**Содержание**

ВВЕДЕНИЕ…………………………………………………………….…....3

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ…………………………………………………….….4

Характеристика авиакомпании Финнэйр…………………………………..4

Анализ рынка транспортных услуг……………………………………......18

Вычисление обобщенного критерия конкурентоспособности…….….…21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ………………………………………………………….….30

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ……………………………………………….….31

**Введение**

Успешное функционирование на современном рынке транспортных услуг во многом определяется уровнем конкурентоспособности предприятия. В качестве одного из инструментов укрепления и улучшения конкурентной позиции на рынке предлагается рассмотреть построение модели конкурентоспособности.

Любое предприятие – большой и сложный механизм, от слаженности и четкости работы которого зависит качество предлагаемых услуг.

Объектом исследования данной работы является авиакомпания Финнэйр

Задачей данной курсовой работы является разработка и построение модели конкурентоспособности предприятия, правильное определение конкурентной стратегии, согласованной с условиями транспортной отрасли, потенциалом и ресурсами, которыми обладает данное предприятие.

**1. Характеристика компании Финнэйр**

Национальная компания Финляндии Финнэйр была основана 1 ноября 1923 под наименованием Aero OY, а 25 июня 1968 переименована в Finnair.

Группа компаний Финнэйр осуществляет свою деятельность в таких направлениях, как перевозка пассажиров регулярными и чартерными рейсами, выполнение необходимых для обеспечения перевозки наземных операций, обеспечение бортовым питанием, организует работу туристических агентств, обеспечивает их необходимой информацией о рейсах, осуществляет бронирование авиабилетов. Структура бизнеса представлена на рисунке 1.

Каждое направление деятельности Финнэйр представлено несколькими дочерними компаниями, каждая из которых имеет свою организационную структуру, построенную таким образом, чтобы взаимодействовать и функционировать как единое целое.

Деятельность и обязанности авиакомпании:

- организация внутренних и международных рейсов

- планирование маршрута, разработка новой продукции, продажи и маркетинг, сотрудничество с другими авиалиниями

- управление парком воздушных судов

- деловое сотрудничество с подразделениями компании, работающими в той же сфере

Карго*.*

Деятельность и обязанности

- использую сеть маршрутов авиакомпании (регулярные и чартерные рейсы) обеспечить перевозку грузов

Подразделения и филиалы

Рис. 1

Организационная структура авиакомпании «Финнэйр»

Генеральный директор

* Коммерческое подразделение

Авиационное обслуживание

ООО «Финское туристическое бюро»

ООО «Территориальное агентство путешествий»

Чартерные рейсы и туристическое обеспечение

Подразделение организации чартерных рейсов

АО “Амадеус Финляндия»

SUNTOURS Ltd

Коммерческое подразделение

Лизинг, финансовые проекты

КАРГО

Управление производством

Организация полетов

Регулярные рейсы

Управление средствами

Наземное обслуживание

Кейтеринг (обеспечение бортовым питанием)

Техническое обслуживание

Отдел корпоративных коммуникаций

Отдел развития группы и поддержка качества услуг

Отдел правового обеспечения

Отдел управления персоналом

Отдел экономики и финансов

Отдел операционного риск-менеджмента

* Организация полетов
* Управление производством
* ООО «Карго Finnair»
* ООО «Карго Терминал Finnair»
* ООО «Лизинг Finnair»

Оборот и численность персонала (включая грузовые перевозки)

* Оборот 2008г. 1736 млн. евро (72% от оборота всей группы)
* Количество персонала в 2008г. ~ 4254 человека (44% всей группы).

Авиационное обслуживание.

Деятельность и обязанности.

- предоставление ремонтных услуг, наземное обслуживание, обеспечение бортовым питанием (кейтеринг).

Подразделения и филиалы.

* Техническое обслуживание
* ООО «Нордпорт» (наземное обслуживание»
* ООО «Finnair Кейтеринг»
* ООО «Finnaircatering» (дочернее предприятие «Finnair Кейтеринг»)
* Управление средствами (Finnair Facilities Management Ltd).

Оборот и количество персонала.

* Оборот в 2008 г. – 446 млн. евро (17% от оборота всей группы).
* Количество персонала в 2008 г. – 3650 человек (38% от всей группы).

Туристическое обслуживание

Деятельность и обязанности

- обслуживание туристических агентств и туроператоров, организация группового туризма

- предоставление услуг по бронированию, предоставление необходимой информации, обучение и прочий сопутствующий сервис.

Подразделения и филиалы.

* Aurinkomatkat-Suntours Ltd (туроператор).
* Туристическое агентство Area
* Финское туристическое бюро
* Estravel Ltd (дочернее предприятие Финского туристического бюро)
* ООО «Амадеус» (система бронирования, информационный ресурс о рейсах авиакомпании)

Оборот и количество персонала

* Оборот в 2008 г. (без учета Aurinkomatkat-Suntours Ltd) – 78 млн. евро (3% от оборота группы)
* Количество персонала в 2008г. – 1078 человек (11% от все группы).

Финнэйр стремится стать авиакомпанией, выбор в чью пользу будут делать путешественники, которые уделяют особое внимание качеству и экологической безопасности воздушного движения. В виду высокой востребованности в сообщении между Европой и Азией авиакомпания будет продолжать преследовать стратегию роста.

Финнэйр является лидером рынка воздушного транспорта на направлениях в, из и через Финляндию.

Факторы успеха Финнэйр – безопасность, национальные культурные особенности, свежесть и творческий подход. Эти факторы постоянны и отличают авиакомпанию от ее конкурентов.

