

УДК 330.341

В.Сібрук, М.Колесник

## **СТРАТЕГІЇ І БІЗНЕС-МОДЕЛІ АВІАКОМПАНІЙ**

*Стаття спрямована на пошук підходів до формування ефективних бізнес-моделей в рамках існуючих стратегій на прикладі авіакомпаній. Ключові слова: бізнес-модель, стратегія, авіакомпанія.*

*Статья направлена на поиск методик формирования эффективных бизнес-моделей в рамках существующих стратегий на примере авиакомпаний.*

*Ключевые слова: бизнес-модель, стратегия, авиакомпания.*

*The article is devoted to the methodological approaches of business models forming according to airlines strategies.*

*Keywords: business model, strategy, airline.*

Постановка проблеми. Еволюційний процес управління стратегіями авіапідприємств набув особливого значення протягом останніх десятиліть. Звичайно компанії досліджують конкурентне середовище, визначають власні позиції, конкурентні і корпоративні переваги з метою кращого розуміння власних переваг в умовах зростання конкуренції та ймовірних загроз. Інші підходи до управління включають теорію організації виробництва, політику управління ресурсами, теорію ігор, що допомагають краще розуміти динаміку конкуренції і приймати адекватні рішення спрямовані на удосконалення конкурентної та корпоративної стратегії. Сучасні ринки зазнають суттєвого впливу макроекономічних факторів, таких як глобалізація, дерегуляція, швидкі зміни технологій, що корінним чином змінюють умови конкурентного середовища. Дослідники ринків вважають, що компанії, які досягли успіху в сучасних конкурентних умовах враховують всі зазначені інструменти для удосконалення власних бізнес-моделей.

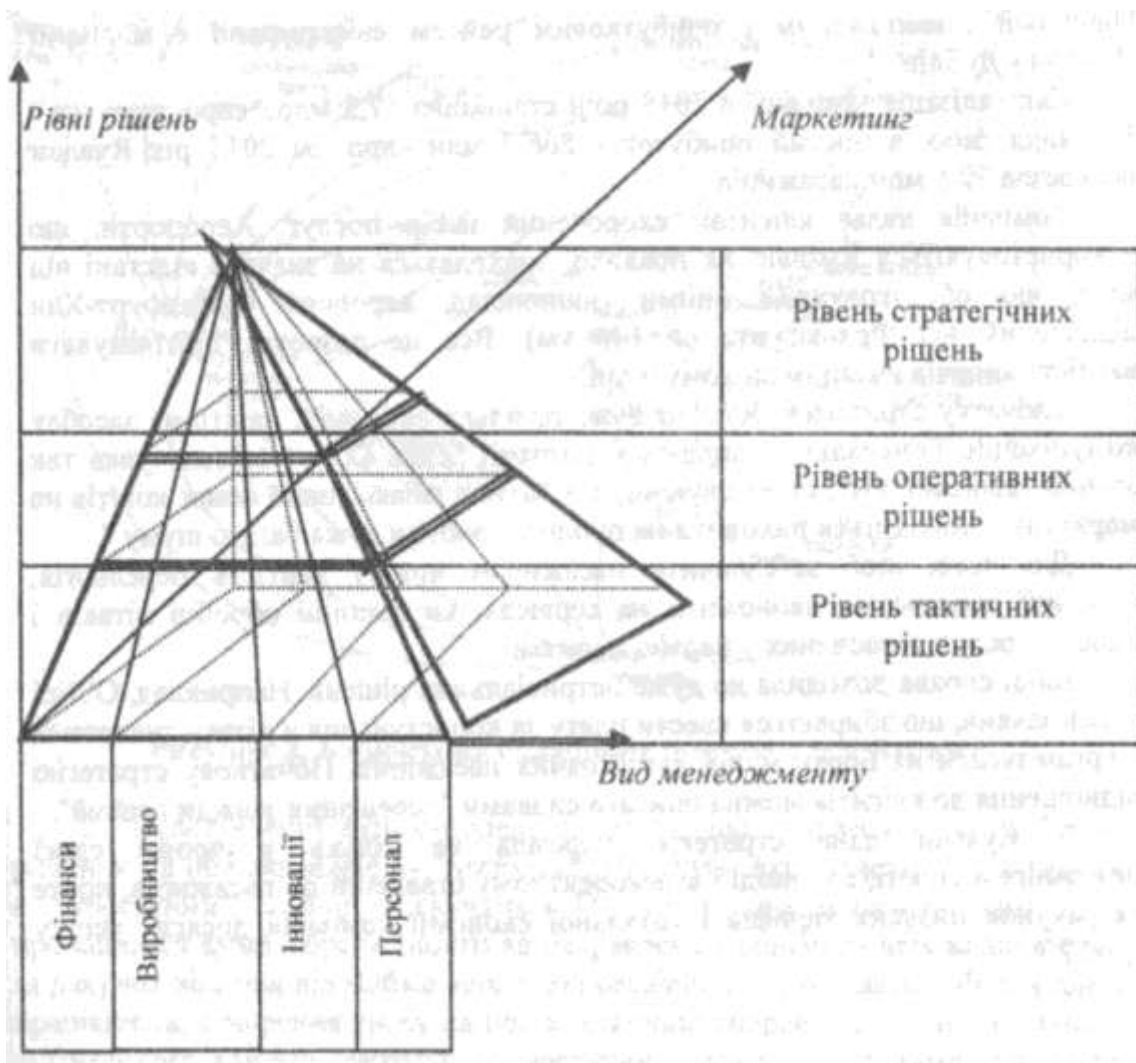
Складність прийняття конкретних управлінських рішень полягає у важливості дотримання відповідності бізнес-моделей і тактики в рамках обраних стратегій.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження стратегічного управління компаніями внесли І.Ансофф, Ф.Котлер, М.Портер, П.Друкер. Дослідженням питань функціонування та розвитку авіаційної галузі займались Ю.Кулаєв, В.Щелкунов, В.Загорулько.

