

*REGIONY – JAKO GŁÓWNY BENEFICJENT
SYSTEMU TRANSPORTU MAŁYMI SAMOLOTAMI
Biała Podlaska, 22 X 2009*

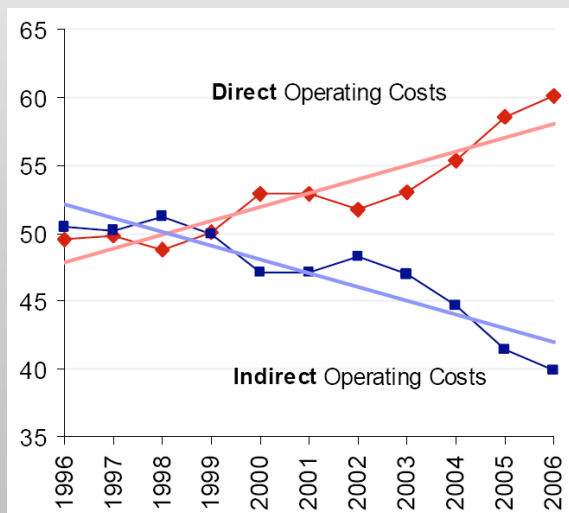
Uwarunkowania efektywności modelu biznesowego STMS

**Paweł Zagrajek,
Szkoła Główna Handlowa**

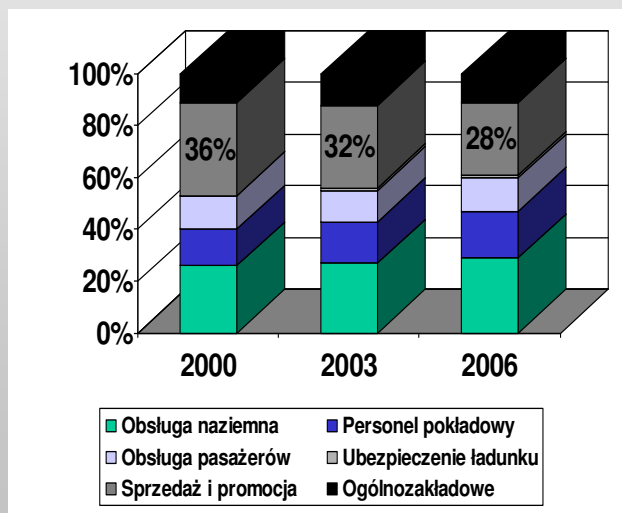


Monopol czy rynek konkurencyjny?

- Duża elastyczność popytu - mały margines po stronie możliwości zwiększenia przychodów;
- Pozytywne wyniki finansowe możliwe do osiągnięcia poprzez silną presję na stronę kosztową;
- Benchmark z sektora linii lotniczych – liberalizacja sektora usług transportu lotniczego:



Źródło: AEA



Źródło: AEA

Przewoźnik	Northwest	United	JetBlue
Załoga	540	435	428
Paliwo	1659	1740	1676
Obsługa techniczna	564	569	338
Koszt samolotu	554	576	431
Łącznie	3317	3555	2872

Źródło: Belobaba P, *The Global Airline Industry*

Charakterystyka modelu biznesowego:

- Alex Osterwalder definiuje model biznesowy jako **odzwierciedlenie sposobu w jaki organizacja zarabia**, albo zamierza zarabiać pieniądze;
- Obecnie w literaturze wymienia się 4 podstawowe modele biznesowe w transporcie lotniczym: przewoźnicy tradycyjni, **czarterowi, niskokosztowi i regionalni**. W ramach tych modeli można dodatkowo wyróżnić podsegmenty, np.: przewoźnicy niskokosztowi operujący na dalekich dystansach, przewoźnicy korporacyjni, w tym charterowi operujący w formule air-taxi;
- **Model biznesowy STMS?**

Charakterystyka modelu biznesowego:

- W przeciwieństwie do innych modeli biznesowych w sektorze transportu lotniczego STMS będzie się opierał **na ścisłej współpracy i koordynacji pomiędzy kluczowymi dostawcami usługi transportu lotniczego**, czyli przewoźnikami lotniczymi, lotniskami, dostawcami usług nawigacyjnych, producentami samolotów oraz systemów i infrastruktury służącej zarządzaniu ruchem lotniczym oraz lokalnymi samorządami;
- Powstanie centralny ośrodek, do którego zadań należeć będzie obsługa i zarządzanie systemem rezerwacji miejsc, planowanie i realizacji polityki cenowej i yield management, obsługa klienta, koordynacja i zarządzanie procesami operacyjnymi w systemie, realizacja badań w celu aktualizacji wiedzy o potokach pasażerskich i zwiększaniu efektywności systemu oraz koordynowanie i zarządzanie wszystkich systemów, infrastruktur i podmiotów wchodzących w skład systemu STMS;
- **STMS będzie funkcjonował w oparciu o pogłębione badania i monitoring wielkości, kierunków i struktury potoków pasażerskich.**

Elementy modelu biznesowego STMS:

- **Struktura kosztowa wynikająca z modelu biznesowego;**
- **Strumień przychodów generowane przez model biznesowy (tworzą model przychodowy);**
- **Wartość produktów oferowanych klientom;**
- **Segment/segmenty klientów, do których adresowany jest produkt;**
- **Kanały komunikacji i dystrybucji, które pozwalają dotrzeć do klientów z ofertą;**
- **Relacje z klientami;**
- **Kluczowe zasoby konieczne dla realizacji modelu biznesowego;**
- **Kluczowe obszary działania potrzebne dla wdrożenia modelu biznesowego;**
- **Kluczowi partnerzy i ich motywacja do realizacji modelu biznesowego;**

Struktura kosztowa wynikająca z modelu biznesowego:

- **Z uwagi na fakt, że przewoźnik w ramach systemu nie będzie mógł dowolnie wybierać obsługiwanych kierunków, nie będzie miał on również pełnej kontroli nad własnymi kosztami operacyjnymi.**
- Z punktu widzenia modelu kosztowego celem systemu STMS będzie minimalizacja kosztu jednostkowego. W tym celu korzystne wydaje się przyjęcie kosztowej koncepcji przewoźnika niskokosztowego:
 - Jednolita flota (lub możliwie ujednolicona);
 - Wysoka utylizacja floty;
 - Wysoka produktywność personelu;
 - Tanie kanały dystrybucji;
 - Połączenia point-to-point;
 - „No frills”;
 - Jedna klasa pasażerska;
 - Operacje na „tanie”/”niezatlęczone” lotniska;
 - Niższy standard obsługi pasażerów na lotniskach.

Strumienie przychodów generowane przez model biznesowy:

- **Brak pełnej kontroli przewoźników nad kosztami operacyjnymi zostanie zrównoważony przez odpowiednią do generowanych kosztów alokację przychodów, która nie zawsze będzie wynikać z wpływów biletowych z obsługowanego odcinka, z którym związane są wygenerowane koszty.**
- Strumienie przychodów:
 - Przychody biletowe (problem revenue accounting);
 - Przychody dodatkowe:
 - Usługi kurierskie;
 - Prace lotnicze;
 - Obsługa techniczna GA i LK;
 - Obsługa naziemna GA i LK;
 - Szkolenie lotnicze;
 - Promocja i reklama.