Цель бизнеса Финнэйр состоит в достижении жизнеспособного и выгодного роста. Большие надежды компания возлагает на растущие азиатские, скандинавские, российские и балтийские географические рынки.

Стратегия соревнования Финнэйр основана на высоком качестве обслуживания, ее статусе пунктуальной авиакомпании, благодаря чему удалось предложить самые удобные и короткие стыковки рейсов на европейско-азиатском направлении. В будущем авиакомпания планирует увеличить частоту сообщений как в европейских так и азиатских направлениях.

Для повышения конкурентоспособности авиакомпанией планируется активно использовать и постоянно улучшать свой коммерческий сервис в сервисное обслуживание клиентов посредством электронных технологий.

Участвуя в альянсе oneworld, Финнэйр является экспертом в скандинавских направлениях. Как пионер, разработчик и пользователь новых технологий Финнэйр стремиться укрепить свои позиции в альянсе, с целью приобретения выгоды от совместных действий, выполняемых альянсом.

Финнэйр, систематически развивает концепции обслуживания, основанные на обратной связи с клиентами. Новые технологии позволяют обеспечить все более и более индивидуальное и всестороннее обслуживание клиентов.

Профессионально квалифицированный, мотивированный и преданный трудовой коллектив – залог успеха компании. Руководство активно работает, чтобы повысить удовлетворение условиями труда и профессиональные способности штата в быстро изменяющейся окружающей среде. Культура управления посредством наград подкрепляет стратегию персонала.

**Анализ консолидированного бухгалтерского баланса**

Стоимость активов компании увеличилась на 6,46% и на конец сентября составила 2281,5 млн. евро (см. таблицу 9).

Стоимость внеоборотных активов увеличилась на 19% и составила 1592 млн. евро. Увеличение произошло главным образом за счет приобретения 4-х самолетов Airbus А330-300, а также из-за увеличения дебиторской задолженности отсроченного налога.

Оборотные же активы сократились на 13%, в основном за счет сокращения инвестиций (16,3%) , денежных средств и эквивалентов денежных средств (на 67,5%).

Обязательства компании увеличились на 18,3% и составили 1420,7 млн. евро. Долгосрочные финансовые обязательства составили 436 млн. евро, увеличили почти на 80% по сравнению с тем же периодом 2008 года. Вместе с тем наблюдается увеличение краткосрочных финансовых обязательств более чем в 4 раза по сравнению с предыдущим периодом.

Таблица 9.

Консолидированный бухгалтерский баланс, млн. евро

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Период | |
| 30сентября 2009 | 30 сентября 2008 |
| **Активы** |  |  |
| **Внеоборотные активы** |  |  |
| Нематериальные активы | 44,3 | 47,7 |
| Материальные активы | 1457,2 | 1242,7 |
| Инвестиции в партнеров | 5,8 | 5,8 |
| Финансовые активы | 21,1 | 21,5 |
| Дебиторская задолженность отсроченного налога | 63,6 | 19,9 |
| Итого: | 1592 | 1337,6 |
| **Краткосрочная дебиторская задолженность** |  |  |
| Материальные запасы | 30,2 | 37,6 |
| Дебиторская задолженность | 335,5 | 358,5 |
| Инвестиции | 299,1 | 357,7 |
| Денежные средства и эквиваленты денежных средств | 5,3 | 16,3 |
| Итого: | 670,1 | 770,01 |
| Внеоборотные активы для продажи | 19,4 | 35,3 |
| **Активы, итого:** | **2281,5** | **2143** |
|  |  |  |
| **Нетто-стоимость компании и обязательства** |  |  |
| **Имущество относящееся к акционерам материнской компании** |  |  |
| Акционерный капитал | 75,4 | 75,4 |
| Прочий капитал | 784,7 | 866,2 |
| Итого: | 860,1 | 941,6 |
| Доля меньшинства | 0,7 | 0,8 |
| **Итого капитал компании:** | 860,8 | 942,4 |
|  |  |  |
| **Долгосрочные обязательства** |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 105,7 | 149,1 |
| Финансовые обязательства | 436 | 242,8 |
| Обязательства по пенсионному обеспечению | 0 | 2,2 |
| Итого: | 541,7 | 394,1 |
|  |  |  |
| **Краткосрочные обязательства** |  |  |
| Краткосрочные обязательства по налогам | 0 | 0 |
| Запасы | 59,9 | 53,3 |
| Финансовые обязательства | 177,4 | 51,9 |
| Кредиторская задолженность | 641,7 | 701,3 |
| Итого: | 879 | 806,5 |
| **Обязательства, итого:** | 1420,7 | 1200,6 |
| **Итого нетто-стоимость компании и обязательства:** | 2281,5 | 2143 |

