

Цепная реакция

Экспансия Интернета и широкое распространение услуг низкотарифных авиакомпаний заставляют участников устоявшейся цепи продаж авиаперевозок пересматривать свои планы на будущее. Все игроки рынка продаж перевозок — авиакомпании, агентства, GDS (глобальные дистрибутивные системы), аэропорты и не в последнюю очередь пассажиры с их возможностями и предпочтениями — жестко взаимосвязаны в единой цепи создания стоимости. Поэтому, как только в одном из звеньев появляются новые технологии, меняются правила игры для всех остальных. О завтрашнем дне трэвел-индустрии шла речь 21–22 ноября в Москве на конференции «Маркетинг авиатранспортных услуг», организованной журналом «Авиатранспортное обозрение».

Елизавета КАЗАЧКОВА

В мире события развиваются следующим образом. Авиакомпании, предоставляющие пассажирам возможность бронирования билетов через Интернет, получают конкурентное преимущество, игнорировать которое становится трудно не только коллегам-перевозчикам, но и агентствам по продаже перевозок. Последние из «авиакасс» превращаются в трэвел-консультантов как для индивидуальных, так и для корпоративных путешественников и в свою очередь предъявляют к GDS новые требования. GDS уже не могут себе позволить оставаться сугубо дистрибутивными системами и вынуждены инвестировать в разработку интегрированных IT-решений. Тем временем низкотарифные авиакомпании, предлагая продукт «без излишеств», меняют представления пассажиров об авиаперелетах, заставляя традиционных перевозчиков пересматривать свои маркетинговые стратегии. Интернет, электронные средства оплаты, внедрение

электронных билетов и систем саморегистрации на рейс, неизбежный переход к более прозрачным бизнес-процессам (в их числе и тарифообразование) предполагают новую степень свободы пассажира, повышают его роль как управляющего процессом организации перевозки.

В России революционность происходящих процессов пока прочувствовали далеко не все участники авиатранспортного рынка. Авиакомпании хотя и декларируют клиентоориентированный подход, на самом деле не торопятся поворачиваться лицом к пассажирам, оставляя функцию общения с ними за агентствами. А инновационные технологии, раскрывающие новые возможности для самих пассажиров, сталкиваются с законодательными или техническими ограничениями.

Однако общемировые тенденции, так или иначе, возьмут верх и в России. Своими соображениями о ближайших и отдаленных перспективах рынка с участниками конференции поделились руководители и эксперты ведущих авиакомпаний, агентств, GDS.

Привлечь и удержать клиентов

Суть смены парадигмы бизнеса авиаперевозок заключается прежде всего в том, что центр тяжести системы перемещается с продукта, т. е. перевозки, на пассажира. Как лаконично заметила региональный директор Amadeus по продуктам и решениям Алина Крачун, «клиент — это не один из аспектов бизнеса авиакомпании, это и есть бизнес». Работа с пассажиром начинается с формирования и продвижения клиентоориентированного продукта.

Говоря о продвижении авиационных продуктов и услуг, специалисты замечают, что это сродни скорее искусству, нежели научному расчету. Известно, что те приемы, которыми с невероятным успехом пользуются одни авиакомпании, при попытке тиражирования конкурентами не приносят результата.

Процесс продвижения продуктов и услуг авиакомпании можно представить как последовательность трех основных компонентов: информирование, позиционирование, т. е. создание условий для выбора, и формирование предпочтений. Интернет позволяет эффективно решать только первую задачу. Выработка предпочтений, лояльности — гораздо более сложная проблема, и не всегда действия, направленные на ее решение, дают гарантированный результат. О преимуществах совместных брендинговых программ авиакомпаний и банков рассказывали консультант из компании Sputnik Labs Иван Семенов и Михаил Бернер, вице-президент Citibank по развитию бизнеса и разработке новых банковских продуктов.

