

Дун Кэсюэ

студент

Московский педагогический государственный университет

ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА

АВИАКОМПАНИЯМИ СЕГМЕНТА «LOW COST»

Аннотация: статья посвящена выявлению особенностей моделей организации бизнеса в авиакомпаниях сегмента «low cost». Проанализированы основные принципы работы, тарифная политика, флот и управление воздушным парком, «топливный менеджмент». Сделан вывод о том, что в рамках реализации стратегии повышения рентабельности деятельности «low cost» авиакомпании на постоянной основе разрабатывают новые решения для получения дополнительных поступлений в свой бюджет. Благодаря бюджетным авиакомпаниям рынок гражданских авиaperевозок и торговля услуг на нем постоянно развиваются.

Ключевые слова: «low cost», тарифная политика, менеджмент, оптимизация.

Dong Kexue

student

Moscow Pedagogical State University

FEATURES OF BUSINESS ORGANIZATION MODELS BY AIRLINES

OF THE LOW COST SEGMENT

Abstract: the article is devoted to identifying the features of business organization models in the airlines of the "low cost" segment. The basic principles of work, tariff policy, fleet and air fleet management, "fuel" management are analyzed. It was concluded that, as part of the implementation of the strategy to increase the profitability of the "low cost"

activities, airlines are constantly developing new solutions to receive additional income to their budget. Thanks to low-cost airlines, the civil air transportation market and trade in services are constantly developing.

Key words: "low cost", tariff policy, management, optimization.

Все анализируемые авиакомпании AirAsia, Ryanair и Southwest Airlines относятся к типу классических бюджетных перевозчиков или Ultra LCC, они обладают рядом схожих характеристик, но в то же время их деятельности присущи отличительные черты, которые будут рассмотрены далее.

Каждая из компаний следует трем основным принципам:

Максимально низкие цены благодаря предоставлению ограниченного количества услуг и «развлечений» на борту;

Высокий уровень эксплуатации воздушных судов, которые практически постоянно находятся в воздухе: среднее время нахождения самолетов на земле составляет в среднем 25 минут по трем авиакомпаниям;

Осуществление полетов на малые расстояния¹ (средняя дальность полетов AirAsia, Ryanair и Southwest Airlines составляет около 770 миль или 1240 километров) по системе «от точки до точки», то есть осуществляются прямые рейсы.

Во-первых, тарифная политика у всех трех перевозчиков строится по принципу максимального снижения цены и применения одинаковых тарифов для всех пассажиров (стратегия единых цен)². Такая политика заключается в том, что предложенные услуги и соответствующие им цены может выбрать любой клиент в зависимости от своих

¹Годовой отчет авиакомпаний AirAsia, Ryanair, Southwest Airlines 2019. - URL: <https://www.southwest.com>, <https://www.airasia.com>, <https://www.ryanair.com> (дата обращения 18.02.2021)

² Ноздрева Р. Б. Маркетинг: учебник. – М.: Аспект Пресс, 2016. – С. 277–288.

предпочтений. Стоимость билета для всех одинаковая. Тем не менее, специалистами компаний разрабатываются и внедряются собственные разновидности тарифов, исходя из понятий их эффективности и стратегии перевозчиков.

Хотя тарифное деление у перевозчиков разное, оно имеет схожий принцип: цена билета зависит от количества и веса багажа, возможности выбора места и обмена билета, использования услуги приоритетной посадки и других опций.

Авиакомпании склонны применять и стратегию меняющихся цен, когда тариф зависит от уровня уже имеющейся загрузки самолета и временного промежутка, оставшегося до его вылета. При высоком спросе на направление полета, стоимость билета будет выше. При этом пассажиру предоставляется опция изменения ранее внесенной при бронировании информации. Если изменения вносятся позднее 24 часов до вылета, за факт правки взимается дополнительная плата. Также, заплатив определенную сумму в качестве компенсации, можно сдать или поменять билет.

Во-вторых, авиалайнеры авиакомпаний находятся на земле в среднем лишь 25 минут в отличие от традиционных перевозчиков, у которых рассматриваемый показатель равен 40-45 минутам, что говорит о высоком уровне эксплуатации воздушного флота.

У AirAsia один самолет находится в воздухе не менее 13-14 часов в сутки по данным годового отчета за 2020 год. Это позволяет снизить сборы за использование инфраструктуры аэропорта, перевезти большее число пассажиров, увеличить количество рейсов, то есть добиться эффекта экономии на масштабе за счет плотного графика полетов.

С другой стороны, усиливается нагрузка на экипаж и наземные службы, вынужденные оперативно готовить самолет к следующему полету: внешний осмотр воздушного судна, посадка пассажиров,

погрузка багажа, буксировка.

