



Управление аэропортом в новых экономических условиях

8-ая международная конференция «Инфраструктура воздушного транспорта»,
Москва, 24 – 25 апреля 2012

Во времена СССР аэропорты, как и другие хозяйствующие субъекты, находились в условиях плановой экономики

- Аэропорт как структурная часть авиаотряда
- Формирование расписания «сверху»
- Получение финансирования на основе защищаемых смет
- Отсутствие финансовых целей конкретного аэропорта, планирование экономики отрасли в целом
- Существенный пассажиропоток, высокая доля региональной и местной авиации
- Облегченные требования к авиационной безопасности
- Низкая доля неавиационной составляющей в выручке



Ситуация сегодня изменилась и это требует смены парадигмы системы менеджмента аэропорта

- Рыночная экономика и конкуренция
- Аэропорты РФ в основном перешли в частную собственность
- Частные акционеры ставят перед аэропортами финансовые цели
- Государственная финансовая поддержка сильно ограничена
- Новые требования к авиационной безопасности
- Новые требования к уровню комфорта и набору сервисов для пассажиров и авиакомпаний
- Основной источник прибыли - неавиационная деятельность и продажа топлива



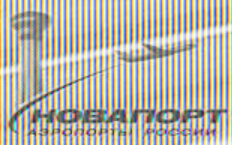
Смена парадигмы системы менеджмента – необходимое (но не достаточное) условие адаптации предприятия к новой среде

Опыт управления сетью из 7 аэропортов сформировал наше видение ключевых элементов управления, необходимых для успешного функционирования аэропорта в современных рыночных условиях



- Менеджменту аэропорта должны быть сформулированы четкие цели:
 - Доходность на акционерный капитал
 - Позиционирование аэропорта на рынке (региона, страны, мира)
 - Портфель бизнесов
 - Качество обслуживания клиентов и уровень безопасности
 - Имидж аэропорта
- Менеджмент должен быть мотивирован на реализацию поставленных задач





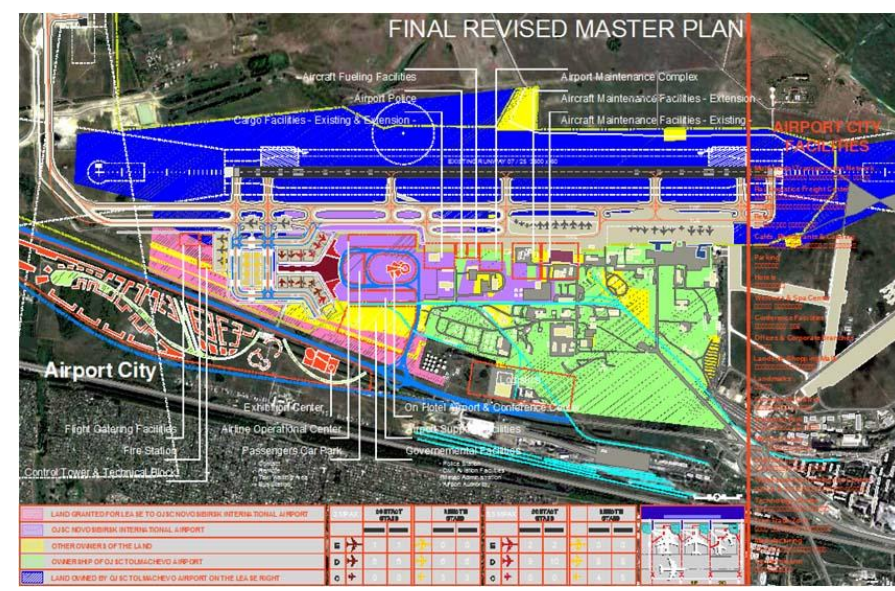
• В аэропорту должно быть принято «Положение о стратегическом планировании», регламентирующее формат и организационный аспект разработки стратегии развития аэропорта на 15 – 20 лет, включающей:

- Ключевые рыночные сегменты
- Позиционирование аэропорта на рынке
- Целевые показатели
- Мастер – план развития аэропорта и приаэропортовых территорий