Мета статті. Метою статті є пошук підходів до формування ефективних бізнес-моделей в рамках існуючих стратегій на прикладі авіакомпаній, що функціонують в умовах висококонкурентного середовища.

Виклад основного матеріалу. Взагалі, бізнес-моделі складаються з двох елементів "вибір рішення" та "наслідки", що означає ситуації вибору менеджментом конкретних рішень направлених на розв'язання бізнес задачі і наслідки до яких призводять обрані рішення. Вибір рішення стосуються

безлічі конкретних задач, що можна розглядати в контексті масштабу прийняття рішення та напрямів діяльності. З метою візуалізації процесу прийняття рішення наведемо модель напрямку розвитку підприємства [1] проф. Черенкова В.1., яка представлена тривимірною моделлю (рис. 1.)



**Рисунок 1. Модель вибору рішення "3D - піраміда Маджаро"**

Розглянемо причинно-наслідковий зв'язок стратегічного напрямків з оперативною діяльністю та наслідками в рамках існуючої бізнес-моделі на прикладі авіакомпанії Ryanair [2].

Ryanair - ірландська авіакомпанія, найбільша бюджетна авіакомпанія в Європі. Штаб-квартира - Сордз, графство Дублін. Заснована в 1985 році ірландським мільйонером Тоні Райаном, Крісом Райаном і Ліамом

Лонерганом. Компанія володіє парком з 320 однотипних літаків Boeing 737- 800 Next Generation.

Станом на листопад 2015 року середній вік флоту становить 6,7 року. Ryanair обслуговує понад 1600 напрямків між 185 аеропортами в 28 європейських країнах і Марокко, здійснюючи більше 1600 рейсів на добу. Основним аеропортом-хабом для авіакомпанії є лондонський Стансед. Найбільш завантаженим і прибутковим рейсом авіакомпанії є маршрут Лондон - Дублін.

Капіталізація компанії в 2015 році становила 17,3 млрд євро, виручка - 5,7 млрд євро, а чистий прибуток - 866,7 млн євро. За 2015 рік Ryanair перевезла 90,6 млн пасажирів.

