

*Katarzyna Liczmańska, Monika Kuczyńska\**

## WARTOŚCI DLA KLIENTA JAKO GŁÓWNY ELEMENT MODELU BIZNESU LINII LOTNICZYCH RYANAIR

**Z a r y s t r e ś c i:** Z transportu lotniczego korzysta coraz więcej osób a różnorodność oferty dostępnych przewoźników jest z roku na rok bogatsza i obecny rynek lotniczy zmienił się zdecydowanie w ostatnich latach. Dzisiejszego świata nie można już sobie wyobrazić bez lotnictwa zarówno cywilnego czy cargo. Potrzeba transportu nie tylko w celu wakacyjnym ale coraz częściej obowiązki służbowe czy wyjazdy na wydarzenia kulturalne, sportowe stały się dla wielu osób codziennością.

Celem głównym badania jest analiza modelu biznesowego linii lotniczych Ryanair. Sformułowana hipoteza zakłada, że niższe ceny oferowanych usług są głównym czynnikiem budowania modelu biznesu i przewagi konkurencyjnej linii Ryanair. W celu badawczym przeprowadzono studium przypadku, zebrane dane pochodzą z analizy treści literatury, desk research oraz analizy SWOT.

**S ł o w a k l u c z o w e:** model biznesu, przewaga konkurencyjna, linie lotnicze,

Klasyfikacja JEL: L21

### WSTĘP – TEORIA MODELI BIZNESOWYCH

Pojęcie modelu biznesowego jest coraz częściej wymieniane jako klucz do osiągnięcia sukcesu, do tego by firma nie tylko zdobyła wysoką pozycję na rynku ale tę pozycję utrzymała. Jabłoński [2013, s. 40] podaje, że: model biznesu jest autorskim kształtem relacji pomiędzy różnymi zasobami oraz działaniami angażowanymi w przedsiębiorstwie, w którym

\* Adres do korespondencji: Liczmańska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń, e-mail: [kliczmanska@econ.umk.pl](mailto:kliczmanska@econ.umk.pl); Monika Kuczyńska, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, ul. Gagarina 13, 87-100 Toruń.

logika generowania dochodów jest oparta na trwałych filarach dzięki odpowiedniej propozycji wartości dla klientów.

Szeroki wachlarz definicji pojęcia modelu biznesu pokazuje, że trudno jednoznacznie ująć coś co decyduje o sukcesie firmy, jeśli każdy inaczej na niego patrzy. Przedsiębiorstwa składają się z wielu działających jak sieć naczyń połączonych komponentów, czyli zasobów, działań lub sposobów działania, które kształtują model biznesu. Model biznesu natomiast stanowi kombinację zasobów materialnych i niematerialnych, które przy pomocy strategii służą kreacji wartości przedsiębiorstwa [Jabłoński, 2013, s. 11-12]. Najczęściej wymienianymi elementami modeli biznesowych są:

- pozycja przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości,
- wartość dla klienta,
- źródła przychodów,
- strategia konkurowania,
- zasoby/kompetencje,
- relacje z partnerami,
- oferowane produkty,
- koszty [Bis, 2013, s. 56].

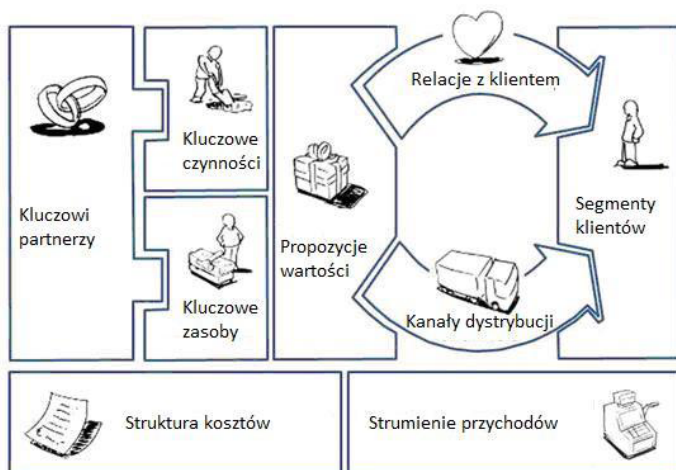
Podając za Afuah i Tucci [2003, s. 20] model biznesowy to przyjęta przez organizację metoda powiększania i wykorzystywania zasobów, w celu przedstawienia klientom oferty produktów i usług, której wartość przewyższa ofertę konkurencji i która jednocześnie zapewnia firmie dochodowość. W tej definicji podkreślono działania konkurencji, nie należy o niej zapominać budując model biznesu. Thomson i Strickland [2013, s. 56] z kolei uważają, że: „model biznesowy przedsiębiorstwa odnosi się do relacji przychód – koszt – zysk w ramach strategii przedsiębiorstwa i dotyczy faktycznych oraz przewidywalnych strumieni przychodów, uzyskiwanych dzięki konkurencyjności oferty przedsiębiorstwa, związanej z tym struktury kosztów i marży oraz wynikowych strumieni dochodów i zwrotu z inwestycji”.