Основные производственные показатели за 3 квартал 2009 года

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатель | Итого | Европа | Северная Америка | Азия | Внутри Финляндии | Итого перевезено на регулярных рейсах | Итого перевезено на чартерных рейсах | Груз |
| Пассажиры, (тыс.чел) | 5690 | 2830 | 129 | 866 | 998 | 4824 | 866 |  |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -8,9 | -8,3 | 13,5 | -10,2 | -9,3 | -8,4 | -11,8 |  |
| Груз и почта, (%) | 64608 | 13614 | 4671 | 42400 | 2056 | 62741 | 881 | 64608 |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -17,4 | -13,2 | -15,8 | -18,7 | -10,8 | -17,1 | 213,6 | -17,4 |
| Допустимый пассажироооборот, (млн.пкм) | 20018 | 5886 | 1031 | 8093 | 920 | 15929 | 4089 |  |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -7,8 | -8,2 | 15,1 | -12,3 | -12,8 | -9,4 | -0,6 |  |
| Фактический пассажирооборот, (млн.пкм) | 15189 | 3935 | 854 | 6303 | 546 | 11637 | 3552 |  |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -6,4 | -7,6 | 13,5 | -9,2 | -12,6 | -7,5 | -2,6 |  |
| Коэффициент пассажирской загрузки, (%) | 75,9 | 66,9 | 82,8 | 77,9 | 59,3 | 73,1 | 86,9 |  |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | 1,1 | 0,4 | -1,2 | 2,7 | 0,1 | 1,6 | -1,8 |  |
| Допустимый грузооборот. (млн.ткм) | 3000 |  |  |  |  |  |  | 645 |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -10,6 |  |  |  |  |  |  | -11,2 |
| Фактический грузооборот, (млн. ткм) | 1728 |  |  |  |  |  |  | 367 |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | -9,1 |  |  |  |  |  |  | -18,1 |
| коэффициент коммерческой загрузки, (%) | 57,6 |  |  |  |  |  |  | 56,9 |
| изменение к предыдущему периоду, (%) | 1 |  |  |  |  |  |  | -4,8 |

В 3 квартале 2009 года наблюдается сокращение объемов пассажиропотоков практически по всем географическим направлениям, за исключением Северной Америки, где прирост составил 13,5% по отношению к предыдущему году (см рис.3). Коэффициент пассажирской загрузки составил 82,8%. Объяснить увеличение пассажиропотока на данном направлении можно за счет удобной транзитной стыковки в аэропорту Хельсинки, относительно не высокой ценой перелета и введением в расписание дополнительных трех рейсов, в результате чего число рейсов достигло десяти в неделю. Если сравнивать пассажиропотоки на регулярных и чартерных рейсах, то из основных производственных показателей видно, что сокращение объемов пассажиропотоков в большей степени произошло на регулярных рейсах, в то время как на чартерных рейсах объемы остались на уровне 2007 года (см. рис.4).

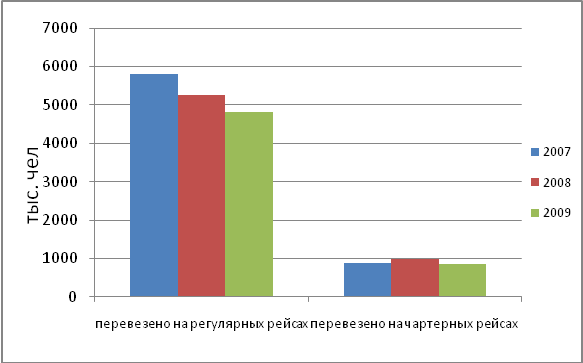
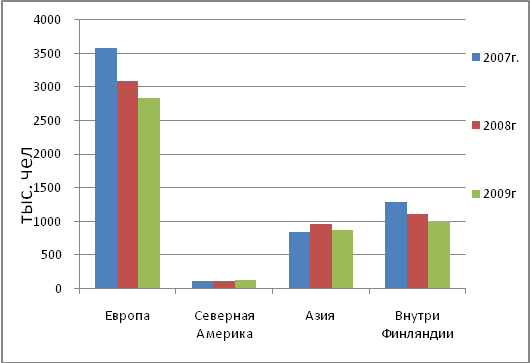


Рис. 3. Динамика пассажирских Рис. 4. Динамика пассажиропотока на

перевозок авиакомпании Финнэйр регулярных и чартерных рейсах

за 3 квартал 2007-2009гг. авиакомпании Финнэйр за 3 квартал 2007-2009г.

Сокращение грузов и почты наблюдается по всем географическим направлениям (см. рис. 5). Наибольшее снижение объемов грузопотока наблюдается в азиатском направлении (-18,7%)

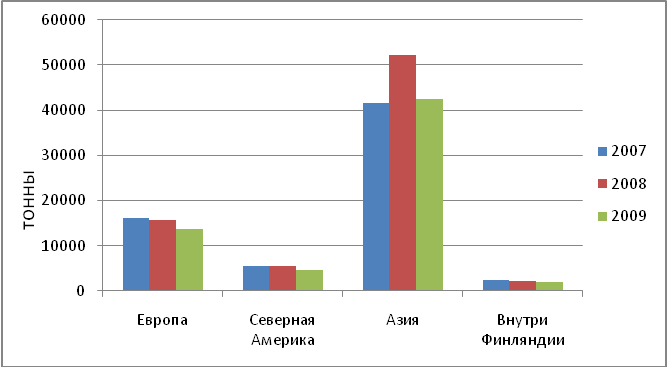


Рис. 5. Динамика перевозок груза и почты авиакомпанией Финнэйр за 3 квартал 2007-2009гг.

**Персонал авиакомпании**

Авиакомпания Финнэйр специализируется на производстве и продвижении услуг воздушного транспорта. Компания оперирует в быстроизменяющейся окружающей среде, и соответственно, чтобы продолжать удерживать определенную долю рынка ей необходимо своевременно реагировать на все изменения, приспосабливаться к новым тенденциям. В то же время, эффективность бизнеса зависит от успешного взаимодействия с клиентами. В настоящее время не достаточно просто хорошего оказания услуги, для того чтобы быть успешной компанией нужно постоянно совершенствоваться на всех фронтах сразу.

Персонал компании находится в ежедневной прямой связи с клиентом. Чтобы оказать высококачественную услугу, как для клиентов компании, так и при взаимодействии с партнерами, необходим высокий стандарт компетентности, профессионализм и побуждение всех сотрудников. Четко организованное. Производительное сотрудничество между персоналом всех подразделений и на всех уровнях организации – залог продуктивного производственного процесса.