Компанія надає клієнтам скорочений набір послуг. Аеропорти, що використовуються Ryanair, як правило, знаходяться на значній відстані від міст, що обслуговуються ними (наприклад, аеропорт Франкфурт-Хан віддалений від Франкфурта на 140 км). Все це дозволяє підтримувати вартість квитків на мінімальному рівні.

Спочатку стратегією Ryanair була тотальна економія, навіть на засобах комунікацій. Генеральний директор компанії Майк ОЛірі забезпечував так званий "дешевий PR", стверджуючи, що "коли в авіакомпанії немає коштів на маркетинг, доводиться виходити на публіку і робити дуже багато шуму".

Для того, щоб забезпечити пасажирів низьку вартість перельотів, компанії доводилося економити на сервісах, внутрішній обробці літаків і набору послуг, включених у вартість квитка.

Іноді справа доходила до дуже нетривіальних рішень. Наприклад, ОЛірі якось заявив, що збирається ввести плату за користування в літаку туалетами і організувати на борту місця для стоячих пасажирів. Початкову стратегію відношення до клієнтів можна описати словами "перевізник завжди правий".

У Ryanair дана стратегія полягала не тільки в прояві своєї безкомпромісності, але іноді і в некоректному ставленні до пасажирів, проте за рахунок низьких тарифів і тотальної економії компанія досягла успіху (рис.2.)

