

Создание и развитие аэропорта-хаба: предпосылки и принципы

Й. ФРАНК, управляющий директор,

Ю. О. РУБАНОВ, менеджер по странам СНГ AIRPORT CONSULTING VIENNA



Решению инвестировать в развитие аэропорта до уровня хаба должна предшествовать его оценка по ряду параметров: наличие сильной базовой авиакомпании с устойчивым финансовым положением, зона покрытия, географическое положение, потенциал входящего и исходящего туризма и др.

Решению инвестировать в развитие аэропорта до уровня хаба должна предшествовать его оценка по ряду параметров: наличие сильной базовой авиакомпании с устойчивым финансовым положением, зона покрытия, географическое положение, потенциал входящего и исходящего туризма и др.

В последнее время на тематических конференциях часто дискутируется вопрос об аэропортах-хабах, в частности о перспективах их развития в России. Многие аэропорты декларируют, что стать хабом — их стратегия и цель. Желание местных органов власти, муниципалитетов и, конечно, владельцев аэропортов иметь у себя аэропорт-хаб, обладающий многими достоинствами, понятно.

Для государства хаб выгоден, поскольку:

- позволяет увеличивать внутренний валовой продукт (ВВП), создавать новые рабочие места, привлекать в регион прямые иностранные инвестиции;
- обеспечивает связь небольших муниципалитетов с отдаленными и глобальными рынками;
- дает возможность предоставлять услуги, связанные с потребностями местного рынка (например, обслуживание пунктов назначения, привлекательных для жителей региона).

Пассажиры благодаря хабу получают:

- больше прямых рейсов;
- больше возможностей вернуться обратным рейсом в тот же день;
- больший выбор пунктов назначения.

Авиакомпаниям хаб дает такие преимущества, как:

- увеличение частоты полетов;
- снижение рыночных рисков вследствие сохранения пассажира в своей сети маршрутов;
- расширение сети полетов со сниженной стоимостью.

Наконец, аэропорты, становясь хабами, получают возможность:

- увеличивать пассажиропоток;
- увеличивать доходы;

- усиливать позиции на рынке по отношению к авиакомпаниям.

Таким образом, аэропорт-хаб одинаково выгоден для всех основных заинтересованных сторон. При этом, однако, он не лишен некоторых недостатков — в их числе, например, более высокие аэропортовые тарифы и цены на билеты.

Кроме того, есть два специфических аспекта, которые нельзя не учитывать: во-первых, хаб доходен и эффективен только в определенном масштабе (в очень маленьком затраты слишком высоки, а в слишком большом инфраструктурные ограничения и ограничения по пропускной способности снижают качество предоставляемых услуг); во-вторых, не каждый аэропорт может стать хабом, для этого должны быть особые предпосылки.

Необходимые условия

Аэропорт-хаб в авиационном бизнесе определяется как «специально разработанная сеть маршрутов, при перевозках внутри которой два пункта связаны между собой не непосредственно, а через центральную точку, именуемую хабом» [1; 2].

Аэропорт-хаб — это пункт назначения, куда направляется некоторая часть пассажиров, чтобы сделать там промежуточную остановку и, сменив воздушное судно (ВС) на другое той же авиакомпании или альянса авиакомпаний, продолжить свой полет в конечный пункт назначения, поскольку исходный пункт их вылета не связан прямым рейсом с целевой точкой. Аэропорты-хабы предлагают лучший уровень сервиса, больший выбор пунктов назначения и большую частоту выполнения рейсов, по сравнению с аэропортами, обеспе-

чивающими перевозки только «из пункта в пункт».

Что касается вышеупомянутых предпосылок для создания аэропорта-хаба, то, на наш взгляд, к ним относятся следующие факторы (перечислены в порядке степени значимости):

- сильная базовая авиакомпания с устойчивым финансовым положением;
- большая зона покрытия, обеспечивающая исходящие авиaperезвозки;
- центральное географическое положение;
- потенциал входящего и исходящего туризма;
- достаточная пропускная способность аэродромной зоны (взлетно-посадочной полосы (ВПП), рулежных дорожек, мест стоянок ВС, терминального комплекса) и прилегающей территории (автомобильные парковки и т. д.);
- привлекательная цена на топливо;
- удобные пути подъезда к аэропорту;
- привлекательные магазины и предприятия общественного питания в стерильной зоне (ассортимент, качество, цена и т. д.).

