

С НЕБА НА ЗЕМЛЮ

В АЭРОПОРТОВОМ БИЗНЕСЕ СИТУАЦИЯ ОСЛОЖНЯЕТСЯ РЯДОМ ЯВЛЕНИЙ, НЕ СВЯЗАННЫХ НЕПОСРЕДСТВЕННО С ПАДЕНИЕМ ЛИКВИДНОСТИ. СРЕДИ НИХ — РЕЗКОЕ ПОВЫШЕНИЕ ЦЕН НА КЕРОСИН, ВСЛЕДСТВИЕ КОТОРОГО ВОЗНИКЛИ ПРОБЛЕМЫ С РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ АВИАКОМПАНИЙ. СЕГОДНЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ, АЭРОПОРТАМ НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ ПРЕЖДЕ ВСЕГО НА ПАССАЖИРАХ.

ЕКАТЕРИНА СОГРЕЕВА

ПРИКАЗ ЛЕТАТЬ К проблемам аэропортов следует добавить еще банкротства крупных авиаперевозчиков и постепенно растущие долги авиакомпаний. Становится все более вероятной ситуация, когда некоторые авиаперевозчики будут не в состоянии оплачивать услуги аэропорта, причем по политическим или этическим соображениям может сложиться так, что аэропортам все равно придется некоторое время продолжать их обслуживать. В результате сами аэропорты могут оказаться на краю финансовой пропасти.

Сегодня в условиях снижения пассажиропотока целью является получение большего объема доходов с одного пассажира. Взгляд руководства аэропортов перемещается с неба на землю.

Структура доходов любого аэропорта состоит из двух частей: авиационные доходы — плата авиакомпаний за оказываемые аэропортом услуги — и коммерческие доходы, которые аэропорт получает от услуг, ориентированных на пассажира. «Коммерческие доходы часто называют непрофильными для аэропортов, что в корне не верно. Коммерческие доходы — неавиационные, но профильные», — считает Сергей Лихарев, генеральный директор компании «Базэл Аэро». Оптимальное соотношение авиационных и коммерческих доходов, конечно, зависит от специфики того или иного аэропорта, но тем не менее можно привести примерные цифры. Алексей Васильченко, генеральный директор компании «Новпорт»: «На мой взгляд, оптимальное соотношение авиационных и коммерческих доходов составляет примерно 60% к 40%». По данным Международного совета аэропортов, доходы от неавиационной деятельности в среднем по миру составляют 46% от общих доходов аэропортов. «В крупных аэропортах на Западе доля коммерческих доходов может достигать до 70%», — отмечает Дмитрий Калинин, заместитель генерального директора по экономике и финансам международного аэропорта Шереметьево. На Западе именно соотношение разных видов доходов является ключевым показателем эффективности менеджмента. Важнейшие преимущества коммерческих доходов состоят в том, что тарифы на неавиационные услуги не регулируются или не так строго регулируются государством (в отличие от авиационных).

АЭРОПОРТЫ ДВУХ СТОЛИЦ Крупнейшие аэропорты страны с большим пассажиропотоком уже на протяжении ряда лет занимаются развитием неавиационной составляющей. Поэтому и доля неавиационных доходов у них гораздо больше, чем в целом по России. В аэропортах Шереметьево и Внуково она достигает 40%, в аэропорту Пулково — 22%. Конечно, рост доходов происходит частично за счет введения в эксплуатацию новых коммерческих площадей. Уже построен новый терминал в аэропорту Шереметьево (терминал С), идет планирование и строительство терминалов во Внуково и Пулково, еще одного терминала (терминал Е) в Шереметьево.

Однако, по словам Дмитрия Калинина, увеличение коммерческих доходов аэропорта Шереметьево в два раза за последние два года связано прежде всего с повыше-

ПО ДАННЫМ МЕЖДУНАРОДНОГО СОВЕТА АЭРОПОРТОВ, ВЫРУЧКА ОТ НЕАВИАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОСТАВЛЯЕТ 46–70% ОТ ОБЩИХ ДОХОДОВ АЭРОПОРТОВ



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ

ЕСЛИ ПОСТРОЙКА ТЕРМИНАЛА ОКУПАЕТСЯ В СРЕДНЕМ НЕ МЕНЬШЕ ЧЕМ ЗА ДЕСЯТЬ ЛЕТ, ТО ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР ВНУТРИ АЭРОВОКЗАЛА — ЗА ТРИ-ЧЕТЫРЕ ГОДА

нием эффективности управления концессионной и арендной деятельностью. В Шереметьево с арендаторами заключают концессионный договор, в соответствии с которым арендная ставка привязывается к обороту арендатора, а коммерческая служба аэропорта получает возможность контролировать качество его работы.

