

**Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример
регионального рынка авиауслуг**

Быстрова Мария Валерьевна, магистрант, Сибирского Федерального Университета, Института управления бизнес-процессами и экономики, направление подготовки «Менеджмент», г. Красноярск, Россия

Аннотация: в статье продемонстрировано практическое применение сетевого подхода к анализу и изменению бизнес-модели, который основан на теории межорганизационных сетей. В качестве примера был взят региональный рынок авиауслуг. Используя трехуровневый подход к анализу бизнес-модели компании, проиллюстрирована возможность разработанной концептуальной схемы анализа.

Ключевые слова: авиация, бизнес-модель, цепочка создания ценности, рынок авиауслуг.

**Applying network approach to the analysis of baseness models: an example of the
region market air service**

Bystrova Maria Valerievna, master student, Siberian Federal University, Institute for Business Processes and Economics, direction of training "Management", Krasnoyarsk, Russia

Abstract: the article demonstrates the practical application of the network approach to the analysis and change of the business model, which is based on the theory of interorganizational networks. As an example, the regional air services market was taken. Using a three-level approach to the analysis of the company's business model, the possibility of a developed conceptual analysis scheme is illustrated.

Keywords: aviation, business model, value chain, air services market.

Усиление консолидации отрасли пассажирских авиаперевозок в результате становления новых высокоорганизованных форм сотрудничества отнесено к одной из главных выделенных особенностей глобализации воздушного транспорта на современном этапе. Кооперация позволяет авиаперевозчикам избавиться от чрезмерной конкуренции, а также упрочить свое положение на рынке, закрепившись на новых его сегментах и сократив эксплуатационные расходы путем объединения ресурсов и ликвидации дублирующих служб.

В современный период развития бизнес-среды, который характеризуется тотальным насыщением спроса, повышением требовательности потребителей к качеству и сервису, переход авиакомпаний и всего авиатранспортного комплекса к развитию на основе сетевого взаимодействия и клиентоориентированного подхода как условие обеспечения конкурентоспособности настоятельно требует изучения создания ценности во взаимоотношениях с партнерами.

Согласно Д. Уилсону [1], деловые взаимоотношения создают ценность, поскольку повышают конкурентоспособность участвующих сторон на основе их двустороннего взаимодействия. Однако вопросы изучения механизма повышения конкурентоспособности авиакомпаний в рамках управления взаимоотношениями до сих пор практически не представлены в исследовательской литературе.

В теории управления зафиксирован подход, позволяющий проанализировать бизнес-модель на предмет возможности применения к ней сетевого подхода, который был продемонстрирован авторами Третьяком и Климановым [2]. Предлагаемый подход имеет сетевую основу и реализуется на трех взаимосвязанных уровнях анализа:

- 1) структура межфирменной сети, создающей и предоставляющей ценность конечному потребителю;
- 2) механизм взаимодействия участников;
- 3) результаты взаимодействия участников.

Вышеупомянутый подход к анализу будет далее продемонстрирован на примере отдельного рынка – рынка авиауслуг.

Выбор регионального авиационного рынка России для демонстрации подхода обусловлен рядом причин.

Бизнес-модель компаний на данном рынке играют существенную роль в успешности их деятельности, поскольку эффективность использования традиционных инструментов конкурентной борьбы (например, степень разнообразия тарифов на направления, подходы продвижения продаж) становится все ниже. Кроме того, многие компании становятся «заложниками» традиционных, зачастую неэффективных подходов к осуществлению бизнеса.

На рынке авиауслуг складывается весьма специфическая цепочка создания ценности и своеобразный набор бизнес-моделей. Это объясняется наличием особых звеньев, оказывающих влияние на процесс создания ценности для потребителя: страховые компании, компании по техническому и оперативному обслуживанию, органы государственного регулирования, хендлинговые компании, туристические агенты и операторы. Кроме того, в данной цепочке аэропорты и авиакомпании являются друг для друга одновременно поставщиком и потребителем.

Для тестирования предлагаемого подхода к анализу бизнес-модели осуществляется ряд процедур (рисунок 1) [3], систематизированных по трем ранее выделенным уровням анализа: структура, механизмы и результаты взаимодействия участников бизнес-модели.

