**ВАРИАНТ 1**

**1.Реинжиниринг: понятие, этапы, основные ошибки при проведении.**

**2.Деятельность авиакомпании «Ак Барс аэро»**

Татарстанская авиакомпания «Ак Барс аэро» летает из 15 городов России, в числе которых Бугульма и Казань, Нижневартовск и Нижнекамск, Пенза, Челябинск, Йошкар-Ола, Калининград, Новосибирск. Она осуществляет внутренние перелеты между населенными пунктами, шесть городов связывает авиасообщением с Москвой, четыре — с Санкт-Петербургом, а также совершает два регулярных международных рейса (Казань—Мюнхен и Нижнекамск—Баку). В общей сложности перевозчик осуществляет больше 100 регулярных и около 20 чартерных рейсов в неделю по России и за рубеж. Авиапредприятию принадлежит аэропорт Бугульма, кроме того, есть еще базовые аэропорты: Казань, Калининград, Бегишево (Нижнекамск) и московское Домодедово, здесь у компании есть возможности для длительной стоянки самолетов. «Ак Барс аэро» занимает 26-е место среди 70 российских перевозчиков по объемам пассажиропотока внутри страны. В 2011 году компания перевезла более четверти миллиона пассажиров, что на 30% выше показателей предыдущего года. И стала обладателем транспортной премии «Золотая колесница» в номинации «Лучший российский региональный перевозчик». В составе авиапредприятия работает 630 человек, выручка за 2011 год составила 3 млрд руб. Однако доходность на регулярных рейсах на небольшие расстояния ниже, чем на дальних перелетах. «На дальнемагистральных маршрутах чистая прибыль авиакомпаний достигает 5%, на коротких рейсах часто „уходит в ноль“»,— поясняет руководитель службы продаж ОАО «Ак Барс аэро» Артур Насрутдинов. В то же время наличие у авиакомпании регулярного рейса в тот или иной аэропорт позволяет предлагать конкурентные цены на свои чартеры, ведь переброска самолета из базового аэропорта потребует лишних затрат. «Около 70% чартерных рейсов планируется, по крайней мере, за полгода — так их стоимость получается дешевле. Зная заранее дату вылета, мы можем продумать логистику, чтобы самолет, выполнив регулярный рейс, сразу из этого же аэропорта вылетел в чартерный. Сокращение времени пребывания самолета на земле — основной способ увеличения доходности авиабизнеса, ведь в воздухе самолет приносит прибыль, а не земле убытки»,— поясняет Насрутдинов. За счет выгодных чартерных рейсов можно покрывать порой убыточные регулярные рейсы. Перевозчик хотел бы и дальше развивать региональную маршрутную сеть и ищет способы увеличить частоту, загрузку и доходность своих рейсов, а также количество чартеров не только за рубеж, но и по России. Бугульминское авиапредприятие, объединяющее авиакомпанию и аэропорт, было создано в 50-х годах прошлого века для удовлетворения нужд нефтяников, заказы на вахтенную перевозку помогли выжить и после распада СССР. История авиакомпании — счастливое исключение из правил, многие игроки оказались убыточными и прекратили свою деятельность. «Сегодня мы являемся единственной региональной авиакомпанией на все Поволжье»,— поясняет Насрутдинов. В 2005 году авиапредприятие вошло в состав «Холдинговой компании „Ак Барс“» и получило инвестиционную поддержку, в частности кредиты на покупку 15 канадских самолетов Вombardier CRJ-200. Возраст машин не превышает восьми лет,

