

Исследование уровня эффективности операционной деятельности авиакомпаний

Область исследования: планирование и
контроль операционной деятельности,
управление эффективностью
(предварительные результаты)

Авторы: Мартин Седлачек и Анна Зауэр
Lufthansa Consulting

ноябрь 2020 г.



Предварительные результаты исследования уровня эффективности операционной деятельности авиакомпаний

Область исследования: планирование и контроль операционной деятельности, управление эффективностью

Находясь на пороге одного из самых сложных зимних периодов в своей современной истории, авиакомпании непрерывно задаются вопросом о том, как следует перестроить собственный бизнес, чтобы выжить в условиях «новой реальности». Существенные изменения, среди прочего, должны коснуться операционной деятельности. Чтобы побудить к действиям заинтересованные стороны и участников процесса принятия решений, Lufthansa Consulting представляет предварительные результаты своего исследования уровня операционной эффективности в авиаотрасли. Результаты исследования, проведенного незадолго до начала глобальной пандемии Covid-19, могут содержать ценную информацию о том, как можно изменить свою деятельность, когда, по сути, приходится все начинать с чистого листа. Большой потенциал несет в себе цифровизация, однако она требует затрат, а финансирование может появиться далеко не сразу. Тем не менее, наступающий зимний период «затишья» открывает отличные возможности для того, чтобы провести анализ и удостовериться, что все процессы выстроены правильно, начиная с фундамента, и авиакомпания готова вступить в новую эру своей деятельности.

Lufthansa Consulting GmbH

Франкфуртский аэропортовый центр | Хуго-Эккнер-Ринг | 60546 Франкфурт-на-Майне
Мосэнка Плаза 2 | Цветной бульвар д. 25, стр. 3 | 127051 г. Москва

Тел.: +49 69 696 20850 | E-mail: Mail@LHConsulting.com
Тел.: +7 495 798 7729 | E-mail: Russia@LHConsulting.com

© Lufthansa Consulting GmbH, 2020 г. Все права защищены.
Регистрация: Коммерческий реестр г. Франкфурта-на-Майне, HR B 101093
Управляющий директор: Ханнес Мюллер (Hannes Müller)

Вступление

В конце 2019 года – начале 2020 года Lufthansa Consulting провела уникальное исследование в области операционной эффективности авиакомпаний (Рис. 1), а именно в сфере **планирования и контроля операционной деятельности и управления эффективностью**. В исследовании приняли участие более 50 авиакомпаний со всех регионов мира, различных по размерам и применяющих разные бизнес-модели. К сожалению, когда результаты были готовы к публикации в марте 2020 года, по миру ударила пандемия Covid-19. Хотя все и надеялись на скорое окончание кризиса и восстановление перевозок самое позднее к началу учебного года в сентябре, реальное положение дел – по крайней мере на международных рынках – больше не дает поводов для сдержанного оптимизма, и большинство авиакомпаний мира приготовились к одному из сложнейших зимних сезонов в своей современной истории.