Традиционные средства продвижения, реклама и скидки не дают того эффекта, который обеспечивают бонусные программы. Неконтролируемый рост расходов на прямую рекламу, рассылки, маркетинговые акции и т. д. приводит к росту себестоимости продукта при постоянном снижении эффективности. Скидки временно увеличивают лояльность клиентов, однако снижают маржу и провоцируют ценовые войны. На этом фоне эффективность бонусных программ объясняется тем, что они способствуют созданию постоянного долгосрочного стимула к покупкам, подкрепленного не только финансовой мотивацией, но и эмоциональной, осознанием особого статуса, привязанности к бренду.



В конференции приняло участие 167 делегатов: представители 43 агентств из 10 городов России, 21 авиакомпании, пяти GDS

Татьяна Новикова

Кто платит за бонусы, предоставляемые клиентам? Иван Семенов убежден: «Делиться доходами должны не авиаперевозчики, а банки с маржи кредитных продуктов». Кредитные карточки становятся все более распространенными, и они приносят банку тем больше прибыли, чем больший оборот денежных средств по ним производится. Именно это обеспечивает сотрудничество с авиаперевозчиком — тратя деньги по кредитной карточке, клиент зарабатывает мили для бонусной программы. Для авиакомпании же ко-брендинг — это относительно дешевый способ привлечения новых потенциальных пассажиров за счет использования маркетинговых ресурсов банков-партнеров и дополнительный повод для взаимодействия с пассажирами (рассылки, приглашения, специальные акции и т. д.)

Бренд как фактор развития бизнеса

Продукт должен быть четко сформирован и четко позиционирован. Но самое главное то, что ожидания клиента от продукта — или, в более широком смысле, от бренда — должны выполняться. Располагая определенными ресурсами, не так сложно убедить пассажира воспользоваться услугами перевозчика, но разочарование в уровне обслуживания (задержка рейса, потеря багажа, старый салон, плохой сервис на борту) исключает лояльность пассажира — он постарается больше не пользоваться услугами данной авиакомпании.

«Скопировать можно все: структуру парка, маршруты, наземное обслуживание, сервис на борту. Нельзя скопировать людей и бренд — и именно эти два фактора определяют сегодня развитие бизнеса компании», — считает Вольфганг Шмидт, генеральный представитель Lufthansa в России.

Сегодня наблюдается четкая сегментация рынка: большая доля индивидуальных путешественников смещается в сторону низкотарифных перевозчиков, и удержать их можно, только предлагая гибкие тарифы. С другой стороны, растет спрос на продукты премиум-класса, что стимулирует перевозчиков подходить творчески к созданию и продвижению этой категории (Lufthansa, например, на повышение роста на услуги бизнес-авиации ответила созданием новой структуры — LH Private Jet). Посередине остается классический сегмент пассажиров экономкласса, удержать которых сложнее всего, потому что для этого необходимо выстраивать эмоцио-



Павел Новиков

Вольфганг Шмидт, Lufthansa, считает, что сегодня условия выживания на глобальном рынке авиаперевозок одинаково тяжелы для всех

нальный аспект, доверие и лояльность к бренду всеми средствами, доступными сегодня, — от новых каналов продаж и расширения маршрутной сети до бонусных программ. Жесткая конкуренция в каждом из сегментов бизнеса приводит к необходимости дифференциации бренда, ключевым звеном в бизнесе перевозчика становятся маркетинговые коммуникации, специфичные для каждого пассажирского сегмента. Знание клиента — залог успешности маркетинговых программ. Lufthansa открыла специальный отдел, который аккумулирует информацию о предпочтениях и требованиях клиентов. «Только так мы можем предложить программу лояльности, которая будет работать. Мы знаем, какой группе пассажиров предложить в качестве бонуса VIP-залы или превышение лимита багажа, поддерживая в клиенте осознание его особого статуса, — делится секретами успеха Вольфганг Шмидт, — создание дополнительных, интегрированных ценностей — единственный путь развития бизнеса авиаперевозчика в условиях либерализованного рынка».

