**Введение**

В течение последних семи лет российский рынок авиатранспортных услуг сохраняет положительную динамику, отражающую процесс восстановления отрасли после структурных перемен 1990-х. В среднем в период 2002-2006 гг. российские авиакомпании ежегодно увеличивали объемы перевозок пассажиров на 10% при росте экономики страны на 6.7 % в год. Кроме того, темпы роста российского рынка авиаперевозок значительно опережали динамику мирового рынка.

2007 год стал еще одним годом мощного роста. Пассажирооборот российских авиакомпаний в прошлом году вырос на рекордные 18,1%, составив 110,98 млрд. пкм. Также стоит отметить существенный рост грузовых операций, темпы которого, в отличие от роста пассажирских перевозок, в последние годы были более менее умеренными. Основную динамику рынка вновь определили крупнейшие компании отрасли, отрыв которых от остальных предприятий с каждым годом все заметней.

По прогнозам аналитиков, ожидается сохранение высоких темпов роста российского рынка, основными бенефициарами которого останутся крупнейшие компании отрасли. По оценкам аналитиков Банка Москвы, уже к 2015 году может произойти более чем двукратный рост годового объема перевозок - до 98.7 млн человек.

Современные прогнозы развития экономики позволяют рассматривать тенденцию увеличения спроса на авиаперевозки как долговременную. До 2010 г. рост рынка прогнозируется на уровне 7,5 - 9,5 % в год, затем темпы роста составят 5,1-7,8% в год, но все равно останутся высокими по мировым меркам. При этом ожидается увеличение пассажирооборота российских авиакомпаний к 2010 г. до 130-145 млрд. пкм., а к 2020 году - до 210-305 млрд. пкм., то есть втрое за 15 лет. Максимальный уровень перевозок российских авиакомпаний, достигнутый в 1990 г. (159,4 млрд. пкм.) может быть восстановлен в 2012-2015 гг., в зависимости от темпов экономического роста страны.

**Глава 1**

## Теоретические аспекты ведения маркетинговой деятельностью на предприятии

### ***1.1 Сущность и задачи маркетингового подхода в управлении предприятием***

Обеспечение эффективного развития и функционирования, как больших предприятий, так и молодых фирм в условия рыночной системы хозяйствования является сложной комплексной проблемой. В первую очередь это касается таких ее сторон, как менеджмент и маркетинг.

Маркетинговый подход – общепризнанное направление в создании и реализации фирмами продукции и услуг различного направления. В странах с развитой рыночной экономикой маркетинговой сфере уделяется большое внимание, поскольку неэффективная маркетинговая система предприятия может привести не только к потерянной прибыли, но и прямым убыткам. Маркетинговая система как подсистема организационного управления существует в любой фирме, однако, степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. В организационном отношении в крупных и средних фирмах управляющее звено маркетинговой системы – специальные службы и подразделения. В малой фирме это может быть непосредственно один из руководителей.

На многих отечественных предприятиях в настоящее время медленно реализуются настоящие маркетинговые мероприятия и исследования. Однако, на ряду с этим отсутствует нередко отсутствует правильно понимание самого понятия «маркетинговая деятельность», «маркетинговая система», «управление маркетингом», «маркетинговой управление», как о целостной подсистеме управления фирмой. Объективные причины этого связаны с тем, что маркетинг соприкасается и пересекается с самыми различными сторонами деятельности предприятия, но в тоже время не дублирует их. Маркетинг , в широком смысле этого понятия, понимается как система реализации следующих принципов: ориентация на потребителя, экономическая эффективность как основа деятельности фирмы; координация усилий всех служб и подразделений для достижения поставленных целей.

## *1.1.2 Организация маркетинга на предприятии*

Термин «маркетинг» – в буквальном смысле процесс продвижения на рынок – не отражает в полной мере внутренней двойственности процесса и акцентирует более «активную» строну маркетинга в сравнении с «аналитической». Чтобы охарактеризовать эту двойственность, применяют термины «стратегический» и «операционный» маркетинг. Стратегический маркетинг представляет собой процесс анализа, который включает в себя анализ потребностей, сегментацию рынка, анализ конкурентоспособности, и в заключении, выбор стратегии развития предприятия. Операционный маркетинг представляет собой процесс выбора целевого сегмента с последующим составлением плана маркетинга и применением комплекса маркетинговых коммуникаций на выбранных сегментах рынка, исходя их бюджета маркетинга.

**1.3 Методика планирования маркетинговой деятельности на предприятии**

***1.3.1 Планирование целей предприятия***

Цель – это ориентир, к которому должно стремится предприятие в своей деятельности. Планирование целей предприятия состоит из нескольких этапов. Чтобы правильно выбрать путь, необходимо знать исходное положение предприятия. Для этого на первом этапе планирования проводится всесторонний анализ его текущей деятельности (ситуационный анализ). Такой анализ дает возможность оценить внутренние возможности и ресурсы предприятия, его сильные и слабые стороны, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям. Проведя все исследования и ответив на интересующие вопросы, можно переходить ко второму этапу – выработке целей предприятия. Цели должны характеризоваться:

1. Конкретностью и измеримостью,
2. Достижимостью,
3. Ориентацией во времени,
4. Избирательностью,
5. Участием сотрудников в их постановке.

Конкретность и измеримость целей предполагает установление точных заданий в различных аспектах деятельности. Цели должны быть количественно выражены, что необходимо для проверки их исполнения.

Достижимость целей – принципиальное требование при планировании. Цели должны быть выполнимыми и подсказывать направление действий. Они должны допускать расчленение на частные задачи, выполнение которых можно поручить конкретным подразделениям или сотрудникам.

Ориентация во времени определяет соотношение целей разного временного горизонта (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). Это позволяет знать не только результат, но и сроки его достижения.

Долгосрочная

Среднесрочная

Краткосрочная

Рисунок 1.2 - Соотношение целей фирмы во времени

К выбору целей необходимо подходить избирательно. Из множества задач, стоящих перед предприятием, в качестве целей необходимо выделить самые существенные, чтобы на них можно было сосредоточить ресурсы предприятия. Должны быть определены приоритеты целей. Для этого рекомендуется использовать метод построения дерева целей, который заключается в следующем: исходя из главной цели и для ее достижения формируются более низкие по уровню основные цели, затем промежуточные и т.д. При определении целей предприятия, фирмы особое внимание следует уделить тому, чтобы они отражали цели его сотрудников, усиливали их заинтересованность в успехе общего дела. Основными базовыми целями, исходя их опыта зарубежных фирм, являются: объем продаж, тепы роста (объем продаж или прибыли), доля на рынке, структура капитала, конкурентоспособность, использование ресурсов (прибыль на вложенный капитал, прибыль на суммарные затраты).

***1.3.2 Выбор стратегии маркетинга***

Для реализации целей маркетинга формируется маркетинговая стратегия, которая самым тесным образом связана с общей стратегией. Стратегия маркетинга – принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижения поставленных целей. Стратегия разрабатывается на основе поставленных целей, прогноза долгосрочных перспектив развития рынка (рынков), анализ потребностей покупателей, оценки ресурсов и возможностей предприятия.

Разработка стратегии маркетинга – программно-целевой подход к деятельности предприятия. Глобальными базовыми направлениями маркетинговой стратегии являются:

*Стратегия сегментации* – углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса;

*Стратегия диверсификации* – освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто диверсификацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области;

*Стратегия интернационализации* – освоение новых, зарубежных рынков.

