

Проблемы выбора маркетинговых стратегий на корпоративном уровне

© 2014 Михайлов Александр Михайлович
доктор экономических наук, профессор
Самарский государственный экономический университет
443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141
E-mail: 2427994@mail.ru

Рассматриваются проблемы выбора и обоснования основных корпоративных стратегий управления маркетингом на примере ОАО “Аэрофлот Российские авиалинии”. Данные стратегии определяют способ взаимодействия с рынком, согласование потенциала корпорации с его требованиями, а также пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Ключевые слова: маркетинговые стратегии, ОАО “Аэрофлот”, портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии, матрица, модель.

Маркетинговые стратегии на корпоративном уровне можно подразделить на следующие группы:

- **Портфельные стратегии** - предоставляют возможность эффективно управлять различными сферами деятельности предприятия, учитывая их рыночное место и роль, ограниченные ресурсы.

- **Стратегии роста** - позволяют определить возможные направления развития предприятия в соответствии с требованиями рынка.

- **Конкурентные стратегии** - определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке.

Портфельный анализ - инструмент, с помощью которого руководство организации идентифицирует и оценивает свою деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления или сокращения (прекращения) инвестиций в неэффективные проекты. При этом оценивается относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность организации на каждом из них. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. должно быть обеспечено правильное объединение подразделений (продуктов), требующих капитальных вложений для достижения роста, с подразделениями, которые имеют некоторый излишек капитала.

При проведении портфельного анализа ОАО “Аэрофлот” воспользуемся моделью Бостонской консультационной группы (БКГ). Появление модели БКГ явилось логическим завершением исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group) в области

стратегического планирования. В основе метода БКГ лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар - “вопрос”), рост (товар - “звезда”), зрелость (товар - “дойная корова”) и спад (товар - “собака”). Для этого необходимо рассчитать: относительную долю рынка (ОДР) и относительные темпы роста (ОТР).

ОДР - это доля рынка конкретной ассортиментной группы выбранной фирмы относительно доли рынка в целом или относительно его главных конкурентов.

ОТР - темпы роста по каждой ассортиментной группе, позиции относительно темпов роста по всему рынку или основных конкурентов. Все расчеты представлены в таблице.

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в модели БКГ используются два критерия: относительный темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли в 10 % и более оцениваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Использование метода БКГ позволяет показать положение того или иного направления пассажирских авиаперевозок компании “Аэрофлот”.

Такое региональное направление, как СНГ, находится в положении “вопроса”, что представляет собой начальную точку большинства выпускаемых товаров на рынок. Продажи этого на-

Показатели продуктового портфеля для метода БКГ

Направления пассажирских перевозок по регионам	Выполненный пассажирооборот - 2011 г., млн пкм	Выполненный пассажирооборот - 2012 г., млн пкм	Темп роста, %	ОТР	Относительная доля в сбыте
Америка	33 48,7	39 68,6	18,5%	0,62	0,3
БСВ и Африка	31 75,9	30 66,3	-3,45%	0,12	0,23
Азия (включая Японию)	72 52,5	9 423,8	29,9%	1,35	0,7
Европа	80 72,3	9 795,8	21,35%	0,71	0,7
Россия	11 144,8	13 372,3	20%	0,66	1,37
СНГ	16 79,4	2 052,7	22,2%	0,74	0,15
Итого	34 673,6	41 679,5	Среднее: 20,1%	Среднее: 0,68	Среднее: 0,575

правления показывают высокий темп роста продаж, но имеют постоянную потребность в финансировании, исследованиях и пр., в результате чего характеризуются низким показателем по прибыльности.

Направления Азия (включая Японию) и Европа находятся в положении “звезд”, что включает в себя лидерство растущего рынка, характеризуется высокими темпами роста продаж, но для финансирования этого роста также необходимы инвестиции. Считается, что “звезды” - это самокупаемый продукт.

Направление внутренних авиаперевозок (Россия) представляет собой товар, находящийся в стадии “дойной коровы”. Данное направление - сегодняшний лидер, но с низкими темпами роста. Это максимально прибыльный продукт, который приносит дохода больше, чем необходимо ему для поддержания рыночной доли.

Региональные направления Америка, Африка занимают позицию “собаки”. Это направления с высокой себестоимостью, с низким коэффициентом прибыли, с ограниченными возможностями для роста.