Интеграция ценностей

Исследования уровня удовлетворенности пассажира от путешествия недвусмысленно показывают, что собственно полет определяет этот показатель лишь на 25%. Еще 30% приходится на процесс бронирования и приобретения билета, остальное связано с поездкой в аэропорт и пребыванием в нем. Очевидно, что разрозненные усилия отдельных участников

процесса перевозки не смогут существенно повысить степень удовлетворенности пассажира, а значит и стимулировать его вновь прибегнуть к предлагаемой услуге. Интеграция всех звеньев цепи позволяет создавать дополнительные возможности для пассажиров и избегать тех сложностей и дискомфортных моментов, к которым пассажиры наиболее чувствительны.

«Интегрированные ценности создаются на пересечении бизнесов собственно перевозчика, агента и аэропорта» — этот тезис Владимир Камынин, директор по развитию ОАО «Международный аэропорт Домодедово», иллюстрирует на примере взаимодействия как внутри структур, работающих в аэропорту, так и с внешними партнерами. Чем большее количество звеньев интегрировано в цепочку создания ценностей по перелету, тем выше конкурентоспособность всей цепочки. Если перевозчик может выстроить договорные отношения с агентством, аэропортом, компаниями, предоставляющими услуги по проезду в аэропорт, то тем самым он создает основу для интегрированных ценностей — простоты, надежности и удобства перевозки. Долгосрочная конкурентоспособность предприятий зависит от степени внутренней и внешней интеграции по трем уровням: оборудование и ресурсы, технологии и управление и, наконец, маркетинг и развитие.

Дистрибуция и Интернет

Каналы продаж — область, которая будет совершенствоваться и развиваться.



Алексей САПОЖНИКОВ

Сергей Кирюшин, заместитель генерального директора «Аэрофлота» по информационным технологиям, отмечает, что росту онлайн-продаж в России препятствует вовсе не недостаточная распространенность доступа в Интернет. «Прежде всего необходимо принятие нормативных документов о переходе на электронный билет. Билетопечать — серьезная проблема и тормоз развития. Это стоки билетов, являющихся бланками строгой отчетности, принтеры, обучение персонала, привязка места продажи и так далее», — комментирует он. Кроме того, билетопечать влечет дополнительные расходы авиакомпании на дистрибуцию. «Да и традиционные каналы дистрибуции, такие как GDS, серьезно увеличивают эту строку в структуре расходов перевозчика», — отмечает Стефан Ауэрбах, вице-президент LH Systems. Низкий уровень конкуренции на рынке GDS (четыре поставщика контролируют весь рынок) и до недавнего времени жесткая зависимость перевозчиков от этих услуг приводят к тому, что комиссии GDS неуклонно растут. Реалии рынка заставляют искать альтернативные способы работы на всех структурных уровнях бизнеса с целью сокращения издержек, и наблюдается динамичный отход от традиционных схем



Алексей САПОЖНИКОВ

Самобытность российского рынка, в том числе и в системе взаиморасчетов, не упрощает жизнь агентствам. Быть или не быть BSP — пока вопрос. Свое мнение высказывают Александр Русс (ТКП), Владимир Проскурин (IATA), Марина Володина («Сирена-Трэвел»), Леонид Тарасов (Delta Air Lines)