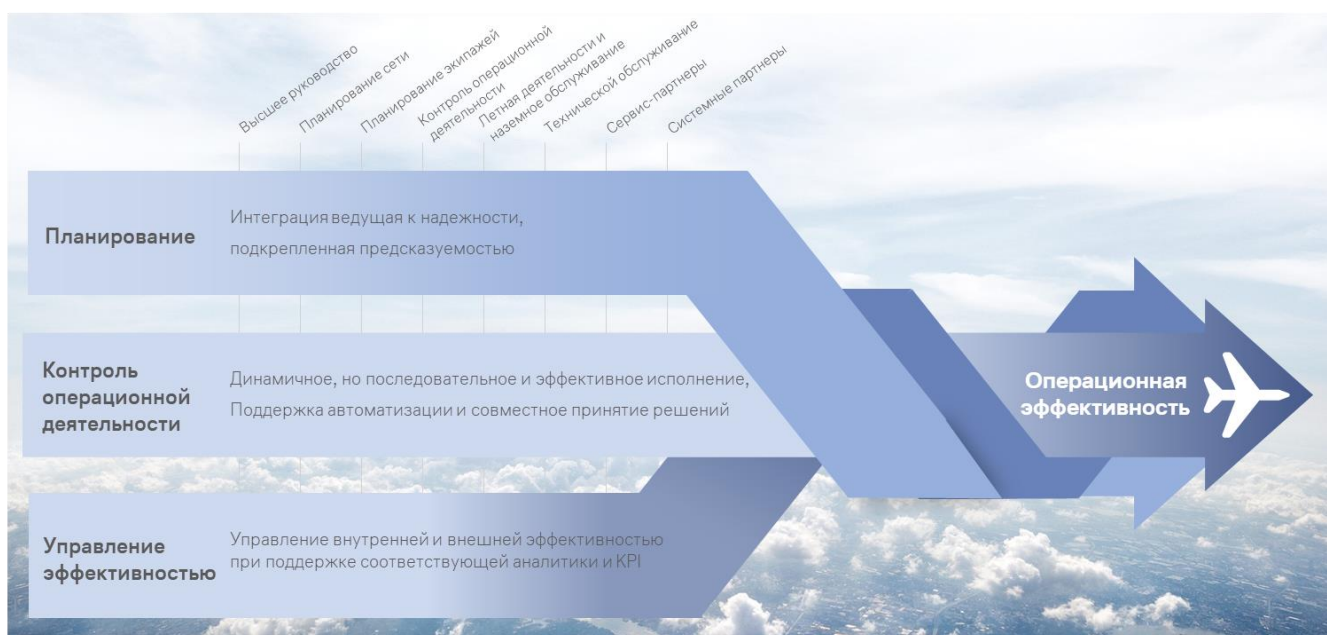


Рис. 1 – Операционная эффективность согласно определению Lufthansa Consulting

Причина проведения исследования в 2019 году была очевидной – нехватка ресурсов (провозных емкостей ВС, экипажей, пропускной способности воздушного пространства и аэропортов), приводящая к росту числа сбойных ситуаций, что, в свою очередь, повлекло за собой увеличение расходов и появление негативных отзывов в СМИ. Этот фактор, наряду с жесткой конкуренцией, обусловил необходимость повышения эффективности, и мы, как и все остальные, задались вопросом о том, почему технологии не оказывают большего влияния на операционную деятельность.

Мы понимаем, что данная тема пока не является приоритетной для большинства авиакомпаний. Однако мы уверены, что **понимание результатов и принятие мер с их учетом при перестраивании своей деятельности в условиях «новой реальности» является важным**, и поэтому мы приняли решение изложить в настоящей статье основные выводы, а затем представить всесторонний анализ вопроса.

Основные результаты

Основные результаты, представленные на Рис. 2, не всегда были неожиданными. Напротив, они **подтверждают наличие многолетних узких мест в области данных, процессов и человеческого фактора**, которые будут более подробно рассмотрены в следующих разделах. Несмотря на то, что анализ результатов выполнялся отдельно для каждого региона / авиакомпании определенного размера / типа, больших различий выявлено не было. Это еще раз подчеркивает актуальность проблемы – **ситуация по большому счету идентична в большинстве авиакомпаний**, и в целом по отрасли пока наблюдается лишь незначительный прогресс.



Данные

96% авиакомпаний по-прежнему в значительной степени зависят от данных, подготовленных наземным персоналом и/или экипажами в ручном режиме. Соответственно, они сталкиваются с проблемой качества и доступности данных.



Комплексное планирование

Лишь 10% авиакомпаний включают внешних системных партнеров и партнеров по обслуживанию в свои процессы планирования. Инструменты прогнозирования в рамках всей производственной цепочки не скоординированы и не обеспечивают оптимальных результатов.



Управление автоматизацией

Большая часть авиакомпаний не предоставляет персоналу центров планирования и контроля операционной деятельности (ОСС) инструментов, позволяющих сосредоточиться на оптимизации «в целом». Также у специалистов по контролю операционной деятельности и управлению работой экипажей **совершенно разные** IT-возможности.



