

УДК: 681.327.9

A.O. Кулик

БЕНЧМАРКИ ЛОЯЛЬНОСТІ ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

В статті розвивається концепція підтримки і стимулювання партнерської взаємодії господарюючих суб'єктів в системі авіаційних перевезень та пропонуються програми лояльності сторін в специфічних авіаційних бізнес-технологіях.

In the article conception of support and stimulation of partner co-operation of managing subjects develops in the system of air transportations and the programs of loyalty of parties are offered in specific aviation business-technologies.

Ключові слова: бенчмаркінг, партнерство, авіабізнес, конкуренція, лояльність, синергія.

Стратегічне бачення перспектив розвитку власного підприємства орієнтоване на необхідність постійної реструктуризації бізнес-системи, регулярного інноваційного оновлення її елементів для підвищення конкурентної стійкості та забезпечення конкурентних переваг [4]. Сучасними інструментами і рушійною силою інноваційного розвитку є консалтинг, аутсорсинг, бенчмаркінг та інші методи і підходи, що дозволяють швидко інтенсифікувати, диверсифікувати та адаптувати авіабізнес, використовуючи наявні можливості зовнішнього середовища, досвід і навіть ресурси – інтелектуальні, технологічні та організаційно-управлінські – не тільки своїх партнерів, але й конкурентів [5].

Найбільш ефективним інструментом використання ноу-хау бізнес-процесів є бенчмаркінг. У широкому понятті бенчмарк – це зразок виробу, процесу, технології, операції, яким притаманні найкращі характеристики, якість і здатність задовольняти

потреби споживачів. Бенчмарк є еталоном для порівняння і наслідування. Сьогодні завдяки поширенню бенчмаркінгу жорсткі стратегії конкурентної боротьби перетворюються у взаємовигідні форми лояльності, інтеграції і співробітництва на відміну від традиційних ринкових тенденцій монополізації. Це особливо стосується складних багатоетапних та багатофункціональних технологічних систем типу авіатранспортного виробництва, в яких задіяна значна кількість автономних господарюючих суб'єктів, економічні інтереси яких, як правило, суперечать один одному, а ресурси та організаційно-технологічні можливості тяжіють один до одного.

Аналіз останніх досліджень свідчить про нарощання уваги наукової та бізнес-спільноти до проблем партнерського співробітництва в умовах глобалізації, інтеграції та логістизації сучасної економіки. Різні форми інтеграції та кооперації підприємств, як стверджують А. Воронкова, Т. Осипова та інші дослідники, призводять, перш за все, до зниження не тільки виробничих, але й трансакційних витрат, в результаті розвитку взаємодії та взаємовідносин підприємств [5]. Водночас конкурентне протистояння та відсутність компромісу інтересів врешті-решт приводять до негативних наслідків і банкрутства однієї із сторін.

Політика у сфері конкуренції покликана піклуватися про те, щоб конкуренція могла виконувати свої функції. Керівний принцип «оптимальної інтенсивності конкуренції» у якості головної цілі політики конкуренції припускає, що:

- технічний прогрес у відношенні виробів і процесів швидко впроваджується (інновація під тиском конкуренції);
- підприємства гнучко адаптуються до мінливих умов технологічних ноу-хау, високого рівня вимог і схильностей споживачів (адаптація під тиском конкуренції), використовуючи механізми бенчмаркінгу як еталонного зразка інноваційної продукції створеної фірмою лідером конкретного бізнесу [6; 7]. Передача такого зразка іншим компаніям здійснюється фірмою-власником легально за взаємовигідною партнерською угодою.

Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, як швидко переваги в прибутку губляться в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. У першу чергу це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит на їх продукцію [2].

Вплив світової конкуренції, скорочення життєвого циклу продуктів (послуг) викликають потребу інтеграції і узгодження цілей і зусиль організацій, сконцентрованих у природний спосіб навколо ланцюга поставок – послідовних технологічних етапів авіаперевезень.

