

**Распродажи авиабилетов: экономические предпосылки,
технология проведения и результаты.**

Комаристый Евгений
к.э.н., доцент кафедры финансов
Московского Государственного Технического
Университета Гражданской Aviации

Опубликовано в журнале «ЭКО», №3 2007 г.

Такое явление как распродажа является достаточно распространенным. Распродают все, что угодно: одежду, бытовую технику, игрушки, автомобили и т.д. Но все это относится к товарам. В данной статье затрагивается вопрос распродажи услуг на примере такой услуги, как авиаперевозки.

Многие предприятия, так или иначе занимающиеся продажами, сталкиваются иногда с необходимостью проведения распродаж. Общая идея распродажи, как правило, кроется в необходимости продать то, что по тем или иным причинам не удастся продать в стандартном режиме или по стандартным ценам. В каждом конкретном случае, безусловно, могут быть свои вариации на тему, в зависимости от внешнего окружения предприятия: конкуренты, потребители, условия осуществления деятельности и т.д. Распродажа одежды является классическим примером распродажи товаров. Часть коллекции, не успевшая стать проданной за сезон, распродается по сниженным ценам по окончании сезона. Проведением распродажи продавец ставит целью не столько получение прибыли, сколько конвертацию товара в деньги. При этом условия распродажи зависят от конкретных условий, а выручка от реализации по такой схеме может быть даже ниже себестоимости распродаваемых товаров. Очевидно, что в ситуации снижения спроса на товар и явном превышении его количества на складе продавца над платежеспособным спросом, уравновеситься спрос и предложение могут лишь снижением цены со стороны продавца. Говоря обо всем этом, мы предполагаем, что распродажа обусловлена экономическими причинами, а не носит рекламный характер с целью повышения узнаваемости фирмы или товара. Хотя и рекламная составляющая в распродаже, имеющей экономическую подоплеку, может присутствовать.

Существуют и другие примеры подобной дисконтной политики в продажах, которые не называются распродажей, но имеют в своей основе те же идеи, что и распродажа. Они, главным образом, относятся уже к сфере услуг. Так, например, широко рас-

пространен дифференцированный подход к цене билета в кинотеатр в зависимости от времени сеанса: утренние стоят дешевле, вечерние дороже. Или, например, оплата одного часа в компьютерном гейм-клубе в ночные и утренние часы ниже, чем в наиболее популярные дневные и вечерние часы. Причины тут кроются в том, что основные затраты продавцов уже понесены: фильм снят и оборудование для кинотеатра закуплено в первом случае, компьютеры и игры закуплены во втором. Величина дополнительных расходов, связанных с прокруткой фильма или работой компьютера, заключается лишь в затратах электричества и работе персонала. Поэтому продавец стоит перед выбором: или заработать не очень много, или не заработать вообще ничего. Вывод очевиден.

Таким образом, подобные методы дисконтной политики в продажах могут найти применение в любых сферах услуг, где постоянные расходы составляют существенную часть совокупных затрат, а переменные расходы на обслуживание каждого дополнительного клиента составляют незначительную величину. Это относится к любым предприятиям транспортного сектора, гостиничному и ресторанному бизнесу, всевозможным увеселительным учреждениям и т.д., т.е. спектр предприятий достаточно широк.

Переходя непосредственно к разговору о распродажах авиаперевозок, необходимо озвучить основные предпосылки и особенности распродаж в данном секторе экономики. В качестве специфики авиатранспорта, как и транспорта вообще, можно обозначить высокую долю постоянных расходов в структуре затрат с одной стороны, и неравномерное или ступенчатое предложение с другой, в то время как структура спроса является более-менее классической. Под постоянными расходами здесь понимается страховка воздушных судов, календарные¹ формы технического обслуживания, обучение/переобучение экипажей и фиксированная часть их заработной платы², сертификация, техническая документация, амортизация или лизинговые платежи и т.д. В зависимости от типов воздушных судов, схем приобретения и условий эксплуатации, величина постоянных расходов в общих затратах может несколько варьироваться, но в среднем составляет порядка 30 процентов. В масштабах отрасли это колоссальные суммы, которые авиакомпании тратят вне зависимости от того, сколько пассажиров они перевозят. Таким образом, экономически оправданным является выполнение любого рейса,

¹ Формы технического обслуживания, выполняемые по прошествии определенного времени, а не связанные с налетом воздушного судна.

