



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

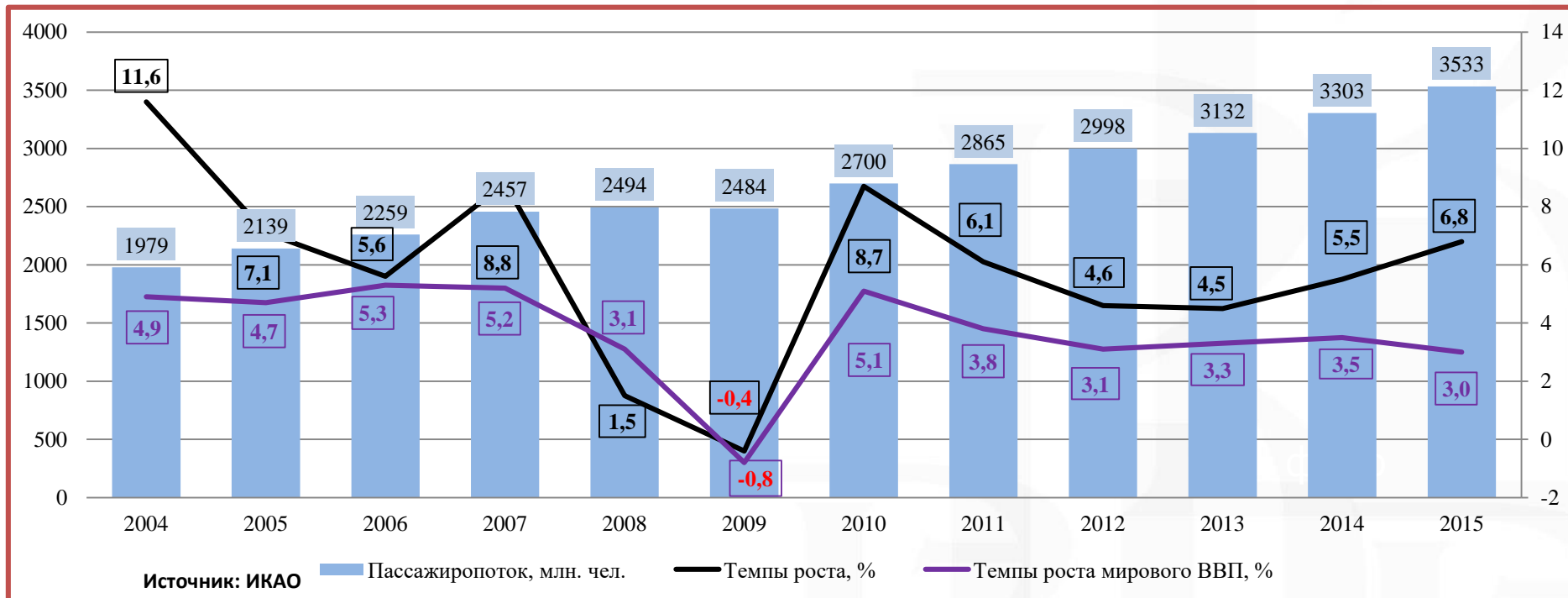
# «Конкистадоры неба»: развитие бюджетных авиакомпаний на национальных рынках и их влияние на трансформацию бизнес - моделей авиакомпаний

Кульков В.В.

Аспирантская школа по экономике, Департамент мировой экономики ФМЭИМП НИУ ВШЭ

# Мировые пассажирские авиаперевозки за последнее десятилетие демонстрировали рост выше мирового ВВП

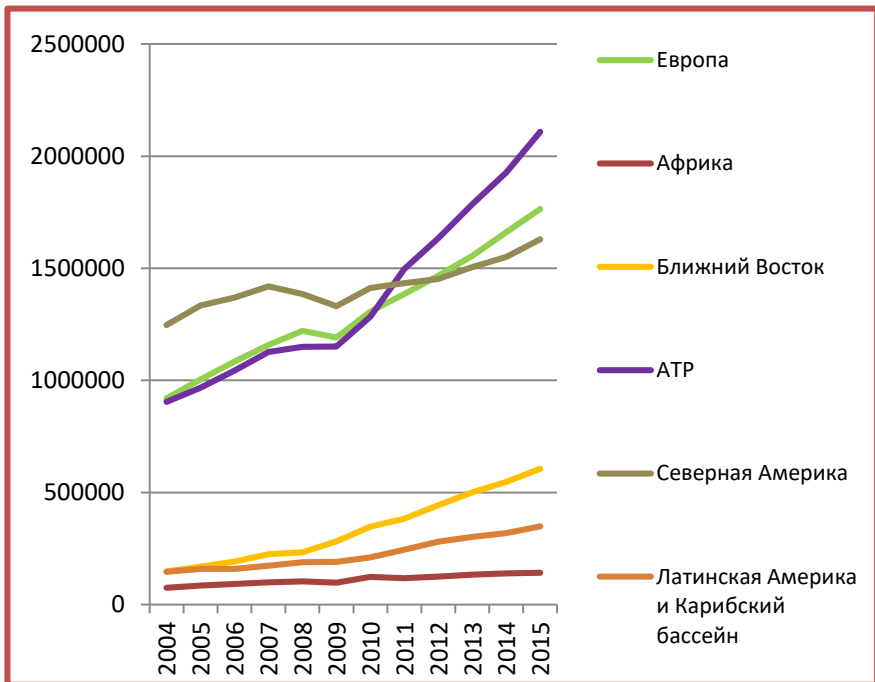
Пассажиропоток на воздушном транспорте в мире с 2004-2015 гг.



Мировая гражданская авиация динамично развивающаяся отрасль – показатели налета и перевезенных пассажиров демонстрируют стабильный рост на протяжении последних десятилетий – с каждым годом все больше людей выбирают самолет, как средство передвижения. С 2004 по 2015 год пассажиропоток рос в среднем на 5,9%, в то время как мировой ВВП на 3,2%. Между этими показателями есть тесная корреляция. В самый кризисный 2009 год мировая экономика продемонстрировала отрицательный темпы роста (-0,8%) впервые со времен окончания 2 Мировой Войны, а отрасль авиаперевозок просела «ниже нуля» на 0,4%. В 2015 наметилась разнонаправленная динамика, что объяснимо снижением цен на нефть и, как следствие, на авиатопливо, что позволило удешевить авиаперевозки и привлечь больше клиентов.

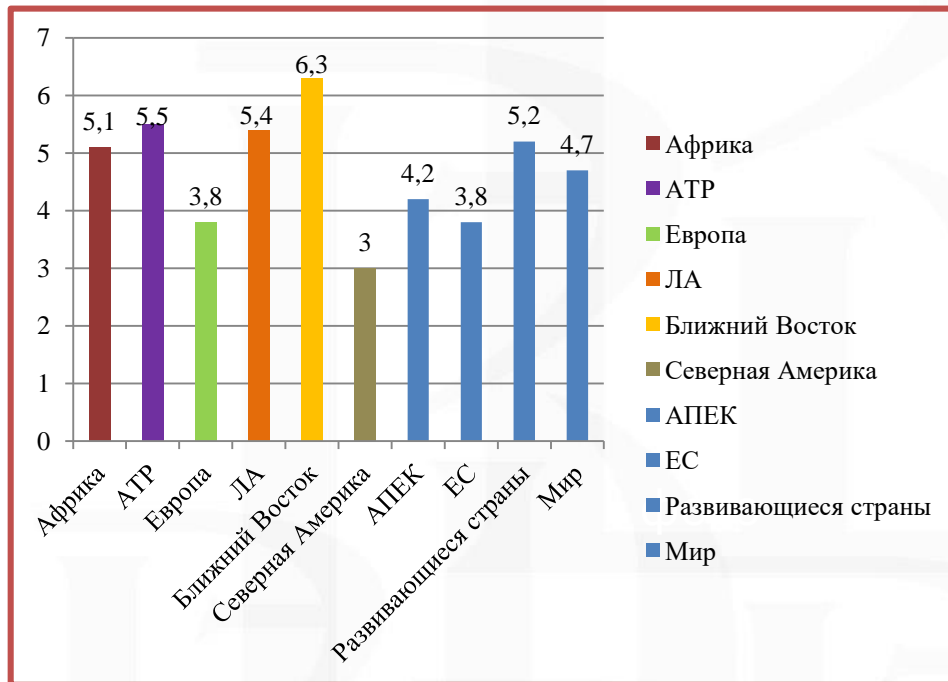
# «Старые» регионы – США и Европа - уже не являются мировыми лидерами по пассажирообороту

Пассажирооборот на воздушном транспорте на МВЛ и ВВЛ по регионам мира за период 2004-2015 гг. (млн. пасс.км.)



