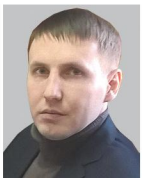


Роль сегментирования рынка пассажирских авиаперевозок в стратегии развития региональных аэропортов на примере международного аэропорта Чита (Кадала)



Д. Ю. Каминский,
коммерческий директор
АО «АэроЧита»



С. В. Каминская,
к.г.н., доцент
Забайкальского
государственного
университета

Одной из актуальных проблем в развитии региональных аэропортов России является отсутствие четкой стратегии ведения коммерческой деятельности. Между тем маркетинговая стратегия аэропорта должна разрабатываться на основе анализа исторического развития и текущего состояния организации, выявления тенденций ее развития в контексте общеэкономических и отраслевых прогнозов, а также комплекса мероприятий по развитию авиационного бизнеса для достижения целевых параметров.

Основным показателем, оказывающим воздействие на объемы всех услуг, предоставляемых аэропортом, является пассажиропоток [1, с. 12, 13]. Его увеличение влечет за собой рост количества рейсов, а следовательно, и максимальной взлётной массы, кроме того, усиление спроса на неавиационные услуги в аэропорту (обеспечение бортового питания, коммерческую аренду, упаковку багажа, предоставление парковки и пр.). Данный факт обуславливает деятельность менеджмента аэропорта, направленную на стимулирование роста пассажиропотока, которое, в свою очередь, невозможно без разработки краткого и среднесрочного планирования маркетинговой деятельности компании (оператора аэропорта).

Основным направлением комплексного исследования рынка при разработке маркетинговой стратегии является его сегментация, направленная на выявление реальных рыночных потребностей потенциальных пассажиров на авиаперевозки, определение неудовлетворенного спроса на транспортную услугу [2, с. 132], а также емкости рынка и потенциала его развития. Необходимость объективного и взвешенного выделения основных сегментов рынка авиапере-

возок в процессах среднесрочного планирования и формирования маркетинговой стратегии аэропорта обусловлена кардинальным различием степени влияния емкости, веса и динамики развития каждого предполагаемого сегмента рынка как уникального драйвера роста на развитие ключевых производственных показателей предприятия посредством увеличения пассажиропотока.

Попытаемся обосновать роль сегментации рынка на примере формирования и реализации стратегии развития международного аэропорта Чита (Кадала) на 2014–2020 годы.

Аэропорт Чита (Кадала) является гражданским аэродромом, расположенным в 18 км от центра г. Читы – административного центра Забайкальского края. Он относится к аэропортам федерального значения и имеет статус международного. Это аэропорт V класса с годовым пассажиропотоком, не превышающим 500 тысяч человек.

Взлетно-посадочная полоса аэродрома относится к классу В согласно ФАП «Требования, предъявляемые к аэродромам, предназначенным для взлета, посадки, руления и стоянки гражданских воздушных судов», утвержденным приказом Министерства транспорта РФ от 25 августа 2015 г. №262.