Oblój podaje, że: „Model biznesowy jest pojęciem systemowym i przez to trudnym. Obejmuje on trzy główne elementy: dominującą przewagę konkurencyjną (naturalna, relacyjna, systemu obsługi, barier wejścia), główne zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa oraz konfigurację łańcucha wartości” [2002, s.98-100].

Z kolei zdaniem Gołębiewskiego i innych [2008, s. 57]: „model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, przedstawiającym logikę działania danego przedsiębiorstwa w biznesie. Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo klientom, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów oraz relacji zewnętrznych służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości. Definicja Nogalskiego [2013, s. 57]. przedstawia model biznesu, jako ogólna

koncepcja formułującą ramy logiki prowadzenia biznesu i takich jego cech jak innowacyjność, konkurencyjność. Obejmuje zatem opis wartości oferowanej klientom, podstawowych zasobów, działań oraz relacji z partnerami, które służą tworzeniu tej wartości.

Rysunek 1. Szablon modelu biznesowego



Źródło: Platforma Wspieramy e-Biznes – web.gov.pl, [http://www.web.gov.pl/wiedza/pomysl-na-e-biznes/621\\_2075.html](http://www.web.gov.pl/wiedza/pomysl-na-e-biznes/621_2075.html), (dostęp 10.12.2015 r.).

Im bardziej innowacyjny będzie model biznesowy, tym większa jest szansa, że umożliwi świeże spojrzenie na działalność w branży, jak również nową propozycję wartości dla klientów. Jeśli przy tym ogół działań w firmie będzie przebiegał płynnie to perspektywy sukcesu będą większe. Zgodnie z teorią Bisa [2013, s. 58] produkty i usługi mogą zostać bardzo szybko skopiowane przez rywali, natomiast model biznesowy jest o wiele trudniejszy do powtórzenia przez konkurencję, gdyż składa się na niego suma czynności wykonywanych w specyficzny sposób.

Na sukces modelu składa się wiele elementów. Najczęściej wymienianymi elementami sukcesu modeli biznesu są: propozycja wartości dla klienta, model ekonomiczny działalności, relacje z klientami, sieć partnerów i ich role, struktura łańcucha wartości i docelowy rynek [Drzewiecki, 2013, s. 67].

## 1. MODEL BIZNESU A STRATEGIA

Strategia konkurencyjności opiera się na byciu innym, co można określić, jako rozmyślnie wybieranie wyróżniającego się zbioru czynności w celu dostarczenia unikatowej wartości [Porter, 2002, s. 86]. Ma ona charakter kompleksowy i powinna opierać się na dokładnej analizie zasobów, jakimi firma realnie dysponuje. Jak twierdzą Allaire i Firsirotu [2000, s. 10], strateg może tylko połowicznie oddawać się marzeniom, natomiast powinien upewnić się, że jego plany – parafrazując piękne określenie Napoleona – staną się marzeniami tych, którzy mają je realizować.

W literaturze przedmiotu można znaleźć charakterystykę różnic pomiędzy pojęciami „strategia” i „model biznesu”, i tak zdaniem Jabłońskiego [2013, s. 33]: „Model biznesowy, po pierwsze, kreuje wartość dla klienta i zapewnia dostawę tej wartości dla niego. Po drugie, zasadza się w kreacji wartości dla biznesu versus kreacji wartości dla udziałowców. Po trzecie, ustanawia potencjał wiedzy utrzymywanej przez firmę. Model biznesu bazuje na wcześniejszych sukcesach firmy i jest związany z doświadczeniami działalności podstawowej firmy. Strategia generalnie wymaga ostrożności, analitycznej kalkulacji i wyborów. Strategia jest częścią modelu biznesu”.

Strategia i model biznesu nie są tożsame, jednak wzajemnie od siebie uzależnione a kierunek zaś zależności jest taki, że to model biznesu kształtuje strategię. Strategia by była realna, musi opierać się na zdolnościach, zasobach i dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa [Duczowska-Piasecka, Poniatowska-Jaksch, 2013, s. 294]. Podejście to zakłada, że nie można kreować strategii nie znając tego czym firma dysponuje. W pierwszej kolejności należy zbudować model biznesu i w oparciu o niego opracować strategię.