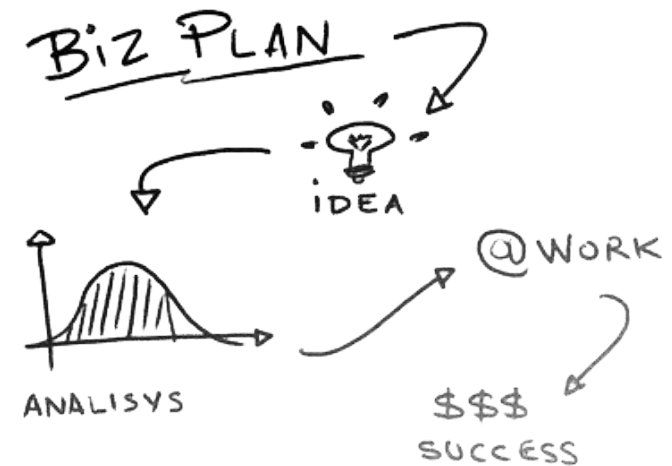
• Мастер-план, помимо прочего, должен использоваться как базовый документ для формирования плана развития аэродромной инфраструктуры в рамках ФЦП

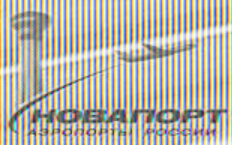
• Стратегия развития аэропорта актуализируется ежегодно

• Стратегия развития аэропорта является базой для разработки среднесрочного бизнес-плана



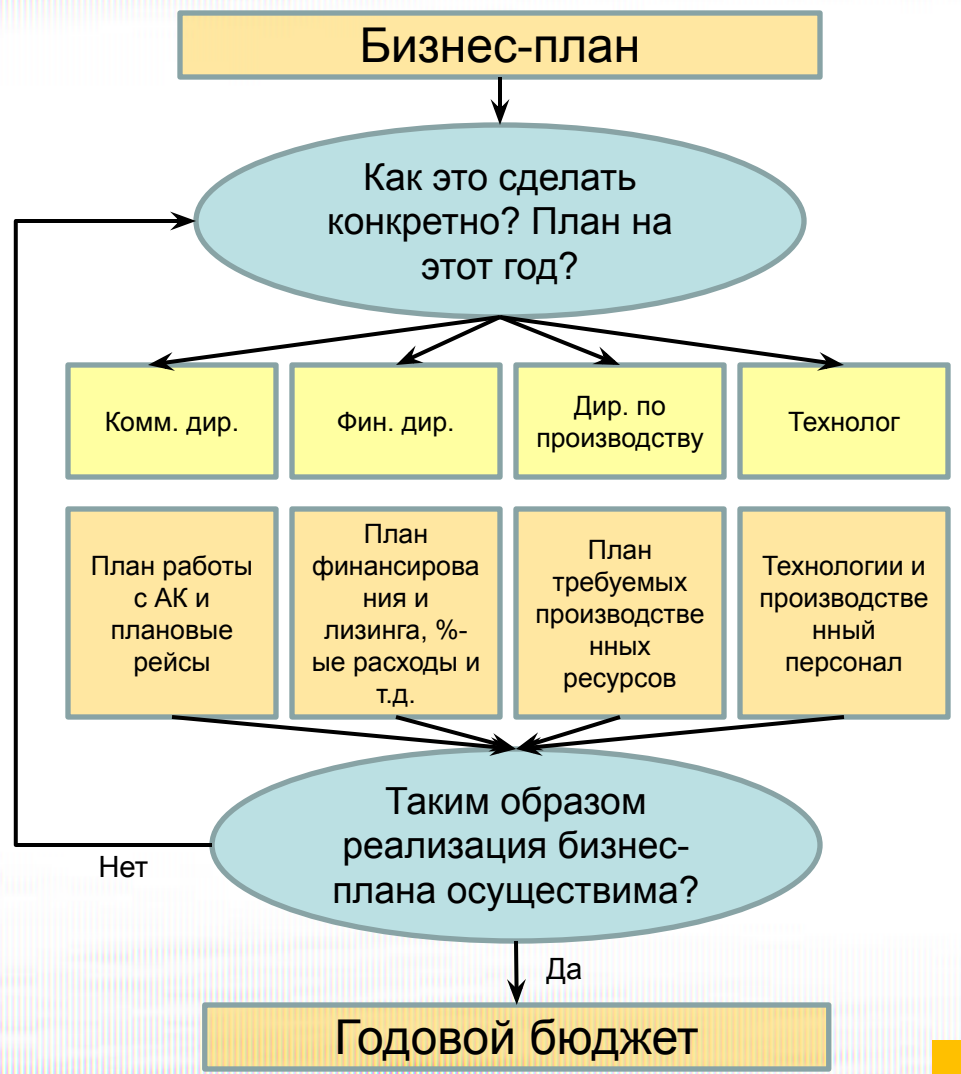
- В аэропорту должно быть принято «Положение о среднесрочном планировании», регламентирующее формат и организационный аспект разработки ежегодного среднесрочного бизнес-плана, актуализирующего:
 - Планы по ключевым показателям (пассажиропоток, грузопоток, выручка, EBITDA, дивиденды, инвестиции и т.д.), выполнение которых обеспечивало бы достижение сформулированных стратегических целей
 - График развития и инвестиции в инфраструктурные элементы аэропорта: ВВП, перроны, аэровокзальный комплекс, грузовой комплекс, ТЗК, аэродромное оборудование и т.д., обеспечивающие необходимую пропускную способность и будущие требования авиакомпаний
 - Аэропортовые технологии и динамику штатного расписания
 - Организационный план развития
 - Финансовую модель предприятия
- Актуализированный бизнес-план является основой для формирования годового бюджета