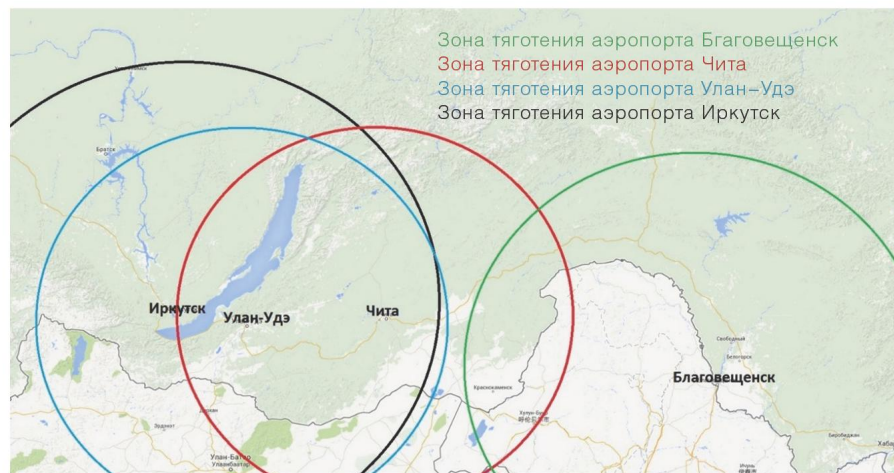


Рис. 1. Зоны тяготения аэропортов Байкальского региона и Благовещенска

Аэропортовый комплекс включает 1 ИВПШ (11/29), 7 рулежных дорожек, перрон с асфальтобетонным и цементобетонным покрытиями общей площадью 125 тыс. м², 13 мест стоянки воздушных судов (ВС), аэровокзальный комплекс из двух пассажирских терминалов общей площадью более 12 тыс. м², грузовой терминал, здание гостиницы и прочие производственные здания и сооружения.

Технические возможности аэропорта позволяют принимать практически все современные воздушные суда, а развитая инфраструктура обеспечивает оказание полного спектра услуг для авиакомпаний и пассажиров, что является существенным конкурентным преимуществом в отношении аэропортов соседних регионов.

В потенциальную зону охвата входит вся территория России и приграничные с Читой территории КНР, Монголии. Зона тяготения аэропорта находится в пределах Забайкальского края, Иркутской и Амурской областей, Республики Бурятия (рис. 1).

Север и северо-восток Забайкальского края находятся в зоне конкурентного влияния аэропорта Благовещенск. Центральный и юго-западный районы в большей степени подвержены влиянию зоны тяготения аэропортов Иркутска и Улан-Удэ.

Оператором аэропорта Чита является АО «Аэропорт Чита» (сокращенное наименование АО «АэроЧита»), основные виды деятельности которого – аэропортовое и наземное обслуживание ВС, пассажиров, груза и багажа.

На момент разработки стратегии развития маршрутная сеть аэропорта включала 10 внутрироссийских и 6 международных направлений, по которым выполнялись регулярные и

чартерные авиарейсы. При этом пассажиропоток по итогам 2013 г. составил 308 113 человек без учета транзитных пассажиров. Потоки, обладающие логически схожими потребительскими свойствами, объединены в укрупненные группы (сегменты). Общий годовой пассажиропоток аэропорта представлен в разрезе направлений (табл. 1).

Последующее сегментирование рынка выполнялось исходя из определения функции и возможностей аэропортов назначения (конечный пункт назначения, пункт транзита/трансфера), географического расположения, целевой направленности пассажиров, вылетающих данным направлением, и

веса направления в общем пассажиропотоке.

На основе данных о наиболее востребованных трансферных направлениях вылета из Читы (направления, по которым нет прямых рейсов, но выполняется стыковочный рейс через другой аэропорт – пункт трансфера) с учетом анализа маршрутной сети и потенциала развития аэропортов, в которые из Читы выполняются прямые рейсы, были выделены группы направлений (рис. 2): 5 укрупненных сегментов, 3 группы на внутрироссийских направлениях, 2 – на международных. Выделенные сегменты обладают ярко выраженными индивидуальными особенностями и характеристиками.

Выделенные сегменты рынка перевозок

1. Московское направление – базовое для большинства региональных аэропортов, пользующееся особенно высоким спросом у населения наиболее удаленных регионов. Столь высокий спрос обусловлен максимально развитой маршрутной сетью и хабовой моделью развития аэропортов Московского авиационного узла (МАУ). В то же время хабовая модель авиaperевозки подразумевает высокую частоту авиасообщения, что создает определенные сложности для авиaperевозчика в случае необходимости сокращения частоты полетов на период сезонного сниже-