Model biznesu kreuje wartość dla klienta i wspomaga system pełnej dostawy tej wartości, strategia natomiast nieustannie ten model weryfikuje [Jabłoński, 2013, s. 47]. Model biznesowy to w pewnym sensie zarys, szkic strategii, która ma zostać wdrożona w ramach struktur, procesów i systemów organizacji [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 19].

Tabela 1. Porównanie pojęć modelu biznesu i strategii z perspektywy wybranych kryteriów

Kryterium porównania	Strategia	Model biznesu
Elementy (konstrukcja) ( <i>Construction</i> )	W klasycznym ujęciu zawiera: cele przedsiębiorstwa, środki (narzędzia) ich realizacji. Może zawierać informacje dotyczące sposobów walki konkurencyjnej, zachowania względem konkurencji, misję, wizję itp.	Złożona konstrukcja. W zależności od ujęcia może zawierać bardzo zróżnicowany zestaw elementów obejmujący zarówno wewnątrz organizacji, jak i jej otoczenie, partnerów, elementy łańcucha wartości itp., a nawet <i>competitive strategy</i> .
Pożądane cechy ( <i>Postulated characteristics</i> )	Dopasowanie do pozostałych elementów organizacji oraz sytuacji w sektorze.	Dopasowanie w aspekcie wewnętrznym i zewnętrznym, poszczególne elementy powinny być spójne, wspierać się wzajemnie. Innowacyjność, trwałość.
Przebieg procesu formułowania ( <i>Formulation proces</i> )	Częściej postępowanie o charakterze analitycznym, w oparciu o racjonalne przesłanki, informacje, raporty itp. Istotne uczenie się organizacji i jej członków, bazowanie na doświadczeniu. Iteracyjny charakter procesu.	Częściej postępowanie o charakterze intuicyjnym, podkreślane znaczenie uczenia się, doświadczenia itp. Iteracyjny charakter procesu.
Formalizacja ( <i>Formalisation</i> )	Efektom często jest formalny dokument.	Efekt z reguły nie ma sformalizowanego charakteru, ewentualnie sformalizowane są niektóre elementy.
Poziom ogólności ( <i>Level of analysis</i> )	Poziom organizacji.	Model biznesu obejmując całą organizację, przy czym strategia (przede wszystkim <i>competitive strategy</i> ) w wielu ujęciach modelu biznesu jest tylko jego częścią.
Tworzenie wartości/ uzyskanie przewagi konkurencyjnej ( <i>Value creation/gaining competitive advantage</i> )	Nacisk na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w sektorze.	Nacisk na tworzenie wartości i generowanie i ochronę zysków.
Sposób wykorzystania ( <i>Use</i> )	Przede wszystkim narzędzie planowania i zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.	Narzędzie planowania i zarządzania strategicznego, pomocny przy konstruowaniu biznesplanu, służy kompleksowemu porównywaniu przedsiębiorstw.

Zródło: Drzewiecki J., *Model biznesu a strategia...* [w:] Przybyła M. (red.), *Nauki o zarządzaniu...*, nr 8, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 341.

## 2. PROJEKTOWANIE MODELI BIZNESOWYCH

Każdy model biznesowy jest inny, jednak można zauważyć pewne podobieństwa i cechy wspólne, które określone są schematami modelu biznesowego. Wyróżnia się pięć schematów co nie oznacza że w jednym modelu zawarty jest tylko jeden schemat, zazwyczaj w jednym modelu można wyróżnić ich kilka. Omawiane schematy (konceptje) to: rozdzielenie obszarów działalności (unbundling), długi ogon, platformy wielostronne, koncepcja FREE oraz otwarte modele biznesowe.

Koncepcja rozdzielonej korporacji opiera się na wyodrębnieniu trzech rodzajów działalności biznesowej związanych z: utrzymywaniem relacji z klientami, tworzeniem innowacji produktowych oraz infrastrukturą. W każdej z tych wyodrębnionych działalności występują inne realia ekonomiczne, konkurencyjne i kulturowe. Trzy wyszczególnione rodzaje działalności mogą współistnieć obok siebie w ramach jednej korporacji, ale za optymalne rozwiązanie należy uznać ich rozdział na odrębne jednostki, co pozwala uniknąć konfliktów i niepożądanego kompromisów [Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 61]. Przykładami są tu branża telefonii komórkowej czy private banking.