часть из них уже получена, остальные прибудут в этом году. Значительные средства «Ак Барс аэро» вложило и в реконструкцию аэропорта Бугульмы. Сегодня «Ак Барс аэро» эксплуатирует 32 единицы техники: семь Вombardier CRJ-200, три Як-40 и четыре Challenger, один четырехместный Diamond DA42, а также вертолеты Robinson, Bell 407 и МИ-8. На большинстве регулярных рейсов «Ак Барс аэро» — единственный перевозчик. Например, на маршрутах Казань—Челябинск—Новосибирск, Казань— Мюнхен, Нижнекамск—Баку и Нижнекамск—Санкт-Петербург, на всех маршрутах из Бугульмы и Пензы. Конкуренция есть в основном на «московских» рейсах. Регулярные рейсы авиакомпания открывает в те города, где существует хороший поток пассажиров, летающих с деловыми целями, поддержка от местных властей в виде субсидий в низкий сезон и возможность найти заказы на чартеры. «Убыточные рейсы закрываем, например, недавно пришлось закрыть рейс СанктПетербург—Магнитогорск. Рядом с Магнитогорском есть популярный горнолыжный курорт, но интерес к нему со стороны турбизнеса и питерцев не оправдал наших ожиданий»,— говорит Насрутдинов. На действующих регулярных маршрутах компании удается добиться загрузки 75–80%, что является хорошим показателем. Стоимость билета (на сайте авиакомпании на ближайшие даты) Бугульма—Москва—Бугульма — 9450 руб., Пенза—Москва—Пенза — 7450 руб. Лететь в одну сторону в обоих случаях около часа. Перелет Казань—Санкт-Петербург—Казань обойдется примерно в 10 тыс. руб. «На ряде направлений у нас могут быть самые низкие цены, на других выше, чем у конкурентов, поскольку себестоимость кресла в самолете меньшей вместимости всегда больше»,— поясняет Насрутдинов. Есть промоакции: скажем, купив за 1 тыс. руб. специальный купон, пассажир получает возможность вылететь в одном из направлений (например, в Москву) в даты, которые определит авиакомпания. То есть когда на нужном направлении появились свободные места, операторы авиакомпании звонят этому клиенту. Если же человеку три раза позвонили с предложением вылететь, но его не устроили даты, стоимость купона возвращается. На период зимних каникул «Ак Барс аэро» предлагает спецтариф «Студенческий». Также авиакомпания регулярно делает сезонные спецпредложения. Неплохо развивается и чартерная программа — она приносит 55–60% общей прибыли авиакомпании.«CRJ-200 идеально подходит для обслуживания спортивных команд, делегаций бизнесменов, небольших туристических групп до 50 человек. Сейчас мы работаем с 12 российскими спортивными клубами — футбольными, хоккейными, волейбольными. Сотрудничаем с туроператорами, отправляющими группы на горнолыжные курорты Австрии и Италии. У нас немало корпоративных клиентов — это крупнейшие предприятия России»,— рассказывает руководитель службы продаж. «Ак Барс аэро» обслуживает и первых лиц Татарстана, а также крупных бизнесменов. «Наши экипажи, бортпроводники прошли специальную подготовку и умеют работать на самом высоком уровне. Но тот же персонал обслуживает чартерные рейсы компании, уровень сервиса мы считает своим преимуществом»,— говорит Насрутдинов. Один из возможных способов увеличить загрузку регулярных рейсов — сотрудничество с туристическими компаниями, которые продают турпакеты по России с авиаперелетом. У «Ак Барс аэро» уже есть удачный опыт работы с

туроператорами на международных чартерных рейсах. «Мы могли бы продавать билеты туркомпаниям, которые реализуют программы из Казани в Москву, Санкт-Петербург, Калининград или, наоборот, в Казань для москвичей и питерцев. Индивидуальных туристов можно перевозить регулярными рейсами компании, а для больших групп компания готова организовать чартеры»,— говорит Насрутдинов. Правда, ситуация с внутренним туризмом в России оставляет желать лучшего, поэтому авиакомпания решила обратиться за поддержкой в Министерство по делам молодежи, спорту и туризму Татарстана, комитеты по туризму Казани, СанктПетербурга, Калининградской области, Набережных Челнов. «Нам обещали рекламную поддержку, организацию обучающих мероприятий для туротрасли»,— рассказывает руководитель службы продаж. Компания также связалась с ведущими казанскими туроператорами, организующими поездки в Санкт-Петербург (это самое популярное внутреннее туристическое направление у жителей столицы Татарстана). «Мне объяснили, что стоимость перелета Казань—Санкт-Петербург должна быть немного ниже, чем стоимость ж/д билета в купейном вагоне — сейчас около 2 тыс. руб. в одну сторону»,— рассказывает Насрутдинов. В октябре прошлого года авиакомпания подписала соглашение с четырьмя туроператорами. Стоимость недельного туристического пакета для взрослого с перелетом и проживанием в хорошем отеле с видом на Неву составляет от 17 тыс. до 20 тыс. руб. Стоимость трехдневной поездки школьника в составе группы — от 6 тыс. руб. «Это даже немного дешевле, чем туры на поезде»,— говорит руководитель службы продаж. Однако продажи авиатуров почему-то не пошли, в то время как поездки по железной дороге у туроператоров расходятся хорошо. Туроператоры объясняют, что люди боятся летать российскими авиакомпаниями. «Директора школ Казани и Бугульмы, с которыми я разговаривал, тоже объясняют, что родители опасаются отправлять детей „по воздуху“»,— рассказывает Насрутдинов. «Такая проблема действительно есть. Мы отправляем на самолетах группы в детские лагеря Восточной Европы, но знаем, что многие родители с трудом соглашаются на перелет. Отдых в Краснодарском крае стоит дороже, чем за границей, условия хуже, но многие хотят, чтобы дети ехали именно туда, поскольку добраться можно на поезде»,— подтверждает заместитель гендиректора туристической компании «Солвекс-трэвэл» Людмила Сысойкина. «Российские граждане выбирают тур с перелетом, лишь когда нет удобной альтернативы. Школьников же отправляют на самолете действительно неохотно»,— говорит Лариса Федорова, генеральный директор «Виадук тур». Есть и еще одна проблема, о которой упоминает пресс-секретарь Российского союза туриндустрии Ирина Тюрина. Авиасообщение есть далеко не с каждым населенным пунктом, и люди вынуждены ехать в ближайший город, где есть аэропорт. Это неудобно, к тому же значительно повышает стоимость поездки. «Ак Барс аэро» учитывает эту проблему. В частности, предлагает бесплатный трансфер для жителей населенных пунктов, расположенных в радиусе до 200 км от аэропортов Бугульма, Казань и ряда других (у авиакомпании есть договоры с местными транспортными компаниями). Благодаря этому авиакомпания в последнее время сумела увеличить загрузку регулярных рейсов примерно на 20%. Кроме того, «Ак Барс аэро» вкладывает значительные средства в обеспечение

