

*Конференция консорциума журналов
ЭФ МГУ - 2019*

**Сегментация пассажиров как часть
конкурентной стратегии авиакомпаний**

Анна Мелешкина

Центр исследований конкуренции и экономического регулирования
РАНХиГС

23 октября 2019

Бизнес-стратегии авиакомпаний

Комбинация следующих параметров:

- **Группы потребителей (сегментация);**
- **Организация сети перевозок: hub and spoke и point-to-point;**
- Формы кооперации с другими авиакомпаниями: соглашения о совместных перевозках/ эксплуатации авиарейсов (code sharing), формирование альянсов;
- Региональные, международные рейсы;
- Низкая ширина – высокая ширина сети (количество разных маршрутов);
- Низкая глубина – высокая глубина сети (частота полетов);
- Полный сервис – минимальный сервис;
- Типы аэропортов в сети: главные и второстепенные аэропорты;
- Бонусные программы.

Характеристики услуги пассажирских авиаперевозок

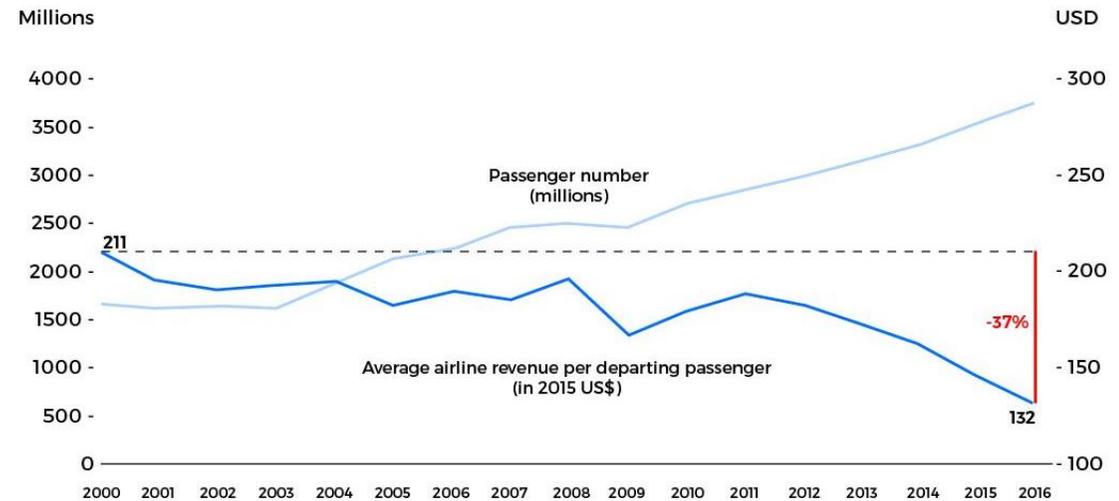
Дифференцированный товар

- расписание рейсов
- тариф в одну сторону
- гибкость (простота внесения изменений в бронирование)
- программа для часто летающих пассажиров
- пунктуальность
- кейтеринг
- наземные услуги

Персонализация



Персонализация ведет к росту числа пассажиров/частоты перелетов, однако снижает доходы авиакомпании на одного пассажира



Source: IATA, Amadeus calculations using IAIA & World Bank data

Skift

Методы сегментации пассажиров

- Традиционная сегментация – по классу обслуживания. Эконом-класс – высокая эластичность спроса по цене и бизнес-класс – высокая маржа
- Сегментация, основанная на выявленных предпочтениях – предполагается, что у агентов сформированы определённые устойчивые предпочтения, в соответствии которыми они осуществляют свой выбор*

***Teichert T., Shehu E., von Wartburg I. Customer segmentation revisited: The case of the airline industry//Transportation Research Part A: Policy and Practice – 2008. – No 1. P. 227-242.**

Hensher D. Stated preference analysis of travel choices – the state of practice//Transportation – 1994. – No 21. P. 107–133; Louviere J. Conjoint-Analysis modeling of stated preferences – a review of theory, methods, recent developments and external validity//Journal of Transport Economics and Policy – 1988. – No. 22. P. 93–119.