Источник: ICAO

Прогнозные среднегодовые темпы роста пассажирооборота на МВЛ некоторых рынков до 2032 года.

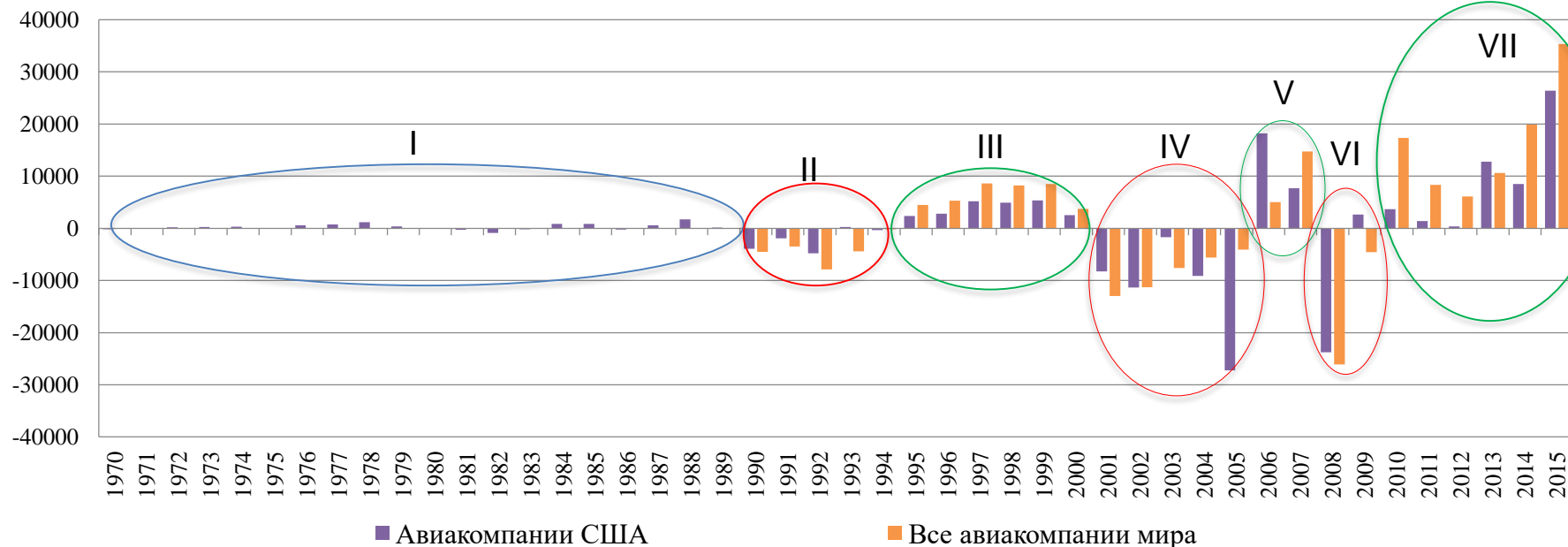


Источник: Air Transport Action Group

Традиционно считается, что Европа и США самые большие рынки в мире. По выручке авиакомпаний – да, но не по пассажирообороту. С 2011 года Азиатско-Тихоокеанский регион самый крупный в мире. Рост этого показателя в нем связан с возрастающей прослойкой среднего класса, готового тратить на авиаперелеты и повсеместным проникновением бюджетных авиакомпаний. Европа так же смогла обогнать США за счет развития именно бюджетных авиакомпаний. По прогнозам развивающиеся рынки продолжают расти быстрее развитых. Мировая экономика смещается в сторону Азии и это находит свое отражение и в гражданской авиации.

# Пассажирские авиаперевозки не являются «тихой гаванью» для инвесторов, хотя в последние года это прибыльное дело

Чистая прибыль авиакомпаний США в период 1970-2015 гг. и авиакомпаний мира в период 1990-2015 гг. (млн. долл.).

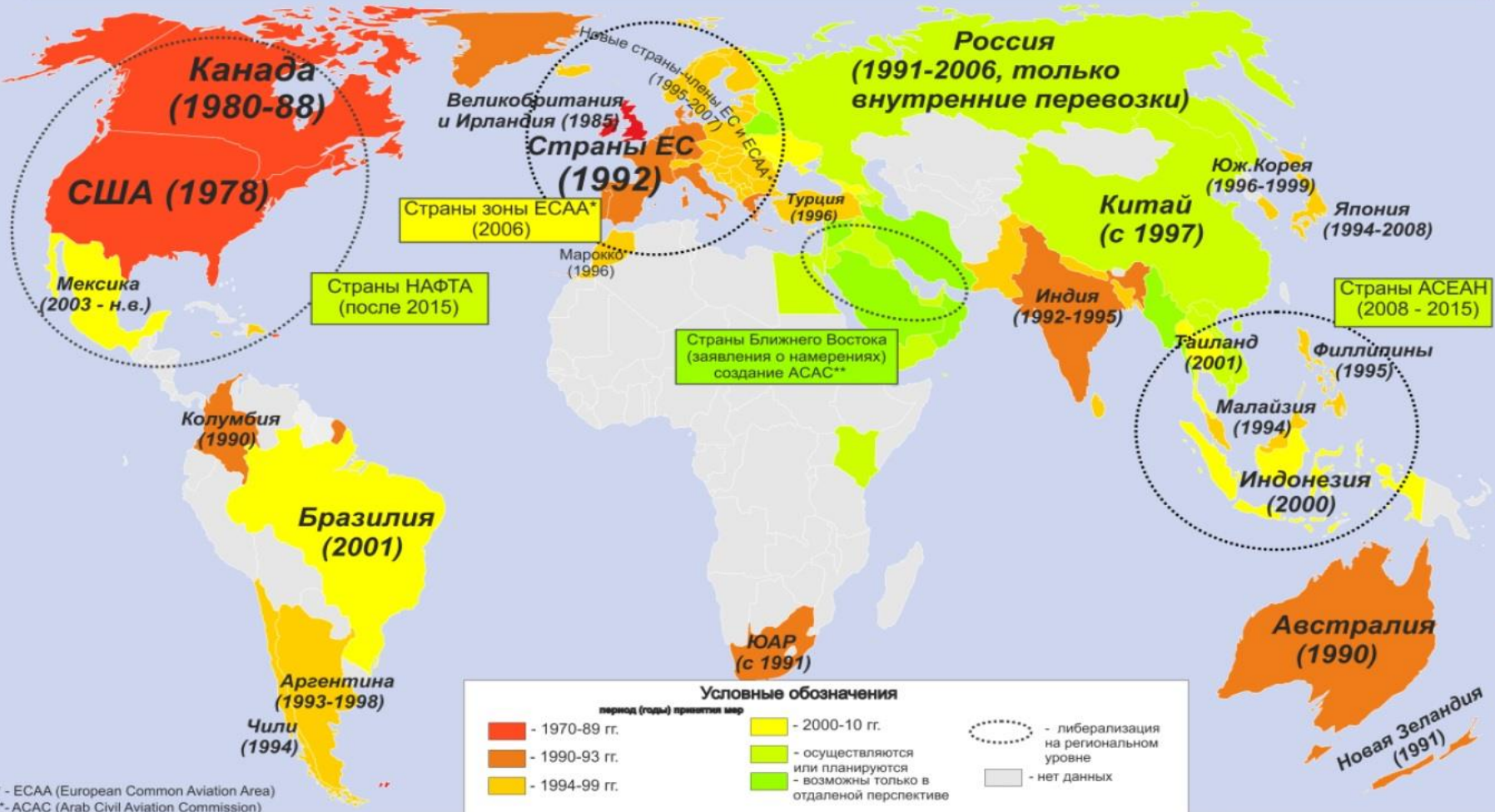


Источник: : US DOT, Airlines.org, IATA

1 период – 1970-1989 гг. (только США) – дерегулирование авиаперелетов на ВВЛ, а затем МВЛ, невысокие показатели прибыльности. 2 – 1990-1994 гг. – начало процесс дерегулирования во всем мире, начало создание первых единых авиационных пространств. 3 – 1995-1999 гг. – адаптация рынка к либерализации. 4 – 2000-2006 гг. – последствия кризиса доткомов, обрушение азиатских экономик, 11/09, рост цен на нефть. 5 – 2006-2007 гг. – восстановление. 6 – 2008-2009 гг. – Великая рецессия. 7 – 2010-н.в. – «Golden Age».