Тот, кто хочет развивать аэропорт-хаб, должен проанализировать, в какой степени его аэропорт соответствует перечисленным требованиям. Возможно, аэропорт имеет превосходную позицию, чтобы быть конечным аэропортом назначения, фидерным аэропортом или аэропортом, в котором выполняются перевозки «из пункта в пункт», но не хабом. Понимание этого поможет избежать множества недоразумений и потерянных инвестиций.

Вопреки мнению некоторых чиновников, создание аэропорта-хаба не означает, что объемы воздушных перевозок будут расти сами по себе. Известно много случаев, когда инвесторы полагают, что построенная инфраструктура фактически сама по себе будет стимулировать рост авиaperезвозок, но их ожидания не оправдались. Один такой пример — аэропорт города Сент-Луис (St. Louis Downtown Airport), штат Миссури, США, находящийся приблизительно в 4 ч езды на автомобиле от Чи-

каго. Он имеет две ВПП, способных принимать дальнемагистральные ВС, но не используется ни одним из основных американских авиаперевозчиков. Другой пример — аэропорт Сиудад Реаль — Дон-Кихот (Ciudad Real — Don Quijote Airport) в Испании, расположенный в 50 км к югу от Мадрида (даже не аэропорт-хаб, а low-cost-аэропорт). Он обслуживает крайне мало авиакомпаний и менее 100 тыс. пассажиров в год.

Для оценки потенциала аэропортов-хабов существует ряд критериев, однако самыми важными, на наш взгляд, индикаторами являются:

- процент трансферных пассажиров;
- количество связываемых пунктов назначения;
- количество базирующихся ВС;
- доля пассажиров, перевезенных базовой авиакомпанией.

Лучший и наиболее показательный индикатор для аэропортов-хабов — доля трансферных пассажиров в общем пассажиропотоке (табл. 1).

Приведенные в таблице данные позволяют сделать вывод, что, с одной стороны, реальный аэропорт-хаб имеет более 30 % трансферных пассажиров, а с другой стороны, имея даже более 30 млн пассажиров, аэропорт может и не быть хабом. Пример же аэропорта Токумен (Tocumen) в Панаме свидетельствует о том, что даже небольшие аэропорты с количеством авиапассажиров около 6 млн человек могут быть сильными хабами.

Домашний перевозчик — создатель хаба

По нашему мнению, есть три пути возможного развития аэропорта-хаба:

- динамическое развитие, вызванное ростом зоны покрытия аэропорта в течение определенного времени;
- развитие посредством авиакомпании (авиакомпаний), когда перевозчик решает создать свой хаб на базе аэропорта с удачным географическим положением, достаточными для расширения площадями и обоснованной структурой издержек (например, аэропорт Шарлотт (Charlotte Airport) в США, созданный авиаперевозчиком US Airways);
- искусственное развитие, когда инвесторы решают вложить значительные средства одновременно в развитие аэропорта и авиакомпанию (например, Дубай (Dubai) в ОАЭ).

Большинство крупных хабов развито домашними перевозчиками, зачастую являющимися при этом и национальными перевозчиками. Например, Франкфурт и Мюнхен развивала авиа-

Таблица 1. Авиаперевозки в международных аэропортах в 2011 г.

Аэропорт	Количество пассажиров, млн/год	Количество трансферных пассажиров, %
Шарлотт	39,04	69
Франкфурт	53,44	53
Солт-Лейк-Сити	20,39	46
Амстердам	49,75	42
Токумен	6,00	40
Мюнхен	37,76	37
Лондон-Хитроу	69,43	35
Вена	21,11	33
Цюрих	24,34	30
Лондон-Гэтвик	33,67	13
Лондон-Стэнстед	18,05	9
Манчестер	18,99	3