Коммуникации

Одна треть авиакомпаний сталкивается с проблемой внутреннего обмена информацией о производственных целях. Лишь **13%** авиакомпаний способны регулярно делиться оперативной производственной информацией со своими партнерами по обслуживанию.



Клиенты

72% авиакомпаний в состоянии предоставлять своим пассажирам надлежащую информацию о статусе выполнения рейсов. **Но лишь некоторые** авиакомпании позволяют пассажирам управлять своим путешествием, предлагая им возможности полного самообслуживания.



Управление поставщиками

Почти у **40%** авиакомпаний есть потенциал по улучшению процессов управления поставщиками. Наблюдается отсутствие или недостаточный уровень стандартизации и автоматизации процессов, предусмотренных соглашениями об уровне обслуживания (SLA).

Рис. 2 – Основные выводы в рамках исследования Lufthansa Consulting

Прежде чем перейти к детальному анализу, посмотрим, **как авиакомпании оценивали свои операционные показатели до пандемии**. Тогда как одна из десяти авиакомпаний была абсолютно удовлетворена своими операционными показателями, одна треть участников придерживалась противоположного мнения – была не удовлетворена результатами, даже принимая во внимание внешние обстоятельства. Примечательно, что это примерно равняется числу авиакомпаний, у которых не внедрена программа повышения операционной эффективности. Тем не менее, вывод о том, что наличие таких программ обеспечивает хорошие операционные показатели, не получилось подтвердить данными, что выдвигает на первый план два ключевых вопроса: как такие программы реализуются и кто принимает участие в их реализации?

Последний вопрос особенно важен, поскольку многие авиакомпании все еще воспринимают **операционную деятельность как изолированное направление** и редко привлекают к участию в указанных программах коммерческие департаменты или департаменты, связанные с обслуживанием клиентов (утверждая при этом, что удовлетворенность клиентов является одной из приоритетных целей, как указано ниже). Авиакомпаниям следует учитывать, что почти **40% сложностей в области операционной деятельности вызваны внутренними причинами**, такими как уплотненные графики,

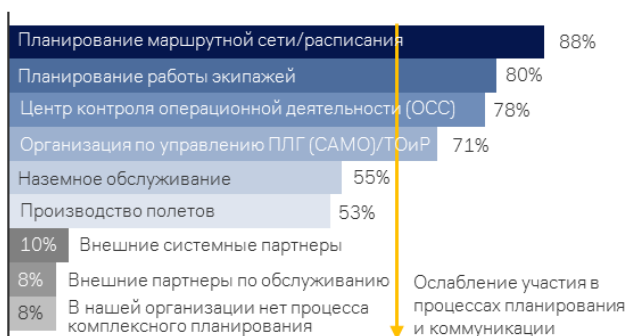
нехватка экипажей и авиатехники, проблемы коммуникации, сложные процессы или парки, включающие разные типы ВС.

Возникает естественный вопрос: **как авиакомпании определяют свои цели в области операционной деятельности**, а также цели потенциальных программ повышения операционной эффективности. Что касается операционной деятельности, цель номер один заключается в достижении баланса между показателем регулярности выполнения рейсов (On-time-performance) с затратами. Почти три четверти авиакомпаний стремятся обеспечить высокий уровень удовлетворенности клиентов, при этом только каждая третья авиакомпания учитывает конкурентное окружение – таким образом, в глазах некоторых компаний данная тема может быть несколько переоценена. Что характерно, хотя постановка целей считается целесообразной, уровень их коммуникации и одобрения на уровне всей организации не воспринимается как удовлетворительный.

Программы повышения эффективности, в свою очередь, нацелены на обеспечение надежности операционной деятельности, хотя уровень расходов и опять же удовлетворенность клиентов играют существенную роль. Однако, когда мы **говорим о надежности**, важно определить, что же за этим стоит. Для большинства авиакомпаний это, по-видимому, просто означает создание (дорогостоящих) резервов – ВС, резервных экипажей, рейсовых и летных часов, – вместо применения аналитики данных для оптимизации использования существующих ресурсов.