По словам Василия Александрова, генерального директора ОАО «Внуково», в аэропорту Внуково, где с введением в эксплуатацию нового терминала появится еще 17 тыс. кв. м коммерческих площадей, большое внимание уделяют и другим объектам инфраструктуры. В перспективе — строительство отеля на 440 номеров, паркинга на 3,5 тыс. машино-мест, а также реконструкция двух уже имеющихся. Схема управления коммерческими площадями — арендные соглашения.

В аэропорту Пулково также ждут открытия нового терминала. В нем только для размещения торговых центров, кафе и ресторанов предусмотрено 11 032 кв. м (всего под коммерческую деятельность будет отведено 23 047 кв. м), и еще на 56 750 кв. м увеличатся парковочные площади. Тем не менее уже сейчас удается повышать долю коммерческих доходов за счет реперофилирования участков общего назначения. В течение 2008 года площади, используемые для коммерческой деятельности, увеличились таким образом примерно на 5%, а доля неавиационных доходов в аэропорту Пулково повысилась с 15% до 22%. Управление коммерческими и рекламными площадями в Пулково осуществляют структурные подразделения аэропорта.

АЭРОПОРТЫ МИЛЛИОННИКОВ На этом рынке есть несколько управляющих компаний, являющихся акционерами и осуществляющих стратегическое управ-

ПРИГОТОВИТЬСЯ К ВЗЛЕТУ

Главное внимание менеджмента аэропорта, решившего увеличить коммерческие доходы, сосредоточено не на авиакомпании, а на услугах для пассажира. Выделяют такие наиболее распространенные виды услуг: организация питания (кафе, рестораны) и проживания (гостиницы при аэропорте), продажа товаров и сувениров (магазины дьюти-фри, торговые центры, аптеки, сувенир-

ные киоски), предоставление платной парковки, оказание иных услуг (развлечения, SPA-залы и т. п.). В наиболее развитой форме речь идет о создании целых городов-аэропортов (или аэрополисов), которые, например, есть в Европе и Азии, где человек может с пользой и удовольствием провести несколько часов в ожидании рейса — поесть, сделать массаж, купить подарки и одежду, посмотреть фильм,

воспользоваться интернетом. Часто рост доходов многих аэропортов Западной Европы, США и Азии обеспечивается почти исключительно за счет коммерческой составляющей. Например, в аэропорту Франкфурта по итогам 2007 года (данные годового отчета) продолжается устойчивая тенденция к росту коммерческих доходов (в 2007 году рост составил 22,4% по отношению к 2006 году) и постепенному па-

влению и инвестирование в ряд аэропортов. Во-первых, это «Новпорт», в структуру которого входят аэропорты в Новосибирске, Челябинске, Томске, Барнауле, Чите, Астрахани. Во-вторых, «Базэл Аэро», управляющая аэропортами на юге России (Сочи, Анапа, Геленджик, Краснодар). Стратегическим инвестором крупнейшего аэропорта Урала в Екатеринбурге является группа компаний «Ренова».

Первые две компании в декабре 2008 года заявили об изменении схем управления коммерческими площадями в аэропортах своих сетей. Алексей Васильченко: «Мы считаем рост коммерческих доходов одной из приоритетных задач программ развития аэропортов, входящих в сетевой проект „Новпорт“. Мы разработали план оптимизации управления площадями, результатом которого явилось создание компании „Эрвилль“».

В компании «Эрвилль» рассказали, что в первую очередь нововведения коснутся аэропорта Челябинска, затем Новосибирска, потом других аэропортов сети. После оценки текущей эффективности использования коммерческих площадей разрабатывается альтернативная концепция, учитывающая качество подбора арендаторов с точки зрения удовлетворения потребностей пассажиров, правильности распределения пассажиропотоков, соответствия арендных ставок региону, а также месту арендаторов в аэровокзале. Евгений Лукьяненко, генеральный директор компании «Эрвилль»: «Ожидаемый результат деятельности компании — 50-процентный рост коммерческих доходов». В аэропортах, входящих в проект «Новпорт», развивают и иные источники коммерческих доходов. Так, в октябре 2008 года в аэропорту Новосибирска была открыта новая трехзвездная гостиница «Скайпорт». Компания «Базэл Аэро» разработала похожую модель управления коммерческими площадями, которая, однако, не предусматривает создания дочерних структур. Суть модели состоит в том, что все неавиационные виды деятельности компания через тендер отдает в управление опера-