В рамках общей стратегии разрабатываются более конкретные частные стратегии, которые могут быть различными. Для их описания используются следующие стратегические определяющие:

* Пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный),
* Знакомство с рынком (старый рынок, родственный рынок, новый рынок),
* Степень обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный),
* Отношение к конкурентам (пассивное, нейтральное, агрессивное),
* Отношение к темпам роста (быстрый рост, умеренные темпы, сокращение производства).

***1.3.3 Планирование программы маркетинга***

На этапе планирования идет выбор элементов маркетинга, которые объединяются в наиболее оптимальный, с точки зрения поставленных целей, комплекс, а также распределение финансовых средств в рамках бюджета маркетинга.

В *зависимости от адресата* программа маркетинга может быть для высшего руководства или низовых звеньев. Для высшего руководства программы коротки и сжаты, выделяют только наиболее важные направления последующей работы. Для низовых звеньев они детализированы, подробны и включают конкретные системы маркетинговых мероприятий.

*По срокам* маркетинговые программы могут быть краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

*В зависимости от круга охватываемых задач* программы делятся на обычные и целевые. Обычные предусматривают решение вопросов по всем направлениям маркетинговой деятельности фирмы. Целевые программы направлены на реализацию отдельно выделенной, особой задачи (например, разработку нового товара или освоения нового сегмента рынка). Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно-практического исследования: анализ маркетинговой среды, комплексного изучения рынка, требований потребителей к товару, конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса, системы ценообразования, уровня и динамики цен, фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов, форм и методов сбыта, особенностей поведения покупателей и мотивов принятия решения при покупке, оценки производственных ресурсов и сбытовых возможностей предприятия.

Структура маркетинговых программ может быть различной, однако, суть ее, как правило, типичная.

***1.3.4 Бюджет маркетинга***

Программа маркетинга не может быть реализована без соответствующего бюджета. В практике маркетинга используются различные методы определения бюджета маркетинга. Наиболее распространенные из них представлены на рисунке 1.3.4.1.

Метод *фиксированного процента*

Финансирование *от возможностей*

Метод *на основе целей и задач*

Метод *максимальных расходов*

Метод *соответствия конкуренту*

Наиболее распространенные методы определения бюджета маркетинга

Рисунок 1.3 - Методы определения бюджета маркетинга

Метод *учета программы маркетинга*

*Финансирование от возможностей* осуществляется по принципу «сколько вы можете выделить». Такой метод применяется фирмами, ориентированными на производство, а не на маркетинг. Абсолютная произвольность выделений конкретных сумм, их непредсказуемость из года в год и как следствие – невозможность разработки долгосрочных маркетинговых программ, планирования комплекса маркетинга и всей деятельности фирмы.

*Метод фиксированного процента*. Определение бюджета путем соответствия с прошлогодним процентом продаж, с уровнем предполагаемых продаж на следующий год. Это процент в основном основан на уровне продаж в целом по отрасли, на опыте компании или устанавливается произвольно. *Процент прибыли*. Используется подобно методу «процента от продаж», за исключением того, что процентное выражение приобретает прибыль – за минувший год или предполагаемая на следующий год.

*Метод соответствия конкуренту*. Деньги распределяются в количестве, соответствующем затратам главных конкурентов. Иначе этот метод называется методом самообороны.

*Метод максимальных расходов* предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств.

*Метод на основе целей и задач* требует четкой системы точно сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей.

*Метод учета программы маркетинга* предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. при реализации других «цепочек» альтернатив» маркетинговой стратегии.

Рассмотрим причины неудач в маркетинговом планировании.

Практика работы фирм на принципах маркетинга свидетельствует, что неудачи в маркетинговом планировании обусловлены в основном четырьмя группами причин, представленными на рисунке 1.4

Причины неудач в маркетинговом планировании

Некорректность целевой ориентации фирмы

Дефекты содержания планов и программ

Неудачная организация работы по составлению планов

Внутрифирменные причины

Рисунок 1.4 - Основные причины неудач в маркетинговом планировании

***1.4 Система маркетингового контроля***

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля.

Контроль маркетинга – постоянная, систематическая и непредвзятая проверка и оценка положения и процессов в области маркетинга. Процесс контроля обычно протекает в 4 стадии:

* установление плановых величин и стандартов – цели и нормы;
* выяснение реальных значений показателей;
* сравнение;
* анализ результатов сравнения.

Этапы процесса маркетингового контроля направлены на своевременное выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятий, чтобы имеющиеся проблемы не переросли в кризис. Конкретными же его задачами и целями могут быть: установление степени достижения цели, выяснение возможностей улучшения, проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающие среды соответствует требуемой.

Система маркетингового контроля предполагает осуществление отдельных видов контроля, предназначенных для наблюдения и оценки эффективности деятельности фирмы, выявление всех недостатков и принятия соответствующих мер.

Контроль результатов направлен на установление совпадения или несовпадения основных запланированных показателей реально достигнутым результатам по экономическим (сбыт, доля рынка) и неэкономическим (отношение потребителей) критериям. Контроль может быть направлен как на комплекс маркетинга в целом, так и на отдельные составляющие его элементы.

Динамичность рынка, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры, например, на повышение качества жизни, социально – этические нормы производства и потребления товаров, экологические аспекты - все эти и многие другие важные для предприятия факторы могут привести к отказу от ранее намеченных целей, смене моделей развития, к существенной корректировке ранее намеченных планов. Каждое предприятие должно периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля называется ревизией маркетинга. Это комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегии и оперативно – коммерческой деятельности. Цель этого контроля – выявление возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по усовершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

В рамках ревизии маркетинга проводится детальный анализ информационной базы планирования, контроль цели и стратегии, мероприятий маркетинга, организационных процессов и структур.

Аудит текущих конкурентов – одна из форм маркетингового контроля. Большинство компаний не в состоянии предпринять всесторонний анализ своих конкурентов, их преимуществ и недостатков. Но отдельные конкуренты заслуживают пристального внимания, поскольку становится очевидным, что именно они претендуют на захват существующей рыночной доли компании. Выявление наиболее активных конкурентов требует предварительного определения тех соперников, за счет кого вы выигрываете, или тех конкурентов, за счет кого проигрываете. Этот анализ покажет вам тех непосредственных конкурентов, которые, возможно, используют аналогичную вашей технологию.

Создавая новое предприятие, полезно изучить опыт типичной преуспевающей крупной компании, а также опыт небольшой, но быстро растущей компании. Время, усилия и средства, вложенные в аудит конкурента, могут дорого обойтись компании, но все это должно рассматриваться как капиталовложение. В результате на исследуемого конкурента будет заведено досье и создаваемые на его основе письменные отчеты будут из года в год пополняться новыми подробностями.

Анализ конкурента следует начать с общей оценки позиционирования выпускаемого конкурентом товара, его текущих задач, стратегий, главных достоинств и недостатков и предположительных последующих шагов. Наиболее уязвимые места конкурентов, проявляющиеся в период планирования стратегии, а также возможные причины, препятствующие росту конкурента и снижающие его способности реагировать на изменения, также должны быть приняты во внимание. Собранная информация даст возможность предсказать поведение будущего конкурента и его реакцию.

В сферу контроля включаются действия фирмы по оценке ее собственной деятельности и при необходимости изменения стратегического курса фирмы. Помимо указанных выше видов контроля предприятие должно осуществлять контроль экономического стимулирования, контроль за производственной деятельностью и входной контроль.

Рассмотрим ситуационный анализ как инструмент самоконтроля и самоанализа.