Планирование операционной деятельности

Как гласит старая пословица, «тщательное планирование – половина дела». Авиакомпании уделяют этому большое внимание, и в большинстве из них представлены такие функции, как планирование расписания / маршрутной сети, планирование экипажей, управление ТОиР, контроль операционной деятельности (ОСС, но также встречаются аббревиатуры SOC, NCC или NOC). Однако, как видно на Рис. 3, **чем дальше от «основных» видов деятельности, тем ниже степень вовлеченности в комплексное планирование**: так, департамент наземного обслуживания, напрямую влияющий на выполнение оборотных рейсов, привлекается к планированию лишь в половине авиакомпаний. В случае с внешними поставщиками услуг и системными партнерами (аэропортами, поставщиками аэронавигационного обслуживания) шокирует то, что этот показатель не превышает 10%, что вызывает следующий вопрос: **как можно обеспечить бесперебойное обслуживание, если влияющие на процесс внешние стороны редко привлекаются к планированию?**



Следовательно, настоятельно рекомендуется **перестроить процесс, продумав комплексное решение**, позволяющее задействованным сторонам разрабатывать планы (и прогнозы) исходя из одних и тех же определяющих условий, обмениваться информацией о результатах и использовать такие результаты в интересах всех заинтересованных сторон. В конечном итоге есть одна общая цель – оптимизированное и бесперебойное оказание услуги перевозки.

Рис. 3 – Участие в процессе комплексного планирования (вопрос с несколькими вариантами ответов)

Контроль операционной деятельности

За планированием следует этап фактического «производства» – в центре внимания оказывается ОСС, в котором персонал использует соответствующие процессы и IT-решения для оперативного принятия решений на основе информации (имеющейся в определенный момент времени). Это оказывает существенное влияние на пассажиров, экипажи и, что немаловажно, результаты деятельности. Более подробная информация представлена на Рис. 4.

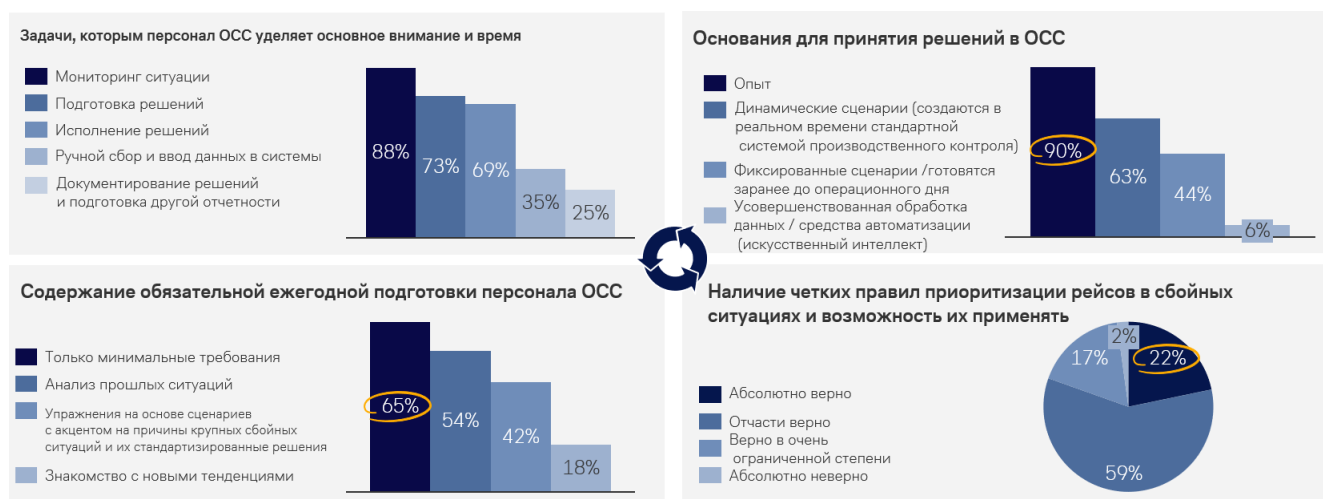


Рис. 4 – Обеспечение возможностей по управлению сбойными ситуациями для персонала ОСС (по первым трем вопросам предлагалось несколько вариантов ответов, поэтому все ответы в сумме не дают 100%)