² Зарплата экипажей состоит из двух частей: фиксированной и сдельной. Сдельная зависит от выполненного объема работы, фиксированная выплачивается вне зависимости от выполненной работы.

выручка от которого превышает все переменные затраты, поскольку это снижает долю постоянных затрат в каждом рейсе и, в конечном счете, улучшает финансовые показатели. Что касается предложения услуги авиаперевозок, то при рассмотрении отдельной линии между двумя городами, причем не очень крупными, каких на территории РФ большинство, выполнение или отмена одного рейса может существенно изменить предложение, таким образом, предложение меняется дискретно (рис. 1). Равновесное значение находится в точке пересечения спроса и предложения, однако поскольку авиакомпании могут предложить только целое количество рейсов, возникает либо неудовлетворение спроса, если количество рейсов будет меньше равновесного, либо будет избыточное предложение, если количество рейсов будет больше равновесного. Подавляющее большинство направлений полетов конкурентные, поэтому на практике обычно происходит второе. Недогруженным оказывается не один конкретный рейс, а все рейсы в той или иной степени. В ситуации, когда авиакомпания выполняет рейс в любом случае, но возит кроме пассажиров ещё и пустые кресла, перевозка дополнительного пассажира, даже за небольшую плату, улучшает финансовые и производственные показатели, таким образом, задача сводится к необходимости загрузить избыточные провозные емкости, при этом, не потеряв тех пассажиров, которые полетят в любом случае.

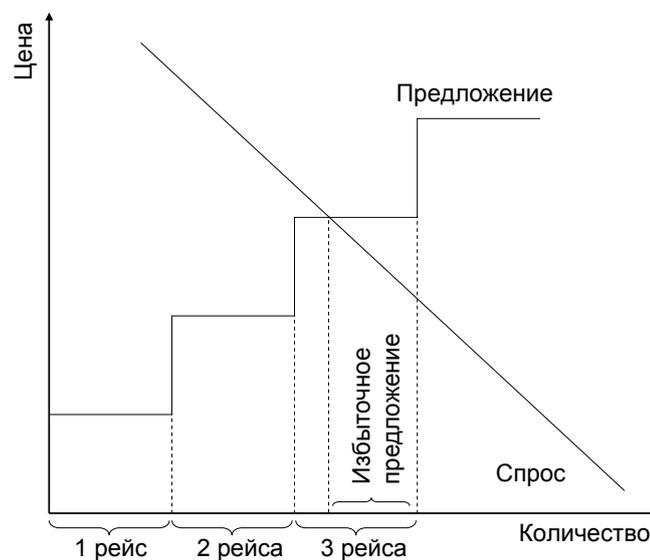


Рис. 1. Предложение и спрос на авиаперевозки

Спрос на рынке авиаперевозок имеет ярко выраженную сезонность, если смотреть на нее в годовом разрезе. На подавляющем большинстве направлений объемы перевозок растут летом и снижаются зимой. Но авиакомпаниям часто приходится поддерживать перевозки, снижая объем предложения в низкий сезон в меньшей степени, чем снижается спрос. Причин тому несколько. В осеннее-зимне-весенний период летает больше деловых пассажиров, чем в летний, а этой категории пассажиров важна регулярность полетов. В то же время именно за счет данной категории пассажиров авиакомпании в основном и зарабатывают деньги, поэтому ориентироваться на них очень важно. Отмены рейсов чреватые тем, что соответствующие слоты, т.е. время вылета и прилета в аэропорту могут занять конкуренты, которых уже не получится попросить освободить слоты в высокий сезон. Таким образом, единственным инструментом снижения объема предложения является замена типа воздушного судна на менее вместительный, однако такая возможность есть не у всех авиакомпаний, да и сам этот инструмент не является достаточно гибким, не дает возможности точной подгонки провозных емкостей под величину спроса.

