

МОДЕЛЬ ДЛЯ СБОРКИ, CFO Russia, А. Зарщиков, 08.04.2008

От монополии на российском рынке авиаперевозок давно не осталось и следа - конкуренты толкаются локтями буквально на всех направлениях. Рынок же низкобюджетных перевозок, которые так распространены в Европе и в США, в РФ практически пустует. Поэтому первый российский low-cost-перевозчик, компания Sky Express, и привлекает такое внимание конкурентов из числа традиционных авиакомпаний, надзорных органов, клиентов и потенциальных инвесторов. От перспектив рынка бюджетных внутренних перевозок в России захватывает дух даже у основателя компании Virgin Ричарда Брэнсона, ведущего переговоры о вхождении в капитал Sky Express. Поговаривают и о нескольких стартапах в этом сегменте. Однако CFO Sky Express Равиль Насыбуллов уверен, что появление конкурентов скажется на бизнесе компании благоприятно, поскольку они будут продвигать одну идею: летать самолетами - удобно и недорого.

– Равиль, опишите, пожалуйста, финансовую модель бизнеса компании. За счет чего удается поддерживать формат?

– При формировании бизнес-плана мы исходили из того, что, несмотря на бурный рост отечественного рынка авиаперевозок (в 2007 году он составил 18,6%), его объем до сих пор существенно отличается от объемов конца 1980-х годов. Если тогда единственная в СССР авиакомпания «Аэрофлот» перевозила около 150 млн пассажиров в год, то по итогам 2007 года всеми российскими авиакомпаниями было перевезено лишь 45 млн. Разрыв между этими показателями подтверждает наличие огромного отложенного спроса, который будет увеличиваться с повышением ВВП и благосостояния россиян и, как следствие, ростом его активности. Сейчас главным сдерживающим фактором развития авиаперевозок является цена билета, которая во много раз превышает стоимость железнодорожного проезда. По нашим подсчетам, средняя цена авиабилета не должна превышать стоимости билета купе в поезде на сопоставимом направлении более чем на 30%.

Собственно финансовая модель строится на максимальном снижении себестоимости (с учетом ограничений в российских условиях), утилизации парка воздушных судов и вообще всех активов, которыми обладает компания. Поскольку мы реализуем перевозку за минимально возможную цену, то получаем минимальную доходность на уровне маржинальной прибыли. Но за счет более интенсивного использования производственных и оборотных активов мы формируем больший оборот за единицу времени. Таким образом, достигаем необходимого уровня дохода, который в абсолютной величине позволяет покрывать стоимость владения парком и его технического обслуживания, а также постоянные расходы.

Следующая важная составляющая – производство полетов. Рейсы авиакомпании выполняются из точки А в точку Б, средняя продолжительность рейса чуть меньше двух часов, это позволяет отказаться от содержания летного персонала в региональных аэропортах для смены экипажей, а также филиалов и представительств.

Себестоимость складывается из трех составляющих. Первая – прямые эксплуатационные расходы, которые зависят от часов налета или от количества выполненных рейсов (топливо, аэропортовые и аэронавигационные сборы, прямая зарплата пилотов, а также отчисления в резервы на ТО). Здесь мы постепенно переходим к фиксации стоимости обслуживания самолетов в каждом конкретном аэропорту. Это позволяет экономить на персонале, который ведет учет данных расходов и планирует их, поскольку подсчет сводится к простому умножению числа выполненных рейсов в конкретный аэропорт на ставку за обслуживание.

Вторая группа расходов – это стоимость владения флотом, производственного персонала (летный состав, бортпроводники, инженерно-авиационная служба), а также поддержания летной годности парка. Необходимо отметить, что все воздушные суда привлечены в

операционный лизинг сроком на пять лет и ввозятся на территорию РФ в режиме временного ввоза. Самолеты не новые, но мы стараемся найти какую-то золотую середину между возрастом воздушного судна и его характеристиками. Если ввозить новые машины, то будет невозможно работать по нашей финансовой модели.

Также мы стараемся держать штат инженерно-авиационной службы на минимально необходимом уровне (не в ущерб качеству) и максимально отдавать данные функции на аутсорсинг. Сведены к минимуму и постоянные расходы – офис находится за пределами города, ни у одного из топ-менеджеров нет ни секретарей, ни помощников, ни служебных автомобилей. Штат работников в компании всего чуть более 400 человек, основную часть которых составляют пилоты и бортпроводники – около 270 человек, и тот инфраструктурный персонал, который просто необходим для деятельности компании – финансово-учетная служба, IT-специалисты, call-центр, работники производственных служб. Но этот штат уже не будет увеличиваться при дальнейшем росте флота – здесь возникнет та самая экономия на масштабе, на что мы изначально и рассчитывали.

– Отличается ли ваша модель бизнеса от модели европейских дискаунтеров?

– При формировании бизнес-плана компании закладывалась утилизация, приближенная к параметрам европейских low-cost-перевозчиков. Но на практике оказалось, что добиться аналогичной утилизации довольно сложно, в частности в связи с законодательными ограничениями по рабочему времени пилотов, существенно отличающимися от европейских норм, и времени оборачиваемости воздушных судов в аэропортах. Возникают и проблемы технического характера – поскольку самолеты находятся в режиме временного ввоза, в случае выхода из строя какой-то детали машины и отсутствия ее в обменном фонде нам приходится заказывать ее в Европе, ввозить, растаможивать. В итоге с момента заказа до получения детали может уйти до пяти дней. Я бы назвал это основной болевой точкой.