Ключевые корпоративные ценности Финнэйр – искренность, целостность, справедливость, взаимное уважение, ответственность и постоянная готовность к развитию.

Общая численность персонала всей компании составляет около 9 тысяч человек.

Основное число сотрудников задействовано в регулярных авиаперевозках и авиационном обслуживании, что соответственно, определяет ряд требований к их квалификации.

Для работы в этих направлениях требуется специалисты в области экономики и управления, планирования, контроля, высококвалифицированные кадры в области технического обеспечения и обслуживания. Средний возраст сотрудников – 42 года, одинаковое количество мужчин и женщин, преимущественно высшее и среднее специальное образование.

В период с января по сентябрь 2009 количество персонала составило 8980 человек, что на 6,6% меньше по сравнению с прошлым годом. В основном снижение произошло за счет тех сотрудников, чей срок действия контракта подошел к концу. Однако сокращения штата также были предусмотрены программой по персоналу.

Таблица 11.

Структура персонала авиакомпании Финнэйр, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные направления деятельности | 2009 | 2008 | Изменение |
| 01 января-30 сентября | 01 января-30 сентября | % |
| Регулярные рейсы | 3965 | 4254 | -6,8 |
| Чартерные рейсы | 486 | 456 | 6,6 |
| Авиационное обслуживание | 3435 | 3658 | -6,1 |
| Туристическое обслуживание | 950 | 1095 | -13,2 |
| Прочие виды деятельности | 144 | 151 | -4,6 |
| Итого: | 8980 | 9614 | -6,6 |

**Парк ВС**

Авиакомпания уделяет особое внимание экологии, одним из приоритетов ее политики является снижение вредного воздействия на окружающую среду. В результате чего с 1999 года ведется активное обновление парка новыми воздушными судами, потребляющими меньше топлива и производящими меньше шума и выбросов углекислого газа в атмосферу.

На конец сентября флот авиакомпании насчитывал 68 самолетов. В течение первого и второго квартала флот пополнился 4-мя широкофюзеляжными самолетами Airbus А330-300. Поступление еще 3-х самолетов Airbus А330 ожидается в 2010 году (два самолета в первом квартале и один в конце года). Также два широкофюзеляжных самолета Airbus к поступлению в парк в течение 2012-2013 годов, окончательное время поступления будет уточнено.

Таблица 12.

Структура парка ВС

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тип воздушного судна | Количество мест | Итого, шт. | Собственные, шт. | Арендованные, шт. | Средний возраст, лет |
| Airbus А319 | 105-123 | 7 | 7 | 4 | 7,9 |
| Airbus А320 | 111-159 | 6 | 6 | 6 | 7,1 |
| Airbus А321 | 136-196 | 4 | 4 | 2 | 8,6 |
| Airbus А330 | 271 | 4 | 4 | 0 | 0,3 |
| Airbus А340 | 269 | 5 | 5 | 0 | 4,1 |
| Boeing B757 | 227 | 0 | 0 | 7 | 10,3 |
| Embraer 170 | 76 | 6 | 6 | 4 | 3,4 |
| Embraer 190 | 100 | 6 | 6 | 4 | 1,7 |
| Итого: |  | 38 | 38 | 30 | 6,2 |

К концу весны 2010 планируется вывести из парка 3 самолета Boeing B757-200, которые использовались на направлениях чартерных рейсах, остальные 4 самолета планируется выводить из состава парка постепенно вплоть до 2012 года.

Из представленной структуры видно, что преимущественно парк укомплектован самолетами Airbus. Эти воздушные суда способны выполнять перелеты на средние и дальние расстояния и обладают большой пассажировместимостью. Средний возраст самолетов Airbus составляет 5,6 лет, что является хорошим показателем.

Таблица 13

Сравнение характеристик самолетов Airbus А330 и Boeing MD-11

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Тип ВС | |
| Airbus А330 | Boeing MD-11 |
| Количество кресел | 271 | 282 |
| Длина, м | 63,7 | 61,2 |
| Размах крыльев, м | 60,3 | 51,7 |
| Крейсерская скорость, км/ч | 880 | 905 |
| Крейсерская высота полета, м | 12650 | 13100 |
| Максимальная взлетная масса, кг | 233000 | 285990 |

Для оценки конкурентной позиции Финнэйр воспользуемся методом SWOT-анализа.

Таблица 1.

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| узнаваемость марки  безопасность  экологичность  высокое качество сервиса  профессионализм персонала  пунктуальность рейсов | относительно высокая цена билетов  слабо развитая география перевозок  средний возраст персонала 42 года |
| Возможности | Угрозы |
| освоение новых направлений перевозок  увеличение частоты рейсов  увеличение потребности в авиаперевозках | активные действия конкурентов  рост цен на топливо  падение платежеспособности населения  падение спроса на авиаперевозки |

Для оценки текущего состояния авиакомпании сопоставим сильные и слабые стороны авиакомпании с возможностями и угрозами (см. таблица 2.)