Объектами ситуационного анализа являются рынок, предприятие, покупатели (физические и юридические лица), конкуренты. Как правильно провести анализ предприятия мы рассмотрели в 1.2. Теперь рассмотрим другие составляющие ситуационного анализа. Покупатели различаются большим количеством признаков, поэтому очень сложно удовлетворить запросы всех без исключения потребителей. Но с помощью сегментирования рынка можно получить группы потребителей, более или менее однородные по интересующим предприятие характеристикам. В качестве критериев сегментирования обычно принимаются пол, возраст, семейное положение, профессия, доход (годовой, ежемесячный на члена семьи и т.д.), психологические особенности (мнения, впечатления), место проживания. Также необходимо знать: где покупается товар, в каких магазинах, когда (день, месяц, сезон, погодные условия и т.д.); имеются ли какие-то определенные поводы для покупки товара, в каких количествах, периодичность покупок, в какой упаковке и т.д.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников помогают предприятию занять более прочную позицию на рынке. Проведение анализа деятельности конкурентов связано с систематическим накоплением информации. Прежде всего, необходимо выявить конкурентов, которые оказывают или вероятно окажут значительное влияние на осуществление деятельности данного предприятия. «Для определения конкурентов могут применяться следующие критерии:

* Существующие прямые конкуренты – фирмы, производящие изделия, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, а также товары-заменители».
* Потенциальные конкуренты – это 1). Существующие предприятия, которые расширяют ассортимент или применяют новую технологию, совершенствуют продукцию, чтобы лучше удовлетворять потребности покупателя и в результате стать прямыми конкурентами; 2). Новые фирмы, вступающие в конкурентную борьбу.

Работу по данным о фирмах – конкурентах следует проводить систематически. При этом на практике необходимо использовать следующие методы: опрос отдельных лиц, вырезки из печатных источников, оформление специальных формуляров по конкурентам, сведение информации в доклады.

**Глава 2**

***2.1 Особенности использования принципов маркетинга на рынке воздушных перевозок***

Крупнейшие авиатранспортные компании перешли на концепцию управления с использованием принципов маркетинга сравнительно недавно -- лишь в конце 60-х годов, что привело их к заметному отставанию в этой области от фирм-продуцентов, связанных с производством продукции в вещественном виде. Это отставание объясняется тем, что в послевоенные годы развитие гражданской авиации шло в основном по пути экстенсификации, в направлении резкого наращивания производственно-технического потенциала воздушного транспорта. В условиях повышенного спроса на авиаперевозки и жесткого регулирования авиакомпании могли выступать на рынке, не заботясь о привлечении клиентуры.

В конце 50-х годов внедрение реактивных самолетов привело к увеличению провозной способности мирового парка летательных аппаратов более чем в 4 раза. Еще больше выросли возможности гражданской авиации в конце 60-х - начале 70-х гг. в связи с появлением в эксплуатации широкофюзеляжных самолетов большой пассажировместимости. В этих условиях проблема технического развития воздушного транспорта отошла на второй план, уступив место проблемам повышения экономической эффективности эксплуатации авиалиний, стимулированию спроса на авиатранспортные услуги. Крупнейшими авиакомпаниями была взята на вооружение рыночная концепция управления, предусматривающая ориентацию всей их деятельности на конъюнктуру рынка и динамику общественного спроса при разработке технической и коммерческой политики, максимальное приспособление производства и финансирования к потребностям рынка, искусственное создание таких условий, которые стимулируют спрос, разработку способов воздействия на потенциальную клиентуру и т. д.

Особенности авиатранспортного маркетинга в значительной степени обусловлены спецификой рынка. Этот рынок имеет довольно сложную структуру, где переплетаются разнообразные внутренние и внешние связи. Он является открытой системой, то есть такой системой, элементы которой взаимодействуют с внешней средой. Одновременно он выступает как неотъемлемая часть более общей системы мирового хозяйства.

В качестве товара, предлагаемого авиакомпаниями на рынке, выступает продукция, создаваемая ими в процессе воздушной перевозки пассажиров и грузов. Именно она является основным предметом купли-продажи. Также авиакомпании предлагают на рынке широкую гамму услуг, сопутствующих транспортному процессу. Здесь речь идет не о самом перемещении, а об удовлетворении дополнительных общественных потребностей, связанных с перемещением, которые, однако, могут представлять большой интерес для потребителя. Объем этих услуг достаточно велик и должен приниматься в расчет при оценке потенциального спроса на рынке.

Авиакомпании предлагают на рынке специфический товар -- перемещение. Потребление этого товара происходит непосредственно в процессе его производства, поэтому оценить размер его предложения на рынке можно лишь косвенным путем.

В силу этого величина предложения здесь может быть оценена в виде провозной способности парка воздушных судов, эксплуатируемых авиакомпаниями на коммерческой основе, в этом заключается главная особенность авиатранспорта и связанных с ним различных сфер экономики.

***2.2 Потребители услуг ОАО «Аэрофлот»***

Потребителями услуг Аэрофлота являются различные группы населения России, различающиеся по целям поездок, доходам и структуре потребительских приоритетов.

Наиболее общая сегментация рынка позволяет разделить его на рынок деловых пассажиров и неделовых пассажирских перевозок.

Перевозки деловых пассажиров являются важным сегментом рынка пассажирских авиаперевозок. Эта перевозка определяется как перевозка прямо связанная с общественной занятостью пассажира и не оплачивается из его личных средств. Цена в данном случае не является главным фактором, определяющим спрос. Часто эти перевозки связаны с решением срочных проблем. В настоящее время одной из главных характеристик рынка является ограниченность контингента пассажиров, которые совершают большое количество поездок. Эти же предприниматели, имеющие высокие личные доходы, одновременно являются потенциальными клиентами рынка неделовых перевозок, и это необходимо учитывать, поскольку во время отпуска, выходных дней, праздников они предпочтут воспользоваться услугами понравившейся авиакомпании.

По результатам исследований в данном сегменте рынка основная часть клиентуры составляют люди в возрасте 25--50 лет.

Рынок неделовых пассажирских перевозок также создает существенный вклад в общий объем авиаперевозок.

Неделовая поездка может быть определена как любое путешествие, предпринимаемое во внерабочее время человеком, который имеет определенные планы относительно своего времяпрепровождения. Отсюда исключаются поездки на работу (учебу).

Основной особенностью данного сегмента является тот факт, что пассажир платит за перевозку свои собственные деньги. Как правило, это перевозка в отпуск и обратно, планируемый ежегодно и проводимый всей семьей. Определяющими факторами в этом случае являются цена авиаперевозки и уровень доходов пассажиров.

Рынок пассажирских неделовых перевозок делится на два субсегмента: туристические поездки и поездки на отдых к родственникам или друзьям. Спрос на авиаперевозки для обоих субсегментов определяется, в основном, уровнем цены, однако для второго субсегмента большую значимость имеет качество обслуживания.

В группе неделовых пассажирских перевозок принято также выделять рынок индивидуальных поездок в личных целях. В целом индивидуальные поездки в личных целях составляют самый маленький сегмент рынка пассажирских авиаперевозок.

К индивидуальным перевозкам пассажиров в личных целях относятся перевозки двух типов:

1. Перевозки пассажиров, связанные с непредвиденными обстоятельствами (болезнь или смерть родственников, поездки к ним в районы бедствия и т.д.). Уровень требований близок к требованиям деловых авиапассажиров -- основой является удобство в расписании, частота полетов и быстрая реакция на запрос клиента о выдаче билета по определенному маршруту, цена перевозки в данном случае не является определяющим фактором. Именно по этой причине такие перевозки нельзя отнести к сегменту неделовых пассажирских перевозок

2. Перевозки пассажиров с работы и на работу или с учебы или на учебу. В данном случае спрос определяется уровнем авиатарифов, поэтому доля их незначительна из-за высокой стоимости авиабилетов по сравнению с другими видами транспорта.

