



# Анализ отрасли авиаперевозок

**Гольдберг Аркадий (гр. 722)**  
**Винокурова Надежда (гр. 723)**  
**Мочкаева Яна (гр. 723)**  
**Масюк Владимир (гр. 722)**

# Авиаперевозки как услуга:

- Авиаперевозки
- Железнодорожные перевозки
- Морские перевозки
- Автомобильные перевозки
- Трубопроводы



# Состояние отрасли

# Состояние отрасли описывается в следующих терминах

## Пассажирские перевозки

Основной объем *пассажирских* перевозок выполняется крупнейшими игроками (за 2003г.): «Аэрофлот», «Сибирь», «Пулково», «КрасЭйр», «Трансаэро»

## Процент занятости кресел

Основной показатель эффективности перевозок - снизился в первом квартале с 68,4% в 2004 году до 66,3% в 2005 году, что говорит о высокой зависимости спроса на авиаперевозки от тарифов, и низком потенциале для их роста

## Динамика отрасли по пассажирским перевозкам

В 2004 году - рост пассажирооборота 16,7 %, а перевозки пассажиров выросли на 14,9 %

## Тарифы

рост тарифов за 2004 год составил 6,7 %

## Цены на топливо

рост цен на авиационный керосин составил 48 %

## Динамика отрасли по грузоперевозкам

Грузовые перевозки демонстрируют стагнацию, показывая прирост грузооборота только 0,6 процента за первый квартал 2005 года. Сегмент внутренних грузоперевозок - снижение грузооборота почти на 10%.

# Состояние отрасли описывается в следующих терминах

## Фондовый рынок

Низкая ликвидность акций. В РТС котируются только бумаги ОАО «Аэрофлот – Российские авиалинии» и ОАО «ЮТэйр».

## Рыночная оценка

Декларируемая рентабельность авиаперевозок очень низка. Низкая ликвидность акций есть следствие непрозрачной финансовой политики. Среднеотраслевое значение (медиана) рентабельности продаж по балансовой прибыли – 1,2 %, а по чистой прибыли – только 0,5 %

## Прогноз по отрасли

1. Объем перевозок на внутренних воздушных линиях увеличится в 1,8 раза к 2010 году (относительно фактического объема 2003 г.),
2. Объем перевозок на международных воздушных линиях увеличится практически в 2 раза к 2010 году,
3. Объем прочих перевозок на международных воздушных линиях сохранит умеренные темпы роста 6 % в период 2003 – 2010 годы.

# Действия в отрасли

1. Приватизация аэропортов: «Шереметьево», «Толмачево», «Пулково», «Воронежавиа»
2. Пересмотр «Росимуществом» заключенных ранее соглашений
3. Увеличение пропускной способности терминалов
  - «Аэрофлот» планирует начать строительство третьего терминала «Шереметьево»
  - «Внуково» - в начале марта был одобрен проект сооружения нового терминала для внутренних и международных линий в аэровокзальном комплексе «Внуково-1»



# Основные игроки

# Основные игроки

- «Аэрофлот»
- «Волга-Днепр»
- «КрасЭйр»
- «Пулково»
- «Трансаэро»
- «Полет»
- «Сибирь»

# Ведущие авиаперевозчики

## «Аэрофлот»

- Крупнейший в России авиаперевозчик как в пассажирском, так и в грузовом сегментах рынка
- Перевозки внутри страны и за ее пределами, сопутствующие услуги на базе ее основного порта «Шереметьево».
- Государство владеет 51% акций компании.
- Выручка компании составила 2.2 миллиона долларов (2004 год)
- Прирост выручки за год составил 25,8% .
- Чистая прибыль составила 172.1 миллионов долларов (2004 год)
- Прирост прибыли за год – 23,8%

## «Волга-Днепр»

- Вторая авиакомпания по объему грузовых авиаперевозок в России
- Специализируется на чартерных грузовых перевозках негабаритных и уникальных грузов.
- В настоящее время рынок уникальных и негабаритных грузов занимает 0,6% мирового рынка грузовых авиаперевозок по грузообороту и 1% по стоимости перевозимых грузов