Таблица 2

SWOT-матрица

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | возможности | угрозы |
| Сильные стороны | 1.Узнаваемость бренда позволит привлечь большее количество клиентов на новых направлениях компании, а также позволит привлечь дополнительное число пассажиров при увеличении потребности в авиаперевозках у населения.  2. Безопасность и экологичность полетов позволит быстро завоевать доверие у пассажиров как при росте спроса на авиаперевозки, так и при освоении новых направлений.  3. высокое качество сервиса, профессионализм персонала, пунктуальность рейсов в сочетании с ростом потребностей населения в авиаперевозках позволит завоевать большую долю рынка авиаперевозок | 1. Доверие к известному бренду поможет удержать клиентов, несмотря на активные действия со стороны конкурентов, рост цен на билеты (ввиду роста цен на топливо); падение спроса на авиаперевозки и падение платежеспособности населения.  2. Делая ставку на безопасность и высокую экологичность, Финнэйр завоевывает доверие у особенно требовательных клиентов, что позволит удержать их даже при росте цен, падении спроса на авиаперевозки, а также активные действия со стороны конкурентов.  3.Пунктуальность авиарейсов, а также высокое качество сервиса позволит удержать постоянных клиентов, несмотря на повышение цен, падение платежеспособности населения, а также активные действия со стороны конкурентов. |
| Слабые стороны | 1.Высокая цена билетов на новые направления может отпугнуть клиентов, даже при росте спроса на авиаперевозки  2.Т.к. авиакомпания предлагает сравнительно небольшой выбор направлений перевозок, то рост спроса на авиаперевозки может ее не затронуть. | 1.Высокая цена билетов в купе с ростом цен на топливо резко снизит спрос на услуги авиакомпании.  2. При снижении платежеспособ-ности населения высокая цена билетов заставит часть пассажиров отказаться от услуг авиакомпании  3.Слабо развитая география перевозок при росте цен на билет (ввиду роста цен на топливо) отпугнет возможных клиентов. |

На основе SWOT-матрицы составим две новые матрицы: матрицу возможностей и матрицу угроз (см. таблица 3 и таблица 4)

Таблица 3.

Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние | | |
| Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Увеличение частоты рейсов |  |  |
| Средняя | Увеличение потреб-ности в авиаперевоз-ках среди населения | Освоение новых направлений перевозок |  |
| Низкая |  |  |  |
|  |  |  |  |

Таблица 4.

Матрица угроз

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации угрозы | Влияние | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | “Легкие ушибы” |
| Высокая |  |  | Рост цен на топливо |  |
| Средняя |  |  | Активные действия со стороны конкурентов |  |
| Низкая |  | Падение спроса на авиаперевозки | Падение платежеспособности населения |  |

В процессе выполнения SWOT-анализа составим профиль среды, т.е. таблицу, в которой отметим факторы среды, оказывающие или способные оказать существенное влияние на исследуемое предприятие, определим их важность для всей отрасли в целом (таблица 5). Оценка важности влияния фактора для отрасли и для организации проведем по пятибалльной шкале (наименьшая значимость влияния приравнивается к единице).

Таблица 5.

Составление профиля среды.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор среды | Важность для отрасли,  A | Влияние на организацию,  B | Направление влияния,  C | Степень важности D=A\*B\*C |
| Падение спроса на авиаперевозки | 5 | 5 | - | -25 |
| Рост цен на топливо | 4 | 4 | - | -16 |
| Падение платежеспособности населения/кризис | 5 | 5 | - | -25 |
| Освоение новых направлений перевозок | 4 | 5 | + | +20 |
| Увеличение частоты рейсов | 4 | 5 | + | +20 |
| Активные действия со стороны конкурентов | 2 | 5 | - | -10 |

Проведя SWOT-анализ авиакомпании Финнэйр можно сделать вывод о том, что она занимает довольно твердые позиции на рынке авиаперевозок. Существует достаточно большое число факторов, способных отрицательно повлиять на развитие авиакомпании, но вероятность их появления ничтожна мала. Кроме того, компания располагает рядом возможностей, такими как увеличение частоты рейсов и освоение новых направлений перевозок, которые способны обеспечить стабильный рост и развитие авиакомпании, а также всей отрасли в целом.**2. Анализ рынка транспортных услуг**

Для проведения конкурентного анализа используем сведения средств массовой информации, а именно, публикации рейтингов мировых авиаперевозчиков, составленных на основе опроса пассажиров независимыми экспертами. Так из рейтинга ста крупнейших авиаперевозчиков мира за 2008 год Финнэйр занимает 53 место по объемам перевозок (таблица 5).

Таблица 5.

100 крупнейших авиакомпаний мира 2008 (объем перевозок)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Авиакомпания | Страна | Пассажирооборот, млн. пасс./км | Кол-во пасс., млн. чел. | Кол-во воздушных судов, шт. |
| 1 | American Airlines | США | 211994 | 92,8 | 610 |
| 2 | Air France – KLM | Франция | 208838 | 73,8 | 374 |
| 3 | Delta Airlines | США | 198037 | 106,1 | 444 |
| 5 | Continental Airlines | США | 149132 | 66,7 | 350 |
| 7 | Lufthansa | Германия | 126014 | 57,1 | 249 |
| 9 | British Airways | Великобритания | 114301 | 33,1 | 233 |
| 10 | Qantas | Австралия | 102466 | 38,6 | 136 |
| 11 | Emirates | ОАЭ | 101762 | 22,7 | 133 |
| 12 | US Airways | США | 97457 | 54,8 | 351 |
| 13 | Cathay Pacific | Китай | 90975 | 25 | 120 |
| 15 | Japan Airlines | Япония | 83487 | 52,9 | 197 |
| 52 | TAP Portugal | Португалия | 21906 | 8,7 | 54 |
| 53 | Finnair | Финляндия | 21896 | 8,3 | 69 |
| 54 | Condor Fligdienst | Германия | 21752 | 6,5 | 22 |
| 56 | Austrian Airlines | Австрия | 18890 | 10,7 | 32 |
| 61 | Трансаэро | Россия | 17549 | 4,9 | 45 |
| 62 | El Al | Израиль | 17388 | 3,8 | 35 |
| 74 | S7 Airlines | Россия | 14351 | 5,9 | 34 |
| 88 | SAS International | Швеция | 9767 | 1,4 |  |
| 100 | Kenya Airways | Кения | 8061 | 2,8 | 26 |

Немаловажным фактором при анализе конкурентоспособности авиаперевозчиков является уровень безопасности, т.к. отсутствие аварий и несчастных случаев говорит о том, что авиакомпания уделяет особое внимание безопасности полетов, а значит, проводит своевременные меры по ремонту воздушных судов, переоснащение, закупку новых типов ВС. По рейтингу, проведенному немецким журналом Aero International (таблица 6), Финнэйр на стоит на втором месте по безопасности (ни одного воздушного происшествия за 35 лет).