Hensher D., Louviere J., Swait, J. Combining sources of preference data//Journal of Econometrics – 1999. – No 89. P.197.

Пример сегментации методом выявленных предпочтений

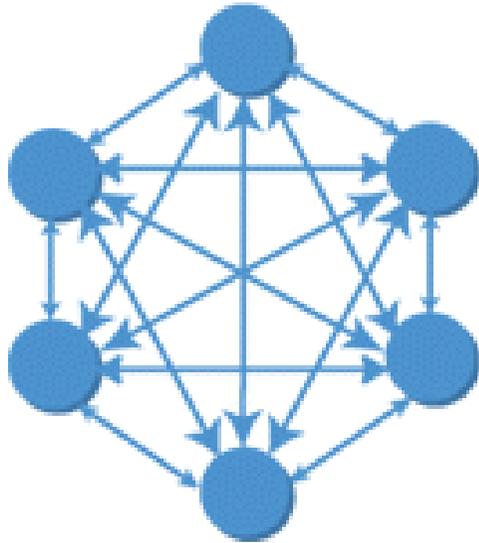
Название сегмента пассажиров	Значимые критерии выбора пассажиром авиабилета
Эффективность-Пунктуальность	пунктуальность, гибкость изменения условий бронирования и расписание рейсов
Комфорт	гибкость изменения условий бронирования, кейтеринг во время полета и наличие приносящей бонусы программы для часто летающих пассажиров
Цена	тариф и пунктуальность
Цена-Надежность	расписание рейсов, гибкость внесения изменений в бронирование, пунктуальность
Общий-Гибкий	объединяет тех клиентов, которые выполняют одновременное сравнение всех семи характеристик

Бюджетные авиакомпании

Бюджетные авиакомпании используют упрощенную структуру тарифов, когда пассажир самостоятельно выбирает набор услуг (выбор места, питание, багаж), стоимость которых суммируется с базовой ценой перелета. Лоукостеры первоначально предназначались для сегмента туризма и отдыха, однако практика показала, что пассажиры бизнес-сегмента также пользуются услугами данных компаний. Выход на рынок бюджетных авиакомпаний-перевозчиков изменил поведенческие установки пассажиров.

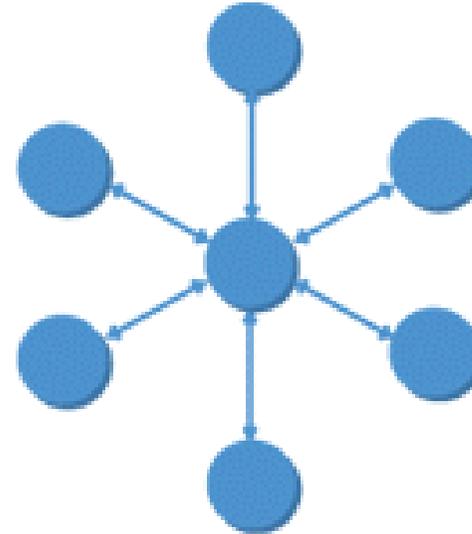
Сетевые авиакомпании проигрывают: бизнес-пассажиры приобретают услуги низкие по цене, но не соответствующие их ожиданиям по качеству, а туристы получают «перегруженные» предложения от авиакомпаний, которые превосходят ожидания по качеству, но не соответствуют покупательской способности пассажиров.