Алексей САПОЖНИКОВ

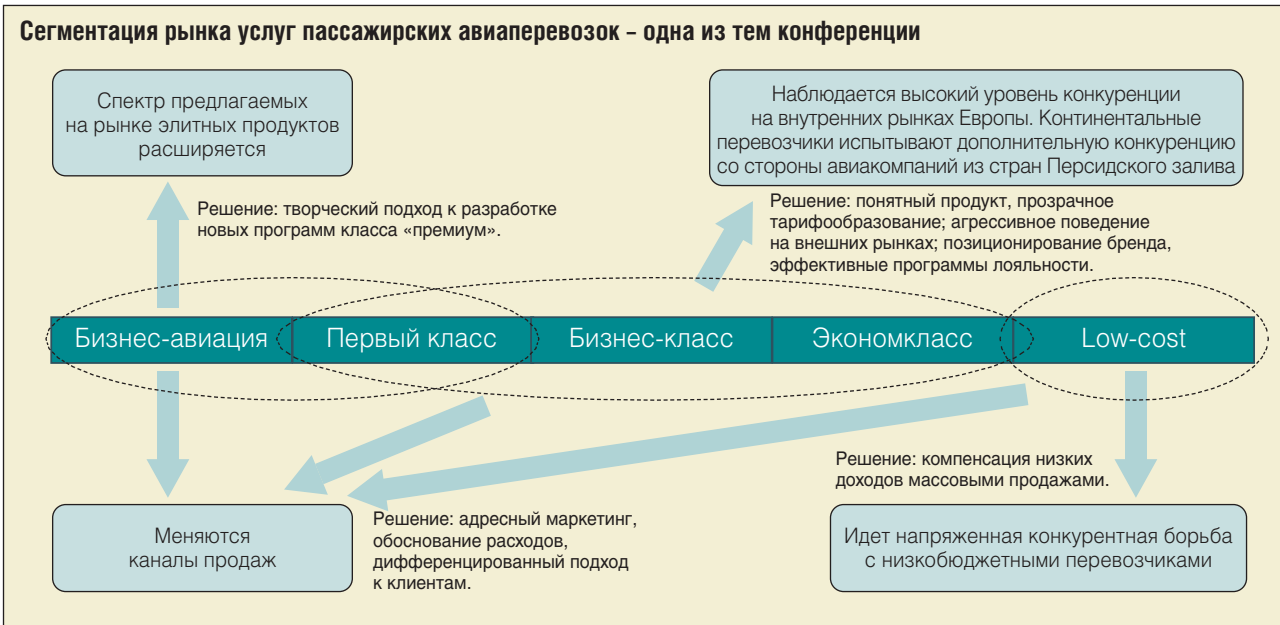


Алексей САПОЖНИКОВ

продаж через GDS: в США доля продаж через альтернативные каналы возросла до 46%, в Европе — до 35% и рост продолжается. В России проникновение Интернета по разным регионам составляет от 4 до 18%, так что говорить о серьезном влиянии на бизнес пока рано, но все тенденции и предпосылки налицо. Сегодня каналов дистрибуции много, и они конкурируют: это и собственные продажи через сайт авиакомпании, консолидаторы, онлайн-агентства, поисковые системы. Но чтобы перевозчик не конкурировал сам с собой, этими каналами необходимо управлять, распределяя разные уровни функциональности. Цель этой работы — привлечение новых клиентов за счет введения новых каналов и удержание существующих за счет расширения контента.

Представители GDS согласны: одной возможностью забронировать авиабилет из пункта А в пункт Б сегодня клиента не удивишь. Чтобы не потерять рынок, Amadeus, Galileo и Sabre решили пойти разными путями (см. с. 48). Однако в России они действуют с большим опережением. По словам Петра Капицы, исполнительного директора AvantiX, в данный момент можно говорить лишь об этапе формирования рынка онлайн-продаж; до 2001 г. этот канал практически не работал. Реально на сегодня продажи через Интернет по авиаиндустрии не превышают 1%. Это объясняется не только небольшим проникновением Интернета, но и низкой информированностью пользователей, отсутствием широкой практики розничных онлайн-продаж, недостаточным разнообразием платежных средств (только кредитных карт недостаточно), низким доверием пользователей к интернет-продажам. «В отличие от США и Европы, мы говорим не о расширении рынка за счет новых каналов дистрибуции, а лишь о его перераспределении, которое, безусловно, стимулирует всех участников отрасли осваивать новые каналы», — считает г-н Капица. Абсолютно всем участникам необходимо объединить усилия, чтобы повысить осведомленность и строить доверие потребителей к этому каналу, понимая, что туризм — основной интернет-товар и мировая тенденция состоит в том, что весь онлайн-бизнес делится на «туризм» и «не-туризм». Для России же по-прежнему важно дифференцировать подходы, предлагая возможность бронирования онлайн и через call-центры.