3. Туристические компании - операторы, разрабатывающие различные направления для организованного туризма.

Структура клиентской базы очень важна для Аэрофлота на рынке международных перевозок, поскольку именно люди являются главным «мерилом» конкурентоспособности авиакомпаний, голосуя за своих фаворитов рублем, евро или долларом.

Можно выделить следующие категории пассажиров, которые составляют основную часть пассажиропотока Аэрофлота и, собственно, делают погоду в этом бизнесе:

· Отечественные состоятельные пассажиры, часто летающие по делам бизнеса или отдыха, -- типичные "обитатели" первого и бизнес-класса

· Отечественные пассажиры экономического класса

· Иностранные состоятельные пассажиры, обычно летающие первым и бизнес-классом

· Западные пассажиры экономического класса

· Транзитные пассажиры бизнес - и экономкласса

Аэрофлот имеет все возможности, силы и желание предоставить всем группам пассажиров такой тип обслуживания, который в несопоставимо большей степени отвечает их культурологическим особенностям, чем у иностранных конкурентов.

По мнению западных экспертов в области бизнеса авиаперевозок, из-за неопределенности позиционирования предлагаемых рынку продуктов, недостаточных и не всегда профессиональных маркетинговых и промоутерских программ российские авиакомпании недополучают на МВЛ 120-150 млн долл. ежегодно. Но в настоящее время ситуация начинает меняться и пассажиры стали все больше и больше доверять российскому авиаперевозчику, поскольку налаживаются маркетинговые, рекламные программы, которые положительно влияют на имидж компании и на сознание пассажира, а также безопаснее стало летать именно авиалиниями Аэрофлота.

В настоящее время Аэрофлот стремится создать аэропорт с высокой пропускной способностью, высококачественным обслуживанием авиакомпаний и их пассажиров, а также находится на пути к тому, чтобы стать авиакомпанией с развитой маршрутной сетью и расписанием, обеспечивающим большое количество удобных стыковок с благоприятным визовым и таможенным режимом.

На основании проведенного исследования, приходим к выводу, что при выборе транспорта для деловой поездки или отдыха на первом месте для пассажиров стоит цена поездки и качество предоставляемой услуги, далее длительность поездки, расписание поездки, безопасность и комфортность условий во время поездки.

***2.3 Характеристика ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»***

Датой основания "Аэрофлота" считается 9 февраля 1923г., когда Совет труда и обороны РСФСР вынес постановление "Об организации Совета по гражданской авиации" и "О возложении технического надзора за воздушными линиями на Главное управление воздушного флота". Первым авиатранспортным предприятием и фактическим прародителем "Аэрофлота" стало Российское общество "Добролет", которое в 1932г. было преобразовано в Главное управление Гражданского воздушного флота и получило сокращенно официальное название "Аэрофлот". С тех пор понятия "гражданская авиация" и "Аэрофлот" в Советском Союзе были по сути равнозначными, так как никаких других авиаперевозчиков в стране не существовало.

Если изначально парк первых самолетов в России состоял из переоборудованных немецких "Фоккеров", то с 1935г. вплоть до начала 90-х "Аэрофлот" эксплуатировал воздушные суда только отечественного производства, внедряя новейшие разработки ведущих советских конструкторских бюро Илюшина и Туполева. В 1976г. Аэрофлот стал первой авиакомпанией в мире, которая за год перевезла более 100 миллионов пассажиров.

В начале 1990-х после распада СССР в бывших союзных республиках и регионах России были созданы собственные авиакомпании. В результате некогда крупнейший в мире авиаперевозчик распался более чем на 300 отдельных авиакомпаний. В те же годы была проведена реструктуризация "Аэрофлота". Так, в июне 1991г. было создано Производственно-коммерческое объединение "Аэрофлот - советские авиалинии", а 28 июля 1992г. это объединение было преобразовано в открытое акционерное общество "Аэрофлот - российские международные авиалинии", созданное на базе Шереметьевского отряда. (Нынешнее название ОАО "Аэрофлот - российские авиалинии" компания получила 24 июня 2000г.)

Помимо полного набора соответствующих прав на полеты перевозчик получил практически весь центральный управляющий аппарат единого "Аэрофлота", а также сеть представительств за рубежом. Кроме международных маршрутов "Аэрофлоту" достались "роялти", то есть право заключать коммерческие соглашения с западными авиакомпаниями по пролетам из Европы в Юго-Восточную Азию над территорией России по Транссибирской воздушной магистрали. В настоящее время эти договоры во многом определяют экономику "Аэрофлота", принося ему около 250 млн долл. в год.

В 1994г. "Аэрофлот" подвергся частичной приватизации: 51% акций компании остались в руках государства, а 49% - были розданы руководству и работникам компании. При этом положение предприятия было поистине завидным: ему принадлежала лучшая собственность бывшей советской авиатранспортной монополии, оно было фактически вне конкуренции на российском рынке международных авиаперевозок. Такой "лакомый кусок" не мог не привлечь внимания нарождающегося в России крупного бизнеса.

Так, в 1995г. появилась информация, что "Аэрофлотом" заинтересовался владелец "ЛогоВАЗа" Борис Березовский. По некоторым данным, пользуясь влиянием в высшем руководстве страны, бизнесмен внедрил в руководство компании своих людей, после чего все зарубежные финансовые операции "Аэрофлота" были сконцентрированы в одном центре – подконтрольной Б.Березовскому швейцарской компании Andava. Именно на счета этой фирмы, а также так называемой "ФОК" (Финансовой Объединенной Корпорации), также подконтрольной Б.Березовскому, за период с 1996 по 1999гг. было незаконно перечислено 252 млн долл., выведенных из "Аэрофлота". Эти данные стали известны в ходе судебных разбирательств, инициированных в этой связи в отношении бизнесмена и его соратников в 1999г.

В 1997г. новым гендиректором "Аэрофлота" был назначен зять президента РФ Бориса Ельцина Валерий Окулов, который до этого занимал в "Аэрофлоте" должность штурмана. После начала судебного разбирательства в отношении Б.Березовского В.Окулов уволил прежнюю управленческую команду и объявил о прекращении контракта с Andava.

С 1999г. компания обзавелась новыми собственниками и значительно укрепила свои позиции на рынке. Так, в 2001г. 26% акций авиакомпании приобрели акционеры "Сибнефти", в том числе Р.Абрамович. А уже в 2003г. этот пакет выкупила "НРБ-Груп" А.Лебедева. Впоследствии, подконтрольный ему пакет акций был доведен до 30%.

В декабре 2000г. стартовала программа депозитарных расписок с целью повышения инвестиционной привлекательности ОАО "Аэрофлот" и облегчения приобретения ценных бумаг компании иностранными инвесторами. Финансовые показатели "Аэрофлота" постепенно росли. Так, если в 1999г. чистый убыток компании по МСФО составлял 7 млн долл., то уже к 2001г. она вышла на прибыль в размере 20 млн долл., а к 2007г. достигла наилучших финансовых показателей за всю историю: чистая прибыль компании составила 313 млн долл. В 2006г. "Аэрофлот" стал первой российской авиакомпанией, вступившей в глобальный авиационный альянс SkyTeam, что обеспечило пассажирам авиакомпании доступ к маршрутной сети, насчитывающей 841 пункт в 162 странах. А к 2008г. число перевезенных пассажиров было увеличено в 2 раза с 4,6 млн в 1999г. до 9,27 млн.