Виды сетей перелетов: point-to-point, hub and spoke



point-to-point

- Короткое время перелета
- Снижает зависимость от аэропорта



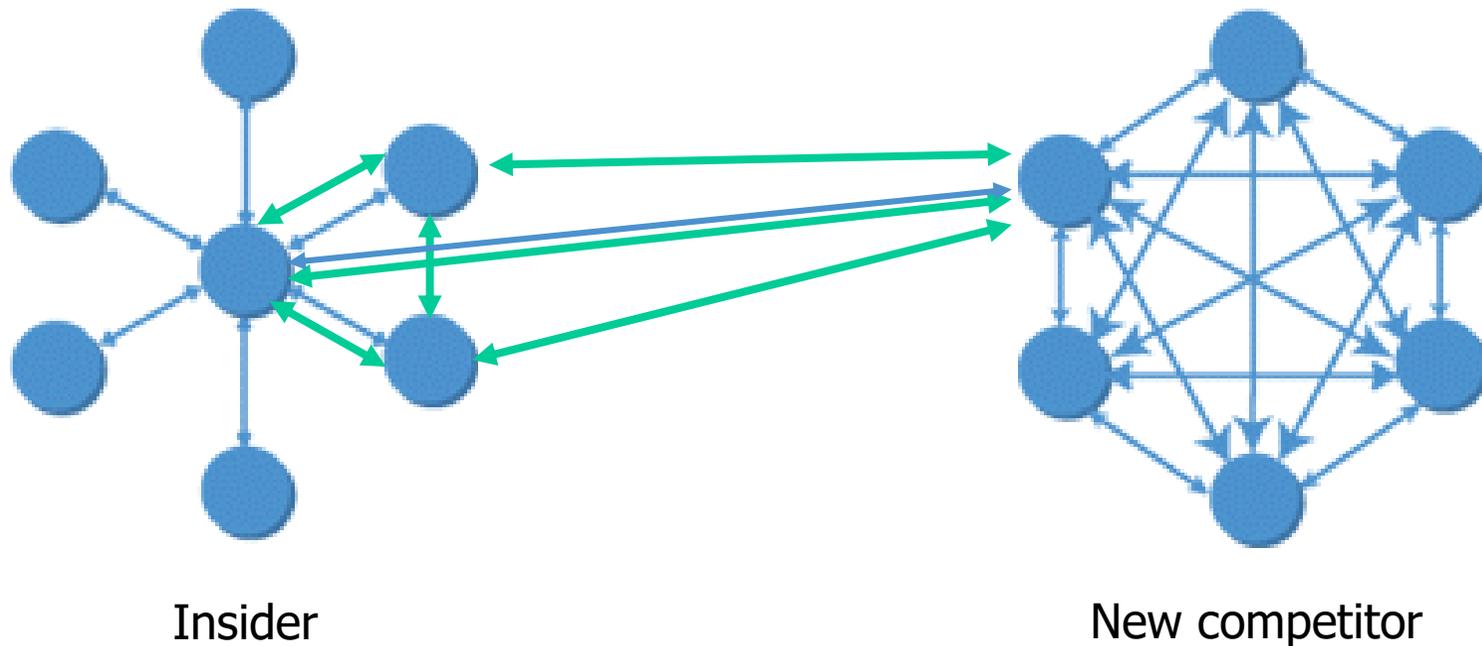
hub and spoke

- Снижает стоимость одной пассажиро-мили
- Позволяет составить эффективное расписание рейсов