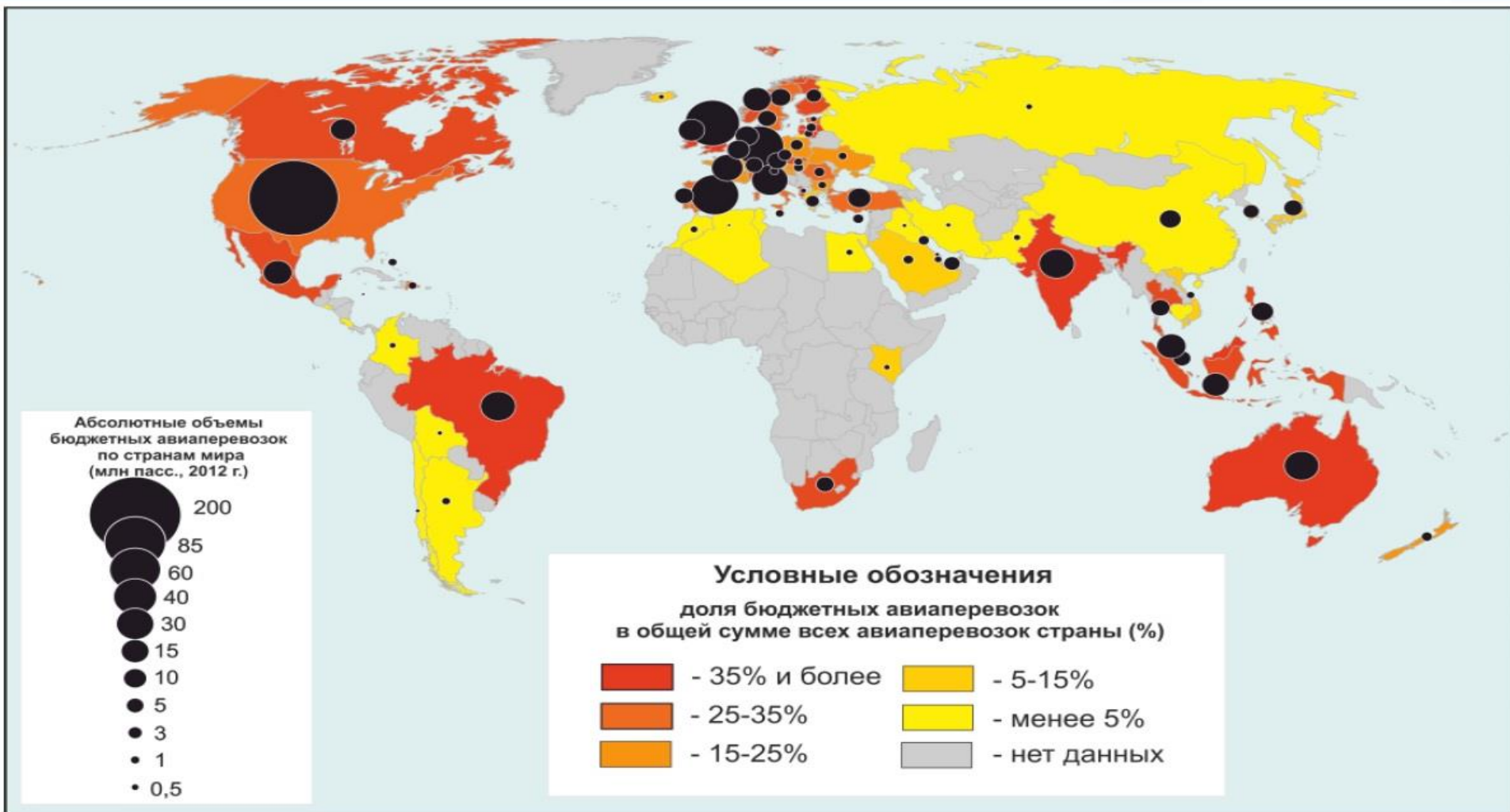
# Либерализация авиасообщения – один из важнейших факторов роста проникновения бюджетных авиакомпаний в мире

Периоды дерегулирования авиационной сферы по странам мира (2013 г.)



\* - ECAA (European Common Aviation Area)  
 \*\* - ACAC (Arab Civil Aviation Commission)

# За 25 летний период лоукостеры смогли отвоевать значительную долю «пирога»



Источник: Семенов А.А.

# Отличительные черты бизнес-модели бюджетных авиакомпаний

## Группа А. Особенности флота.

- *Одинаковые самолеты.*
- *Минимальный возраст парка воздушных судов.*
- *Высокая оборачиваемость самолета.*
- *Высокая плотность сидений на борту.*

## Группа Б. Специфика сервисного обслуживания пассажиров.

- *Отсутствие бесплатных услуг.*
- *Прямые каналы продаж.*

## Группа В. Аэропорты и маршрутная сеть.

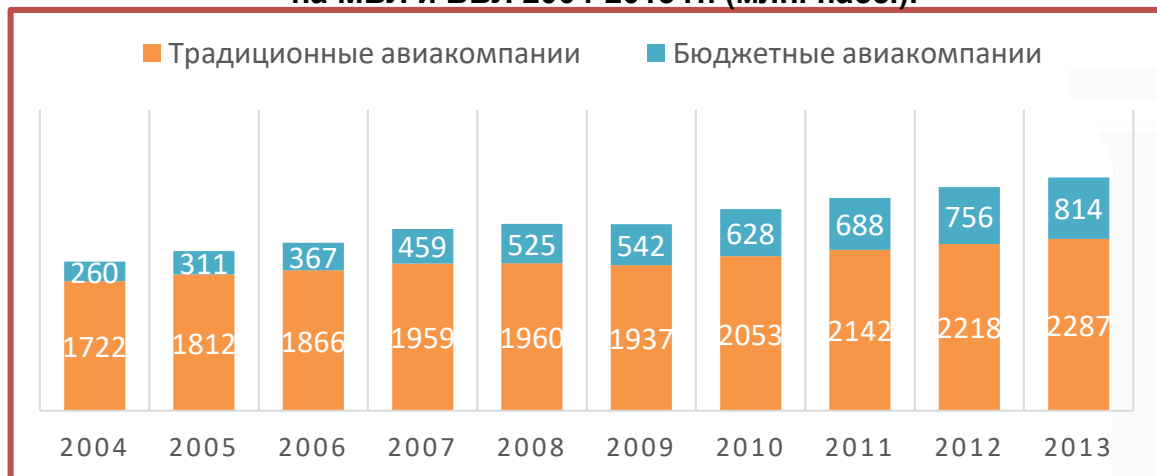
- *Второстепенные аэропорты или специальные терминалы.*
- *Однотипная маршрутная сеть.*
- *Использование принципа «point-to-point» при формировании сети.*

## Группа Г. Общие показатели эффективности авиакомпании с точки зрения менеджмента.

- *Высокий показатель занятости кресел.*
- *Производительность труда.*

# Лоукостеры привлекают новых пассажиров и растут быстрее традиционных авиакомпаний, а так же они более устойчивы к кризисам из-за низких издержек

**Пассажиропоток бюджетных и традиционных авиакомпаний в мире на МВЛ и ВВЛ 2004-2013 гг. (млн. пасс.).**



Пассажиропоток лоукостеров за десятилетний период вырос в 3 раза, в то время как у традиционных авиакомпаний всего в 1,3 раза. Большинство пассажиров – новые, ранее не летавшие. Лоукосты отбирают пассажиров и традиционных компаний, но новопривлеченных больше.