Данные позволяют сделать принципиально важный вывод – **человек играл и всегда будет играть незаменимую роль в ОСС**. Это не является проблемой при условии поддержки со стороны интеллектуальных IT-решений, благодаря которым до сведения Оператора ОСС доводятся исключительно важные вопросы. Как этого добиться?

Мы рекомендуем начать с **определения правил управления сбойными ситуациями**. С точки зрения процесса это необходимо для обеспечения автоматизации / управления по исключениям и трансформации статичного процесса принятия решений, ограниченного возможностями работы Оператора ОСС в «ручном режиме», в **динамический процесс на основе непрерывной оценки изменяющихся параметров**. Кроме того, для достижения указанной цели **обязательным является пересмотр задач персонала ОСС, а также определение нового подхода к обучению и управлению эффективностью**.

На практике это означает **расширение объемов обучения (и отбора кандидатов, если требуется новый персонал) для обеспечения компетенций в области обработки данных** – понимания того, как системы функционируют и в целом почему они предоставляют те или иные рекомендации, а также гарантии того, что люди работают в тандеме с IT-решениями, а не в противоречии с ними. Для этого может потребоваться расширение бэк-офисов, ведь возможности машинного обучения всегда будут зависеть от вклада и корректирующих воздействий человека.



Следовательно, неотъемлемой частью процесса постоянного улучшения должна стать **оценка ситуаций по итогам выполнения операций** на основе аналитики данных, но не с целью поиска виноватых, а для того, чтобы объяснить персоналу ОСС, какие решения были верными, а какие нет и почему, – это, к сожалению, сегодня встречается крайне редко.

40% авиакомпаний заявили, что **человеческий фактор, определенно, является для них проблемой**. Однако было бы нечестно утверждать, что других проблем нет. Если обратиться к **результатам оценки ИТ-решений**, мы увидим, что для некоторых процессов – в частности, процесса планирования рейсов – уже характерен высокий уровень автоматизации. Недостаток заключается в **разном уровне автоматизации разных решений**, например: решения по контролю операционной деятельности имеют более высокий уровень автоматизации, чем решения по управлению работой экипажей, при этом в области ТОиР наблюдается еще более низкая автоматизация.

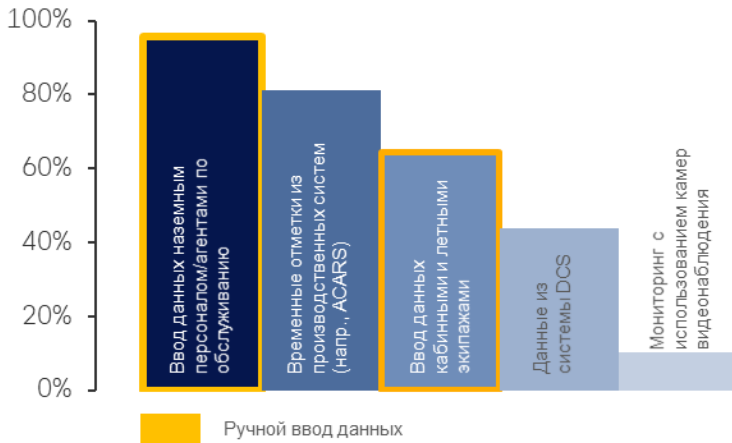
Чем больше **процесс (управления сбойными ситуациями) касается пассажира, тем, к сожалению, больше зависимость от ручной обработки данных**. То же самое относится и к коммуникации со стороны ОСС, которая существенно ухудшается при взаимодействии с внешними по отношению к авиакомпании лицами, включая пассажиров (удовлетворенность которых, как мы выяснили ранее, является одной из ключевых целей авиакомпаний, однако у авиакомпаний довольно слабые возможности по информированию пассажиров или предоставлению им инструментов для самостоятельного управления сбойными ситуациями). Аналогичным образом **из всех услуг, переданных на аутсорсинг, авиакомпании меньше всего удовлетворены сторонними решениями по обслуживанию пассажиров в случае сбойных ситуаций**.