В ситуации, когда достигнуто равновесие в точке пересечения спроса и предложения, дополнительные продажи возможны лишь при условии снижения цены. Эта цена определяется исходя из кривой спроса и составляет величину, соответствующую пересечению проекции максимальной загрузки выставленных емкостей на ось абсцисс и самой кривой спроса (рис. 2). Если авиакомпании удастся привлечь новых пассажиров по такой цене, не допустив перехода в этот сегмент тех, кто потенциально готов купить билеты по равновесной цене, то результатом распродажи станут дополнительные доходы, равные площади заштрихованного прямоугольника. Основной сложностью здесь как раз и является определение механизма распродажи, позволяющего в максимальной степени достичь поставленной цели.

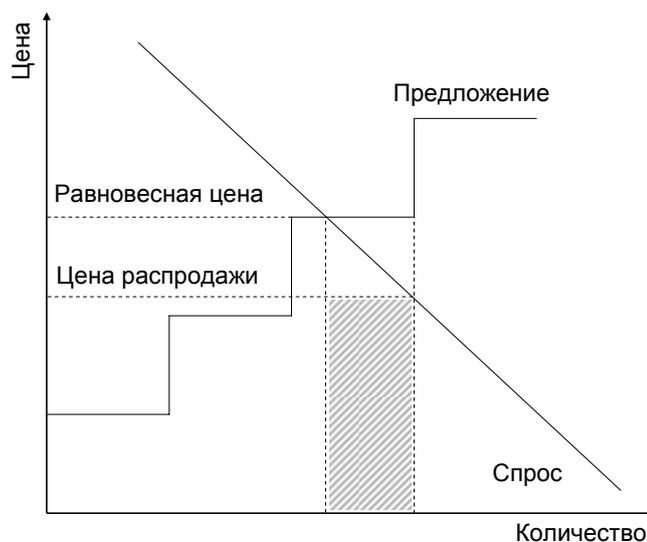


Рис. 2. Определение тарифа для распродажи

Имеющихся в распоряжении авиакомпании инструментов достаточно для решения этой задачи. Это, прежде всего, правила применения распродажных тарифов, а также установление квот на количество таких билетов на каждом рейсе. На первом этапе необходимо понять, в какие сроки реализуются билеты. Очевидно, что деловые пассажиры, которые летят в командировку, покупают билеты, в основном, за один-два-три дня до вылета, причем эластичность их спроса на билет по цене билета достаточно низка, а тарифы высоки. Частные пассажиры, оплачивающие билет из своего кармана, предъявляют более эластичный спрос, поэтому они в большей степени чувствительны к ценам. С другой стороны, такие поездки в большинстве случаев планируются заранее, поэтому характеризуются достаточно большой глубиной продаж, т.е. продолжительным периодом между покупкой билета и осуществлением полета. Эти выводы, основанные на здравом смысле, подтверждаются и анализом конкретных данных (рис. 3). Кривые на рисунке показывают, сколько процентов билетов было продано за то или иное количество дней до вылета. В летний период в день вылета, точка «0» на горизонтальной оси, продается лишь два процента от общего количества билетов, в то время как в зимний период по всем группам тарифов около четырех, а по дорогим группам – почти девять. Половина билетов реализуется в летний период в последние 17 дней до вылета, в зимний период – в последние 8 дней, а по дорогим вообще за 4 дня. Таким образом, если установить ограничение на продажу билетов по распродажному тарифу за 14 и более дней до вылета, можно быть уверенным, что 80% пассажиров, покупаю-

щих билеты по наиболее дорогим тарифам в последние 14 дней перед вылетом, просто не будут иметь возможности приобрести билеты по распродаже.