Tabela 2. Trzy główne obszary działalności biznesowej

	<b>Innowacje produktowe</b>	<b>Zarządzanie relacjami z klientami</b>	<b>Zarządzanie infrastrukturą</b>
Aspekt	Wczesne podjęcie działań wiąże się z możliwością żądania wyższej ceny i pozyskaniem znacznego udziału w rynku; kluczowe znaczenie ma tu szybkość.	Wysokie koszty pozyskiwania klientów zmuszają do maksymalnego wykorzystywania ich możliwości; kluczowe są korzyści zakresu.	Z uwagi na duże koszty stałe wysoki poziom produkcji ma istotne znaczenie dla utrzymania niskich kosztów jednostkowych; kluczowe są korzyści skali.
Aspekt kulturowy	Walka o talenty; niskie bariery wejścia; dobre warunki dla wielu małych graczy.	Walka o zakres; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy.	Walka o skalę; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy.
Aspekt	Koncentracja na pracownikach; hołubienie ludzi najbardziej kreatywnych.	Koncentracja na usłudze; myślenie przede wszystkim o kliencie.	Koncentracja na kosztach; dążenie do standaryzacji, przewidywalności i wydajności.

Źródło: Osterwalder A., Pigneur Y., 2012, s. 63.

Kolejnym schematem jest tzw. długi ogon, opiera się na sprzedaży mniejszych ilości szerszego asortymentu produktów czy usług. Zakłada formułowanie oferty w postaci dużej liczby produktów niszowych, z których każdy sprzedaje

się stosunkowo nieczęsto. Skumulowana sprzedaż produktów niszowych może okazać się równie rentowna jak sprzedaż w modelu tradycyjnym, w którym niewielka liczba bestsellerów generuje większość przychodów. Model długiego ogona nie wymaga dużych nakładów na magazynowanie, wymusza jednak stworzenie silnej platformy gwarantującej zainteresowanym nabywcom łatwy dostęp do produktów niszowych [Osterwalder, Pigneur, 2013, s. 71]. Za przykład mogą posłużyć eBay, YouTube, czy Facebook.

Platformy wielostronne kojarzą ze sobą dwie odrębne, ale wzajemnie powiązane grupy klientów. Takie platformy oferują wartość dla jednej grupy klientów pod warunkiem, że istnieje możliwość nawiązania kontaktu z drugą grupą. Platforma generuje wartość, stwarzając warunki do interakcji przedstawicielom różnych grup. Wielostronna platforma zyskuje na wartości, przyciągając nowych użytkowników. Zjawisko to nosi nazwę efektu sieci [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 81]. Przykładem jest tutaj działalność firm takich jak Google, Visa, Microsoft.

W modelu biznesowym FREE przynajmniej jeden z segmentów klientów może korzystać w sposób ciągły z dostępnej oferty bez opłaty. Darmowa oferta pojawia się w różnych schematach biznesowych. Koszty obsługi niepłacących klientów pokrywane są przez inny element modelu biznesowego lub przez inny segment klientów [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 93]. Skype, Google czy Open Source są tutaj dobrym przykładem. Jak twierdzi Hosanagar [2012, s. 105] przy cenie równej zero popyt jest wielokrotnie wyższy niż przy nawet bardzo niskiej cenie.

Otwarte modele biznesowe mogą zostać wykorzystane w celu tworzenia lub wychwytywania wartości w drodze regularnej współpracy z zewnętrznymi partnerami. Wyróżnia się modele typu „z zewnątrz do środka”, w których firma wykorzystuje pomysły zewnętrzne, oraz modele typu „ze środka na zewnątrz”, w których przekazuje się podmiotom z zewnątrz pomysły niewykorzystywane w ramach organizacji [Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 113]. Działalność P&G wpisuje się w schemat otwartego modelu biznesowego.

### 3. PRZEMYSŁ LOTNICZY

Lotnictwo jest jedną z najprężniej rozwijających się form transportu. Mimo że komunikacja lądowa czy morska mają o wiele dłuższe tradycje to właśnie transport lotniczy w ostatnim czasie zyskał najwięcej zwolenników oraz klientów. Dla wielu ludzi stał się codziennością niekoniecznie związaną wyłącznie z wakacjami ale również z pracą, hobby czy innymi zobowiązaniami.

Strategicznym punktem operacji lotniczych są lotniska, cała infrastruktura lotniskowa służy temu aby starty i lądowania odbywało się prawidłowo a port lotniczy ma służyć pasażerom ale też obsłudze naziemnej, w tym odpowiednim służbom, oraz załadze samolotu.