Таблица 1. Пассажиропоток аэропорта Чита за 2013 год

Направления вылета из Читы	Пассажиропоток, тыс. чел.	Вес направления в общем пассажиропотоке, %
Все направления	308,1	100,0
Москва	195,3	63,4
Новосибирск	23,9	7,8
Бангкок	17,1	5,6
Иркутск	12,6	4,1
Чара	10,6	3,4
Маньчжурия	8,2	2,7
Екатеринбург	7,4	2,4
Анталья	5,8	1,9
Хабаровск	5,7	1,9
Красноярск	4,5	1,5
Хайлар	3,6	1,2
Камрань	3,5	1,1
Благовещенск	3,2	1,1
Улан-Удэ	2,8	0,9
Пхукет	1,9	0,6
Краснокаменск	0,5	0,2
Прочие	1,6	0,5

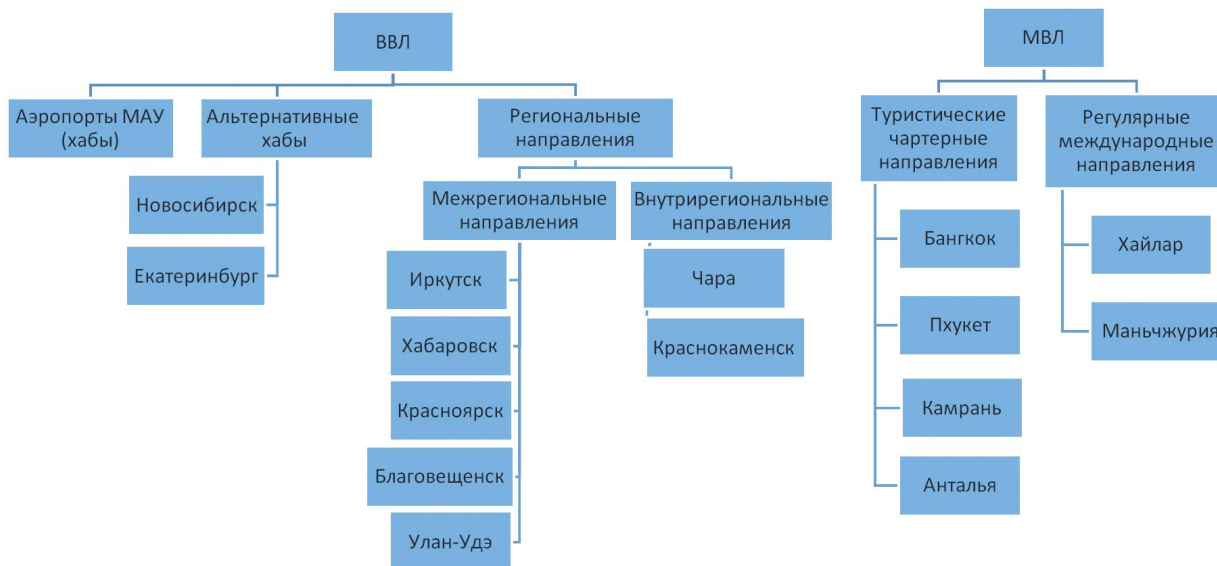


Рис. 2. Распределение направлений после сегментирования

ния спроса. Доля пассажиропотока на данном направлении составляет более 60 %, что также является предпосылкой для выделения данного направления в отдельный сегмент. На данном направлении не наблюдается ярко выраженного превалирования одного из сегментов пассажиров, так как рейсами на московском направлении практически в равной степени пользуются все группы и категории граждан, что, в свою очередь, обуславливает значительное влияние стоимости авиаперевозки и макроэкономических факторов на уровень пассажирского спроса.

2. Альтернативные хабы. В названии данного сегмента уже заложена основная отличительная особенность входящих в него направлений. Более половины пассажиропотока России сегодня приходится на аэропорты московского авиационного узла и Санкт-Петербурга, однако в последние годы можно констатировать тенденцию постепенной децентрализации потоков пассажиров [1, с. 10]. Учитывая ежегодно возрастающий спрос на установление прямого сообщения между регионами и странами, крупные региональные аэропорты обретают все больший потенциал для развития как прямого сообщения (point-to-point), так и транзитных/трансферных перевозок [1, с. 10].

