На конкретном примере работы авиакомпании в статье проанализированы целесообразность и экономическая эффективность такого инструмента, как распродажа. Автор пришел к выводу, что этот способ торговли выгоден и покупателю, и продавцу.

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

Е. Н. КОМАРИСТЫЙ,
кандидат экономических наук,
Московский государственный технический университет гражданской авиации

Предприятия, так или иначе занимающиеся продажами, время от времени сталкиваются с необходимостью проведения распродаж. Общий смысл распродажи – в необходимости продать то, что по тем или иным причинам не удается продать в стандартном режиме или по стандартным ценам. В каждом конкретном случае, безусловно, могут быть вариации, в зависимости от внешнего окружения предприятия: поведение конкурентов, потребителей, условия осуществления деятельности и т. д. Распродажа одежды – классический пример распродажи товаров: часть коллекции, не проданная за сезон, по его окончании продается по сниженным ценам. При этом условия распродажи зависят от конкретных условий, а выручка от реализации по такой схеме может быть даже ниже себестоимости распродаваемых товаров. Проведением распродажи продавец ставит целью не столько получение прибыли, сколько конвертацию товара в деньги.

В ситуации снижения спроса на товар и явного превышения его количества на складе продавца над платежеспособным спросом уравновесить спрос и предложение можно лишь путем снижения цены. То есть распродажа обусловлена экономическими причинами. Хотя в некоторых случаях наряду с

© ЭКО 2007 г.

этим может присутствовать и рекламная составляющая (для повышения узнаваемости фирмы или товара).

Существуют и другие примеры дисконтной политики в продажах, которые не называются распродажей, но имеют ту же сущность. Они, главным образом, относятся к сфере услуг. Так, например, широко распространен 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 посещаемое время – дневное и вечернее.

Причины кроются в том, что основные затраты продавцов уже понесены: в первом случае права на прокат фильма оплачены и оборудование для кинотеатра закуплено, во втором – закуплены компьютеры и игры. Величина дополнительных расходов в обоих случаях связана с затратами электричества и работой персонала. Поэтому продавец должен выбирать: заработать мало или ничего. Выбор очевиден.

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

Переходя непосредственно к разговору о распродажах авиаперевозок, опишем основные предпосылки и особенности распродаж в данном секторе экономики. Специфика авиатранспорта, как и транспорта вообще, – это высокая доля постоянных расходов в структуре затрат, с одной стороны, и неравномерное или ступенчатое предложение – с другой, в то время как структура спроса остается более-менее классической. Под постоянными расходами здесь понимается страховка воздушных судов, календарные[1] формы технического обслуживания, обучение/переобучение эки-

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

пажей, фиксированная часть их заработной платы[2], сертификация, техническая документация, амортизация, лизинговые платежи и т. д. В зависимости от типов воздушных судов, схем приобретения и условий эксплуатации, величина постоянных расходов в общих затратах может варьироваться, но в среднем составляет порядка 30%. В масштабах отрасли это – колоссальные суммы, которые авиакомпании тратят вне зависимости от того, сколько пассажиров они перевозят.

Таким образом, экономически оправданным будет выполнение любого рейса, выручка от которого превысит 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. Равновесное значение находится в точке пересечения спроса и предложения, однако поскольку авиакомпании могут предложить только целое количество рейсов, возникает либо неудовлетворенный спрос, если количество рейсов будет меньше равновесного, либо избыточное предложение, если количество рейсов будет больше равновесного.

Подавляющее большинство направлений полетов – конкурентные, поэтому на практике обычно наблюдается 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 про-

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

возные емкости, при этом не потеряв тех пассажиров, которые полетят в любом случае.

В годовом разрезе спрос на рынке авиаперевозок имеет ярко выраженную сезонность. 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 уменьшается спрос. Причин тому несколько. В осенне-зимне-весенний период летает больше деловых пассажиров, чем в летний, а для них 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 чреваты тем, что соответствующие слоты (время вылета и прилета в аэропорту) могут занять конкуренты, которых уже не попросишь освободить слоты в высокий сезон.

