



ЦЕНОВИ ПРАКТИКИ НА БЪЛГАРСКИТЕ АВИОКОМПАНИИ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА НА ЕВРОПЕЙСКИЯ ПАЗАР НА ВЪЗДУШНИ ПЪТНИЧЕСКИ ПРЕВОЗИ

Йовко Йоцев

aba@tea.bg

Асоциация на българските авиокомпании, гр. София, летище София, сграда на ИВТ
БЪЛГАРИЯ

Резюме: Влизането на страната ни в ЕС откри пред българските авиокомпании нови пазарни възможности, но изправи превозвачите ни и пред силен конкурентен натиск от страна на европейските авиокомпании. Конкуренцията допълнително се изостри в условията на световна финансова криза, когато пътниците станаха много почувствителни към цените на пътуванията по въздух. За да могат успешно да се впишат в новата пазарна среда, българските авиокомпании трябва да предлагат качествена превозна услуга на подходяща за сегашната кризисна ситуация цена. По тази причина превозвачите ни трябва не само да са добре запознати с ценовите практики на европейските си конкуренти, но и да прилагат подходящи собствени ценови практики, модифицирани съобразно с целевите ни пазари и собствените ни възможности.

Ключови думи: *единичен приход* – средният приход от един тон-километър срещу заплащане; *класическа авиокомпания* – авиокомпания, която предлага набор от допълнителни услуги (като трансфер на пътници и багажи, включена в цената на билета храна на борда, възможност за комбиниране на превоза с други превозвачи и други); *разполагаеми място-километри* – общият брой места, разполагаеми за пътници, превозвани срещу заплащане, умножен по броя на пролетяните километри; *пътници, превозени срещу заплащане* – пътници, за които превозвачът получава търговско заплащане. Понятието не ключва пътуващи безплатно пътници, служители на авиокомпаниите, както и бебета, които не заемат пътническа седалка; *sale-and-leaseback* – финансова транзакция, при която даден актив се продава и след това веднага се наема при уловията на лизинг

УВОД

Световната икономическа криза изправи авиокомпаниите пред огромни предизвикателства. Ако само преди две години те се радваха на най-сериозния растеж в бранша за последните 15 години, то сега те посрещат най-тежкия спад за десетилетия насам. ИАТА вече промени своята оценка за загубите на авиокомпаниите в световен мащаб от 4.7 млрд. щ. долара на 9 млрд. щ. долара. Очакваното понижаване на приходите на бранша в края на 2009 г. спрямо 2008 г. е

15%. Авиокомпании като British Airways, Air France-KLM, Lufthansa Group, които през последните няколко години неизменно присъстваха в световните класации на челни позиции по приходи и печалби, в началото на 2009 г. се оказаха губещи. Много малки и средни авиокомпании в Европа и света престанаха да съществуват. Традиционно силните нискоразходни превозвачи също не се разминаха с лошите финансови резултати. Ryanair постигна оперативен резултат за периода април

2008 г. – март 2009 г. от едва 203 млн. щ. долара срещу 701 млн. щ. долара за същия период година по-рано. Българските авиокомпани за пръв път след 2002 г. се сблъскват с намаление на броя на превозените пътници, което по оценки на бранша може да достигне между 17% и 20% за 2009 г. спрямо 2008 г.

СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕРКИ НА АВИОКОПАНИИТЕ ЗА ОЦЕЛЯВАНЕ В УСЛОВИЯТА НА КРИЗА НА ПАЗАРА

Неблагоприятната икономическа среда, в която авиокомпаниите са принудени да функционират изисква от тях прилагането на драстични мерки за намаляване на разходите (при условията на шоково снижение на приходите).

Европейските авиокомпани се отказаха от множество слотове за доставка на нови самолети (това доведе до снижение на цените и лизинга на самолетите на пазара, но за съжаление само епизодични се оказаха новите сделки по лизинговане или покупка на самолети от страна на авиокомпани, които разполагаха с достатъчно финансови средства). Много авиокомпании прибегнаха до схемите *sale-and-leaseback*, като по този начин запазиха самолетите си и в същото време освободиха значителни финансови средства, с които да посрещнат повишените си разходи, да покрият появили се загуби или просто да увеличат кешовите си позиции в очакване на още по-лоши условия за работа.