Среднее расстояние маршрута для трех низкотарифных перевозчиков в 2020 году, как уже было отмечено ранее, составляет 770 миль (или 1240 км), а продолжительность – 1,8 часов (для Southwest Airlines приблизительно 2 часа). Стратегия применения на международных рейсах небольшой продолжительности полета позволяет сократить расходы на отдельные услуги (питание, развлечения на борту), способствует дополнительному сокращению тарифа. В связи с небольшой дальностью полета, авиаперевозчики совершают рейсы в основном в рамках определенного региона. Для AirAsia – это Азия, для Ryanair – Европа, у Southwest Airlines - Северная и Центральная Америка.

Осуществление рейсов по схеме point-to-point³ также позволяет снизить уровень издержек, связанных с затратами материальных ресурсов на реализацию пересадки пассажиров в аэропорту. Результатом отказа от транзитных полетов является экономия расходов⁴ до 30%.

Стоит отметить, что для повышения эффективности и оптимизации деятельности авиакомпании AirAsia, Ryanair и Southwest Airlines используют в основном второстепенные аэропорты, поскольку они предлагают более низкую ставку за количество взлетов и посадок, а также за пользование инфраструктурой и обслуживанием (дозаправка, трап, осмотр лайнера и прочие услуги).

Сам факт эксплуатации второстепенных «воздушных гаваней»

³ Point-to-point – модель, которая предполагает реализацию прямых перелетов между городами, без пересадок

⁴ Селиверстов Д. А. Влияние низкотарифных авиакомпаний на структуру рынка гражданских авиаперевозок: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: МГИМО, 2017. - С. 73.

является важной экономической составляющей для самих городов, куда открываются новые рейсы бюджетными авиакомпаниями. Примером является использование менее крупных хабов для реализации полетов в некрупные города внутри стран авиакомпанией AirAsia. Так, в 2019 году благодаря такой схеме функционирования доля лоукостера на рынке авиаперевозок Филиппин возросла до 20%, и планируется ее увеличение в дальнейшем.

Для осуществления перелетов на более загруженных маршрутах, авиакомпании используют стратегию экономии путем добавления к базовой компоновке мест в салоне еще несколько рядов кресел (Ryanair, например, 7 рядов по 6 мест в каждом), что позволяет увеличить число потенциальных пассажиров.

Анализируя флот каждой авиакомпании, стоит отметить, что все перевозчики используют один тип воздушного судна: у AirAsia это Airbus A320-200 (хотя компании уже было поставлено несколько дальнемагистральных A330neo), у Ryanair – Boeing 737-800 и у Southwest Airlines – Boeing 737-700/800⁸⁵. При этом каждая компания постоянно наращивает парк воздушных судов, что демонстрируют результаты исследований, представленные на рис.1.

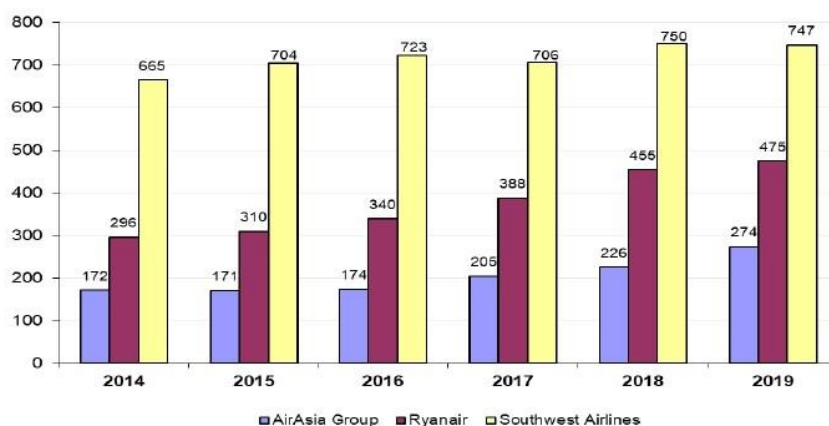


Рисунок 1. – Размер воздушного флота AirAsia, Ryanair, Southwest Airlines.
Источник: построено автором на основе годовых отчетов авиакомпаний

В 2020 году компания Ryanair расширил свой флот за счет

новых самолетов Boeing-MAX-200, которые постепенно сменяют текущую модель. Уже к 2024 году число таких авиалайнеров составит 210 единиц⁵. В 2018 – 2019 году Ryanair также завершила сделку по приобретению уже 100% доли в капитале авиакомпании Lauda, которая вошла в группу Ryanair Holdings: Buzz, Lauda, Malta Air, Ryanair. Благодаря этому, воздушный парк ирландского бюджетного перевозчика пополнился уже 20 авиалайнерами A320⁶.