В последние годы "Аэрофлот" неоднократно заявлял, что заинтересован в приобретении одной из европейских авиакомпаний, и четырежды предпринимал попытки купить базирующегося в Европе авиаперевозчика. Дело в том, что авиаперелеты в Европе приносят "Аэрофлоту" половину его доходов, увеличить которые могла бы европейская регистрация. Кроме того, таким образом, "Аэрофлот" смог бы усилить свои конкурентные преимущества в отношении международных компаний, работающих на российском рынке. В этой связи в 2007г. "Аэрофлот" участвовал в тендере на покупку пакета акций итальянского авиаперевозчика Alitalia. Впрочем, после тщательного рассмотрения условий возможной сделки было принято решение от нее отказаться. Кроме того, в последние два года "Аэрофлот" рассматривал также возможности приобретения сербской JAT Airways, чешской Czech Airlines и австрийской Austrian Airlines. Однако не одна из них не была реализована, прежде всего, из-за высоких финансовых рисков, а также отсутствия единства в этом вопросе в высшем руководстве компании. В частности, против покупки Czech Airlines выступал министр транспорта Игорь Левитин, который с лета 2008г. возглавляет совет директоров авиакомпании.

В марте 2009г. стало известно об уходе В.Окулова с поста гендиректора компании, который он занимал около 12 лет. Вместо этого В.Окулов был назначен на специально введенную для него должность заместителя министра транспорта по авиации. Среди причин ухода В.Окулова эксперты, в частности, называют его разногласия с главой "Ростехнологий" Сергеем Чемезовым относительно создаваемого авиаперевозчика "Росавиа", который позиционировался как конкурент "Аэрофлота".

Конкуренция с "Ростехнологиями" стала также причиной отказа "Аэрофлота" от создания третьей дочерней авиакомпании на Дальнем Востоке. Так, в марте 2009г. государство передало "Ростехнологиям" акции трех авиакомпаний ОАО "Дальавиа" (Хабаровск), "Сахалинские авиатрассы" (Южно-Сахалинск) и "Владивосток Авиа" (Приморский край), на основе которых планировалось создать Дальневосточного перевозчика. Впрочем, планам "Ростехнологий" так и не суждено было сбыться. В январе 2010г. премьер-министр России Владимир Путина одобрил предложение Минтранса об акционировании входящего в госкорпорацию ГТК "Россия", а также еще двух федеральных государственных унитарных предприятий (ФГУПов) "Кавминводы" и "Оренбургские авиалинии". После акционирования эти предприятия, а также другие принадлежащие "Ростехнологиям" профильные акционерные общества должны будут быть переданы "Аэрофлоту". В апреле 2010г. "Ростехнологии" и "Аэрофлот" подписали соответствующее соглашение.

С марта 2009г. пост гендиректора "Аэрофлота" занимает бывший первый вице-президент АФК "Система" Виталий Савельев. Он заявил, что компания в первую очередь будет работать над сокращением издержек, не опираясь на прибыли от роялти. Среди нынешних проблем авиакомпании: высокая степень износа парка воздушных судов отечественного производства, а также повышение уровня конкуренции в отрасли, в частности в связи с экспансией иностранных компаний, из-за чего год от года снижается доля компании на рынке международных авиаперевозок. Не остался в стороне и финансовый кризис, приведший к общему падению спроса на авиаперевозки и обострению ценовой конкуренции.

Для повышения конкурентоспособности "Аэрофлот" продолжает обновление своего авиапарка. Так, сейчас компания имеет контракты на 74 воздушных судна, в том числе 30 самолетов Sukhoi SuperJet-100, 22 - Boeing, 22 – Airbus, а также опцион еще на 15 Sukhoi SuperJet-100. Хотя от дальнейшего приобретения авиалайнеров пока решено отказаться. Позитивно на конкурентном положении компании должно сказаться и завершение строительства современного аэровокзального комплекса Шереметьево-3, куда постепенно планируется перевести все рейсы авиакомпании.

Усиление конкуренции со стороны иностранных авиакомпаний в сегменте как грузовых, так и пассажирских перевозок. Иностранные компании продолжают расширять свое присутствие в РФ. Так, например, немецкая Lufthansa, являющаяся лидером среди иностранных перевозчиков на отечественном рынке, планирует увеличить свое пассажиропоток в РФ и СНГ на 20 % (до 1.3 млн человек). Не отстают и другие зарубежные перевозчики, включая British Airways, Air China, China Eastern Airlines, которые повышают частоту рейсов в Москву и другие крупные города страны. Необходимо Аэрофлоту и другим авиакомпаниям предпринимать меры к повышению конкурентоспособности, чтобы увеличивать свою долю на рынке, а не уступать ее иностранным компаниям.

Между тем, финансовый кризис вынудил авиаперевозчика вплотную заняться вопросом банкротства дочерней компании "Аэрофлот-карго", которая занималась грузовыми перевозками и два года демонстрировала убытки. 1 декабря 2009г. "Аэрофлот-карго" прекратила свое существование, а весь грузовой бизнес авиакомпании был передан во вновь образованный департамент ОАО "Аэрофлот". Теперь перевозки грузов будут осуществляться в багажниках пассажирских самолетов "Аэрофлот". Кроме того, было принято решение о продаже контрольного пакета другой убыточной дочерней структуры авиакомпании "Аэрофлот-Плюс", занимающейся бизнес-перевозками. Покупатель этого актива "Аэрофлота" уже определен – им должен стать австрийский оператор Jet Alliance.

Что касается двух крупнейших "дочек" "Аэрофлота", "Аэрофлот-Дон" и "Аэрофлот-Норд", их решено было переименовать и развивать в отличных от материнской компании сегментах рынка. Так "Аэрофлот-Дон" стала называться "Донавиа", а "Аэрофлот-Норд" – "Нордавиа".

В январе 2010г. стало известно, что совет директоров "Аэрофлота" принял решение о выкупе 25,8% "Аэрофлота" у Национальной резервной корпорации. При этом сумма сделки оценивается в порядка 400 млн долл. По мнению аналитиков, выкупленные в результате сделки акции "Аэрофлот" может потратить на приобретение новых авиационных активов. По данным на начало июня 2010г., "Аэрофлот" выкупил у А.Лебедева 6,9% своих акций.

***2.4 Профиль компании ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»***

ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии» является бесспорным лидером гражданской авиации России, фактическим национальным перевозчиком. В феврале 2008 года отметил 85-летний юбилей. Базируется в Москве, в международном аэропорту Шереметьево. Будучи крупнейшим российским авиаперевозчиком, перевозит более 8 млн. человек в год, а вместе с дочерними компаниями - свыше 10 млн., т.е. примерно четвертую часть от общего объема, перевозимого российским воздушным транспортом.

Аэрофлот осуществляет собственные рейсы в 96 пунктов 49 стран. Контролирует более 45% российского рынка регулярных международных перевозок. Опережающими темпами наращивает свою долю на внутренних воздушных линиях, которая составляет 12,5%, а с учетом дочерних авиакомпаний - 17%.

**Крупнейший российский авиаперевозчик "Аэрофлот"** осуществляет собственные рейсы в 97 пунктов 46 стран, контролирует более 42% российского рынка регулярных международных перевозок. Доля авиаперевозчика на внутренних воздушных линиях составляет около 14%, с учетом дочерних авиакомпаний – около 20%. По данным на июнь 2010г. парк воздушных судов "Аэрофлота" состоит из 119 воздушных судов, из которых более половины - современные авиалайнеры семейства Airbus А320 и А330, а также Boeing В767.

