

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Б.В. Артамонов

Маркетинг

Часть 1. Маркетинг как концепция современного бизнеса

Москва - 2007

Федеральное агентство воздушного транспорта

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Кафедра Менеджмента
Б.В. Артамонов

Маркетинг

Часть 1. Маркетинг как концепция современного бизнеса

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА
в качестве учебного пособия

Москва - 2007

Содержание

Введение	4
ГЛАВА 1. Основы рыночных отношений	5
1.1. Понятие рынка. Элементы рынка и их взаимосвязи	5
1.2. Рынок авиатранспортных услуг и его особенности	10
1.3. Конкурентоспособность товаров и услуг	14
1.4. Виды конкурентного поведения на рынке.....	22
ГЛАВА 2. Маркетинг как концепция современного бизнеса.....	28
2.1. Этапы развития, сущность и модель маркетинга	28
2.2. Комплекс маркетинга и концептуальная модель маркетингового управления	32
2.3. Основные принципы, функции и методы маркетинга	40
2.4. Этапы маркетинговой деятельности	46
2.5. Оценка состояния внешней среды, структуризация рынка	50
2.6. Анализ конъюнктуры рынка авиаперевозок	63
ГЛАВА 3. Взаимосвязь стратегического управления и маркетинга	67
3.1. Основные понятия стратегического управления	67
3.2. Стратегия и планирование маркетинга.....	75
Основные вопросы для самоконтроля	87
Литература	88

Введение

За последние пятнадцать лет радикально изменилась среда, в которой функционируют российские авиапредприятия. Для повышения эффективности их деятельности повсеместно идут процессы реструктуризации, ориентированные на происходящие в мире процессы расширения мирохозяйственных связей и глобализации экономики. Следовательно, сам факт необходимости приспособления предприятий к постоянно меняющимся условиям внешней среды очевиден.

В условиях глобализации экономики необходима долгосрочная стратегия поэтапного перехода на новые принципы управления для обеспечения «мягкого вхождения» в рынок. Россия находится в уникальной точке развития, из которой видны не только советское прошлое, но и весь глобальный мир в перспективе, видны полученные результаты и сделанные просчеты. От руководителей российских авиапредприятий требуется постоянное использование нетривиальных решений, учитывающих состояние рыночной конъюнктуры. Правильно выбранная для России маркетинговая стратегия позволяет не только добиться определенного результата, не только проконтролировать рациональное вложение и освоение средств, но и создать задел на будущее, создать такую атмосферу в обществе, такие условия, используя которые Россия снова могла бы вырваться на передовые рубежи мировой экономики. Здесь есть повод для оптимизма.

Концепция маркетинга, изложенная в данном учебном пособии, пригодна (при условии ее адаптации) для предприятий любых размеров, работающих на рынке авиатранспортных услуг. Пособие, однако, не претендует на исчерпывающую полноту освещения всех аспектов маркетинга. Некоторые положения в связи с ограниченными издательскими возможностями не раскрыты во всех подробностях. Использование концепции маркетинга позволит предприятиям четко сформулировать подходы к ведению бизнеса.

ГЛАВА 1. Основы рыночных отношений

1.1. Понятие рынка. Элементы рынка и их взаимосвязи

Начальный и конечный моменты общественного воспроизводства – производство и потребление – связаны между собой воедино в сложный механизм реализации продукта – через рынок. Рынок определяется как экономическая категория товарного хозяйства, характеризующая совокупность производственных отношений в сфере обмена. В реальной коммерческой практике понятие «рынок» обычно отождествляют исключительно с характером обмена, связывающего продавцов и покупателей, т.е. со сферой осуществления торговых операций. Рынок выступает как стихийный регулятор производства, формирует его структуру и пропорции. Он обладает относительной самостоятельностью, опосредствует связь между производством и потреблением и отражает их состояние.

В сфере производства происходит преобразование общественных ресурсов в продукцию, пригодную для конечного потребления. Сфера производства включает в себя ряд различных отраслей, каждая из которых представляет собой специфическую систему материально-производственных элементов и отличается видом создаваемой продукции, предназначенной для потребления. Отрасль при этом надо рассматривать как совокупность производственных систем, которые производят однотипную продукцию и соперничают между собой на отраслевом рынке.

Производственная система организационно выступает как предприятие, фирма, компания, концерн или любая иная хозяйственная структура, являющаяся самостоятельной стратегической единицей в сфере бизнеса. В зарубежной практике обычно при исследовании подобных систем используется обобщающий термин «бизнес-структура» или «бизнес-система» (business unit). Современная парадигма управления рассматривает бизнес-систему как открытую производственную систему. Создание этой системы обусловлено возникнове-

нием или формированием на рынке спроса на продукцию или услуги со стороны потребителей. Главные предпосылки успеха лежат не столько внутри, сколько вне ее. Успех предприятия определяется тем, насколько оно обладает устойчивостью и способно ли удачно вписываться во внешнюю среду и приспособливаться к ней.

Как видно из рис. 1, любое предприятие можно рассматривать как производственную систему, приспособленную к удовлетворению общественных потребностей. Концептуально его можно представить в виде «черного ящика», на вход которого подаются ресурсы, а на выходе после соответствующего преобразования создаются необходимые обществу товары и услуги. Именно наличие ресурсного потенциала (наличие всех видов ресурсов, их целостность и достаточность) определяет возможность достижения предприятием намеченных целей.

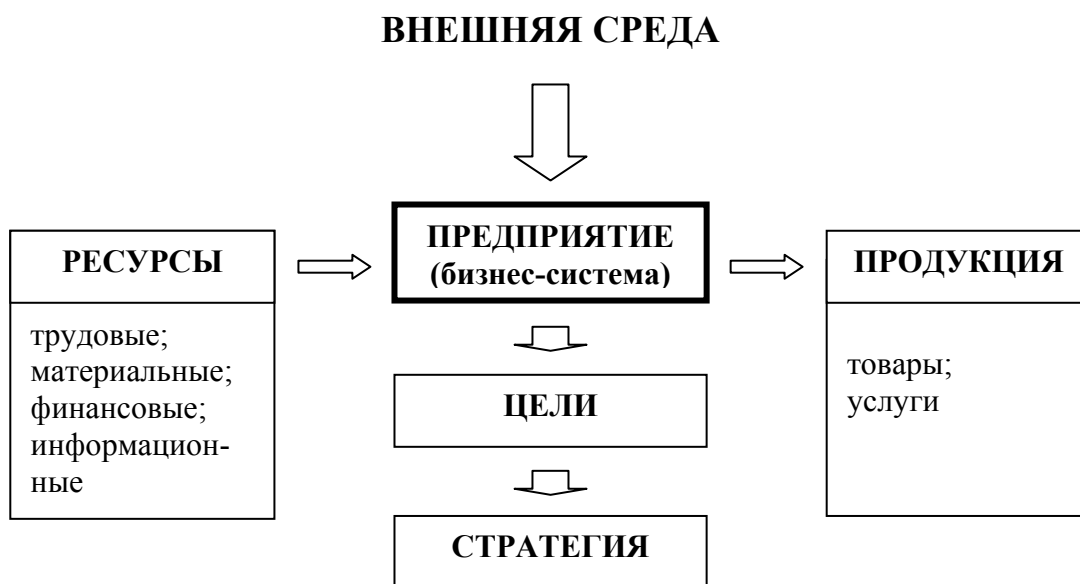


Рис. 1. Концептуальная модель предприятия как бизнес-системы

В сфере потребления формируются разнообразные запросы на эту продукцию со стороны общества, то есть на товары и услуги. Для общества характерно постоянное и неограниченное развитие потребностей. Их можно определить как чувство отсутствия чего-либо. Потребности людей многообразны и

сложны. Люди нуждаются в пище, тепле, одежде, взаимопонимании и т.д. Каждая потребность имеет конкретные очертания, которые определены культурой и особенностями личности человека.

В сфере обмена происходит превращение продукции (товара и услуг) в деньги. При этом товары и услуги, которые являются средством удовлетворения потребностей, как бы проходят сравнение между собой. Здесь основным является вопрос: за какую продукцию потребитель готов отдать свои деньги? Очевидно, за такую, которая в наибольшей степени соответствует представлению покупателей о ее полезности, то есть о способности удовлетворить определенные общественные потребности. Здесь реализуется стоимость и прибавочная стоимость.

Важнейшими составляющими рынка являются предложение товаров и услуг со стороны производителей (продуцентов) и платежеспособный спрос на них со стороны потребителей. Спрос на рынке выступает в виде общественных потребностей, опосредованных и ограниченных деньгами. Эти потребности подвержены постоянным изменениям. С одной стороны, расширяется круг и объем общественных потребностей, с другой – изменяются их структура и пропорции. Величина предложения ограничена существующим уровнем производства и определяется размером товарной массы, завершенной производством и предназначенной для продажи.

Согласно закону спроса и предложения для эффективного развития общественного производства необходимо достижение равновесия спроса и предложения, как по объемам, так и по структурам. Однако добиться такого равновесия по многим объективным причинам можно лишь на очень короткий промежуток времени, а стремиться к нему необходимо постоянно. Поскольку производство обладает значительной инертностью, создаваемая продукция может в определенной мере не соответствовать структуре спроса. В результате этого возникает удовлетворенный (реализованный) и неудовлетворенный спрос, появляется продукция, которая не соответствует вновь возникающим обществен-

ным потребностям. Кроме этого, потребление, как правило, не использует полностью весь продукт, созданный в процессе производства.

Как видно из рис. 2, спрос и предложение находятся в сложной диалектической взаимосвязи и, обладая определенной самостоятельностью, реализуются в актах купли-продажи товаров и услуг. Они выступают на рынке как внешнее проявление глубинных экономических отношений. В качестве основного индикатора состояния дел на товарном рынке обычно выступает цена товара или услуги. Снижение цен сопровождается, как правило, увеличением сферы обмена, увеличение, наоборот, сопровождается ее сокращением.

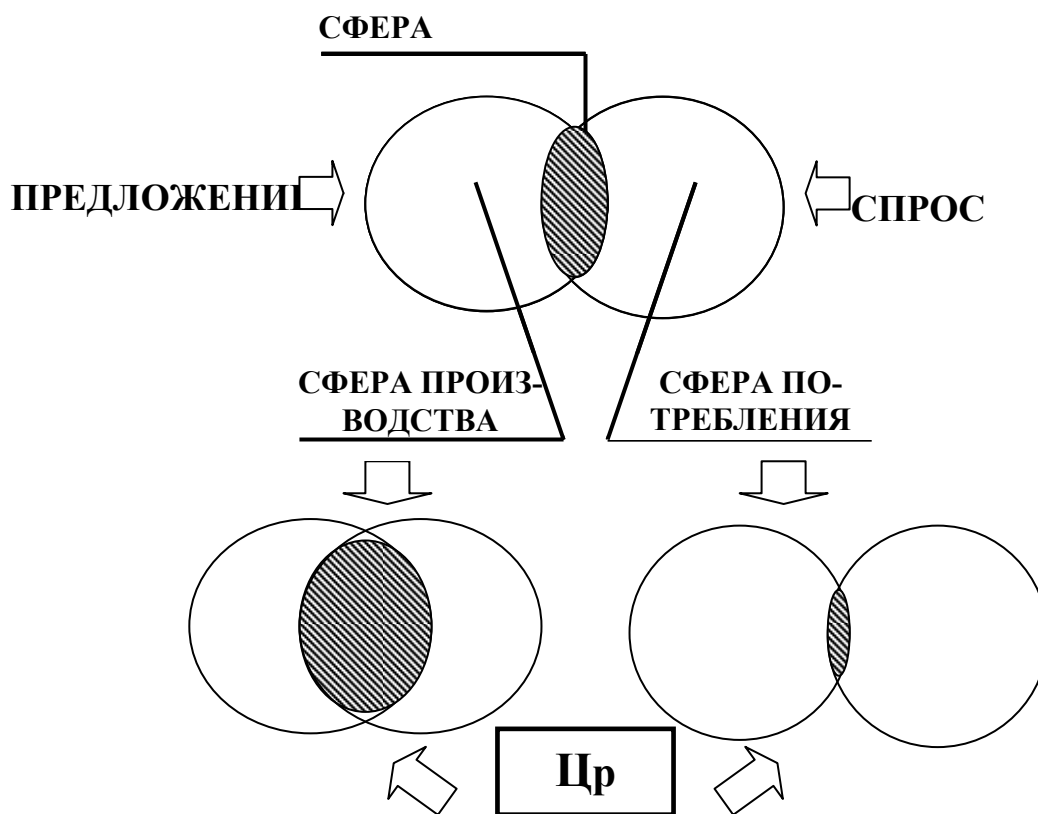


Рис. 2. Элементы рынка и их взаимосвязи

Развитый рыночный механизм выполняет в обществе следующие функции:

- через рынок осуществляется регулирование общественного производства, т.е. решаются проблемы, что производить, как производить, для кого производить;

- через рынок устанавливается связь производителей и потребителей; каждый участник рынка является одновременно и покупателем, и продавцом;

- через рынок происходит учет затрат на производство продукции; на рынок поступает только та продукция, которая может быть раскуплена по ценам, покрывающим издержки;

Рынок имеет свои достоинства и недостатки.

Положительными чертами являются:

- гибкость и способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям;

- оперативное внедрение новой техники, новых технологий и бизнес-процессов;

- независимость производителей и потребителей в принятии решений, заключении сделок и т.д.

Негативные стороны рынка касаются главным образом социальной сферы:

- рынок не гарантирует права на труд и доход; более того, рыночная система воспроизводит существенное неравенство;

- рынок не создает стимулов для производства товаров и услуг коллективного пользования (образование, здравоохранение и т.п.);

- рынок ориентирован на удовлетворение только тех, кто имеет или может заработать деньги.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что рынок является наиболее эффективной формой организации экономики, но он не всегда и не во всем способен обеспечить саморегулирование и равновесие экономической системы. Подобное несовершенство должно компенсироваться соответствующими функциями государства.

1.2. Рынок авиатранспортных услуг и его особенности

Рынок транспортных услуг является специфическим объектом исследования. Специфика эта обусловлена прежде всего самим понятием «продукция транспорта».

Такие виды деятельности, в процессе которых не создаются продукты в вещественной форме, классифицируются как услуги. В качестве основной продукции на воздушном транспорте выступают услуги, создаваемые в процессе воздушной перевозки пассажиров и грузов. Именно они являются основным предметом купли-продажи. При перевозке грузов эти услуги носят производственный характер. Здесь полезный эффект от перемещения потребляется производительно и стоимость перемещения дополнительно удорожает стоимость товара. При перевозке пассажиров эти услуги носят социальный характер.

Авиакомпании предлагают на рынке специфическую продукцию – перемещение. Потребление этой продукции происходит непосредственно в процессе ее производства, поэтому оценить размер предложения на рынке транспортных услуг можно лишь косвенным образом. Для измерения объемов купли-продажи этой продукции может быть использована неразрывная связь между «носителем» продукции транспорта – транспортным средством и самой продукцией, так как на рынке транспортных услуг, в отличие от рынков вещественных товаров, эта продукция выступает в неотделимом виде от орудий труда на транспорте. В силу этого величина предложения здесь может быть оценена в виде провозной способности парка воздушных судов, эксплуатируемых авиакомпаниями на коммерческой основе.

В зарубежной статистике по воздушному транспорту в качестве комплексной характеристики предложения выступает показатель «располагаемый тонно-километраж». Величина последнего определяется совокупностью провозной способности парка самолетов, которая может быть предложена и обеспечена авиакомпаниями, работающими на рынке, к определенному моменту

времени. Она зависит от количества самолетов, их летно-технических характеристик (грузоподъемности, пассажировместимости, коммерческой скорости и дальности полета), направления полета и частоты движения, которые ограничиваются системой договорно-правовых условий перевозок, уровнем развития наземного комплекса обслуживания (аэропорты, система управления воздушным движением и т.п.), степенью развитости других видов транспорта.

Наряду с этим авиапредприятия предлагают на рынке широкую гамму услуг, сопутствующих авиатранспортному процессу. Здесь речь идет не о самом перемещении как таковом, а об удовлетворении дополнительных общественных потребностей, связанных с перемещением, которые, однако, могут представлять большой интерес для потребителя. Это может быть сдача авиатехники в аренду внешним потребителям, предоставление технического и коммерческого обслуживания другим авиакомпаниям, агентские услуги по продаже перевозок, обслуживание пассажиров в пунктах стыковки рейсов, дополнительные услуги, оказываемые пассажиру на борту самолета, различного рода коммерческие услуги грузоотправителям, консультационная деятельность и т.п.

Услуги, сопутствующие транспортному процессу, оказываются как непосредственно авиакомпаниями, так и специальными фирмами или обществами, которые организуются при аэропортах для обслуживания самолетов, пассажиров и грузоотправителей. Различного рода услуги предоставляются также национальными ведомствами гражданской авиации, которые отвечают за безопасность полетов, состояние и развитие аэропортов и системы управления воздушным движением.

На воздушном транспорте спрос на рынке проявляется в виде общественных потребностей в воздушных перевозках и сопутствующих услугах. Наличие потенциального спроса является необходимым, но недостаточным условием того, чтобы авиатранспортные услуги были реализованы. Спрос на авиаперевозки может быть удовлетворен авиакомпанией полностью или частично. В первом случае клиентура воздушного транспорта имеет возможность совершить полет

по интересующему ее маршруту в удобное время (день недели или время суток). Во втором – одно из этих требований удовлетворяется лишь частично. В число этих требований войдут: полнота и своевременность информации о перевозках, возможность свободного приобретения авиабилета в нужном направлении, удобство расписания полетов, организация планирования авиаперевозок, затраты времени на доставку пассажиров в аэропорт и обратно (для грузов - «от двери до двери»), время нахождения пассажиров в конечных и промежуточных аэропортах, продолжительность полета, своевременность доставки пассажиров и грузов в пункт назначения, четкость выполнения договорных обязательств перед пассажирами и грузоотправителями и ряд других составляющих. Клиенту может не вполне устраивать имеющийся маршрут, дата или время вылета, качество перевозки и ряд других факторов.

Таким разом, в наиболее общем виде отношения между производством, обменом и потреблением характеризуется тем, что производство создает продукцию, обмен ее распределяет, а потребление выводит конечный продукт из общественной циркуляции, удовлетворяя возникающие потребности. Рынок воздушных перевозок дифференцирует производителей: в процессе конкуренции выживает только та авиакомпания, у которой затраты на производство продукции меньше рыночной цены, а качество соответствует потребительскому спросу.

Конкуренция на воздушном транспорте приводит к такому росту производственного потенциала авиакомпаний, который, как правило, превышает реальные потребности рынка. «Располагаемый» тонно-километраж оказывается при этом заведомо большим, чем «выполненный» тонно-километраж, который в зарубежной статистике фигурирует в качестве комплексной характеристики реализованного спроса. В большинстве авиакомпаний считается экономически нецелесообразным увеличивать коммерческую загрузку самолетов более чем на 65-70%, поскольку в противном случае резко увеличивается отток пассажиров на рейсы авиакомпаний конкурентов или на другие виды транспорта, то есть

происходит так называемая «отсечка» спроса. В результате этого самолеты совершают полеты на международных авиалиниях, как правило, не с полной, а лишь с частичной загрузкой, превышающей оптимальное значение только на отдельных маршрутах.