- В аэропорту должно быть принято «Положение о бюджете», в котором должны быть описаны алгоритм бюджетирования, формат и степень детализации, а также регламент организационных процессов связанных с его формированием
- Бюджет должен детализировать бизнес-план на текущий год, как натуральные и финансовые показатели, так и организационный план
- Фактические показатели бюджета должны быть доступны из учетных систем. Если это не так, необходимо совершенствовать учетные системы
- Должна быть принята методика раздельного учета в целях управления рентабельностью различных видов бизнеса и тарифообразования.

• Принципиальный алгоритм бюджетирования:



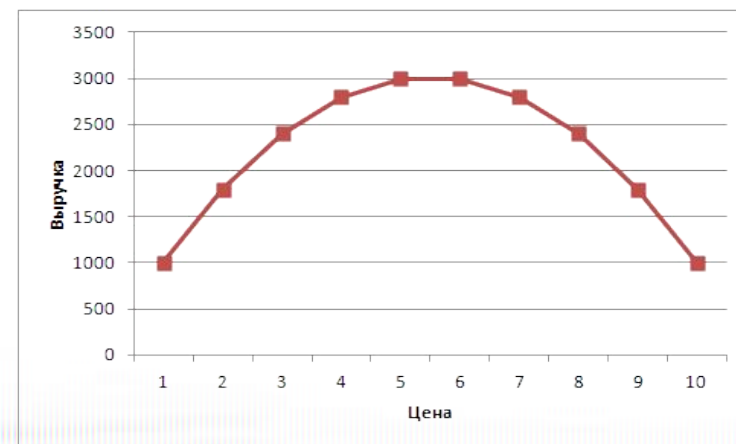
- «Положение о бюджете» должно определять регламент анализа фактического исполнения бюджета с плановым
- В целях оперативного контроля на основе бюджета формируется платежный календарь, исполнение которого контролируется ежедневно
- Исполнение годового бюджета контролируется на ежемесячной, квартальной и годовой основе
- При существенном отклонении фактического исполнения бюджета от планового руководством аэропорта принимаются необходимые меры, начиная от решений в области управления текущей ликвидностью до изменения среднесрочного плана развития аэропорта



