

Основные характеристики бизнес-процесса продаж в авиакомпании

Е. В. Бачурин

В статье анализируются основные характеристики бизнес-процесса продаж в авиакомпании. Показано, что повышение эффективности управления авиаперевозками требует опережающего развития методов и средств измерения основных показателей перевозок и особенно показателей продаж, носящих распределенный как в пространстве, так и во времени характер.

При разработке стратегического плана продаж необходимо объективно проанализировать состояние рынка. Формирование знаний о конъюнктуре рынка, а также о бизнес-процессах внутри авиакомпании представляет собой динамический многомерный процесс, состоящий из следующих этапов:

- ситуационный анализ;
- формирование расписания;
- планирование перевозок;
- планирование продаж;
- реализация продаж.

Обобщенная схема управления авиаперевозками представлена на рис. 1.

Ситуационный анализ — основной инструмент выявления и оценки ключевых тенденций, внутренних и внешних факторов, влияющих на объем авиаперевозок компании. Важную роль играет определение потенциальных возможностей конкурентов и выявление неудовлетворенного спроса на рынке. Кроме того, анализ предполагает определение достоинств и недостатков авиакомпании в сравнении с ее конкурентами.

$SWOT = Strength + Weakness + Opportunities + Threats.$

(Сила + Слабость + Возможности + Угрозы).

Для принятия оптимальных управленческих решений в условиях быстро изменяющейся конъюнктуры рынка и неопределенности поведения

потенциальных клиентов недостаточно владеть информацией. Необходимо предсказывать с максимальной степенью точности, как клиент на микроуровне будет вести себя сегодня, завтра, в будущем [1].

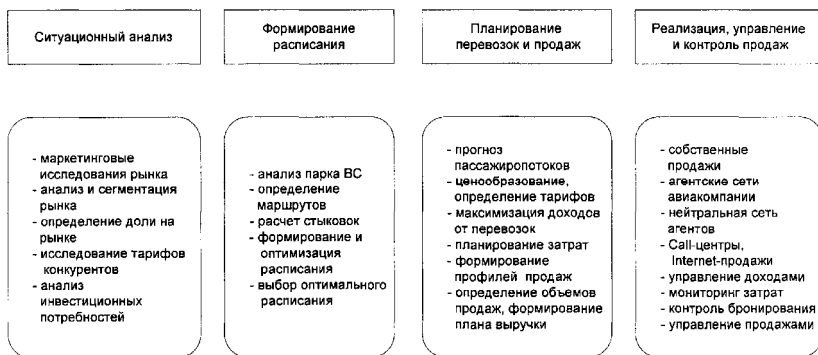


Рис. 1. Обобщенная схема управления авиаперевозками

Для определения реального объема авиаперевозок необходимо провести сегментацию рынка и тщательно проанализировать возможности авиакомпании по освоению выделенных сегментов. Результаты маркетинговых исследований и последующее прогнозирование потенциального спроса являются ключевыми в задачах планирования авиаперевозок. На основе этих результатов формируется оптимальная для компании маршрутная сеть и стратегия авиаперевозок в виде расписания на зимнюю и летнюю навигацию. От эффективности расписания зависят все последующие бизнес-процессы реализации перевозок. Промехи, допущенные на стадии разработки расписания полетов, не могут быть исправлены за счет последующих этапов авиаперевозок. Разработанная стратегия авиаперевозок включает в себя статистические оценки прогнозов пассажиропотока, доходов и затрат, определение рентабельности каждой линии сети.

В условиях рыночной экономики коммерческий успех предприятия во многом зависит от правильности выбранной стратегии и тактики ценообразования. На уровень цен существенное влияние оказывает комплекс политических, экономических, психологических и социальных факторов. Решающая роль в формировании цен принадлежит спросу и предложению, качеству услуг и затратам на их производство.