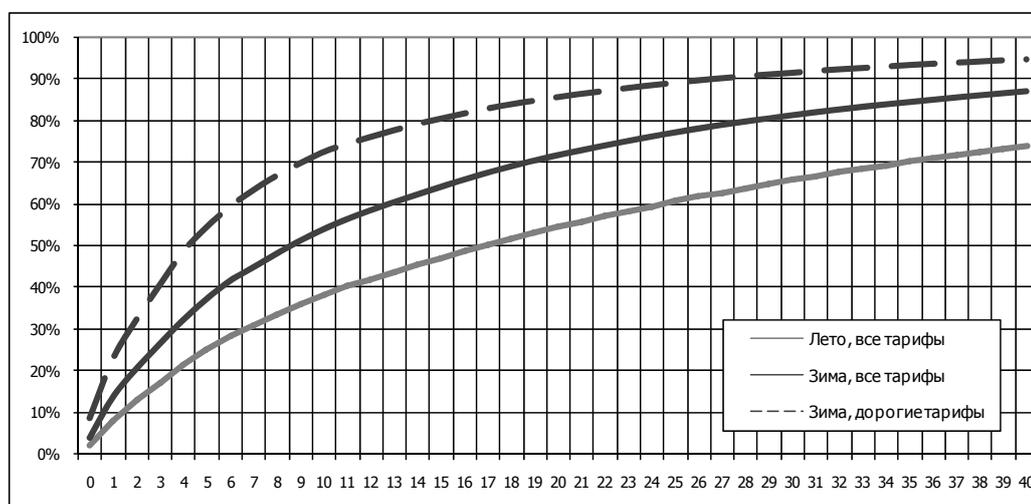


Рис. 3. Доли продаж по тарифам в зависимости от количества дней до вылета рейса

Следуя той же логике, если установить возможность применения распродажного тарифа за 30 и более дней до вылета, то можно с уверенностью сказать, что в зимний период это никак не отразится на продажах 91% билетов по дорогим тарифам и 81% по всем тарифам.

Определив приемлемыми именно такие границы, одной из крупнейших российских авиакомпаний была проведена распродажа, основным правилом применения тарифов в которой было приобретение билета за 30 и более дней до вылета. На каждом рейсе была выставлена определенная квота продажи мест по распродаже. Несмотря на общее снижение загрузки зимой, существуют локальные всплески активности пассажиров. В первую очередь это новогодние праздники, во вторую - ноябрьские, а также 23 февраля и 8 марта. В эти дни загрузка возрастает выше среднего по зиме показателя, нет необходимости загружать самолеты пассажирами по дешевым тарифам, поскольку билеты будут распроданы и по дорогим. Во все прочие дни квоты распродажных тарифов существенно выше.

Помимо основной цели – заполнения свободных мест, распродажа может иметь и второстепенные цели. Например, позволяя продавать билеты по распродажным тарифам лишь отдельным, наиболее лояльным к авиакомпании агентам по продаже, можно тем самым стимулировать их на более плодотворное сотрудничество. Организовав распродажу через сайт в сети Интернет, можно повысить информированность пассажиров

о сайте и о возможности приобретения билетов именно таким образом. Выгоды авиакомпании от этого очевидны: собственная продажа позволяет экономить на агентском вознаграждении, которое выплачивается обычно агентам по продаже – посредникам между авиакомпанией и пассажиром.