Реакция конкурентов на вход новой компании на рынок

Инсайдер – доминирующий на рынке перевозчик с сетью hub and spoke

Новый игрок – крупный бюджетный перевозчик с сетью point-to-point



Реакция конкурентов на вход новой компании на рынок

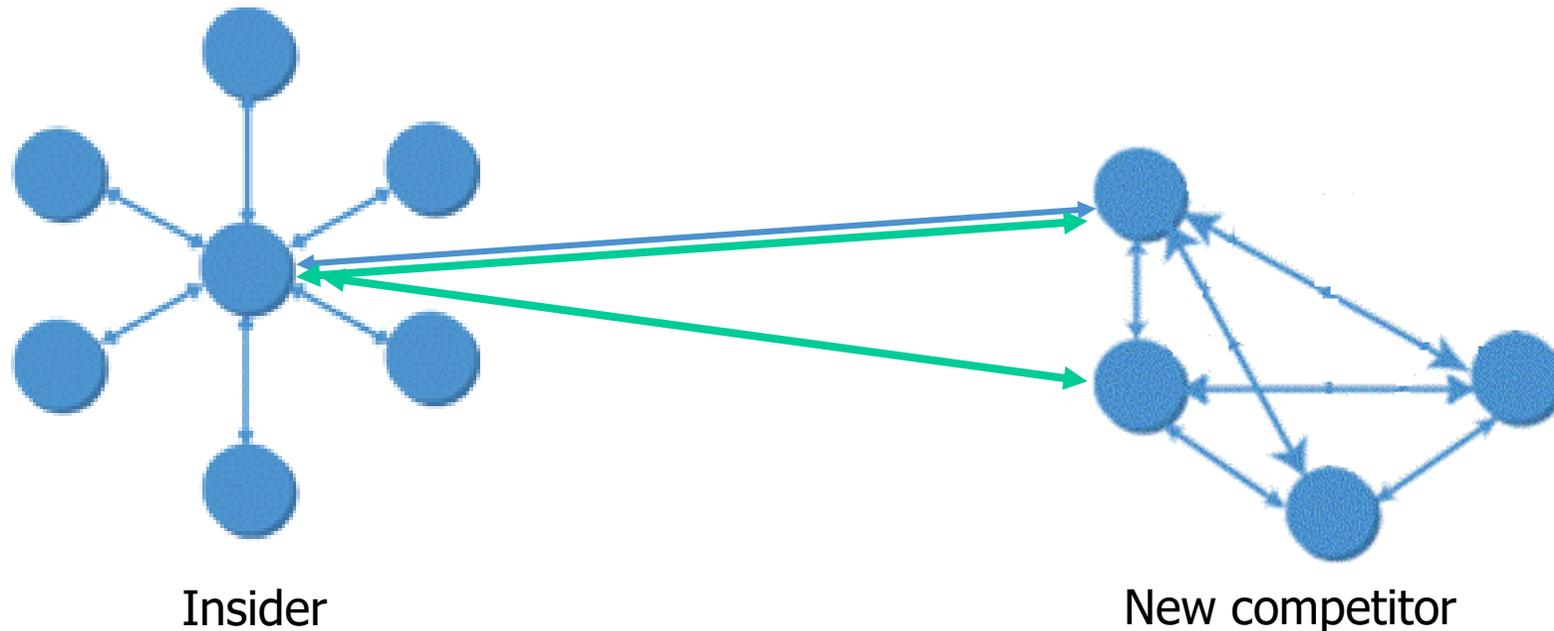
<u>Case 1</u>	Route St. Louis – Cleveland (1992)	
	Insider	TWA
	New competitor	Southwest
	Reaction	Fares reduction (fares of companies on route are equal)
	Outcome	Airlines share the market

<u>Case 2</u>	Route Atlanta-Newark (1994)	
	Insider	Continental Airlines
	New competitor	Kiwi International Airlines
	Reaction	Fares reduction
	Outcome	Airlines share the market