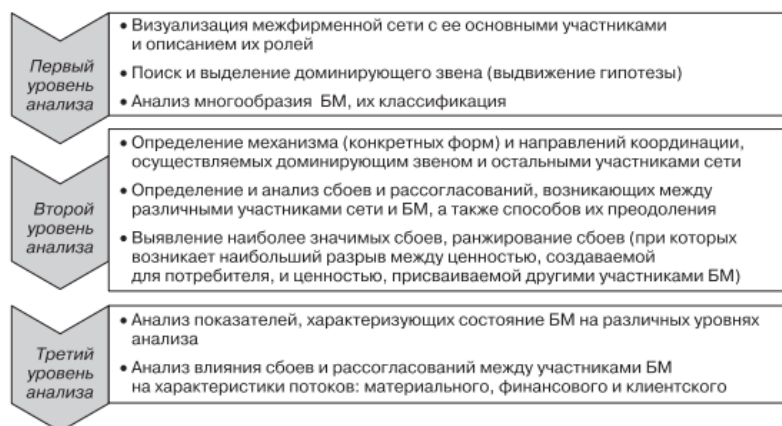


Рисунок 1. Алгоритм проведения анализа бизнес-модели компании [3]

Кратко опишем все уровни анализа. Региональный рынок авиауслуг представлен в основном перевозкой пассажиров на регулярных рейсах, это фактически значит, что пассажир играет значительную роль в формировании ценности, так как авиарынок создается за счет средств пассажиров. Более того, потребители (пассажиры) принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности.

Ключевыми участниками цепочки создания ценности на рассматриваемом рынке являются поставщики, то есть аэропорты, в которых обслуживается авиакомпания, сами авиакомпании (фокальные фирмы), провайдеры различных услуг, туристические агенты и операторы.

Схематично структура цепочки создания ценности на рынке показана на рисунке 2.



Рисунок 2. Традиционная форма цепочки создания ценности на региональном рынке авиауслуг

В процессе анализа взаимоотношений участников рынка, прежде всего, необходимо охарактеризовать роли, которые каждый из них играет в цепочке создания ценности (таблица 1).

Следующим этапом анализа является выделение доминирующего звена цепи. Реальная практика и особенности взаимодействия участников рынка свидетельствуют о том, что на региональном рынке авиауслуг доминирующим звеном является сама авиакомпания, выстраивающая цепочку создания ценности, которая, прежде всего, отвечает ее собственным интересам.

Участник	Роль
Авиакомпании	Осуществление перевозки, формирование спроса и контроль за распространением товара на рынке
Аэропорты	Обеспечение авиакомпаний ресурсами для осуществления перевозок
Турагентства, туроператоры, маркетинговые агентства и авиакассы	Каналы распределения авиауслуг - обеспечение доступа к услугам, осуществление коммуникаций с пассажирами, подбор наиболее оптимального маршрута и тарифа
Пассажир или фирма	Конечный потребитель услуги авиакомпании, источник информации об информации, позволяющей сделать вывод о качестве предоставления услуги
Страховые компании	Страхование пассажиров, воздушные суда, гражданской ответственности
Органы государственного регулирования	Сдерживание тарифов на авиаперевозку на регулярных социально-значимых рейсах, субсидирование маршрутов
Провайдеры услуг	Сервисное обслуживание пассажиров, поддержание летной годности судов, обеспечение судами рынок

Таблица 1. Роли участников рынка авиауслуг в цепочке создания ценности

Кроме того, потребители принимают все более активное участие в процессах определения и создания ценности. Роль потребителя изменяется. Наиболее важное изменение состоит в том, что потребитель, ранее изолированный, неосведомленный и пассивный, теперь располагает средствами связи – он информирован и активен. В связи с этим классифицировать бизнес-модели можно на основании положения доминирующего звена, так как именно доминирующее звено существенно влияет на весь процесс создания ценности и координацию между участниками цепочки. Координация доминирующим звеном действий остальных участников во многом определяет специфику их взаимоотношений, особенности мотивации участников, их цели и задачи.

Итогом анализа бизнес-модели на первом уровне является представление структуры участников взаимодействия, создающая и продвигающая ценность для потребителя.

На втором уровне анализа бизнес-модели рассматривается механизм взаимодействия между участниками цепочки создания ценности, который играет важную роль в БМ.

Для лучшего понимания выявлены основные мотивации каждого участника цепочки создания ценности при взаимодействии с авиакомпанией (таблица 2).

Участник цепочки	Мотивация при взаимодействии с компанией-производителем
Дистрибьюторы	Финансовая выгода — компания платит за осуществление услуг по дистрибуции и продвижению препаратов
Аэропорты	Наращивание объемов, снижение себестоимости продукции, оборот финансовых средств
Государственные структуры	В общем случае - оптимизация инвестиций в авиационный комплекс региона. В частности, потребность уложиться в выделенный бюджет и учесть рекомендации лидеров мнений, касающиеся приоритетных направлений инвестирования

Таблица 2. Мотивация различных участников цепочки при взаимодействии с авиакомпанией

Следует обратить особое внимание на тот механизм координации, который использует авиакомпания для взаимодействия с другими участниками БМ. С одной стороны, данный механизм служит для продвижения услуги к потребителю, для устранения сбоев во взаимодействии различных участников БМ, а с другой — его наличие и успешное использование свидетельствуют о доминирующем положении того звена БМ, которое его разрабатывает и применяет. Именно это звено создает «правила игры» и конкретные технологии взаимодействия, создает формы взаимодействия и разрабатывает систему оценки их использования.