Имеет свою особенность и реализация транспортных услуг. Специфическая особенность рынка авиатранспортных услуг состоит в том, что в отличие от рынков товаров, имеющих вещественную форму, здесь сделки заключаются на продукцию, которая еще не произведена и будет потребляться одновременно с ее производством. Таким образом, авиатранспортные услуги в большинстве случаев оплачиваются до того момента, как они будут предоставлены покупателю, при этом от момента оплаты до начала их производства и потребления проходит определенный (в ряде случаев весьма длительный) период. В течение этого времени клиентура воздушного транспорта как бы кредитует авиакомпанию. Такая практика позволяет авиакомпании получать дополнительную (скрытую) прибыль.

Продажа перевозок авиакомпанией или ее уполномоченным агентом сопровождается заключением контракта с клиентурой воздушного транспорта. При этом пассажир или грузоотправитель выплачивает авиакомпании в авансовой или кредитной форме договорную сумму за авиаперевозку, что обязывает ее выполнить работу в соответствии с заключенным контрактом. В качестве юридического документа здесь выступает авиабилет, грузовая накладная, контракт на чартерную перевозку или другие перевозочные документы. Заключение контракта на авиаперевозку сопровождается предварительным бронированием места за пассажиром или тоннажа за грузоотправителем на один из авиарейсов. Получение аванса (непосредственно или через агента) обязывает авиакомпанию считать бронирование совершенным и после выплаты ей полной стоимости авиабилета обеспечить перевозку на договорных условиях.

1.3. Конкурентоспособность товаров и услуг

Конкурентоспособность продукции (товаров или услуг) - характеристика, отражающая ее отличие от продукции конкурента как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение. Конкурентоспособность продукции определяет ее преимущество для покупателя при решении им своих проблем.

Для того чтобы продукция фирмы была продана на рынке, она должна удовлетворять, как видно из рис. 3 двум требованиям:

- обладать необходимыми потребительскими свойствами, то есть быть полезной для личного или общественного потребления;
- ее приобретение должно быть экономически более выгодно покупателю, чем приобретение аналогичной продукции другого производителя.

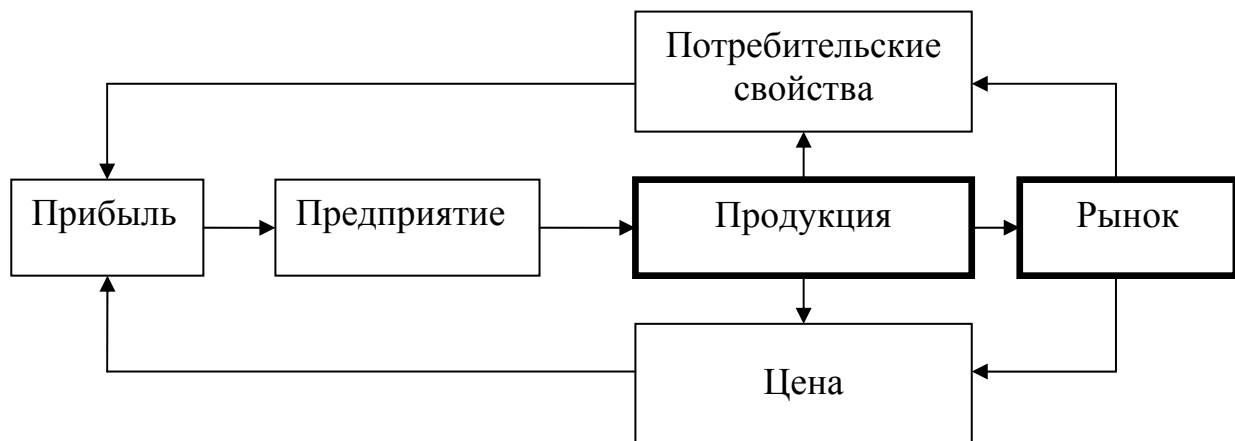


Рис. 3. Основные составляющие конкурентоспособности продукции

Управлять конкурентоспособностью - значит ориентироваться на потребительский (рыночный) спрос и обеспечивать производство товаров и услуг, комбинируя оптимальное сочетание вышеприведенных составляющих.

Для различных стран и разных рыночных условий (состояние конъюнктуры рынка) соотношение между составляющими конкурентоспособности товара могут заметно отличаться. При высоком уровне платежеспособности населения на первый план выдвигается способность товара в наилучшей степени

удовлетворять личные или общественные потребности, при низком уровне - определяющим фактором при покупке продукции будет цена.

При оценке конкурентоспособности товара обычно выделяют следующие основные ее составляющие с точки зрения потребителя:

1. Технические показатели, которые отражают соответствие товара требованиям научно-технического прогресса и международным стандартам по техническому уровню и качеству.

2. Коммерческие условия, которые определяются уровнем цен, сроком поставки товара, условиями платежа, размерами таможенных пошлин, налогов и сборов, связанных с приобретением товара, степенью ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий;

3. Экономические условия, зависящие от особенностей использования товара (потребление энергии, стоимость потребляемого сырья, квалификация и численность обслуживающего персонала и т.п.);

4. Эксплуатационные показатели (безопасности, надежности, эксплуатационной технологичности и ремонтпригодности).

Причиной успеха или неудачи товара на рынке, помимо главных составляющих его конкурентоспособности - потребительских свойств и цены - могут быть и другие компоненты (нетоварные) - предлагаемый уровень сопутствующих услуг, а также такие факторы, как имидж компании, менталитет потребителя, социально-бытовые условия и т.п. Часть этих факторов является временными или локальными. Выигрывает, однако, та фирма, которая сможет нацелить свое производство исходя из понимания проблем потребителя и его психологических установок на создание не только качественных товаров, но и оказание сопутствующих услуг.

Широко распространенная на рынке авиатранспортных услуг маркетинговая концепция «айсберга» исходит из положения, в соответствии с которым каждый неудовлетворенный клиент сообщает о своем негативном опыте как минимум пяти знакомым, а они далее еще трем. Если отрицательная информа-

ция распространяется среди корпоративных клиентов (особенно при перевозке грузов), это может сильно отразиться на потенциальном спросе на услуги авиапредприятия. Известно, что привлечение каждого нового клиента обходится компании в пять раз дороже, чем получение заказа от клиента, ранее пользовавшегося услугами авиапредприятия.

За рубежом при оценке «конкурентоспособности продукции» ценовую составляющую нередко отодвигают на второй план и используют понятие «качество продукции». Под этим термином понимают способность товара или услуги удовлетворять потребности и ожидания покупателя.

Ясно, что сравнение по качеству имеет смысл только для тех товаров и услуг, которые служат для удовлетворения одинаковых потребностей при одном уровне цен. Удовлетворенность покупателя есть функция степени соответствия между его ожиданиями от товара и восприятием его реальных возможностей. Следовательно, именно потребитель диктует производителю степень совершенства продукции, причем уровень этих требований должен задаваться для каждого сегмента рынка.

Стратегия качества предусматривает ориентацию производства на определенную группу потребителей, то есть предполагает работу фирмы на определенном рыночном сегменте, для которого характерны приблизительно одинаковые потребности потенциальной клиентуры при небольшом разрыве в уровне цен. Эта стратегия требует внимательного изучения потребительского спроса с точки зрения ожиданий и платежеспособности клиентуры (одной целевой группы). Ясно, что потенциальный покупатель «Жигулей» не ждет от этого автомобиля того же, что и владелец «Мерседеса»; тем не менее, обе машины должны быть качественны в той мере, в какой они соответствуют ожидаемой степени совершенства с учетом их цены.

Стратегия качества требует от производителя выделения основных составляющих показателей качества, которые отвечают потребностям и ожиданиям определенной группы клиентов, с тем, чтобы установить определенные

нормы или стандартные требования к товарам или услугам и сориентировать на их выполнение производственные возможности. Контроль каждого показателя качества осуществляется с помощью специальных индикаторов.

В зарубежной практике нередко выделяют следующие основные составляющие качества товара:

- функциональное соответствие (способность товара правильно выполнять основную его функцию);
- дополнительные функции (диапазон возможностей, перекрывающих базовую функцию);
- соответствие определенным требованиям (соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства);
- надежность продукции (отсутствие дефектов и работоспособность в течение оговоренного срока);
- долговечность товара (полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя);
- сервис (диапазон, скорость и эффективность обслуживания до, во время и после продажи товара);
- эстетичность (дизайн, цвет, вкус и т.п. - субъективные составляющие, выявляемые на основе экспертизы);
- воспринимаемое качество («гудвилл», репутация фирмы, имидж товара или марки).

При оценке качества услуг обычно выделяют следующие составляющие:

- компетентность персонала (предприятие располагает необходимыми кадрами, навыки и знания которых позволяют оказать качественную услугу);
- репутация и надежность предприятия (принятые обязательства выполняются всегда, быстро и везде, без сбоев в нестандартных ситуациях);
- доступность (с точки зрения легкости получения и стоимости);

- ориентация на решение совокупных проблем клиентуры (умение правильно понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним);
- коммуникация и информативность (своевременная информация о предлагаемых услугах на понятном языке, адаптированном к особенностям целевой группы);
- безопасность (гарантия защиты от риска и ущерба - физического, финансового и морального);
- обходительность (вежливость, внимательность и дружелюбие персонала);
- осязаемость (материальное подтверждение способности оказать качественные услуги - помещения, техническое оснащение, персонал и т.д.).

Сформулированные составляющие качества в определенной мере избыточны. Предприятие само должно ранжировать эти показатели, адаптировать их к конкретной ситуации и установить определенные нормативы или стандарты, представляющие собой обязательства перед клиентами. Желательно, чтобы эти нормы были измеряемыми.

К качеству услуг должны предъявляться более высокие требования, чем к качеству промышленной продукции. Это связано с невозможностью замены брака – все услуги с нарушением качественных характеристик потребительной стоимости доходят до потребителя. Ошибки при оказании услуг могут привести к потере потребительной стоимости.

Различные ресурсные возможности авиапредприятий позволяют обеспечивать разные уровни качества предоставления одних и тех же видов услуг по разным ценам. Цена и качество являются взаимосвязанными параметрами. Отсюда возможна постановка вопроса о цене качества. Обеспечение высокого качества товара или услуги напрямую зависит от производственных затрат и готовности потребителя его оплачивать. Здесь и возникает внутреннее противоречие между ценой и качеством: плохое качество, также как и излишне хорошее, может привести к потере конкурентоспособности. Следовательно, всегда

требуется найти компромисс между ценой и качеством как производителю, так и потребителю. Этот компромисс определяется состоянием общехозяйственной и рыночной конъюнктуры, зависит от динамики спроса и предложения, потребностей и ценностей определенных стратегических групп платежеспособной клиентуры. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности предприятия должно опираться на рыночные механизмы экономического развития.

Клиентура воздушного транспорта лишена возможности своими глазами увидеть ту продукцию (в данном случае услугу), которую она оплачивает и которая будет ей предоставлена в дальнейшем. Здесь нельзя обеспечить предварительный контроль качества продукции, так как ее потребление происходит непосредственно в момент ее производства. Услуга приобретает как бы в «упаковке», снять которую можно только в момент ее потребления, то есть, совершая поездку или осуществляя перевозку груза. Оплата услуги осуществляется не на конечном, а на начальном этапе технологического процесса. Информированность потребителя в этот момент может быть недостаточной и слабо увязанной с уровнем его предпочтений и мотивов. Представление о качестве той услуги, которая будет предоставлена, клиентура воздушного транспорта в момент заключения сделки может получить лишь косвенно, основываясь, главным образом, на имеющейся информации об «имидже» авиакомпания. В этой связи конкурентоспособность авиакомпании оценивается клиентурой в тесной увязке с имеющимся парком самолетов и ранее полученной информацией с помощью рекламы или от других пассажиров и грузоотправителей об уровне «сервиса». При этом потребитель авиатранспортных услуг не может полностью доверять рекламе.

Истинная услуга может существенно отличаться от ожидаемой и не быть валентной произведенным затратам. О качестве обслуживания на борту самолета и в аэропорту или о безопасности авиаперелета он может адекватно судить лишь исходя из косвенных признаков, таких как организация системы продажи перевозок, имидж авиакомпании, типаж и внешний вида самолетов, интерьер,

уровень профессиональной компетентности и вежливости обслуживающего персонала, номенклатура сопутствующих услуг и т.п.

Нередко более высокая цена услуги воспринимается потребителем как признак качества и тем самым воздействует на его восприятие. Клиент, покупая тот или иной пакет услуг, авансирует определенный уровень качества и набор потребительных свойств по определенной цене. В случае не обеспечения оплаченного и ожидаемого потребителем уровня качества, возникает его неудовлетворенность указанной услугой.

Необходимо, чтобы рассогласование по качеству между услугой, ожидаемой потребителем, и услугой, реально оказанной производителем, было минимальным. Как видно из рис. 4, это требование закладывается в основу выбора стратегии при оказании услуг и тщательно контролируется службой маркетинга предприятия.

Определение понятия «качество авиатранспортных услуг» имеет свою специфику. Оно может быть комплексно охарактеризовано рядом показателей.

Важнейшим из них является безопасность полетов. Как показатель качества он должен обеспечивать максимальную гарантию отсутствия летных происшествий. Вторым по значимости показателем является регулярность полетов. Среди других показателей можно выделить удобство и доступность воздушных перевозок для потребителя, скорость, уровень обслуживания клиентуры воздушного транспорта на земле и сервис во время полета. При грузовых авиаперевозках особое значение приобретает точность выполнения договорных обязательств, время выполнения заказа, сохранность грузов.

Детализация показателей качества авиатранспортной продукции позволяет выявить конкретные составляющие элементы по удовлетворению потребительского спроса на рынке.

Структуризация и ранжирование показателей качества могут быть выполнены с помощью экспертизы.

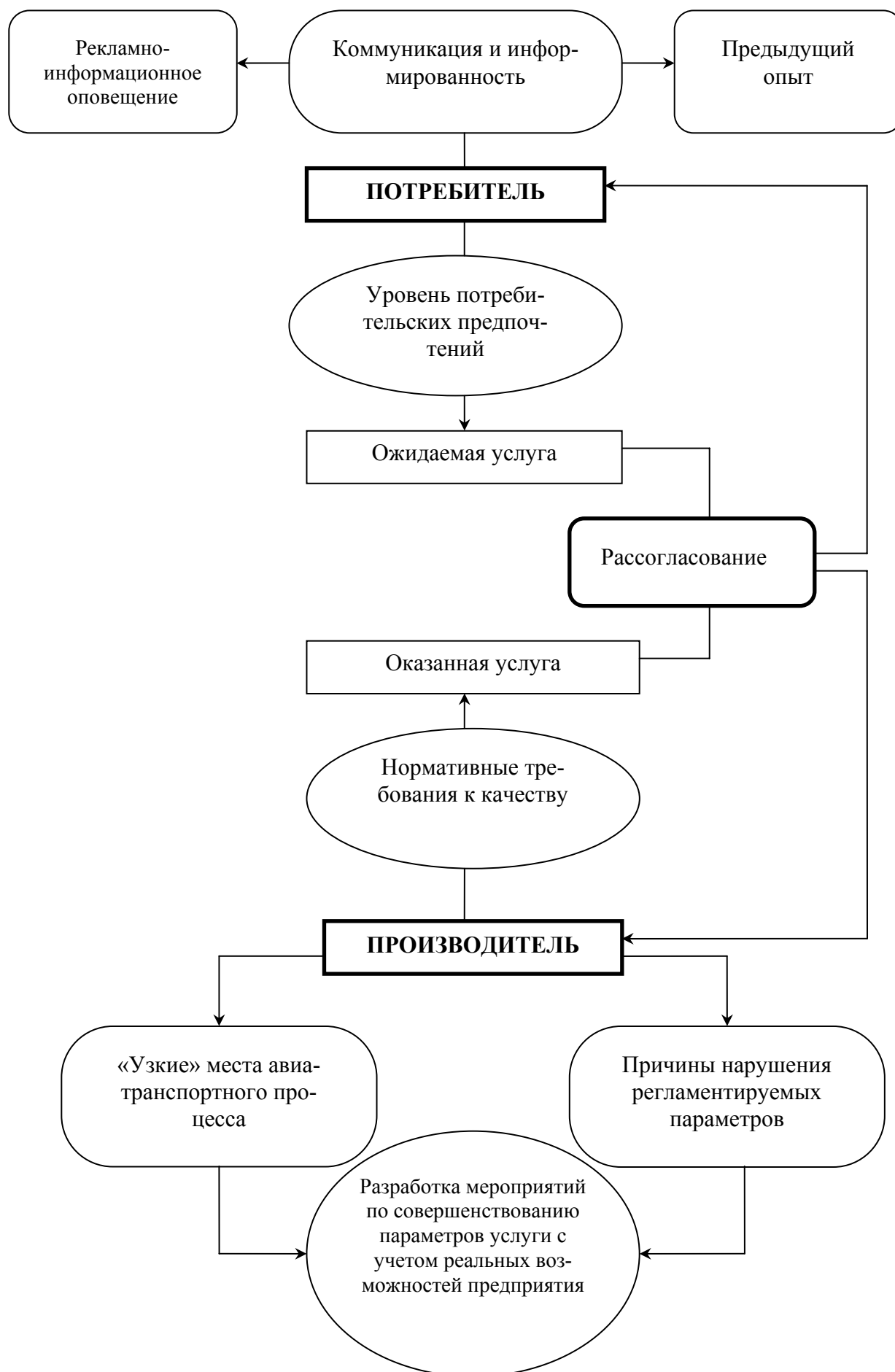


Рис. 4. Концепция управления качеством авиатранспортных услуг

1.4. Виды конкурентного поведения на рынке

Важнейшей особенностью рынка является его конкурентный характер. Это значит, что на рынке каждый субъект выступает как конкурирующая сторона по отношению ко всем остальным субъектам.

«Конкуренция» в переводе с латыни означает столкновение. Необходимость конкуренции вызвана приоритетом покупателя над продавцом на современном рынке. Конкуренция между фирмами, работающими на одном и том же рынке, - это динамичный процесс, при котором каждая из них выбирает свою рыночную стратегию, иницируя наступательные или оборонительные действия и меняя одно конкурентное оружие на другое.

При выполнении анализа непосредственного окружения предприятия повышенное внимание должно быть уделено именно конкурентной борьбе на «центральном ринге». Независимо от того, идет ли ожесточенная борьба или уровень конкуренции невысок, для каждого предприятия необходимым является разработка стратегии, обеспечивающей превосходство над конкурентами. Считается, что конкуренция интенсивна, если действия «соперников» снижают среднюю прибыль в отрасли, и слаба, если большая часть предприятий может получать прибыль выше средней, направляя средства только в развитие данного вида деятельности.

Конкуренция является наиболее эффективным методом взаимной координации индивидуальных действий субъектов рынка без существенного централизованного вмешательства в их деятельность. Воздействие со стороны государства на процессы конкуренции ограничивается законодательными актами, регулирующими лишь отдельные аспекты деятельности предприятий и направленными, как правило, на обеспечение общегосударственных интересов и недопущение возникновения монополистических объединений и использования методов недобросовестной конкуренции.