Największe porty lotnicze pełnią głównie rolę transportową ale też biznesową, z bogatą ofertą rozrywkową, gastronomiczną, z możliwością dokonania atrakcyjną zakupów czy nawet zrelaksowania się w spa oraz oferujące specjalnie salony lotniskowe (*airport lounge*). Najwięcej pasażerów obsługuje lotnisko w Atlancie które w 2015 roku przekroczyło liczbę 100 milionów pasażerów jako pierwsze lotnisko na świecie.

Linie lotnicze są drugą główną składową transportu lotniczego. To one przewożą swoją lub wynajętą flotą pasażerów zapewniając odpowiedni serwis zarówno naziemny jak i oczywiście pokładowy. Obecnie ilość oraz różnorodność przewoźników jest ogromna, każdy walczy o klienta. Tanie linie lotnicze kompletnie odmieniły rynek pozwalając podróżować osobom które wcześniej nie mogły sobie na to pozwolić, przez co odbierają coraz większą część rynku tradycyjnym przewoźnikom głównie z Europy i Ameryki Północnej. Obecni klienci są bardziej wymagający nawet wśród przewoźników low-cost gdyż często te same trasy obsługuje więcej niż jedna linia lotnicza, jeśli nie będą zadowoleni z obsługi danej linii następnym razem skorzystają z oferty konkurencji.

Jeśli chodzi o polskie niebo to w 2014 roku tylko czterej przewoźnicy przewieźli ponad milion pasażerów. Są to Lufthansa (1 796 727; 7,69% rynku), Wizz Air (4 500 0970; 19,27%), Lot + Eurolot (5 778 688; 24,74%), Ryanair (6 529 373; 29,95) a linie Emirates (161 238; 0,69%). Zdecydowanie najpopularniejszym kierunkiem który wyprzedza drugi na liście Frankfurt jest Londyn z liczbą 829 759 pasażerów (16,68 % ruchu)<sup>1</sup>.

Każdego roku, prestiżowa organizacja zrzeszająca przedstawicieli branży lotniczej – Skytrax<sup>2</sup>, ogłasza wyniki ankiety na najlepsze linie lotnicze na świecie. Ranking w roku 2016 przedstawia Tabela 3.

---

<sup>1</sup> Urząd Lotnictwa Cywilnego, <http://www.ulc.gov.pl/en/132-english/current-information/sp-701/3722-publication-of-statistics-and-analysis-of-air-transportation-for-the-fourth-quarter-of-2014>, [dostęp 31.03.2016 r.].

<sup>2</sup> Skytrax, <http://www.airlinequality.com/review-pages/top-10-airlines/>, [dostęp 2.04.2016 r.].



Tabela 3. Najlepsze linie lotnicze na świecie według Skytrax – 2016 rok

Pozycja	Linia Lotnicza
1.	Emirates
2.	Qatar Airways
3.	Singapore Airlines
4.	Cathay Pacific
5.	ANA All Nippon Airways
6.	Etihad Airways
7.	Turkish Airlines
8.	EVA Air
9.	Qantas Airways
10.	Lufthansa

Źródło: <http://www.fly4free.pl/znamy-najlepsze-linie-lotnicze-swiata-2016-r-ponowna-zmiana-na-pozycji-lidera/>

Za najlepszą tanią linię lotniczą świata uznano **Air Asia** (w Europie najlepszą tanią linią po raz kolejny został Norwegian), ranking przedstawia Tabela 4.

Tabela 4. Najlepsze tanie linie lotnicze na świecie według Skytrax – 2016 rok

Pozycja	Linia Lotnicza
1.	AirAsia
2.	Virgin America
3.	Norwegian
4.	easy Jet
5.	Jetstar Airways
6.	AirAsiaX
7.	WestJet
8.	Indigo
9.	Jetstar Asia
10.	Azul Airlines

Źródło: <http://www.fly4free.pl/znamy-najlepsze-linie-lotnicze-swiata-2016-r-ponowna-zmiana-na-pozycji-lidera/>

Oczywiście tworzonych jest wiele innych rankingów dotyczących najlepszej załogi, rozrywki na pokładzie, oferty w danej klasie, czystości czy też nagrody regionalne. Warto podkreślić że wśród tanich linii również różnice są zauważalne i często oferta znacznie przewyższa jakością oraz standardem słabsze tradycyjne linie które niestety odbiegają od standardów.

#### 4. MODEL BIZNESOWY LINII LOTNICZYCH RYANAIR

Przedmiotem badania jest model biznesowy powstałej w 1985 roku linii Ryanair. Postawiono hipotezę mówiącą, że niskie ceny oferowanych usług są głównym czynnikiem modelu biznesowego linii Ryanair.