Ефективність взаємодії суб'єктів авіатранспортної діяльності залежить від багатьох аспектів, серед яких довіра, відповідність інтересів кожного системним цілям, взаєморозуміння, є визначальним фактором.

Взаємні підозри, недовіра, непохітне відстоювання вузьковідомчих власних інтересів заважають успішному вирішенню поставлених завдань. Помилки та проблеми, що виникають при цьому, можуть бути навіть неявними (прихованими). Але їх виявлення та визнання призводять не лише до втрати часу та необхідності здійснення значних витрат на їх вирішення, але й до подальших незворотних процесів, предметом яких будуть кризові небезпечні ситуації з визначенням сторони, яка має нести відповідальність у таких випадках.

Таким чином, потреба у налагодженні партнерства авіаційних суб'єктів виникає тоді, коли з'являється розуміння неадекватності традиційної форми організації чисто формальних комерційних відносин сторін в системі авіаперевезень. Адже взаємодіючі сторони мають спільне призначення і східні цілі, що гарантує більш тісні відносини. Кожна із сторін за таких умов зацікавлена у скороченні витрат та підвищенні якості, розширенні взаємних поступок та взаємодопомоги.

Як стверджують Дж. Сток, Д. Ламберт, Е. Мерфі та інші фахівці з логістики партнерські відносини встановлюються так, щоб усі партнери отримували вигоди у випадку успішної спільнотої діяльності [8]. Цілі таких об'єднань і співдружностей повинні відповідати кінцевим цілям кожного з партнерів. Партнерство стає все більш популярним через все більшу гнуцість при укладанні довгострокових угод між замовником і постачальником, споживачем та виробником, підприємствами інфраструктури, що забезпечує основний процес.

Більшість дослідників проблематики партнерства стверджують, що встановлення партнерських відносин залежить від справедливого розподілу створеної цінності. Партнерство – це ефективна взаємодія всіх постійних гравців в бізнесі, чия вигода напряму залежить від величини вартості, в створенні якої вони приймають участь. Можливість ефективно управляти відносинами з усіма учасниками бізнесу – споживачами, співробітниками, інвесторами досягається лише через партнерство.

Р. Глудкін, Стівен Джордж, Арнольд Ваймерскірх в своїх роботах з Total Quality Management також роблять висновок про поступове розмиття кордонів між взаємодіючими суб'єктами.

Ключова стратегія, через яку автори визначають партнерство – це «якість» продукції, послуг, процесів та робіт. Партнерство – це взаємний обов'язок і щодо споживача, і щодо постачальника. Партнерство – це якісно новий вид взаємовідносин, мета якого полягає у трансформації короткострокових домовленостей у довгострокові програми спільної діяльності.

Необхідно відзначити, що проблемі партнерства в авіатранспортній діяльності присвячена досить велика кількість наукових досліджень і розробок вітчизняних і російських вчених Б. Артамонова, В. Кулика, О. Косарєва, Н. Полянської, О. Ільєнко, О. Автомонова.

Невирішеною раніше частиною проблеми партнерства є системна концепція лояльності і взаємного сприяння у відносинах виробників і споживачів послуг і продукції повного комплексу підприємств, які беруть участь у функціонуванні інтегрованого логістичного потоку глобального ланцюга авіаперевезень.

Метою статті є визначення бенчмарків специфічних форм партнерства при реалізації авіаційних бізнес-технологій.

Головною особливістю авіатранспортної діяльності є абсолютна необхідність узгоджених дій та орієнтація господарюючих суб'єктів на кінцеву ціль – високоякісне, своєчасне та безпечне авіатранспортне обслуговування замовників-споживачів. Партнерська взаємодія є базовим принципом управління комплексом послідовних та взаємоп'язаних технологічних процесів, операцій і процедур [1].

На рис. 1 представлена систематизовану схему партнерської взаємодії суб'єктів технологічного потоку авіаперевезень.