Сегментация рынка услуг пассажирских авиаперевозок – одна из тем конференции



Преломление мировых тенденций в России

Российские перевозчики переживают сегодня важный и интересный период в своей деятельности. Рыночная ситуация дает им реальный шанс, используя определенные методы и подходы, радикально увеличить показатели своей деятельности, опережая рост экономики не на проценты, а в разы. В стране много денег, предпринимательская и административная активность нарастает, люди, которые летают много, хотят летать еще больше, и это не единственный источник роста — сейчас есть реальный шанс дать возможность летать тем, кто летает мало или не летает вообще, считает Борис Рыбак, гендиректор консалтингового агентства Infomost Communications. Чтобы это произошло, общий рецепт довольно прост: надо сделать перелеты привлекательными как в смысле цены, так и в смысле простоты организации путешествия. Это было сделано в 70-е гг. в США, в 80-е — в Европе и в Азии, и нет никаких причин, почему бы к 2010 г. это не могло быть сделано в России. К сожалению, в деятельности российских авиакомпаний по формированию и продвижению собственных услуг просматривается депрессивный настрой. Использовать преимущества сегодняшней ситуации им не позволяет ряд факторов. Прежде всего это некоторая общая отсталость качества управления российских авиакомпаний. Причины просты — это наследие работы в нерыночных квазимонопольных условиях. Далее по списку идут отсутствие экономической мотивации в совершенст-

вовании продуктов и услуг, а также слабый кадровый состав и уровень подготовки сотрудников коммерческих служб. По-прежнему многие считают, что вопросы маркетинга и продвижения продукта являются второстепенными. Распространено мнение, что влияние этой деятельности на общие результаты незначительно. Возможно, этим и объясняется тот факт, что российские авиакомпании, традиционно работающие на международных линиях, отдают все больше российских пассажиров своим зарубежным конкурентам, не получая иностранных пассажиров взамен. Доля высокодоходных российских пассажиров на рейсах из/в Россию ведущих западных перевозчиков сегодня превышает 50%. По неофициальным оценкам зарубежных специалистов, российские авиакомпании недополучают от 10 до 20% общих доходов из-за недостаточно эффективной работы по продвижению своих продуктов. По тем же оценкам прямые затраты на организацию этой деятельности не превышали бы от 3 до 7%. Вместе с тем изменения, происходящие на рынке, не позволяют российским авиакомпаниям по-прежнему игнорировать эту сферу деятельности.

К таким изменениям в первую очередь относится либерализация рынка перевозок. Конкуренция на выгодных маршрутах уже не редкость, и разброс тарифов может составлять до двух раз. Быстрыми темпами растет число иностранных перевозчиков на российском рынке, которые ведут отлаженную и привычную для себя работу по продаже своих услуг. Появи-

лись авиакомпании, действующие по модели низкотарифных перевозок, и хотя на нашем рынке действуют ограничения по минимальным тарифам, это создает дополнительную конкуренцию. Растут опыт и требовательность российских пассажиров. Пассажиры стараются собрать максимум информации для принятия решения о том, услугами какого перевозчика они воспользуются. Реклама остается мощным средством стимулирования пассажиров, но российские авиакомпании рекламу не любят, рекламируются мало и странно.

Важно, чтобы российские авиакомпании не жадничали и вкладывали материальные и интеллектуальные ресурсы в создание и продвижения на рынок продуктов, соответствующих ожиданиям пассажиров. Нужно встать на позиции международного бизнеса и забыть о стремлении получать большие конкурентные преимущества от использования квазимонопольных ситуаций. Важно не бояться конкуренции со стороны ведущих мировых авиакомпаний. Условия работы в отрасли одинаково сложны для всех перевозчиков: зависимость от внешних факторов, невозможность роста за счет внутренних перевозок, высокие риски и жесткое регулирование — эти факторы действуют повсеместно. Однако современные маркетинговые технологии таят огромный потенциал, и их освоение — насущная необходимость для российских авиакомпаний.



Полные тексты выступлений на конференции доступны на сайте www.events.ato.ru.