Источник: IATA

**CASK Ryanair и 3 крупнейших авиакомпаний Европы по данным 2007 г.**

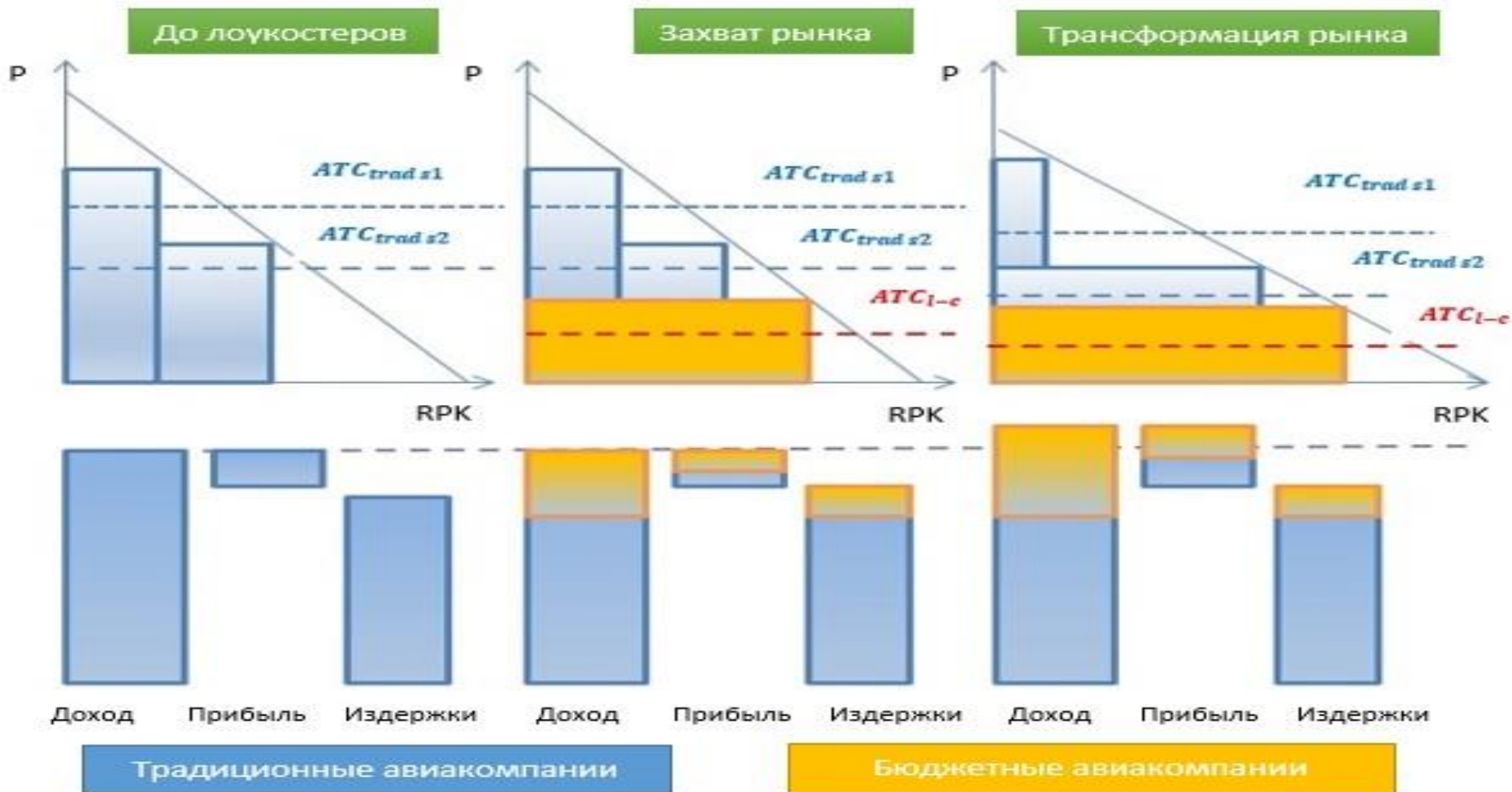
На момент наиболее стремительного роста лоукостеров в Европе (2006-2009) «разрыв» по CASK между ключевыми традиционными авиакомпаниями и Ryanair был почти трехкратным. За последнее время он стал снижаться – началась трансформация рынка.



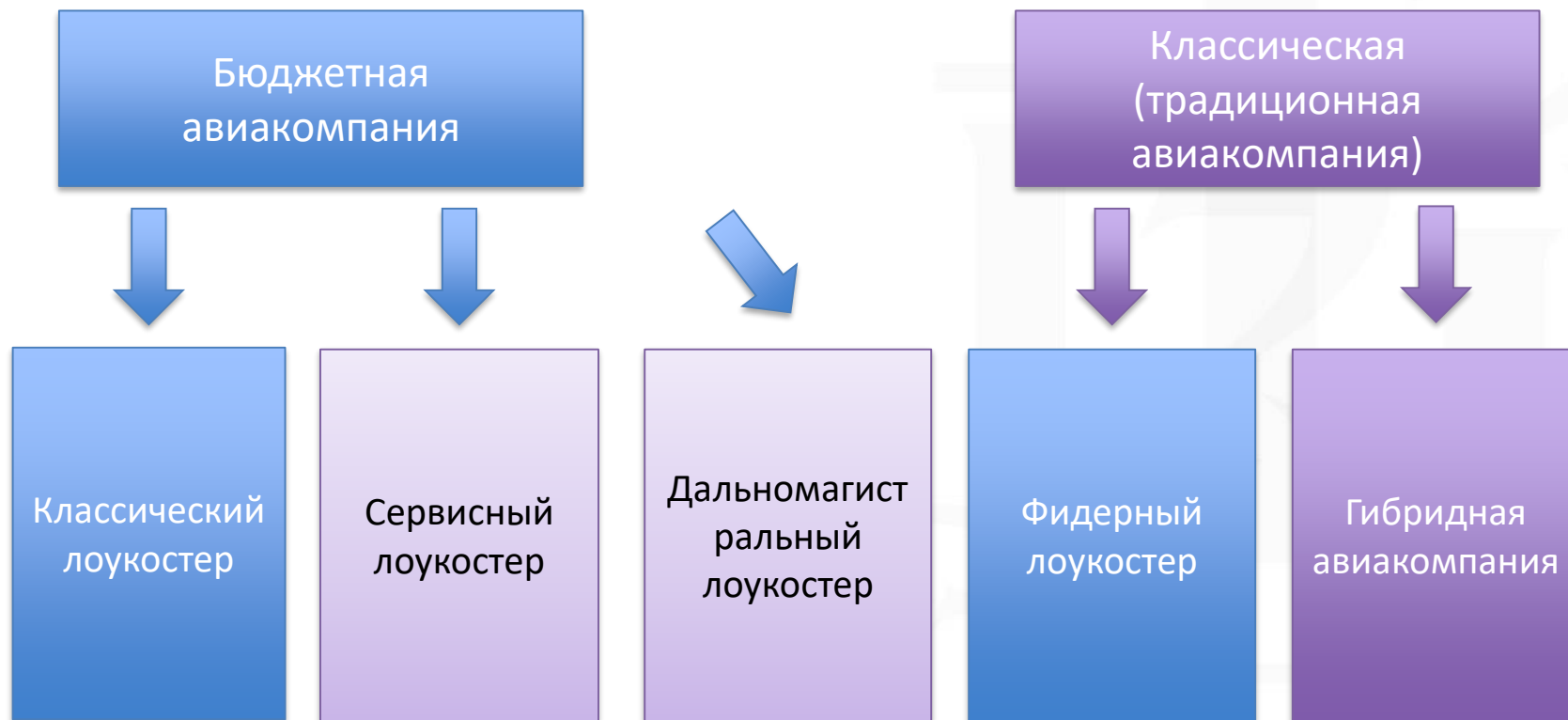
Источник: Dr. Frankie O'Connell



# Конкуренция между бюджетными и традиционными авиакомпаниями, необходимость адаптировать свою бизнес-модель к высоким ценам на нефть привела к появлению «гибридных» авиакомпаний