ции авиационных доходов (каждый год падение составляет около 0,5–1%). В России ситуация складывается иначе. В большинстве аэропортов приходится создавать эти площади, реконструируя и модернизируя пассажирские терминалы, иногда приобретая землю рядом с аэропортом. Аэродевелопмент в целом это выгодный бизнес. Новые объекты инфраструктуры окупаются гораздо быстрее, чем другие аз-

ропортные активы. Например, если постройка терминала окупается в среднем не меньше чем за десять лет, то торговый центр внутри аэровокзала — за три-четыре года. Тем не менее аэродевелопмент требует значительных начальных инвестиций. Государство выделяет средства только на первичные нужды. Далее необходимо организовать управление созданными площадями и привлечение операторов.

ропортных активов. Например, если постройка терминала окупается в среднем не меньше чем за десять лет, то торговый центр внутри аэровокзала — за три-четыре года. Тем не менее аэродевелопмент требует значительных начальных инвестиций. Государство выделяет средства только на первичные нужды. Далее необходимо организовать управление созданными площадями и привлечение операторов.

торам (предпочтение отдается тем, кто готов работать в нескольких аэропортах сети), которые выплачивают вознаграждение в виде концессионных или арендных платежей. Раньше часть коммерческих объектов напрямую управлялась аэропортом, другая часть сдавалась арендаторам, но целенаправленной стратегии развития коммерческих площадей не было. Таким образом, компания недополучала доходы из-за неэффективности управления. Например, за счет средств аэропорта Геленджика была отремонтирована находящаяся в собственности база отдыха «Взлет». После ремонта обновленные дома прямо на берегу моря по-прежнему слабо заполнялись даже в высокий сезон. Оказалось, что внутри эти домики напоминали советские пионерлагеря. Это отпугивало потенциальных гостей.

«Коммерческие доходы должны превратиться из второстепенных в один из основных видов выручки, — считает Сергей Лихарев. — В течение двух лет после введения новых принципов управления коммерческими площадями мы ожидаем увеличения доли коммерческих доходов с 10 до 30% по сети».

Повышения доходов ожидают прежде всего в аэропорту Сочи (пассажиропоток по итогам 2008 года — 1,6 млн человек). Стоит отметить, что во всех аэропортах «Новпорт» и «Базэл Аэро» планируется реконструкция старых терминалов или строительство новых, уже спроектированных с учетом коммерческих потребностей. Так, новый терминал в Сочи откроется уже в мае — начале июня.

В аэропорту Кольцово (пассажиропоток по итогам 2008 года — 2,5 млн человек) новый терминал ВВЛ был открыт в октябре 2007 года, что позволило увеличить коммерческие площади почти в два раза. Открытие нового терминала МВЛ, запланированное на второй квартал, приведет к росту площадей еще на 40%. При этом схема отношений с арендаторами тоже меняется. До 2007 года отношения с арендаторами строились на основе краткосрочных договоров (до года) с применением фиксированной ставки арендной платы. При этом размер ставки соответствовал верхнему ценовому сегменту среднероссийских ставок. Антон Федотов, заместитель генерального директора ОАО «Аэропорт Кольцово» по инвестициям: «Сейчас, следуя практике, принятой в других аэропортах в России и за рубежом, все больше договоров заключается на основе концессионных соглашений по смешанной схеме — фиксированный минимально гарантированный платеж или процент от выручки оператора в зависимости от того, что больше». При этом сроки действия договоров увеличиваются до трех-пяти лет. Сегодня доля неавиационных доходов в общей структуре доходов аэропорта невелика. Главная причина — небольшой пассажиропоток. В ближайшее время на его увеличение рассчитывать не приходится, но по окончании кризиса последует его взрывной рост, полагает Антон Федотов. Именно поэтому аэропорт сегодня делает акцент на концессионные соглашения, предусматривающие получение процента от выручки в качестве платы за помещения. Такой подход позволит арендаторам пережить трудные времена, а потом щедро «делиться» выручкой с аэропортом. ■