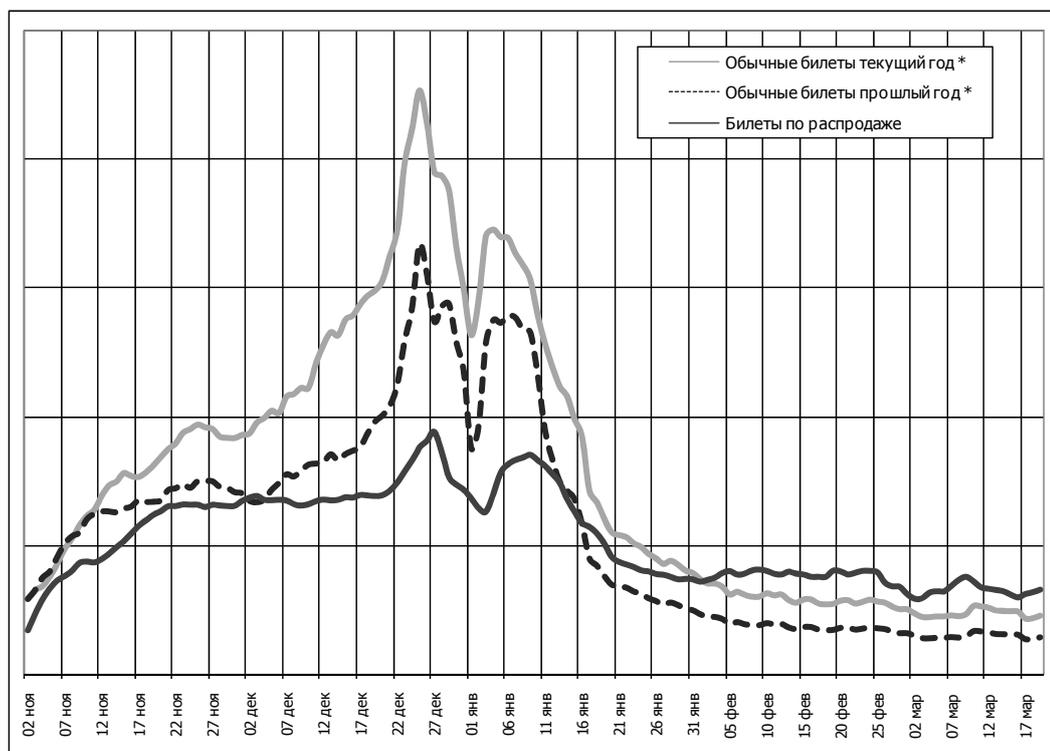


Рис. 4. Динамика продаж по обычным и распродажным тарифам

Заключительным этапом любой акции, в том числе и распродажи, является анализ результатов и соответствия достигнутых целей поставленным. Динамика продаж на перспективный период билетов по распродажным и по обычным тарифам с сопоставимыми условиями применения, т.е. билетов, купленных за 30 и более дней до вылета, показывает (рис. 4), что продажи билетов по обычным тарифам в текущем году опережают продажи прошлого года даже несмотря на проведенную распродажу. Существенный всплеск продаж на рейсы во второй половине декабря – первой половине января обусловлен традиционным ростом перевозок на новогодние праздники. Однако динамика продаж по распродажным тарифам существенно отличается от продаж по обычным тарифам. Она значительно более равномерная, что обусловлено корректировкой предложения распродажных тарифов: существенного их уменьшения в период высокого спроса и увеличения в периоды низкого спроса. Необходимо отметить, что прове-

дение распродажи стимулировало и продажи по более дорогим тарифам. Потенциальные пассажиры побоялись, что количество мест на рейсах во время новогодних праздников будет ограниченным из-за распродажи, поэтому поспешили купить билеты заранее. Небольшой рост продаж по обычным тарифам в период с середины января до середины марта обусловлен ростом числа выполняемых рейсов и пропорционально примерно соответствует росту провозных емкостей. Однако величина продаж по распродажным тарифам существенно опережает продажи по обычным тарифам в этот период. Сопоставление этого факта с динамикой процента проданных провозных емкостей в текущем и прошлом году (рис. 5), свидетельствует о том, что распродажа дала ожидаемый результат: повысился процент занятости кресел. Если к 23 ноября прошлого года рейсы, вылетающие в феврале-марте, были проданы на 3-3,5%, то в текущем году они проданы на 7-8%, что означает рост процента занятости кресел на величину около четырех процентов.