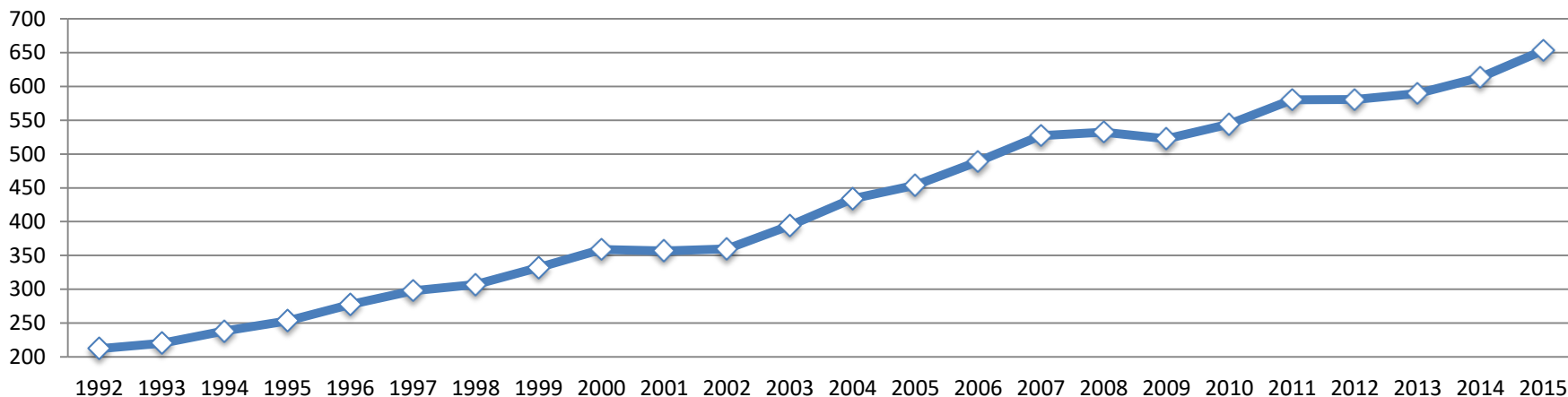


# Смешение элементов бизнес-моделей традиционных и бюджетных авиакомпаний «породило» широкое разнообразие вариантов развития перевозчиков



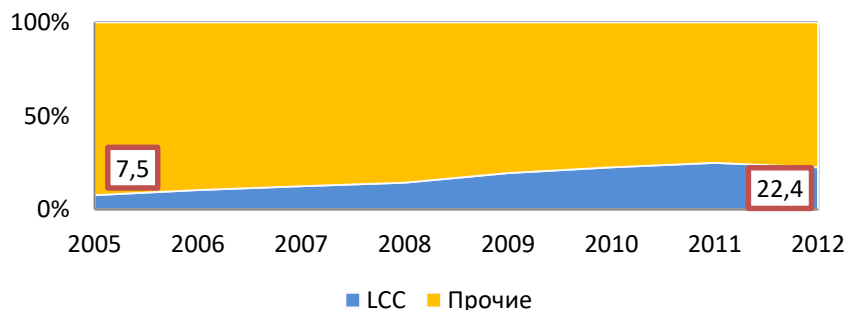
# Европейский рынок авиаперевозок 2 по размеры в мире и на нем бюджетные авиакомпании занимают прочные ПОЗИЦИИ

Пассажиропоток на воздушном транспорте в ЕС в период с 1992-2015 гг., млн. чел.

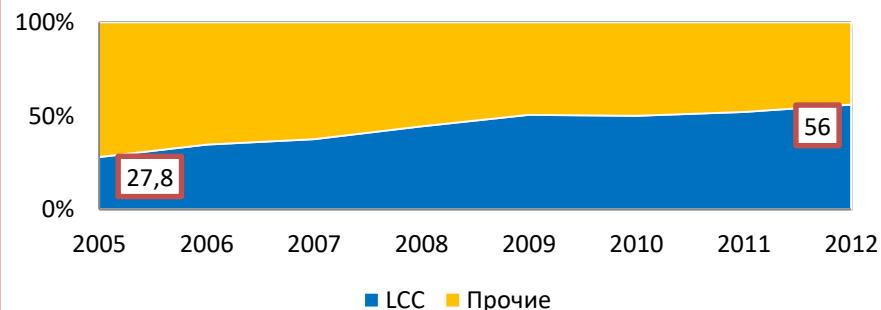


Источник: The World Bank

Рыночная доля авиакомпаний по пассажиропотоку на международных направлениях в ЕС, %:



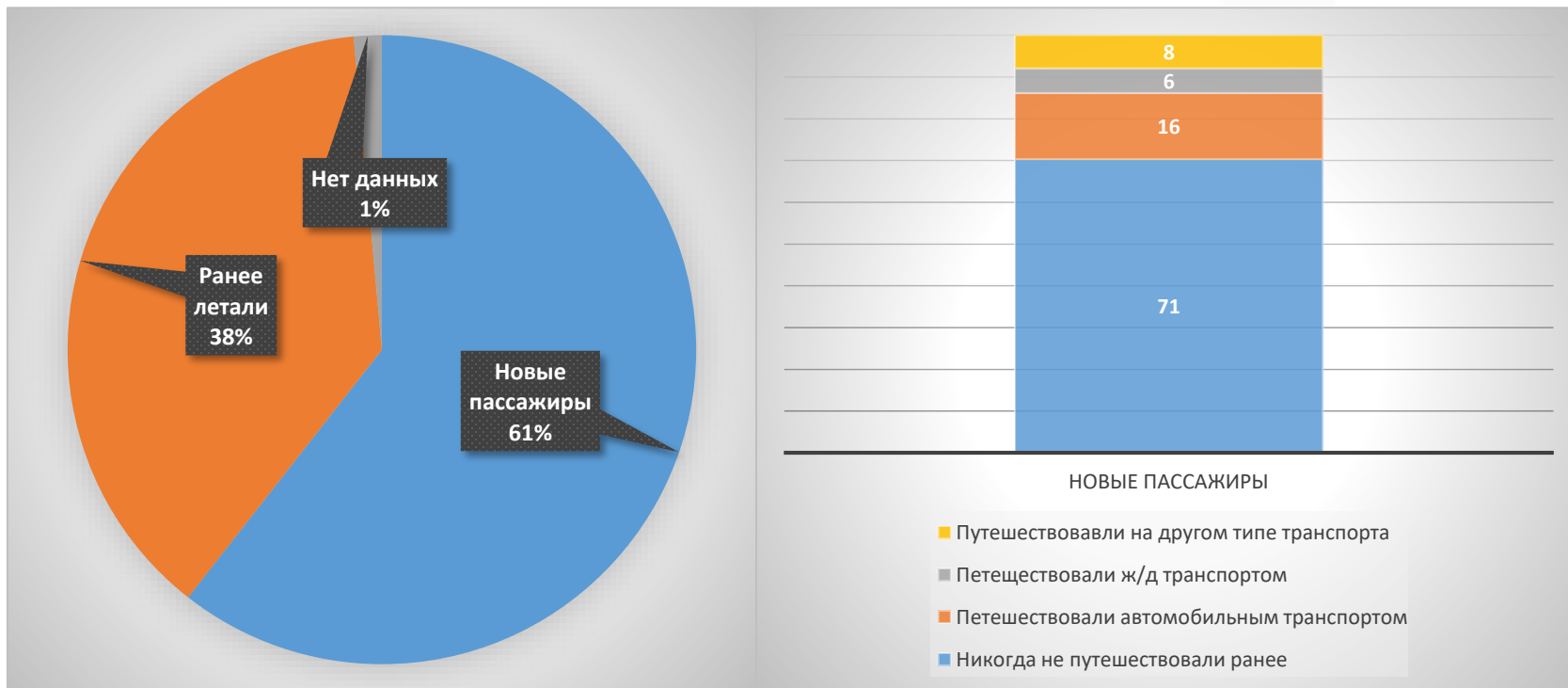
Рыночная доля авиакомпаний по пассажиропотоку на внутренних направлениях в ЕС, %:



Источник: Annual Analyses of the EU Air Transport Market – Final Report, 2013

# Либерализация европейского неба привела к буму low-cost авиаперевозок. Сегодня бюджетные авиакомпании занимают значимое место на рынке ЕС, а Ryanair лидер всего рынка

## Классификация пассажиров бюджетных авиакомпаний в ЕС



Источник: Macario R., Reis V., Viegas J., Meersman H.