Много авиокомпании прибегнаха до намаляване на седалковия си капацитет (измерен в разполагаеми място-километри) в опит да запазят високи коефициентите на затоварване и по този начин да направят оперирането си по-ефективно. Така, например, по данни на Асоциацията на европейските авиокомпани нейните членове са намалили капацитета си за месец май 2009 г. спрямо месец май 2008 г. както следва: по вътрешни маршрути с 5.7 %, по маршрути в рамките на Европа с 4.9 %, по маршрути до Северна Америка с 8.2 %, по маршрути до Средния Атлантис с 10.6 %, по маршрути до Южния Атлантис с 8.5%, по маршрути до Далечния Изток/ Австралия с 6 %, по маршрути до Африка (южно от Сахара) с 1.2 %. Единствено по маршрутите до Северна Африка/ Среден

Изток има увеличение на капацитета с 14.2 %.

Българските авиокомпани до края на 2009 г. няма да извършват намаляване на седалковия си капацитет, поради което рискуват спадане на коефициентите си на затоварване. Очаква се България Ер да не поднови лизинговите договори за част от самолетите си от типа Боинг 737, но за сметка на това да наеме нови самолети А320 в началото на 2010 г.

През 2008 г. авиокомпаниите се сблъскаха с рекордно високи цени на горивата (140 щ. долара на барел през юли 2008 г.). Това доведе до драстично повишение на разходите на авиокомпаниите, което постави въпроса за оцеляването на бранша изобщо. Високите цени на горивата принудиха авиокомпаниите да въведат драстични програми за спестяване на гориво (включително намаляване на скоростта на полетите с 1-2%, което води до значително спестяване на гориво от всеки един полет). В края на 2008 г. цените на петрола паднаха до 40 щ. долара за барел, което даде глътка въздух на авиокомпаниите. За съжаление през лятото на 2009 г. цената на петрола започна да се изкачва до нива от 70 щ. долара за барел, без обаче да е налице икономическо оживение.

Авиокомпаниите започнаха да търсят нови пазари, както в географско отношение, така и по отношение на услугите, които предоставят. Авиокомпания България Ер, например, започна да оперира до Алма Ата и Ереван, дестинации, които дълго време оставаха встрани от пазарните интереси на българските авиокомпани.

Всички европейски (а и компани в света) започнаха и значителни съкращения на персонал и намаления на заплащането на оставащия персонал.

Значително спестяване на разходите постигат авиокомпаниите в рамките на глобалните алианси, които все повече изграждат общо ръководство в рамките на алианса, съответно обща пазарна политика, както през последната година и общи доставки на кетеринг, консумативи, горивосмазочни материали (Oneworld обяви спестени разходи в размер на 310 млн. щ. долара за последната година в резултат на такива общи доставки).

Основен инструмент за запазване на пазарни позиции в условията на криза, обаче, си остава адаптирането на цените на превозните услуги към очакванията на потребителите.

ЦЕНОВИ ПРАКТИКИ, ПРИЛАГАНИ ОТ АВИОКОМПАНИИТЕ

Икономическата криза доведе до намаляване на склонността на хората да харчат пари за пътувания със самолет (както и за ваканционни пътувания, включващи в себе си и превоз със самолет от типа на "all inclusive tours"). Що се отнася до бизнес пътуванията фирмите драстично орязаха бюджетите си за пътуване, което доведе до по-широкото използване на възможностите за съвременните средства за комуникация (видео конферентна връзка) или до изместване на класата на закупените билети от по-високите класи (първа класа, бизнес класа) към икономическа класа (или при някои авиокомпании към хибридната "premium economy" класа).

Въпреки драстичния спад на единичните приходи (историческата тенденция при единичните приходи през последните десетилетия е спадаща в резултат на усъвършенстването на въздухоплавателните средства и на системата на въздушния транспорт като цяло) авиокомпаниите са готови да предлагат по-евтини услуги, които да отговарят на пазарните очаквания в условията на икономическа криза.

При цялостното намаление на броя на пътуващите, нискоразходните авиокомпании отговориха на кризата най-вече с разширение на мрежата на обслужвани двойки градове (търсейки предлагане на повече удобства, посредством съкращаване на общото време за достигане на крайната дестинация на клиентите си), тъй като цените при тях вече са снижени до максимално възможни нива. Все пак, пионерът при нискоразходните превози в Европа, Ryanair, и при тази ситуация намери начин да намали разходите си като започна въвеждането на чекин по интернет за 100 % от полетите си, но запазвайки таксата от по 5 евро на човек (до този момент при on-line чекин такса се вземаше само при наличие на чекиран багаж). По този начин се премахват

разходите по поддържане на чекин места по летищата, от които оперира авиокомпанията и в същото време се увеличават приходите от всеки един закупен билет (заради таксата от 5 евро). Не се очаква пътниците на Ryanair да намалееят заради този "трик" на авиокомпанията, тъй като тя пак си остава ценови лидер в бранша.