– Помогает ли минимизировать расходы продажа электронных билетов? Насколько востребована эта услуга?

– Мы первая авиакомпания в России, которая реализовала технологию e-ticket во всех аэропортах, куда летают наши самолеты. Примерно 60–65% проданных билетов на рейсы Sky Express – электронные.

– Какова рентабельность бизнеса Sky Express? Отличается ли она от рентабельности европейских дискаунтеров?

– В этом году нашей основной задачей является выход на нулевой уровень рентабельности, а также закрепление на тех позициях, которые нам удалось достичь на региональных рынках. Недавно мы проводили сравнение с европейскими дискаунтерами – наши расходы в ASK (Available seat-kilometer), пкм (пассажиры-километрах. – Прим. CFO Russia) за 2007 год составляют \$0,06 и вполне сопоставимы с показателями европейских коллег. У лидеров рынка, таких как компания Ryanair, эти показатели, конечно, еще ниже, но у них и объемы совершенно другие.

– Отличается ли рентабельность от аналогичного показателя российских коллег – традиционных перевозчиков?

– Я думаю, в среднем по отрасли стоимость ASK у российских традиционных перевозчиков превышает себестоимость Sky Express на 20% и составляет около \$0,072, но сравнивать себя с такими авиакомпаниями, как «Аэрофлот» и «Сибирь», нет смысла, поскольку у них другие объемы. Кроме того, у «Аэрофлота» существует дополнительный источник доходов – сборы за пролет над территорией РФ.

– Сколько сейчас стоит ваша компания?

– Оценивать нас достаточно сложно не только потому, что мы являемся развивающейся компанией и показатели EBITDA и cash flow пока нестабильны. Дело в том, что в России в

данном сегменте у нас отсутствуют конкуренты, чтобы можно было определить какие бы то ни было мультипликаторы. Можно говорить об определении цены исходя из затратной методики: сколько стоит создать такую компанию на сегодняшний момент времени? Я думаю, что пока мы стоим немногим более того, что в нас вложили. Бизнес-план рассчитывал два этапа финансирования со стороны наших акционеров по \$35 млн, то есть проект в целом оценивался в \$70 млн. Первые \$35 млн уже вложены, не за горами и второй этап.

– Какова дальнейшая финансовая стратегия Sky Express?

– Начало второго этапа финансирования планируется на этот год – средства будут направлены на сохранение и поддержание текущего бизнеса, финансирование оборотного капитала и привлечение флота на 2009 год. В нынешнем году мы собираемся привлечь в операционный лизинг три самолета, а в 2009-м планируем увеличить парк до 20 машин.

– Почему вы отказались от части направлений, о которых изначально заявляли?

– Мы не отказались от них, а просто еще не развили. Сегодняшнее количество машин позволяет нам обслуживать девять направлений. С приходом трех самолетов мы открываем три новых направления – Самара, Краснодар и Челябинск. Изначально же мы рассчитывали на 20 направлений, поэтому еще 11 намерены развить в ближайшие два года. Парк в 20 самолетов даст нам дополнительную базу для снижения цен и привлечения новых пассажиров, следовательно, следующий этап развития будет заключаться в дополнительном увеличении пассажиропотока, а не в освоении новых направлений. Хотя уже в этом году мы намерены серьезно увеличить пассажиропоток. В 2007 году мы перевезли 670 тыс. пассажиров, а в 2008-м планируем повысить его на 112% – перевезти более 1,4 млн человек.

– Какова сейчас загрузка рейсов?

– В 2007 году загрузка составляла в среднем 63%. В нынешнем году мы планируем увеличить ее до 69%. Вариации по сезонам – от 50% зимой до 80% летом. Средний тариф по прошлому году у нас достигал \$77 (без учета НДС), в 2008-м он должен составить \$108 (без учета НДС). То есть фактически 2,67 тыс. руб. В этом повышении нашли отражение рост цен на топливо, увеличение ставок и сборов в аэропортах, инфляция. Тем не менее это приемлемый тариф, ведь стоимость пассажирской перевозки железнодорожным транспортом в купе до Сочи в среднем 3,5 тыс. руб. Я считаю, что лучше долететь до места за 2,5 часа, чем провести сутки в поезде.

– Ориентируетесь ли вы на железнодорожные тарифы на сопоставимых направлениях?

– Отдел продаж и департамент маркетинга мониторит цены конкурентов на каждом маршруте традиционных авиаперевозчиков, железнодорожных перевозок, и каждый месяц мы производим корректировку собственных цен. Правда, за год оперирования о нас еще не все узнали, и люди пока относятся к нам с опаской. Да и период после 1991 года, когда цены на авиаперевозки взлетели в буквальном смысле до небес, не прошел даром. Самолет пока не воспринимается как массовый транспорт, но мы к этому обязательно придем. Нам приходится доводить до основной массы населения, что летать – удобно и недорого. Многие о нас уже слышали – на некоторых коротких направлениях, таких как Санкт-Петербург или Казань, мы очень серьезно конкурируем с РЖД. Надеюсь, в скором времени в этом списке появится и Самара.

– Какое количество пассажиров Sky Express может «отнять» у РЖД?

– На сопоставимых направлениях мы планируем «отобрать» до 25% от аудитории, которая пользуется купе. Но наши потенциальные клиенты не только пассажиры железнодорожного транспорта, часть людей приходит и от традиционных авиаперевозчиков. Это около 10%, которые, в свою очередь, примерно поровну делятся на недовольных другими компаниями и так называемых новаторов.