На протяжении многих лет жители Байкальского региона и Дальнего Востока вынуждены при выборе оптимального по стоимости и временным затратам маршрута авиаперевозки использовать стыковочные рейсы через аэропорты МАУ. Порой такие маршруты доходят до

полного абсурда, например, достаточно часто можно встретить пассажира, вылетающего из Читы во Владивосток через Москву. Разумеется, исходя из соображений элементарной логики и знания географии, можно предположить, что построение маршрута авиаперевозки в отсутствие прямого авиасообщения было бы рационально производить не через аэропорты МАУ, которые находятся практически в другом конце страны, но через узловые аэропорты – пункты трансфера, находящиеся, как минимум, между аэропортами вылета и назначения.

В данной ситуации наиболее объективным выбором с точки зрения географического расположения для Читы являются аэропорты Емельяново г. Красноярска, Толмачево г. Новосибирска, Кольцово г. Екатеринбурга на западе и аэропорт Новый г. Хабаровска на востоке. Но с точки зрения способности аэропорта выполнять роль хаба для аэропортов-фидеров аэропорты Красноярска и Хабаровска на данном этапе развития ещё не обладают достаточно обширной маршрутной сетью и сильным базовым перевозчиком для обеспечения потребностей в авиаперевозке пассажиров других регионов.

А вот в аэропортах Толмачево и Кольцово базируются представители крупнейших в России авиакомпаний – «Сибирь» и «Уральские авиалинии», а маршрутная сеть обеспечена не только пассажирским спросом внутри собственного региона, но и развитием транзитного/трансферного потенциала. Показатели пассажиропотока данных аэ-

ропортов ставят их на лидирующие позиции в рейтинге аэропортов России. Учитывая перечисленные факторы, направления, отнесенные к сегменту альтернативных хабов, несмотря на относительно невысокий уровень развития авиасообщения на текущем этапе (доля пассажиропотока менее 10 %), обладают потенциалом формирования хабовых (узловых) центров для Читы, схожих по своим функциям с аэропортами МАУ.

3. Региональные направления подразделяются на внутри- и межрегиональные (к которым также были отнесены направления Хабаровск и Красноярск). Развитие внутрирегиональных авиаперевозок связано с рядом сложностей, к которым, в первую очередь, относится низкая платежеспособность потенциального пассажира и высокая себестоимость перевозки, которая обусловлена высоким уровнем затрат региональных авиакомпаний на содержание и эксплуатацию самолетов малой емкости в условиях потери более 70 % наземной базы – сети региональных аэропортов и посадочных площадок.

Основная часть внутрирегиональных авиамаршрутов – это рейсы, выполняемые по социально значимым и труднодоступным направлениям, куда/откуда жители региона не могут добраться/выбраться другими видами транспорта. Проблемы развития межрегиональных авиаперевозок схожи с внутрирегиональными. На фоне повышения деловой активности спрос платежеспособного населения на межрегиональные авиаперевозки ежегодно повышается, т. е. обес-

Таблица 2. Пассажиропоток аэропорта Чита 2016/2013 гг. в разбивке по сегментам

Сегменты	Пассажиропоток, тыс. чел.		Отклонение, %	Доля, %	
	2013	2016		2013	2016
Общий пассажиропоток	308,1	327,6	6,3	100	100
Московское направление	195,3	171,4	-12,2	63	52
Альтернативные хабы	31,3	78,7	151,4	10	24
Региональные направления	39,9	57,1	43,3	13	17
Туристические чартерные направления	28,3	5,6	-80,1	9	2
Регулярные международные направления	11,8	5,7	-51,4	4	2
Прочие направления	1,6	9,0	460,2	1	3

печен необходимый уровень доходности в стандартных условиях. В то же время нехватка парка воздушных судов, а также износ основных фондов в региональных авиакомпаниях, и, как следствие, высокие издержки на содержание и эксплуатацию устаревших самолетов приводят к значительному удорожанию себестоимости перевозки и являются основными факторами, сдерживающими развитие регионального авиасообщения.