Рассматривая конкуренцию на транспорте, следует отметить, что рыночные условия хозяйствования требуют от предприятий больше согласованности,

чем соперничества. Это объясняется многими причинами, среди которых необходимо выделить, во-первых, особенности транспортного производства и его продукции; во-вторых, все более наблюдаемое взаимопроникновение предприятий различных видов транспорта с целью удовлетворения требований клиентов по качественным показателям выполнения перевозки и снижения стоимости транспортной составляющей в конечной цене товара.

Различают три типа конкурентного поведения: креативный, приспособленческий и обеспечивающий (см. рис. 5).



Рис. 5. Типы конкурентного поведения

При креативном конкурентном поведении система действий конкурентов состоит из мероприятий, направленных на создание каких-либо новых компонентов рыночных отношений, которые обеспечивали бы превосходство над соперниками (новый вид товаров или услуг, новые формы технологий и организации производства, новые методы продвижения товаров на рынке и т.п.). Здесь упор делается на упреждающие действия, на творческий подход к управлению, на инновации, на формирование новой структуры спроса и предложения.

Приспособленческое конкурентное поведение состоит в попытках не отстать от соперников, прежде всего, в области модернизаций производства.

Здесь преобладает стремление копировать действия опережающих соперников и лидеров рынка в возможно более сжатые сроки.

Обеспечивающее (гарантирующее) конкурентное поведение базируется на стремлении сохранить достигнутые позиции на рынке на длительную перспективу за счет постоянного повышения качества уже выпускаемых и хорошо зарекомендовавших себя товаров, видоизменения ассортиментного набора продукции, оказания сопутствующих услуг.

Успех на рынке в значительной мере зависит от выбранного метода конкурентного поведения. Наибольших успехов обычно достигает та конкурирующая фирма, которая первой успеет заполнить ту рыночную нишу, где прогнозируется долгосрочный платежеспособный спрос, а также своевременно уйти с рынка, если предполагается спад деловой активности.

Существуют две основные группы методов конкуренции: ценовые и неценовые.

Ценовая конкуренция представляет собой соперничество за извлечение дополнительной прибыли на основе уменьшения издержек производства и реализации продукции, снижения цен на эту продукцию без изменения ее ассортимента и качества. Она предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем конкуренты.

Неценовая конкуренция ориентируется, прежде всего, на соответствующую перестройку производства и реализацию продукции с качественно новыми свойствами, удовлетворение новых потребностей рынка, расширение ассортимента сопутствующих услуг. Уровень цен при этом, несмотря на более высокое качество товара, зачастую существенно не изменяется. На современном рынке наблюдается преобладание неценовых методов конкуренции над ценовыми.

Рынок допускает применение любых методов конкуренции, если они не запрещены законодательно, не нарушают нормы общественной морали и нравственности, и не относятся к методам недобросовестной конкуренции.

Недобросовестная конкуренция - методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции.

К методам недобросовестной конкуренции относятся:

- демпинг (продажа по ценам ниже себестоимости с целью подрыва позиций конкурента и дальнейшего вытеснения его с рынка);
- самовольное использование чужого товарного знака, фирменного стиля, внешнего оформления и т.п.;
- распространение ложных сведений или представление сведений в извращенном свете, способном нанести ущерб репутации и кредитоспособности конкурентов;
- некорректное сопоставление товаров и услуг в процессе рекламной деятельности;
- оказание давления на конкурента с целью принятия невыгодного для него решения;
- приобретение коммерческой тайны конкурента без его согласия, а также разглашение конфиденциальной информации;
- введение в заблуждение потребителей относительно товаров или услуг (качества, свойств, места производства);
- обман потребителей и заказчиков;
- предварительный сговор об искусственном повышении, снижении или поддержании цен;
- предварительный сговор об отказе вести дела с потенциальными партнерами;
- совмещение руководящих постов одними и теми же лицами в двух или более фирмах, производящих и продающих аналогичные товары и др.

Все действия фирмы на рынке, в конечном счете, подчинены предварительно разработанной конкурентной стратегии.

Наилучших результатов достигают те компании, которые обладают каким-либо структурным преимуществом перед действующими и потенциальными конкурентами. Для того чтобы конкурентное преимущество было реализовано, необходимо выполнение трех условий:

1. Товары или услуги, предлагаемые компанией, должны быть уникальными по одному или нескольким ключевым критериям, в соответствии с которыми осуществляется реальный потребительский выбор и принимается решение о покупке.

2. Указанная дифференциация продукции должна основываться на достаточно существенной разности потенциалов производителей, т.е. на разрыве между возможностями данной фирмы и ее конкурентов.

3. Различия в покупательских характеристиках продукции и потенциале компаний должны существовать в течение достаточно длительного времени.

Конкурентное преимущество любого предприятия может существовать только в пределах конкретных рыночных сегментов. Возможна ситуация, когда фирма имеет конкурентное преимущество на одном сегменте рынка, но не имеет на других. Различия должны быть такими, чтобы клиенты убедились в необходимости приобретения именно этих товаров или услуг, - только тогда отличительные особенности компании получают стратегическую ценность.

Традиционная модель конкурентной стратегии предполагает, что компания должна совершать «большие маневры» - некие крупные шаги, в результате которых будут воздвигнуты защитные барьеры вокруг ключевых конкурентных преимуществ. Однако в определенных сферах деятельности компании могут становиться лидерами исключительно благодаря систематическому выполнению каждодневных задач на более высоком уровне, чем у соперников.

Попытки трансформировать в сферу обслуживания подходы к оценке конкурентоспособности предприятия, оправдавшие себя в сфере материального производства, оказываются несостоятельными, потому что:

- сама работа в сфере обслуживания имеет творческий характер и оценивается непосредственно клиентами;
- обслуживание и потребление осуществляется зачастую одновременно;
- в сфере услуг высок процент труда, качество которого зависит от индивидуального характера работников;
- многообразие требований клиентов затрудняет стандартизацию методов обслуживания.

Стратегия повышения конкурентоспособности авиакомпании в значительной степени направлена на поиск таких рыночных ниш, где они могут предложить уникальные или комплексные услуги, отсутствующие в полном наборе у основных конкурентов не только среди авиакомпаний, но и у фирм других видов транспорта. В целях повышения конкурентоспособности должны быть задействованы новые технические или технологические принципы и найдены способы обеспечения меньших по сравнению с конкурентами эксплуатационных затрат на единицу потребительского эффекта, прежде всего, за счет использования возможностей инфраструктуры, сложившейся в сфере потребления.

В последние годы для большинства эффективно работающих фирм господствующей философией стала не философия прибыли, а философия повышения качества производимых товаров или услуг. На первый план вышла концепция ориентации на долговременный успех, на интересы и проблемы потребителя, а не на получение «сиюминутной» прибыли, зачастую противоречащее стратегической цели компании. Ориентация на потребителя выражает стремление фирм обеспечить себе наиболее надежный путь к достижению и поддержанию высокой рентабельности производства, к долгосрочной стабилизации положения на рынке.

ГЛАВА 2. Маркетинг как концепция современного бизнеса

2.1. Этапы развития, сущность и модель маркетинга

Маркетинг происходит от английского слова «market» (рынок) и в буквальном смысле означает деятельность в сфере рынка. По определению признанного маркетинголога Ф.Котлера: «Это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей с помощью обмена».

Как научная область человеческих знаний маркетинг появился в конце 19-го столетия и рассматривался как особый подход к управлению реализацией продукции. Именно в это время формировалось крупномасштабное производство, и резко обострилась конкуренция. Основная проблема для предпринимателей в этот период – анализ сбыта и его организация – стало предметом тщательного научного исследования. С течением времени значение рынка становится все более существенным, а в характере рыночных отношений происходят коренные изменения, вызванные концентрацией производства и капитала, активным вмешательством государства в механизм рыночного регулирования, научно-техническим прогрессом, воздействием различного рода конъюнктурообразующих факторов. Старая концепция, в соответствии с которой производители сначала создавали новый товар и уже затем формировали спрос на него, то есть работали на неизученный рынок, постепенно заменялась новой, при которой в основу принятия решений стали закладывать не столько возможности, сколько общественный спрос на конкретный вид продукции.

Пристальное внимание к маркетингу отмечается с начала 30-х гг. В этот период он рассматривается как одна из важнейших областей прикладной экономики. Научные разработки того времени были направлены на повышение эффективности деятельности сбытовых организаций, системы материально-технического снабжения, рекламы. Однако в дальнейшем ограниченность такой трактовки маркетинга стала очевидной. Постепенно маркетинг приобретает все более комплексный характер, затрагивая различные стороны функционирова-

ния фирм, в том числе разработку продукции и создание условий увеличения спроса на товар.

К середине 50-х гг. 20-го столетия сложилось общее представление о предмете, но стройной теории маркетинга еще не было. Поэтому в этот период появляются фундаментальные разработки в области маркетинга. Отличительной чертой маркетинга становится четкое следование требованиям и потребностям конечных пользователей.

Следующий этап в развитии теории маркетинга – 70-е гг. 20-го столетия, был связан с активизацией борьбы потребителей за свои права, а также усилением движения за охрану окружающей среды. В этой связи в общественном мнении на первый план выдвигаются потребности общественного развития. Условия внешнего окружения предприятия начинают еще более в значительной степени, чем ранее влиять на результаты рыночной деятельности хозяйствующего субъекта. Интенсивное изменение характера экономических, научно-технических, социальных факторов, культурных и политических факторов, обусловлено необходимостью прогнозирования рыночной ситуации и разработки планов маркетинга, предполагающих адаптацию предприятия к условиям рынка. Наступает эра стратегического маркетинга.

Обобщая вышеизложенное, можно выделить следующие основные этапы в развитии теории маркетинга (табл. 1.)

В настоящее время маркетинг стал одной из важнейших концепций в управлении предприятием в условиях рынка. Использование маркетинга позволяет составлять более реальные программы производства и реализации товара, быстрее реагировать на изменения, происходящие на рынке, и тем самым обеспечивать предприятию преимущества в конкурентной борьбе. Повышая эффективность работы отдельных предприятий, маркетинг обеспечивает тем самым эффективность функционирования отраслей и экономики страны в целом. Благодаря маркетингу, где сбалансированность спроса и предложения является ключевым фактором в планировании работы хозяйствующего субъекта, рынок

не превращается в стихию, значительно смягчаются кризисы перепроизводства, снижается безработица. В связи с этим маркетинг стабилизирует развитие макроэкономической ситуации.

Таблица 1.

Основные этапы развития теории маркетинга

Этап	Продолжительность этапа	Характеристика этапа
1	конец XIX – начало XX веков	Появление маркетинга с ориентацией на оптимизацию сбытовой деятельности
2	начало 30-х годов – середина 50-х гг. XX века	Утрата маркетингом чисто сбытовой ориентации, расширение деятельности, связанной с комплексным исследованием рынка, разработкой товаров и их продвижением на рынке
3	конец 50-х гг. – начало 70-х гг. XX века	Фундаментальная научная разработка теории маркетинга. Маркетинг рассматривается как комплекс функций по удовлетворению потребностей конечных пользователей более эффективным, чем у конкурентов способом
4	середина 70-х гг. XX века и до наших дней	Научный анализ общественного мнения. Ориентация на экологическую сбалансированность производства. Стратегическое планирование рыночной деятельности на основе тщательного анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия

В мировой литературе в настоящее время существует большое количество определений маркетинга. Но, несмотря на это, большинство отечественных и зарубежных ученых однозначно приходят к выводу, что еще никому не удалось сформулировать четкое и всеобъемлющее определение этого понятия, которое нашло бы универсальное применение. Обилие определений маркетинга мешает выявлению и изучению его сущности и основных задач. Выделим наиболее распространенные трактовки, встречающиеся на практике.

Нередко под маркетингом понимают совокупность организационно-технических, финансовых и коммерческих мероприятий предприятия, направленных на овладение сферой реализации товаров и услуг. Такое определение понятия «маркетинг» практически не отличает его от понятия «сбытовая деятельность». Кроме того, маркетинг нельзя рассматривать как простую совокупность составляющих его элементов, так как все они тесно взаимосвязаны и изменение одного из них может повлиять на результат маркетинговой деятельности в целом. То есть к маркетингу прежде всего следует применять системный подход и рассматривать его как систему.

Более правильной является другая трактовка маркетинга как философии бизнеса и рыночной концепции управления. Здесь маркетинг рассматривается как один из типов менеджмента, то есть как комплексный подход к вопросам организации и управления всей деятельностью предприятия, предполагающий проведение хорошо скоординированной коммерческой политики, направленной на производство только таких товаров или услуг, такого качества и в таких количествах, которые соответствуют потенциальному спросу и могут быть реализованы на рынке. Основой этого подхода является такая мобилизация всего ресурсного потенциала предприятия и такое его эффективное использование, которое позволило бы получить намеченные долгосрочные показатели, оцениваемые по критерию успеха фирмы на рынке.

При такой трактовке понятия «маркетинг» включает в себя целый ряд функций:

- организацию комплексного исследования рынков и сбор конъюнктурной информации;
- приспособление производства для выпуска необходимого товарного ассортимента;
- разработку ценовой политики;
- организацию товародвижения, продажи товаров и услуг;
- формирование спроса и стимулирование сбыта.

2.2. Комплекс маркетинга и концептуальная модель маркетингового управления

Комплекс маркетинга – это набор поддающихся контролю функций маркетинга, совокупность которых фирма использует для достижения желаемых параметров своей деятельности на целевом рынке. По своей сути – это совокупность средств, с помощью которых бизнес-система может удовлетворить существующие потребности рынка или сначала сформировать новые потребности (то есть потенциальные потребности сделать реальными), а затем обеспечить их реальным товаром или услугой.

В настоящее время в мировой практике уже сложился определенный и широко распространенный подход к структуризации основных составляющих комплекса маркетинга, удобный для запоминания, который получил название «4P», так как включает в себя 4 основных компонента (по первым буквам английских названий). Эти компоненты определяют основные направления маркетинговой политики предприятия и позволяют получить ответ на следующие вопросы:

- Какую продукцию («**product**»), в каком количестве и какого качества должно производить предприятие (товары или услуги) для того, чтобы она была востребована на рынке и соответствовала платежеспособному потребительскому спросу на выбранном целевом рынке?
- По какой цене («**price**») эта продукция может быть реализована на рынке при том или ином состоянии рыночной конъюнктуры? Сможет ли предприятие обеспечить себестоимость ее производства ниже среднерыночной цены для того, чтобы обеспечить получение необходимой или достаточной прибыли?
- На каком рынке («**place**») эта продукция может быть реализована с наибольшей эффективностью с учетом действующих там конъюнктурообразующих факторов? В какой рыночной нише предприятие должно действовать?

На какой целевой рынок оно должно ориентироваться для обеспечения своей конкурентоспособности?

- Как организовать продвижение продукции на рынок («**promotion**»), чтобы она была известна, доступна и востребована клиентурой? Как организовать систему формирования спроса и стимулирования сбыта, рекламную и коммерческую деятельность, какую задействовать агентскую сеть? Как убедить целевых потребителей купить продукцию фирмы и т.п.

Иногда комплекс маркетинга рассматривается состоящим из 5 составляющих (комплекс маркетинга «5P»). Здесь в качестве ключевого элемента рассматривается персонал – «**people**». В этом случае акцент предлагается сделать на необходимости при разработке и реализации маркетинговой политики действовать по возможности весь кадровый состав предприятия.

Идеолог такого подхода Х.Давидсон писал: «Маркетинг никогда не станет эффективным, пока его дух и идеи не пропитают всю компанию, не проникнут в каждую ее ячейку, начиная с высших элементов руководства». Из этого следует, что эффективная работа фирмы может быть обеспечена, если каждый ее сотрудник, кем бы он ни был по специальности, и какое бы служебное положение он не занимал, всегда должен сопоставлять свою деятельность с реальными потребностями клиентуры и с достижением целей маркетинговой политики.

Концепция «marketing-mix» может быть дополнена двумя элементами.

Каждое государство имеет свой уникальный бизнес-климат, зависящий от особенностей исторического развития, действующих там факторов государственного, политического, экономического, технического, этического и социально-психологического характера. Даже в странах Западной Европы, которые мы привыкли считать чем-то однородным, существуют и пропагандируются различные культурные ценности. Российские реальности, сформировавшиеся в весьма короткий с точки зрения макропроцессов период, требуют учета национальных особенностей и изменения направления вектора стратегического раз-

вития экономики в сторону создания в России цивилизованного и процветающего общества.

Переход от этапа «дикого» рынка к рынку цивилизованному требует незамедлительного создания новой корпоративной философии российских предприятий, адаптированной к новым реалиям. Корпоративная философия, которая определяет направление стратегического вектора развития коллектива, должна разрабатываться руководителями высшего звена управления. Именно они должны сформулировать основные принципы и стандарты корпоративной культуры, а также ценностные критерии, присущие данному предприятию. Корпоративная философия предприятия должна быть тесно увязана с концепцией маркетинга, и опираться на общечеловеческие духовные ценности. Здесь должны быть задействованы также и те элементы корпоративной культуры, которые за счет своей уникальности могли бы дать предприятию определенные конкурентные преимущества, и стимулировали инициативу и предприимчивость персонала.

В условия наблюдаемого в настоящее время поэтапного перехода российской экономики на новые принципы управления одной из составляющих конкурентоспособности наряду с корпоративной философией становится постоянное совершенствование качества бизнес-процессов, их более тесная увязка с концепцией маркетинга. В стратегических планах многих предприятий качество рассматривается как главная цель управления, от которой зависит и прибыль и стабильность, и имидж, и долгосрочные перспективы развития. Требования клиентуры к уровню качества управления технологическими процессами и процессами обслуживания потребителей в условиях быстро меняющейся рыночной конъюнктуры постоянно возрастают. На воздушном транспорте в понятие качества бизнес-процессов потребители начинают вкладывать, прежде всего, гарантию безопасности для жизни и здоровья, регулярность полетов, быстрое обслуживание, удобство и комфорт, как на земле, так и на борту самолета и т.п.

В этих условиях служба маркетинга должна уделять особое внимание обеспечению и поддержанию установленного уровня качества этих процессов, приведению его в соответствие с возрастающими запросами потребителей и с действующими международными стандартами.

Включение в состав комплекса маркетинга двух составляющих: «**philosophy**» (корпоративная философия) и «**process**» (бизнес-процессы) позволяет сохранить удобную для запоминания форму и представить концепцию «marketing-mix» в виде комплекса «7P». Такой подход позволяет получить ответ на следующие актуальные вопросы:

- Какими должны быть корпоративная философия и корпоративная культура на предприятии, чтобы руководство могло создать команду профессионалов, ориентированную на достижение стратегических целей предприятия? Как обеспечить получение положительного синергетического эффекта, основанного не только на единых внутрикорпоративных ценностях, но и на умении организовать координацию и преемственность власти и наладить тесное и эффективное взаимодействие с окружающей средой и, прежде всего, с потенциальными потребителями продукции предприятия?

- Как наилучшим образом организовать бизнес-процессы на предприятии (в технологическом, организационном, коммерческом разрезах), чтобы они не только заимствовали лучшие достижения конкурирующих структур, выявленные в результате ситуационного анализа, но и смогли быть задействованы при реализации маркетинговой политики и позволяли бы ориентировать всю деятельность предприятия на решение проблем потребителя наиболее привлекательным для него способом.