Факторы, определяющие цену:

- ценовая эластичность спроса;
- уровень и структура себестоимости;
- маркетинговые затраты;

- цены конкурентов;
- всемирная инфляция;
- платежеспособность населения;
- новизна товара (этап жизненного цикла товара);
- политическая ситуация;
- демографическая ситуация.

Основой для определения тарифов авиакомпании является себестоимость авиаперевозок. Расходы компании — есть ограничение снизу при выборе уровня тарифов.

Особую важность представляет также эластичность спроса от цен. Ценовая эластичность спроса определяет чувствительность покупателей (спроса) к изменению цен сточки зрения объемов, приобретаемого товара. При влиянии определенных внешних факторов спрос может изменяться при неизменной цене (компания-конкуренты, изменение покупательной способности и т. д.). Под влиянием неценовых факторов происходит сдвиг кривой спроса D_0 (рис. 2.). При уменьшении спроса — сдвиг влево (D_1), с увеличением спроса — сдвиг вправо (D_2).

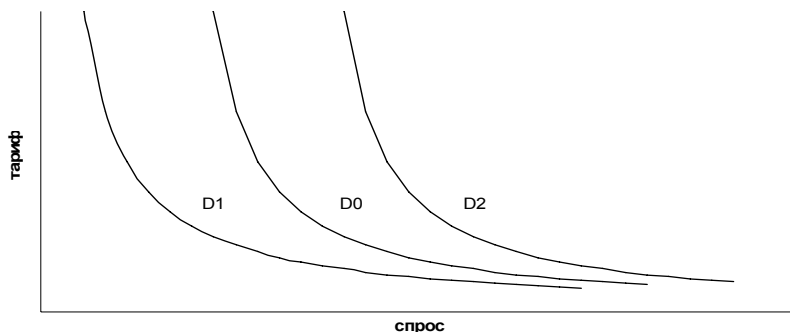


Рис. 2. График кривой спроса

Процесс ценообразования не заканчивается установлением окончательного тарифа, т. к. на рынок и уровни продаж авиаперевозок воздействует большое количество постоянно меняющихся факторов. Управление тарифами осуществляется посредством определения соотношений между тарифами в различных классах бронирования, изменения в условиях предоставления скидок и льгот.

Основным критерием оптимизации маршрутной сети принимается показатель операционной прибыли авиакомпании или рентабельность вы-

полняемых рейсов, а для оптимальной расстановки ВС по линиям — операционные затраты. Продажа авиаперевозок является одной из наиболее важных стадий, влияющих на максимизацию выбранного критерия. Связь между продуктом и клиентом обеспечиваются каналами продаж — собственные продажи, продажи, осуществляемые через агентскую сеть авиакомпании и продажи нейтральных агентов IATA.

Необходимым условием успешного решения сложных по своей природе процессов продаж авиаперевозок является тщательное планирование, положенное в основу формирования бюджета продаж.

Такое планирование должно осуществляться на различных уровнях:

- планирование производственных показателей;
- планирование продаж.

Планирование производственных показателей предполагает определение количества рейсов и посадок, летные часы и километры, компоновки воздушных судов, выставленные емкости, предложенные кресло-километры, пассажиропотоки и пассажирооборот (пассажиро-километры).

Определение плановых производственных показателей позволяет оценить физическую реализуемость выбранной стратегии авиаперевозок посредством самолетно-моторного парка компании, перевозочных мощностей и экономического потенциала компании, которые обеспечивают выполнение расписания и получения планируемых доходов.

Процесс планирования происходит итерационным путем, а количество итераций во многом зависит от точности прогнозирования параметров рынка.

Плановые производственные показатели являются базисом для формирования плана продаж билетов, обеспечивающих плановые показатели доходов от полетов:

- суммарные доходы от продаж на рейсы компании;
- суммарные доходы от продаж на рейсы Interline;
- суммарные доходы от продаж на территории РФ;
- суммарные доходы от продаж за рубежом;
- ожидаемые доходы от продаж на рейсы ВВЛ;
- ожидаемые доходы от продаж на рейсы МВЛ;
- суммарные доходы от продаж по различным каналам;
- ожидаемые доходы от продаж в отдельных пунктах;
- величина комиссии;
- планируемые затраты на содержание представительств;
- эффективность каналов продаж, агентской сети и отдельных агентов.