W celu odpowiedzi na pytania badawcze przeprowadzono studium przypadku, dane zebrane do badania pochodzą z analizy treści literatury, desk research oraz analizy SWOT. Zapoznanie się z zagadnieniami teoretycznymi dotyczącymi zarówno modeli jak i lotnictwa cywilnego stanowiło fundament badania. Następnie wyselekcjonowano dane dotyczące przewoźnika, zanalizowano model biznesowy, dokonano analizy SWOT i wyciągnięto wnioski końcowe dotyczące postawionej hipotezy badawczej.

Firma Ryanair to irlandzkie linie lotnicze z siedzibą w Dublinie, dysponują jednorodną flotą ponad trzystu Boeing-ów 737-800 które obecnie przewożą pasażerów do prawie dwustu destynacji. W Polsce przewoźnik jest obecny od 2005 roku. Są jednymi z najbardziej rozpoznawalnych linii lotniczych, nie tylko low-cost, proponując niskie ceny biletów lotniczych jednocześnie pobierając opłaty za dodatkowe usługi, stosując przede wszystkim niskie koszty stałe pomimo olbrzymiej konkurencji ich zyski z roku na rok rosną.

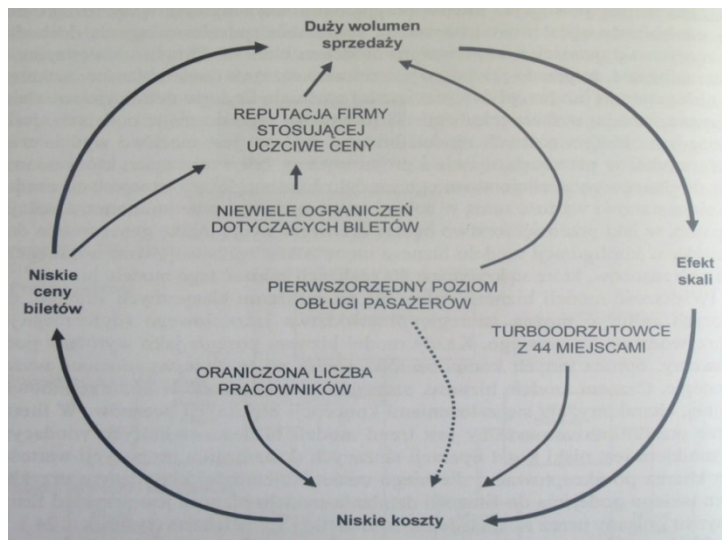
I.G. Nensveen i R. Leick stworzyli koncepcję uwzględniającą podejście do niskich kosztów w branży lotniczej – LCC (low cost carrier). Składa się ona z:

- low-cost, no frills carrier (LCNF) – niski koszt;
- low-fare, high-value carrier (LFHV) – niska opłata za przejazd – wysoka wartość przewozu;
- less frills carrier – tanie linie lotnicze;
- new generation carrier – przewoźnik nowej generacji [Jabłoński, 2013, s. 83].

Cięcia kosztów są zauważalne na każdym etapie poczynając od systemu rezerwacji, braku programów lojalnościowych, jednorodnej flocie, naliczaniu opłat za wszelkie dodatki czy w zdecydowanej większości przypadków operowanie na portach oddalonych od centrum miast, które pobierają zdecydowanie mniejsze opłaty.

Należy podkreślić że firma Ryanair proponuje bardzo konkurencyjne ceny jednak stosuje technikę stosowaną przez większość przewoźników zarówno tradycyjnych jak i low-cost, czyli im bliżej podróży tym drożej. Bardzo rzadko zdarza się kupić w atrakcyjnej cenie bilet dwa dni przed podróżą, czy np. w dni świąteczne, okresie wakacyjnym bądź podczas ferii.