Уставный капитал ОАО "Аэрофлот" составляет 1 млрд 110 млн 616 тыс 299 руб., он разделен на обыкновенные акции номинальной стоимостью 1 руб. По данным на 1 марта 2010г. контрольный пакет акций "Аэрофлота" в размере 51,17% принадлежит государству. Еще 41,31% контролируются юридическими лицами. В частности, около 20% компании принадлежит Национальной резервной корпорации бизнесмена Александра Лебедева. 7,52% "Аэрофлота" находятся в руках частных лиц.

Чистая прибыль ОАО "Аэрофлот" по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО) в 2009г. снизилась до 122 млн долл. (-20% по сравнению с 2008г.) Выручка компании составила 2 млрд 849 млн долл. (-28%). При этом чистая прибыль группы "Аэрофлот" (с учетом дочерних предприятий) по МСФО в 2009г. выросла более чем в 3,5 раза и составила 86 млн долл. Чистая прибыль ОАО "Аэрофлот" по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) по итогам 2009г. составила 1 млрд 553 млн руб. (-73,2% по сравнению с 2008г.), выручка была зафиксирована на уровне 87 млрд 636 млн 897 тыс. руб. (-7,7%). В 2009г. авиакомпания перевезла 8,755 млн пассажиров (-5,6% по сравнению с 2008г.), сохранив за собой первое место по этому показателю среди российских авиаперевозчиков.

Акции компании торгуются на российских фондовых биржах РТС и ММВБ, а также на европейском и американском внебиржевых рынках и на Франкфуртской фондовой бирже в форме GDR первого уровня.

Важнейшим фактором успешной деятельности компании является умение руководства чувствовать рынок и ориентироваться на него. Перед компанией стоят две основные задачи: позаботиться о себе и видеть окружающую действительность. Позаботиться о себе - это значит навести порядок в технологиях деятельности, процедурах документооборота, организационно-штатной структуре.

Одним из механизмов решения задачи наведения порядка является внедрение управленческого учета, который позволяет дать ответы на вопросы: что, где, когда, как, почему, сколько и в чем причина. Успешная внутренняя жизнь предприятия - это необходимое, но не достаточное условие выживания, а тем более для занятия ведущих позиций на рынке. С целью повышения внешней эффективности специалисты и руководство компании прилагают все усилия, чтобы адаптироваться к требованиям окружающего мира, потребностям рынка.

В целях повышения конкурентоспособности умение управлять рисками достигает наибольший эффект в том случае, если будут выделены конкретные риски и проведен анализ сильных и слабых сторон в деятельности компании.

***2.4.1 SWOT - анализ***

***Преимущества:***

*-*Сильная команда управляющих

-Широко известный бренд

-Членство в Sky Team

-Внедрение технологии электронного билета и других IT-услуг для увеличения числа пассажиров и сокращения издержек

-Модернизация и повышение топливной эффективности самолетного парка

-Приоритетное развитие наиболее прибыльных маршрутов: среднемагистральных внутренних и длижнемагистральных международных

-Открытие терминала «Шереметьево-3» в 2009 г.

***Недостатки:***

-Возможная потеря права на сборы за пролет иностранных самолетов над российской территорией

-Коэффициент загрузки рейсов ниже среднего по конкурентам, входящим в Международную ассоциацию воздушного транспорта

-Преобладание в самолетном парке российских машин с низкой топливной эффективностью

-Концентрация акционерного капитала в руках нескольких крупных инвесторов, действия которых могут вразрез с интересами миноритариев

-Низкая ликвидность акций

***Возможности:***

-Благоприятные перспективы российской экономики

-Рост спроса на авиаперевозки

-Консолидация отрасли

-Постепенная отмена квот в российских аэропортах

***Угрозы:***

-Усиление конкуренции

-Резкое замедление экономического роста

-Дефицит квалифицированных кадров, включая летный состав

-Рост цен на авиационное топливо

-Высокие ставки пошлин и НДС на импорт авиатехники

Из проведенного анализа слабых и сильных сторон ярко выделяются следующие риски:

· Устойчиво высокие цены на авиационный керосин могут вынудить авиакомпании поднять цены на билеты, что приведет к уменьшению спроса на услуги авиаперевозчика.

· Резкое снижение темпов роста экономики и частного потребления может замедлить рост спроса физических лиц на услуги авиаперевозчиков

· Усиление конкуренции со стороны иностранных компаний, способных предложить потребителям услуги более высокого качества по умеренным ценам, может привести к сокращению доли российских авиаперевозчиков

· Дефицит квалифицированных кадров, обусловленный сокращением числа выпускников авиационных ВУЗов и летных училищ, может затруднить развитие российской авиатранспортной отрасли

· Усиление геополитической напряженности и террористической угрозы может стать помехой росту спроса на услуги авиакомпаний.

***2.5 Перспектива развития компании***

Основываясь на данных за 2007-2008 год, на долгосрочную и среднесрочную перспективу можно дать довольно оптимистический прогноз:

1. Рост располагаемых доходов населения и реального ВВП приведет к повышению спроса на авиаперевозки.

2. Органический рост будет добавляться экстенсивным: Аэрофлот намерен приобретать региональных перевозчиков, в частности на Дальнем Востоке.

3. Перспектива увеличения рыночной доли и приоритетное развитие деятельности на внутренних линиях - наиболее быстро развивающемся рынке - создают условия для ускоренного роста (отмена квот на внутренние рейсы).

4. Ввод в эксплуатацию терминала Шереметьево-3 в 2009 году позволит удвоить пропускную способность аэропорта, улучшить обслуживание пассажиров, повысить коэффициент занятости кресел, сократить затраты на авиационное топливо, поскольку резко сократится объем перемещений самолетов между разными зонами аэропорта.

5. Дальнейшее обновление и унификация самолетного парка будет способствовать сокращению затрат на его содержание и повышению топливной эффективности (портфель заказов компании в 2007 году пополнился 75 самолетами: 22самолета А 350 и 10 самолетов А 330-200 компании Airbus, 22 Boeing 787 Dreamliner, 6 грузовых ИЛ-96-400Т и 15 региональных Sukhoi Super Jet 100 (SSJ100).

6. Оптимизация сети, использование преимуществ, связанное с членством в Sky Team, и увеличение частоты полетов, по наиболее прибыльным маршрутам приведут к повышению коэффициента загрузки рейсов.

7. Развитие электронной продажи билетов и открытие в аэропортах киосков самостоятельной регистрации обусловят снижение расходов на организацию продаж авиаперевозок и содержание сети. Продажа электронных билетов началась в 2007 году, что стало важным шагом к повышению стандартов обслуживания авиапассажиров до мирового уровня. Кроме того, компания интегрировала свою информационную систему с системами двух членов Sky Team. Этот обеспечило клиентам полную прозрачность бронирования и позволило более гибко планировать путешествие, подбирая удобные пересадки и стыковки. Наконец, IT - технология дает возможность участникам премиальной программы Аэрофлота использовать и зарабатывать бонусные баллы на рейсах его партнеров по альянсу.

Рассмотрев перспективы развития, необходимо отметить и факторы риска.

1. Высокие ставки пошлин и НДС на импорт авиационной техники с менее чем 300 посадочными местами (пошлины и НДС в совокупности не должны превышать 40% стоимости самолета). Чтобы успешно конкурировать с иностранными перевозчиками, Аэрофлот ввозит самолеты Airbus и Boeing. Но есть надежда на то, что Аэрофлот и другие авиакомпании убедят Правительство пойти на компромисс в вопросе снижения пошлин на импорт авиатехники. Недавнее решение об отмене на 9 месяцев пошлин на импорт самолетов более чем с 300 посадочными местами - первый шаг в верном направлении. Бездействие правительства укрепило бы позиции конкурентов.