Поставщикам ИТ-решений важно отметить, что **только 4 из 10 авиакомпаний считают свои ИТ-решения современными**. Остальные утверждают, что их решения либо уже устарели, либо скоро станут устаревшими, по опасениям самих авиакомпаний. С учетом вопросов, рассмотренных выше, это означает, что **решение авиакомпаний об автоматизации процессов в 20% случаев не приводит к желаемым результатам**. Очевидно, что это принципиально важный вопрос для ИТ-провайдеров – им следует прилагать больше усилий для разработки новых решений, чтобы в итоге прагматично заменить исторически образовавшееся «лоскутное одеяло».

Управление эффективностью

Упомянутые ранее недостатки ИТ-решений не всегда являются виной поставщиков. Другой важной причиной являются **данные** – как исходные данные для принятия решений, так и итоговые данные для управления эффективностью.

Рис. 5 может проиллюстрировать, **с чего начинается проблема – со сбора данных**. Авиакомпании осуществляют сбор огромных объемов данных, но при этом редко определяют, какие именно данные и как следует собирать. Это приводит к ситуации, когда выполняется сбор любых доступных данных, частично подготовленных вручную и частично с помощью различных систем, без надлежащего



контроля качества, в результате чего руководители в авиакомпаниях оказываются перед внушительным черным ящиком, пытаюсь понять, как эти данные нужно интерпретировать и стоит ли им доверять, особенно на внутрикорпоративном уровне.

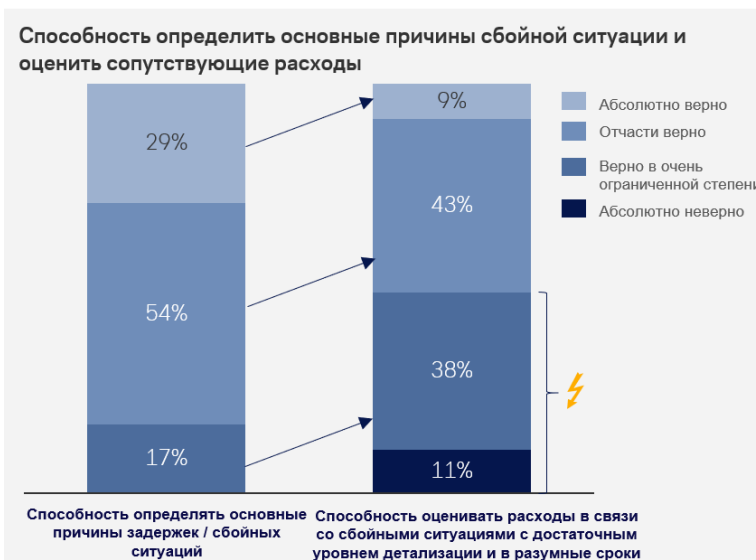
Рис. 5 – Сбор производственных данных (вопрос с несколькими вариантами ответов)

Логично, что впоследствии возникают вопросы к **определению, доступности (в реальном времени) и качеству KPI**. Недооцененность данной темы можно проиллюстрировать на двух примерах:

- **Эталонные модели** – лишь две трети авиакомпаний используют эталонные модели при обслуживании оборотных рейсов. Возникает вопрос: **относительно чего собираются данные и с чем их можно объективно сопоставить?**
- **Используемые КПЭ (KPI)** – почти не меняются на протяжении десятилетий. Наиболее распространенные КПЭ – регулярность выполнения рейсов и регулярность вылетов – показывают, произошло ли отправление рейса по расписанию, но **едва ли предоставляют данные о процессе**, который привел к нарушению расписания. Были добавлены новые KPI (например, удовлетворенность пассажиров), но их взаимосвязь с фактическими операционными показателями зачастую неясна.