В 2007 при буме развития лоукостеров в ЕС было проведено исследование пассажиров этих авиакомпаний и оказалось, что 61% пассажиров – абсолютно новые пассажиры из которых 71% - никогда ранее вообще не пользовались воздушным транспортом. Бюджетные авиакомпании напрямую способствуют повышению авиационной мобильности населения. Подобные исследования в других регионах показали такую же картину.

# Пассажиры бюджетных и традиционных авиакомпаний значительно могут отличаться по возрасту, образованию и целям поездки. Хотя эта разница пропадает со временем

**Характеристика пассажиров бюджетных авиакомпаний, летавших в/из аэропорта Белграда в 2013 году, %**

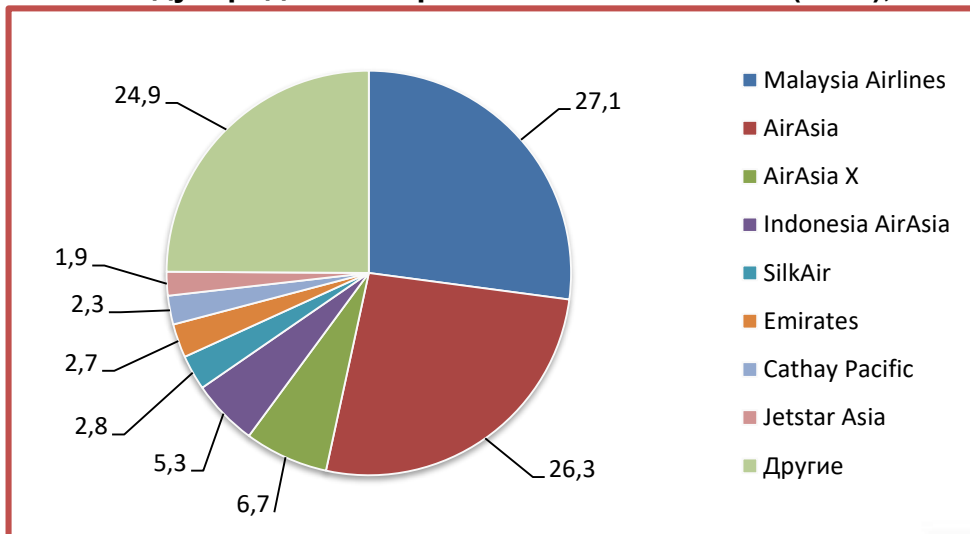
Характеристика	Традиционные авиакомпании	Бюджетные авиакомпании
<b>Образование</b>		
Начальное	0.9	4.3
Среднее	21.3	35.3
Высшее	77.8	60.4
<b>Цели поездки</b>		
Личные	33.2	67.5
Бизнес	43.4	14.2
Туристические	18.5	14.9
Другие	4.9	3.4
<b>Гражданство</b>		
Сербы	53	37
Эмигранты	14	36
Иностранцы	33	27

Источник: Jovana Kuljanin, Milica Kali

При анализе пассажиров бюджетных авиакомпаний важно понимать на кого они собственно говоря работают. Для примера мы возьмем аэропорт Белграда, который может дать нам некое «среднее» представление об обычном клиенте лоукостера (город «в меру» туристический, что позволяет избежать излишнего веса туристов). В 2013 году в аэропорт Белграда летало 6 бюджетных авиакомпаний («Germanwings», «Norwegian Air Shuttle», «Wizzair», «FlyDubai», «Pegasus Airlines» и «EasyJet»), связывая город с 16 другими городами. Разница между пассажирами авиакомпаний следующая – более 1/3 пассажиров лоукостеров молодые люди без высшего образования, при этом более 2/3 пассажиров сказала, что летает лоукостерами в личных целях. У традиционных таких всего треть и 43% приходится на деловые цели. Большая доля и мигрантов среди клиентов лоукостеров. Можно сказать, что лоукостеры воспринимаются, как «общественный» транспорт, которым пользуются в личных делах: слетать к друзьям на выходные или посетить родственников.

# ЮВА – еще один регион с высоким проникновением бюджетных авиакомпаний. Даже более того – это регион с самым высоким этим показателем в мире

**Провозные емкости авиакомпаний на международных направлениях в Малайзии (2013), %**



Источник: Claire Teng, Michael Parr

**Структура акционерного капитала бюджетных авиакомпаний в некоторых странах АСЕАН**

Локальная авиакомпания	Головная авиакомпания	Локальный партнер
<b>Thailand (Таиланд)</b> Thai AirAsia	AirAsia Group (45%)	Asia Aviation (55%)
<b>Indonesia (Индонезия)</b> AirAsia	AirAsia Group (49%)	Fersindo Nusaperkasa (51%)
<b>Philippines (Филиппины)</b> AirAsia	AirAsia Group (40%)	Alfredo Yao, Antonio Cojuangco, Michael Romero, Marianne Hontiveros (60%)
<b>Philippines (Филиппины)</b> AirAsia Zest	Philippines AirAsia (49%)	AMCY Holdings (51%)
<b>Malaysia (Малайзия)</b> Malindo Air	Lion Air Group (49%)	National Aerospace and Defense Industries (51%)
<b>Thailand (Таиланд)</b> Thai Lion Air	Lion Air Group (49%)	Thai domestic partner (51%)
<b>Indonesia (Индонезия)</b> Tigerair Mandala	Tiger Airways Group (33%)	Saratoga Investment (51%)

Источник: Claire Teng, Michael Parr

Доля бюджетных авиакомпаний в структуре внутренних авиаперевозок стран АСЕАН постоянно растет. К примеру, в Малайзии доля только AirAsia выросла в период 2002-2013 года с 10% до 62% на ВВП. В 2013 году на бюджетные авиакомпании в Малайзии приходилось 40,2% всех провозных емкостей. Схожая картина наблюдается и в других странах. К примеру, в Индонезии на бюджетные авиакомпании приходится 58,1% пассажирооборота на внутренних линиях и 30,4% провозных емкостей на международных направлениях. В Таиланде эти показатели равны 83,2% и 42,1% соответственно.

# Чем руководствуются пассажиры при выборе авиакомпаний? Безопасность всегда на 1 месте. А цена на 2-3.

## Предпочтения пассажиров Jetstar Airways и AirAsia X при выборе авиакомпании

	1	2	3	4	5	6	7
<b>Jetstar</b>							
Безопасность	51	21	8	5	9	5	1
Дешевизна	5	19	30	10	13	10	13
Расписание	29	38	16	6	6	3	2
Отзывы	7	9	25	20	22	2	5
Сотрудники	1	3	2	18	15	23	38
Удобство ВС	4	7	11	27	26	20	5
Кастомизация	3	3	8	14	9	27	36
<b>AirAsia X</b>							
Безопасность	56	19	14	4	1	4	2
Дешевизна	11	41	30	6	4	4	4
Расписание	18	25	36	10	6	4	1
Отзывы	3	6	5	34	40	11	11
Сотрудники	5	0	4	12	31	30	18
Удобство ВС	2	7	8	24	21	20	18
Кастомизация	4	4	5	11	7	24	45