К моменту начала формирования бюджета продаж определена маршрутная сеть и план движения, пассажиропотоки и доходы от полетов, т. е.

сформирован бюджет полетов. Для формирования бюджета продаж вместе с прогнозными показателями бюджета полетов используются статистические данные по продажам представительств и агентской сети, на основе которых разрабатываются модели, позволяющие определить выручку от продаж билетов на каждую линию по доходам от полетов на этих линиях. Затем с помощью матричных моделей планирования бюджета продаж определяется вклад каждого представительства в выручку авиакомпании от продажи билетов на каждый в отдельности сегмент полета. Формирование плановых показателей продаж осуществляется одновременно с различной степенью агрегации данных: по точкам продаж, по каналам продаж, по продажам российских и зарубежных агентов. Таким образом формируется ожидаемая выручка от продаж билетов на каждую линию с детализацией до точки продажи (POS). В результате бюджет продаж представляется в виде матрицы, с указанием продажи каждого города, в котором находится представительство или агент авиакомпании, на каждую линию маршрутной сети (рис. 3).

Плановые показатели представляются с помесечной разбивкой, на основе которых формируется поквартальный план. После окончания формирования бюджета разрабатываются и рассылаются различные формы отчетов для департаментов авиакомпании.

В процессе осуществления авиаперевозок и их продаж с учетом сезонных колебаний спроса формируются маркетинговые мероприятия.

В ходе реализации продаж необходимо осуществлять непрерывный контроль деятельности представительств и сети агентов. Мониторинг производственных показателей и данных о продажах позволяет реализовать обратную связь и образовать динамическую систему управления авиаперевозками. Все отклонения фактических показателей продаж от плановых значений фиксируются в подразделениях и на их основе вырабатываются оперативные меры, максимизирующие прибыль авиакомпании.

Управляющими решениями являются указания по коррекции расписания, тарифов, агентской сети.

Суммарная выручка авиакомпании представляет собой ежемесячные поступления:

- от продаж на собственных бланках авиакомпании перевозок пассажиров, багажа и грузов на международные и внутренние воздушные линии регулярными, дополнительными и чартерными рейсами, осуществляемыми агентствами авиакомпании на территории СНГ, представительствами и агентами за рубежом;
- комиссионных вознаграждений за продажу перевозочных документов авиакомпании на рейсы других перевозчиков;
- сумм, полученных по предъявленным счетам иностранным авиакомпаниям, фирмам и другим организациям:

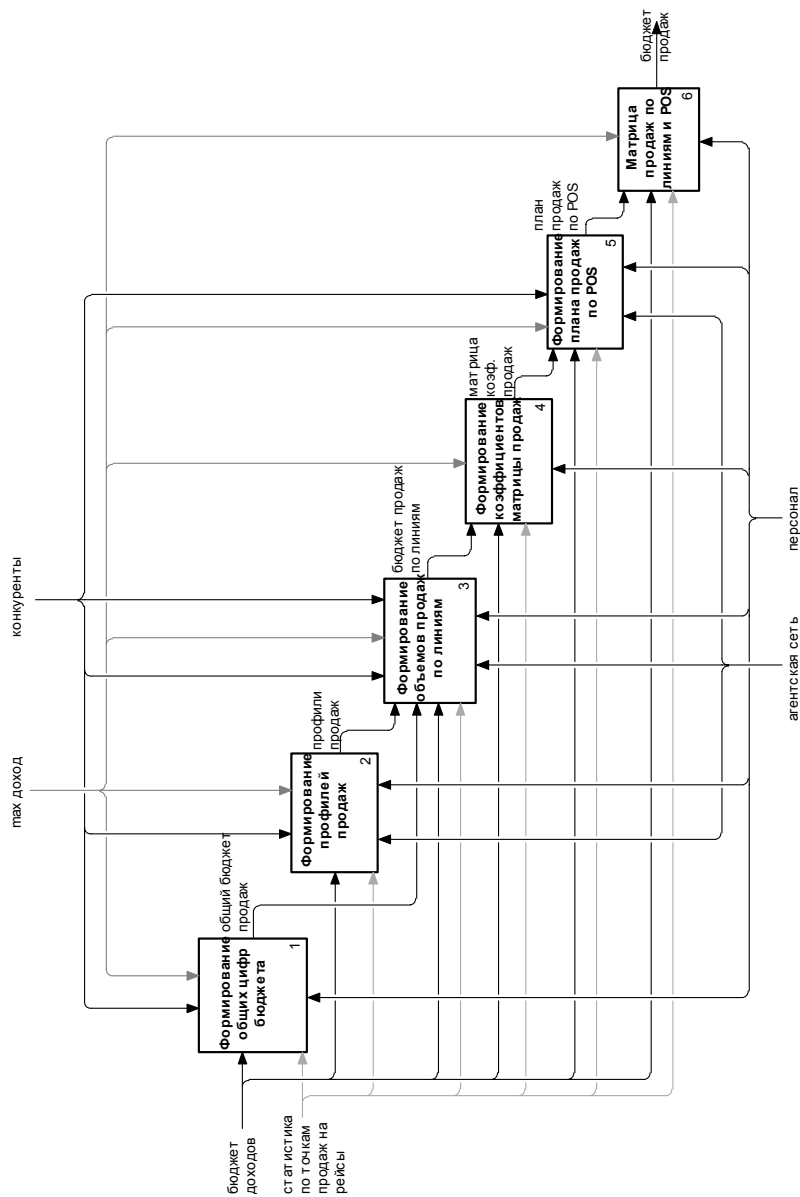


Рис. 3. Схема бизнес-процессов продаж

- по кредитным картам, принятым в оплату;
- за перевозки пассажиров, багажа и грузов дополнительными и чартерными рейсами, выполненными под флагом авиакомпании;
- по результатам пульного сотрудничества, компенсационным и другим коммерческим соглашениям;
- за услуги и работы, предусмотренные «Соглашением о сотрудничестве по коммерческой эксплуатации международных воздушных линий» или отдельными договорами между авиакомпаниями;
- прочей выручки.

Контроль и учет полноты перечисления доходов от продаж (выручки) осуществляется на основании отчетов агентов о продажах, а также отчетов о расходовании бланков строгой отчетности. Для оперативного управления авиаперевозками и максимизации доходов, получаемых авиакомпанией от их выполнения, необходимо своевременно получать достоверную информацию об объемах собственных продаж производных показателях авиаперевозок.

Вполне очевидно, что наличие ошибок при оценивании основных показателей выполняемого рейса влекут за собой последующие ошибки при прогнозировании показателей планирования авиаперевозок, что в свою очередь приводит к снижению эффективности принимаемых управленческих решений.

Повышение эффективности управления авиаперевозками требует опережающего развития методов и средств измерения основных показателей перевозок и особенно показателей продаж, носящих распределенный как в пространстве, так и во времени характер. Успешное решение последней задачи связано с приоритетным созданием в авиакомпании развитой информационной инфраструктуры, обеспечивающей сбор, хранение и переработку исходной статистической информации, которая в сочетании с выбранными методами и моделями обеспечивает аналитическую поддержку процессов принятия решений по управлению авиаперевозками.

Литература:

1. Бачурин Е. В., Дубинина В. Г. Применение регрессионных моделей для прогнозирования объемов продаж // Сб. тр. ИСА РАН «Документооборот. Прикладные аспекты» / Под ред. член-корреспондента РАН В. Л. Арлазарова. М.: УРСС, 2004. С. 189–198.