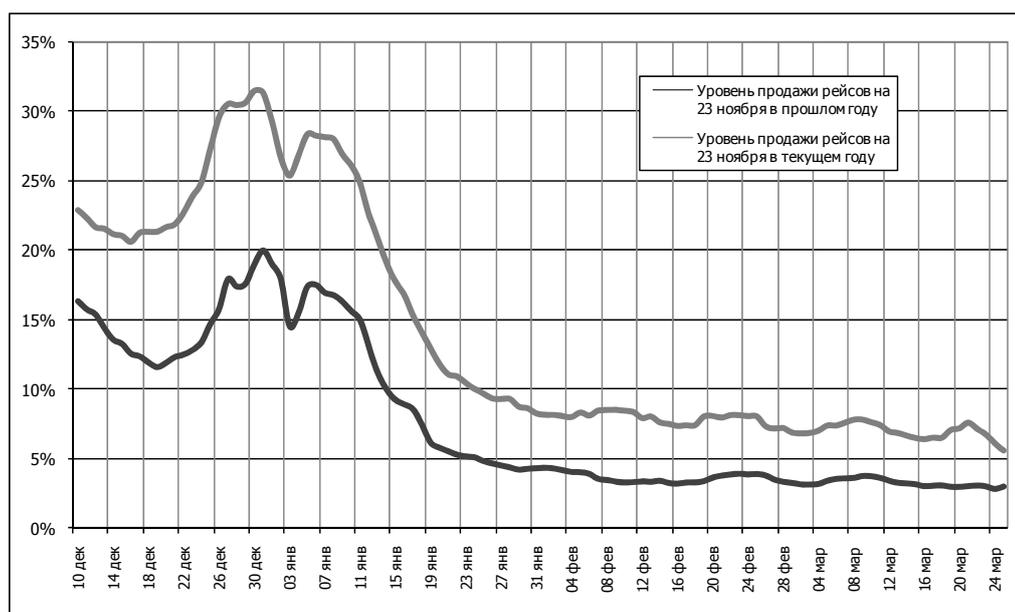


Рис. 5. Динамика процента проданных провозных емкостей на перспективу

Последнее, что осталось оценить – динамику продаж в период за 30 и менее дней до вылета, чтобы понять, не решили ли потенциальные пассажиры приобрести билеты заранее, сэкономив на цене. Количество проданных билетов на те рейсы, которые успели улететь к моменту написания настоящей статьи, свидетельствует о небольшом превышении продаж в текущем году по сравнению с предыдущим в период со 2 по 7 нояб-

ря (рис. 6), но это объясняется в значительной степени переносом ноябрьских праздников в 2006 году на 4 ноября. Динамика продаж 8-16 ноября текущего года сопоставима с прошлым годом, также как и на рейсы, вылетающие после 16 ноября. Изгиб кривой, отражающей динамику продаж, обусловлен тем, что за истекшие дни имеются полные данные о продажах, но на будущие рейсы известны лишь данные о пассажирах, уже успевших купить билеты. Чем дальше от сегодняшнего дня день вылета, тем меньше продано на него билетов при прочих равных условиях.

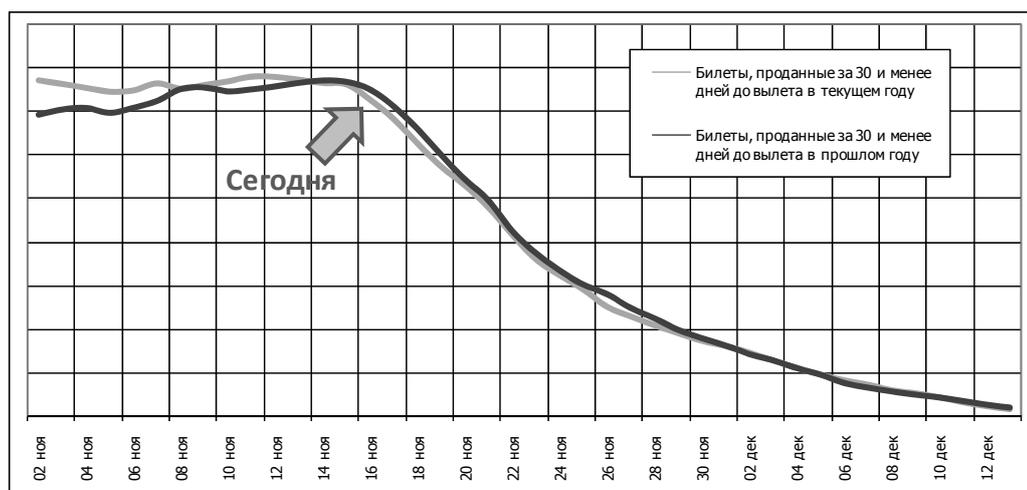


Рис. 6. Динамика продаж на рейсы за 30 и менее дней до вылета.

Таким образом, приведенные выкладки позволяют заключить, что поставленные перед распродажей цели были достигнуты. Удалось продать билеты по дешевым тарифам, не снизив продаж по тарифам дорогим, что вылилось в увеличение процента занятости кресел и дало дополнительную выручку без существенного роста дополнительных затрат. Опросы пассажиров и составление портрета типичного покупателя распродажного тарифа показали, что большинство из таких пассажиров решились купить билет именно благодаря дешевому тарифу. Их привлекла возможность слетать к друзьям и знакомым в другой город на выходные с перелетом в четверг-пятницу туда и воскресенье-понедельник обратно. По обычным тарифам они бы вообще не полетели. Следовательно, можно вести речь о привлечении совершенно новой категории пассажиров, это лишний раз подчеркивает тот факт, что проведением распродажи не был нанесен ущерб будущим доходам от пассажиров, летящих по дорогим тарифам.