2. Рост цен на авиационное топливо. Затраты на топливо - одна из основных составляющих расходов (около 35%). Чувствительность Аэрофлота и других российских авиакомпаний к стоимости горючего высока: в парках преобладают устаревшие машины с большим расходом топлива. Поэтому рост топлива очень сильно сказывается на развитии компании.

3. Цикличность авиатранспортного бизнеса. Деятельность авиакомпании сильно зависит от фазы экономического цикла. При замедлении роста экономики потребители меньше путешествуют. Высокая эластичность спроса на авиаперевозки позволяет предположить, что при существенном замедлении темпов экономического роста снизятся выручка, операционная и чистая прибыль компании.

4. Усиление конкуренции со стороны иностранных авиакомпаний в сегменте как грузовых, так и пассажирских перевозок. Иностранные компании продолжают расширять свое присутствие в РФ. Так, например, немецкая Lufthansa, являющаяся лидером среди иностранных перевозчиков на отечественном рынке, планирует увеличить свое пассажиропоток в РФ и СНГ на 20 % (до 1.3 млн человек). Не отстают и другие зарубежные перевозчики, включая British Airways, Air China, China Eastern Airlines, которые повышают частоту рейсов в Москву и другие крупные города страны. Необходимо Аэрофлоту и другим авиакомпаниям предпринимать меры к повышению конкурентоспособности, чтобы увеличивать свою долю на рынке, а не уступать ее иностранным компаниям.

***Глава 3***

***3.1 Стратегия и развитие ОАО «Аэрофлот - российские авиалинии»***

Миссия Аэрофлота - помогать пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. А так же наиболее полное и безопасное обеспечение одной из фундаментальных свобод человека - свободы передвижения.

Видение Аэрофлота – лидер рынка внутренних и международных регулярных авиаперевозок России.

Ценности Аэрофлота – клиентоориентированность = ценность услуги для потребителя = добавленная стоимость для авиакомпании.

Стратегические цели

Главная стратегическая цель – построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России.

Генеральные цели ОАО «Аэрофлот» до 2015 г.:

обеспечить увеличение доли ОАО «Аэрофлот» в суммарных регулярных пассажирских перевозках авиакомпаний России по количеству перевезенных пассажиров до 30-35% при обеспечении рентабельности деятельности;

увеличить количество перевозимых группой Аэрофлот пассажиров ежегодно до 26 млн к 2015 году;

стать клиентоориентированной компанией – лидером среди российских авиаперевозчиков по уровню лояльности пассажиров (компания, которую выбирают пассажиры).

Для реализации своих стратегических целей компания определяет следующие приоритеты на рынке авиаперевозок:

-стратегия роста (расширения присутствия на рынке), реализуемая посредством органического, маркетингового роста и приобретения авиакомпаний;

-рыночная стратегия – лучшее соотношение ценности и цены для выбранных сегментов потребителей (баланс отраслевого паритета по издержкам и дифференциации качества);

-стратегия конкурентных преимуществ – использование сетевой модели перевозок с формированием ХАБа в аэропорте Шереметьево, региональных ХАБов в России и на других целевых рынках с широкой сетью международных перевозок. Получать прибыль от лучшего знания желаний целевых потребителей.

Факторы успеха

Ключевые факторы успеха ОАО «Аэрофлот» в 2015 г.:

-фокусирование на поточных направлениях О&D (origin and destination);

-больше усилий по удержанию существующих пассажиров;

-конкурентная борьба за увеличение высокодоходных пассажиров;

-самый высокий уровень безопасности полетов в России;

-полноценный ХАБ в Шереметьево – эффективные стыковки и пропускная способность;

-лидирующее положение по доле регулярного рынка гражданской авиации России;

-экономически эффективный и адекватный сети парк воздушных судов;

-дополнительная потребительская ценность за счет продукта и бренда.

Для достижения стратегических целей Аэрофлот стремится:

1. Укреплять свое лидирующее положение в гражданской авиации России

2. Обеспечить доставку пассажиров в большинство крупных городов мира, создавая удобную для пассажиров и экономически оправданную собственную сеть маршрутов и сотрудничая с авиакомпаниями-партнерами

3. Предоставлять пассажирам стабильное качество сервиса на уровне или выше уровня конкурентов

4. Достичь уровня производственных и экономических показателей авиакомпаний, входящих в Ассоциацию Европейских Авиакомпаний

5. Создать эффективную систему отношений внутри компании

***3.2 Основные направления развития***

Позиции на рынке

Aэрофлот намерен укреплять свое лидирующее положение в гражданской авиации России, прежде всего, за счет расширения присутствия на внутреннем рынке и рынке перевозок между Россией и странами СНГ. Это предполагает как увеличение частот на имеющихся маршрутах, так и выход на новые направления.

На рынке международных пассажирских перевозок развитие компании связано с расширением сотрудничества с партнерами альянса SkyTeam, привлечением транзитных потоков пассажиров, следующих из российских регионов за рубеж, а также из Азии в Европу или Америку и обратно, увеличением доли Аэрофлотa в перевозке пассажиров высоких классов.

Сеть маршрутов

Аэрофлот строит свою сеть маршрутов с ориентацией на бизнес-пассажиров. Это предполагает прямые маршруты, высокую частоту рейсов (не менее 5-7 раз в неделю на маршрут), удобное для бизнесменов расписание.

Основные принципы развития сети маршрутов - концентрация на наиболее доходных сегментах рынка, повышение стыкуемости сети, расширение сотрудничества с российскими и иностранными авиакомпаниями (код-шеринг, интерлайн) для увеличения количества направлений и частот, предлагаемых пассажирам.

Парк воздушных судов

Аэрофлот располагает самолетным парком, который является одним из самых современных, молодых и быстрорастущих в Европе. Он насчитывает 118 авиалайнеров, большую часть которых составляют самолеты семейства А320, А330 и В767.

Аэрофлот подписал крупные контракты на приобретение 22 дальнемагистральных самолетов Airbus A350 и 22 лайнеров Boeing B787 Dreamliner с началом поставок с 2016 года. С конца 2008 года Аэрофлот принимает в состав своего флота новые дальнемагистральные лайнеры Airbus A330, которые уже значительно расширили возможности компании на дальних маршрутах, а также позволили ввести качественно новый уровень сервиса.

Аэрофлот ожидает поступления в свой парк российских региональных самолётов нового поколения Sukhoi SuperJet-100 (имеется твердый заказ на 30 самолетов SSJ-100).

Аэропорт

В 2009 году завершилось строительство терминала «Шереметьево-3», который будет обслуживать все внутренние и международные рейсы Аэрофлота, а также рейсы авиакомпаний альянса SkyTeam. Терминал будет способен принимать до 12 млн пассажиров в год, фактически удвоив потенциал пропускной способности «Шереметьево».

Терминал «Шереметьево-3» призван стать первым в России полноценным международным хабом, опирающимся на базовую авиакомпанию и глобальный альянс: 143 стойки регистрации, в т. ч. 24 стойки саморегистрации (CUSS); 30 стоек регистрации трансферных пассажиров и негабаритного багажа. С целью повышения безопасности в новом Терминале будет применяться система распознавания багажа с использованием радиочастотных бирок (Radio Frequency Identification), которая кроме того, позволит сократить в среднем на 90% время обработки багажа.

