

SWOT анализ анализ 5 конкурентных сил Портера матрица BCG



Шкиленко Топчиева

SWOT анализ

	<u>Возможности(О)</u> 1.Возможность покупки авиаактивов Ростехнологий. 2.Развитие новых хабы в Санкт-Петербурге и Владивостоке. 3.Возможность активнее развивать деятельность на туристских направлениях. 4.Возможность заключения новых соглашений с другими авиакомпаниями.	<u>Угрозы(Т)</u> 1.Интеграция с авиаактивами Ростехнологий, специализирующихся на региональных авиаперевозках, может не достигнуть цели по получению синергетического эффекта. 2.Высокая долговая нагрузка авиаактивов Ростехнологий. 3.Усиленная конкуренция со стороны других авиакомпаний 4.Предписания ФАС
<u>Сильные стороны(S)</u> 1.Большая доля рынка как в сегменте пассажирских авиаперевозок, где доля Аэрофлота составляет более 25%, так и в сегменте грузовых авиаперевозок, где доля компании достигает 20%. 2.Авиапарк Аэрофлота является самым молодым в России. 3.Высокая топливная экономичность авиапарка 4.Возможность привлекать дешёвые долговые ресурсы. 5.Наличие собственного терминала. 6.Получение роялти за транссибирские перелёты позволяет Аэрофлоту получать дополнительные доходы.	O1+S1Покупка активов позволит компании значительно увеличить пассажирооборот, что усилит рыночную власть компании. O2+S1Появление новых хабов позволит осуществлять более эффективные стыковки рейсов и увеличит транзитный пассажиропоток. S2+S3+O3Возможности авиапарка, а также собственный терминал позволяют повысить качество авиаперевозок и увеличить доходы, при этом снизить удельные издержки вследствие топливной экономичности, что положительно скажется на рентабельности фирмы.	T1+S1Покупка авиаактивов Росстехнологий может и негативно сказаться на финансовой стабильности компании. T3+S1Конкуренция и сниженные цены других авиакомпаний могут повлиять на уровень цен компании Аэрофлот, заставляя их снижать, но это можно использовать как фактором для создания социально-ориентированных рейсов. T4+S4Давление со стороны ФАС может негативно сказаться на прибыли, поэтому нужно активнее использовать другие источники доходов.
<u>Слабые стороны(W)</u> 1.Контрольный пакет акций находится в руках государства. 2.Аэрофлот осуществляет перевозки по ряду социально значимых маршрутов, где устанавливаются специальные цены. 3.Низкая доля чартерных перевозок в выручке, занятость пассажирских кресел на которых составляет более 90%.	W1+O4Наличие контрольного пакета акций у государства может привести к конфликту интересов, что может привести к невыгодным для других акционеров решениям. O3+W2Социально значимые маршруты могут быть организованы на ряде туристских направлений, привлекая новых клиентов и увеличивая пассажиропоток. O2+W3Возможности по развитию хабов и новых направлений должны включать также разработку чартерных рейсов, чтобы формировать новые направления перевозок.	W1+T3+T4В компании решается вопрос о передачи пакета акций, принадлежащего государству, в частные руки, чтобы новый собственник предлагал новые решения, в том числе по вопросам конкуренции с другими авиакомпаниями и методам соответствия предписаниям ФАС, но без потери дохода со стороны авиакомпании.

Матрица VCG

- ▣ Для анализа возьмем результаты о количестве городов, обслуживаемых по пяти направлениям и посчитаем их относительную долю от основного конкурента - компании «Трансаэро».

Данные для расчета относительной доли рынка по двум авиакомпаниям

	Направление	Число городов по направлению, обслуживаемых Аэрофлотом	Число городов по направлению, обслуживаемых Сибирью	Доля рынка Аэрофлота	Доля рынка Сибири	Относительная доля рынка от основного конкурента
1	Россия и СНГ	70	56	55,56	44,44	1,250
2	Европа	90	61	59,60	40,40	1,475
3	Азия	19	51	27,14	72,86	0,373
4	Америка	29	16	64,44	35,56	1,813
5	Ближний Восток и Африка	15	16	48,39	51,61	0,938

- ▣ **За последние 5 лет российский рынок авиаперевозок увеличился в полтора раза, показывая высокие среднегодовые темпы роста. За период с 2009 по 2013 г. рынок в среднем рос на 12% в год.**

▣ **[www.aeroflot.ru]**



Темп роста количества проданных билетов по направлениям в компании «Аэрофлот»

	направления	Количество пассажиров в 2012 г., тыс. чел.	Количество пассажиров 2013 г., тыс. чел.	Темп роста
1	Россия и СНГ	4850	5180	6,8
2	Европа	2230	2435	9,2
3	Азия	2100	2403	14,4
4	Америка	900	1022	13,5
5	Ближний Восток и Африка	1220	1378	12,9

По результатам анализа видно, что направления 1 (Россия и страны СНГ) и 2 (Европа) занимают наибольшую долю и относятся к группе так называемых «дойных коров». Это означает, что компания «Аэрофлот» получает основной доход именно от них, а также их развитие не требует больших вложений.

Направления 3 (Азия) и 4 (Америка) относятся к группе «Звезд». Эти направления занимают достаточную долю, но чтобы получать от них достаточный доход, необходимы большие вложения. Поэтому эти направления нужно развивать, оказывая финансовую поддержку, а также через использование активного маркетинга.

