**Механика Транспорт Комуникации**

*Научно списание*

**ISSN 1312-3823**

**том 11, брой 3, 2013 г.**

**статия № 0818**

**http://www.mtc-aj.com**

# ПРЕОСМИСЛЯНЕ НА БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА НА РЕГИОНАЛНИТЕ АВИОКОМПАНИИ В ЕВРОПА

**Йовко Йоцев**
iiotzev@air.bg

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

***Ключови думи:***

***споразумение за споделяне на кодовете*** *– авиационен бизнес договор, при който две или повече авиокомпании споделят един и същ полет. Едно място може да бъде закупено на самолета на една авиокомпания, но то се оперира реално от партньорска авиокомпания под различен полетен номер или код. Понятието „код“ се отнася до идентификатора, използван в полетното разписание, най-чисто двубуквеният обозначителен код на авиокомпанията по IATA;*

***споразумение за блокиране на места –*** *покупка на определен брой пътнически места от една авиокомпания, за превозване на нейния трафик на самолет, принадлежащ на друга авиокомпания. При такова споразумение единият превозвач (маркетиращ превозвач) може да разчита на това да има определен брой или процент от запазени места (блокирани места) на полетите на негов партньорски превозвач (оперираща превозвач). Споразуменията за блокиране на места могат да бъдат от типовете „твърдо блокиране“, „меко блокиране“ или „свободен поток“;*

***интерлайн -*** *практика за издаване на директни билети по маршрут, обслужван от различни авиокомпании на база на стандартни за бранша тарифи, които впоследствие се разпределят пропорционално.*

***Резюме****: Свидетели сме на трудни времена за регионалните авиокомпании, както в Европа, така и в Северна Америка. Те преосмислят своята бизнес стратегия. Регионалните превозвачи трябва да определят дали биха могли да съществуват като независими играчи на пазара или трябва да търсят тясна обвързаност с голяма авиокомпания, за чиито дълги линии да осигуряват пътници. И двете стратегии имат предимства и недостатъци. В съвременните условия финансовата интеграция е с много по-малка тежест от интеграцията на мрежите от изпълнявани полети. В условията на засилваща се конкуренция от страна на нискоразходните превозвачи, на растящи разходи и недобра икономическа среда в Европа, българските авиокомпании също трябва да определят най-подходящата стратегия за своята работа на пазара.*

## УВОД

Продължаващата криза в много от европейските страни води до продължаване на неблагоприятната тенденция за въздушните пътнически превози в Европа. Големите

авиокомпании, които оперират на пазари, далеч надхвърлящи рамките на Европа, могат да почувстват стабилизиращия ефект на възстановяването и дори ръста в пътническия трафик извън нашия континент. Европейските регионални авиокомпании нямат тази възможност и това налага да предефинират своята стратегия в продължаващите трудни условия, ако искат да оцелеят на пазара. Сегашните икономически трудности създават предпоставки за значително преместване на трафика от традиционните регионални превозвачи към нискоразходните превозвачи, доколкото огромна част от пътниците се интересуват преимуществено от цената на превоза (загърбвайки много от допълнителните удобства на въздушния транспорт, които доскоро се считаха за задължителни).

Все пак трябва да се отбележи, че работата на европейските институции за постигане задължителни минимални стандарти при обслужване на пътниците[1] ще даде глътка въздух на класическите регионални превозвачи, тъй като те значително по-добре се вписват в новите стандарти и традиционно предлагат повече грижи и удобства на пътниците.

## ДВЕТЕ ОСНОВНИ СТРАТЕГИИ ЗА РАБОТА НА РЕГИОНАЛНИТЕ ПРЕВОЗВАЧИ В ЕВРОПА ДНЕС

Съдбата на регионалните превозвачи е трудна в Европа, но е още по-тежка в САЩ, където големите авиокомпании предлагат част от своя бизнес на по-малките превозвачи на конкурсни начала, като впоследствие приемат най-ниската оферта. По думите на Джордж Хамлин от Hamlin Transportation Consulting: “Това се превръща в бизнес със стоки, при наличие на много продавачи”. При тази ситуация натискът по отношение на разходите от страна на нискоразходните превозвачи е огромен.

В Европа регионалните компании страдат от поглъщането на техните маршрути от страна на нискоразходните компании като Ryanair, EasyJet, Norwegian, Wizzair. В Америка нискоразходните компании упражняват един по-косвен ефект. Те принуждават големите авиокомпании да намаляват разходите си, а също така да наложат по-ниски разходи на малките компании, летящи за тях. За сравнение, подобен натиск е наличен в много по-малка степен в Азия, Латинска Америка и Средния Изток. Това явление е почти незабележимо в Африка.

По тази причина и не само заради нея, съществуват значителни разлики в моделите на работа на регионалните авиокомпании по света.Основната разлика се отнася до размера на пътническия трафик, превозван от независимите регионални авиокомпании в различните региони.

В случая понятието „независим“ се отнася до регионален превозвач, който нито е притежаван от голяма авиокомпания, нито пък е сключил ексклузивен договор за превоз с такава авиокомпания. Това са самостоятелни превозвачи, които работят под собствена марка при слаба или дори никаква интеграция с голям превозвач. Основната част от техния трафик е от типа точка-до-точка, а не захранващ трафик от или за друга авиокомпания.