Реакция конкурентов на вход новой компании на рынок

Инсайдер – доминирующий на рынке перевозчик с сетью hub and spoke

Новый игрок – небольшой бюджетный перевозчик с сетью point-to-point



Реакция конкурентов на вход новой компании на рынок

Хищническое ценообразование

Case 3

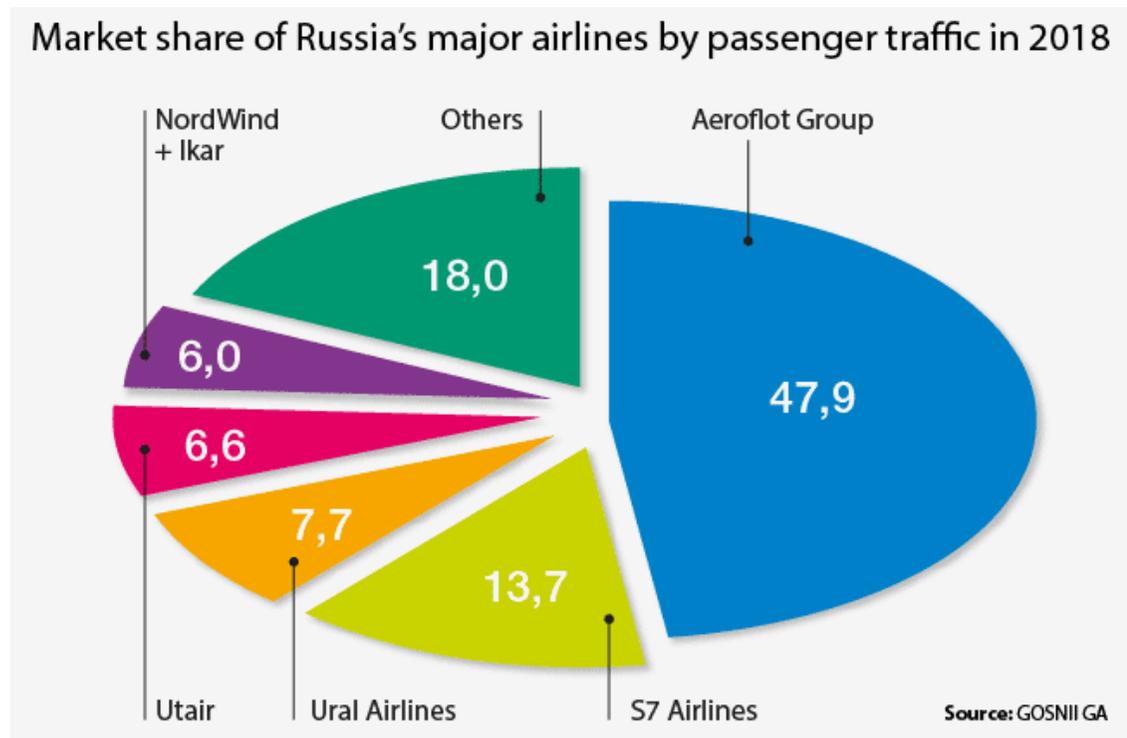
Route Dallas/Ft. Worth – Wichita (1995-1997)	
Insider	American Airlines
New competitor	Vanguard Airlines
Reaction	Initial 50% fares reduction, then fares increase in 1997
Outcome	New competitor left the market in 1996

Case 4

Route Dallas/Ft. Worth – Colorado Springs (1995-1997)	
Insider	American Airlines & Delta Air Lines
New competitor	Western Pacific
Reaction	92% fares reduction, then 30% fares increase
Outcome	New competitor left the market in 1997

Кейс авиакомпании «Победа»