Рассмотрение корпоративной философии и бизнес-процессов для обеспечения конкурентоспособности предприятия как основных элементов маркетинговой политики позволяет расширить широко используемое в зарубежной и отечественной практике понятие комплекс маркетинга «marketing-mix» и дополнить его новыми составляющими. Такой подход является универсальным.

Он позволяет в наиболее доступной и понятной форме получить представление о ключевых и взаимосвязанных направлениях маркетинговой политики и благодаря его использованию ориентировать предприятие как бизнес-систему на предпринимательский тип стратегического управления, позволяющий обеспечить крутую экспоненту его эффективного развития.

Комплекс маркетинга «7P» представлен на рис. 6.

С точки зрения практического внедрения, данная модель обращает внимание на три аспекта: во-первых, она показывает тесное взаимодействие между предприятием и рынком, так как невнимание даже к одному какому-либо компоненту из этого комплекса способно привести предприятие к серьезной неудаче на рынке; во-вторых, она показывает сколь важен комплексный и системный подход к организации маркетинговой политики на предприятии, позволяющий обеспечить ему принципиальную возможность к адаптации с учетом изменения условий рыночной конъюнктуры; и, в-третьих, она позволяет понять ошибочность существующего у отдельных руководителей на многих российских предприятиях мнения, что лишь отдельные элементы маркетинга могут представлять интерес с точки зрения возможности их использования в практической деятельности.

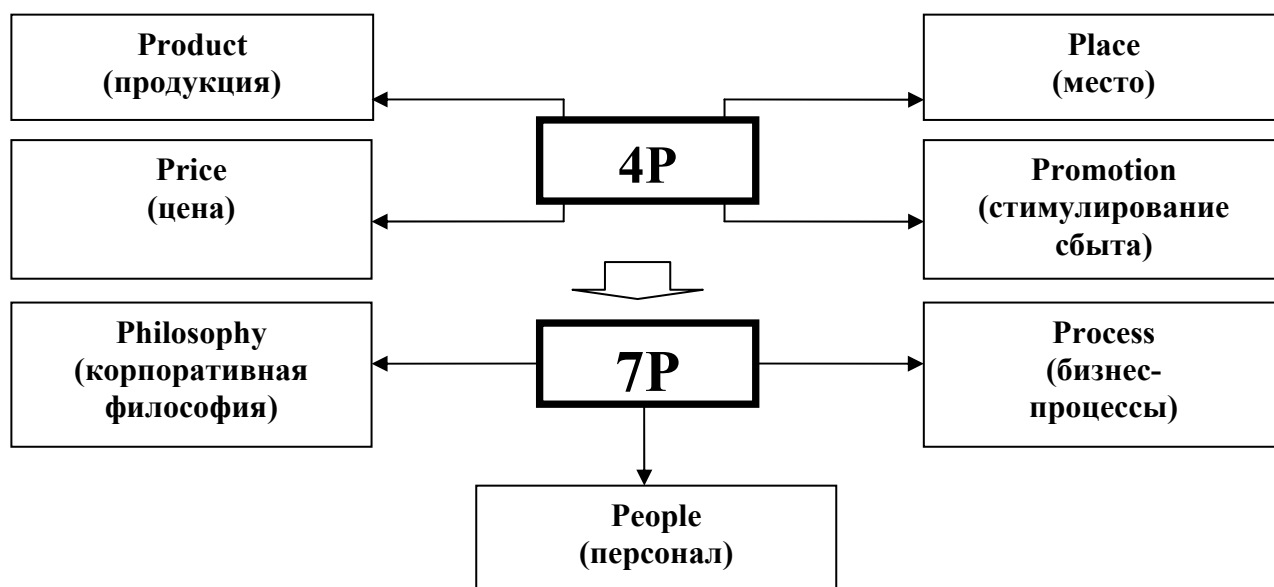


Рис. 6. Комплекс маркетинга «7P»

Маркетинг можно представить в виде системы управления с обратной связью, отслеживающей потребительский спрос. Эта система, как видно из рис. 7, состоит из четырех основных взаимосвязанных между собой блоков:

- 1) комплексное исследование рынка;
- 2) стратегическое управление;
- 3) производство;
- 4) сбыт.

Зафиксированное рассогласование между реально существующим платежеспособным спросом на авиатранспортные услуги и совокупным предложением со стороны авиакомпаний, действующих на рынке, поступает в блок 1 (отдел комплексного исследования рынка). Здесь осуществляется детальный анализ рынка (состояние конъюнктуры, характер потребительского спроса, наличие конкурентов, уровень цен и т.п.), а также оценка его перспектив (прогнозирование и разработка сценарных моделей альтернативных стратегий). Здесь же происходит выдвижение целей маркетинга, ранжирование задач и оценка силы воздействия различных факторов. Таким образом, рассогласование между спросом и предложением служит основой для принятия стратегических (а в дальнейшем тактических) решений и конкретных мер, направленных на его ликвидацию.

Результаты конъюнктурных исследований поступают в блок 2 (отдел стратегического управления). Сюда же поступают данные о возможностях производства, о результатах рекламно-сбытовой деятельности, об обеспеченности ресурсами. Отдел стратегического управления по своей сути является «мозговым центром» бизнес-системы. Здесь определяется миссия авиакомпании, ее целевая ориентация, принимается решение о том, на каких рынках авиакомпания сможет работать наиболее эффективно, выбирается оптимальная корпоративная стратегия, формируются целевые программы.

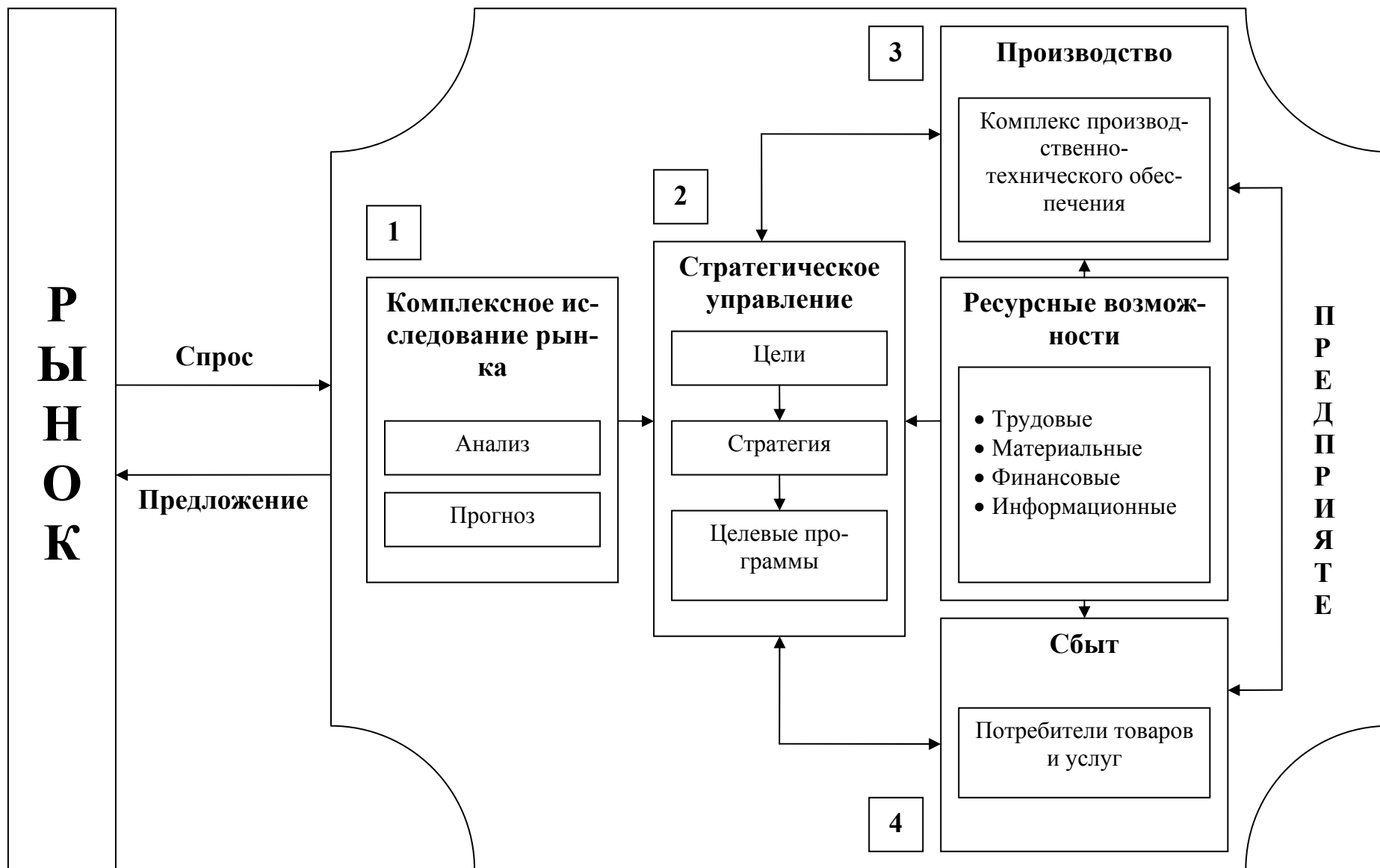


Рис. 7. Концептуальная модель маркетингового управления

Разработанные на стратегическом уровне проекты планов и программ поступают для реализации в блоки 3 (производство) и 4 (сбыт), где они детализируются и уточняются с разбивкой на подпрограммы. Полученная информация позволяет осуществлять стратегический контроль путем сравнения фактических данных с допустимыми отклонениями, предусмотренными для достижения локальных целей. Здесь же осуществляется тактическое планирование, разработка конкретных маркетинговых мероприятий, их непосредственное выполнение и адаптация к зафиксированным изменениям внешней среды.

Формирование стратегии и планирование маркетинга – это замкнутый процесс. Размыкание системы нарушает весь принцип его работы. Также как нельзя управлять самолетом с помощью отдельных подсистем и элементов автопилота, нельзя эффективно управлять производством с помощью отдельных элементов маркетинга. Только на основе тесного взаимодействия между предприятием и внешней средой возможно обеспечить его устойчивое движение к выбранной генеральной цели по траектории, определяемой разработанной стратегией.

С учетом всего вышеизложенного представляется целесообразным рассматривать маркетинг как систему управления деятельностью современного предприятия по созданию, производству и сбыту товаров или оказанию услуг для достижения намеченных стратегических целей на основе комплексного изучения рынка.

Важно также отметить, что деятельность всех структурных подразделений предприятия может быть реально ориентирована на рынок только в том случае, если отделу маркетинга будет придан необходимый высокий статус, его деятельность будет находиться под контролем руководства компании и для реализации всех функций маркетинга будут выделены необходимые ресурсы. Такой подход позволит предприятию добиться успеха и процветания и выбрать оптимальную долгосрочную стратегию развития.

2.3. Основные принципы, функции и методы маркетинга

Маркетинг как философия бизнеса выступает в качестве теоретической концепции, направленной на обоснование и разработку стратегии управления современным производством и базирующейся на выявлении, формировании и удовлетворении запросов потребителей.

В основу концепции маркетинга заложены следующие основные принципы:

1) Ориентация производственно-сбытовой деятельности производителя на удовлетворение существующих и потенциальных потребностей покупателя и решение его проблем.

2) Гибкое реагирование производителя на изменение потребительского спроса и своевременная адаптация к нему.

3) Целенаправленное и активное воздействие производителя на покупательский спрос.

4) Стимулирование сбыта и обеспечение эффективности форм и методов его реализации.

5) Творческий целенаправленный подход специалистов к производственно-сбытовой и маркетинговой деятельности. Отделы маркетинга и стратегического управления – это мозговые центры предприятия как бизнес-системы.

6) Обеспечение прибыльности компании для достижения стратегических целей предприятия.

7) Контроль маркетинговой деятельности. Постоянная оценка эффективности маркетинговых мероприятий.

Реализация этих принципов в практической деятельности предприятий осуществляется с помощью конкретных организационных структур управления единой системой «производство – реализация продукции на рынке». Такие структуры призваны обеспечить реализацию основных функций маркетинга,

которые, несмотря на их многообразие, как это видно из рис. 8, можно объединить в следующие три основные группы:

1) Комплексное изучение рынка (анализ и прогнозирование конъюнктуры).

2) Управление созданием и производством товаров и услуг, удовлетворяющих требованиям рынка (приспособление производства к потребностям рынка).

3) Управление продажей продукции и услуг (продвижение товаров и услуг на рынок).

Возможность реализации этих функций маркетинга во многом зависит от выбранной на конкретном предприятии организационной структуры управления. Связано это с тем, что маркетинг лежит в основе всех деловых операций фирмы, определяет принятие стратегических управленческих решений. Наиболее полно он реализуется при осуществлении сбытовой деятельности и при продвижении продукции на рынок, а также в сферах деятельности их стимулирующих (реклама, упаковка, сервис и т.п.).

Маркетинговое воздействие на производство реализуется главным образом в виде требований по номенклатуре, ассортименту, объему и качеству продукции с тем, чтобы обеспечить выпуск конкурентоспособных товаров и услуг в заранее установленных объемах и с соответствующими технико-экономическими характеристиками. Выбранная маркетинговая политика определяет и всю структуру производственной задачи. При этом имеется в виду, что реализация произведенной продукции должна обеспечить фирме не только прочное положение на рынке, но и получение запланированной прибыли и уровня рентабельности. Исходя из этого, целенаправленно ставятся задачи в области научно-технической политики, ориентировочно рассчитываются издержки производства, прибыль, определяется предельный уровень цен, устанавливаются межфирменные связи и внутрифирменное кооперирование и т.д.

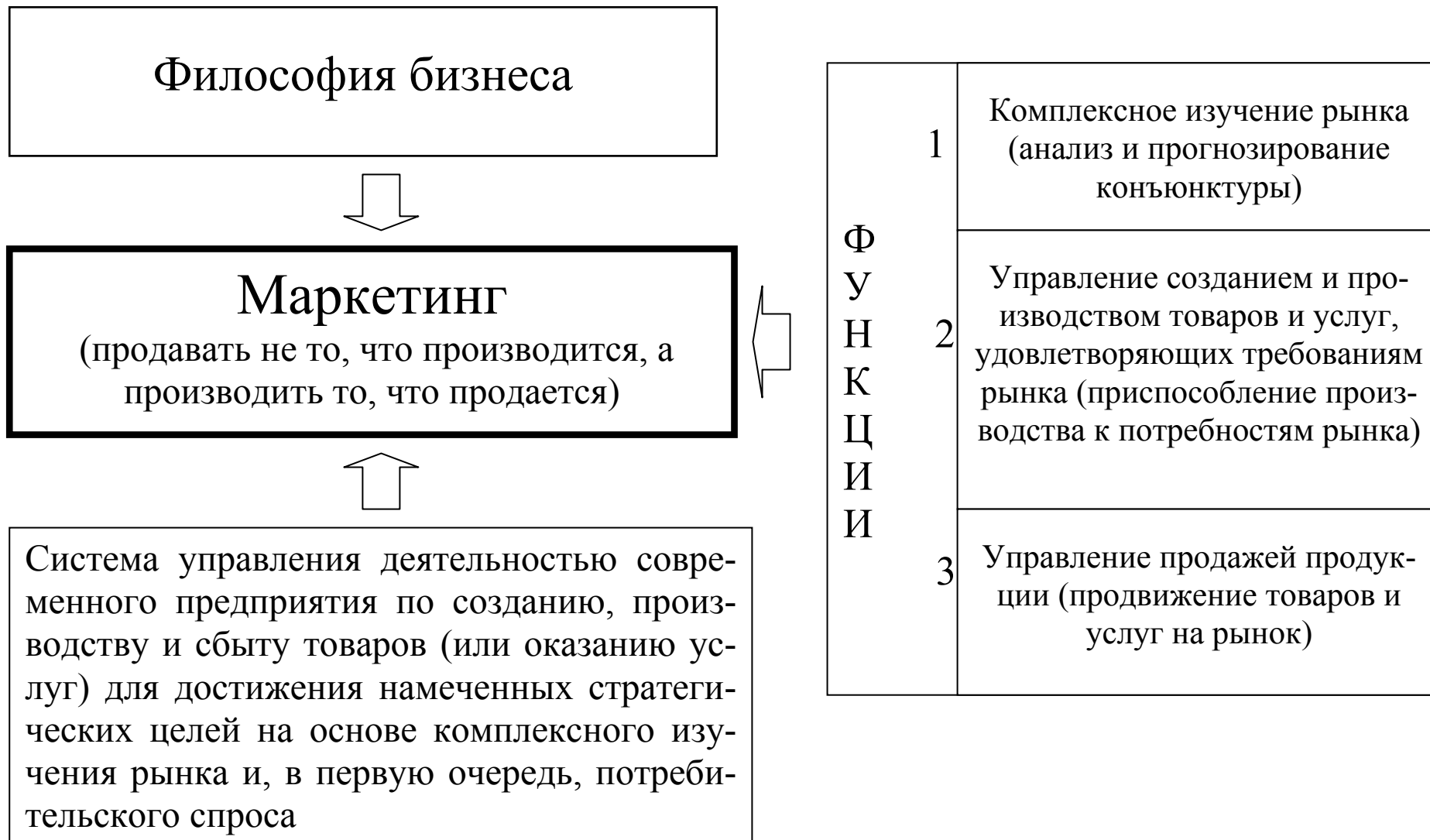


Рис.8. Основные функции маркетинга

Маркетинговое мышление как руководителей, так и всего персонала, должно опираться на следующие постулаты:

1. Продавать не то, что может быть изготовлено фирмой, а производить только то, что может быть продано.

2. Продавать не товары и услуги, а средства решения проблем потребителя. Именно за это он платит деньги.

3. Качество продукта определяется потребителем, а не производителем.

4. Персонал должен быть ориентирован на активное действие, предприимчивость, творчество, новаторство вместо пассивного ожидания.

5. Система мотивации персонала должна быть тесно увязана с конечными результатами рыночной деятельности.

Необходимо отметить, что маркетинговое управление активно использует новейшие достижения теории управления, экономики, статистики, психологии, прикладной математики, методы моделирования, электронно-вычислительную технику и информационные системы, в нем нашли отражение методы программно-целевого управления.

Роль маркетинга в последние годы оценивается столь высоко, что по мнению отдельных специалистов, успех предприятия зависит не столько от его финансовых возможностей и производственного потенциала, сколько от ее опыта в вопросах маркетинга. Служба маркетинга рассматривается ими как мозговой центр, где на основе информации о состоянии рынка разрабатываются рекомендации по многим вопросам не только коммерческой, но и производственной деятельности и научно-технической политики фирмы.

В зависимости от масштаба производственной и рыночной деятельности, характера продукции, поставленных целей и других факторов каждая фирма разрабатывает свою систему маркетинга. При этом вид маркетинговой деятельности определяется уровнем и спецификой потребительского спроса. Отметим, что речь здесь идет о платежеспособном спросе, возникающем при наличии у

потенциального покупателя свободных денежных средств и неудовлетворенной потребности на данный вид товара или услуги.