Единственный способ выбраться из этого порочного круга и расширить возможности автоматизации – **переосмыслить KPI**.

Только четко понимая, что именно требуется измерить, можно надлежащим образом определить,



какие элементы данных необходимо собирать, обеспечивая высочайшее возможное качество (а также доступность в реальном времени) таких данных. В долгосрочной перспективе это поможет улучшить показатели, приведенные на Рис. 6, и позволит авиакомпаниям оценивать не только **ЧТО** именно произошло, но и **СКОЛЬКО** это фактически стоило.

Рис. 6 – Способность определить основные причины сбойной ситуации и оценить сопутствующие расходы

Устранение данного пробела не только позволит обеспечить систематический мониторинг и **контроль внутренних операционных показателей**, но и окажет влияние то, как компании **управляют работой с поставщиками** – через разработку соглашений об уровне обслуживания (SLA), сбор и согласование данных, а также структурированный и последовательный диалог авиакомпаний со своими поставщиками услуг.

Заключение

Авиакомпаниям, которые стремятся возобновить деятельность в условиях «новой реальности», предстоит работа по нескольким направлениям. При этом, естественно, следует оценить требуемые мероприятия с точки зрения расходов и сложности. Рис. 7 подытоживает ответ на главный вопрос – «Почему мы до сих пор не достигли большего?» – по трем основным областям.

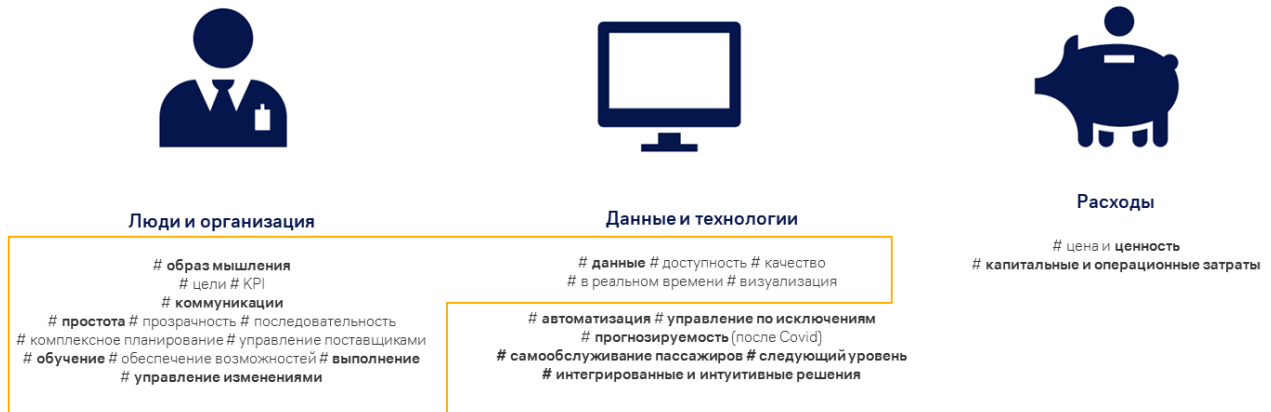


Рис. 7 – Условия достижения операционной эффективности

Ответ на этот вопрос по сути прост. **Если мы действительно хотим измениться, нам сначала нужно исправить прошлые ошибки / недочеты.** Конечно, теперь приоритеты изменятся. Тем не менее, это не должно мешать авиакомпаниям использовать самые доступные варианты, которые в большинстве случаев не требует значительных (капитальных) вложений.

Исходя из исследований и опыта Lufthansa Consulting, такой подход предусматривает два этапа. Первый делает акцент на **«выстраивании фундамента»** и достижении исходной прозрачности, а второй уже на базе этого фундамента предлагает **использовать данные и технологии для цифровизации деятельности**, как указано на Рис. 8.