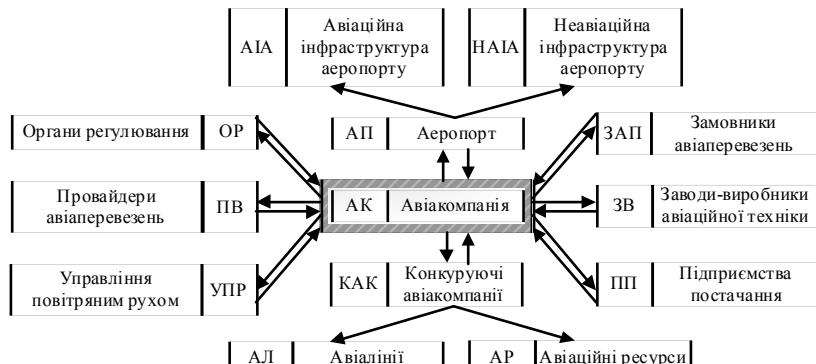


Рис. 1 Схема партнерської взаємодії суб'єктів авіатранспортної діяльності
(розроблено автором)

Формами партнерства є специфічні бізнес-технології взаємодії:

- створення спільних підприємств різного профілю діяльності (конгломерати), різного національного (державного) підпорядкування (транснаціональні корпорації), за участю різних джерел капіталу;
- спільна діяльність – єдине інформаційне середовище, спільний маркетинг;
- спільне використання обладнання, капіталу, потужностей, авіаліній, кодів;
- узгоджене функціонування – координація розпису рейсів, розподілу слотів, рівня тарифів;
- комерційне співробітництво – агентські угоди, лізингові угоди;
- концесійні відносини – концесії та субконцесії сфер і видів діяльності, джерел ресурсів, земельних ділянок;
- інтеграція підприємств – горизонтальна (об'єднання та поглинання підприємств аналогічного профілю) та вертикальна (об'єднання з постачальниками, партнерами, споживачами) [3].

В свою чергу, перелічені бізнес-технології партнерства взаємодіючі сторони розбудовують відповідно до власних цілей і можливостей, на доступному для кожного суб'єкту інноваційному рівні. І звичайно, конкурентні переваги отримують ті підприємства, які використовують найновіші та найпродуктивніші інноваційні проекти і програми. При цьому ринкові закони передбачають можливість формування за даними конкурентної розвідки ефективних бенчмарків у вигляді конкретних проектів використання найкращих бізнес ноу-хау.

Умовою успішності легального бенчмаркінгу, на нашу думку, повинна бути лояльність – взаємна зацікавленість, взаємні поступки і пільги та інші стимули матеріально-фінансового і морально-психологічного, іміджевого і етичного характеру. На такій основі авіапідприємства розробляють програми лояльності своїх клієнтів.