К услугам пассажиров 6 залов повышенной комфортности, 5 детских комнат, 25 магазинов, 18 предприятий питания. Аэрофлот и SkyTeam будут располагать тремя собственными бизнес-залами в залах международных и внутренних вылетов с зонами для комфортного отдыха.

Безопасность

Базовыми элементами продукта авиакомпании являются безопасность и надежность. Аэрофлот соответствует высшим международным стандартам обеспечения безопасности. По итогам аудита операционной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта (IOSA – IATA Operational Safety Audit) первым из российских перевозчиков вошёл в реестр операторов IOSA. Является обладателем единого сертификата соответствия системы менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001:2000.

Аэрофлот намерен предпринимать все усилия для поддержания рейтинга безопасности на самом высоком уровне в отрасли, достижения показателей ведущих мировых авиакомпаний по пунктуальности, регулярности выполнения рейсов и сохранности багажа.

Продукт

В ближайшие 2-3 года Аэрофлот намерен коренным образом повысить качество обслуживания пассажиров. Планирует перейти на двухклассную компоновку воздушных судов с улучшенным бизнес классом. Новая концепция сервиса, опробованная на ряде пилотных направлений, будет распространена на все рейсы. Предполагается провести специальные тренинги бортпроводников и другого персонала, контактирующего с клиентами, внести значительные изменения в меню, расширить ассортимент развлекательных программ на борту.

Стратегическую важность имеет развитие бренда компании. Программа ребрендинга призвана визуально укрепить положительные перемены, происходящие в компании, придать внешнему облику Аэрофлота более современные и привлекательные черты. Новый имидж компании базируется на ключевых ценностях, таких как внимание к людям, надежность и российский характер Аэрофлота.

Компания планирует развивать программу поощрения постоянных клиентов «Аэрофлот-Бонус», интегрируя ее с аналогичными программами других авиаперевозчиков, а также компаний, работающих в банковском, гостиничном и туристическом бизнесах.

Грузовые перевозки

Стратегия развития грузового бизнеса предусматривает расширение регулярных перевозок на грузовых самолетах между Азией и Европой. Активизацию деятельности на российском рынке с ориентацией на перевозку импортных и экспортных грузов на пассажирских воздушных судах. Развитие комплексных услуг по доставке грузов «от двери до двери» за счет расширения партнерства с экспедиторами, а также увеличивать перевозки экспресс-грузов.

Аэрофлот полностью отказался от использования устаревших самолетов Ил-76. Для увеличения объемов перевозок компания постепенно заменит самолеты ДС-10 на самолеты большей вместимости с последующим расширением парка грузовых воздушных судов до 6 единиц.

Повышение экономической эффективности

Стратегическая цель Аэрофлотa в области экономической эффективности – увеличение доходной ставки пассажирских перевозок и доведение ее до среднего уровня Ассоциации европейских авиаперевозчиков за счет оптимизации сети маршрутов, привлечения высокодоходных пассажиров и повышения качества продукта.

Аэрофлот также намерен увеличивать доходы от прочих видов деятельности, расширяя спектор услуг другим авиакомпаниям, в частности, по обучению авиационного персонала, техническому и наземному обслуживанию воздушных судов.

За первые девять месяцев 2008 года чистая прибыль Аэрофлотa по МСФО составила 152 млн. долларов США, что ниже по сравнению с аналогичным периодом 2007 года. Но даже в условиях глобального экономического спада компания ожидает положительного финансового результата в целом за год, сравнимого с итогами 2007 года. Аэрофлот – одна из немногих авиакомпаний, завершивших 2008 год с прибылью.

Аэрофлот намерен обеспечить прибыльность путем активного сокращения непроизводительных издержек, в результате практического отсутствия задолженности, а также благодаря тому, что к настоящему времени уже завершил ряд крупных проектов, имеющих большое значение для развития компании.

Развитие персонала

Персонал – ключевой актив компании. Главные задачи Аэрофлотa в области управления персоналом - привлечение в компанию наиболее квалифицированных сотрудников с потенциалом профессионального роста. Предоставление сотрудникам привлекательных возможностей профессионального развития, конкурентоспособной оплаты труда, обеспечение социальной защиты всего персонала. Не менее важным является выстраивание системы показателей эффективности, позволяющей измерить вклад каждого подразделения и отдельных сотрудников в достижение стратегических целей компании и увязывание системы оплаты труда с реализацией стратегии.

***Заключение***

Осуществление маркетинговой деятельности на предприятии требует создания такой организационной структуры, которая позволила бы реализовать весь комплекс маркетинга, обеспечивающего проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к качеству услуг, тенденций этих требований под влиянием изменяющихся условий жизни.

Конечная цель функционирования маркетинговых служб - подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам существования и развития рынка. На сегодняшний день без хорошо налаженной системы маркетинговых служб предприятиям трудно, а порой невозможно выжить в конкурентной борьбе. Предприятиям, специализирующимся на оказании услуг, необходимо повышать производительность труда, количество, не снижая при этом качества, стандартизировать услуги, разрабатывать методики эффективного обслуживания, использовать современные технологии.

На мой взгляд, что интеграция российских авиапредприятий в мировую авиатранспортную систему может происходить лишь на основе законов рынка и с учетом имеющегося ресурсного обеспечения и конкурентоспособности. Рынок международных авиаперевозок и услуг - экономически взаимосвязанный механизм. Для выхода из на международный уровень управление внешнеэкономической деятельностью Аэрофлота должно осуществляться на основе научно обоснованной стратегии деятельности Аэрофлота на рынке международных авиаперевозок, разработка которой невозможна без глубокого и всестороннего изучения происходящих там процессов и опыта работы ведущих авиакомпаний мира.

Необходимо сформулировать оптимальные организационные структуры, подготовить кадры специалистов, способных эффективно и качественно защищать интересы Аэрофлота на международной арене. Успех Аэрофлота на международном рынке в значительной степени зависит от знания и умелого применения средств конкурентной борьбы, которые находятся в арсенале ведущих авиакомпаний.

Также необходимо и в будущем следовать тенденции относительно низкой себестоимости перевозок, осуществляемых Аэрофлотом, как грузовых, так и пассажирских, и активно перенимать зарубежный опыт как в области сервиса на борту самолета (в частности, обслуживающий персонал проходит стажировку на предприятиях американской авиакомпании “Delta”), так и в части обслуживания пассажиров в целом -- после и до прилета. Необходимо предоставлять такое качество обслуживания, которое удовлетворяет либо превышает ожидания потребителей. Только при таком подходе компания завоюет авторитет и признание на рынке воздушных авиаперевозок.

***Список использованной литературы :***

1. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. – 4-е изд. перераб. – Мн.: Выш. шк., 2005

2. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. — М.: АО «Финстатинформ», 2005

3. Афонова О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - M.: ИНФРА-М -НОРМА, 2007

4. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник – М.: Издательство «Финпресс», 2006.

5. Демченко Е.В. Маркетинг услуг: Учеб. пособие / Демченко Е.В. – Мн.: БГЭУ, 2002

6. // Консультант директора//.Маркетинговые коммуникации. 2006, №4.

7. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Экспресс-курс. / Пре. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 496 с. — (серия «Деловой бестселлер»).

8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 2006.

9.Цагарели Д., Хабаров В. Стратегия маркетинга. // Предпринимательство. — 2006. — №2-3.

10. http://www.rbc.ru/companies/aeroflot.shtml

11. http://wwww.aeroflot.ru/templates/about/strategy.html

12. http://www.my-market.ru/market\_\_104.html