# Ведущие авиаперевозчики (продолжение)

## «КрасЭйр»

- Одна из крупнейших Российских авиакомпаний
- Член AiRUnion alliance
- Находится в собственности Бориса и Михаила Abramovichей

## «Пулково»

- Государственная компания
- Владеет аэропортом «Пулково»
- Обслуживает 30 внутренних и 30 международных маршрутов

## «Сибирь»

- Авиакомпания предлагает рейсы по всему миру, включая Китай, Германию, Израиль, Японию, Турцию и др.

## «Трансаэро»

- Сотрудничает с аэропортом «Домодедово»
- Обслуживает более 20 внутренних и международных маршрутов, включая Эдинбург, Лондон, Стокгольм и др.



# Стратегии компаний в отрасли

# Стратегии компаний в отрасли

1. Органический рост
2. Горизонтальная интеграция
3. Вертикальная интеграция
4. Диверсификация
5. Интернационализация



# 1. Органический рост

- «Аэрофлот»: *постоянное наращивание мощностей в выбранных направлениях – пассажирский и грузоперевозки*
- «Волга-Днепр»: *рост грузоперевозок почти в 2,5 раза (за 2004 год)*



## 2. Горизонтальная интеграция

- *«Аэрофлот»: временный уход от горизонтальной стратегии – по словам генерального директора Аэрофлота Валерия Окулова: «...приобретение региональных авиакомпаний не является приоритетной задачей...»*
- *«Полет»: выкупил 25% акций "Воронежавиа"*
- *«КрасЭйр»: приобретение 71 % акций авиакомпании «Омскавиа» более чем за 10 млн. долларов*

# 3. Вертикальная интеграция

- *«Аэрофлот»: планируется строительство Шереметьево-3 в 2007*
- *«Пулково»: выделенную из «Пулково» авиакомпанию, по всей видимости, ждет слияние с ГТК «Россия» уже в 2005 году*



# 4. Диверсификация

- *«Аэрофлот», «КрасЭйр» и «Трансаэро»:* представлены в обоих сегментах рынка авиа перевозок
- *«Полет»:* специализируется на чартерных грузовых авиаперевозках, а также имеет парк грузовых самолетов авиакомпании
- *«Пулково»:* ведется работа по разделению ФГУП "Пулково" на авиационную компанию и аэропорт

# 5. Интернационализация

- *«Аэрофлот»: покупка иностранных самолетов, т.к. отечественные «не тянут» по качеству, ориентация на транзитных пассажиров*
- *«Трансаэро», «Полет» - закупка сверхбольших самолетов Boeing*
- *«Сибирь»: акции котируются в RTS Board ; парк самолетов состоит в том числе из иностранной техники*
- *«КрасЭйр»: акции котируются на внебиржевом рынке*