Класическите авиокомпании също се насочиха към пазари с макар и по-нисък потенциал за приходи (поне до този момент те бяха считани за такива) търсейки максимално използване на наличния си седалков капацитет. В същото време, обаче, класическите авиокомпании започнаха да прилагат и ценови практики, които досега бяха "патент" на нискоразходните превозвачи. Този процес, разбира се, започна още преди началото на кризата, но се задълбочи и ускори именно сега.

Класическите авиокомпании въведоха съвършени системи за управление на приходите (Revenue Management), които им дават много по-ясна представа за ефективността на отделните маршрути, както и широки възможности за гъвкава промяна на цената на билетите в зависимост от търсенето. Такава система в момента въвежда и авиокомпания България Ер. Тази система позволява да се предлагат автоматично много ниски цени на билети по полети, които непосредствено преди изпълнението им не са запълнени или да се предлагат по-високи ценови нива, когато търсенето за даден полет се засили.

Българските авиокомпании станаха особено агресивни при предлагането на билети с изключително ниски цени, пред лицето на опасността да загубят позициите си на собствения си пазар в резултат на инавазията на цяла плеяда от ниско разходни превозвачи като: easyJet, Wizzair, German wings, Baboo.

През август 2009 година България Ер направи изключително атрактивни предложения към своите клиенти.

Например за полети до Варна и Бургас се предлагат билети по 15 евро, с включени летищни такси, превоз от Париж до София може да се извърши с билет за 124 евро, а двупосочният билет София-Цюрих може да се закупи срещу 176 евро. Нещо повече, за еднопосочен полет София – Брюксел се предлагат билети бизнес класа за едва

189 евро без летищни такси (цената наистина е впечатляваща, като се има предвид, че Lufthansa, например, предлага двупосочен превоз по същия маршрут за 1028 евро с включени летищни такси).

В същото време за двупосочен билет по маршрут София – Барселона цената на билет на България Ер за септември 2009 г. е 375 евро с включени летищни такси, докато по същия маршрут и за същия период цената на билета на Wizzair може да достигне 185 евро с включени летищни такси. Ако се направят други подобни сравнения може да се установи, че средно цените на нискоразходните превозвачи са все още в пъти по-ниски от тези на “класическите” авиокомпании (това е особено валидно за големите европейски класически авиокомпании и по-малко релевантно за българските авиокомпании).

Причините за това са основно две:

◆ нискоразходните превозвачи предлагат много по-опростена услуга, която е напълно приемлива за по-непретенциозните пътници, без каквито и да било ангажименти за трансфер на пътника и багажа му при смяна на авиокомпанията-превозвач.

◆ по-съществената причина за ценовите предимства на нискоразходните превозвачи, обаче, се състои в много по-ниските разходи на тези превозвачи и то по пера, които са налични, както при нискоразходните, така и при класическите авиокомпании. Особено драстична е тази разлика по отношение на общите административни и маркетингови разходи на нискоразходните и “класическите” авиокомпании.

Още преди десетилетие европейските авиокомпании направиха ефективни звената, които се занимават с допълнителни дейности като техническа поддръжка, IT технологии, кетеринг, продажби на борда и други такива, превръщайки ги в отделни търговски дружества (в рамките на обща холдингова структура). Тези отделни дружества предоставят услуги на авиокомпанията на принципа на трансферните цени (често на базата на договорни трансферни цени) и в същото време могат да предоставят услугите си и на външни контрагенти. Същите тези самостоятелни дружества могат да изберат

дори да работят изцяло с външни контрагенти. По този начин се създава конкурентна среда за достъп до ресурси (и бонуси за добра работа на мениджърите) в рамките на самата холдингова структура, а оценката на ефективността на всяко отделно звено се извършва много лесно – добрите звена имат печалба, а лошите просто губят. Така лесно се вземат решения и за евентуален аутсорсинг на някои дейности, когато собствените звена не работят ефективно.

