УДК 338.27

Ксенофонтов Эдуард Георгиевич – аспирант Дальневосточного института управления – филиала ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (г. Хабаровск). *E-mail: khv.event@land.ru*

Э. Г. Ксенофонтов
E.G. Ksenofontov

Сценарный подход к управлению брендом авиакомпании

Необходимость и значимость применения сценарного подхода в управлении в сфере авиатранспортных услуг не подвергаются сомнению, однако, он практически не используется в процессе управления брендом авиакомпании. Данное обстоятельство, вкупе с ориентацией развития на один сценарий, осуществляемый принудительным стратегическим планированием, не позволяет в полной мере использовать бренд как один из факторов экономической устойчивости. В статье рассмотрены методологические аспекты применения сценарного подхода в управлении брендом в сфере авиатранспортных услуг и выявлены основные мотивы его использования. Так же определены ценности применения сценарного подхода в управлении брендом авиакомпании. Обоснована предпочтительность двухсекторного подхода к разработке сценариев развития бренда авиакомпании, которые должны опираться на сценарии развития авиакомпании.

Scenario approach to the management of the airline’s brand

The need and importance of application of the scenario approach in the management in the sphere of the air-transport services aren't called in question however it is practically not used in the process of management of the airline’s brand. This circumstance, together with the orientation of development to one scenario which is carried out by the compulsory strategic planning doesn't allow use fully a brand as one of the factors of economic stability. In this article the methodological aspects of application of scenario approach in the management of a brand in the sphere of the air-transport services are considered and the main motives of its use are revealed. The values of application of scenario approach in the management of the airline’s brand are also determined. Preference of the two-sector approach to the development of scenarios of the development of the airline’s brand which have to be guided by the scenarios of the airline development is proved.

Ключевые слова: *авиакомпания, бренд, сценарий, сценарный подход, сценарное условие, точка бифуркации.*

Keywords: *airline, brand, scenario, scenario approach, scenario condition, bifurcation point.*

В настоящее время гражданская авиация играет важную роль в транспортном комплексе страны. В условиях глобализации ее значимость для населения будет только расти. Развитие гражданской авиации приводит к обострению конкуренции между участниками рынка. Усиление конкурентной борьбы толкает участников авиатранспортного рынка использовать все имеющиеся инструменты для повышения своей конкурентоспособности. Одним из таких инструментов является бренд. Работ, посвященных бренду, в научной литературе немало. Бренд является центральной темой в трудах Д. Аакера, Э. Йохимштайлера, Дж. Миллера, В.Н. Домнина, С.А. Старова и других. Однако работ, посвященных проблемам формирования и использования бренда авиакомпаниями, недостаточно, а работы, затрагивающие применение сценарного подхода в управлении брендом авиакомпании, практически отсутствуют. В связи с чем возникла необходимость исследования вопросов, касающихся использования сценарного подхода в управлении брендом.

Целью статьи является исследование сценарного подхода как одного из методов управления брендом авиакомпании.

Реализация поставленной цели предопределила необходимость решения следующих задач:

- выявление основных мотивов использования сценарного подхода в управлении;
- определение ценности применения сценарного подхода в управлении брендом авиакомпании;
- обоснование применения двухсекторного подхода в разработке сценариев развития бренда авиакомпании.

В основе сценарного подхода лежат стремление, желание, намерение достичь в будущем успешного состояния. Из-за стремления позитивным образом воздействовать на развитие событий возникает необходимость построения сценариев будущего развития. Сценарии для прогнозирования развития сложных систем первым стал использовать Герман Кан в 50-х гг. XX в. [2, с. 85]. Сценарный подход можно охарактеризовать как стратегическое планирование с несколькими сценариями развития, которые выступают наиболее вероятными картинами будущего.

«… Сценарий – это динамическая пространственно-временная структура, состоящая из событий, которые связаны между собой множеством связей (целей). Множество целей можно определить как множество альтернатив как для отдельных этапов, так и для всего сценария в целом. Кроме того, сценарий является одним из способов снятия той неопределенности, которая сопутствует процессу прогнозирования и принятия решений, а также способом перевести

неопределенность будущего в частично управляемый со стороны лица, принимающего решение (далее – ЛПР), процесс [4, 1, с. 65]. Сценарный подход увеличивает ценность и взвешенность принимаемых решений, улучшая, таким образом конкурентные позиции компании.