Таким образом, единственным инструментом снижения объема предложения является замена воздушного судна на менее вместительное. Но такая возможность есть не у всех авиакомпаний, да и сам этот инструмент недостаточно гибок – не позволяет точно подогнать провозные емкости под величину спроса.

Когда равновесие в точке пересечения спроса и предложения достигнуто, 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. 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. Основная сложность здесь – определить механизм распродажи, позволяющий в максимальной степени достичь поставленной цели.

Имеющихся в распоряжении авиакомпании инструментов достаточно для решения этой задачи. Прежде всего, это

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-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. 1). 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 2% от общего количества билетов, в то время как в зимний период по всем группам тарифов – около 4, а по дорогим группам – почти 9%. Половина билетов реализуется в летний период в последние 17 дней до вылета, в зимний период – в последние 8 дней, а по дорогим ценам – вообще за 4 дня.

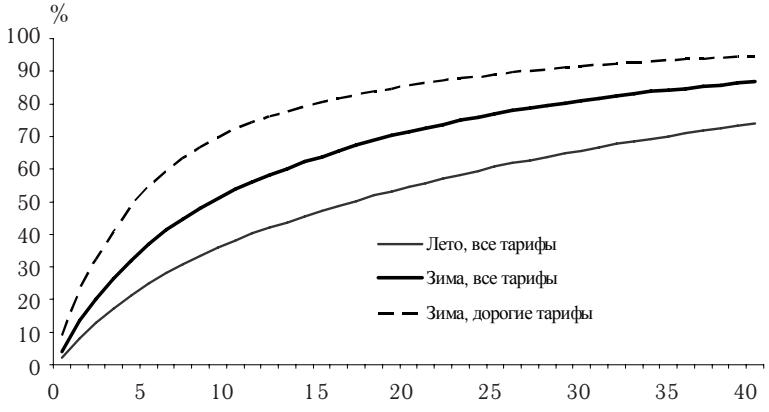

Рис. 1. Доли продаж по различным тарифам в зависимости `от количества дней до вылета рейса, %

Таким образом, если установить ограничение на продажу билетов по распродажному тарифу за 14 и более дней до вылета, можно быть уверенным, что 80% пассажиров, покупающих билеты по наиболее дорогим тарифам в последние 14 дней перед вылетом, просто не будут иметь возможности приобрести билеты по распродаже.

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, одна из крупнейших российских авиакомпаний провела распродажу, основным правилом которой было приобретение билета за 30 и более дней до вылета. На каждом рейсе была выставлена определенная квота продажи мест со скидкой. 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 зимнему периоду 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 сниженным ценам 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.

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. 2), что продажи билетов по обычным тарифам в 2006 г. опережают продажи 2005 г., даже несмотря на проведенную распродажу. Существенный всплеск продаж на рейсы во второй подовине 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 равномерна, что обусловлено корректировкой предложения распродажных тарифов: существенного их уменьшения в период высокого спроса и увеличения – в периоды низкого.

Необходимо отметить, что проведение распродажи стимулировало и продажи по более дорогим тарифам. Потенциальные пассажиры побоялись, что количество мест на рейсах во время новогодних праздников будет ограничен-