Таблица 6.

Рейтинг авиакомпаний по безопасности

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Место | Авиакомпания | Год основания | Аварии с 1973 | | |
| Количество самолетов | Жертвы | Рейтинг безопасности |
| 1 | QANTAS Airways | 1923 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Finnair | 1924 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Cathay Pacific | 1946 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | All Nippon Airways | 1953 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Virgin Atlantic Airways | 1984 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Emirates | 1985 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Ryanair | 1985 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | EVA Air | 1991 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | Easyjet | 1995 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | Southwest Airlines | 1971 | 1 | 0 | 0,01 |
| 11 | British Airways | 1935 | 2 | 63 | 0,03 |
| 12 | Continental Airlines | 1934 | 5 | 25 | 0,04 |
| 13 | America West Airlines | 1981 | 2 | 0 | 0,05 |
| 14 | Air Canada | 1937 | 3 | 25 | 0,05 |
| 15 | Lufthansa | 1926 | 3 | 61 | 0,06 |

Помимо регулярных рейсов авиакомпания, занимается осуществлением чартерных рейсов. По рейтингу, опубликованному журналом Airline Business (таблица 7), видно, что Финнэйр занимает 11-ю позицию в сиписке 50-ти чартерных перевозчиков. Активное осуществление данного вида деятельности свидетельствует о том, что авиакомпания хорошо зарекомендовала себя в данном секторе, пользуется большим спросом среди пассажиров и туроператоров по всему миру.

Таблица 7.

50 крупнейших чартерных авиакомпаний мира 2008

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Авиакомпания | Страна | Пасс. В год (тысяч) |
| 1 | TUI Group | Европа |  |
| 2 | Thomas Cook Airlines | Европа |  |
| 3 | Air Berlin Group | Германия |  |
| 10 | Tunisair | Тунис |  |
| 11 | Finnair | Финляндия |  |
| 20 | Saudi Arabian Airlines | Сауд. Аравия |  |
| 21 | Omni Air International | США |  |
| 22 | Pegasus Airlines | Турция |  |
| 23 | Atlas Blue | Марокко |  |
| 33 | Ukraine International Airlines | Украина |  |
| 34 | SAS Denmark | Дания |  |
| 35 | Asiana Airlines | Южная Корея |  |
| 42 | Swiss | Швейцария |  |
| 43 | Уральские авиалинии | Россия |  |
| 49 | Egyptair | Египет |  |
| 50 | LTE International Airways | Испания |  |

**3. Вычисление обобщенного критерия конкурентоспособности.**

Определим и проранжируем основные показатели услуги по авиаперевозке пассажиров:

Эталонные показатели:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 5 | Цена билета | 3 |
| Информативность | 2 | Система скидок | 2 |
| Удобство стыковки рейсов | 3 | Возраст подвижного состава | 4 |
| Квалификация персонала | 4 | Пунктуальность рейсов | 5 |
| Качество питания | 1 | Способы расчета | 1 |

Для Финнэйр

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 5 | Цена билета | 2 |
| Информативность | 2 | Система скидок | 2 |
| Удобство стыковки рейсов | 4 | Возраст подвижного состава | 4 |
| Квалификация персонала | 5 | Пунктуальность рейсов | 5 |
| Качество питания | 2 | Способы расчета | 3 |

Для Американ Эрлайнз

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 4 | Цена билета | 3 |
| Информативность | 4 | Система скидок | 5 |
| Удобство стыковки рейсов | 4 | Возраст подвижного состава | 4 |
| Квалификация персонала | 5 | Пунктуальность рейсов | 5 |
| Качество питания | 4 | Способы расчета | 4 |

Для Трансаэро

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 3 | Цена билета | 5 |
| Информативность | 2 | Система скидок | 2 |
| Удобство стыковки рейсов | 2 | Возраст подвижного состава | 2 |
| Квалификация персонала | 3 | Пунктуальность рейсов | 2 |
| Качество питания | 3 | Способы расчета | 3 |

Дифференцированный метод (Финнэйр)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 1 | Цена билета | 0,67 |
| Информативность | 1 | Система скидок | 1 |
| Удобство стыковки рейсов | 1,33 | Возраст подвижного состава | 1 |
| Квалификация персонала | 1,25 | Пунктуальность рейсов | 1 |
| Качество питания | 2 | Способы расчета | 3 |
| Сумма | 6,58 | Сумма | 6,67 |

IK = IG/ IЗ=6,58/6,67=0,987

Дифференцированный метод (Американ Эрлайнз)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 0,8 | Цена билета | 1 |
| Информативность | 2 | Система скидок | 2,5 |
| Удобство стыковки рейсов | 1,33 | Возраст подвижного состава | 1 |
| Квалификация персонала | 1,25 | Пунктуальность рейсов | 1 |
| Качество питания | 4 | Способы расчета | 4 |
| Сумма | 9,38 | Сумма | 9,5 |