Следующим этапом работы обозначим выбор соответствующей портфельной стратегии для каждого регионального направления.

1. Стратегия “расширение производства” или “инвестирование”. Цель данной стратегии - увеличить долю рынка за счет значительных инвестиций. Данную стратегию можно реализовать путем фокусирования усилий на рыночной нише. Применение этой стратегии будет эффективно в направлении стран СНГ.

2. Стратегия “сохранение” имеет цель защитить имеющуюся рыночную долю за счет повторных инвестиций в совершенствование продукта, за счет повышения качества предоставляемых услуг¹ или снижения цены. Данную стратегию ОАО “Аэрофлот” может применить к таким региональным направлениям, как Азия (включая Японию), Европа, Россия.

3. Стратегию “уборка урожая” рекомендует применить для основного направления деятельности компании Аэрофлот - России. Целью данной стратегии является увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия. Этого можно добиться в сложившейся ситуации за счет инвестиций в модернизацию производства, модернизацию услуг за счет поддержания лидерства в цене. Выполнение данной стратегии для ОАО “Аэрофлот” является первоочередным, так как Россия - основное направление² пассажирских перевозок для компании, приносит наибольшее количество прибыли, а также служит стратегически важным направлением для российской экономики в принципе.

4. Стратегия “деинвестирование” подразумевает продажу или ликвидацию бизнес-единицы по причине ее неэффективности. По нашему мнению, данная стратегия не соответствует интересам Аэрофлота, так как такие направления, как Америка и Африка, например, можно сделать более прибыльными как раз за счет применения стратегии “расширение производства”. Оказанием услуг по данному направлению в Российской Федерации практически, кроме Аэрофлота, больше никто не занимается, а спрос на эти направления есть, причем не маленький. Причина низкой прибыльности - это конкуренты мирового масштаба, такие как Lufthansa, British Airways, Air France, которые предоставляют более широкий выбор рейсов, аэропортов, качественный сервис. Совершенствование услуг по данному направлению позволит Аэрофлоту завоевать лидирующие позиции.

Рост предприятий представляет собой проявление различных видов их деловой активности. **Стратегии роста** - модель управления предприятием, учитывающая внутренние и внешние его возможности, а также выбранный вид деловой активности³. При этом используются различные инструменты стратегического управления⁴.

Стратегии роста подразделяются на стратегию интеграции и стратегию диверсификации, которые, в свою очередь, бывают горизонтальные и вертикальные.

Проанализировав потенциальные возможности Аэрофлота, его предыдущий опыт, привлекательность рыночных областей, можно сделать вывод о том, что для ОАО “Аэрофлот” наиболее подходящей будет стратегия интеграции, так как предприятие намерено повысить свою прибыльность за счет увеличения контроля над стратегически важными звеньями технической цепи.

Что касается вопроса о том, какую именно интеграцию выбрать, то в данном случае действительны будут обе стратегии: горизонтальная и вертикальная.

Целью *горизонтальной интеграции* является установление контроля за предприятиями одного уровня для обеспечения лидерства и увеличения рыночной доли. Данную стратегию можно применить для расширения влияния группы компаний Аэрофлот в регионах России. ОАО “Аэрофлот” может этого достичь за счет объединения в группу Аэрофлот многих региональных авиалиний. Заметим, что рассматриваемая стратегия уже активно применяется, ярким примером того является вхождение в группу Аэрофлота таких компаний, как “Сахалинские авиатрассы”, “Донавиа”, “Россия”, “Владивосток Авиа” и многие другие. Однако эту стратегию можно применять не только на внутрироссийском рынке, но и на международном, что было бы очень прибыльным. Присутствие в Аэрофлоте групп региональных авиалиний других стран позволило бы завоевать более мощную рыночную долю.

Вертикальная интеграция представляет собой установление контроля над предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения качества и количества поставляемого сырья (*вертикальная интеграция назад*) или над предприятиями последующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантий по продажам. В условиях существующей ситуации возможно применение Аэрофлотом стратегии вертикальной интеграции назад, например, в области производства продуктов питания для потребления непосредственно на борту самолета. В группу компаний “Аэрофлот” входит дочернее предприятие “Аэромар”, которое специализируется на приготовлении обедов и ужинов. Однако все дополнительные продукты, такие как десерты, конфеты, булочки, масло, пластиковая посуда, соусы, закупаются у поставщиков. Поэтому данную область деятельности можно считать компанией “Аэрофлот” незатронутой и рассматривать как перспективу на будущее.