4. Туристические чартерные направления характеризуются постоянной категорией пассажиров, их высокой платежеспособностью и достаточно низкой себестоимостью авиаперевозки на фоне использования средне- или дальнемагистральных типов воздушных судов с большой емкостью и с высоким коэффициентом загрузки. Уровень спроса в этом сегменте в большей степени зависит от внешнеполитических факторов и стабильности курса валют.

5. Регулярные международные направления. К данному сегменту относятся направления, по которым выполняются регулярные международные рейсы. Основное их отличие от туристических чартерных заключается в том, что регулярными международными авиарейсами пользуются различные группы и категории пассажиров, включая иностранных граждан. То есть пассажиры, вылетающие одним авиарейсом, преследуют разные цели, соответственно, спрос менее постоянен и зависит от многих факторов.

В 2013 г. из аэропорта Чита выполнялись регулярные авиарейсы по двум международным направлениям: Хайлар и Маньчжурия. Близость государственной границы с КНР на территории Забайкальского края обуславливает доступность перевозки альтернативными видами транспорта и, как следствие, высокий уровень конкуренции на фоне более низкой стоимости перевозки на

автомобильном или железнодорожном транспорте.

По итогам сегментации применительно к условиям рынка авиаперевозок в Забайкальском крае были установлены и внесены в управленческую отчетность 5 групп направлений полетов, обладающих уникальными характеристиками и требующих индивидуального подхода в разработке и реализации плана мероприятий, направленных на развитие каждого сегмента в отдельности.

Результаты исследования

Проведение сегментации позволило выявить группы направлений с характерной проблематикой развития. Кардинальные различия факторов, сдерживающих развитие авиасообщения в конкретной группе направлений при наличии подтвержденного спроса, обуславливают необходимость выбора различных подходов и инструментов маркетинга для решения поставленных задач.

Например, основная проблема развития региональных авиаперевозок – высокая себестоимость рейсов. Соответственно, для решения данной задачи необходимо привлечь субсидирование авиаперевозки в рамках действующих федеральных или региональных программ, а также, возможно, снизить себестоимость путем организации транзитных рейсов с несколькими пунктами посадки, которые обеспечат пассажирскую загрузку воздушного судна на каждом плече полета за счет транзитного пассажиропотока и догруза во всех пунктах посадки.

Анализ данного сегмента позволил менеджменту аэропорта Чита сформировать обоснованные коммерческие предложения для региональных авиаперевозчиков, выполняющих авиарейсы в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах, а также иницииро-

вать обращения администрации Забайкальского края в адрес Министерства транспорта РФ по вопросу применения субсидирования региональных авиаперевозок из аэропорта Чита в рамках постановления Правительства РФ от 25 декабря 2013 г. №1242.

Таким образом, в период с 2014 по 2016 гг. были открыты субсидируемые авиарейсы по направлениям Чита – Якутск, Чита – Хабаровск и Чита – Владивосток. При этом стоимость перевозки для пассажиров на этих рейсах регламентируется правилами предоставления субсидий (предельной величиной тарифа) и значительно ниже (порядка 40 %) рыночной стоимостью авиабилетов на несубсидируемых рейсах.

Развитие авиасообщения через альтернативные хабы требует ослабления конкуренции со стороны регулярных рейсов через аэропорты МАУ и достаточной частотности для предложения перевозки пассажирам в обе стороны (в противном случае перевозчик не сможет обеспечить двустороннюю загрузку рейса). Установленные характеристики данного сегмента рынка обусловили выбор стратегии их развития. В целях развития направлений Чита – Новосибирск и Чита – Екатеринбург применялись методы моделирования схем трансферного разлета через указанные аэропорты путем анализа трансферного пассажиропотока из аэропорта Читы, маршрутной сети, расписания полетов базовой авиакомпании из аэропортохаба, а также тарифов на авиаперевозку по наиболее востребованным направлениям через аэропорты МАУ.