Таблиця

Бенчмарки авіаційних бізнес-технологій партнерів*

Партнерство	Бізнес-технології	Бенчмарки	Концептуальні засади програм лояльності
АК-КАК	Спільна експлуатація маршрутів	Інтерлейн	1. Переорієнтація АК з конкурентної боротьби на стратегії партнерства.
		ПУЛ	2. Розширення географії польотів за рахунок LOW-cost АК.
		Паритет	3. Розвиток аеропортів базування АК.
		Блок-місць	4. Спільне користування
	Комерційне співробітництво	Фідерні рейси	- мережами і системами реалізації перевезень;
		Стиковки рейсів	- повітряними судами;
		Прорейт	- логістичними активностями;
	Узгоджена діяльність	Тарифи	- авіалініями;
		Документація	- навчальною базою.
		Код-шерінг	5. Пільги, бонуси, знижки за економічність, регулярність, безпеку.
АК-АП	Авіаційні послуги	Розклад рейсів	Стимулювання
		Слоти	- спільного інвестування розвитку;
		Аеропортові збори	- розподілу слотів з урахуванням обсягів перевезень;
	Неавіаційні послуги	Кетеринг	- диференціації тарифів аеропортових зборів;
		Готелі за інш. сервіс	- постійних користувачів неавіаційного сервісу;
		Наземний транспорт	- заоччення нової клієнтури;
			- регулярності польотів;
АК-ЗАП	Міжнародні системи бронювання і продажу перевезень	Амадеус	- корпоративної культури партнерських взаємовідносин
		Галілео	
		Габріель	
		Сирена	1. Додатковий сервіс для постійних клієнтів.
	Логістичний сервіс	Транспортування	2. Альтернативність порядку розрахунків за перевезення.
		Термінали	3. Електронна комерція.
		Формальний процедури	4. Спрощення процедур та економія витрат часу.
АК-ЗВ	Придбання-продаж авіатехніки	Тендери	5. Пільги, знижки, премії.
		Кредити	
		Лізингові угоди	
	Контрольно-відновлювальні роботи	Мобільні центри ТО	1. Прогресивні форми управління авіаційним майном:
		Регіональні центри КВР	- оренда-лізинг;
		Заводський ремонт	- франшиза;
			- концесія.
АК-УПР	Управління повітряним рухом	В зоні аеродому	2. Програми післяпродажного сервісу.
		За маршрутом	3. Економія витрат рециклінгу.
АК-ПП	Матеріально-технічне постачання	Поставка запчастин та комплектуючих виробів	4. Умови подовження термінів і строків експлуатації.
	Паливне забезпечення	Поставка ПММ	
	Кадрове забезпечення	Підготовка і перепідготовка кадрів	1. Пільги довгострокових угод.
			2. Економічне стимулювання:
			- корпоративних клієнтів-замовників;
			- комплексного постачання;
			- експрес-доставок.
			Спеціалізована система підвищення кваліфікації та сертифікації персоналу.

* Складено автором

На жаль, на сьогодні типовими для авіакомпаній є програми лояльності тільки для постійних часто літаючих авіасажирів. Тому пропонується створити системну концепцію стимулування і взаємної лояльності для всіх абсолютно партнерів по авіатранспортному процесу, як постачальників так і споживачів необхідної продукції і послуг. Фактично кожне підприємство намагається включити відповідні стимули в тексти партнерських угод, які мають перш за все разовий і конфіденційний характер, а не нормативно-правову форму стандарту відносин і заохочень. Тому у наведеній в статті таблиці пропонується перелік найбільш поширених на практиці бізнес-технологій партнерства, розповсюдження бенчмарків яких потребує використання програм лояльності.

Сучасний інструмент інноваційного забезпечення конкурентоспроможності – бенчмаркінг дозволяє швидко і на взаємовигідній основі не тільки розшукувати, але й адаптувати до власних умов виробництва найкращі досягнення науки, техніки і технології, уже впроваджені на пionерних підприємствах – інноваційних лідерах. Активізації такого партнерства будуть сприяти комплексні програми лояльності, що охоплюють всіх учасників авіатранспортного процесу, стимулюють постійність їх довгострокових контактів, взаємну довіру і підтримку, спільність інтересів та синергію творчої співпраці.

1. Полянская Н.Е. Организация коммерческой работы на воздушном транспорте: монография / Полянская Н.Е. – К.: НАУ, 2006. – 396 с.;
2. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины: Монография / Ю.Ф. Кулаев. – К.: «Феникс», 2004. – 667 с.;
3. Кулик В.А. Стратегічний контролінг інноваційного розвитку авіапідприємств: Монографія / В.А. Кулик, В.І. Попов. – К.: НАУ, 2010. – 164 с.;
4. Галимуллин Г.Х. О конкурентоспособности транспортной инфраструктуры (на примере аэропортов России). Конкурентоспособность российской экономики: Сб. статей / Галимуллин Г.Х. – М.: РАГС, 2006;
5. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова, Луганск: Восточноукраинский национальный университет им. Владимира Даля, 2004. – 320 с.;
6. Кэмп Роберт. Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес-процессов / Роберт Кэмп. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004. – 416 с.;
7. Рейдер Роб. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии и повышения прибыли / Роб Рейдер. – М.: Стандарты и качество, 2006. – 304 с.;
8. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М., Мерфи М. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д. М. Ламберт, М. Мерфи: Пер. с англ. – М.: Инфра-М, 2005. – 797 с.