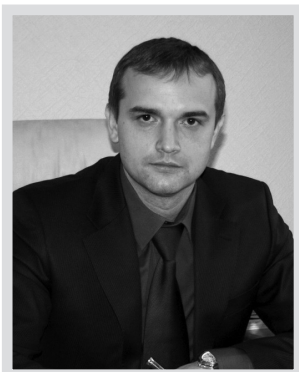


УДК 330.341

Методы управления конкурентными силами потребителей и поставщиков предприятий газотурбинного двигателестроения



Хиневич В.В.

Соискатель кафедры экономики и управления на предприятии Казанского национального исследовательского технического университета им. А.Н. Туполева – КАИ

Выявлены методы регулирования рыночной власти поставщиков и потребителей. Установлены параметры власти потребителей и поставщиков. Предложен алгоритм управления рыночными силами потребителей и поставщиков.

Ключевые слова: рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, ГТЭУ, методы управления.

При разработке стратегии достижения целей фирма опирается на изучение шансов, опасностей и возможных вариантов поведения потребителей и поставщиков предприятия.

Важными методическими аспектами при исследовании власти потребителей являются следующее параметры:

- принципиальное наличие отдельных факторов власти потребителей;
- величина отдельных факторов и сила взаимного влияния данных факторов власти;
- правомерность и корректность применения различных методов оценки величины отдельных факторов власти;
- понимание сути и направленности действия данных факторов власти как потребителем, так и производителем продукции;
- возможность и готовность потребителей и производителей применить свои знания о действии факторов власти при разработке форм, условий и параметров сотрудничества;
- понимание сути и адресатов последствий применения силы потребителей, а также рисков при активизации конкретных факторов власти.

В целом, следует отметить, что данные аспекты характеризуют власть потребителей как комплексное многофакторное явление, в рамках которого необходимо рассматривать действия как потребителей, так и производителей с точки зрения выгод и издержек, а также рисков с учетом динамики данных сил во временном аспекте.

Целью взаимодействия с потребителями является снижение их рыночной власти за счет оказания управляющих воздействий на рычаги управления ими.

Применительно к отрасли газотурбинных двигателей в России следует отметить, что здесь наблюдается власть одного единственного потребителя, который тем не менее не проявляет склонности к демонстрации данной власти. В то же время нереализованная власть предполагает возможность реализации данной власти в любое время, что представляет для предприятий отрасли дополнительные угрозы.

ОАО «Газпром» предъявляет поставщикам продукции вполне определенные требования по уровню обслуживания, качеству и надежности изделий, другим параметрам.

Кроме того, необходимо рассматривать различные сегменты продукции, которые будут востребованы на рынке газотурбинных двигателей в ближайшее время. Данные сегменты различаются не только по своим структурным позициям, но и по потенциалу роста, что отражается на вероятном увеличении величины данных сегментов.

Наконец, по многим причинам различна стоимость обслуживания отдельных сегментов газотурбинных двигателей.

В результате этой неоднородности целевой выбор сегмента рынка становится важным компонентом стратегии. В данных условиях при разработке стратегии необходимо ориентироваться на наиболее благоприятный сегмент рынка, с точки зрения его

критериальных показателей. Выбор сегмента рынка может оказать существенное влияние на темпы роста фирмы и способствовать минимизации их разрушительной рыночной власти.

Выбор сегментов рынка с учетом их структурных характеристик является особенно важным компонентом стратегии в отрасли газотурбинных двигателей, которая является достаточно зрелой, и где наблюдается высокая конкурентная борьба.

При выборе сегмента рынка необходимо ориентироваться на определенные принципы и критерии, среди которых можно выделить потребности в закупках по отношению к возможностям компании, потенциал роста сегмента, структурную позицию сегмента, затраты фирмы на обслуживание конкретного сегмента.

Различие потребностей покупателей в закупках имеет стратегическое значение, если у фирмы есть иные по сравнению с конкурентами возможности обслуживания этих потребностей.

При прочих равных условиях фирма может укрепить свое конкурентное преимущество, если направит усилия на те сегменты рынка, чьи конкретные потребности она может обслуживать наилучшим образом.

Значение потенциала роста сегмента для формулирования стратегии определяет тем, что разные сегменты рынка двигателей имеют различные темпы роста и соответственно обладают различной способностью по генерации доходов для производителей двигателей.

