

макроуровнях, отмеченных автором в табл. 1. Не вызывает сомнения и актуальность затронутой им темы, поскольку только изучение особенностей СБ позволит выявить специфику семейного бизнеса как объекта оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. **15 крупнейших** семейных предприятий в мире / Эксперт Онлайн, 2015. Режим доступа: <http://expert.ru/2015/07/16/15-bogatejshih-semej-mira/> (дата обращения 10.12.2017).
2. **Васильев, М.В.** Критерии и определения семейной фирмы: эволюция взглядов европейских и российских исследователей // Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 7-8. - С. 155-162.
3. **Смирнов, В.В.** Развитие семейного бизнеса как фактор оздоровления экономики России в условиях кризиса / В.В. Смирнов. – Владимир: ВГУ, 2008. – С. 20-23.
4. **Чепуренко, А.Ю.** Предпринимательский потенциал российского общества: анализ и рекомендации по содействию вовлечения населения в малый бизнес (Заключение) // Экономическая социология. – 2003. – Т. 4.- № 4. – С. 26-51.
5. **Шнуровозова, Т.В.** Семейный бизнес по-русски. – Москва: Дашков и К⁰, 2010. – С. 33-58.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Гопка Елена Алексеевна

Морза Наталья Юрьевна

Белорусский государственный университет, Институт бизнеса, Минск
gopka@sbmt.by, natalliamorza@gmail.com

Инновации представляют собой внедрённые новшества, обеспечивающие качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованных рынком.

В современных условиях проблема разработки конкурентной стратегии стоит как нельзя остро для любой компании. Грамотно построенное стратегическое управление, использующее инновационные решения, дает фирме возможность успешно осуществлять свою деятельность, получать максимально возможную прибыль, вкладывая её в расширение бизнеса, занятие новых сегментов и новых рынков, а также в наращивание и совершенствование ресурсного потенциала компании.

Примером активного привлечения инноваций является конкурентная стратегия авиакомпании «Белавиа». Будучи монополистом на национальном рынке, «Белавиа» тем не менее испытывает жесткую конкуренцию со стороны европейских авиакомпаний, которые превосходят ее как

по объему выполняемых работ, так и по качеству предоставляемых услуг.

Для авиакомпании «Белавиа» наиболее эффективной станет стратегия лидерства в нише с использованием подхода дифференциации. Можно сказать, что недавно авиакомпания как раз взяла курс на воплощение данной стратегии. Об этом в первую очередь говорит создание в августе прошлого года отдела развития сервиса, призванного привлечь как можно больше лояльных клиентов, которые и будут обеспечивать большую часть выручки. Проблемой является то, что в организации нет стратегического планирования как такового. Поэтому необходима четкая формулировка стратегии и разработка конкретных мероприятий.

На короткие рейсы (в близлежащие страны) компании следует найти возможность снизить цены до такой степени, чтобы они могли конкурировать с ценами на наземный транспорт. Для таких рейсов стратегия лидерства в издержках может принести свои плоды, учитывая одну из возможностей фирмы - рост цен на наземный транспорт. Следует отметить, что «Белавиа» уже совершает шаги в области реализации данной стратегии. Так, долететь в Москву из Минска и вернуться обратно теперь можно всего за 60 белорусских рублей. Это стало возможным в первую очередь благодаря тому, что самолет приземляется не в Домодедово, как обычно, а в более отдаленном аэропорту «Жуковский». Точно так же самолеты «Белавиа» в Брюсселе будут приземляться в бюджетном аэропорту Шарлеруа, в котором обосновались в основном лоукосты, благодаря чему цена на билет в Брюссель гораздо ниже, чем на рейсы в другие аэропорты данного европейского региона, – 170 евро в обе стороны.

Дело в том, что в отдаленных от центра города аэропортах обслуживание рейсов всегда обходится дешевле. Поэтому это перспективное направление для «Белавиа» - наравне с регулярными рейсами с приземлением в крупных аэропортах организовать периодические дешевые рейсы в небольшие аэропорты для людей, более чувствительных к цене, а не ко времени рейса.

С другой стороны, потребители, предпочитающие другим видам транспорта самолеты, главным образом жалуются на соотношение цена/качество (цены все еще высоки, учитывая порой неудовлетворительное качество). Поэтому на данный момент значимой проблемой для компании является качество предоставляемых услуг. По многим параметрам «Белавиа» значительно отстает от европейских стандартов обслуживания. Именно поэтому компании следует и дальше концентрироваться на клиентах, ставящих качество, комфорт и безопасность полетов выше цены, придерживаясь следующих направлений развития:

- Поддержание безопасности перелётов на высочайшем уровне;
- Улучшение качества бортового обслуживания;
- Введение новых направлений перелетов;

- Увеличение доверия и уверенности клиентов в компании;
- Внедрение системы бюджетирования и эффективного управления затратами;
- Внедрение системы стратегического планирования;
- Проведение оценки потребительской удовлетворенности как в целом по компании, так и по различным элементам продукта, для чего использовать измеряемые показатели деятельности компании по различным направлениям, и в дальнейшем отслеживать динамику по ним на ежегодной основе;
- Зафиксированный в результате исследования уровень потребительской лояльности пассажиров в 24%, использовать далее как измеряемый показатель политики компании в области клиентоориентированности;
- В рамках коммуникационных мероприятий с целью позиционирования компании на рынке пассажирских перевозок использовать ценности, характерные для бренда (эмоциональные: надежность, приятные воспоминания) и продукта компании (функциональные: пунктуальность, безопасность, работа бортпроводников, опытный и профессиональный летный состав);
- Важно рекламные усилия направлять на развитие позитивного восприятия ценностей, которые в настоящее время в недостаточной степени характерны, но важны для бренда «Белавиа» (фокус на людях, обслуживание по международным стандартам, ощущение комфорта);
- В коммуникационных мероприятиях, направленных на продвижение бренда «Белавиа», учитывать характеристики профиля пассажира;
- При выборе характеристик позиционирования и разработке стандартов по обслуживанию пассажиров необходимо также учитывать больший вес эмоциональных характеристик ценностей бренда и строить комплекс коммуникаций с потребителем, основываясь в большей мере на эмоциональной привязке к бренду.

