



ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ (ЦСР ГА)

ИННОВАЦИИ · ОПЫТ · ПРОФЕССИОНАЛИЗМ

## ЕВРАЗИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ БЕСПОШЛИННОЙ ТОРГОВЛИ

### *КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ МАГАЗИНОВ ДЬЮТИ ФРИ В РЕГИОНАЛЬНЫХ АЭРОПОРТАХ*



**РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ АЭРОПОРТОВ - 2018**

VI международная конференция и выставка

19 сентября 2018 г. Москва



Рынок дьюти фри в России серьезно сократился за период кризисных явлений 2014-2016гг. Несмотря на рост авиаперевозок, уровень международного турпотока вследствие отсутствия рейсов по ряду популярных направлений, еще не может вернуться на докризисные объемы.

1.

С 2001г. магазины дьюти фри появились в региональных аэропортах. За 2001-2014 гг. количество МБТ в аэропортах выросло до 189.

2.

Кризис 2014г. сократил число МБТ в аэропортах с 189 до 158 в 2017г. В настоящее время ряд региональных операторов находится на грани выживания, несколько региональных аэропортов не могут длительное время найти операторов дьюти фри.

3.

Причинами закрытия МБТ в региональных аэропортах стали экономический кризис 2014г., запреты на полеты в Турцию и Египет, резкое падение платежеспособного спроса пассажиров, банкротства ряда авиакомпаний.

4.

Выше указанные причины привели к вынужденному интересу многих операторов дьюти фри к освоению зоны пошлинной торговли (Duty Paid (дьюти пэйд) в секторе ВВЛ.

5.

Несколько операторов дьюти фри смогли, за счет диверсификации бизнеса в смежные сегменты рынка, сохранить бизнес, но негативное влияние на бизнес неэффективно выстроенных моделей арендных отношений в ряде региональных аэропортов не снижается.

6.

Ряд аэропортов проводит нерезультативные конкурсы, в некоторых случаях несколько раз подряд, при этом отсутствие благоприятного инвестиционного климата для операторов беспошлинной торговли в период одновременного действия практически всех экономических и политических рисков, влияющих напрямую на рынок беспошлинной торговли, до сих пор не учитывается в построении эффективной арендной модели для привлечения операторов МБТ\*

\*в том числе снижение международного пассажиропотока, снижение платежеспособного спроса вследствие уменьшения покупательской способности рубля и кризисных явлений в экономике, изменение цен на товары типичного ассортимента дьюти фри в пользу локального рынка.



ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

## ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ СОЗДАНИЕ БИЗНЕСА БЕСПОШЛИННОЙ ТОРГОВЛИ



**Пассажиропоток: его количество и качество являются определяющими факторами** для обеспечения возможности возникновения эффективно функционирующего магазина беспошлинной торговли (МБТ, в международной терминологии Duty free)

1.

Проект создания МБТ в случае регионального аэропорта – это инвестиционный проект со средним сроком окупаемости 3-5 лет. Размер минимально разумных инвестиций определяется отраслевой практикой.

2.

Выручка МБТ в значительной степени зависит от размера платежеспособного пассажиропотока, и является одним из ключевых показателей для определения срока окупаемости инвестиций.

3.

Пенетрация, или процент пассажиров, совершивших покупку, не может подняться выше определенных критических значений. Размер чека также ограничен доступным ассортиментом, нормами провоза ручной клади, ограничениями по ввозу/вывозу алкоголя и других видов продукции.

4.

В большинстве рассмотренных международных региональных аэропортах РФ, доля пассажиропотока МВЛ составляет в настоящее время от 10% до 20% от пассажирооборота. Созданы предпосылки для восстановления международного пассажиропотока по ряду популярных зарубежных направлений выездного туризма.



**Амбиции ключевых руководителей, влияющих на работу регионального аэропорта** иметь действующий достойный МБТ, являются важным фактором для возникновения МБТ

1.

Руководством региона обычно движет мотив престижа

2.

Руководством аэропорта движет стремление увеличить доходы предприятия и повысить качество обслуживания пассажиров

3.

Управляющую компанию аэропорта (если она крупная), помимо роста доходов и престижа, привлекает возможность повысить отраслевые рейтинги качества

4.

Сильная базовая авиакомпания способна заставить аэропорт иметь МБТ для обеспечения требуемого уровня качества обслуживания пассажиров в аэропорту, или для поддержания собственного in-flight сервиса



ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

## ТИПОВЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ И ТИПОВЫЕ ОШИБКИ



1.