Критерий структурной позиции покупателя принципиально разделяется на две части. Внутренне присущая рыночная власть предполагает наличие рычагов, при помощи которых потребитель может оказывать давление на производителей с учетом их веса и имеющихся альтернативных источников предложения. В отрасли газотурбинных двигателей наблюдается ситуация монополии, при этом не предвидится появление новых потребителей. Это приводит к тому, что власть ОАО «Газпром» является очень сильной и данное предприятие достаточно легко может влиять на деятельность продавцов.

В то же время следует отметить, что рыночная сила потребителя может быть использована или не использована в силу склонности потребителя к реализации своей власти. Можно отметить, что ОАО «Газпром» намеренно не использует свою рыночную силу и не выталкивает с рынка отдельных поставщиков двигателей из желания сохранить конкурентную борьбу между продавцами и обеспечения возможности применения своей силы для давления на поставщиков в будущие периоды времени.

Последней ключевой характеристикой потребителей являются затраты фирмы на обслуживание конкретных сегментов. Если эти затраты высоки, то приемлемые по другим критериям сегменты рынка

могут утратить свою привлекательность, так как высокие затраты нейтрализуют преимущества более высокой прибыльности или низкого риска их обслуживания.

При оценке выявленных критериев необходимо учитывать, что они могут действовать в разном направлении при рассмотрении отдельных сегментов рынка газотурбинных двигателей.

Например, возможно сочетание высокого потенциала роста покупателя с наибольшей рыночной властью и/или наиболее жестоким ее использованием, незначительной властью и низкой чувствительности к ценам с высокими затратами на обслуживание, перевешивающими преимущества высоких цен реализации. Наконец, наиболее выгодные для обслуживания покупателя могут не пройти по всем другим критериям.

Таким образом, окончательный выбор наилучших целевых покупателей часто требует взвешенного и сбалансированного подхода к оценке указанных факторов с учетом поставленных перед фирмой целей.

Рассмотрим подробнее, какие рычаги управления имеются в распоряжении фирмы для оказания воздействия на отдельные критерии.

Одной из важнейших задач является понимание конкретных потребностей ОАО «Газпром» и приведение собственных производственных возможностей в соответствии с ними. Это позволит фирме дифференцировать свой продукт по сравнению с продуктами конкурентов.

В качестве инструмента дифференциации могут выступать более высокий уровень сервиса и технического обслуживания двигателей в период гарантийного срока и за его пределами, увеличение межремонтного интервала, снижение эксплуатационных затрат ОАО «Газпром». Выделение таких инструментов дифференциации связано с тем, что для ОАО «Газпром» основным приоритетом при приобретении двигателей является бесперебойная работа двигателя в период его эксплуатации, при этом сверхжестких бюджетных ограничений не выдвигается.

Другим рычагом повышения прибыльности потребителей является снижение затрат фирмы на обслуживание конкретного сегмента по сравнению с конкурентами. В этом случае предполагается активизация инженерно-конструкторского потенциала и использование опыта разработки продуктов для формирования продуктового ряда, обеспечивающего снижение эксплуатационных издержек потребителя и удовлетворение ОАО «Газпром» с точки зрения увеличения межремонтного интервала.

При этом, можно подчеркнуть, что для ОАО «Газпром» потери от дефекта продукта высоки по сравнению с его стоимостью. Отказ или сбой в работе двигателя приводит к большим потерям для потребителя, что приводит к тому, что потребитель нечув-

ствителен к цене. Он более заинтересован в качестве, при этом готов платить за него большую цену и сохраняет лояльность к поставщикам, доказавшим свое качество на практике. Именно это обстоятельство обуславливает необходимость акцентирования внимания прежде всего на качестве продукции и создании условий для его бесперебойной работы в течение периода эксплуатации.

Как видим, различие сегментов рынка по четырем рассмотренным критериям означает, что выбор сегмента может быть важнейшим элементом стратегии. Основной стратегический принцип отбора покупателей состоит в том, чтобы на основе вышеуказанных критериев находить наиболее благоприятные сегменты и ориентироваться на них.

Качество сегментов может со временем измениться. Изменению подвержены многие факторы, определяющие качество покупателя. Например, по мере вступления отрасли в стадию зрелости покупатели зачастую становятся более чувствительны к ценам, что объясняется уменьшением их прибылей, а также приобретением большого опыта закупочной деятельности.

Алгоритм управления рыночной силой потребителей представлен на рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм управления рыночной силой потребителей

Одним из важнейших целевых ориентиров управления поставщиками является снижение затрат предприятий на производство конечной продукции, при этом достижение данной цели тесно связано как с параметрами производственной деятельности предприятия, так и с условиями взаимодействия с поставщиками ресурсов различных видов.