В зависимости от характера и объема существующего и потенциального спроса используются следующие методы маркетинга.

1) *Конверсионный маркетинг*. Спрос негативен - необходимо создать спрос. При негативном спросе вся или основная часть потенциальных покупателей на данном рынке отвергает конкретный товар вне зависимости от его качества. Нужно противодействовать негативным тенденциям.

2) *Стимулирующий маркетинг*. Спрос отсутствует - необходимо стимулировать спрос. В данном случае отношение покупателей к предлагаемому товару безразличное. Требуется проведение активной рекламной кампании.

3) *Развивающий маркетинг*. Имеется потенциальный спрос - необходимо сделать его реальным. Превратить потенциальный спрос в реальный можно в первую очередь созданием новых товаров.

4) *Ремаркетинг*. Бывший когда-то значительным спрос снижается - необходимо восстановить спрос. Ищутся новые возможности оживления спроса. Нередко прибегают к переориентации предприятия на новые рынки.

5) *Синхромаркетинг*. Спрос периодически колеблется - необходимо отслеживать и стимулировать спрос с учетом воздействия циклических факторов, а также учитывать сезонность.

6) *Поддерживающий маркетинг*. Спрос соответствует возможностям фирмы - необходимо его заставить стабилизировать. Разрабатывается соответствующая политика цен, отрабатываются новые формы и методы борьбы с конкурентами.

7) *Демаркетинг*. Спрос чрезмерен - необходимо его понизить. Проводится повышение цен, прекращается рекламная работа. Осуществляется перестройка производства с ориентацией на повышенный спрос.

Взаимосвязь методов маркетинга, ситуации на рынке и деятельности службы маркетинга приведена на рис. 9.



Рис. 9. Методы маркетинга

В настоящее время практически все крупнейшие предприятия мира тщательно изучают рынок, используют концепцию маркетинга. В подразделениях маркетинга ведущих фирм работают до 100 человек, а их затраты только на изучение рынка достигают 6-10 млн.долл. в год. Свыше 90% американских, японских и западноевропейских предприятий взяли на вооружение маркетинг как рыночную концепцию управления, перестроив своевременно не только организационную структуру производства и сбыта, но и изменив весь стиль управления.

2.4. Этапы маркетинговой деятельности

Маркетинговая деятельность, как правило, включает в себя ряд последовательных этапов: исследование рынка, выбор целей маркетинга, выработку стратегии и тактики маркетинга и обеспечение их контроля.

Рассмотрим вкратце каждый этап.

Исследование рынка

Основной целью рыночных исследований является выявление потребностей потенциальных покупателей на тот или иной вид товара или услуги, а также определение неудовлетворенного платежеспособного спроса на данную продукцию. Стандартные методы исследования рынка - это анализ предыдущих продаж, анкетирование покупателей; анализ статистических данных государственных организаций, различных торговых ассоциаций, изучение деятельности фирм-конкурентов.

В результате анализа определяется степень соответствия продукции фирмы характеру и структуре общественного спроса, проводится сравнение собственной продукции с продукцией конкурентов с точки зрения ассортимента, цены, качества, прогнозирование объема продаж и периода прибыльности сбыта, выбор оптимальных путей товародвижения, выработку политики цен, определение характера рекламной кампании к другим мер по воздействию на потребителя.

Постановка маркетинговых целей фирмы

Одним из важнейших правил выдвижения маркетинговых целей фирмы является следующее: сотрудники фирмы должны четко представлять себе свою роль в деятельности фирмы и достижении ее долговременных и краткосрочных целей, для чего они должны быть соответствующим образом информированы. Цели маркетинга должны быть выполнимы и тесно увязаны с генеральной целью. По возможности они должны быть выражены количественно и разделены на главные и второстепенные, долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

Обычно число целей выбирается от 4–х до 6–ти, они не должны взаимоисключать друг друга.

Наиболее распространенными целями фирмы в области маркетинга являются следующие:

- повышение эффективности коммерческой деятельности;
- обеспечение спрогнозированного объема продаж;
- сохранение или расширение доли на рынке по странам, товарам или сегментам.

Так, если целью фирмы является увеличение объема прибыли, целью маркетинга может быть, например, обеспечение роста числа людей (фирм), покупающих продукцию фирмы, снижение себестоимости изделия.

Из качественных целей фирмы заслуживают внимание в первую очередь те, которые ведут к росту престижа, а среди них наиболее важными являются социальные, такие как:

- забота об охране окружающей среды;
- поддержка образовательных, культурных и иных подобных акций правительств стран, в которых фирма осуществляет свою деятельность и т.д.

Выработка стратегии

При выработке стратегии выбирается траектория достижения цели, учитываются уровень затрат на маркетинг, комплекс маркетинговых мероприятий и распределение средств между выбранными целевыми рынками.

Стратегия маркетинга обычно разрабатывается на срок от 2 до 5 лет и заключается в приведении возможностей фирмы в соответствие с ситуацией на рынке. Высшее руководство фирмы определяет генеральную цель и стратегию, а затем служба маркетинга разрабатывает планы их достижения и реализации. Планы развития производства, внедрения новой техники и технологии, проведение научных исследований тесно связаны с планом маркетинга. Маркетинговые стратегии деятельности фирмы на каждом рынке разрабатываются на осно-

ве прогнозирования и включают описание инструментов реализации маркетинговых мероприятий и процедур их контроля.

Стратегий может быть несколько, главное – выбрать подходящую для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга. Примерами стратегии могут быть:

- совершенствование организационной структуры службы маркетинга;
- увеличение уровня деловой активности (проникновение на новый рынок; введение нового товара на старый рынок; проникновение с товаром на новые сегменты рынка и т.д.);
- ценовая политика;
- стратегия конкурентной борьбы;

Как правило, стратегический план маркетинга имеет не один «жесткий вариант», а как минимум три: минимальный, оптимальный и максимальный. Такой многовариантный план дает возможность гибко реагировать на изменения внешней среды.

Выработка тактики

Тактика разрабатывается на ближайшие год-полтора и в дальнейшем регулярно, не дожидаясь истечения этого срока, подвергается ревизии и, если необходимо, коррекции. К числу тактических задач, относятся следующие: организация товародвижения, организация рекламы и стимулирования сбыта, определение принципов входа на рынок (сегмент рынка) с новыми товаром или услугой.

Примером тактических маркетинговых приемов являются следующие:

- энергичные действия по продвижению товара на рынок;
- прямые контакты с потребителями;
- рекламные мероприятия;
- активное участие в ярмарках, выставках;
- повышение эффективности сервиса и т.д.

При тактическом планировании обязательно должны быть указаны меры, которые следует предпринимать, когда обнаруживается отклонение ситуации от запланированной. Если, например, объем продаж оказывается ниже запланированного, могут быть предприняты такие меры, как:

- сокращение производства;
- усиление рекламы и проведение мероприятий по продвижению товара;
- изменение цены и т.д.

При тактическом планировании осуществляется распределение средств по целевым программам маркетинга. Программы маркетинга содержат задания различным подразделениям фирмы в области разработки, производства и внедрения на рынок продукции фирмы. Тактический план представляет собой матрицу, столбцы которой соответствуют месяцам года, а строки – видам маркетинговой деятельности. Эти данные могут корректироваться в зависимости от конкретной ситуации.

Система контроля

Поскольку текущая рыночная ситуация постоянно претерпевает изменения, большое значение в деятельности крупных фирм приобретает система контроля, которая включает в себя стратегический контроль, ежегодный плановый контроль и контроль прибыльности. Стратегический контроль – это контрольная проверка результатов деятельности всей системы маркетинга, которая определяет, правильно ли выбрана долгосрочная стратегия. При этом анализируются внешние условия деятельности фирмы и перспектива их изменения, соответствие маркетинговой политики этим условиям, а также состояние основных элементов маркетинга (товара, цены, рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта). Ежегодный плановый контроль определяет, соответствуют ли достигнутые результаты намеченным целям. Цель контроля прибыльности состоит в определении прибыльности для товара, с привязкой к конкретным рынкам и каналам и т.п.

2.5. Оценка состояния внешней среды, структуризация рынка

Исходным пунктом анализа в стратегическом управлении предприятием является анализ внешней среды.

Существуют различные представления о структуре внешней среды. М.Портер в качестве элементов внешней среды выделяет так называемые «конкурентные силы», в состав которых он включает непосредственных конкурентов, покупателей, поставщиков, фирмы, предлагающие товары-заменители, а также фирмы, потенциально способные проникнуть в отрасль. Ф.Котлер внешнюю среду организации рассматривает как двухуровневую систему, состоящую из микро- и макросреды, каждая из которых включает в себя определенные элементы и факторы. Микросреда включает те элементы, которые могут оказать на предприятие прямое воздействие: потребители, конкуренты, посредники, поставщики, «контактные аудитории» (различные организации, способные влиять на его деятельность). Макросреда – это совокупность политических, экономических, правовых, технико-технологических, социально-культурных, природно-географических и международных факторов, которые влияют не столько непосредственно на предприятие, сколько опосредовано через влияние на всю ее микросреду.

Внешняя среда предстает перед руководителем предприятия как стихия. Она может быть различной, оказывая самое существенное влияние на деятельность всего предприятия, его стратегию и внутренние процессы. Предприятие как бизнес-система должно уметь приспособливаться к внешней среде путем адаптации. При этом важно не пассивное приспособление, а стремления влиять в пределах возможного на изменения внешней среды. Это подобно деятельности капитана корабля: есть море с его непредсказуемым характером, и есть корабль, управление которым позволяет двигаться вперед к порту назначения, несмотря на течение, волны, ветер и шторм. Изменить поведение моря невозможно, но приспособится к его характеру, чтобы не потопить корабль необходимо.

Исследование рынка неразрывно связано с изучением его конъюнктуры. В США, Англии и других англоязычных странах термин «рыночная конъюнктура» не применяется. Вместо него обычно употребляют термин-синоним «положение на рынке». Термин «конъюнктура» в широком смысле означает стечение обстоятельств, совокупность условий, рассматриваемых в их взаимной связи и способных влиять на исход какого-либо дела. Применительно к положению на товарных рынках под конъюнктурой обычно понимают совокупность складывающихся в каждый заданный момент конкретных экономических условий, при которых осуществляется процесс реализации товара. Иногда конъюнктуру трактуют как форму проявления на рынке системы экономических закономерностей и факторов развития определенного способа производства в складывающихся на каждый момент или период времени конкретных условиях. В этом случае речь идет о конъюнктуре или всего мирового рынка, или рынка конкретного товара. В более общем случае, когда рассматривается состояние экономики мирового хозяйства или отдельных его отраслей, под общехозяйственной конъюнктурой понимается процесс воспроизводства в конкретных исторических условиях во всей его совокупности и рыночном проявлении.

Конъюнктура рынка является составной частью общехозяйственной конъюнктуры и тесно связана с ней. Вследствие этого проведение рыночных исследований обычно включает в себя как предварительный этап - анализ общеэкономического положения отдельных стран и регионов и состояния экономики в отдельных отраслях. Здесь на системной основе осуществляется сбор, обработка, анализ и прогнозирование состояния внешней среды предприятия, на основе которых в дальнейшем формируется стратегия предприятия и принимаются необходимые управленческие решения.

Применительно к рынку воздушных перевозок под конъюнктурой будем понимать сложившуюся под воздействием внешних и внутренних факторов временную ситуацию на рынке, при которой осуществляется процесс купли-продажи авиатранспортных услуг. Как и на других рынках, здесь конъюнктура

подвержена постоянным изменениям и характеризуется в значительной мере степенью соответствия между спросом и предложением. Состояние конъюнктуры рынка должно оцениваться применительно к конкретному моменту времени не только в прошедший и текущий момент, но и в ближайшей перспективе.

В основе системного подхода к изучению рынка авиатранспортных услуг лежит представление о мировом рынке как о единой целостной системе, имеющей определенную внутреннюю структуру. Под структурой системы понимается ее строение и форма организации, выступающие как единство устойчивых взаимосвязей между ее элементами. Структуризация рынка является первым шагом к познанию закономерностей его развития и служит фундаментом для прогнозирования. Наиболее существенным признаком этого рынка является география перевозок, поэтому территориально-географический принцип группировки может быть принят за основной, а отдельную воздушную линию можно рассматривать как определяющий первичный структурный элемент, или как «мини-рынок». Он является наименьшим звеном декомпозиции в предлагаемой структуре системы, реальным объектом и характеризуется своими целостными свойствами.

Воздушная линия представляет собой определенный маршрут (авиасвязь) между пунктом отправления и пунктом назначения, состоящий из одного или нескольких этапов полета и характеризующийся протяженностью, объемом и интенсивностью движения. В процессе перевозок по этому маршруту осуществляется производство и потребление авиатранспортной продукции. Здесь же реализуются акты «купли-продажи» перевозок. На каждом таком «мини-рынке» действуют свои факторы и складываются свои условия функционирования.

Основными производственными элементами, функционирующими на воздушной линии, являются воздушные суда и аэропорты. Их нормальная эксплуатация обеспечивается с помощью системы управления воздушным движе-

нием. Объем перевозок по авиалинии складывается из совокупности перевозок на отдельных рейсах, совершаемых на регулярной и нерегулярной основе. Отметим, что отдельный рейс нецелесообразно рассматривать в качестве первичного структурного элемента рыночной системы, так как спрос обычно формируется не на определенный рейс, а по конкретным направлениям перевозок.

Воздушные линии связывают между собой аэропорты, расположенные в пределах одной страны или на территориях различных государств. Именно в районах тяготения аэропортов, которые определяются сетью замыкающихся на них воздушных линий и их географическим положением, формируется микроспрос на авиаперевозки. Границы районов тяготения аэропортов определяются пассажиро- и грузопотоками корреспондирующих пунктов в прямом и обратном направлении.

Воздушная линия, пролегающая по территории только одного государства (внутренняя воздушная линия), рассматривается как внутренний «мини-рынок». Авиатрасса с одним или обоими конечными пунктами, расположенными за пределами одного государства, то есть международная авиалиния, рассматривается как внешний «мини-рынок». В основу данного определения положена презумпция того, что международным признается лишь тот полет, при котором воздушное судно пересекает границы более чем одного государства. В качестве международных, в частности, не рассматриваются полеты самолетов без пересечения границ иностранного государства (например, над открытым морем).

Воздушная линия как объект учета и анализа является самой удобной структурной единицей, и в качестве таковой она может быть использована при иерархической группировке.

При таком подходе совокупность авиалиний в определенном географическом районе можно представить как подсистему мирового рынка или как региональный рынок авиатранспортных услуг, а расположенную в пределах региона сеть авиалиний как неориентированный граф, вершинами которого явля-

ются аэропорты, а ребрами - воздушные линии. Параметры воздушных линий в регионе взаимно влияют друг на друга и определяют емкость регионального рынка.

Рынки отдельных стран могут рассматриваться при этом как частные случаи региональных рынков при условии, что географический район ограничивается территорией одного государства. Могут быть выделены внутренние и международные региональные рынки. При этом внутренний региональный рынок определяется как географический район, непосредственно обслуживающийся совокупностью прилегающих к нему и не пересекающих границы региона внутренних воздушных линий. Международный региональный рынок будет включать в себя авиалинии, связывающие государства региона, как между собой, так и с населенными пунктами, находящимися за пределами региона. Спрос на воздушные перевозки здесь предъявляется как со стороны клиентуры других регионов на перевозки внутри данного региона, так и со стороны клиентуры данного региона.

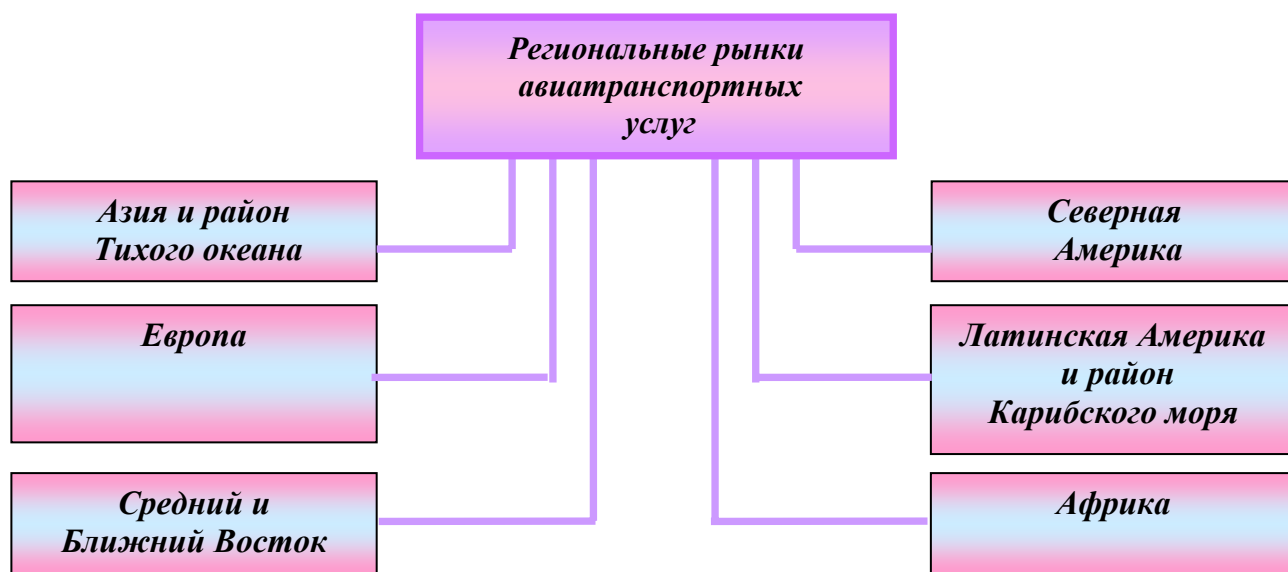


Рис. 10. Рекомендации ИКАО по структуризации региональных рынков

При выделении региональных рынков в целях удобства анализа и обеспечения сопоставимости статистических данных целесообразно придерживаться географического районирования, принятого в рамках ИКАО (рис. 10). В соответствии с принятой здесь структуризацией в состав мирового рынка авиа-

транспортных услуг могут быть включены шесть региональных рынков: Африка, Азия и район Тихого океана, Европа, Латинская Америка и район Карибского моря, Средний и Ближний Восток, Северная Америка.

Как и региональные рынки, мировой рынок также может быть разделен на внутренний и международный. Их емкость определяется соответственно спросом на перевозки на внутренних и международных воздушных линиях.

С учетом вышеизложенного, декомпозиция мирового рынка авиатранспортной продукции может быть представлена в виде дерева (графа) подсистем различных иерархических уровней (рис. 11). Такая структурная модель обеспечивает расчленение системы мирового рынка на совокупность подсистем, расположенных на трех нижестоящих иерархических уровнях и позволяет выявить диалектическую взаимосвязь между целым и частью, между системой и ее элементами.