Направление 5 (Ближний Восток и Африка) попадают в разряд «проблемы», т.е. потребность в таком направлении среди пассажиров растет, но для его расширения и захвата значительной доли рынка требуются значительные средства. Компания должна развивать это направление, а средства на развитие могут быть получены за счет «дойных коров».

анализ 5 конкурентных сил Портера

Зависимость от поставщиков

Угроза появления новых конкурентов

Конкуренция в отрасли

Угроза появления товаров заменителей

Зависимость от потребителей

Конкуренция в отрасли:

- Конкуренция в отрасли наблюдается в основном между пятью крупными компаниями, которые борются за пассажиров, стараясь привлечь их более качественным сервисом, комфортными полетами и ценой авиабилетов.
- Конкуренция между крупными участниками рынка возрастает, так как каждая компания использует ряд мер по улучшению своего положения на рынке, которые заставляют конкурентов также вводить изменения. К таким мерам относятся: ценовая политика, более высокий уровень обслуживания потребителей, специальные способы продажи билетов, регистрации и приема багажа.
- В этом случае компания «Аэрофлот» должна прогнозировать действия конкурентов и своими действиями опережать их в развитии, увеличивая свою долю на рынке. При этом такие конкуренты с незначительной долей рынка угрозы для «Аэрофлота» не представляют.

Угроза появления продуктов-заменителей

- В данном случае товарами – заменителями будут являться другие способы передвижения на транспорте: автомобильный транспорт, железнодорожный, водный, автобусный и т.д. Они будут удовлетворять одну и ту же потребность людей – потребность в перемещении. Наличие большого количества возможных заменителей усиливает конкуренцию. В этом случае фирма должна влиять на качество услуг, разнообразие направлений, цену билетов, способы их покупки, время перевозок, комфортабельность для клиентов, чтобы потребители отдавали предпочтение именно воздушным перевозкам. Здесь преимущество авиатранспорта будет являться более короткое время перемещения.
- Наибольшее влияние следует уделять железнодорожному транспорту и подчеркивать преимущества воздушного транспорта перед ним (в частности меньшее время, затрачиваемое на перемещение, лучший сервис и т.д.)

Угроза появления конкурентов:

- Для компании «Аэрофлот» угроза появления новых конкурентов незначительна, так как для входа на это рынок требуются большие стартовые издержки, крупнейшие из которых связаны с формированием парка судов и в дальнейшем нужны крупные капиталовложения. Также дорогими оказываются технологии, касающиеся регистрации, получения багажа, обслуживания аэропортов и воздушных судов.
- Благодаря большому количеству авианаправлений и большому парку современных судов, компания экономит на масштабах, т. е. имеет возможность снижать удельные издержки. Ведь большое количество рейсов помогает авиационной компании заполнять каждый рейс, используя все возможные варианты перемещения пассажиров. Деятельность местных аэропортов также демонстрирует возрастающий эффект масштаба. Площадь билетных касс, агенты по продаже билетов, оборудование, обеспечивающее резервирование мест, сдачу, получение и транспортировку багажа, посадку пассажиров, наземные службы — все эти ресурсы используются более эффективно при высоком, а не при низком масштабе деятельности.

Зависимость от поставщиков:

- Основными поставщиками здесь являются аэропорты, они принимают самолеты, предоставляют взлетно-посадочные полосы, осуществляют стыковку рейсов и т.д. Именно от эффективной работы с ними авиаперевозчиков зависит формирование сети авиаперевозок без сбоев.
- Также авиакомпании зависят от поставщиков топлива, на которое приходится около трети всех затрат на перевозку. Как только цены на топливо повышаются, компании вынуждены искать пути снижения затрат на перевозку или повышать цены на авиабилеты.

Зависимость от потребителей:

- Потребителями услуг российских авиакомпаний являются различные группы населения, различающиеся по целям поездок, доходам и структуре потребительских приоритетов.
- Наиболее общая сегментация рынка позволяет разделить его на рынок деловых пассажиров и путешествующих людей. Для анализа конкурентоспособности компании очень важно оценивать клиентскую базу, так как для пассажиров в целом услуга является стандартизированной и в общем виде представляет собой перемещение из пункта А в пункт Б, поэтому при выборе клиент ориентируется на особый ряд показателей. К ним относятся: цена поездки, длительность поездки, качество предоставляемой услуги, расписание, безопасность, комфортность условий во время поездки.
- Если не учитывать эти показатели, то потребитель может легко переключиться на услуги другой компании, так как информированность его в этой отрасли, как правило, высока, и при необходимости, найдя ценовое или сервисное преимущество у компании - конкурента, потребитель станет пользоваться его услугами. А для каждой авиакомпании увеличение числа пассажиров должно быть основной целью.

В целом на авиакомпаниях наибольшее влияние оказывают поставщики (аэропорты). Так как без слаженной работы с ними существование авиакомпаний невозможно, например, они могут не принять самолет по причине несоответствия экологическим стандартам или размерам воздушного судна возможностям аэропорта, размерам коридора, также они осуществляют обслуживание прилетевших самолетов – дозаправку, разгрузку – загрузку багажа и прочие.



Спасибо за внимание!