Средние ставки концессии, применяемые в мире и рекомендуемые для России, составляют, по оценкам ведущих экспертов, от 20% до 25%, в зависимости от категории товара и размера магазина.

2.

Минимально гарантированные платежи дают возможность нивелировать риски низких продаж операторов, и обеспечить гарантированный размер арендных платежей. Как правило, МАГ составляет 70% - 80% от ожидаемой суммы концессии.

3.

Аэропорты, в основном, рассчитывают МАГ за 1 кв. м. коммерческой площади. Такая система приемлема при уже установившемся бизнесе. В любом случае такой МАГ не может превышать размер концессии при нормальной работе операторов.

4.

Недостаток МАГ - Арендодателям затруднительно изменение суммы аренды, если договором закреплены фиксированные платежи. В случае изменения факторов, влияющих на выручку оператора, сторонам необходимо вносить изменения в договор аренды.

5.

Преимущество данного способа расчета размера аренды:  
Для арендодателей – гарантия получения определенной суммы платежей  
Для арендаторов – в случае роста бизнеса размер аренды удельно уменьшается

6.

Рекомендуется организовывать бизнес магазинов дьюти-фри на основании вышеперечисленных принципов и средних нормативов. Существенное отклонение от них в любую сторону приведет или к недополучению выручки аэропортом, или банкротству оператора дьюти фри.



1.

Концессионные платежи от выручки. (15-25% от выручки) как метод расчета арендных платежей позволяют автоматически увеличивать концессионные платежи в случае роста выручки оператора.

2.

Аэропорт заинтересован в контроле оператора МБТ во избежание снижения выручки в вопросах полноты сбора выручки (кассовая дисциплина), и наличия полного ассортимента товара, а также режима работы магазинов.

3.

В целях исключения излишнего контроля применяется комбинированный способ расчета арендных платежей - концессионные платежи от выручки, но не ниже МАГ. Данный способ гарантирует аэропорту арендные платежи (как правило ставка с 1 кв.м. торговой площади) в случае неудачной работы оператора

4.

При таком методе важен учет сезонности продаж. Поэтому МАГ необходимо дифференцировать по месяцам, чтобы не превышать сумму концессий зимой, и не занижать летом

5.

Для исключения сезонных колебаний МАГа применяют способ расчета концессии от выручки оператора, но не ниже определенной ставки оплаты с каждого вылетающего пассажира. Такой способ расчета аренды, на наш взгляд, самый справедливый, если ставки МАГа и % концессии справедливы по своему размеру.

6.

Примеры показывают, что нет идеальных схем арендных взаимоотношений. Поэтому успех развития бизнеса и состоит в том, чтобы уметь договариваться о справедливых ставках аренды в случае изменения первоначальных условий аренды.





ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА БЕСПОШЛИННОЙ ТОРГОВЛИ В РЕГИОНАХ





ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

# КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ ПРИ СИСТЕМНОМ ПЛАНИРОВАНИИ БИЗНЕСА ДЬЮТИ ФРИ И ДЬЮТИ ПЭЙД





## Основной фактор успеха – наличие платежеспособного пассажиропотока

1.

Для организации МБТ существует критический уровень пассажиропотока, что в среднем составляет примерно 800 тыс. человек общего пассажирообмена, с тенденцией уверенного роста (включая от 50 до 80 тыс вылетающих пассажиров МВЛ в год).  
Для организации МБТ в региональном аэропорту пассажиры ВВЛ представляют неотъемлемую часть проекта с гораздо более низкими рисками, как рекомендованный элемент создания комплексного бизнеса дьюти фри + дьюти пэйд.

2.

В части пассажиропотока ВВЛ превалирует московское направление, пассажиропоток однороден; 60% пассажиров ВВЛ обладают платежеспособностью выше среднего, что обеспечивает линейный расчет финансовой модели в части дьюти пэйд

3.

Состав пассажиров МВЛ более неоднороден. Помимо доходных чартеров может быть большое количество неэффективных для беспошлинной торговли международных рейсов в страны СНГ, где большинство пассажиров имеют низкий платежеспособный спрос.

4.

При незначительных пассажиропотоках региональных аэропортов (до 2 млн пассажиров в год), устоявшиеся модели мирового бизнеса по взаимодействию аэропорта и оператора МБТ не срабатывают, требуется ручная настройка модели взаимодействия. В этих условиях создание и эффективное функционирование магазинов в стерильных зонах вылета ВВЛ и МВЛ возможно при обеспечении низкого (символического) уровня арендной платы в первые 3 года работы предприятия ритейла.