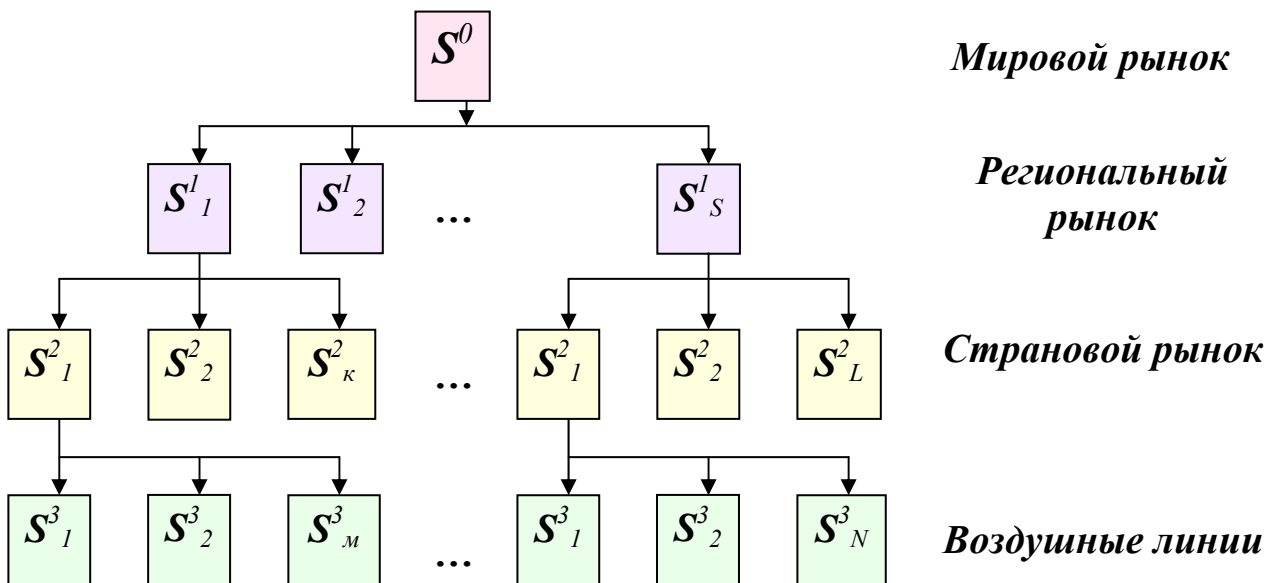


Рис. 11. Структурная модель мирового рынка авиатранспортных услуг

В практических отраслевых исследованиях важны также и другие признаки, такие как их географическое направление и вид перевозок. Эти признаки могут быть наложены на территориально-географическую группировку и на каждом из иерархических уровней, представленных на рис. 11, рынок авиатранспортной продукции может быть расчленен:

- а) по своей структуре (пассажирский, грузовой, почтовый);

б) по виду перевозок (рынок регулярных перевозок, рынок нерегулярных перевозок).

Суждение о состоянии и развитии конъюнктуры мирового рынка авиатранспортных услуг выносится на основе анализа действующих конъюнктурообразующих факторов, а также показателей конъюнктуры, которые отображают процессы общественного воспроизводства и могут быть объектом непосредственного наблюдения.

Конъюнктура мирового рынка авиатранспортных услуг формируется под влиянием множества факторов, то есть тех причин, которые определяют условия возникновения и развития рыночного процесса. Конъюктурообразующие факторы являются движущей силой развития конъюнктуры, они определяют положение дел на рынке в каждый момент, могут носить циклический и нециклический характер, быть детерминированными или случайными. Эти факторы, как правило, оказывают друг на друга прямое и косвенное воздействие.

С позиций макроэкономического представления о рынке авиатранспортных услуг как нерасчлененной части системы более высокого уровня в общем случае множество факторов, формирующих его конъюнктуру, целесообразно сгруппировать с учетом различных аспектов их воздействия следующим образом: государственно-политические, экономические, технические, демографические, социально-психологические, естественно-географические, прочие.

К государственно-политическим факторам относятся:

- уровень стабильности политической обстановки в отдельных странах и регионах;
- необходимость обеспечивать государственные интересы, в том числе обороноспособность страны;
- характер взаимоотношений государств, осуществляющих международные перевозки, а также стран, через территории которых производятся полеты;
- престиж национальной гражданской авиации на международной арене;
- национальная политика государств в области развития внешнеэконо-

мических связей (внешняя торговля, международный туризм, культурный, спортивный и научный обмен);

- государственно-монополистическое и договорно-правовое регулирование авиаперевозок.

Экономические факторы включают в себя:

- уровень экономического развития стран и регионов;
- валовой национальный продукт, темпы его прироста;
- состояние общехозяйственной конъюнктуры;
- структурные сдвиги в экономике;
- объемы внешней торговли, ее динамика;
- состояние рынков продукции других видов транспорта;
- энергетические проблемы, цена авиационного топлива;
- состояние валютного рынка;
- состояние платежного и торгового баланса;
- темпы инфляции и роста цен в странах, участвующих в авиаперевозках;
- темпы роста производительности труда;
- финансовое положение авиатранспортных компаний-перевозчиков, уровень их эксплуатационных расходов и доходов;
- денежно-кредитную политику;
- динамику инвестиционной деятельности в отрасли, масштабы и интенсивность обновления основного капитала;
- характер конкурентной борьбы на рынке;
- концентрацию производства и капитала, степень монополизации производства;
- уровень реальных доходов населения, его платежеспособность;
- развитие туризма;
- особенности тарифной политики, размер скидок и льгот. Технические факторы воздействуют на рынок воздушных перевозок через:
- уровень научно-технического прогресса в области гражданской авиа-

ции;

- численность и качественный состав парка воздушных судов;
- технический уровень летательных аппаратов, средств наземного комплекса обслуживания и управления воздушным движением;

- технологический уровень авиатранспортного производства.

Демографическими факторами являются:

- численность народонаселения планеты, отдельных стран и регионов, темпы их прироста;

- половозрастная структура населения;
- демографические тенденции в развитых и развивающихся странах;
- уровень рождаемости и продолжительности жизни;
- занятость населения.

Социально-психологические факторы обусловлены:

- социально-психологическим климатом в странах-участницах перевозок;

- социальной структурой общества;
- социально-бытовыми традициями;
- привлекательностью воздушного транспорта для населения и популярностью отдельных авиакомпаний;

уровнем безопасности и регулярностью полетов;

- удобством расписания.

Естественно-географические факторы определяются:

- природными и климатическими особенностями стран и регионов, между которыми или через которые осуществляются воздушные перевозки;

- сезонностью авиаперевозок;
- метеорологической обстановкой на авиатрассах;
- экологическим воздействием воздушного транспорта на окружающую среду;

- степенью развитости других видов транспорта, зависящей от географических особенностей страны и размеров ее территории;
- удаленностью аэропортов от центров населенных пунктов.

Важное воздействие на рынок воздушных перевозок оказывают также прочие факторы, среди которых можно выделить, например:

- «новые» ситуации (военные и социальные конфликты, государственные перевороты, чрезвычайная обстановка в стране, стихийные бедствия, эпидемии, карантин, забастовки в авиакомпаниях и т.п.);
- разовые события (международные фестивали, юбилеи государств, крупные международные форумы и спортивные соревнования, всемирные олимпиады и т.п.).

В общем случае при такой группировке представляется возможным выделить до 100 основных конъюнктурообразующих внешних и внутренних факторов, действующих на рынке авиатранспортных услуг. За каждым таким фактором или группой факторов стоит какой-либо конкретный объект или процесс, действующий в сфере производства или потребления (в рамках изучаемой страны или региона) или являющийся элементом системы более высокого порядка (внешней среды).

Значимость этих факторов в формировании конъюнктуры весьма различна. При анализе учитываются, как правило, только главные, относительно независимые факторы, каждому из которых присваивается свой приоритет по степени их влияния на рыночную ситуацию.

Под показателями конъюнктуры будем понимать совокупность параметров, которые являются внешним проявлением или индикаторами глубинных экономических процессов внутреннего развития системы капиталистического воспроизводства. Они проявляются в сфере обмена и могут быть зафиксированы исследователем. По этим показателям можно вынести суждение о состоянии конъюнктуры. Они представляют собой обобщенную количественную или качественную характеристику явлений и процессов, происходящих на рынке.

В настоящее время в теории и практике изучения конъюнктуры используется большой набор показателей. В качестве основного обобщенного показателя состояния мирового рынка, как правило, выступает цена. Наряду с ней традиционными синтетическими показателями конъюнктуры товарных рынков обычно являются: объемы производства и реализованной продукции, портфель заказов на соответствующие изделия промышленности, степень использования производственных мощностей, показатели внутреннего товарооборота и международной торговли, прибыльность деятельности фирм-производителей, условия кредитования, инвестиционная активность и т.д.

На воздушном транспорте эти показатели частично трансформируются, частично заменяются другими, определяемыми спецификой авиатранспортного производства. Рыночная цена, например, трансформируется в тариф с учетом размера предоставляемых скидок и льгот; портфель заказов на гражданскую авиатехнику позволяет судить о перспективах расширения парка летательных аппаратов авиакомпаний; объемный показатель реализованной продукции обязательно дополняется показателем темпов прироста, являющимся наиболее чувствительным к изменению рыночной ситуации. К разряду важнейших и специфических показателей конъюнктуры рынка авиатранспортных услуг относится коэффициент использования предельной коммерческой загрузки. Он отражает насыщенность пассажиро- и грузопотоков, характеризует позиции авиакомпаний на данном рынке и ее усилия по освоению рынка.

На рынке авиатранспортных услуг выбрать какой-либо один доминирующий показатель, по динамике которого можно судить о состоянии системы, затруднительно. Здесь можно предложить несколько наиболее представительных комплексных показателей:

U1 - потенциальные возможности производства авиатранспортной продукции, определяемые провозной способностью парка летательных аппаратов авиакомпаний, действующих на данном рынке (располагаемый тонно-километраж);

U_2 - реализованный спрос, определяемый объемом выполненных авиаперевозок с разбивкой по структуре и географическим направлениям (выполненный тонно-километраж);

U_3 - темпы прироста авиаперевозок;

U_4 - финансовый результат деятельности авиакомпаний;

U_5 - средняя тарифная ставка за авиаперевозки с учетом предоставляемых скидок и льгот;

U_6 - средний коэффициент использования предельной коммерческой загрузки самолетов;

U_7 - портфель заказов на авиатехнику, поступивших от авиакомпаний, действующих на данном рынке.

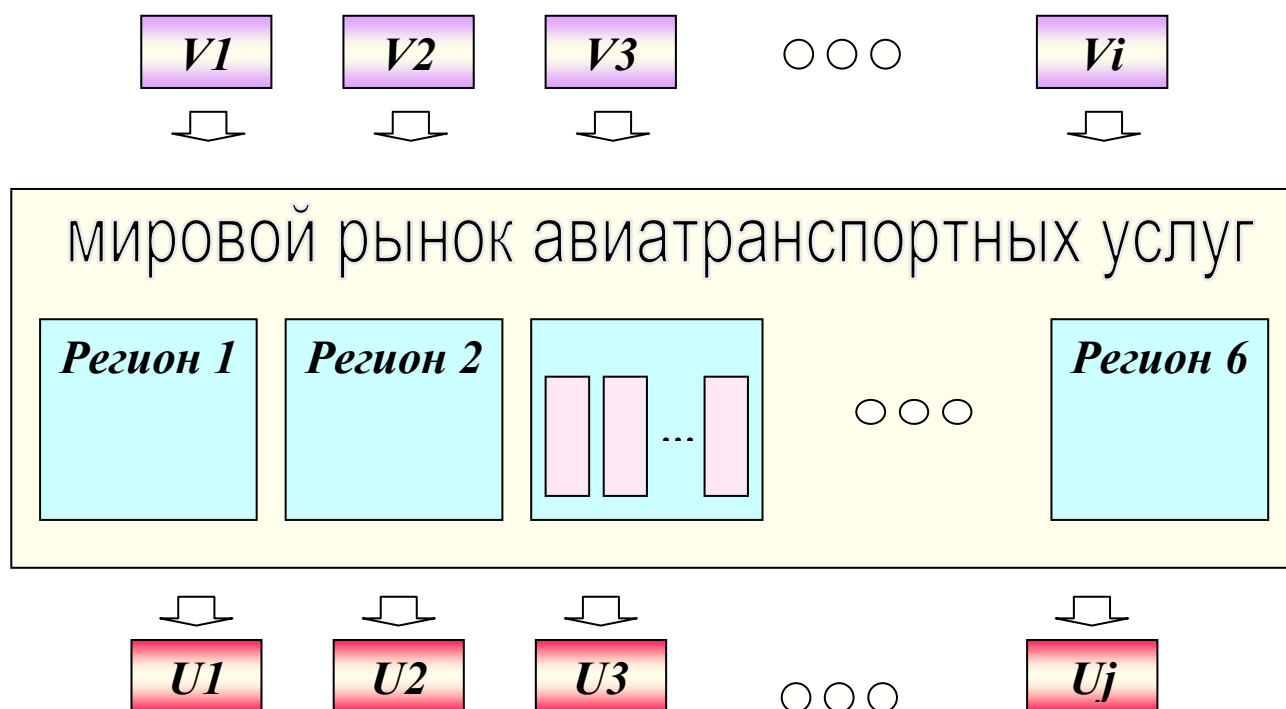


Рис. 12. Взаимосвязь конъюнктурообразующих факторов и показателей

При проведении анализа важно использовать не какой-либо отдельный показатель, а по возможности группу показателей. Состав и количество анализируемых факторов и показателей должны быть ограничены определенными теоретическими и практическими рамками, которые будут определяться как имеющимися статистическими данными, так и фазой циклического развития

капиталистического воспроизводства в момент анализа, поскольку степень изменения отдельных параметров рыночной системы при смене фаз цикла зачастую оказывается различной. Важно отобрать наиболее существенные и представительные характеристики, которые бы в наибольшей степени отражали реальные процессы, происходящие на мировом рынке воздушных перевозок. Их выбор должен быть подчинен основной задаче - получить ясное представление о функционировании рыночной системы как единого целого.

Взаимосвязь конъюнктурообразующих факторов и показателей представлена на рис. 12.

Оценка текущей конъюнктуры рынка международных авиаперевозок производится путем непосредственного наблюдения за изменением единичных и комплексных показателей, главные из которых рассмотрены выше. В качестве вспомогательного инструмента при анализе могут использоваться индексы, графики, диаграммы, статистические таблицы. Рассмотрение этих показателей позволяет получить представление о текущей конъюнктуре (в статистике) и о рыночной ситуации в прошедший период (в динамике). В первом случае мы имеем характеристику рынка в определенный строго фиксированный момент, во втором - получаем общую характеристику развития конъюнктуры в ретроспективе.

2.6. Анализ конъюнктуры рынка авиаперевозок

Одной из главных сторон понятия «конъюнктура» является его сравнительный характер. Когда речь идет о конъюнктуре рынка, обязательно предполагается анализ динамики единичных или комплексных показателей, их сравнение друг с другом во временном или географическом разрезах. При этом всегда может быть выбрано такое состояние конъюнктуры, которое соответствует определенному уровню воспроизводства авиатранспортной продукции и некоторому соотношению между спросом и предложением, принимаемому за нормальное (эталонное) для каждого конкретного рынка. Отклонение от этого состояния равновесия приводит к ухудшению или улучшению конъюнктуры. В коммерческой практике такие формы изменения конъюнктуры получили название низкой (понижательной) и высокой (повышательной) конъюнктуры.

Следует отметить, что само понятие равновесия, когда объем и структура спроса в полной мере соответствуют объему и структуре предложения на рынке, является условным и в известной мере абстрактным. На практике оно встречается весьма редко и носит кратковременный характер, поскольку сама точка равновесия обладает большой степенью подвижности. На рынке авиатранспортных услуг отклонение от равновесного состояния конъюнктуры может быть в общем случае зафиксировано при анализе движения всей совокупности показателей. Часто, однако, такую полноценную информацию получить не удастся. В этом случае важно иметь статистические данные, прежде всего, по наиболее чувствительным показателям. На товарных рынках таким показателем является цена. На рынке авиатранспортных услуг спрос и предложение находятся в непосредственной взаимосвязи не только с ценой, но и с коэффициентом использования предельной коммерческой загрузки самолетов и результатами финансовой деятельности авиакомпаний. В условиях жесткого регулирования авиатарифов именно эти показатели становятся «барометром», с помощью которого определяется «погода» на рынке и могут быть зафиксированы

закономерности в изменении конъюнктуры, моменты перехода ее из одного состояния в другое.

В зависимости от характера конъюнктуры перед авиакомпанией могут быть поставлены задачи, требующие различных управленческих решений: при низкой конъюнктуре - создание и стимулирование спроса на авиаперевозки с помощью специальных программ, расширение диверсификационной деятельности, создание новых «центров прибыли» и т.п.; при высокой - обеспечение динамического соответствия между спросом и предложением на рынке, освоение новых «рыночных ниш», разработка мероприятий по снижению «пиковых» нагрузок. Эти задачи реализуются службой маркетинга при проведении коммерческой политики на рынке авиатранспортных услуг.

При решении многих практических задач, связанных с анализом, большое распространение получили модели, рассматривающие динамический процесс, состоящий из четырех основных составляющих: тренда, циклической и сезонной составляющих, а также случайных колебаний. В соответствии с теорией временных рядов, в математической форме динамика показателей конъюнктуры рынка в общем случае может быть выражена в виде аддитивной модели:

$$U_t = T_t + C_t + S_t + I_t, \text{ где}$$

U_t - уровень анализируемого показателя конъюнктуры рынка в динамике;

T_t - комплексная характеристика изменчивости главной тенденции исследуемого динамического ряда (тренд);

C_t - комплексная характеристика долговременных (циклических) колебаний показателя;

S_t - комплексная характеристика краткосрочных (сезонных) колебаний исследуемого динамического ряда;

I_t - комплексная характеристика вероятностных закономерностей исследуемого процесса и колебаний, вызываемых действием «шумового фона» со стороны внешней среды.

Первая компонента Tt выделяет главную тенденцию, характеризующую общее изменение анализируемого показателя за длительный промежуток времени. Она отражает причинно-следственные связи и закономерности исследуемого процесса и обычно представляется в виде плавной кривой. Эта тенденция показывает наиболее типичные черты явления: постепенный подъем или постепенное снижение величины показателя. В общем виде она представляется как непрерывное скольжение исследуемого показателя, при котором скрадываются скачкообразные его изменения в отдельных промежутках времени.

Вторая компонента St характеризует чередующиеся с определенной последовательностью изменения, которые обнаруживаются, как правило, на длительном временном промежутке. Их длительность и амплитуда часто не остаются стабильными, но чередование циклов проявляется через определенные промежутки времени.

Кратковременные колебания, определяемые компонентой St , проявляются устойчиво на малых промежутках времени и применительно к рынку воздушных перевозок отражают, как правило, сезонные колебания. Они повторяются из года в год с небольшими отклонениями и определяются географическим положением региона и его климатическими особенностями.

Случайные (беспорядочные) колебания определяются компонентой It . Они сказываются на характере изменения временного ряда, деформируя главную тенденцию, а также искажая циклические и сезонные колебания. Это, однако, не означает, что случайные колебания должны рассматриваться только в качестве досадных помех при исследовании динамических рядов показателей. Напротив, при тщательном изучении случайных факторов можно, очевидно, дать им удовлетворительное описание и обеспечение.