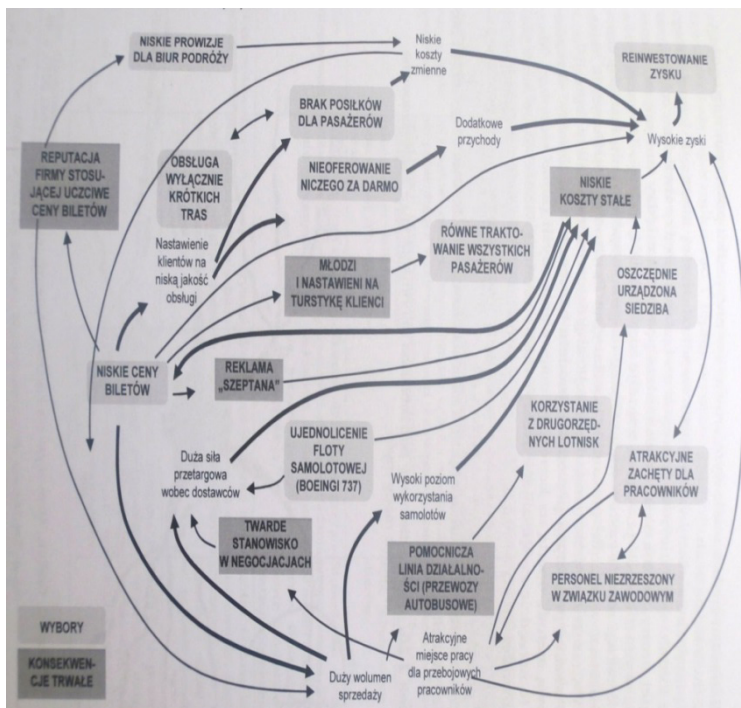
Rysunek 2. Założenia modelu biznesu firmy Ryanair



Źródło: Casadesus-Masanell R., Ricart I.E., *How to Design A Winning Business Model*, „Harvard Business Review”, January-February 2011, s. 104.

Niskie ceny biletów powodują że wiele osób stać na ich zakup, co przy wysokiej ilości sprzedanych biletów powoduje zadawalające zyski. Tanie lonie lotnicze charakteryzują się niskimi kosztami ogólnymi, oferują niskie ceny, w zamian jednak użytkują lotnisk oddalonych od miejsca docelowego, do którego podróży mogą dojechać innym środkiem transportu, kabiny samolotu wyposażone w minimum wygód, brak żaluzji i inne. Czasami niektóre linie lotnicze stosują dodatkową opłatę za bagaż. Casadeus-Masanell i Ricart uważają, że nie istnieją „tanie linie lotnicze”, ponieważ kluczowe generatory kosztów, jak: paliwo, utrzymanie ruchu, koszty pracy, są takie same dla wszystkich przewoźników. Istotą jest konstrukcja modelu biznesu oraz kombinacja niskich kosztów i dodatkowych przychodów, które ją osiągnięcie przewagi konkurencyjnej [2009, s. 127].

Rysunek 3. Model biznesu firmy Ryanair



Źródło: Casadesus-Masanell R., Ricart J. E., *From Strategy to Business Models and to Tactics*, „Long Range Planning” 43 (2010), s. 199.

Tabela 5. Analiza SWOT firmy Ryanair

<p style="text-align: center;"><b>Mocne strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozpoznawalna marka</li> <li>• Niskie ceny przewozów</li> <li>• Bogata oferta połączeń lotniczych</li> <li>• Młoda, jednorodna flota samolotów</li> <li>• Sprawny system rezerwacji, przejrzysty dla pasażerów</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Słabe strony</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak programu lojalnościowego</li> <li>• Korzystanie w większości przypadków z drugorzędnych lotnisk</li> <li>• Częste loty w godzinach wczesno porannych lub późno wieczornych</li> <li>• Słaba oferta usług oferowanych na pokładzie samolotów</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Szanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalsza ekspansja, ciągłe poszerzanie oferty lotów kontynentalnych oraz uruchomienie lotów międzykontynentalnych</li> <li>• Przerzucenie części połączeń na pierwszorzędne porty lotnicze</li> <li>• Zaoferowanie swoim pasażerom możliwości przesiadki</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Zagrożenia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwój oferty obecnych konkurentów oraz pojawienie się kolejnych</li> <li>• Wahające się ceny paliwa</li> <li>• Wzrost opłat lotniskowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych informacji

W toku przeprowadzonych analiz udowodniono, że podstawowym warunkiem

działania modelu jest przede wszystkim utrzymanie niskich kosztów w szczególności kosztów stałych a tym samym pozytywnie zweryfikowano postawioną hipotezę. Ryanair korzysta przede wszystkim z drugorzędnych lotnisk które pobierają mniejsze opłaty oraz oferuje często przejazdy sygnowanymi przez siebie autobusami z lotniska do centrów miast. Korzysta z jednolitej floty samolotów co daje oszczędności przy konserwacji ale również szkoleniu załogi oraz samo wykorzystanie maszyn jest bliskie maksymalnym zdolnościom jeśli chodzi o trasy ale i również miejsca do siedzenia które są bardzo blisko siebie co zwiększa ilość dostępnych miejsc. Jednocześnie zostawia się kilka miejsc z większą przestrzenią aby pobierać dodatkowe opłaty za wybór miejsca chociaż i tak istnieją opłaty za wybór konkretnego miejsca przez klienta ponieważ nie ma podziału na klasy. Wszyscy pasażerowie są traktowani równo a zajmują miejsca albo poprzez wcześniejszy zakup wejścia na pokład przed wszystkimi lub jeśli nie czują potrzeby bezpłatny wybór dostępnych miejsc, jakie zostaną.