Источник: Airport Council International, сайты аэропортов

Таблица 2. Классификация аэропортов-хабов

Типы аэропортов	Ключевые характеристики	Отношения с авиакомпаниями
Международные хабы	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая доля трансферных перевозок; • большая зона покрытия; • более 40 млн пассажиров 	<ul style="list-style-type: none"> • Главный хаб крупной международной авиакомпании; • роль лидера в альянсе
Международные аэропорты	<ul style="list-style-type: none"> • Доля трансферных перевозок ниже; • большая зона покрытия; • более 20 млн пассажиров 	<ul style="list-style-type: none"> • Базовый аэропорт для дальнемагистральных авиакомпаний или вторичный — для крупных; • подчиненный/нишевый игрок в альянсе
Вторичные хабы и аэропорты	<ul style="list-style-type: none"> • Низкая доля трансферных перевозок; • большая, но часто перекрывающаяся зона покрытия; • более 10 млн пассажиров 	<ul style="list-style-type: none"> • Главный хаб региональной авиакомпании или вторичный — крупной; • роль подчиненного в альянсе
Региональные аэропорты	<ul style="list-style-type: none"> • Нет трансферных перевозок; • небольшая зона покрытия 	<ul style="list-style-type: none"> • Региональные авиакомпании, low-cost-перевозчики

компания Lufthansa, Цюрих — SWISS, Лондон-Хитроу — British Airways, Амстердам — KLM Royal Dutch Airlines, Токумен — COPA, Шереметьево — «Аэрофлот — Российские фвИАлинии» и т. д.

Может ли аэропорт стать хабом без домашнего перевозчика? Полагаем, что этот вариант очень трудоемок и в значительной степени маловероятен. Реальных примеров такого развития мы не нашли. Основная причина связана с продажей авиабилетов, организовать которую аэропорту практически невозможно.

Таким образом, необходимым условием для становления аэропорта-хаба является сильный домашний перевозчик с устойчивым финансовым положением. При этом именно аэропорт может начать реализацию стратегии хаба, убедив авиакомпании базировать у него несколько ВС. Это даст возможность выполнять ранние утренние и поздние вечерние рейсы с базированием самолетов на ночь. Подобное развитие создаст два первых блока (утренний и вечерний пиковые часы), а также потребует наличия базы технического

обслуживания, складов, офисов и т.д. Согласовывая стратегии развития аэропорта и авиакомпании, можно совместно разработать стыковочные рейсы в некоторые пункты назначения — и аэропорт уже встанет на путь к хабу. Однако следует еще раз подчеркнуть, что не каждый аэропорт может быть развит таким способом — до тех пор, пока нет состоятельного спонсора.

Таким образом, аэропорт не может образовать хаб в одиночку, но может разработать стратегию хаба, побуждающую соответствующих перевозчиков к сотрудничеству по разработке и реализации объединенной стратегии хаба.

Типы аэропортов-хабов

Существует несколько различных классификаций хабов. Наиболее удачная, на наш взгляд, приведена в табл. 2 [1; 2; 4].

Нужно отметить, что аэропорты-хабы могут объединять несколько рыночных сегментов, каждый из которых имеет свой стыковочный потенциал. Например, международный хаб может

предлагать стыковочным пассажирам трансфер следующих сегментов [1; 3]:

- с международных на международные рейсы;
- с международных на внутренние рейсы;
- с международных рейсов на рейсы в конечные пункты назначения;
- с внутренних на внутренние рейсы;
- с внутренних рейсов на рейсы в конечные пункты назначения.

Понимание этого имеет огромное значение для маркетинговой деятельности, потому что дает возможность контактировать с множеством авиакомпаний, имеющих различные конечные пункты назначения. Если же все авиакомпании захотят летать по одним и тем же маршрутам, то получится не хаб, а переполненный маршрут с заниженными ценами на авиабилеты.

Для развития регионального хаба предлагаем схематичные модели двух прототипов хабов (рис. 1) [2; 5].

Хаб — «песочные часы» характеризуется типичным пассажиропотоком с севера на юг, который утром концентрируется в хабе для распределения между пунктами назначения на юге. Эта модель характерна для чартерных рейсов, например в Пальма-де-Майорка (Palma de Mallorca), где принимают пассажиры со всех регионов Германии, а затем Air Berlin распределяет их по конечным пунктам назначения на отдых в Испании. Вечером пассажирский поток возвращается с юга на север, снова со стыковочными рейсами через хаб.