IK = IG/ IЗ=9,38/9,5=0,987

Дифференцированный метод (Трансаэро)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Качественные показатели** | **Значение** | **Количественные показатели** | **Значение** |
| Надежность | 0,6 | Цена билета | 1,67 |
| Информативность | 1 | Система скидок | 1 |
| Удобство стыковки рейсов | 0,67 | Возраст подвижного состава | 0,5 |
| Квалификация персонала | 0,75 | Пунктуальность рейсов | 0,4 |
| Качество питания | 3 | Способы расчета | 3 |
| Сумма | 6,02 | Сумма | 6,57 |

IK = IG/ IЗ=6,02/6,57=0,916

*Финансовое состояние предприятия.* Оценку конкурентоспособности предприятия по данному аспекту осуществим на основе такого показателя как коэффициент обеспеченности собственными средствами:



Для Финнэйр:

Коб=(670,1-879)/670,1=-208/670,1=-0,31

Так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными имеет значение менее 0,1, можно сделать вывод, что предприятие неплатежеспособно.

Для Американ Эрлайнз:

Коб=(6642-7728)/7728=-1086/7728=-0,14

Так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными имеет значение менее 0,1, можно сделать вывод, что предприятие неплатежеспособно.

Для Трансаэро:

Коб=(22016443-23741985)/22016443=-0,78

Так как коэффициент обеспеченности собственными оборотными имеет значение менее 0,1, можно сделать вывод, что предприятие неплатежеспособно.

*Имидж предприятия*

Для оценки имиджа предприятия выявим долю повторных заявок на авиаперевозку в общем числе перевезенных пассажиров.



Для Финнэйр:

Ким=6,9/8,3=0,83

Показатель достаточно высок, что говорит о том, что у Финнэйр достаточно большой объем постоянных клиентов.

Для Американ Эрлайнз

Ким=77,6/92,8=0,837

Достаточно высокий коэффициент. Это говорит о большом числе постоянных клиентов в общем количестве перевезенных пассажиров.

Для Трансаэро:

Ким=3,6/4,9=0,73

Коэффициент достаточно высок, но ниже, чем у Финнэйр и Американ Эрлайнз. Можно сделать вывод о том, что сравнительно меньшая доля пассажиров Трансаэро воспользовалась услугами компании повторно.

*Оценка трудового потенциала.* С целью оценки трудового потенциала предприятия воспользуемся следующей формулой:



,

- коэффициент заработной платы,

- доля квалифицированных работников предприятия (работников, чья квалификация соответствует требованиям должности/рабочего места),

КР – количество квалифицированных работников предприятия, чел.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Финнэйр** | **Американ Эрлайнз** | **Трансаэро** |
| ПТ | 436900000\*43/9214 = 4038929,3 | 19917000000\*30/92000 = 6494673,91 | 28485723000/4000 =  3121430,75 |
| Кпт | 1 | 1,3 | 0,77 |
| Кзп | 38000/38000 = 0,88 | 44500/38000 = 1,21 | 29100/38000 = 0,76 |
| Ккр | 6255/9214 = 0,67 | 59800/92000 = 0,63 | 2547/4000 = 0,64 |
| Ктп | 0,5896 | 0,99 | 0,374 |

*Эффективность менеджмента.* В качестве количественной меры эффективности управления (*Кэу*) предприятием воспользуемся следующим показателем:

,

Для Финнэйр:

20700000/43690000=0,47

Для Американ Эрлайнз:

1468000000/1991700000= 0,74

Для Трансаэро:

306865000/ 2848572300= 0,11

*Эффективность маркетинговой деятельности.* Оценку маркетинговой деятельности произведем по следующей формуле:



К1 – потенциал маркетинговых исследований;

К2 – потенциал маркетинговой информационной системы;

К3 – потенциал сегментации (выбора целевого рынка);

К4 – потенциал товарной политики предприятия;

К5 – потенциал тарифной политики;

К6 – потенциал сбытовой политики предприятия;

К7 –потенциал рекламной деятельности предприятия;

К8 – потенциал стимулирования сбыта продукции;

К9 – потенциал формирования общественного мнения (PR деятельности).

Для Финнэйр:

0,0983\*(1\*1+1\*1+1\*1+1\*1+1\*1)\*(20700000-186500)/21328000=4,7

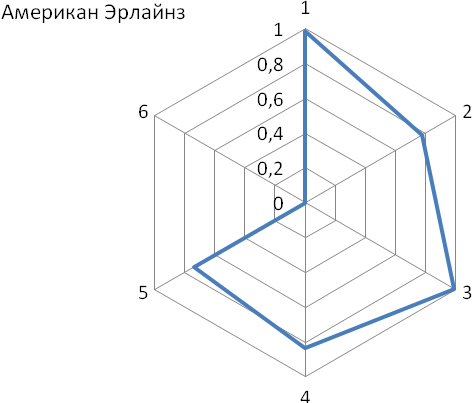
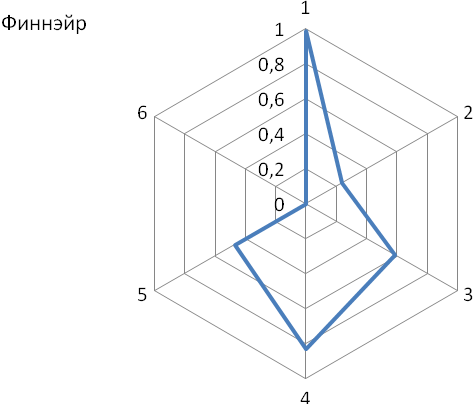
Для Американ Эрлайнз