На наш взгляд, цель регулирования взаимодействия с поставщиками может быть ориентирована на краткосрочный или долгосрочный период, в зависимости от чего меняется приоритет тех или иных критериев данной цели. Если цель предприятия ориентирована на долгосрочный период, то она может быть описана через создание условий для взаимовыгодного сотрудничества за счет реализации совместных программ развития по достижению целевых параметров в области затрат, качества, условий и сроков поставки.

Со структурной точки зрения ключевыми проблемами стратегии закупок являются:

- стабильность и конкурентоспособность общего состава поставщиков;
- оптимальный уровень вертикальной интеграции;
- распределение закупок между подходящими поставщиками;
- создание максимальных рычагов воздействия на выбранных поставщиков.

Важность такого фактора, как стабильность и конкурентоспособность поставщиков, связана с тем, что, со стратегической точки зрения, желательно делать закупки у поставщиков, которые будут поддерживать или улучшать свои конкурентные позиции в области продуктов и услуг.

Этот критерий означает, что фирма будет закупать вводимые ресурсы, адекватные или превосходящие другие по качеству/стоимости. Это, в свою очередь, будет обеспечивать ее конкурентоспособность. Аналогичным образом выбор поставщиков, которые в перспективе будут способны удовлетворять потребности фирмы, ведет к минимизации издержек, связанных со сменой поставщиков.

Вопрос вертикальной интеграции связан с тем, что в отдельных случаях данный инструмент дает возможность повышения эффективности работы предприятия за счет того, что ему удастся поставить под свой контроль ценовую политику поставщиков отдельных видов ресурсов и обеспечить условия для бесперебойного и гарантированного снабжения предприятия необходимыми средствами производства продукции.

Распределение закупок предполагает, что закупки определенного вида товара

могут быть распределены между различными поставщиками таким образом, чтобы усилить рыночные переговорные позиции фирмы. Доля каждого отдельного поставщика должна быть достаточно большой, чтобы вызывать его заинтересованность в ее сохранении; слишком широкое распределение закупок не дает структурного рыночного преимущества. В то же время закупать все у одного поставщика означает риск предоставить этому поставщику слишком большие возможности для реализации власти или создания издержек переключения. Это соображение пересекается с возможностью для закупщика добиваться скидок при покупке крупных партий, которая отчасти зависит от рыночной власти и отчасти — от экономики поставщика.

Добиваясь сбалансированности между этими факторами, закупщик должен стремиться к созданию как можно большей зависимости поставщика от своего бизнеса, к получению максимальных скидок, не подвергая себя при этом значительному риску стать жертвой издержек переключения.

Избежание издержек переключения. Со структурной точки зрения, хорошая закупочная стратегия должна избегать создания издержек переключения. Распространенные источники издержек переключения были рассмотрены ранее, но, кроме них, существуют и дополнительные факторы.

Избежание издержек переключения означает оказание сопротивления росту зависимости инженерно-технической поддержки от поставщика; приверженности его работников привычным связям; противодей-

ствие созданию поставщиком разнообразия вариантов или специально разработанных изделий без соответствующей корректировки затрат, компенсирующей будущее проявление рычагов рыночной власти, и т.д. Такая политика может выражаться в сознательном использовании в течение некоторого

времени продуктов альтернативных поставщиков, в воздержании от инвестиций во вспомогательное оборудование, связанное с определенным поставщиком, в отказе от продуктов поставщика, требующих специализированных методов подготовки персонала, и во многих других направлениях.

Как видим, для достижения данной цели участники взаимодействия, то есть предприятие и его поставщики, могут достигать соглашений по следующим параметрам – регулирование объема закупок, цены поставок, качества поставляемых ресурсов, сроки и условия поставки. Результатом достижения соглашений является форма и пропорции распределения экономического эффекта между хозяйствующими субъектами.

Следует отметить, что сама возможность достижения компромисса зависит от большого числа факторов, среди которых можно выделить структуру рынка отдельных видов ресурсов и их важность для производственной деятельности предприятия, величину рыночной силы поставщиков, а также их склонность к применению данной силы, эффективность мер по нейтрализации рыночной силы поставщика и готовность предприятия применить данные меры.

