

Финанс.

№ 1–2 (284–285) 19.01–01.02.2009 - Бизнес

Улетая от долгов

Ольга Шевель

Авиадискаунтер Sky Express не успел выйти даже на окупаемость. В соответствии с бизнес-планом получить первую прибыль он должен был как раз в 2009 году.



Год выдался непростым для всей отрасли авиаперевозок: сначала по бюджету ударили высокие цены на авиакеросин (с января по июль подорожал в полтора раза до 23–25 тыс. рублей), потом для компаний закрылся доступ к заемному финансированию. Менеджмент Sky Express, скромно признается Марина Букалова, предвидел трудности первого рода. В начале года компания разработала несколько сценариев развития на случай галопирующих цен на авиатопливо, роста инфляции и снижения покупательской способности. «В результате коммерческая загрузка (общая масса пассажиров и грузов на борту), несмотря на кризис, ежемесячно вырастала на 1%», – не без удовольствия

констатирует топ-менеджер.

Пока Sky Express удается лавировать между проблемами. «Наш парк насчитывает всего девять самолетов. Мы мобильны в принятии решений, – поясняет Марина Букалова. – Сокращаем полеты в некоторые города, как по причине низкой загрузки рейсов, слабого спроса, так и в связи с сезонным характером направлений». Например, с 3 января приостановлены полеты по маршруту Самара – Москва, возможно, до 29 марта. Тянет на корректировку бизнес-модели: «Отказываемся от малоперспективных регулярных направлений в пользу чартерных рейсов, – поясняет гендиректор Sky Express. – За сезон доведем долю туристов до 10-12% от всех перевезенных пассажиров. Это поможет спокойно пережить зиму, ведь чартер – постоянный и стабильный источник доходов».

Так как общее количество рейсов не уменьшалось, сокращать персонал не пришлось. «Но мы ввели мораторий на прием новых сотрудников. Резерв есть: в HR-департаменте много заявлений от кандидатов на ряд должностей. Они готовы хоть завтра приступить к работе. С позиции работодателя рассматриваю кризис как очень удачное время получить высококлассного специалиста за небольшие деньги», – говорит генеральный директор.

Модель работы авиаперевозчика предполагает широкое использование заемного капитала и регулярное рефинансирование. В случае сбоев попадание в критическую ситуацию неизбежно. «Конкретных цифр назвать не могу, но мы неотягощены крупными и длинными кредитами, – секретничает Марина Букалова. – Проект финансируется за счет средств акционеров. Доля банковских кредитов в общем объеме долговых обязательств незначительна». В октябре Sky Express опротестовал утверждение Росавиации о наличии у компании просроченной задолженности перед кредиторами в размере почти 1 млрд рублей. В эту сумму входят все долговые обязательства компании, включая лизинг, перед акционерами, товарные кредиты.

SWOT-АНАЛИЗ: SKY EXPRESS

<p>S Низкие цены на билеты; аффилированность с аэропортом базирования; использование современных технологий управления; небольшой долг; поддержка со стороны акционеров.</p>	<p>W Низкая рентабельность; принципиальное ограничение на предоставление бесплатных услуг пассажирам; отсутствии господдержки; использование подержанных самолетов.</p>
<p>O Возможность переманивания пассажиров за счет низких цен; отсутствие конкурентов в формате low-cost; использование инновационных каналов бронирования и оплаты билетов.</p>	<p>T Рентабельность зависит от цен на авиатопливо; снижение обеспеченного спроса на авиаперевозки из-за кризиса; концентрация спроса в Москве.</p>

Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабости),
Opportunities (возможности), Threats (риски и угрозы)

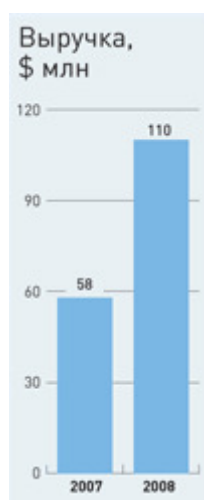
Авиакомпания ЗАО «Небесный экспресс»

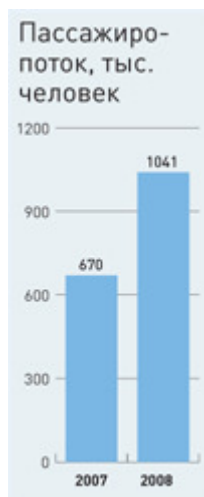
Год создания – 2006

Выручка в 2008 году – \$110 млн

Акционеры:

Виталий Ванцев (39%), ЕБРР, Altima Partners, Sloane & Robinson





Финанс. © 2000-2008
Все права защищены
Гиперссылка обязательна
Адрес редакции: 127238, Москва,
Локомотивный проезд, д.21а
тел.: +7 (495) 660-1727