W cenie biletu zawarta jest podstawowa usługa na niezbyt wysokim poziomie, za wszelkie udogodnienia klient musi dodatkowo zapłacić. Wszelkie czynności poza samą podstawową opłatą oraz małym bagażem podręcznym są dodatkowo płatne. Pościłki, wybrane miejsce, dodatkowy bagaż, szersze fotele, za wszystko pobierana jest wcale nie niska opłata, która stanowi wnoszą dodatkowe zyski dla przewoźnika.

## PODSUMOWANIE

Tematyka modeli biznesowych jak i ich zastosowania, w tym przypadku, poruszająca działalność linii lotniczych będzie nadal wiodącym problemem gdyż nie tylko modele są rozwijane i doskonalone o kolejne elementy, ale przede wszystkim rynek lotniczy wymaga ciągłych ulepszeń, ponieważ bez nich przy rosnącym zapotrzebowaniu, wzroście wymagań klientów, zastój będzie eliminował daną linię z rynku.

Linie lotnicze Ryanair nie mają najlepszej opinii wśród tanich przewoźników, jednak ich siatka połączeń jest przeogromna i często nie mają konkurencji na danej trasie, a to tego oferują niezwykle konkurencyjne ceny. Swoją przewagę budowali w tym zakresie latami, co przynosi rokrocznie wzrost liczby połączeń oraz zysku. Podstawowym elementem ich modelu biznesu, jest utrzymywanie na niskim poziomie kosztów oraz oferowanie biletów po niskich cenach co przy wysokim wolumenie sprzedaży daje satysfakcjonujące zyski, na które składają się również dodatkowo naliczane opłaty, które często są droższe od biletu. Ich oferta nie opiera się o dodatkowe wartości, poczucie wyjątkowości, chodzi tu o zwykły transport między dwoma miejscami lecz co ważne ma być

równie bezpiecznie jak w przypadku linii premium, gdyż wszystkie linie lotnicze muszą spełnić wszelkie wymogi dotyczące bezpieczeństwa bez wyjątku. Bezpieczeństwo zawsze powinno być na pierwszym miejscu, jedynie czym się różnią samoloty danym linii to wnętrze, wystrój oraz oczywiście wiek floty, jednak za bezpieczeństwo pasażerów każdy przewoźnik odpowiada tak samo.

## LITERATURA

- Afuah A. N.(2003), Tucci Ch.L., *Biznes internetowy. Strategie i modele*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Allaire Y., Firsirotu M.E. (2010), *Myślenie strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bis J. (2013), *Innowacyjny model biznesowy - sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, [w:] Kozuch B. (red.), *Modele...*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
- Casadesus-Masanell R., Ricart I.E. (2011), *How to Design A Winning Business Model*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), *The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*, „Industrial and Corporate Change” Vol. 11, No. 3.
- Gołębiewski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Duczowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (2013), *Model biznesu, Nowe myślenie strategiczne*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Oblój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Thomson A.A., Strickland A.J. (2003), *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill, New York.
- Nogalski B. (2009), *Rozważania o modelach biznesowych przedsiębiorstw jako ciekawym poznawczo kierunku badań problematyki zarządzania strategicznego* [w:] Krupski R. *Zarządzanie strategiczne. Problemy, kierunki badań*, WWSZiP, Wałbrzych.
- Porter M. E. (2002), *What is Strategy?*, Harvard Business Review 5.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

## VALUES FOR THE CUSTOMER AS THE MAIN ELEMENT MODEL BUSINESS AIRLINE RYANAIR

**A b s t r a c t:** With air transport uses more and more people and the variety of offers available to carriers from year to year richer and the current aviation market has changed significantly in recent years. Today's world can not be imagined without either civil aviation or cargo. The need to transport not only for holiday but increasingly duties or trips to cultural events, sports have become a daily routine for many people.

The main objective of the study is to analyze the business model of Ryanair. Lated-formulated hypothesis that lower the valuable services offered are a major factor in building a business model and competitive advantage for Ryanair. In order to research conducted case study, we collected data derived from content analysis of literature, desk research and SWOT analysis.

**K e y w o r d s:** business model, competitive advantage, airlines,