безопасности полетов. Со времени основания Бугульминского авиапредприятия, у авиакомпании не было ни одной катастрофы. «Хорошим критерием оценки риска является Международный сертификат эксплуатационной безопасности авиакомпаний (IOSA), который по результатам серьезнейшего и регулярного аудита выдает Международная ассоциации воздушного транспорта (IATA). В течение последних трех лет у перевозчиков, имеющих IOSA, не зафиксировано ни одного случая аварии со смертельным исходом. Это более 250 ведущих мировых авиакомпаний, в том числе Lufthansa, Emirates, Swiss»,— рассказывает Насрутдинов. Сейчас IOSA получили уже 13 российских авиакомпаний, «Ак Барс аэро» должен получить сертификат в этом году. «Ак Барс аэро» уже инициировал в Татарстане круглые столы для представителей туристической отрасли, журналистов, спортивных команд. «Мы рассказывали о том, как авиакомпания осуществляет техническое обслуживание и эксплуатацию самолетов, как готовит пилотов. Показываем свои технические центры и школы специалистам, привлекаем к работе психологов»,— рассказывает Насрутдинов. Инициировать подобные мероприятия в компании планируют и дальше. Однако нужно найти подход и к обычным пассажирам.

**Вопросы:**

1. Опишите основные факторы внутренней среды компании исходя из подхода, предложенного М.Х.Месконом.

2. Оцените при помощи знака «плюс» или «минус» характер воздействия (позитивный или негативный) и силу воздействия по 5 бальной шкале описанного фактора внешней макросреды на деятельность «Ак Барс аэро» и заполните таблицу 1.

Таблица 1

Факторы внешней макросреды, влияющие на деятельность «Ак Барс аэро»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы макросреды | Характер воздействия | Сила воздействия |
| Колебание курса валют на мировом рынке |  |  |
| Рост цен на топливо (солярку) |  |  |
| Обильные снегопады зимой и ливневые дожди осенью и весной |  |  |
| Повышение ж/д тарифов ОАО РЖД |  |  |
| Обновление подвижных составов ОАО РЖД |  |  |
| Увеличение количества авиакомпаний за счет выхода крупных международных перевозчиков на региональные рынки |  |  |
| Ухудшение здоровья населения |  |  |
| Сложившийся стереотип о небезопасности перелета российскими авиакомпаниями |  |  |
| Ухудшение взаимоотношений со странами Европы |  |  |
| Неудовлетворительное состояние дорожного покрытия на скоростных автомагистралях |  |  |
| Проведение акций для отдельных групп населения компанией ОАО «РЖД» |  |  |
| Бытующее среди студентов мнение, что путешествовать большой компанией лучше на автобусе или поездом |  |  |
| Ужесточение требование к авиа перевозчикам по выбросам в атмосферу |  |  |

3. Проанализируйте деятельность «Ак Барс аэро» с позиции системного подхода. Исходя из классификации видов систем опишите к каким видам систем она относится.

4. Каким образом авиакомпании «Ак Барс аэро» можно увеличить загрузку своих региональных рейсов?

5. Как «Ак Барс аэро» может наладить взаимовыгодное сотрудничество с туроператорами со школами и другими детскими организациями?