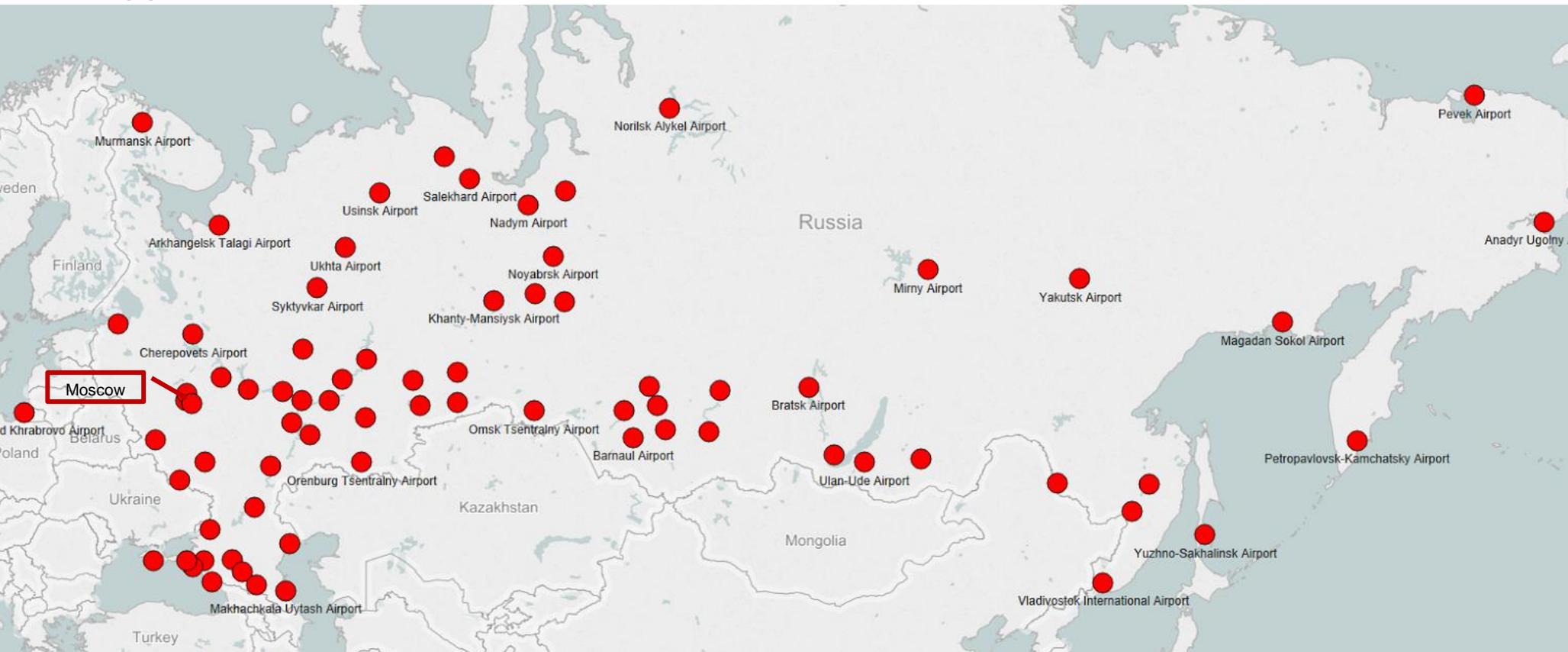
Структура отрасли пассажирских авиаперевозок РФ



- Олигополия
- Вход новых игроков – редкое явление, хотя рынок является растущим (с 2009 по 2018 гг. число пассажиров выросло в 2.5 раза)

Особенности организации пассажирских авиаперевозок в РФ

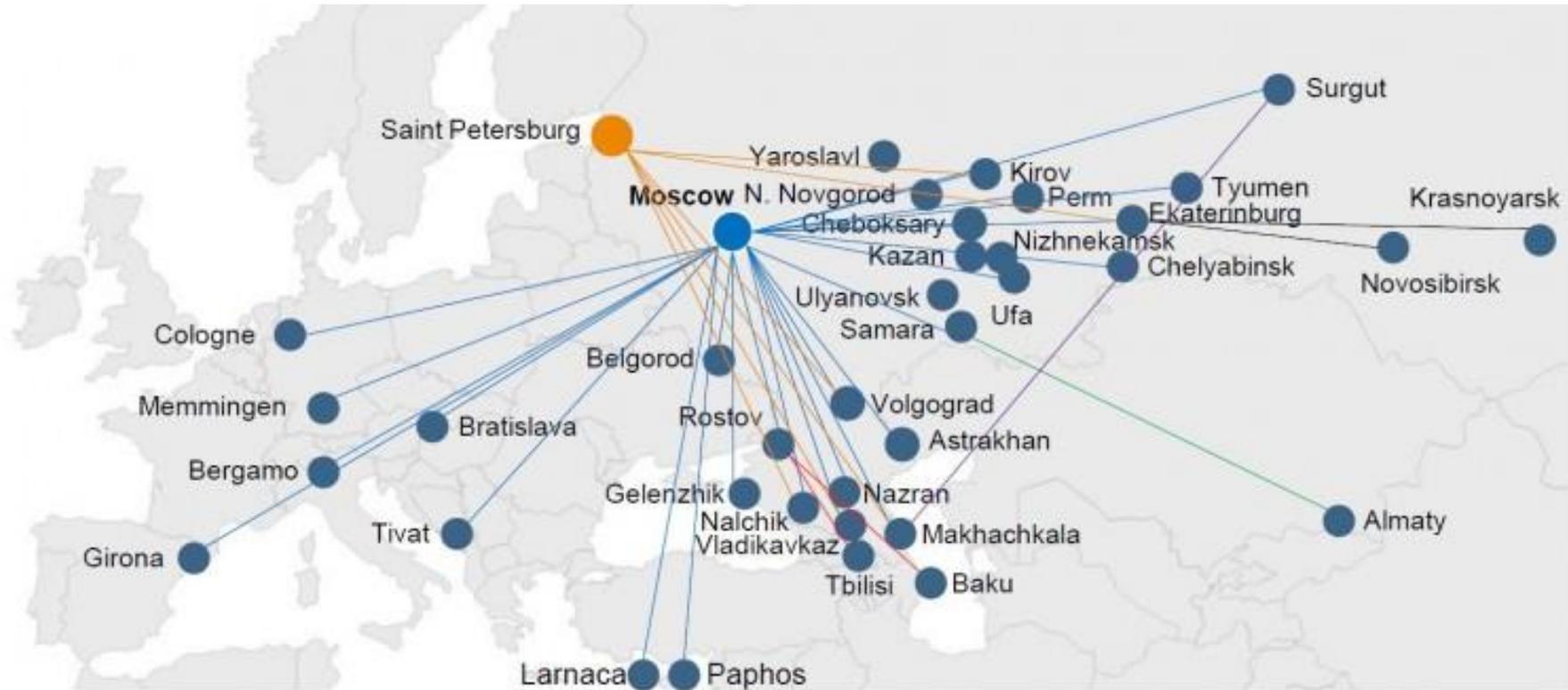
- Слабая конкуренция между аэропортами – недостаток аэропортов, готовых сотрудничать с бюджетными авиакомпаниями в центральном регионе
- Загруженность московского хаба