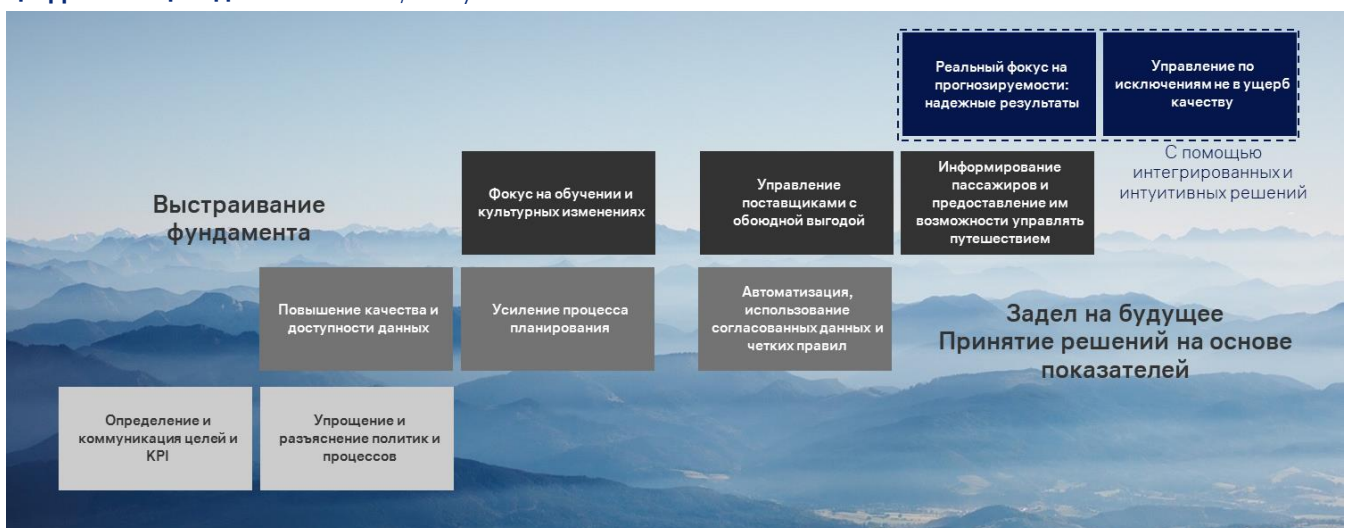


Рис. 8 – Шаги на пути к операционной эффективности

Каждая авиакомпания является и всегда будет является уникальной. Естественно, что у каждой авиакомпании будет своя точка отсчета при восстановлении после кризиса. Однако **важно осознать, что необходимо действовать и что в некоторых случаях это требуется именно сейчас.**

Если вы хотите более подробно ознакомиться с исследованием и обсудить полученные нами результаты, а также ваши текущие планы по достижению операционной эффективности, просим обращаться к авторам исследования: Martin.Sedlacek@LHConsulting.com или Anna.Sauer@LHConsulting.com либо к представителям Lufthansa Consulting в России и СНГ: Stanislav.Solomko@LHConsulting.com и Askhat.Torshin@LHConsulting.com

Вместе мы сможем преодолеть трудности.

Мартин Седлачек (Martin Sedláček) – ассоциированный партнер Lufthansa Consulting, руководитель направления «Летная эксплуатация и управление безопасностью полетов».

Анна Зауэр (Anna Sauer) – старший консультант Lufthansa Consulting, специалист направления «Инфраструктура и наземное обслуживание».

Дополнительная информация от авиационных экспертов Lufthansa Consulting доступна по ссылке: <https://www.lhconsulting.com/insights/news/>

Lufthansa Consulting GmbH

Франкфуртский аэропортовый центр
Хуго-Эккенаер-Ринг
60546 Франкфурт-на-Майне

Мосэнка Плаза 2
Цветной бульвар д. 25, стр. 3
127051 г. Москва

Тел.: +49 69 696 20850, +7 495 798 7729
E-mail: Mail@LHConsulting.com Russia@LHConsulting.com



Lufthansa Consulting