Что касается стратегий диверсификации, то они тоже применимы для данной группы компаний, а именно *стратегия конвергентных приобретений*. Эта стратегия представляет собой пути поиска новых видов деятельности за рамками существующей производственной цепи с учетом их реального коммерческого и технологического потенциала. Для компании “Аэрофлот” новым видом деятельности может быть сеть мини-ресторанчиков в залах ожидания аэропортов. Аэрофлот базируется в терминале D аэропорта “Шереметьево”, кроме того, как правило, имеет свои терминалы или части терминалов во многих крупнейших аэропортах. К тому же, как бы ни старались авиакомпании состыковывать рейсы максимально комфортно для пассажиров, минимальное ожидание в аэропортах составляет 1,5 часа времени, которое многие коротают за столиком в кафе. Так пусть они коротают время именно за столиком в кафе Аэрофлота. Применение данной стратегии позволит повысить рыночный имидж компании, а также максимально использовать собственные ресурсы.

Следующим этапом является выбор и обновление **конкурентных стратегий**.

На внутренних воздушных линиях (ВВЛ) России в настоящее время перевозится около 33 млн пассажиров. Средняя дальность полетов составляет более 2000 км. Около 94 % всех перевозок на внутренних линиях составили регулярные перевозки. Рынок продолжает развиваться за счет регулярных магистральных направлений, большинство из которых приходится на московский авиационный узел. Объем местных немагистральных перевозок растет темпами, значительно уступающими средним показателям по рынку. Он увеличивается примерно на 2 % и достигает около 2 млн пассажиров, что составляет 6 % от числа всех внутренних перевозок.

Лидерами на ВВЛ-направлениях являлись: Аэрофлот, ЮТэйр и S7. На их долю приходилось 41 % всех перевозок (59 % с учетом дочерних компаний Аэрофлота). На российском рынке выделилась также группа авиакомпаний, уступающих в объеме внутренних перевозок группе лидеров, однако перевезших на российском рынке более 1 млн пассажиров. Это компании “Трансаэро”, “Уральские авиалинии”, “Нордavia”, “Кубань” (вместе со “Скай Экспресс”).

Основными участниками российского рынка пассажирских перевозок в 2012 г. являлись: группа “Аэрофлот” (доля в пассажиропотоке гражданской авиации Российской Федерации по итогам года - 26 %), “Трансаэро” (13 %), группа “S7” (10 %) и группа “ЮТэйр” (10 %), а также “Уральские авиалинии” (4 %).

Изучив данные ежегодных отчетов, а также проанализировав общий рынок и определив конкурентную структуру данного рынка, можно сделать вывод о том, что ОАО «Аэрофлот» занимает на российском рынке пассажирских авиаперевозок позицию лидера по продукту. Здесь основные усилия связаны с политикой дифференциации, доминирующую роль играет маркетинг. Аэрофлот основное внимание уделяет совершенствованию товара и формированию наибольшей потребительской полезности. Высокая ценность услуг Аэрофлота приводит к тому, что потребитель готов потратить на его приобретение достаточную сумму денег. Однако рост цены должен соответствовать росту затрат на политику дифференциации.

В зависимости от рыночной доли компании могут быть следующих видов:

- лидеры рынка;
- преследователи рынка;
- избегающие прямой конкуренции.

ОАО «Аэрофлот» - безусловный лидер российского рынка авиаперевозок, занимает доминирующее положение на рынке и вносит наибольший вклад в развитие рынка, в связи с чем применимы следующие стратегии: захват, защита, перехват и группировка рынка.

Захват рынка предполагает расширение глобального спроса на услуги Аэрофлота путем использования продуктового лидерства (Аэрофлот обладает самой широкой картой полетов в России), поиск новых групп потребителей за счет расширения географии (выход на мировой рынок, скупка региональных авиалиний).

Защита рынка предполагает возможность воздействия на своих или существующих потребителей с целью удержания их в сфере деятельности своего предприятия при помощи рекламы, сервиса, стимулирующих мероприятий. Аэрофлот использует систему поощрения постоянных клиентов «Аэрофлот-Бонус», действующую с 1999 г. и совершенствующуюся постоянно. За каждый совершенный полет участнику программы в зависимости от класса перевозки и дальности перелета начисляются премиальные баллы - мили. Размер начисления зависит от тарифа. Мили можно получать также за покупки в определенных магазинах, подписку на газеты и журналы, пользование услугами операторов связи или покупку страховых полисов. Участники программы могут использовать мили для приобретения премиальных авиабилетов, повышения класса билета и получения других услуг от партнеров - гостиничных сетей, фирм проката автомобилей и банков, выпускающих платежные карты.