Выявление и анализ вышеперечисленных компонент позволяет в дальнейшем перейти к построению динамических моделей прогнозирования важнейших показателей рынка. В качестве показателей принимаются такие, характер колебания которых наиболее полно отражает реальное развитие конъюнк-

туры, а они сами как бы аккумулируют воздействие на рынок всей совокупности конъюнктурообразующих факторов.

Такое расширенное исследование рынка, как правило, ведется эпизодически, по мере необходимости, и включает рассмотрение вопросов в более широких хронологических рамках, чем при узкоконъюнктурном анализе, - порядка нескольких лет, а иногда и десятилетий. В основном здесь изучаются процессы, обладающие большой инерционностью. Зафиксированные при этом изменения могут носить плавный или скачкообразный характер. Постепенное изменение показателей отражает характеристику внутреннего развития отдельных фаз цикла воспроизводства. Скачкообразное изменение (при отсутствии «информационного загрязнения») отражает, как правило, смену фаз циклического развития авиатранспортного воспроизводства. Оно может быть вызвано также действием случайных или временных факторов, наличием «шоковых» ситуаций и т.п. В отдельных случаях такие воздействия могут привести к коренным и необратимым изменениям конъюнктуры рынка. Решающее значение принадлежит опыту и интуиции исследователей. Только с их помощью удастся отбросить все случайное и временное и выявить истинный характер циклического развития авиатранспортного воспроизводства.

Перспективный анализ конъюнктуры необходим для выбора системы целей, генеральной стратегии и долгосрочных программ маркетинга, которые разрабатываются исходя из наличия имеющихся ресурсов и с учетом сложившихся тенденций, закономерностей и проблем, под влиянием которых в значительной мере формируется рынок международных воздушных перевозок.

Проведение комплексного анализа позволяет охарактеризовать состояние конъюнктуры на изучаемом рынке, установить важнейшие причинно-следственные связи, количественные и качественные изменения, происходящие на фоне общехозяйственного цикла воспроизводства. Здесь выявляются не только детерминированные процессы, но различного рода закономерности и отклонения.

ГЛАВА 3. Взаимосвязь стратегического управления и маркетинга

3.1. Основные понятия стратегического управления

Выживание и развитие любого предприятия в условиях рыночной экономики во многом зависит от умения четко сформулировать его миссию, то есть понятия, отражающего предназначение бизнес-системы, ее философию, отличие от конкурентов. Эта задача является достаточно сложной, так как требует согласования стратегических интересов различных групп, влияющих на деятельность предприятия: потребителей, акционеров, руководителей высшего звена управления, сотрудников. Ее формулировка должна учитывать как внутренние возможности бизнес-системы – ее стратегический потенциал, так и внешние условия – макроэкономические факторы, конъюнктуру отраслевого рынка.

Большинство ведущих авиакомпаний имеют четко сформулированную миссию. Вариантами миссии могут быть, например:

- новый продукт (товар или услуга);
- новое качество товара;
- ориентация на новую группу потребителей;
- новая ценовая политика и т.п.

При выборе миссии ставится ключевая задача: наиболее эффективно задействовать стратегический потенциал предприятия как бизнес-системы для обеспечения победы в конкурентной борьбе на рынке.

Концепция бизнеса предприятия, сформулированная в виде миссии, служит, в свою очередь, вехой, определяющей долгосрочное направление его развития, и позволяет более четко выбрать целевую ориентацию. С древних времен и до наших дней остается справедливым утверждение: «Ясность цели - это 80% успеха». Среди американских бизнесменов достаточно широко распространено красивое определение: «Цель - это мечта, которую нужно воплотить в

жизнь». При этом, однако, при формулировании целей в обязательном порядке требуется, чтобы они соответствовали критерию «трудно, но выполнимо».

Цель можно определить как необходимое, желаемое и реально достижимое состояние системы в будущем. Это определенный рубеж, который предстоит преодолеть бизнес-системе к определенному моменту в перспективе. Для достижения цели требуются определенные ресурсы, затраты усилий и организованные действия – стратегия. Чем четче, конкретнее поставлена цель, чем она реальнее, тем выше вероятность ее достижения. И наоборот, никакая стратегия предприятия не может быть эффективной, если точно неизвестно, каков должен быть конкретный результат и при каких условиях он может быть достигнут.

Термин «стратегия» изначально был введен древними греками как искусство военного управления. В военном контексте под стратегией обычно понимают «план победы над врагом». Замена слова «враг» словом «конкурент» переводит это определение из сферы военных действий в сферу бизнеса и рыночных отношений. Целью глобальной корпоративной стратегии на рынке является приобретение надежного преимущества над конкурентом, причем здесь речь идет не столько о том, какой товар или услугу предприятие может предложить на рынке, сколько о том, какую проблему потребителя оно может решить лучше своих конкурентов.

Цикличность развития экономики, быстрая смена и слабая предсказуемость политических, экономических и социальных условий потребовали от предприятий адекватной реакции на неожиданные изменения во внешней среде. Традиционные методы управления, основанные на простой экстраполяции прошлого опыта, в современных условиях нестабильности рыночной ситуации оказались неэффективными. Попытки справиться с возникшими проблемами за счет мобилизации лишь внутренних резервов предприятия, улучшения внутрифирменного управления не приводили больше к решающему успеху. С одной стороны, возникла необходимость более тесно увязать прошлое, настоящее и будущее, спроектировав траекторию эффективного развития бизнес-системы. С

другой стороны, стал необходим переход от «внутренней» к «внешней» точке зрения на совершенствование системы управления с учетом сложившихся тенденций, возникших проблем, опасностей и тех стратегических возможностей, которые допускаются внешними условиями и вытекают из них.

Используемое в настоящее время, стратегическое управление - это, по сути, концепция управления развитием бизнес-системы для достижения поставленных целей в долгосрочном плане, основанная на возможности наиболее эффективно использовать не только имеющиеся внутренние ресурсы, но и ситуацию, возникающую в динамично развивающейся внешней среде.

Стратегическое управление ориентировано на достижение предприятием конкретных преимуществ на рынке.

Разработка рыночной стратегии потребовала ответов, в первую очередь, на следующие вопросы:

- какую проблему потребителя требуется решить?
- что и в каком объеме производить?
- для кого и когда производить?
- кто является конкурентом, а кто партнером?
- как строить ценовую политику?
- как наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсные возможности для достижения поставленных целей?
- какие ограничения накладывают внутренние возможности системы и внешняя среда?

Стратегическое управление как раз и явилось той концепцией, которая отвечала сложившимся к середине двадцатого столетия новым условиям хозяйствования. Она позволила предложить варианты долгосрочного устойчивого развития предприятия и дать ответы на возникшие вопросы. И именно поэтому эта концепция вошла в арсенал методов управления предприятиями всех развитых стран.

Обычно процесс выработки генеральной стратегии не завершается каким-либо немедленным действием, а ограничивается выбором лишь общих направлений деятельности (траекторий), продвижение по которым обеспечивает достижение поставленных стратегических целей. У руководства должна оставаться свобода маневра при принятии конкретных оперативных решений. Обусловлено это сложностью получения полноценной достоверной информации, в результате чего создается «зона неопределенности». Стратегическое управление предполагает возможность выбора различных вариантов развития, каждый из которых оптимален только при определенных условиях, складывающихся во внешней среде под воздействием различных конъюнктурообразующих факторов в конкретный период времени.

Стратегия поведения предприятия на рынке зависит от его стратегического потенциала и уровня конкурентоспособности. Стратегический потенциал любого предприятия - это совокупность ресурсов (трудовых, материальных, финансовых, информационных), имеющихся в его распоряжении, и способность руководства предприятия использовать эти ресурсы оптимальным образом для достижения поставленных целей и обеспечения эффективного развития.

В понятие стратегического потенциала предприятия в качестве основных составляющих помимо ресурсов включают «интеллект кадрового потенциала» и корпоративную культуру, благодаря которым на предприятии реализуется «эффективный менеджмент». Нередко стратегия может формироваться одной сильной личностью, его видением направлений стратегического развития. Многие считают что, «предприятие – это длинная тень своего руководителя».

Стратегический потенциал предприятия реализуется в конкурентной борьбе на рынке. Цена компании на рынке – «гудвилл» (ее репутация, международный рейтинг) оценивается не только ее ресурсным потенциалом, но и правильностью выбранной организационной структурой, долгосрочной страте-

гией, инвестиционными возможностями, инновационными способностями и некоторыми другими составляющими.

Авиапредприятие как объект стратегического управления должно обладать рядом особенностей, таких как:

- способностью к адаптации, возможностью быстро приспособиться к изменениям состояния внешней среды, даже при наличии негативных тенденций;
- возможностью гибко изменять организационную структуру и корректировать ранее выбранную стратегию;
- наличием резервов и «предельных возможностей» для выживания, определяемых имеющимся ресурсным потенциалом;
- корпоративной культурой, позволяющей обеспечить адекватную реакцию персонала на изменение внешних условий.

Повысить устойчивость авиакомпания как бизнес-системы, обеспечить ее внешнюю и внутреннюю гибкость и способность к быстрой адаптации позволяет применение концепции синергизма.

Синергия (synergy) - это возникновение связей, которые при совместных действиях независимых элементов системы обеспечивают увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же элементов, действующих независимо. Преимущества синергизма в шутливой форме определяется как « $2+2 = 5$ ». Синергетический эффект, – каким бы потенциально большим он ни был – не появится сам по себе, его нужно выявлять, извлекать и учитывать при стратегическом планировании. Формирование синергетических связей возможно лишь при наличии четкой координации взаимодействия между подсистемами и структурными элементами как по вертикали, так и по горизонтали. Чем выше ожидаемая нестабильность внешней среды, чем более жестка конкуренция на рынке, тем большее значение приобретает концепция синергизма для обеспечения выживаемости и развития бизнес-системы.

Следует отметить, однако, что синергетический эффект является сложным явлением, и его получение зависит от успешного совмещения многих различных элементов в стратегии. Источником синергизма являются трудовые ресурсы бизнес-системы, наличие систем мотивации и корпоративной культуры, мобилизующих персонал предприятия на достижение выбранных целей. Упущение хотя бы одного из этих элементов или их части может исключить возможность достижения такого эффекта.

Во многих странах большую роль при оценке конкурентоспособности предприятия играют социальные стандарты, ориентированные на национальные менталитеты. Такой подход учитывает, что конкурентоспособность предприятия проявляется не столько в рентабельности производства, сколько в возможности более интенсивного привлечения потребителей в результате формирования престижного образа фирмы в глазах потенциальной клиентуры, ответственности и групп стратегического влияния регионального или государственного уровня. Если по социальным стандартам, принятым среди конкурентов, и уровню корпоративной культуры предприятие не укладывается в определенные нормативы, оно рискует утратить и конкурентоспособность. Обычно такое предприятие не пользуется уважением в деловом мире, резко падает его имидж, то есть – образ, возникающий при восприятии его деятельности и оцениваемый относительно господствующих в обществе интересов и ценностей. На таком предприятии могут возникнуть социальная напряженность и конфликты, так как персонал может быть недоволен условиями производства или мотивацией своего труда.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия как бизнес-системы – это сравнительная характеристика его стратегического потенциала по отношению к другим фирмам-конкурентам, содержащая комплексную оценку его важнейших параметров относительно каких-либо выбранных стандартов, принятых за нормативы или эталон. Конкурентоспособность не является имманентным (внутренним) качеством фирмы. Это означает, что она может быть

обнаружена только в сравнении - в масштабах страны, региона или всего мирового рынка.

Разрабатывая стратегию, каждая бизнес-система выбирает ту «планку», которую она может с определенной долей риска преодолеть к определенному моменту времени. В бизнесе противопоставлены как амбиции, так и излишняя скромность. Ориентация предприятия на определенный уровень конкурентоспособности позволяет получить дополнительный эффект за счет сбалансированного и гармоничного развития его суммарного потенциала.

Каждое предприятие уникально, поэтому не существует идеальной, единой концепции стратегического управления, применимой на все случаи жизни. Главное требование – достичь реальных ощутимых преимуществ перед конкурентами в долгосрочной перспективе, умение найти способ решить проблему потребителя наилучшим образом. Предприятие как бизнес-система должно найти свою собственную модель управления, которая зависит от его размеров, территориально-географического положения, вида оказываемых услуг, состояния общехозяйственной конъюнктуры и особенностей той среды, в которой оно действует. Поиск оптимальной модели стратегического управления для каждого конкретного предприятия - процесс творческий и непрерывный. В него должен быть вовлечен весь коллектив.

Стратегическое управление во многом основывается на интуиции и опыте команды топ-менеджеров. Количественно определить эффективность стратегических решений в силу отсутствия необходимой информации в большинстве случаев оказывается невозможным. В условиях «стратегических неожиданностей» руководителю приходится ограничиваться лишь качественной оценкой эффективности, такой, например, как «стратегическая полезность», для выражения которой используется мнение высококвалифицированных экспертов и балльная система оценок.

Глобализация бизнеса и быстро развивающиеся интеграционные процессы приводят к тому, что, принимая то или иное стратегическое решение, руко-

водитель предприятия вынужден искать консенсус (согласие), учитывать помимо своих интересы, как государства, так и других субъектов рынка, действующих в выбранной стратегической зоне. Без этого выжить в условиях конкуренции нельзя, так как в противном случае рыночная стратегия предприятия натолкнется на мощное сопротивление с их стороны, которое может негативно отразиться на эффективности деятельности и привести предприятие к краху. Именно добровольный взаимный учет интересов всех основных участников рыночных отношений, ориентация на совместную деятельность, на партнерские отношения, а не только на обеспечение доминирования или на защиту занимаемых позиций, позволяет, в конечном итоге, многим из них выдерживать конкуренцию и достигать в долгосрочной перспективе выбранных глобальных стратегических целей.

Конкурентоспособность предприятия на рынке во многом зависит от способностей и уровня профессиональной компетентности руководителей, от их умения просчитывать варианты, гибкости их мышления. В бизнесе, как и на войне, способность к быстрой адаптации – это путь к успеху. Нередко при анализе военных действий Наполеона приводят его слова: «Главное – ввязаться в бой, а там будет видно, что делать». На самом деле он составлял не один, а несколько планов действий, которые были задействованы в зависимости от хода военных действий. Стратегия бизнеса также не должна быть одновариантной. Любое изменение конъюнктуры рынка должно учитываться, любое стратегически важное действие конкурента должно сопровождаться использованием тех вариантов стратегических планов, которые были составлены заранее, смогут оказаться наиболее эффективными в данной обстановке и приведут к достижению поставленной цели при минимизации рисков.

3.2. Стратегия и планирование маркетинга

Можно выделить пять основных компонентов стратегического управления, которые тесно связаны с концепцией маркетинга. Схематически основные задачи стратегического управления можно представить в виде последовательной логической цепочки (рис. 13).

Ключевой задачей разработки долгосрочной стратегии любой бизнес-системы является определение сферы деятельности - выбор рыночной ниши и целевого рынка. Без решения этой задачи невозможно сформулировать миссию (предназначение) фирмы и разработать концепцию ее долгосрочного развития.

Стратегический менеджмент основывается на ориентации предприятия и всех его структурных звеньев на решение проблем, возникающих у потенциального потребителя товаров и услуг в выбранной стратегической зоне деятельности. Эта стратегия может быть воплощена в жизнь, если решение о производственной направленности деятельности предприятия и весь комплекс сопутствующих организационных мероприятий, будут определяться характером и объемом спроса на рынке. В первую очередь, необходимо выяснить и спрогнозировать какие товары или услуги, с какими потребительскими свойствами, по какой цене, в каких количествах, когда и на каком рынке готов приобрести потенциальный покупатель.

Определение сферы деятельности фирмы осуществляется в службе маркетинга с помощью ситуационного анализа, в рамках которого дается оценка состояния внешней среды, проводится «внутренняя ревизия» и исследуется ретроспективная деятельность предприятия как бизнес-системы.

Ситуационный анализ - это исходный пункт для разработки стратегии. За рубежом широко используются различные подходы к анализу бизнес-систем. Так, PEST – анализ ориентирован на изучение макросреды. Название метода определяется ее основными параметрами – первыми буквами основных факторов, которые оказывают существенное влияние на предприятие: Political-legal



Рис. 13. Основные задачи стратегического управления и их взаимосвязь с концепцией маркетинга

(политико-правовые), Economic (экономические), Sociocultural (социокультурные), Technological forces (технологические). В SWOT-анализе используется другой подход, здесь основной упор делается на выявление всех позитивных и негативных факторов воздействия со стороны внешней среды и с учетом внутренних возможностей бизнес-системы.

SWOT-анализ - это удобный для практического применения и широко распространенный инструмент для быстрой оценки стратегического положения бизнес-системы на рынке. Название данного метода представляет собой сочетание заглавных букв четырех английских слов: Strengths (сила); Weaknesses (слабость); Opportunities (шансы или возможности); Threats (угрозы или опасности). Здесь оцениваются два подмножества факторов, одно из которых отражает потенциальные возможности предприятия и его внутренней структуры, другое - состояние и воздействие внешней среды. SWOT-анализ схематически представлен на рис. 14. Он позволяет оценить составляющие стратегического баланса бизнес-системы: сильные стороны - это активы компании в конкурентной борьбе, а слабые стороны - это ее пассивы.

Сильные конкурентные активы бизнес-системы включают в себя достижения, которые дают ей стратегические конкурентные преимущества на рынке (например, высокое качество товаров или услуг, низкие издержки производства, уникальные технологии и «ноу-хау», лидерство на рынке, накопленный опыт, хорошо организованная реклама, высокий уровень профессиональной компетентности персонала, развитые партнерские отношения и т.д.). Слабые конкурентные стороны - это отсутствие чего-то важного для эффективной работы компании или то, что делает ее уязвимой в конкурентной борьбе. С точки зрения формирования стратегии, сильные стороны должны быть использованы для наращивания конкурентных преимуществ бизнес-системы, а слабые стороны, которые делают ее уязвимой или мешают ее деятельности, должны быть устранены.