5.

Ключевой показатель качества пассажиропотока при оптимальном ассортименте товара и при оптимальном расположении магазина – выручка на 1 пассажира (Spending Per Passenger, SPP)



**Важный ключевой фактор успеха – наличие стратегии развития маршрутной сети у аэропорта**

1.

Наличие профессионально разработанной стратегии развития маршрутов позволяет эффективно планировать комплексную стратегию аэропорта, пассажиропоток в каждой зоне аэропорта, неавиационную деятельность, в том числе, инфраструктуру пошлинной и беспошлинной торговли (дьюти фри, дьюти пэйд), выручку операторов магазинов.

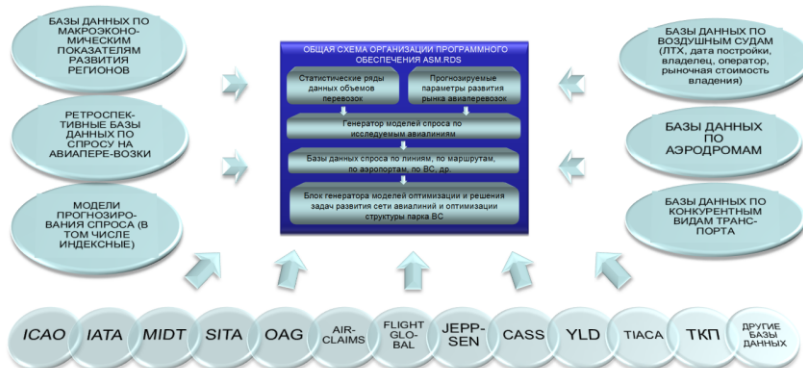
2.

Профессиональная стратегия развития маршрутов базируется на использовании полного набора профессиональных баз данных по спросу на авиаперевозки, специальных методик и программного обеспечения, привлечении опытных экспертов.

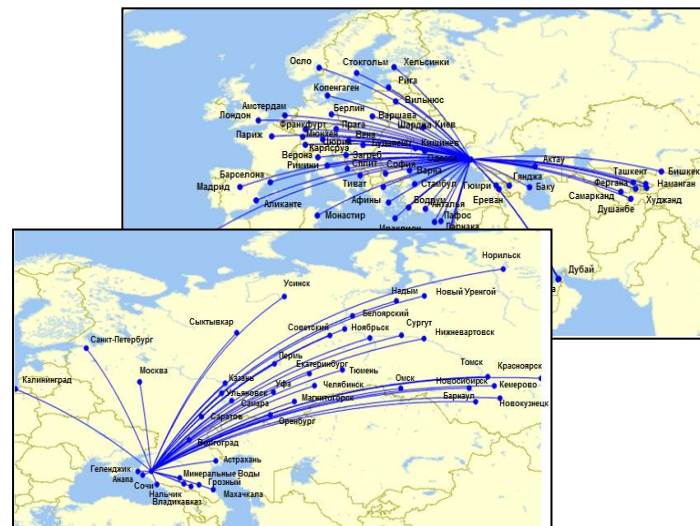
Например, экспертный центр ЦСР ГА – отечественный лидер по разработке стратегий развития маршрутов, использует до **17** баз данных по спросу на авиаперевозки в МВЛ и ВВЛ.

Результатом разработки и реализации стратегии маршрутов являются более высокие темпы роста пассажиропотока аэропорта, превосходящие среднеотраслевые значения.

**В ОСНОВЕ СИСТЕМ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ – ОТЛАЖЕННЫЕ И ИМЕЮЩИЕ ОПЫТ ПРАКТИЧЕСКОГО ВНЕДРЕНИЯ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ МАРШРУТНЫХ СЕТЕЙ АЭРОПОРТОВ, НАБОР БАЗ ДАННЫХ, КОТОРЫЕ МОГУТ БЫТЬ ЛЕГКО АДАПТИРОВАНЫ ПОД ПОТРЕБНОСТИ ЛЮБОГО АЭРОПОРТА**



**Для каждого отдельного аэропорта используются наиболее подходящие базы данных с учетом видов перевозок, топологии сети, стратегии позиционирования**





**Инфраструктура терминалов очень важна для обеспечения успеха организации магазинов, и прежде всего, МБТ.** Как правило, планирование объектов неавиационного бизнеса осуществляется постфактум, а не при строительстве или реконструкции терминала, что осложняет ситуацию при последующей интеграции магазинов и складов.

