# Треть дела сделана

Двенадцать стран, 17 авиакомпаний, около 260 вылетов и почти 46 тыс. отправленных туристов — таким вот образом обещают отметить Новый 2005 год 17 российских операторов по горнолыжным направлениям. Прокомментировать процесс подготовки к этому событию и полученные путем перекрестного опроса консолидаторов данные мы попросили **Илью Иткина,** генерального директора компании PAC GROUP.

**— Илья, чувствуется во всей этой затее и большая доля уверенности, и определенная доля авантюризма одновременно. Речь ведь идет даже не обо всем сезоне, а только об объемах по заявленным рейсам в период с 18 декабря до 15 января включительно. Причем 75-80% всех этих вылетов должны состояться в еще более сжатые сроки — в течение двух первых недель нового года. Какова, по-вашему, вероятность того, что вся эта армада взлетит в воздух?**

— Очевидно, что сейчас фирмы называют все, что планируют поднять на эти даты. Не думаю, что будут большие изменения по длинным цепочкам, но число дополнительных рейсов в начале-середине декабря будет откорректировано самими авиакомпаниями — их будет меньше. Очень большое количество дополнительных вылетов по Австрии, столько слотов получить будет крайне сложно. Заявлены, на мой взгляд, как минимум три сомнительных в плане вылета рейса и по Франции. В целом же картина эта меня нисколько не смущает. В прошлом году было так же «тесно» на вылете, но в принципе прошло все без катаклизмов, и есть у меня ощущение, что так будет и в этом году.

Другой момент, касающийся объемов, заключается в том, что за период, о котором мы говорим (18 декабря-15 января), всегда выезжало не меньше 30-40% туристов от общего объема за весь сезон. В прошлом году по итогам сезона была вычислена приблизительная емкость всего туристического горнолыжного рынка — 100 тыс. отправленных туристов. Если эту цифру сопоставить с вашими данными и учесть 25- 30%-ный рост потока, который уже можно отметить по высоким датам, то ничего из ряда вон выходящего не произойдет. Мы будем иметь те самые 30-40% объема рынка. Несколько «подросшего» рынка.

**— При оценке всего этого объема туристов, рейсов, самолетов, распределения их по направлениям напрашивается вопрос, кто тут главный, кому в конечном итоге мы обязаны таким спросом и таким предложением. Клиенту или оператору?**

— В теории предложение, конечно, определяет спрос. То есть клиент. На практике же получается, что фактически сами операторы формируют и спрос и предложение (по объему, географии и даже конкретным курортам). Потому что уже весной текущего сезона, с января по апрель, оцениваются объемы, присматриваются отели, выкупаются квоты на следующий сезон. Сколько взяли все в совокупности, таков и будет объем рынка в следующем году. Подстроить рынок под это предложение также операторская прерогатива. Другое дело, что предложение это операторы просчитывают и формируют интуитивно, опираясь на имеющийся спрос, на предпочтения клиентов, на их «подсказки».

**— Схема, с одной стороны, вроде бы стройная и даже жесткая, а с другой — какая-то шаткая она, интуиция ведь дело такое... Во что выливаются просчеты по этой схеме?**

— Первый вариант — не угадали, спрос оказался меньше ожидаемого. Переиграть все назад невозможно. Появляется огромное количество спецпредложений, которые найдут своего потребителя при любом уровне спроса. Кто-то на этом сгорит. Кто-то меньше заработает.

Обратная ситуация. Спрос больше, чем реальный объем предложения. У всех эйфория, но добрать мест никто не может. Потому что ты уже взял квоты на высокий сезон в Альпах. Больше тебе никто не даст! Что-то где-то добрать можно, но совсем немного. В целом дальше того, что ты для себя заложил еще в конце предыдущего сезона, не двинешься. Остается только быстро заполнить все каникулярные квоты и остановить продажи по высокому сезону в середине ноября, например. Но люди-то все равно хотят поехать. Ориентируешь их на более поздние даты, как следствие растет глубина продаж, но в целом возникшей ситуации это не разрешает. Только на следующий год ты можешь отреагировать, что-то исправить, скорректировать с учетом этого опыта.

Собственно, в этом «угадывании», попадании в рынок и состоит сегодня искусство оператора. Плохо заканчивать продажи в середине ноября, когда еще торговать и торговать. Еще хуже — остаться с нереализованными местами и потерять деньги в высокий сезон. Вокруг этого «угадывания» сосредоточена вся основная аналитическая работа операторской компании. И мы все больше убеждаемся, что рынку сегодня не хватает объективных статистических данных, маркетинговых

исследований, которые проводятся во всех других отраслях и без которых ни одна крупная компания не принимает стратегических решений. Мы же пока вынуждены опираться на собственный опыт, опыт конкурентов и, да, на интуицию.

**— Что же имели операторы по итогам высокого сезона в последние два-три года — фактически упущенную выгоду или нереализованные места?**

— Дело в том, что все фирмы закрывают продажи на высокие даты в разное время: одни раньше, другие позже. Одна компания может уже прекратить продажи, а у конкурентов еще могут быть свободные места. К этим операторам тогда и обращается сам турист или агентство, которое могло бы «отдать» этого туриста. В целом мне кажется, что в прошлом году все очень рано закрыли продажи на высокий сезон, а значит, можно говорить о некой упущенной выгоде в этот период.

**— Вычислить, выразить ее в чем-то (в деньгах, людях) возможно?**

— Сложно сказать. В принципе та часть людей, которая могла бы поехать, все равно отправляется в горы. Просто в другое время. Та, которая никуда не едет... Представить горнолыжника, который, не найдя свободных мест на желаемые даты, не поедет кататься вообще, мне, честно говоря, очень сложно. Говорить о какой-то огромной упущенной выгоде, наверное, нельзя. Люди раньше или позже, но едут.

**— Кстати, нетрадиционно рано для России стартуют в этом году отдельные цепочки — еще за неделю-две до наступления Нового года. И еще одно — именно под самые ранние свои вылеты некоторые операторы ставят всевозможные программы «открытия сезона в...». Это, надо понимать, как раз для тех, кто уже не сможет вовремя, но может, например, раньше?**

— Скорее, это маркетинговые шаги для выравнивания спроса. Потому что если взглянуть на даты, то проводится что-либо подобное в конце декабря, перед началом сезона, в те даты, когда обычный клиент не поедет. Российский горнолыжник с большой неохотой отправляется куда-то раньше 28-29 декабря. В отличие от западников, для которых католическое Рождество — привычное начало горнолыжного сезона. Поэтому и все европейские курорты открываются, как правило, 18-19 декабря, под Рождество. Желание привлечь на эти даты русских с их стороны находит поддержку и встречное желание со стороны российских операторов. А подобные мероприятия и программы под них — отличный вариант открыть сезон и привлечь туриста. Они подогревают интерес к стране, курортам, горным лыжам в целом. И служат высокой цели выравнивания потока и закрытия низких дат.

**Беседовал Роман Тюляков**

**Газета «Туринфо» (ноябрь 2004 г.)**