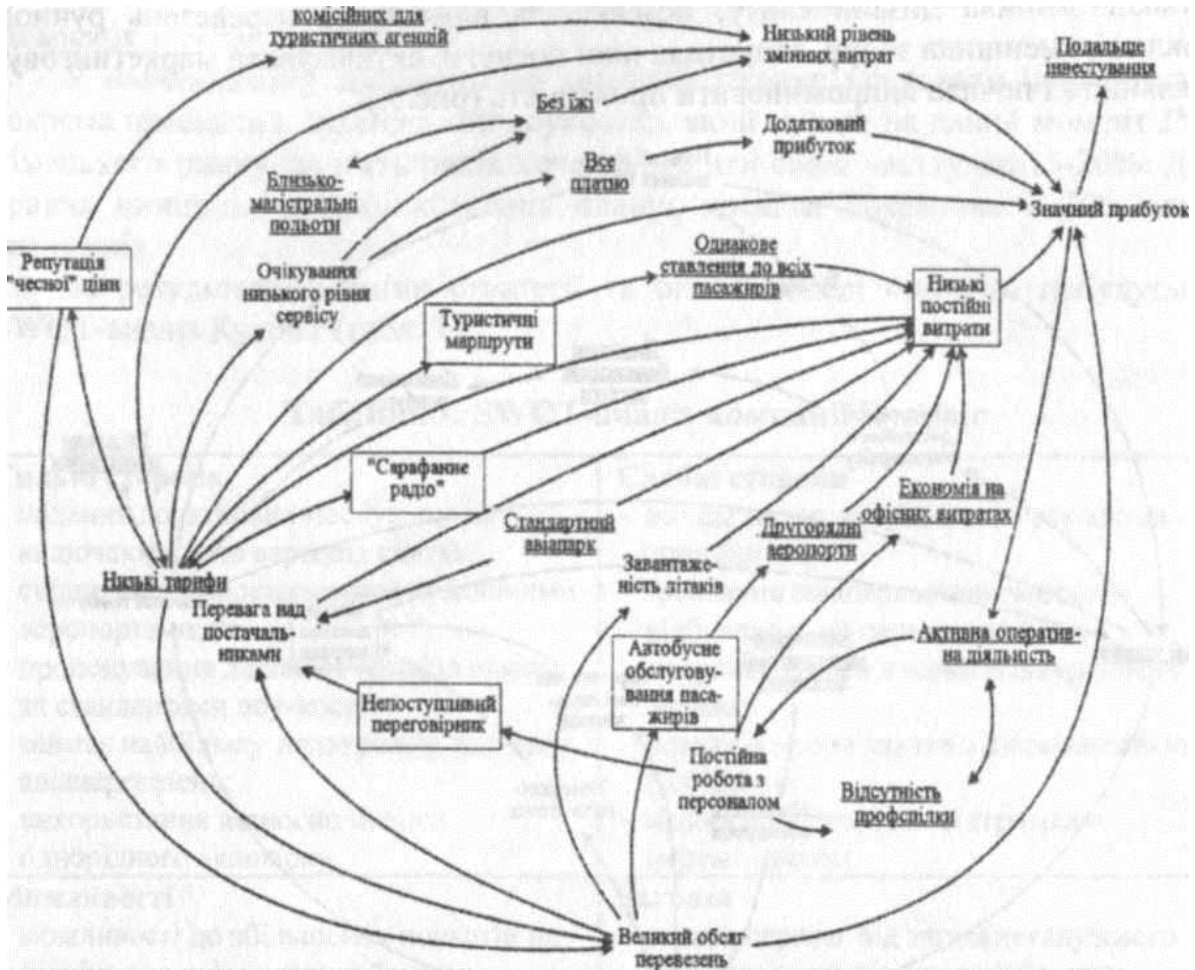


Рисунок 2. Блок-схема складових бізнес-моделі Ryanair

У представленій бізнес-моделі елементи, що підкреслені є "вибором рішення", а не підкреслені - "наслідки". Наслідки, які представлені в рамках є "жорсткими", а інші - гнучкими [3]. Як можна побачити компанією проводилася дуже жорстка політика направлена зменшення всіх видів витрат за рахунок відмови від майже всіх видів сервісів, економії на заробітній платі працівників, створення тиску на постачальників спираючись на їх залежність від великого клієнта. Витрати на маркетинг вважались зайвими, так зване "сарафанне радіо" виступало основним засобом комунікації.

Починаючи з 2013 року компанія зазнала наступу конкурентів на свої позиції. При цьому мова йде не тільки про інших лоукостерів, але і про звичайних авіаперевізників, які почали знижувати вартість перельотів. Ризики, пов'язані зі скороченням прибутку, почали викликати сумніви інвесторів, тому Ryanair довелося швидко шукати рішення.

Компанія була вимушена скорегувати стратегію, яку можна охарактеризувати у більшій мірі як "економія, але пасажир теж важливий".

Ryanair змінила дизайн сайту, пом'якшила вимоги до перевезень ручної поклажі, зменшила збори, запустила нові послуги, активізувала маркетингову діяльність і почала випромінювати привітність (рис.3.).