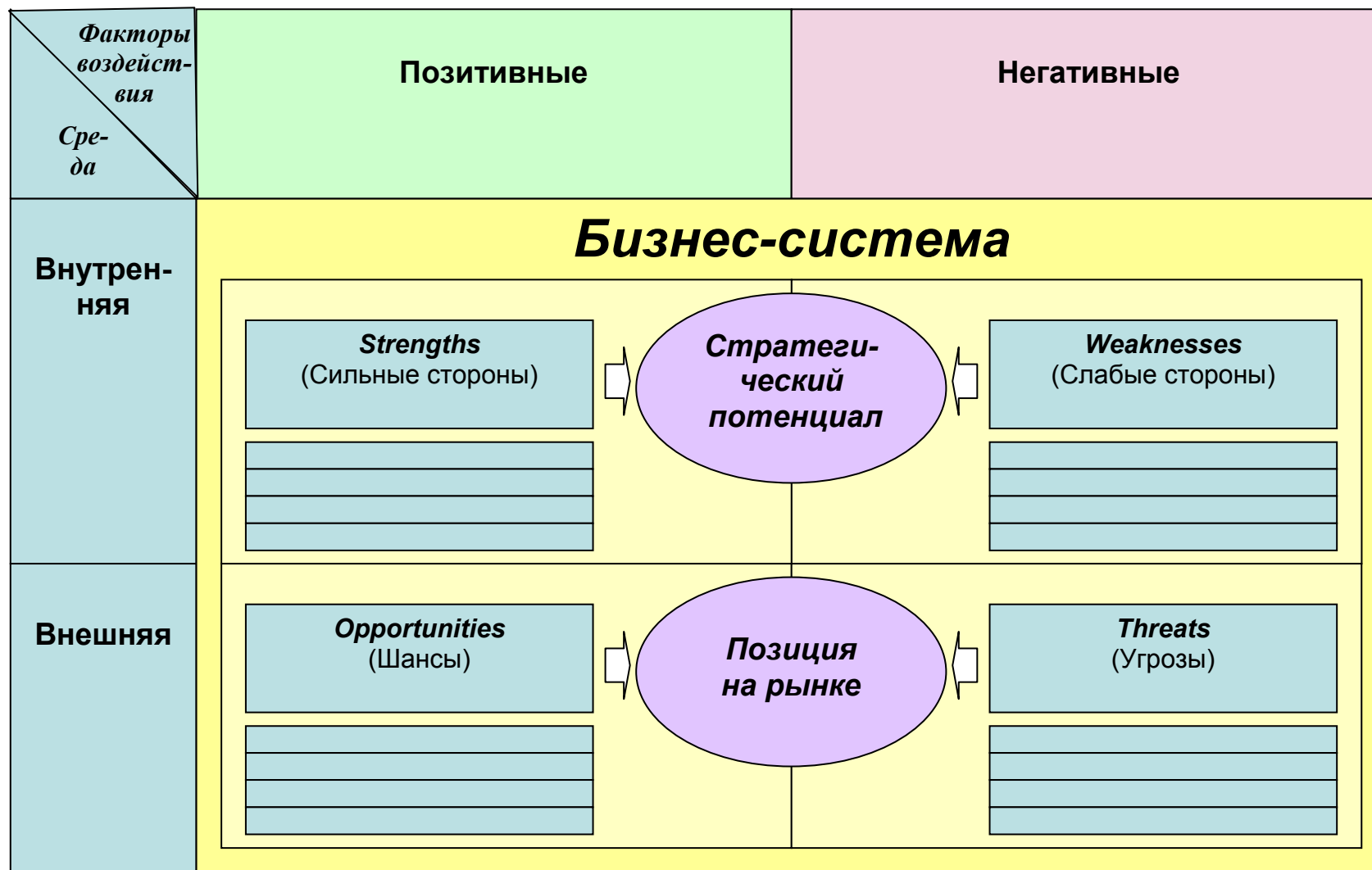


Рис. 14. Схема проведения SWOT-анализа бизнес-системы

Важной частью SWOT-анализа является оценка внешних угроз и шансов, исходящих из внешней среды. Здесь анализируется отраслевая специфика, тенденции и закономерности развития конъюнктуры целевого рынка, фазы циклического развития производства, макроэкономические проблемы, создающие угрозы конкурентным позициям фирмы, а также внешние факторы, которые могут оказать благоприятное влияние на ее развитие. Угрозы – это то, что может нанести ущерб фирме. Они могут возникать вследствие появления новых более прогрессивных технологий у конкурентов, ужесточения системы международного или государственного регулирования рыночных отношений, возможности поглощения более крупной фирмой, неблагоприятных изменений курсов иностранных валют, политических перемен, замедления темпов отраслевого развития, ухудшения рыночной конъюнктуры, изменения потребностей и вкусов потенциальной клиентуры и т.п. Потенциальные внешние шансы или возможности – это нечто, позволяющее усилить конкурентные позиции предприятия на рынке. Они могут появиться в период подъема конъюнктуры, при возникновении новых рынков, расширении международного сотрудничества, освоении новых видов продукции, новых технологических процессов или технических средств, расширении агентской сети, диверсификации производства, ослаблении позиций основных конкурентов и т.п.

SWOT-анализ осуществляется обычно в режиме «мозговой атаки» группой руководителей высшего звена управления и ведущих специалистов, прежде всего служб маркетинга и стратегического планирования в составе не более 10 человек. Все члены этой группы записывают на каждом поле SWOT-анализа и ранжируют те факторы воздействия (не более 5 каждого вида) которые, по их мнению, являются определяющими. Ставится задача как бы сделать «моментальную фотографию» сложившегося положения на предприятии в его отношениях с окружающей средой для определения стратегического видения возможной сферы деятельности.

Подобный подход к ситуационному анализу позволяет руководителю увидеть и спрогнозировать ситуацию, не заикливаясь на собственную оценку ситуации. Изучение сильных сторон предприятия и его шансов на рынке позволяет в дальнейшем сконцентрировать ресурсный потенциал на тех стратегических направлениях, где возможно обеспечить ярко выраженные конкурентные преимущества. Изучение слабых сторон позволит получить объективную картину ситуации, при которой бизнес-система может оказаться в состоянии кризиса.

Следующей задачей стратегического менеджмента является выбор генеральной цели предприятия. Здесь, на основании результатов ситуационного анализа, осуществляется маркетинговый синтез, который позволяет выдвинуть цели стратегического развития предприятия (что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию?), оценить их с точки зрения обеспечения выживаемости и развития фирмы (как это нужно сделать, почему нужно делать так, а не иначе?) и ранжировать эти цели для правильного принятия стратегических решений (выполнение каких задач необходимо обеспечить в первую очередь и в долгосрочной перспективе для достижения глобальной цели?).

При разработке стратегии преобладает аналитический и идеологический аспекты маркетинга, базирующиеся на теории индивидуального выбора и исходящие из принципа приоритета потребителя. Покупатель нуждается в товаре или услуге и готов их оплатить постольку, поскольку они могут решить его проблему.

Этапу маркетингового синтеза руководство должно уделять особое внимание, так как предприятие никогда не достигнет успеха, даже при наличии большого стратегического потенциала, если не будет ясности, в каком направлении нужно действовать, что конкретно и в какой последовательности нужно делать, что должно быть конечным результатом работы. Без этого любая маркетинговая политика предприятия будет несостоятельной. В силу этих причин к выработке стратегических решений должны привлекаться наиболее квалифи-

цированные сотрудники, должен быть задействован весь интеллектуальный потенциал предприятия. Работа может быть организована с использованием принципа «мозговых атак», который позволяет провести сценарное прогнозирование и разработать экспликативные модели на перспективу с учетом оценки вероятного спроса.

Один из ведущих теоретиков стратегического управления И. Ансофф выделяет следующие виды стратегического управления, используемые в настоящее время в зависимости от степени нестабильности внешней среды, учитываемой в маркетинговом синтезе:

- управление на основе экстраполяции существующих тенденций на перспективу (долгосрочное стратегическое планирование), применяемое в условиях относительной стабильности;

- управление на основе предвидения проблем и прогнозирования возможных изменений, допускающее множество альтернатив (выбор и формирование стратегических позиций), применяемое при средних значениях степени нестабильности;

- управление на основе экспертных оценок (принятие решений в условиях стратегических неожиданностей и повышенных рисков), применяемое в случае существенной нестабильности.

Интегральный подход к прогнозированию развития бизнес-системы в условиях неопределенности, реализуемый на этапе маркетингового синтеза, представлен на рис. 15.

Для получения достоверных прогнозов возможных последствий готовящихся решений стратегического характера в условиях относительной стабильности может быть использовано экстраполяционное прогнозирование с выделением основных компонентов динамического временного ряда. Обычно в качестве основных компонентов выделяют тренд (как комплексную характеристику изменчивости главной тенденции динамического ряда), циклическую составляющую (как комплексную характеристику долговременных колебаний

показателя), сезонную составляющую (как комплексную характеристику краткосрочных колебаний), а также случайную составляющую, обусловленную вероятностными закономерностями исследуемого процесса и воздействиями «шумового фона». В том случае, если процесс развития будет сопровождаться активным воздействием со стороны бизнес-системы на внешние и внутренние факторы, позволяющим в определенной мере скорректировать их силу, в качестве основной компоненты должна быть добавлена маркетинговая составляющая.

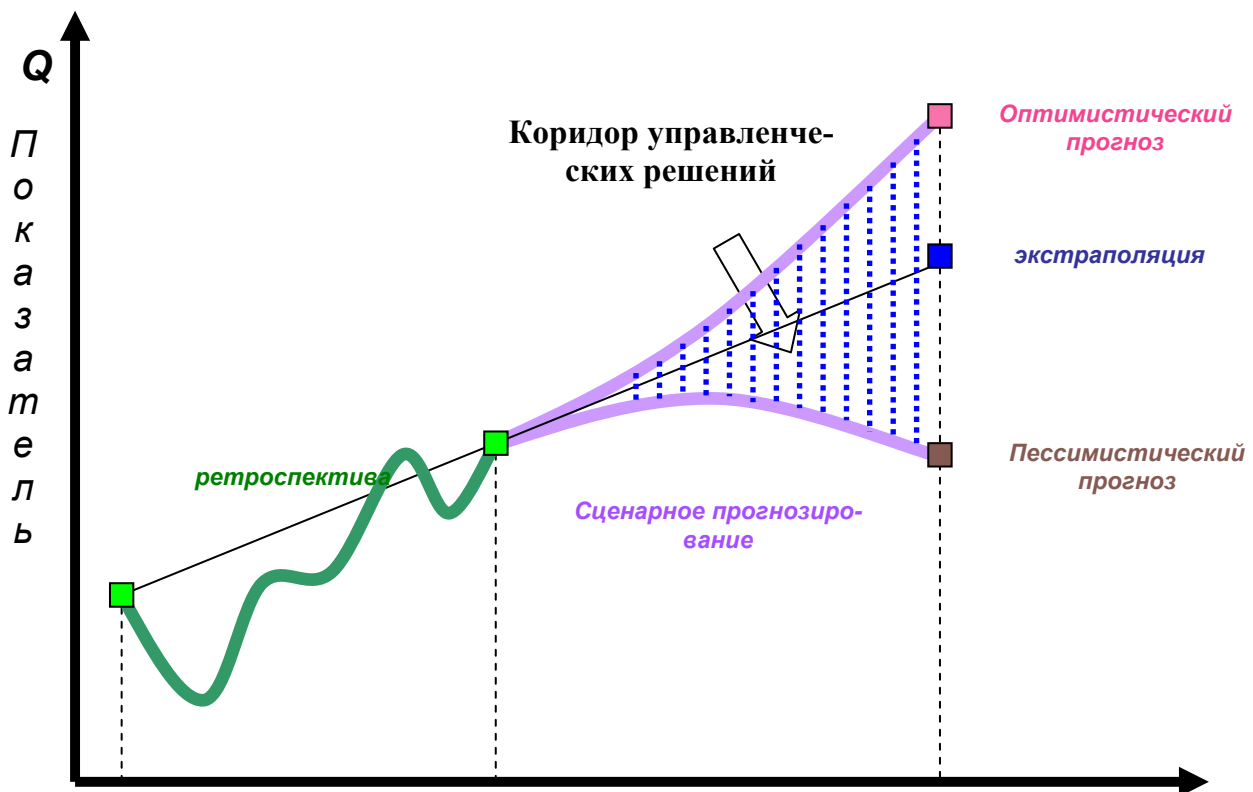


Рис. 15. Интегральный подход к оценке развития бизнес-системы

Прогнозирование рыночной ситуации в условиях нестабильности должно быть дополнено неформальными сценарными моделями, разрабатываемыми экспертами. Именно они должны нарисовать мысленную картину будущего, оценить совокупность шансов и угроз для предприятия, наметить стратегические альтернативы его развития. Эксперты должны обладать не только здравым смыслом и интуицией, но и определенной фантазией для того, чтобы зафиксировав «слабые сигналы» из отдельных осколков возможных прогнозируемых

событий постараться создать, если не склеенное зеркало, то хотя бы логически обоснованную мозаичную картину.

В качестве основных сценарных параметров при разработке экспликативных моделей целесообразно рассматривать состояние конъюнктуры целевого рынка, стратегический потенциал предприятия, вид выбираемой стратегии, степень риска в условиях неопределенности и неустойчивости внешней среды, а также чувствительность и способность адаптации предприятия как бизнес-системы к негативным воздействиям.

Прогнозирование – сложный процесс. Оно необходимо не столько для того, чтобы оценить перспективную ситуацию на рынке, сколько для того, чтобы попытаться повлиять на нее. На этом этапе активно задействуют маркетинговую составляющую управления, которая может приблизить бизнес-систему к желаемому состоянию в будущем за счет оптимизации траектории движения к намеченной генеральной цели. Основная опасность здесь – это попытка «построить новое здание из старого строительного мусора», тогда как новая концепция и стратегия управления нередко требует формирования новой профессионально компетентной команды, использования новой техники и более совершенных технологий, пересмотра подходов к подбору партнеров для долгосрочного сотрудничества. В противном случае возможен возврат к простым командным схемам управления (порой авторитарным) и разрушение корпоративной культуры на предприятии.

На этапе разработки стратегии создается основа для принятия решения о способах достижения поставленных целей и для распределения ресурсов между целевыми программами. Здесь широко используется стратегический маркетинг, с помощью которого принимается решение о производстве только тех товаров или услуг, которые предназначены для определенной группы потребителей и обладают устойчивым платежеспособным спросом.

Стратегический маркетинг позволяет на основе анализа и прогнозирования спроса сконцентрировать все усилия предприятия на ключевых видах

деятельности, то есть в тех сферах, где в силу или относительно невысоких издержек производства, или уникальности товаров (услуг) оно может эффективно работать в выбранной стратегической зоне и создать себе определенный имидж. Разработанный на его основе стратегический план определяет все перспективные действия предприятия, при этом руководитель может выбрать только тот путь развития, который не противоречит требованиям законодательства, принятым в обществе социальным и гражданским нормам. Ставится задача из имеющихся стратегических альтернатив отобрать оптимальный вариант стратегии, на основе которого в дальнейшем разрабатываются все тактические действия. Выбор оптимальной стратегии достаточно трудоемкий и интеллектуальный процесс, требующий обработки большого объема конъюнктурной информации и разработки сценариев на тех рынках, где предприятие предполагает действовать.

Этап реализации стратегии предусматривает разработку оперативных планов действий. Используемый здесь *операционный маркетинг* требует ответов на вопросы: какие тактические действия следует предпринять и почему; кто, что, когда и где должен делать. Он опирается на программы продвижения товаров и услуг на рынок, благодаря которым выбранная целевая группа потребителей должна узнать и оценить их отличительные качества. Это, по существу, коммерческий инструмент фирмы, здесь преобладает активный («деятельный») аспект маркетинга. Он имеет краткосрочный горизонт планирования, направленный на уже существующие рынки. Здесь используются тактические средства, относящиеся к комплексу маркетинга, рассматриваются реализация конкретных стратегий на целевых рынках, организация коммерческой деятельности, стимулирование сбыта, политика ценообразования и т.д.

В процессе тактического планирования разрабатываются конкретные мероприятия по достижению стратегических целей, которые детализируются с привязкой к определенным целевым программам и конкретным структурным подразделениям. В рамках каждой такой программы формируются технически

осуществимые альтернативные мероприятия, которые группируются по адресным дифференцированным целям и тесно увязываются с ресурсным обеспечением с помощью ресурсно-целевых матриц.

Этапы разработки и реализации стратегии являются взаимосвязанными, так как любая стратегия является, с одной стороны, проактивной (спланированный заранее набор целенаправленных действий), а, с другой стороны, реактивной (адаптивная реакция на непредвиденное изменение рыночной ситуации). Стратегия предприятия должна своевременно корректироваться и обновляться для приведения ее в соответствие с конъюнктурой рынка. Именно эта адаптация реализуется с помощью операционного маркетинга, позволяющего вносить стратегические поправки. Главная опасность, которая возникает здесь - избежать «образа мышления улитки», направленного, прежде всего, на решение внутренних сиюминутных проблем фирмы в ущерб решению более важных внешних проблем, непосредственно связанных с реальным потребительским спросом.

Хорошо продуманная стратегия может использоваться фирмой не один год. Однако, даже лучшие бизнес-планы должны предусматривать при их реализации своевременную адаптацию к рыночным условиям, изменяющимся запросам клиентов, стратегическому маневрированию конкурентов, вновь возникающим угрозам и непредвиденным событиям. Реализация и адаптация стратегии требует осуществления периодического контроля и приведения организационной структуры бизнес-системы в соответствие с изменением внешних условий и ее стратегического потенциала. Организационная структура должна гибко подстраиваться под выбранную корпоративную стратегию.

Задача стратегического контроля состоит в оценке деятельности предприятия и корректировке ранее разработанных стратегических и тактических планов и целевых программ за анализируемый период. Наличие этого этапа является обязательным, так как при осуществлении планирования в силу объективных и субъективных причин неизбежно возникают отклонения от ранее наме-

ченных мероприятий, сроков и условий их реализации. Здесь даются ответы на вопросы: насколько близко предприятие приблизилось к достижению поставленной генеральной цели, удалось ли задействовать в единую комплексную систему весь стратегический потенциал и организационную структуру предприятия, какие целевые программы являются наиболее эффективными, где происходит торможение и возникают потери, какие угрозы исходят из постоянно меняющейся внешней среды. Стратегический контроль осуществляется руководителями высшего и среднего звеньев управления, оперативный - руководителями нижнего звена управления, менеджерами служб маркетинга и стратегического планирования или сотрудниками административно-управленческого аппарата при руководителе предприятия.

Основные вопросы для самоконтроля

1. Рынок как экономическая категория, достоинства и недостатки рыночных отношений.
2. Сегментация и выбор целевого рынка.
3. Рынок авиатранспортных услуг и его особенности.
4. Структуризация рынка авиатранспортных услуг.
5. Конкуентоспособность и составляющие качества товаров и услуг.
6. Концепция управления качеством авиатранспортных услуг.
7. Конкуентоспособность предприятия как бизнес-системы.
8. Предприятие как бизнес-система.
9. Сущность конкуренции, виды конкурентного поведения.
10. Ценовая и неценовая конкуренция.
11. Основные этапы развития теории маркетинга.
12. Сущность и содержание маркетинга.
13. Комплекс маркетинга, «marketing-mix».
14. Концептуальная модель маркетингового управления.
15. Основные принципы и функции маркетинга.
16. Этапы маркетинговой деятельности. Методы маркетинга.
17. Стратегический и операционный маркетинг.
18. Стратегия и планирование маркетинга.
19. Понятие «конъюнктура рынка».
20. Классификация конъюнктурообразующих факторов и показателей.
21. Ситуационный анализ. PEST-анализ. SWOT-анализ предприятия.
22. Основные принципы анализа конъюнктуры.
23. Стратегический потенциал предприятия, методы его адаптации к рыночным условиям.
24. Основные компоненты динамики предприятия.
25. Специфика прогнозирования конъюнктуры рынка воздушных перевозок.

Литература

1. Артамонов Б.В. Конъюнктура мирового рынка воздушных перевозок – М.: Международное отношения, 1986.
2. Артамонов Б.В. Рынок международных воздушных перевозок. – М.: Воздушный транспорт, 1992.
3. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
6. Максимова И.В. Маркетинг. – Волгоград, 2004.
7. Маркова в.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996.
8. Махнева О.В. Маркетинг. Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2000.
9. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы. – М., Норма, 2004.