AEROFLOT Group

Premium Segment	
Regional Segment	
Low-Cost Segment (since 2014)	

«Победа»



Routes from Moscow

Route from Samara

Routes from Rostov

Routes from St.-Petersburg

Route from Makhachkala

Routes from Ekaterinburg

Реакция на вход компании «Победа» на рынок

- В сентябре 2019 из 1520 маршрутов в/из/внутри РФ, на 136 - представлены бюджетные авиакомпании, «Победа» осуществляет рейсы на 102.
- Присутствие авиакомпании «Победа» снижает цены на маршруте в среднем на 10%.
- ФАС предложила приватизировать компанию

Выводы

1. Традиционная сегментация пассажиров проигрывает в эффективности методам поведенческой сегментации, чем и пользуются бюджетные авиакомпании.
2. Вход лоукостеров на рынок способствует изменениям стратегий сетевых авиаперевозчиков, касающихся как методов сегментации пассажиров, так и ценовой политики.
3. Присутствие лоукостера на маршруте снижает тарифы на треть*, однако доминирующие сетевые авиакомпании могут использовать хищническое ценообразование для вытеснения бюджетной компании с рынка.
4. Рыночная власть сетевых авиакомпаний снижается по мере распространения бизнес-модели бюджетных авиакомпаний.

*Graham D. R., Kaplan D. P., Sibley D. S. Efficiency and Competition in the Airline Industry, 1983; Whinston M., Collins S. Entry and Competitive Structure in Deregulated Airline Markets: An Event Study Analysis of People Express, 1992; Seliverstov D. The Entry Effect of Low Cost Carriers in the Airline Market, 2017

References

Case 1: Goolsbee A., Syverson C. How do incumbents respond to the threat of entry? Evidence from the major airlines// The Quarterly journal of economics – 2008. – Vol.123, No.4, P. 1611-1633.

Case 2: Maldutis J. Airline Competition at the 50 Largest US Airports since Deregulation// Salomon Bros - 1987.

Case 3: Daily Digest - Wednesday, April 1, 1998. – URL: <https://www.congress.gov/congressional-record/1998/4/1>)

Case 4:Ito H., Lee D. Incumbent responses to lower cost entry: evidence from the US airline industry// Working Paper - No. 2003-22 Brown University Department of Economics Paper.