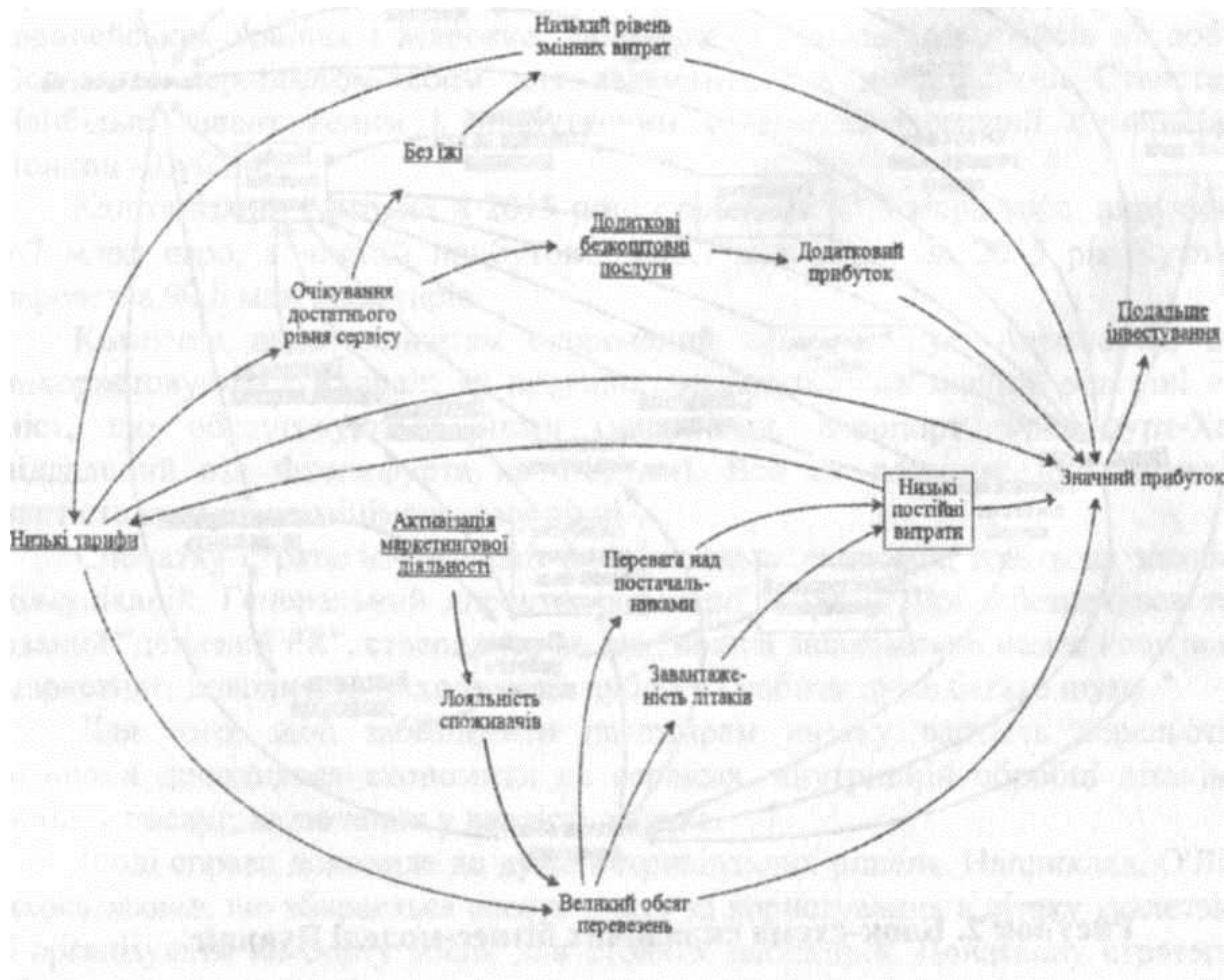


Рисунок 3. Укрупнена блок-схема сучасної бізнес-моделі Ryanair

Зниження вартості палива дало можливість знизити вартість квитків. А домовленості з великими аеропортами дозволили Ryanair, яка раніше з метою економії обслуговувалася в маленьких аеропортах, отримати доступ до стратегічно важливих авіавузлів Європи [4].

Також Ryanair під час тестування нових напрямків діяльності запустила сервіс бронювання приватних рейсів. У цьому випадку клієнтам пропонують Boeing 737 з 60 місцями бізнес-класу, хорошим харчуванням і погодинної системою оплати. Послуга націлена на корпоративних клієнтів.

Після зниження цін і вдосконалення процесу обслуговування клієнти і інвестори відновили інтерес до Ryanair. За рік після оголошення про перегляд корпоративної політики вартість акцій авіаперевізника збільшилася на 85%. У 2013 році приріст пасажиропотоку обчислювався 1-3% в місяць, а близько

20% квитків залишалися непроданні. У 2016 році кількість пасажирів щомісяця зростає на 10%.

У найближчому майбутньому компанія планує завоювати нові ринки, зокрема німецький. Ірландський лоукостер, який займає на даний момент 5% німецького ринку, за п'ять років хоче збільшити свою частку до 15-20%. До травня нинішнього року компанія планує досягти показника в 106 млн. пасажирів.

За результатами зміни стратегії та бізнес-моделі компанії побудуємо SWOT-аналіз Ryanair (табл. 1).