Хаб зоны покрытия, также именуемый хабом прилегающих территорий, собирает пассажиров в своей расширенной зоне покрытия (выделено цветом) и

распределяет их по конечным пунктам назначения за пределами этой зоны.

Российский авиационный рынок

Принятый 19 марта 1997 г. Воздушный кодекс Российской Федерации позволяет сделать вывод о том, что Правительство РФ осознает важность авиационного сектора для экономического и социального развития страны. На обширных территориях с ограниченно развитой сетью железных и автомобильных дорог авиация — единственный доступный способ быстрой транспортировки людей и грузов. За прошедшее десятилетие авиационный сектор страны развивался активно, но пока недостаточно для того, чтобы составить конкуренцию этому сектору ведущих стран мира. Правительство РФ стремится активизировать развитие национальной авиационной деятельности путем принятия нового федерального закона об аэродромах, аэропортах и аэропортовой деятельности в Российской Федерации.

По состоянию на 1 апреля 2012 г. 237 аэропортов государственной и экспериментальной авиации были включены в Государственный реестр аэропортов РФ. Из них 69 аэропортов имеют статус международных с полноценным пограничным и таможенным контролем, но только 52 заявлены как аэропорты федерального значения (распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 марта 2008 г. № 340-р). Подразумевается, что различия в статусе аэропорта будут влиять на приоритет государственных инвестиций. Кроме того, Российская Федерация приняла Транспортную стратегию Российской Федерации на период до 2030 г., а также Концепцию развития аэродромной (аэропортовой) сети Российской Федерации на период до 2020 г. с новыми категориями аэропортов, функционирующих как хабы и не хабы.

Развитие аэропортовой инфраструктуры в предыдущее десятилетие можно оценить как относительно положительное, но сейчас оно сдерживается из-за того, что авиакомпании остаются слабым звеном. Несмотря на мощную поддержку государства и слияния некоторых компаний, до сих пор не решена проблема нехватки региональных авиоперевозчиков и воздушных судов соответствующего типа (рис. 2).

Большинство заявленных международных хабов работают и выполняют свои функции, однако при этом внутренние, или региональные, хабы и, в особенности, фидерные аэропорты и аэропорты — конечные пункты назначения, страдают от недостатка подхо-

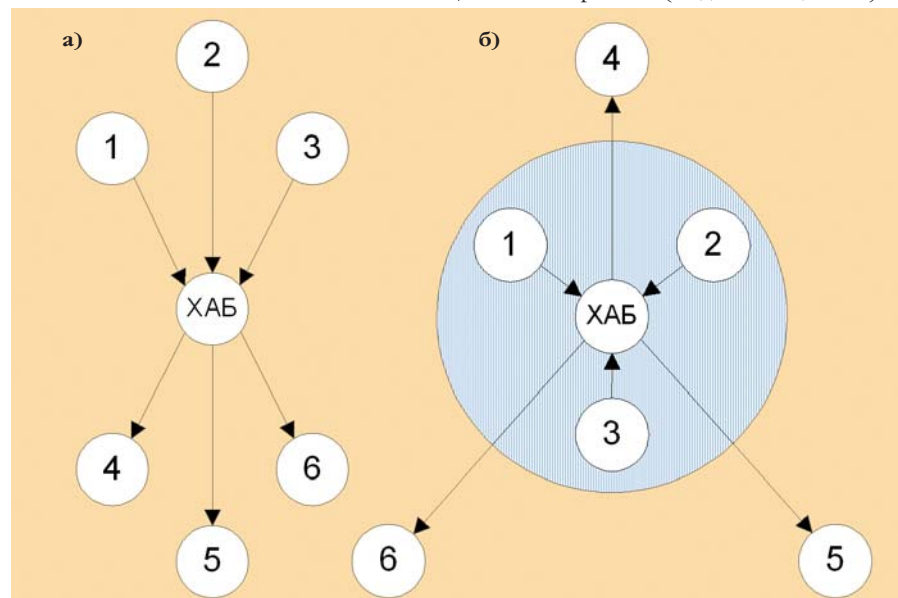


Рис. 1. Схемы региональных хабов: а — «песочные часы»; б — зоны покрытия.