Wartość produktów oferowanych klientom:

- W transporcie lotniczym **towarem/produktem jest usługa transportowa**. Wartość samego produktu oferowanego klientom zależy od konstrukcji i zasięgu siatki połączeń oraz poziomu i zakresu obsługi, zarówno na lotnisku jak również obsługi pokładowej;
- Konstrukcja siatki połączeń STMS:
 - **Połączenia point-to-point** oraz koordynacja siatki połączeń, która umożliwi pasażerom łączenie rejsów na zasadzie „self-do-it”;
 - System tras na czterech poziomach dostępności:
 - ✓ Połączenia regularne (wykorzystanie PSO);
 - ✓ Połączenia uruchamiane w zależności od popytu;
 - ✓ Połączenia oferowane w formule Air-taxi;
 - ✓ Modele lotnictwa korporacyjnego.
- Poziom obsługi pasażerów STMS na lotnisku, jak i na pokładzie samolotów powinien być wyznaczony według filozofii „**no frills**” ze względu na koszty funkcjonowania systemu oraz uwarunkowania wynikające ze specyfiki operacyjno-technicznej floty.

Segment/segmenty klientów, do których adresowany jest produkt:

Adresat STMS: pasażer realizujący podróż służbową samochodem na odległość do 300 do 1500 km;

- Konieczność wsparcia rejsów o niższym potencjale ofertą do innych segmentów rynku, również na zasadzie „cross-subsydiowania”;
- Segmenty STMS:
 - Pasażer biznesowy:
 - ✓ Pasażer korporacyjny;
 - ✓ Pasażer podróżujący na własny rachunek;
 - Pasażer turystyczny:
 - ✓ Pasażer odwiedzający rodzinę i przyjaciół (VFR);
 - ✓ Pasażer turystyczny.

Kanały komunikacji i dystrybucji, które pozwalają dotrzeć do klientów z ofertą:

- **Internet;**
- **Publicity;**
- **Narzędzia marketingu bezpośredniego;**
- **Lokalne samorządy.**

Relacje z klientami:

- Konieczność nawiązania **ściślych relacji z klientami**, w szczególności klientami korporacyjnymi;
- Konieczność przygotowania **zindywidualizowanej oferty dla klientów korporacyjnych**;
- Wykorzystanie zaawansowanych systemów **CRM**.

Kluczowe zasoby konieczne dla realizacji modelu biznesowego:

- **Kluczowy zasób STMS – flota.** Planowanie floty w przypadku STMS odbywać się będzie o pogłębione badania i modelowanie potoków pasażerskich;
- W przypadku systemu STMS flota może składać się zarówno z samolotów śmigłowych (napędzanych silnikami tłokowymi i turbinowymi) oraz samolotów odrzutowych dysponującymi **od 4 do 19-tu miejsc pasażerskich**. W późniejszym etapie, w miarę realizacji prac badawczo-rozwojowych do systemu STMS zostaną wdrożone nowe samoloty, zaprojektowane specjalnie pod kątem potrzeb i uwarunkowań systemu STMS;
- **Lotniska**, z odpowiednią infrastrukturą i służbami służącymi obsłudze technicznej i naziemnej samolotów STMS;
- **Nowoczesny system zarządzania ruchem lotniczym.**

Kluczowe obszary działania potrzebne dla wdrożenia modelu biznesowego :

- **Revenue management (brak historycznych danych):**
 - ✓ **Polityka cenowa;**
 - ✓ **Yield management**
- **Planowanie połączeń (brak historycznych danych):**
 - ✓ **Siatka połączeń;**
 - ✓ **Częstotliwość;**
 - ✓ **Rozkład**

Z uwagi na brak historycznych danych służących planowaniu połączeń i revenue management konieczna jest realizacja pogłębionych badań, na podstawie których zostanie zaplanowany pierwotny kształt systemu zarówno pod względem siatki połączeń jak i polityki RM.

Kluczowi partnerzy i ich motywacja do realizacji modelu biznesowego:

- **Władze krajowe** (Ministerstwo Infrastruktury; Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Urząd Lotnictwa Cywilnego);
- **Samorządy** na poziomie lokalnym i regionalnym;
- **Lotniska**;
- **Inni przewoźnicy** (STMS może służyć jako system dowozowy do hub-ów przewoźników tradycyjnych oraz baz operacyjnych przewoźników niskokosztowych)

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