Нискоразходните превозвачи изцяло залагат на аутсорсинга на услугите, които нямат пряко отношение към изпълнението на полетите (включително и на базовото и на линейното обслужване на самолетите).

За съжаление, в момента българските авиокомпании правят точно обратното – опитват се да създават собствени звена за много от услугите, които до момента са получавали от външни контрагенти (първо поради невъзможността да упражняват достатъчно добър контрол върху качеството и цените на получаваните услуги от външни контрагенти и второ поради сравнително монополното положение на много от доставчиците на такива услуги). Това, обаче, води до нарастване на общите разходи на авиокомпанията. Превозвачите ни не прилагат и механизмите за трансферно ценообразуване.

Българските авиокомпании успяват успешно да се вклинят в пазара на ad-hock чартърните полети, които традиционно са високо заплатени, поради кратките срокове, в които трябва да се реагира на търсенето от страна на клиента. Това, обаче, създава определени структурни затруднения за превозвачите по редовни линии (които изпълняват и натоварени чартърни програми в полза на големи туроператори), дотолкова, доколкото и минималните затруднения при обслужването на самолетите или закъснения при изпълнение на ad-hock чартърните полети могат значително да разстроят графика на редовните полети (и/или чартърните полети от договорената месеци напред чартърна програма), защото и за двата типа полети се използват физически едни и същи самолети. Това поставя пред авиокомпаниите две изисквания – първото е да създадат добре обмислена организация на работа, която да позволява бърза реакция

при подготовка на ad-hock полети и второто е да не се допуска определянето на прекалено ниска цена, която да не отчита увеличението на риска за плавността на протичане на останалите полети на авиокомпанията. Не трябва да се пропуска и това, че поради краткия срок за подготовка на тези полети, често не се дооценява увеличеното износване на въздухоплавателните средства (опериране от къси писти, при високи температури на околния въздух, къси полети с много на брой дневни ротации), а това увеличава допълнително разходите за техническото обслужване на самолетите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Драстичният спад на превозените от европейските превозвачи пътници след края на 2007 г. принуди авиокомпанията да започнат да прилагат нови ценови практики в стремежа за запазване на интереса на

пътниците към пътуване по въздух. Българските авиокомпаниите трябваше да преосмислят цялостната си пазарна стратегия, за да не загубят пазарни позиции в условията на ожесточена конкуренция. Новите ценови практики, които те започнаха да използват през лятото на 2009 г., засега дават добри резултати и въпреки спада в общия брой на превозените от нашите авиокомпаниите пътници, не се очаква съществена загуба в пазарния дял на превозите по въздух от/до България.

ЛИТЕРАТУРА:

[1] Shaw, S, Airline Marketing and Management, Sixth edition, Ashgate, Hampshire, 2007

[2] Association of European Airlines, AEA Yearbook, Brussels, 2008

[3] Pulling, M, IATA predicts \$9 bn loss, Airline Business, Reed Business Information, UK, July 2009

PRICING PRACTICES OF BULGARIAN AIRLINES UNDER THE CRISIS ON THE EUROPEAN MARKET FOR THE TRANSPORTATION OF PASSENGERS BY AIR

Iovko Iotzev

aba@tea.bg

Bulgarian Airlines Association
Sofia, Sofia Airport, building of Institute of Air Transport
BULGARIA

Key words: *Yield* – the average revenue from revenue tonne - kilometre; *Legacy carrier* – carrier which offers a set of additional services (such as transfer of passengers and luggage, onboard food included in the air fare, the option to combine the transportation with other carriers etc.); *Available Seat - Kilometres - ASK* – the total number of seats available to revenue passengers multiplied by the kilometres flown; *Revenue passengers* – passengers whose carriage is charged by the carrier. The term does not include passengers travelling for free, airline officers, as well as infants not occupying passenger seat; *Sale-and-leaseback* – financial transaction, under which a given asset is sold and immediately leased by the seller

Abstract: *The accession of our country to the EU opened new market opportunities for Bulgarian airlines. At the same time they faced strong competitive pressure on the part of European air carriers. Competition grew more severe under the conditions of a global financial crisis, while passengers became more sensitive to air fares. To be able to fit in successfully in the new market environment Bulgarian air carriers should offer air carriage of high quality at a price that is commensurate with the present crisis. Therefore our air carriers should not only be well acquainted with the pricing practices of their European competitors, but should also apply their own suitable pricing practices, modified according to our target markets and our own capabilities.*