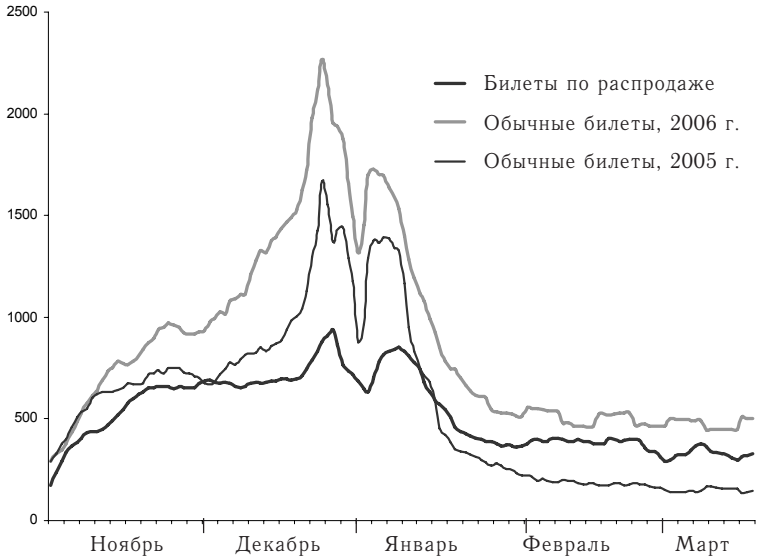

Рис. 2. Динамика числа продаж по обычным и распродажным тарифам

ным из-за распродажи, поэтому поспешили купить билеты заранее. Небольшой рост продаж по обычным тарифам с середины января до середины марта обусловлен ростом числа выполняемых рейсов и примерно пропорционален 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. 3) свидетельствует, что распродажа дала ожидаемый результат: почти на 4% повысился процент занятости кресел.

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 состоялись к моменту написания настоящей статьи, свидетельствует о небольшом превышении продаж в 2006 г. по сравнению с 2005 г. в период со 2 по 7 ноября (рис. 4), но это объясняется в значительной степени переносом ноябрьских праздников в 2006 г. на 4 ноября. Динамика продаж 8–16 ноября текущего года сопоста-

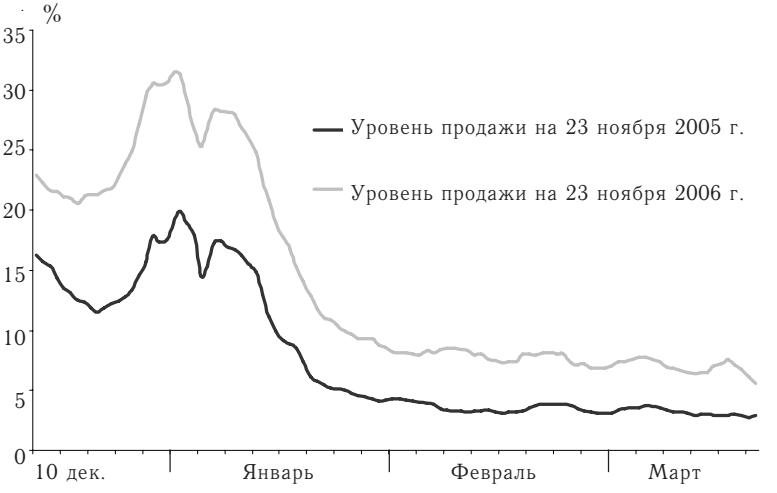

Рис. 3. Динамика доли билетов, проданных на перспективу, %

вима с 2005 г., так же, 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 купивших билеты. Чем дальше от сегодняшнего дня день вылета, тем меньше продано на него билетов при прочих равных условиях.

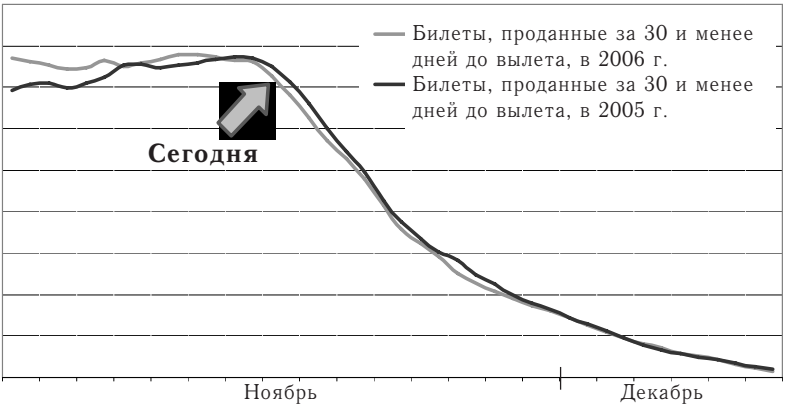

Рис. 4. Динамика числа билетов, проданных на рейсы за 30 и менее дней до вылета

Таким образом, можно заключить, что цели распродажи достигнуты: удалось продать билеты по дешевым тарифам, не снизив продаж по дорогим тарифам, 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 говорить о привлечении совершенно новой категории пассажиров, и это лишний раз подчеркивает, что распродажа не нанесла ущерба будущим доходам от пассажиров, летающих по дорогим тарифам.