**Таблиця 1. SWOT-аналіз компанії Ryanair**

<p><b>Сильні сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- надання додаткових послуг, що не включаються до вартості квитка.</li> <li>- співпраця з найдешевшими невеликими аеропортами;</li> <li>- пропонування дешевих тарифів навіть за стандартами лоу-кост;</li> <li>- займає найбільшу частку ринку лоу-кост авіаперевезень;</li> <li>- використання відносно нового однорідного авіапарку.</li> </ul>	<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- все ще недостатній рівень громадського сприйняття;</li> <li>- зростання авіаперевезень частково відбувалось на перевантажених напрямках, тобто високо конкурентних ринках;</li> <li>- невдалі спроби злиття з авіакомпанією Aer Lingus;</li> <li>- недостатня технічна підтримка в мережі Internet.</li> </ul>
<p><b>Можливості</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- можливості до збільшення польотів на північно та східноєвропейському напрямках;</li> <li>- можливості до поліпшення іміджу;</li> <li>- збільшення використання літаків протягом зимового періоду.</li> </ul>	<p><b>Загрози</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата переваг від загальногалузевого зниження тарифів на перевезення;</li> <li>- нестабільна економіко-політична ситуація в Європі;</li> <li>- значний рівень волатильності цін на авіаційне паливо;</li> </ul>

Проведений SWOT-аналіз дозволяє визначити пріоритетні напрями для подальшого вдосконалення бізнес-моделі Ryanair. Запланована експансія в країни Східної Європи повинна проводитися з урахуванням купівельної спроможності населення, тобто підхід до тотальної економії є доречним, проте не слід забувати про маркетинг. Також необхідно продовжувати працювати над загальним поліпшенням іміджу.

**Висновки.** Проведений аналіз стратегій і бізнес-моделей Ryanair дозволяє попереджувати та уникати ризиків, що постають перед авіакомпаніями в сучасних висококонкурентних умовах. Подальша глобалізація та лібералізація ринків відкриє доступ таким досвідченим гравцям, як Ryanair на ринок України, що може призвести до значного перерозподілу його часток не на користь вітчизняних авіакомпаній.

Список використаних джерел:

1. Черенков В.И. Международный маркетинг / В.И.Черенков. — СПб. : ИВЭСЭП, 2003. — 846с.
2. Casadesus-Masanell, Ricart. 2010. "From Strategy to Business Models and onto Tactics" Long Range Planning 43 (2010) 195-215.
3. C. Zott and R. Amit, 2010. "Business Model Design: An Activity System Perspective", Long Range Planning 43 (2010), 216-226.
4. J. W. Rivkin, Dogfight over Europe: Ryanair (C), Harvard Business School case

V. Sibruk, M. Kolesnik.

## **STRATEGIES AND BUSINESS MODELS OF AIRLINES**

The field of strategy has evolved substantially in the past decades. Firms have learned to analyze their competitive environment, define their position, develop competitive and corporate advantages, and understand better how to sustain advantage in the face of competitive challenges and threats. Different approaches - including the resource-based view, dynamic capabilities and game theory - have helped understand the dynamics of competition and develop recommendations about how firms should define their competitive and corporate strategies. But factors such as globalization, deregulation and technological change are profoundly changing the competitive environment.

At the article we are analyze business models of Ryanair airline. Ryanair has excelled at seizing the birth of the ultra low cost airline market in Europe. Their leadership has given them tremendous competitive advantages, enabling the airline to maintain low costs, high profits, and rapid expansion. However, as the European airline industry will continue to converge - an occurrence that ensued after the initial broadening of the industry post-deregulation - Ryanair must maintain its competitive advantage amongst airlines to maintain profitability. Through continued strategic cost cutting techniques, rapid expansion, and a large market share amongst low cost carriers, analysts believe Ryanair will remain the lowest cost carrier in Europe. However, as other airlines approach Ryanair's low prices, Ryanair will have to improve its image in the public eye in order to retain passengers. Regulation and fuel prices will be additional challenges that Ryanair must navigate, but given their unrelenting leadership amongst European airlines.

We believe that the Ryanair experience will help Ukrainian airlines adapt to current conditions of airline market.

Keywords: business model, strategy, airline.