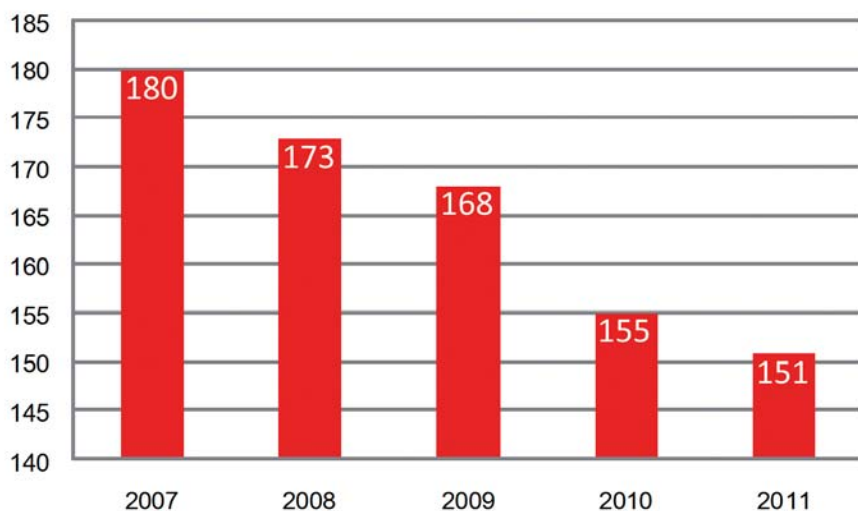


Рис. 2. Количество авиакомпаний, имеющих сертификат эксплуатанта для осуществления коммерческих воздушных перевозок (по состоянию на 19 июля 2011 г.). Ист.: Федеральное агентство воздушного транспорта

дящих региональных авиакомпаний с соответствующим парком ВС.

Тем не менее мы оптимистично смотрим на будущее авиационной отрасли в России. На наш взгляд, в течение следующих 20 лет уменьшится внимание к Москве как к «центру всего» и появятся новые экономические возможности для всех семи федеральных округов Российской Федерации, улучшится транспортное сообщение между городами и аэропортами в регионах, где развиваются региональные и внутренние хабы.

В Европейском союзе сегодня на почти 500 млн жителей приходится около 450 авиакомпаний, которым составляет конкуренцию великолепно развитая система автомобильных дорог. Принимая во внимание эту ситуацию, мы можем ожидать, что в России через 20 лет будет приблизительно 400–500 авиакомпаний, обслуживающих вышеупомянутые 237 аэропортов во всех федеральных округах.

Перспективы развития хабов в России

Международные хабы

Для развития международных хабов в регионах Российская Федерация должна будет принять политику открытого неба и открыть пятую и шестую степени свободы воздуха для международных перевозчиков. В противном случае в этих аэропортах будут только российские перевозчики, базирующиеся в них и выполняющие международные рейсы, чего будет явно недостаточно.

Развитие международных хабов вне Московского авиационного узла зависит от сильных российских базовых авиакомпаний в этих аэропортах и гибкости российской авиационной политики. Однако и аэропорт должен будет предоставить надлежащую инфраструктуру — например, как минимум, две ВПП, расположенный в центре терминал, объединяющий под одной крышей обслуживание пассажиров всех своих рейсов и обеспечивающий привлекательное минимальное стыковочное время, удобные пути подъезда к аэропорту и т. д.

Внутренние хабы

Когда ведущие российские авиакомпании начнут создавать вторичные хабы в России, в регионах появятся внутренние хабы. Так уже произошло за последние 10 лет в нескольких международных аэропортах в регионах, например, в Толмачево (Новосибирск) и Иркутске для авиакомпании S7 Airlines. Такое развитие внутренних хабов в регионах ожидается со стороны и других ведущих авиакомпаний.

Однако реальный прорыв аэропорта на пути образования внутреннего хаба возможен в первую очередь за счет его собственной региональной базовой авиакомпании, связывающей его с аэропортами в других регионах. Базовому аэропорту понадобятся такие объекты инфраструктуры, как стоянки воздушных судов, ангары, а также техническое обслуживание и т. д. У аэропорта должен быть запас земли для строительства в долгосрочной перспективе, например второй ВВП и т. д.