# Анализ отрасли

*На основании основных проблем в теории и практике стратегического менеджмента*

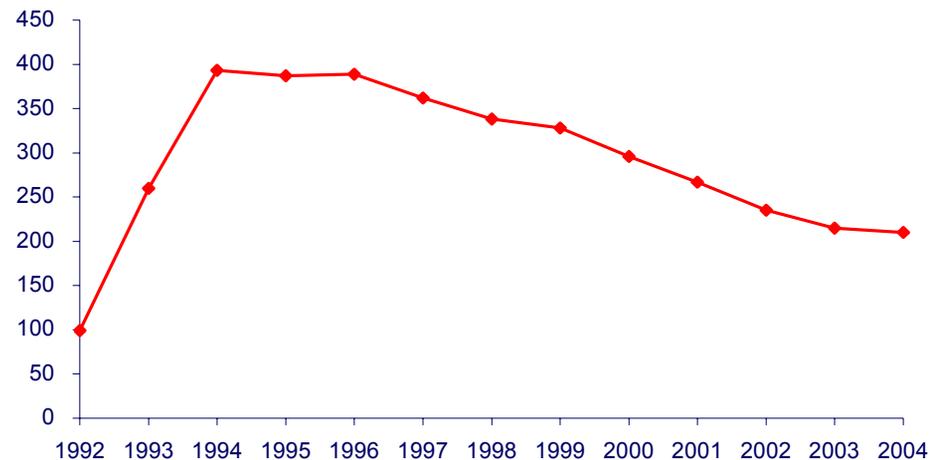


Бессубъектный уровень

# 1. Международный контекст: Глобализация

- Улучшение качества сервиса и его стандартизация
- Компании обновляют свои парки самолетов
- Так как все крупные игроки имеют международные рейсы, любая местная находка применяется глобально

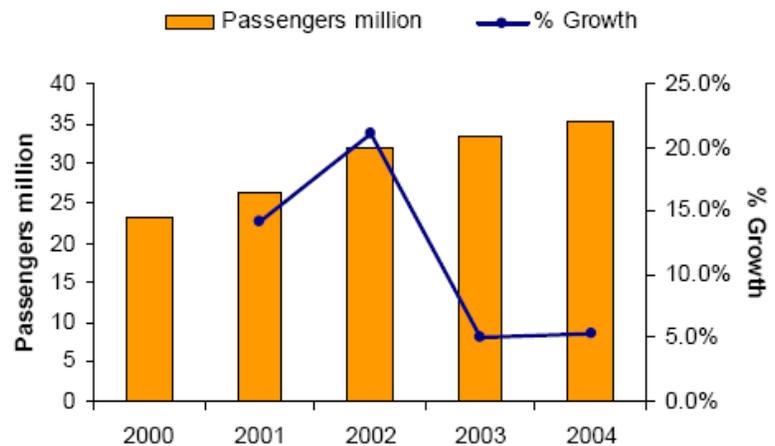
**Динамика количества авиакомпаний в России**



## 2. Стратегические изменения Эволюция

- Постоянное увеличение перевозок
- Отсутствие резких революционных изменений и инноваций

**Объем Российской отрасли авиаперевозок  
2000-2004**



Source: Datamonitor

DATAMONITOR

# 3. Стратегия на уровне куста: Кооперация

- Интеграция компаний – пожалуй, единственная стратегия, позволяющая достичь лидерских позиций
- В силу специфики бизнеса авиакомпаниям приходится поддерживать продолжительное сотрудничество с другими игроками
- Синергия в результате взаимодействия
- Успешная координация обеспечивает положительную динамику рентабельности





Субъект - корпорация

# 1. Отраслевой контекст: Эволюция отрасли

- Правила игры известны и формализованы
- Рентабельность определяется отраслью, а не фирмой
- Радикальные инновации не имеют стратегического значения