1.

Для сокращения инвестиционных затрат и текущих расходов, и обеспечения максимальной синергии, склад МБТ может быть организован на грузовом терминале аэропорта. Могут быть также задействованы площади в здании пассажирского терминала для обеспечения меньших затрат и эффективной доставки товара.

2.

Для МБТ важно соблюдение законодательных норм по регулированию продаж алкогольной продукции, в связи с чем его площадь должна быть не менее 50 кв. м, с учетом подсобных помещений – не менее 70 кв.м. Для небольшого аэропорта этого вполне достаточно, но важно предусмотреть возможность расширения без полного переноса магазина. Как правило, стерильные зоны МВЛ в региональных аэропортах небольшие, поэтому само место расположения магазина в зале на пенетрацию влияет незначительно.

3.

При планировании магазина (магазинов) дьюти пэйд больше особенностей: важно не только разместить магазин максимально удобно в соответствующей зоне, но и предусмотреть договором отсутствие конкуренции по ключевым товарным категориям (парфюмерия и косметика, кожгалантерея, солнцезащитные очки, сувениры, часы, игрушки, по возможности - безалкогольные напитки и снеки).

4.

Магазины дьюти пэйд должны формироваться в едином стиле с МБТ, чтобы вызывать у пассажиров положительные ассоциации связанные, прежде всего, с высоким качеством товаров





ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

# СТОЛИЦА VS. РЕГИОНЫ ДЬЮТИ ФРИ VS. ДЬЮТИ ПЭЙД



1.

Наличие конкурентов возможно, как правило, в больших аэропортах, где пассажиропоток, а не свободные торговые площади, позволяет открыть дополнительные магазины.

2.

Если пассажиропоток не позволяет, но при этом аэропорт привлекает двух арендаторов для создания конкурентных магазинов, как правило, это заканчивается уходом одного из операторов, аэропорт несет убытки в виде недополученных доходов.

3.

Если пассажиропоток позволяет оперировать нескольким операторам, то следует разделять продаваемый ассортимент товаров, чтобы не было дублирования ассортимента, так как это обстоятельство снижает показатель выручки на одного пассажира.

4.

Необходимо учитывать, что алкоголь, парфюмерия, табачные и кондитерские изделия являются высокодоходными товарами по сравнению с аксессуарами и одеждой, часами и бижутерией. Исходя из этого, ставки аренды для соответствующих категорий магазинов должны различаться.

3.

По магазинам дьюти пэйд показатели доходности и проникновения ниже, чем в дьюти фри, так как цены этих магазинов, как правило, выше, чем в магазинах дьюти фри, и часто выше цен внутреннего рынка. В ассортименте дьюти пэйд нет алкогольной продукции и табака (запрещена продажа акцизных товаров). Доля спонтанных и вынужденных покупок в дьюти пэйд выше.





ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК  
В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ  
**AVIACENTER**



EURASIAN ASSOCIATION  
**DUTY FREE**

## ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ДЬЮТИ ФРИ НА ПРИЛЕТЕ



1.

Евразийской Ассоциацией Беспшлинной Торговли проведена большая работа по внесению изменений в Таможенный Кодекс ЕАЭС и национальное таможенное законодательство РФ для появления дьюти фри на прибытии в воздушных и водных пунктах пропуска.

2.

4 сентября 2018г. ступил в силу ФЗ о таможенном регулировании. К Федеральному закону готовятся и будут изданы более 200 подзаконных нормативно-правовых актов.

3.

Магазины дьюти фри на прибытии смогут открыться в воздушных и водных пунктах пропуска. После вступления в силу Постановления Правительства РФ с перечнем пунктов пропуска, в которых такие магазины будут разрешены.  
Прогнозируемый срок вступления Постановления Правительства в силу – ноябрь 2018г.

# БЛАГОДАРИМ ЗА ВНИМАНИЕ



## ЕВРАЗИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ БЕСПОШЛИННОЙ ТОРГОВЛИ (EADF)

+7(495) 210.22.73

+7(985) 210.22.73

[exec-director@eadf.org](mailto:exec-director@eadf.org)

[www.eadf.org](http://www.eadf.org)

125167, г. Москва, Ленинградский пр-т, 37 стр. 3, офис 602