Отметим, что стратегия образования холдингов и групп в рамках стратегий развития международной деятельности представителей сегмента «low cost» наблюдается не только у Ryanair. Она также присутствует у AirAsia и у Southwest Airlines, к дочерним компаниям последней относят AirTran Airways, ATA Airlines, Morris Air и TranStar Airlines, выполняющим рейсы по определенным направлениям.

Благодаря использованию одного типа авиалайнеров бюджетные авиаперевозчики могут существенно снизить издержки, связанные с техническим обслуживанием флота, хранением запасных частей для замены основных деталей авиалайнера в случае поломки, найма персонала разной квалификации.

Немаловажным положительным фактором стандартизации флота является возможность закупки/лизинга самолетов непосредственно у производителя с существенной скидкой за счет больших партий и долгосрочного сотрудничества⁷.

⁵ Ryanair-2020-Annual-Report - URL: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/Ryanair-FY2020-Annual-Report.pdf> (дата обращения 24.03.2021)

⁶ How Does The Ryanair Group Work? - URL: <https://simpleflying.com/inside-ryanair-group/> (дата обращения 27.02.2021)

⁷ Селиверстов Д.А. Влияние низкотарифных авиакомпаний на структуру рынка гражданских авиаперевозок: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – М.: МГИМО, 2017. - С. 66.

Кроме того, важную роль в международных стратегиях авиакомпаний играет управление воздушным парком с учетом фактора сезонности, то есть, если в определенное время года наблюдается снижение количества пассажиров на некоторых маршрутах, число рейсов на них будет сокращаться, чтобы сохранить высокий показатель загрузки кресел и в необходимой степени удовлетворить спрос со стороны пассажиров. Такую систему применяют все анализируемые перевозчики. Ryanair, например, снижает частоту полетов на отдельных направлениях в период с ноября по март для уменьшения операционных расходов. Ввиду меньшего спроса на услуги, нет коммерческого смысла в эксплуатации «мощностей» на 100%.

Контроль за соблюдением графика полетов является еще одним способом оптимизации стратегии международной деятельности бюджетных перевозчиков и повышения эффективности их функционирования. Все три авиакомпании следуют принципу максимального соблюдения расписания рейсов. В случае задержки на 30 минут или более, каждый пассажир должен быть уведомлен об этом с помощью СМС-рассылки и электронного письма.

Большое значение для оптимизации затрат имеет стратегия «топливный менеджмент», а именно экономия на топливе (снижение объема имеющего у воздушного судна резерва керосина), механизмы которой у представителей сегмента «low cost» отличаются.

«Искусственное» занижение веса приводит к сокращению расходов на заправку. Такое решение нередко подвергается критике со стороны экспертов, поскольку это угрожает безопасности полета.

У ирландской авиакомпании Ryanair в 2020 году наблюдается один из лучших показателей операционных расходов среди всех

перевозчиков Европы⁸.

Американский перевозчик Southwest Airlines разработал ряд собственных стратегических инициатив: более точное планирование объемов необходимого топлива, упрощения внутреннего дизайна салона для снижения веса, определение наиболее выгодных с точки зрения ветровых потоков маршрутов, снижение скорости авиалайнера на земле и многие другие методики.

Таким образом, в рамках реализации стратегии повышения рентабельности деятельности «low cost» авиакомпаний на постоянной основе разрабатывают новые решения для получения дополнительных поступлений в свой бюджет. Благодаря бюджетным авиакомпаниям рынок гражданских авиаперевозок и торговля услуг на нем постоянно развиваются.

Использованные источники:

1. Годовой отчет авиакомпаний AirAsia, Ryanair, Southwest Airlines 2019. - URL: <https://www.southwest.com>, <https://www.airasia.com>, <https://www.ryanair.com> (дата обращения 18.02.2021)
2. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: учебник. – М.: Аспект Пресс, 2016. – С. 277–288.
3. Расходы, связанные с изготовлением, продажей произведенной продукции и управлением предприятием. - URL: http://nalog-nalog.ru/uchet_zatrat/chto_vklyuchayut_v_sebya_operacionnye_rashody/ (дата обращения 09.03.2021)
4. Селиверстов Д. А. Влияние низкотарифных авиакомпаний на структуру рынка гражданских авиаперевозок: диссертация на соискание ученой

⁸ Расходы, связанные с изготовлением, продажей произведенной продукции и управлением предприятием. - URL: http://nalog-nalog.ru/uchet_zatrat/chto_vklyuchayut_v_sebya_operacionnye_rashody/ (дата обращения 09.03.2021)

- степени кандидата экономических наук. – М.: МГИМО, 2017. - С. 73.
5. Ryanair-2020-Annual-Report - URL: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/Ryanair-FY2020-Annual-Report.pdf> (дата обращения 24.03.2021)
 6. How Does The Ryanair Group Work? - URL: <https://simpleflying.com/inside-ryanair-group/> (дата обращения 27.02.2021)