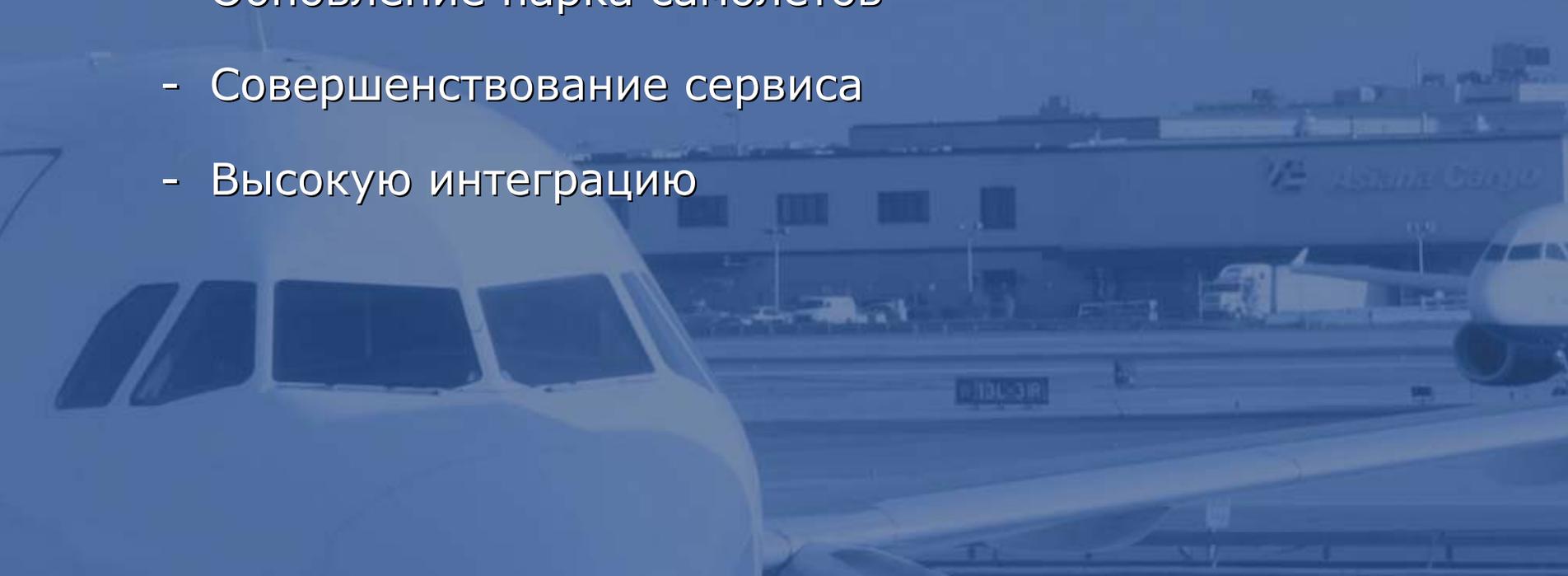
## 2. Цели организации: Стоимость для акционеров

- Показатель успеха – выход на биржу, котировки акции и т.д.
- Компания оценивается по средству динамики роста ее акции



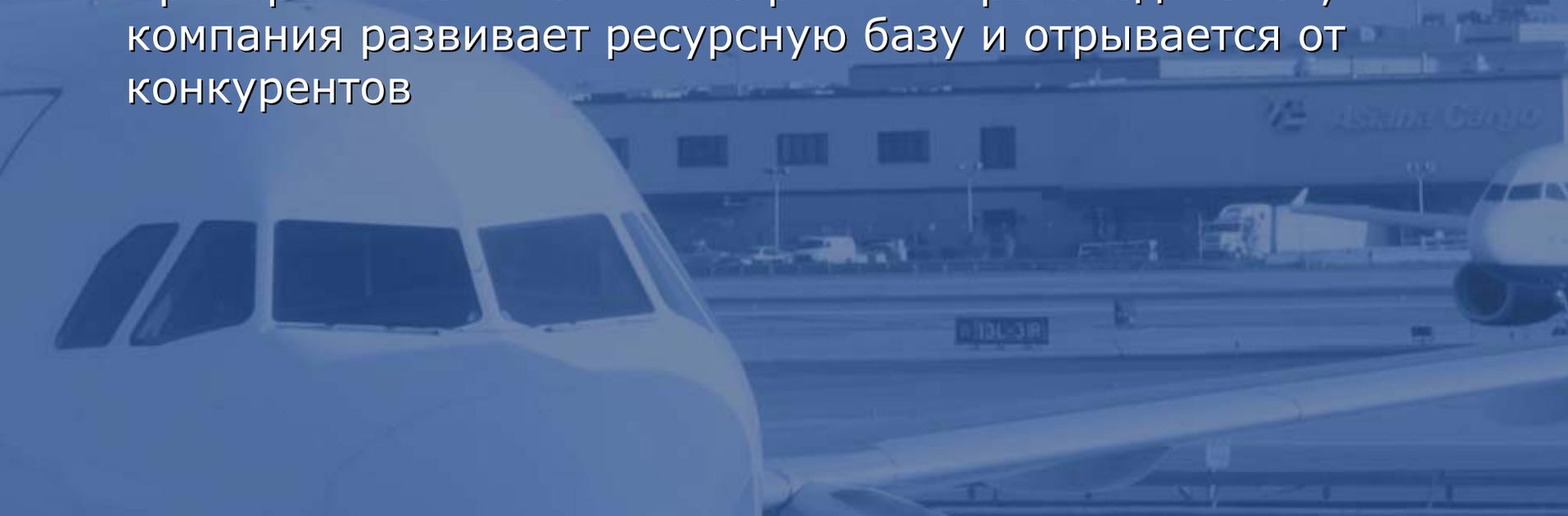
# 3. Корпоративная стратегия: Корневые компетенции