Ценность применения сценарного подхода в управлении брендом авиакомпании заключается в том, что данный подход позволяет авиакомпаниям эффективнее использовать все возможности развития их бренда. Так как основными функциями бренда являются идентификация и дифференциация товаров и (или) услуг одного продавца от другого, то бренды авиакомпаний в первую очередь должны заботиться о том, что их бренды должны быть правильно идентифицированы (в сфере авиатранспортных услуг, в силу специфики отрасли, данная функция достигается довольно легко из-за естественного ограничения участников рынка) и классифицированы по отношению к другим участникам рынка. Дифференциация подразумевает классификацию участников рынка на различные категории. Возможная классификация авиакомпаний представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация авиакомпаний

По характеру выполнения полетов	**Традиционные**	**Бюджетные**
Международные	Авиакомпания A	Авиакомпания B
Внутренние	Авиакомпания C	Авиакомпания D

Источник: составлено автором.

Потребители услуг авиакомпаний должны правильно классифицировать бренд авиакомпании, а затем ранжировать бренд данной авиакомпании выгодным образом для обладателя бренда. Так как авиакомпании сильно зависят от конъюнктуры рынка, а также от динамики макроэкономических показателей, они должны предусмотреть все возможные варианты влияния общеэкономических рисков на дифференциацию брендов в сфере авиатранспортных услуг.

Определение позиции того или иного бренда является позиционированием бренда. Позиционирование прямым образом влияет на спрос. Сценарный подход в управлении брендом авиакомпании должен предполагать разработку сценариев спроса на услуги авиакомпании. При составлении сценариев спроса на услуги авиакомпании должны учитываться все возможные факторы, влияющие на ее размер (как отрицательные, так и положительные). Составление сценариев спроса еще не является заключительным актом разработки сценариев развития авиакомпании. Сценарии спроса необходимо соотнести со сценариями

предложения авиакомпании. Только в этом случае можно говорить о полноценном стратегическом планировании развития бренда авиакомпании с применением сценарного подхода.

Таким образом, сценарный подход в управлении брендом авиакомпании должен содержать двухсекторный подход к разработке сценариев развития бренда авиакомпании. Для каждого отдельного сектора необходимо разрабатывать свои сценарии, а в конечном счете, – соотнести и скомпоновать наиболее вероятные сценарии развития спроса и предложения. Основным отличием разработки сценариев для данных двух секторов будет выступать предмет сценария. В первом случае это будет спрос, а во втором – предложение.

Для предложения следует разрабатывать оперативные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные сценарии.

Оперативные сценарии разрабатываются при дефиците времени, который характерен для принятия решений в экстренных ситуациях. Они помогают облегчить процесс принятия решений, формализовав варианты развития ситуации. Сценарием в данных случаях выступает предложение авиакомпании, направленное на достижение конкретных целей. Цели могут быть различными, но преследуют одну миссию – перевозку пассажиров и грузов. Как правило, оперативные сценарии разрабатываются в тот момент, когда нарушается целостность предложения авиакомпании по различным причинам (техническая неисправность воздушных судов или наземных терминалов обслуживания воздушных судов, арест активов авиакомпании за долги, в том числе воздушных судов и т. д.). На основе оперативных сценариев возможно достичь текущих задач позиционирования.

Краткосрочные сценарии рассчитываются на перспективу, на протяжении которой не ожидается существенных количественных изменений предложения авиакомпании. Качественное изменение предложения в краткосрочной перспективе может грозить экономической и финансовой устойчивости авиакомпании. Ключевыми индикаторами в сценариях данного типа являются коммерческая загрузка кресел и стоимость горюче-смазочных материалов.

В среднесрочной перспективе разрабатываются сценарии количественного и качественного изменения предложения.

Долгосрочные сценарии направлены на концептуальное описание развития авиакомпании. Все предшествующие сценарии должны быть связаны с долгосрочными. В таком случае обеспечивается подробное описывание развития, приводящего к тому или иному сценарию.

Сценарии развития спроса также следует подразделять на оперативные, краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Деление на два сектора еще можно оправдать тем, что в секторе спроса целесообразнее применять поисковый прогноз. А в секторе предложения уместнее применять нормативный прогноз. Таким образом,

уже на начальной стадии разработки сценариев развития бренда авиакомпании устраняется проблема применения поискового или нормативного прогнозирования.

При сценарном подходе очень важно найти точку бифуркации, после которой происходит резкое изменение параметров системы и определяется новое направление развития. В секторе спроса и предложения точки бифуркации могут не совпадать. Из-за этого будет в корне искажаться вся картина будущего.