Перехват рынка предполагает реакцию на нововведения преследователей для снижения воз-

можной эффективности маркетинговых мероприятий конкурентов. В 2005 г. компания «Трансаэро» стала единственным в России, СНГ и Восточной Европе эксплуатантом пассажирских самолетов Boeing 747, на что Аэрофлот незамедлительно отреагировал и занялся активным обновлением авиапарка. С 2013 г. компания «Аэрофлот» является лидером в России по показателю современности авиапарка.

Группировка рынка предполагает стремление не допустить преследователей на лидирующие позиции рынка по отдельным элементам комплекса маркетинга. Аэрофлот, помимо перехода на систему Sabre -электронное бронирование авиабилетов, что сделали и все конкуренты, также провел качественную рекламную акцию по своему переходу к новым технологиям.

Подробное рассмотрение точек зрения на понимание конкурентных стратегий и их классификацию в экономической литературе дается в статье В.А. Беспалько⁶.

После выбора конкурентной стратегии необходимо оценить и предугадать реакцию конкурентов. Майкл Портер предлагает использовать следующую модель реакции конкурентов:

1. Цели конкурентов. Характер реакции зависит от целей конкурентов и от того, насколько они довольны занимаемым положением на рынке. Конкуренты Аэрофлота - компании «S7» и «Трансаэро» - своей целью видят расширение своего влияния в регионах, увеличение объема пассажирооборота.

2. Текущая стратегия. Реакция конкурентов связана с умением быстро и гибко уточнять, изменять свою текущую стратегию. Основная стратегическая цель авиакомпаний - конкурентов Аэрофлота - устойчивое развитие, базой для которого будет являться достижение мировых показателей эффективности⁷ авиационного бизнеса.

3. Самооценка занимаемой позиции конкурентами. Вслед за ребрендингом Аэрофлота в 2001 г. еще две авиакомпании последовали этому примеру. «Сибирь» - уже третья авиакомпания, которая занялась ребрендингом. В 2001 г. о грядущей смене имиджа объявила компания «Аэрофлот - Российские авиалинии», в 2002 г. - входящий в первую пятерку перевозчиков Тюменьавиатранс сменил имя на UTair. Интерес российских авиакомпаний к ребрендингу вполне понятен: все жили со старыми логотипами. После ребрендинга компании «Аэрофлот», «Сибирь» и «Utair» создали себе новый облик.

4. Маркетинговая возможность. Как правило, авиакомпании, стоящие на втором и третьем местах (ОАО «Сибирские авиалинии» и ОАО «АК «Трансаэро»»), в основном копируют действия

Аэрофлота на российском рынке авиакомпаний, а их маркетинговые возможности и занимаемые конкурентные позиции не позволяют обойти лидера рынка ОАО “Аэрофлот”.

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что маркетинговые стратегии, осуществляемые ОАО “Аэрофлот - Российские авиалинии”, позволяют согласовать потенциал корпорации с требованиями рынка и повысить эффективность использования ресурсов в интересах потребителя, обеспечивая корпорации устойчивое развитие⁸.

¹ Сосунова Л.А., Карпова Н.П. Стратегическое управление на рынке логистических услуг // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2011. № 3 (77).

² Сосунова Л.А., Тойменцева И.А. Тенденции и факторы развития услуг пассажирского транспорта // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2009. № 11 (61).

³ Тойменцева И.А. Стратегическое планирование транспортных услуг // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2009. № 12 (62).

⁴ Чечин О.П. Методы и инструменты стратегического управления // Вопросы экономики и права. 2014. № 1. С. 86.

⁵ Беспалько В.А. Конкурентная стратегия и тактика управления промышленными предприятиями в условиях дифференцированной конкуренции // Вопросы экономики и права. 2014. № 2. С. 39.

⁶ Там же. С. 40-41.

⁷ Волкова О.А. Анализ эффективности маркетинговой деятельности // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. 2009. № 12 (62).

⁸ Чечин О.П. Указ. соч. С. 88.

Поступила в редакцию 06.05.2014 г.