- Базовые компетенции у всех одинаковые,
- Акцент на:
  - Обновление парка самолетов
  - Совершенствование сервиса
  - Высокую интеграцию



# 4. Конкурентные стратегии: Изнутри наружу

- Самолеты – стратегический ресурс
- Структура парка самолетов определяет положение компании
- Приобретая самолеты иностранных производителей, компания развивает ресурсную базу и отрывается от конкурентов





Субъект - личность

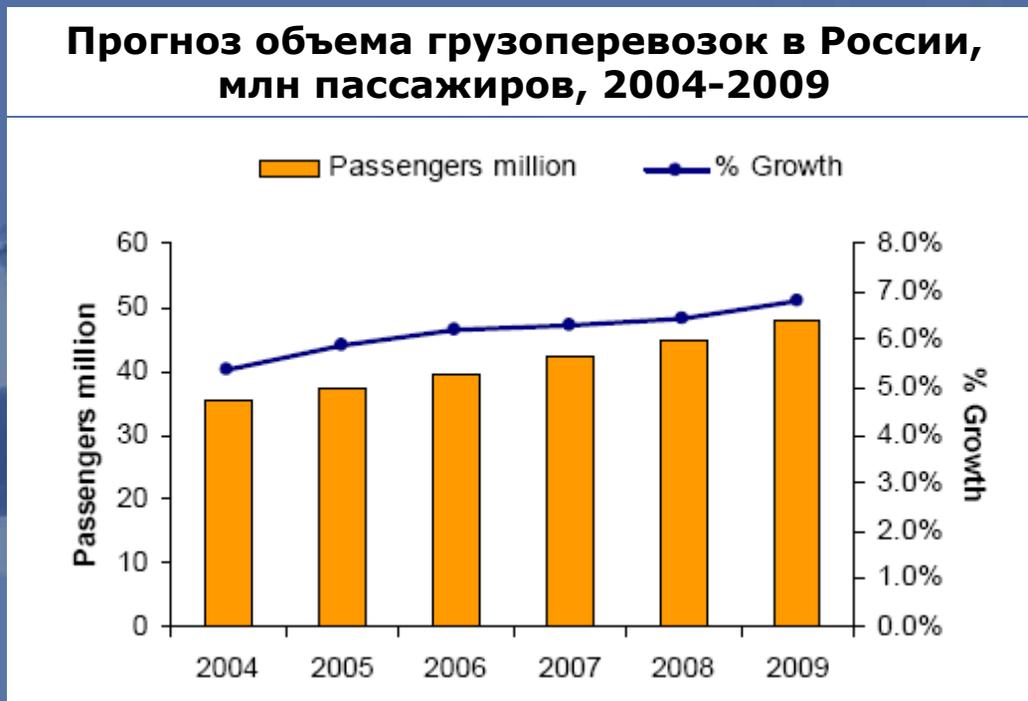
# 1. Организационный контекст: Организационная динамика

- Сильная зависимость от ресурсов, доставшихся в наследство от СССР
- Компании вынуждены выстраивать свою стратегию исходя из уже имеющейся структуры («Аэрофлот»)



## 2. Формулирование стратегии: Планирование

- Главное – оптимально распределить и координировать ресурсы
- Будущее на основе прогнозов и предвидения



# 3. Стратегическое мышление: Рациональное мышление

- Упор на логику
- Четкие формализованные правила
- Стратегия строится на основе аналитических прогнозов и расчетов



Спасибо за внимание!