С помощью предлагаемого подхода управления брендом (при различных вариантах развития будущего) авиакомпания увеличит свою экономическую устойчивость. Он позволит отойти от ориентации своего развития на один сценарий, осуществляемый принудительным стратегическим планированием (рис. 1).

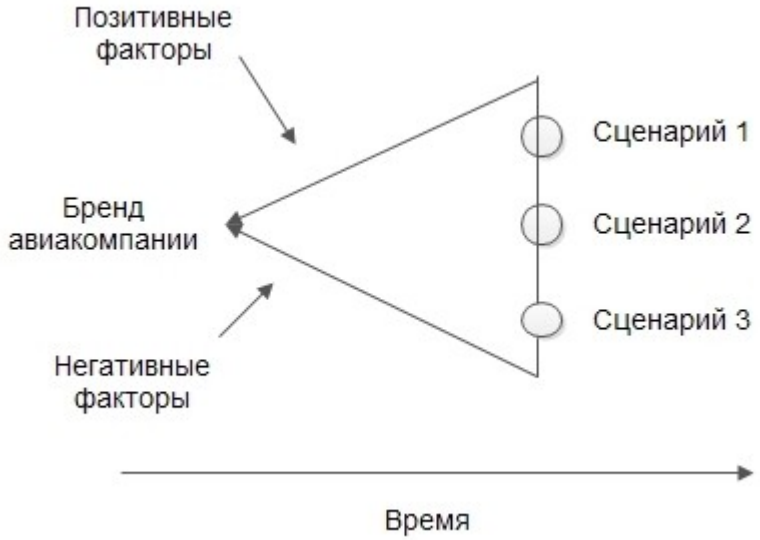


Рис. 1. Сценарный подход в управлении брендом авиакомпании

При сценарном подходе управления брендом следует опираться, как минимум, на два альтернативных сценария развития авиакомпании: инерционный и стратегический. Представим таблицу возможной качественной характеристики основных сценарных условий развития авиакомпании (табл. 2).

Таблица 2

Качественные характеристики основных сценарных условий развития авиакомпании

Сценарное условие	Инерционный сценарий	Стратегический сценарий
Общеэкономические	Инерционная социально-экономическая динамика	Активная модернизация экономики
	Средние темпы роста (снижения) ВВП	Высокие темпы роста (снижения) ВВП
	Стабилизация уровня занятости населения	Колебания уровня занятости
	Умеренные колебания ставки рефинансирования	Колебания ставки рефинансирования
	Умеренный темп роста (снижения) инфляции	Резкий темп роста (снижения) инфляции
Общеэкономические	Стабильный уровень цен на ГСМ	Колебания уровня цен на ГСМ
Отраслевые	Средние темпы роста (снижения) объема перевозок	Высокие темпы роста (снижения) объема перевозок
	Умеренная (традиционная) консолидация перевозок	Сильная консолидация перевозок
	Ограниченный доступ к современным технологиям	Свободный доступ к самым передовым технологиям
Внутренние	Средние темпы роста операционной эффективности	Высокие темпа роста операционной эффективности
	Экстенсивное расширение маршрутной сети	Интенсивное расширение маршрутной сети
	Пассивная инвестиционная политика	Активная инвестиционная политика

Источник: составлено автором.

«… Рассматривая версии будущего, выступая его «репетицией», сценарии позволяют избегать неожиданностей, способствуют адаптации к ситуации в условиях неопределенности» [3, с. 167].

В целом, следует отметить, что сценарный подход уменьшает уровень энтропии (неопределенности). Снижает риски путем разработки планов действий в случае наступления того или иного сценария.

Резюмируя все вышесказанное, отметим, что сценарный подход увеличивает устойчивость авиакомпании, так как базовые возможности того или иного сценария закладываются в стратегию развития. Авиакомпания становится готовой к наступлению того или иного сценария.

Литература и источники:

1. Горячева, Е. А. Анализ применимости информационных технологий сценарного подхода для задач планирования / Е. А. Горячева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2012. – № 5. – С. 64а – 67.

2. Наумов, И. В. Особенности сценарного планирования инновационного развития территориальной системы / И. В. Наумов // Журнал экономической теории. – 2011. –№ 1. – С. 81 – 95.

3. Саяпин, В. О. О сценарном подходе к прогнозированию / В. О. Саяпин // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2010. –№ 10. – С. 164 – 168.

4. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд. – М. : ООО «ИД “Вильямс”», 2008. – 560 с.