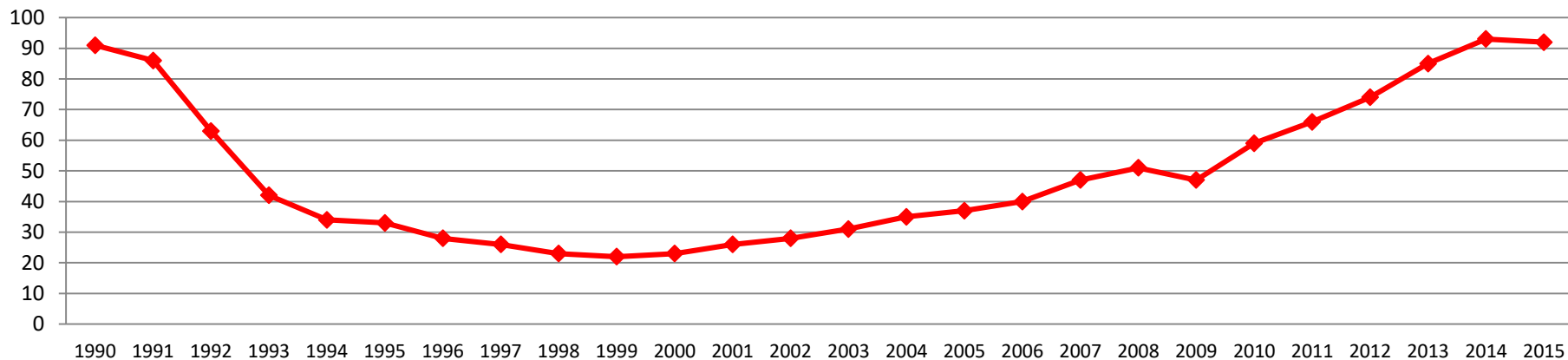
Источник: Hongwei Jiang

Безопасность остается определяющим фактором при выборе авиакомпании, при этом стоимость авиабилета у клиентов бюджетных авиакомпаний находится на примерно равных позициях с удобством расписания. Отзывы о компании занимают 4 место в иерархии факторов, определяющих выбор авиакомпаний. Впечатления от персонала, самолета и кастомизации услуг не играют существенной роли у пассажиров бюджетных авиакомпаний, по крайней мере в ЮВА. Но можно предположить, что это верно и для других лоукостеров.



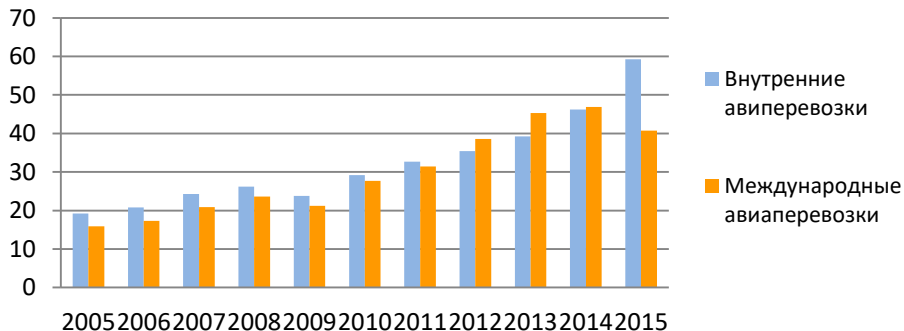
# Российский рынок восстановился после распада СССР только в 2014 году и сразу столкнулся с новыми испытаниями

Количество перевезенных пассажиров авиатранспортом в РФ в 1990-2015 гг., млн. чел.



Источник: Росавиация

Структура пассажирских авиаперевозок в РФ в 2005-2015 гг., %.



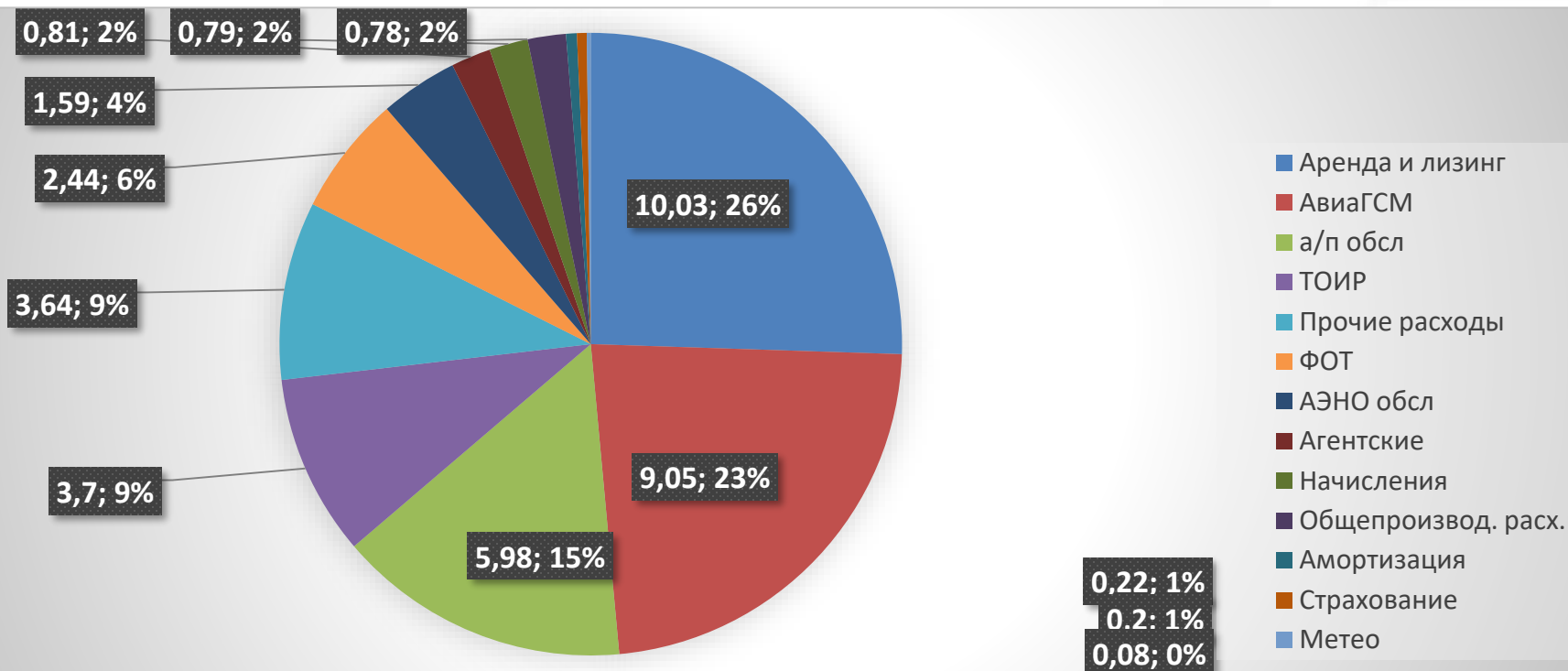
Источник: Росавиация

Российскому рынку авиаперевозок на восстановление ушло более 20 лет. Росту в 00-ые способствовала экономическая конъюнктура: благодаря росту цен на энергоресурсы и политической стабилизации у населения стал расти реально располагаемый доход, укрепился средний класс (в какой-то мере) и возросла экономическая активность малого и среднего бизнеса. Кризис 2008-2009 года удалось быстро пройти. Но после событий Крымской весны и обвала стоимости нефти на мировых рынках произошло серьезное обесценение рубля и, как следствие сокращение спроса на международные авиаперелеты. 2014 год прошел еще по инерции, но в 2015 году в структуре пассажирских перевозок ВВП заняли почти 60%.