- Аэропорт занимает активную позицию и сам инициирует привлечение новых АК и открытие новых рейсов
- Аэропорт принимает активное участие в отраслевых конференциях, например Routes
- Аэропорт доказывает экономику рейса потенциальным перевозчикам
- В аэропорте утверждена и применяется политика скидок АК, развивающим новые рынки
- Аэропорт оказывает рекламно-информационную поддержку АК при открытии новых рейсов в регионе
- В процессе открытия новых международных рейсов аэропорт оказывает активную поддержку АК в переговорах с авиационными властями



- В аэропорту должен быть утвержден алгоритм и регламент тарифообразования
- Регулируемые тарифы устанавливаются на основе действующего законодательства и имеют, как правило, отрицательную рентабельность
- Нерегулируемые тарифы устанавливаются на основе:
 - Тарифов конкурентов
 - Политики скидок
 - Эластичности спроса по цене
- Аэропорт активно взаимодействует с ФСТ, аргументируя экономическую обоснованность установления тех или иных тарифов



- Аэропорт заключает SLA соглашения с перевозчиками (хотя бы крупнейшими)
- Аэропорт имеет систему оценки и контроля качества предоставляемых услуг (скорость обслуживания, пунктуальность, соответствие набора услуг договору и т.д.)
- В аэропорту внедрена и работает система менеджмента качества, нацеленная на постоянное улучшение качества предоставляемых услуг



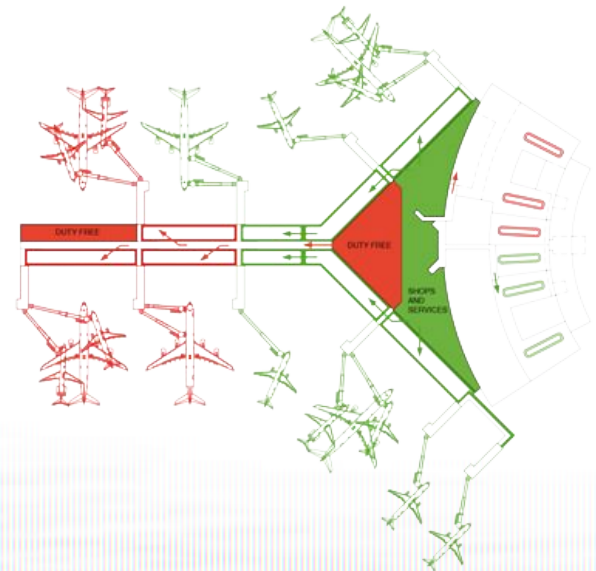
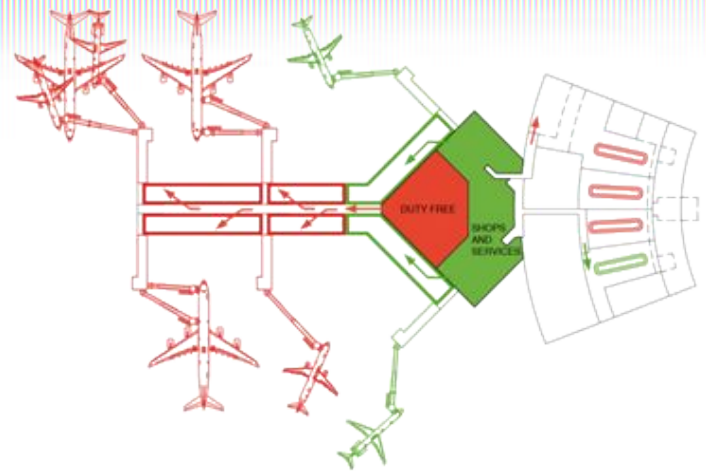
- В аэропорту выделена группа (или функционал) организационного и технологического инжиниринга
- Одними из элементов оптимизации операционных расходов являются принцип совмещения профессий, укрупнение подразделений и снижение количества уровней управления
- В случае возможности использования более экономичной технологии без ущерба безопасности, аэропорт согласовывает ее с контролирующими органами и внедряет в производство
- В аэропорту применяется система производственных KPI и связанная с ней система мотивации производственного персонала
- В аэропорту внедрен процесс непрерывной оптимизации через систему рацпредложений

