется следующими факторами:

– высокая степень дифференциации конкурентов и продукта (существует множество брендов пассажирской техники европейских, азиатских, российских, американских и других отечественных производителей, которые реализуют свой продукт через разные каналы распределения, такие как собственные дилеры, субдилеры, представительства и так далее. Данные факторы делают конкуренцию на рынке достаточно расплывчатой);

– низкие выходные барьеры (из-за специфики бизнеса, барьеры достаточно низкие и не требуют больших финансовых и материальных потерь);

– сильное падение рынка (экономический кризис и геополитические потрясения имеют огромное влияние, которые вредят развитию национальной экономики и даже к падению ВВП страны).

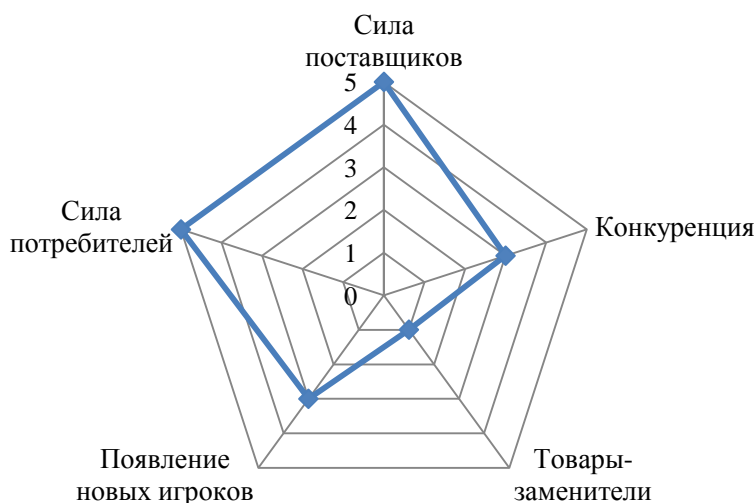


Рисунок 6 – Анализ 5 сил конкуренции Портера

Проанализировав 5 сил конкуренции, представленных на рисунке 6, можно сделать вывод о том, что поставщики и потребители имеют большую силу на рынке. Это связано с падением отечественной экономики и курса национальной валюты, что привело к уменьшению покупательской способности компаний-клиентов и к увеличению недоверия к отечественным компаниям, в связи с их возможной неплатежеспособностью. Более того, российские компании могут покупать альтернативную продукцию местных производителей, что может привести к падению спроса на иностранную пассажирскую технику.

Однако так как компания имеет ценный репутационный ресурс, постоянные клиенты компании будут продолжать с ней работать, так как данный вид бизнеса подразумевает высокий уровень доверия между клиентом и компанией, поэтому появление новых игроков и внутриотраслевая конкуренция не являются существенными угрозами для ОАО «МАЗ».

Товары-заменители пассажирской техники, в свою очередь, не могут быть рассмотрены клиентами, как существенный фактор для прекращения работы с ОАО «МАЗ».

Важным этапом дальнейшего наращивания поставок продукции ОАО «МАЗ» на различные рынки сбыта является детальный анализ необходимости разработки и создания новой продукции. Данная работа проводится маркетинговой службой предприятия совместно с конструкторскими службами и службами реализации, что позволяет выработать максимально объективные решения касательно целесообразности разработки и внедрения в производство ОАО «МАЗ» новых образцов продукции.

Таким образом, складывающиеся на внешнем рынке условия диктуют следующие приоритетные направления для ОАО «МАЗ» на ближайшую перспективу:

- организация новых сборочных производств;
- создание новой номенклатуры автобусов, востребованной на рынках сбыта;
- увеличение количества сервисных станций и улучшение качества сервисного и технического обслуживания.

Список литературы

1. История ОАО «МАЗ» [Электронный ресурс]. – URL: <http://maz.by/ru/about/history/>. (Дата доступа: 31.03.2020)
2. Пассажирская техника, выпускаемая на ОАО «МАЗ» [Электронный ресурс]. – URL: http://maz.by/ru/products/passenger_vehicle/. (Дата доступа: 31.03.2020).