# Структура издержек претерпела одно важное изменение – расходы на лизинг для российских авиакомпаний теперь стоят на первом месте

Себестоимость авиаперевозок на 1 ткм./руб. в 2015 году

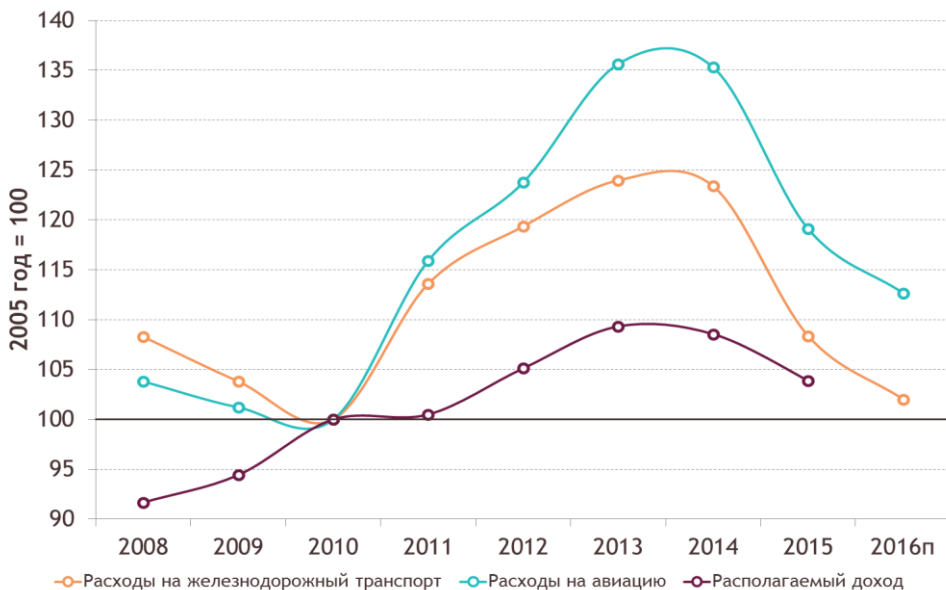


Источник: Александр Фридлянд

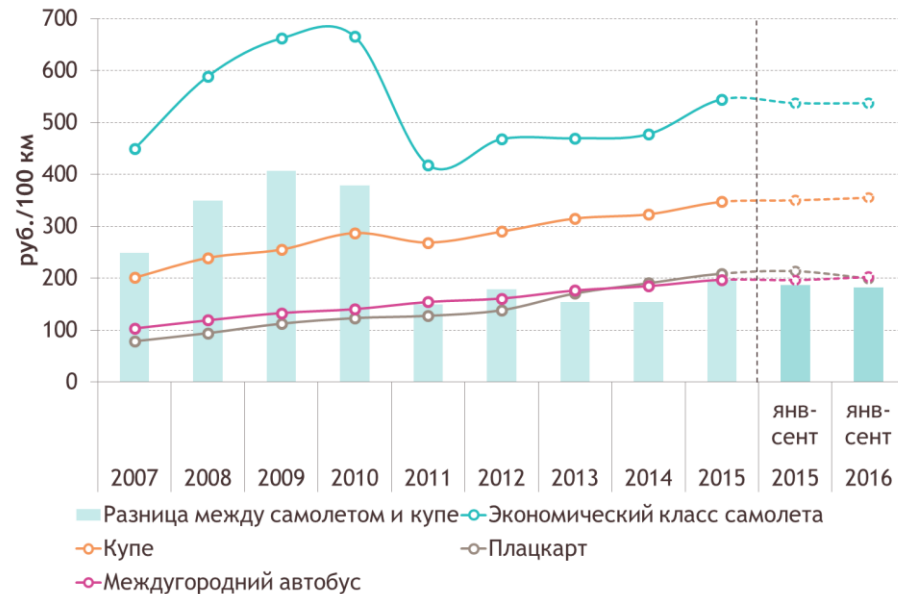
Обесценение рубля переместило лизинг на первое место в структуре издержек авиакомпаний. Ранее расходы на авиационное топливо составляли большую часть расходов. К сожалению, в отличие от иностранных пассажирских авиакомпаний, российские перевозчики не смогли выиграть от снижения нефтяных котировок. Отрасль демонстрирует большие убытки (что нормально для сферы авиаперевозок, как мы увидели ранее). Но обычно авиаперевозки в разных сторонах света следуют общемировым тенденциям. Российские авиакомпании рискуют выйти из кризиса на момент завершения «Golden Age». Переориентация на ВВЛ так же не компенсирует потери МВЛ – расходы на ВВЛ существенно выше средних на МВЛ+ВВЛ, а доходы населения не выросли

# Покупательная способность населения падает, при этом стоимость полета и поездки в поезде медленно растет

**Потребительские расходы на железнодорожный транспорт, расходы на авиацию (в ценах 2015 года), ежегодный располагаемый доход населения, 2005 год = 100, 2005—2016 (оценка) годы**



**Среднемесячная стоимость междугороднего проезда, разница между стоимостью полета в салоне экономического класса самолета и проездом в купейном вагоне поезда, руб./100 км, 2007—2015\* годы**



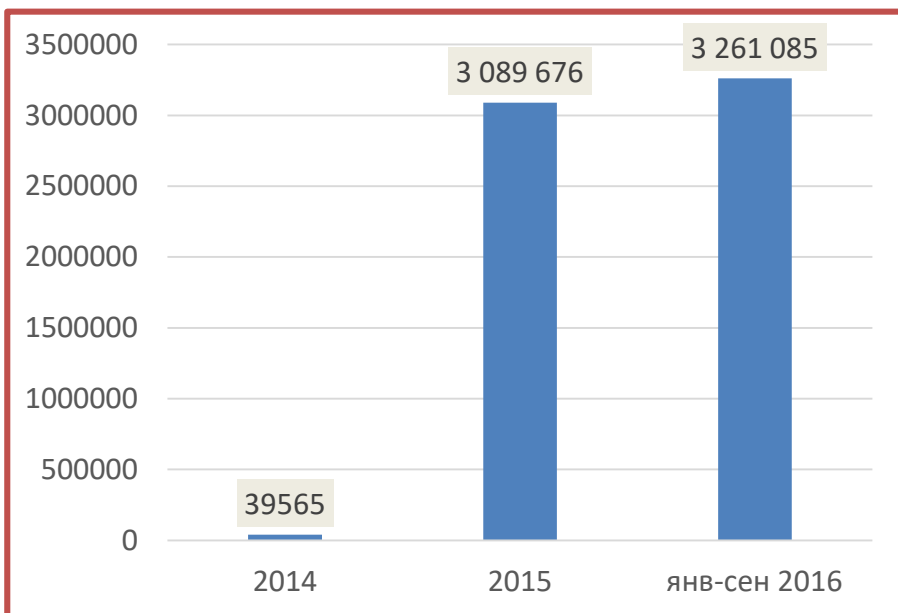
Источник: АЦ при правительстве РФ

Источник: АЦ при правительстве РФ

За последние 9 лет произошло снижение в разнице стоимости билета на самолете и в вагоне купе на железнодорожном транспорте – авиация стала доступнее на средних и дальних расстояниях. Однако в условиях рецессии при снижении располагаемого дохода средняя стоимость билетов на все виды транспорта продолжает медленно расти. В авиации рост цен обусловлен уходом с рынка Трансаэро, которая предлагала цены много ниже себестоимости, тем самым заставляя конкурентов тоже вести борьбу за клиентов по линии уровня цен. Если бы не обесценение рубля и падение котировок на нефть, при условии ухода с рынка Трансаэро мы бы наблюдали еще больший рост средних цен на билеты у авиакомпаний. Отрасль работает в убыток, а основные прибыли аккумулирует только ГК «Аэрофлот»

# «Победа» быстро растет на российском рынке, который специалист Vain Company оценили в 10 млн. пассажиров лоукост сегмента

Пассажиропоток «Победы» в 2014-2016 гг.



Источник: Росавиация

В России удачное время для развития бюджетных авиакомпаний. Мировая практика показывает, что бизнес-модель лоукостера достаточно жизнеспособна в условиях кризиса при условии грамотного менеджмента. В России достаточно низкая авиационная мобильность и есть большой потенциал для роста с точки зрения спроса. Авиакомпания «Победа» в первый же полноценный год своей жизни смогла выйти на операционную прибыль.

Маршрут «Белгород-Москва»



На маршруте Москва-Белгород до открытия этого направления «Победой» в 2014 году ходило около 20 автобусных рейсов в сутки, при этом стоимость билета составляла в среднем 1000 рублей, а время в пути 10-12 часов. После появления на маршруте бюджетной авиакомпании количество ежедневных автобусных рейсов сократилось до 6 на начало 2016 года. [11] Цена авиабилетов на этом маршруте варьируется от 999 до 1999, а время в пути занимает всего 1 час и 15 минут. Пассажиры сделали свой выбор.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Спасибо  
за внимание!