По итогам исследования были разработаны индивидуальные предложения для авиакомпаний «Сибирь» и «Уральские авиалинии», в рамках которых были открыты регулярные авиарейсы по маршрутам Чита – Новосибирск и Чита – Екатеринбург – Санкт-Петербург.

Конкурентное преимущество авиаперевозки через аэропорты Новосибирска и Екатеринбурга было достигнуто путем организации менее длительных стыковок, чем на рейсах через аэропорты МАУ. (В случае с транзитным рейсом Чита – Екатеринбург – Санкт-Петербург время ожидания в аэропорту транзита для пассажиров, вылетающих из Читы в Санкт-Петербург, составляет всего 50 минут). Кроме того, существенную роль здесь сыграло снижение стоимости авиабилетов по наиболее востребованным направлениям, которые были определены в рамках анализа трансферного пассажиропотока.

Мероприятия по развитию каждой группы направлений, позволили достичь к 2016 г. показателей пассажиропотока, представленных по сегментам в табл. 2.

Отрицательная динамика в сегментах МВЛ обусловлена внешнеполитической и экономической дестабилизацией ситуации в стране и в мире в период 2014–2015 гг., которая повлекла за собой снижение рынков во многих отраслях, в том числе в транспортной. Значительный рост

курсов иностранных валют, внешнеполитическая напряженность, а также снижение платежеспособности населения гиперреакцией отразились на рынке международных авиаперевозок Сибири и Дальнего Востока. Снижение международного пассажиропотока в аэропорту Чита по итогам 2015 г. составило 75,1 %.

С ноября 2015 г. один из трех перевозчиков на базовом московском направлении – авиакомпания «Аэрофлот» – остановила полетную программу из аэропорта Читы. К тому времени доля пассажиров авиакомпании в Чите составляла 21,1 %.

Последующая оперативная переориентация пассажиропотока в аэропорту Чита с московского направления на альтернативные хабы стала возможной только благодаря предварительному их развитию в 2014–2015 гг. (Прямой рейс Чита – Новосибирск открыт в конце 2013 г., рейс Чита – Екатеринбург – Санкт-Петербург – в июне 2015 г.). Нарастание частоты на уже «раскатанных» направлениях позволило практически полностью компенсировать отмену полетной программы «Аэрофлота» и за-

кончить 2016 г. с положительной динамикой пассажиропотока.

Таким образом, результаты исследования подтверждают высокую значимость объективного сегментирования рынка и детального анализа полученных данных в реализации стратегии развития региональных аэропортов. ■

Литература:

1. Мжельская Н. М. Драйверы роста стоимости в структуре операционной деятельности крупных региональных российских аэропортов // Сибирская финансовая школа. 2015. №4. С. 10–15.
2. Федяшова И. Г. Маркетинговые исследования аэропортовых услуг // Науч. вестн. МГТУ ГА. 2006. №106. С. 132–139.
3. Статистические данные пассажиропотока аэропорта Чита (Кадала) за период 2013–2016 гг. АО «АэроЧита».
4. Малышев Е. А., Чемезова Ю. Э. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического планирования // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016). СПб., 21–23 марта 2016 г. С. 340–343.

Санкт-Петербург
Бизнес-отель Crown Plaza St.Petersburg Airport

6-7 апреля 2017



**VII МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ
БЕЗОПАСНОСТЬ
НА ТРАНСПОРТЕ**

-  Государственная политика в сфере безопасности на транспорте
-  Модернизация транспортной инфраструктуры
-  Современные технологии в обеспечении транспортной безопасности
-  Развитие межведомственного взаимодействия в транспортном комплексе

Официальная поддержка:




Организатор форума:
АНО «Общественный форум
«Безопасность на транспорте»

Оператор форума
Conference point, т. +7 (812) 327-93-70
confspb.ru 