Кроме того, существует зависимость между видами ресурсов, параметрами целевого регулирования и принципиальной возможностью реализации и эффективностью мер по управлению рыночной силой поставщика. Так, для регулирования объема закупок различных видов ресурсов могут использоваться инновации технологического, ресурсного и продукто-

Таблица 1
Направления и методы регулирования рыночной власти поставщиков

		Виды ресурсов			
		Сырье и материалы	Полуфабрикаты, комплектующие	Энергия	Металл
Параметры регулирования поставок	Объем закупок	Ресурсные, технологические, продуктовые инновации	Ресурсные, технологические, продуктовые инновации, применение инструментов инсорсинга и аутсорсинга	Технологические инновации	Ресурсные инновации, продуктовые инновации
	Цена закупки	Регулируется за счет стратегии и тактики закупок, снижения издержек переключения	Совместные решения по снижению затрат поставщика, аутсорсинг	Практически не поддается регулированию со стороны предприятия	Регулируется за счет стратегии и тактики закупок, снижения издержек переключения
	Качество поставляемых ресурсов	Перенос контроля на плечи поставщика, реализация совместных проектов		Практически не поддается регулированию со стороны предприятия	Перенос контроля на плечи поставщика, реализация совместных проектов
	Сроки поставок	Применение методов управления запасами	Применение методов управления проектами	Не регулируется	Применение методов управления запасами

вого характера, а также применение таких современных инструментов как инсорсинг и аутсорсинг.

Обобщая вышесказанное, предлагается следующая матрица, отражающая зависимость применяемых мер от целевого параметра и видов ресурсов таблица 1.

Данная матрица отражает направление поиска возможных решений для достижения целевых параметров предприятия при поставке ресурсов, а также отражает возможные методы, которые могут обеспечить требуемый результат в конкретной сфере.

В этом случае за счет изменения производственной и технологической структуры предприятия мы можем добиваться снижения величины потребности в конкретных видах ресурсов, например, металле, материалах, энергии, полуфабрикатах. Снижение потребности в ресурсах различных видах обеспечивает общее снижение затрат предприятия, а также меняет состав и структуру ресурсопотребления хозяйствующего субъекта. Кроме того, можно отметить, что решение о регулировании данного параметра снижает нашу зависимость от действий поставщика и может быть принято в одностороннем порядке, что также благоприятно сказывается на конкурентной силе рассматриваемого предприятия.

Ограничениями на пути реализации мер по снижению потребности в ресурсах являются технико-технологические, экономические, рыночные и поведенческие барьеры, а также ограниченность бюджета средств предприятия, выделяемых на реализацию инновационных проектов.

Другим целевым параметром, который может регулировать предприятие, является цена закупок. В этом случае предприятие оставляет без изменения потребность в отдельных видах ресурсов, однако добивается снижения цен на их поставку, тем самым регулируя общий уровень затрат на ресурсное обеспечение. В рамках данного направления предприятие может разрабатывать стратегию закупок, производить тщательный отбор поставщиков, организовывать тендеры на поставку отдельных видов ресурсов, а также реализовывать совместные проекты с поставщиками для создания условий по снижению затрат поставщиков на производство их продукции. Здесь можно отметить, что решения являются результатом тесного взаи-

модействия с поставщиками в рамках переговорного процесса и достигаются путем взаимных компромиссов. Эффективность данных решений в большой степени зависит от величины рыночной власти поставщика и его готовности применить данную силу.

Еще одним целевым параметром является обеспечение требуемого уровня качества поставляемых ресурсов. Здесь можно отметить необходимость и эффективность реализации совместных мероприятий поставщиков и потребителей по созданию условий по повышению и стабилизации уровня качества ресурсов. Предлагается следующий алгоритм разработки мер по снижению рыночной власти поставщиков, представленный на рис. 2.

Среди данных мер можно отметить перенос контроля за качество ресурсов на плечи самих поставщиков, делегирование сотрудников предприятий-потребителей на работу в компанию-поставщика, а также активизацию обратной связи с поставщиками ресурсов и повышение эффективности информационного обеспечения поставщика о характере, составе и структуре выявленных дефектов.



Рис. 2. Алгоритм разработки инновационных мероприятий по регулированию силы поставщиков

Литература:

1. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калининой. – М.: «Альпина Паблишер», 2008. – 720 с.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с.

Methods of Managing the Competitive Strengths of Consumers and Suppliers of Enterprises of Gas-Turbine Engine Building

V. Khinevich

Kazan National Research Technical University named after A.N. Tupolev

The paper discovers methods of regulation of market power of suppliers and consumers, and studies the parameters of consumers and suppliers' power. The algorithm of management of consumers and suppliers' market power has been suggested.

Key words: market power of suppliers, market power of consumers, gas-turbine power plant, methods of management.