Региональные хабы

Всесторонняя оценка рынка позволит понять систему транспортных потоков и определить потенциал, что крайне важно для выбора соответствующей модели хаба («песочные часы» или хаб зоны покрытия). Региональные правительства, муниципалитеты или частный бизнес могут стимулировать развитие региональных перевозчиков с целью создания региональных хабов для стыковочных пассажиров. Это будут небольшие компании с парком ВС категории «В» вместимостью приблизительно 30–40 пассажиров. Аэропорт же должен предоставить соответствующие объекты аэродромной инфраструктуры, например перрон, ангары и средства для технического обслуживания ВС.

Прочие аэропорты

Аэропорты, не имеющие базовой авиакомпании, не в состоянии стать хабом. Поэтому они будут «понижены» до статуса региональных аэропортов с различными транспортными моделями. При наличии широкой зоны покрытия авиакомпаниям будет интересно обеспечивать пассажирами этого аэропорта свои международные и/или региональные хабы. Low-cost-авиакомпания могут быть заинтересованы связать данный региональный аэропорт с другим региональным аэропортом, минув хабы, тем самым развивая перевозку «из пункта в пункт».

Аэропорты с меньшей зоной покрытия будут использоваться некоторыми региональными перевозчиками в качестве аэропорта — конечного пункта назначения. Одной ВПП и терминала, обслуживающего «под одной крышей» пассажиров всех рейсов, может быть вполне достаточно для обеспечения спроса на подобные услуги.

Типы специализации аэропортов весьма разнообразны: грузовые, для бизнес-авиации, летные школы, предоставляющие услуги ремонтно-технического обеспечения, и т. д. Однако междуна-

родный опыт показывает, что у таких специализированных аэропортов всегда есть коммерческие проблемы и риски, влекущие за собой трудности выживания. Поэтому владельцам и региональным властям в первую очередь следует найти подходящую авиакомпанию-партнера в качестве базовой.

Для развития данного направления мы бы рекомендовали разработать совместную программу Правительства Российской Федерации и руководства регионов по стимулированию новых авиакомпаний (включающую в себя, например, поддержку новых маршрутов, гранты, налоговые льготы и т. д.).

Российская отрасль аэропортовой индустрии осуществляет программу обширной модернизации. Крупномасштабные международные общественные мероприятия: саммит АТЭС 2012 г. во Владивостоке, универсиада в Казани в 2013 г., зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014 г., чемпионат мира FIFA в 2018 г., проходящий в нескольких городах, — являются гарантиями того, что в течение следующих лет будет выделено достаточно средств, чтобы модернизировать национальную аэропортовую инфраструктуру в соответствии с требованиями федеральных целевых программ.

Мы надеемся, что подобные программы распространятся и на развитие индустрии авиакомпаний, поскольку инициированного государством слияния авиакомпаний и фокусировки на одном перевозчике — компании «Аэрофлот — Российские Авиалинии» — недостаточно для обеспечения необходимых стране провозных емкостей авиакомпаний. Если стимулировать создание новых авиакомпаний, то развитие аэропортов в соответствии с потребностями рынка в течение нескольких следующих лет станет реальностью. Таким образом, у России есть авиационное будущее.

ЛИТЕРАТУРА

1. Uher M. Airport Dubai — Evaluation of Dubai as a First Choice Hub for International Travelers // Vienna Univ. Econ. Bus. Adm. 2005.
2. Thoeni A. Betriebswirtschaftliche Optimierung in mehr-fachverbundenen Multi-Hub Netzwerken am Beispiel europäischer Airlines // Vienna Univ. Econ. Bus. Adm. 2010.
3. Buchanan C. Economic Impacts of Hub Airports // British Chamber of Commerce. 2009.
4. Mayer G. Strategische Logistikplanung von Hub & Spoke-Systemen. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2001.
5. Vahrenkamp R. Mattfeld D. Logistiknetzwerke — Modelle für Standortwahl und Tourenplanung. Wiesbaden: Gabler-Verlag, 2007.
6. National Plan of Integrated Airport Systems (NPIAS) (2009–2013) / Report of the Secretary of Transp. to the US Congress. 2008.
7. Heymann E. The future of the hub strategy in the air transport industry // Deutsche Bank Res. 2006.