Далее в работе предлагаются конкретные мероприятия по укреплению конкурентного положения организации.

Ценовая политика как одно из самых слабых мест компании нуждается в усовершенствовании. Для этого следует:

- Увеличить количество проводимых акций по стоимости билетов. Активное и регулярное проведение акций позволяет не только привлечь дополнительных пассажиров из Республики Беларусь и других стран, но также улучшить показатели экспорта услуг и приток валютной выручки;
- Показатель привлекательности скидок и специальных предложений «Белавиа» оказался одним из самых низких по результатам бенчмаркинга, поэтому важно совершенствовать и улучшать систему скидок, увеличить количество бонусов;

- Увеличить нормы бесплатного провоза багажа и ручной клади, снизить взимаемую плату за «перегруз».

Работа веб-сайта компании также нуждается в доработке. Будет оптимальным:

- Ввести регистрацию онлайн с возможностью распечатки посадочного талона;

- Предоставить возможность для пассажиров самостоятельно осуществлять в случае необходимости обмен билетов на новые даты, а также производить возврат денежных средств за неиспользованные билеты;

- С целью дальнейшего развития канала интернет-продаж провести специальные акции для привлечения пассажиров на сайт, а также разработать мобильную версию интернет-сайта с возможностью мобильной регистрации пассажиров на рейсы;

- Упростить заказ билетов с сайта.

Наземное обслуживание компании было достаточно высоко оценено пассажирами. Тем не менее, использование следующих инновационных решений в этой области позволит повысить число клиентов компании:

- Увеличить количество указателей в аэропорту по ходу движения пассажира к месту посадки;

- Совершенствовать систему «Белавиа Лидер» с возможностью самостоятельно распоряжаться накопленными баллами, улучшить информационную поддержку;

- Сделать зал ожидания более комфортабельным (освещение, места для курения, расположение розеток, доступ к Wi-Fi, возможность подключения к интернету без наличия мобильного роуминга). Отдельных мероприятий по совершенствованию требует сервис предприятий общественного питания (комфорт, ассортимент, кофе-машины);

- Организовать специально выделенные стойки для приема багажа пассажиров, которые самостоятельно зарегистрировались на рейс, что позволит сократить для них время предварительного прибытия в аэропорт;

- Усовершенствовать процесс трансфера до самолета (температура в автобусе, время ожидания).

Бортовое обслуживание можно улучшить по следующим позициям:

- Работа бортпроводников – наиболее значимый фактор с точки зрения влияния на общее впечатление пассажира от полета с авиакомпанией. В связи с этим к данному параметру продукта должны предъявляться самые высокие требования. Необходимо наращивать достигнутую положительную динамику стабилизации предоставления обслуживания на борту. При разработке/изменении стандартов, касающихся предоставляемого сервиса, ориентироваться на необходимость повышения таких клиентоориентированных ценностей, слабовыраженных в восприятии

потребителями бренда авиакомпании, как «фокус на людях», «ощущение комфорта»;

- Увеличить общую комфортабельность перелетов (детям во время полета предоставлять карандаши, бумагу и т.д., увеличить количество пледов и подушек на борту, объявления сделать более четкими);

- Повысить качество питания, предоставляемого на борту, которое, несмотря на полное обновление в 2017 году, все еще подвергается критике пассажиров.

Для улучшения комплекса маркетинга компании «Белавиа» следует осуществлять мероприятия, указанные далее:

- Введение продажи сувениров с фирменной эмблемой «Белавиа» позволит закрепить эмоциональную привязку к бренду;

- Рекомендуется использовать нативную рекламу как один из эффективных долгосрочных инструментов рекламной стратегии, направлять который рекомендуется на продвижение конкурентных преимуществ компании. Исходя из основных выявленных причин, влияющих на выбор авиапассажиров различных авиакомпаний, также делать акцент на такие параметры, как совершенствующийся сервис компании, снижающуюся цену билета, обновляющийся авиапарк;

- Для достижения высокого качества предоставляемого на борту сервиса осуществлять на ежегодной основе серию полетов по технологии «Скрытый пассажир» рейсами авиакомпаний-конкурентов, имеющих высокие сервисные показатели по оценке Sky Team и входящих в крупные мировые альянсы. Это позволит при разработке/изменении стандартов поступательно повышать восприятие такой характеристики бренда, как «обслуживание по международным стандартам»;

- С целью повышения частоты наблюдений за уровнем обслуживания пассажиров и увеличения статистической значимости итогового коэффициента, а также возможности наблюдения за обслуживанием в бизнес-классе, привлечь участников разного уровня программы «Белавиа Лидер» для полетов в качестве скрытых пассажиров за дополнительное начисление баллов.

Что касается персонала компании, то следует рассмотреть возможность разработки мотивационной и обучающей программ по повышению уровня качества обслуживания клиентов сотрудниками колл-центра.

Для компании «Белавиа» оптимальным будет выбор конкурентной стратегии дифференциации. Внедрение предложенного перечня мероприятий, основанного на инновационных решениях, позволит обеспечить увеличение конкурентоспособности «Белавиа», укрепит ее позиции среди основных конкурентов, создаст благоприятные условия для привлечения новых лояльных клиентов.