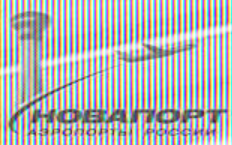


- При формировании бюджета на текущий год заявка на любое приобретение сопровождается оценкой экономической эффективности. Например, почему немецкий тягач, а не китайский?
- Обновление и расширение парка спецтехники должно быть взаимоувязано со среднесрочным бизнес-планом и мастер - планом
- Работа с большим количеством поставщиков, знание рынка
- Обязательное проведение конкурсов на поставку техники и оборудования



- Подробная проработка дизайн – концепции нового строительства или реконструкции технологами аэропорта в целях формирования ТЗ для проектировщиков
- Планирование достаточного количества площадей под коммерческую аренду
- Проектирование под оптимальные технологию обслуживания пассажиров и эксплуатацию терминала
- Оценка экономической эффективности
- Использование принципа модульности для поэтапного наращивания производственных площадей
- Использование современных технологий строительства

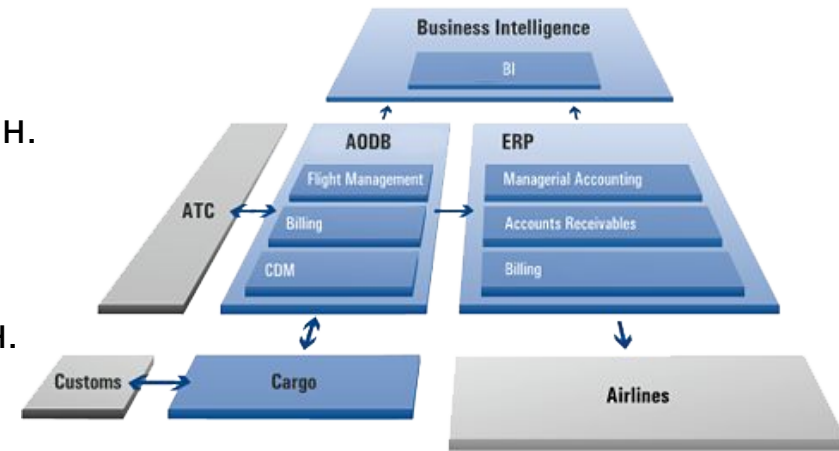




- Отказ от соблазна заниматься всем самим:
 - Сложные бизнесы (общепит, торговля, продаже авиабилетов, реклама и т.д.) необходимо сдать в аренду сторонним операторам
 - Заниматься самим только простыми и высокодоходными бизнесами (парковка, упаковка и т.д.)
- Установление той или иной формы оплаты права ведения бизнеса на территории аэропорта для всех коммерческих операторов (аренда, роялти и т.д.)
- Выбор операторов на основе аукционов
- Привязка ставок аренды или роялти к натуральным показателям, регулярная индексация на инфляцию



- В аэропорту, начиная с определенного масштаба производства, экономически эффективно использование тех или иных производственных информационных систем.
- Для аэропортов с пассажиропотоком от 0.1 до 1 млн. пасс. стоит обратить внимание на внедрение CUTE, FIDS
- Для аэропортов с пассажиропотоком от 1 до 3 млн. пасс. будет оправдано использование AODB и систем биллинга.
- Для аэропортов с пассажиропотоком более 3 млн. стоит рассмотреть RMS, системы мобильного доступа, системы симуляции и т.д.
- Обязателен сайт с информацией об услугах для пассажиров и онлайн-статусом рейсов.
- Автоматизация общехозяйственной деятельности: электронная почта, электронный документооборот (хотя бы частично), бухгалтер, управленческий учет, складского учет – обязательно.



***Только комплексное и
взаимосогласованное внедрение
перечисленных элементов
управления позволит аэропортовому
бизнесу адаптироваться к
современным рыночным условиям***



Спасибо за внимание!

Генеральный директор ООО «Новапорт»

Смирнов Михаил Юрьевич

тел. +7 (495) 981-45-00