С учетом вышесказанного можно утверждать, что авиакомпания играет ключевую роль в осуществлении координации между участниками БМ. Это дает основания опровергнуть выдвинутое на первом этапе анализа предположение о доминировании пассажира в цепочке создания ценности.

В рамках анализа механизма взаимодействия важно понимать, каким образом авиакомпания как доминирующее звено может координировать взаимодействие с другими участниками БМ с целью увеличения ценности, создаваемой всей цепочкой для клиента. Для успешного осуществления данной координации, прежде всего, необходимо идентифицировать существующие сбои и рассогласования, возникающие между различными участниками БМ и препятствующие увеличению ценности для конечного потребителя. Поскольку

БМ имеет дело с процессом создания ценности для клиента, который, в свою очередь, выступает продуктом взаимодействия различных участников межфирменной сети, необходимо понимать, каким образом лучше согласовать их интересы и мотивации для увеличения ценности, создаваемой сетью как единым целым. Поскольку каждый участник БМ играет свою специфическую роль и преследует определенные цели, в реальной жизни достаточно сложно согласовать их интересы между собой.

В качестве основных таких разногласий выступают: нехватка информации для принятия эффективных управленческих решений, в результате которой возникает информационный риск; несоответствие мотиваций участников цепочки, которое приводит к конфликту между участниками и блокирует достижение общей цели, а именно создание ценности для пассажира.

Наиболее значимыми по нашему мнению сбойми, при которых образуется наибольший разрыв между ценностью, создаваемой для потребителя, и ценностью, присваиваемой остальными участниками цепочки, являются: отсутствие поддержки компании со стороны ключевых лидеров мнения, приоритет цены услуги над качеством ее предоставления, а также законодательное ограничение.

На третьем уровне анализа бизнес-модели в центре внимания находится оценка результатов взаимодействия компании и ее партнеров, которые могут быть измерены через характеристики информационного, материального, финансового потоков между участниками цепочки, а также изменение потока клиентов (таблица 3).

Показатель	Ячейки
Материальный поток	Маршрутная сеть, загрузка пассажирских кресел на направлении, мобильная активность
Информационный поток	Информация о емкости рынка, о тарифах конкурентов, об условиях обслуживания в аэропортах
Финансовый поток	Направление потока, форма платежа, цель платежа
Поток клиентов	Объемы продаж

Таблица 3. Показатели оценки результативности взаимодействия

Наличие у авиакомпании таких показателей оценки результатов взаимодействия служит дополнительным подтверждением ее роли в координации процессов взаимодействия вдоль цепочки создания ценностей. Фактически именно рассматриваемая компания-производитель создает и воплощает в жизнь механизм координации участников БМ, стремится снимать с себя в их взаимодействиях.

Таким образом, анализ показал, что создание совместных ценностей «потребитель – авиатранспортная организация» с обязательным участием других элементов авиатранспортного комплекса, т. е. «совместное создание ценности» становится основой бизнес-процесса на рынке авиатранспортных услуг. В мире современного бизнеса, в котором уже ни одна компания не может победить за счет быстрого и достаточно низкочастотного наращивания собственных способностей, обретения ресурсов, инновационного развития и географического присутствия, тема сотрудничества должна стать ключевой для любой стремящейся к росту авиатранспортной организации.

Список используемых источников:

1. Смирнова, М.М. Управление взаимоотношениями на промышленных рынках как источник конкурентных преимуществ компании / М.М. Смирнова // Российский журнал менеджмента. - 2006. - Том 4. - №3. - С. 27-54.
2. Третьяк, О.А., Климанов, Д.Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей / О.А. Третьяк, Д.Е. Климанов // Российский журнал менеджмента. - 2016. - Том 14. - №1. - С. 115-130.
3. Климанов, Д.Е., Третьяк, О.А. Использование сетевого подхода к анализу бизнес-модели: пример российского рынка фармацевтического рынка / Д.Е. Климанов, О.А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2016 - № 2 - С. 77-100.
4. Механизмы управления социально-экономическим развитием региона [Текст] / З. А. Васильева, Т. П. Лихачева, С. А. Подлесный // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2014 / Под общей редакцией С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. - Москва : Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2014 - С. 324-331.
5. Выявление направлений технологического развития Красноярского края [Текст] : научное издание / З. А. Васильева, И. В. Филимоненко, Т. П. Лихачева // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2016 - Т.5, №4. - С. 86-92.