0,0983\*(2\*1+1\*1+1\*1+1\*1+2\*1)\*(1468000000-53748900)/627630000=15,5

Для Трансаэро

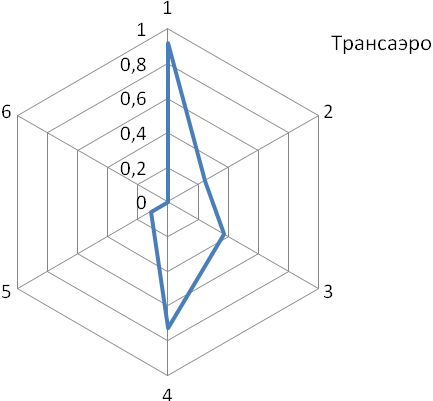
0,0983\*(1\*1+1\*1+1\*1+1\*2+0\*1)\*(30686500-240640)/30056768=4,9

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внутренние факторы конкурентоспособности | **Финнэйр** | **Американ Эрлайнз** | **Трансаэро** |
| 1. Конкурентоспособность услуги | 0,987 | 0,987 | 0,916 |
| 2. Эффективность маркетинговой деятельности | 0,235 | 0,775 | 0,245 |
| 3. Оценка трудового потенциала | 0,59 | 0,99 | 0,37 |
| 4. Имидж предприятия | 0,83 | 0,837 | 0,73 |
| 5. Эффективность менеджмента | 0,47 | 0,74 | 0,11 |
| 6. Финансовое состояние предприятия | 0\* | 0\* | 0\* |



\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\* показатели финансового состояния отрицательные, поэтому для построения диаграммы конкурентоспособности предприятий целесообразно приравнять их к нулю



Для Финнэйр:

П=0,5\*/2\*(0,987\*0,235+0,235\*0,59+0,59\*0,83+0,83\*0,47+0,47\*0+0\*0,987)=0,541

Для Американ Эрлайнз:

П=0,5\*/2\*(0,987\*0,775+0,775\*0,99+0,99\*0,837+0,837\*0,74+0,74\*0+0\*0,987)=1,29

Для Трансаэро:

П=0,5\*/2\*(0,916\*0,245+0,245\*0,37+0,37\*0,73+0,73\*0,11+0,11\*0+0\*0,916)=0,282



Кфин=1/3\*(0,541\*0,013)=0,0023

Камер=1/3\*(1,29\*0,081)=0,0348

Ктр=1/3\*(0,282\*0,007)=0,0007

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятие | Оценка конкурентоспособности предприятия |
| **Финнэйр** | 0,0023 |
| **Американ Эрлайнз** | 0,0348 |
| **Трансаэро** | 0,0007 |

**Общие рекомендации:**

После анализа данных, полученных в ходе работы, можно сделать вывод о том, что слабыми местами компании являются маркетинг, трудовой потенциал и менеджмент (в сравнении с лидером рынка). Что касается финансового состояния рассматриваемого предприятия, то здесь наблюдается следующая ситуация:

сумма краткосрочных кредитов компании превышает ее оборотные средства, что непосредственно связано с обновление парка воздушных судов. Кроме того, следует учесть тот факт, что оценка конкурентоспособности проводится за период экономического кризиса, который сказался негативно на многих показателях работы предприятия, в том числе и финансовых.

1) Для повышения уровня маркетинга:

По данному пункту стоит особо отметить, что для большинства клиентов бренд Финнэйр говорит сам за себя. В первую очередь, это марка с длинной историей, означающая качество и надежность авиаперевозки. На данном этапе необходимо заинтересовать потенциальных клиентов зарубежом.

Для этого необходимо провести изучение потенциальных клиентов, разработать новую систему бонусов и скидок, укрепить связь между «стратегией» и «маркетингом» в целом и между «стратегическим планом» и «планом маркетинговых инвестиций» в частности, стараться охватить весь спектр маркетинговых программ, разработать и оценить несколько конкурирующих планов маркетинговых инвестиций, продолжающих стратегию и помогающих достичь ее целей.

Кроме того, можно изменить критерии принятия решений, чтобы добиться максимального роста и внедрять простые, гибкие инструменты оптимизации, чтобы поддерживать постоянство при принятии решений.

2) Для улучшения имиджа:

Опять же для постоянных клиентов, которые давно пользуются услугами Финнэйр и ценят определенный уровень фирмы, повышение имиджа – не так важно. Это необходимо, в большей степени, для привлечения новых клиентов. Здесь вновь играет свою роль непосредственно бренд.

Таким образом, компании следуют работать над улучшением имиджа в глазах зарубежных клиентов, т.к. в Финляндии бренд уже известен, компания уже завоевала доверие клиентов.

**Заключение**

В ходе работы был вычислен обобщенный критерий конкурентоспособности фирмы авиакомпании Финнэйр. Компания имеет достаточно большой потенциал и широкие возможности на рынке авиаперевозок. У компани есть богатый опыт работы на рынке, постоянные клиенты и четкие и продуманные планы на будущее. Финнэйр достаточно большую часть прибыли тратит на обновление пара воздушных судов, а также закупку дополнительных единиц, что еще раз подтверждает стремление компании к безопасности, комфорту и экологичности.

Стоит отметить, что проведенная оценка конкурентоспособности предприятия является достаточно относительной величиной, т.к. учитывает не все показатели для оценки, к примеру, финансового состояния предприятия. Поэтому, для качественной оценки конкурентоспособности предприятия нужно производить более подробный и глубокий анализ, который предоставит более точные и объективные результаты.

Список литературы

1. Управление конкурентоспособностью: Учеб. пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Москва: Омега-Л, 2007.
2. Ресурсы Интернета:

http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=117098&p=irol-IRHome&from=Nav

http://www.transaero.ru/ru/company/investors/qreports