По данни на Flightglobal, цитирани от Airline Business, независимите регионални превозвачи в Африка и Средния Изток превозват 60% от местния регионален трафик. В Латинска Америка този дял е 56%, в Азиатско-тихоокеанския регион е 42%, в Европа е 41%. Общо за света делът на независимите авиокомпании в регионалния трафик е около една трета. Контрастиращо на тези данни в Северна Америка почти не съществуват

[1] Става дума обсъжданите в момента промени на Регламент 261/2004 на Европейския парламент и Съвета „За установяване на общи правила за компенсиране и помощ на пътниците в случай на отказано качване на борда и отмяна или дълго отлагане на полет“

независими регионални превозвачи. Около 96% от регионалния пътнически трафик в Северна Америка се осъществява от превозвачи, които са притежавани от голяма авиокомпания или летят при сключен договор с такава авиокомпания. При сливанията на United и Continental, а също така на Delta и Northwest, регионалните превозвачи в Съединените щати стават зависими от по-малък брой контракти.

Решението на един регионален превозвач да обедини усилията си с голяма авиокомпания или да работи самостоятелно може да предопредели и неговия размер. На конференцията на регионалните авиокомпании в Москва през септември 2010 година Lufthansa Consulting в своя презентация показа, че най-големите регионални авиокомпании в света са тези, които работят в тясно сътрудничество с голям превозвач. Според Lufthansa Consulting финансовата интеграция е по-малко важна от интеграцията на обслужваните мрежи. Отново според тях регионалните авиокомпании са зависими от фидерните (англ. feeder) връзки, за да могат да позволят печелившо нарастване на техния флот над 30 самолета.

В същото време независимите регионални превозвачи имат собствена мотивация да работят самостоятелно. Те признават, че в краткосрочен план определено имат затруднения, заради независимата си политика. В същото време, обаче, те изтъкват, че самостоятелността принуждава авиокомпаниите да бъдат изключително конкурентоспособни и ефективни. Така авиокомпанията в дългосрочен план става много по-силна.

Flybe стана един от най-големите независими регионални превозвачи в Европа след като преди пет години придоби регионалното крило на British Airways, BA Connect. Flybe поддържаше тесни връзки с Air France в продължение на много години (това включваше и споразумения за франчайз) и имаше интерлайн споразумения с много международни авиокомпании. През 2008 година Flybe сключи сключи споразумение за споделяне на кодовете с British Airways за извършване на превози на техни пътници между Лондон Гетуик и Манчестър. Оттогава досега Flybe добавя по един договор за споделяне на кодовете с голям превозвач всяка година. Такива договори се сключват с Etihad през 2009 година, Air France през 2010 година. Подобен договор за превоз на пътници се подписва с Finnair през 2011 година, както и KLM през 2012 година.

Flybe работи при споделяне на кодовете със съответния голям превозвач от неговия основен хъб, като превозва пътници до или от регионални градове основно в Обединеното кралство или в случая с Finnair до други градове в Скандинавия или Балтика.

Flybe предприе най-съществената си стъпка през 2011 година като се преструктурира в три отделни звена – едно за Обединеното кралство, едно за Европа и едно за авиационна поддръжка.

След това Flybe формира общо дружество с Finnair, в което дяловете на двата превозвача са съответно 60% и 40%.Това дружество впоследствие придоби Finnish Commuter Airlines и го преименува в Flybe Finnland. С тази стъпка Flybe се превърна в най-големия вътрешен превозвач във Финландия, а в същото време и фидерна авиокомпания за международните полети на Finnair. По силата на договор от октомври 2012 година Flybe вече добавя 12 Ембраер 190, за да превозва пътници на Finnair.

Очевидно, Flybe напуска рамките на модела на независим регионален превозвач. През 2012 година две трети приходите от общото дружество във Финландия идват от полетите, провеждани по силата на сключения договор с Finnair. Според разчети на Flybe 25% от целия му капацитет ще бъде на разположение за полети по силата на договори с други превозвачи. Това включва и двата самолета, които авиокомпанията оперира за Brussels Airlines, но по-голямата част от дейността по силата на договори с други превозвачи е в резултат на растежа на връзките с големи превозвачи.

В същото време трябва да се отбележи, че 75% от капацитета на Flybe са отредени за независимите полети на Flybe. Със сигурност Flybe не оставя всичките си яйца в една кошница. Той поддържа интерлайн договори с много авиокомпании и споделя кодове (или има други подобни договори) с поне 5 големи превозвача. Ексклузивността определено не е в дневния ред на работата на Flybe.

Flybe лети от и до основните хъбове на големите превозвачи, но не и между тях. В средите на регионалните въздушни превози нещо подобно се счита едва ли не за самоубийство (явно и това правило си има изключения). Flybe допълва своите приходи с дейности като авиационна поддръжка, чартърни превози, обучение на пилоти, въздушни медицински услуги и други подобни.

Според Lufthansa Consulting наблюдават се две основни разлики между Северноамериканския и европейския регионален пазар. По тяхно мнение по отношение на конкуренцията в авиационната индустрия Северна Америка е 5 до 10 години преди Европа. Ефектите от дерегулацията донесоха промени в Северна Америка, каквито Европа едва сега започва да вижда. Решението на Finnair, например, да аутсорсва регионалните си полети е сравнително ново за Европа.

Значителни според Lufthansa Consulting са и географските различия. В Европа, в сравнение със Северна Америка, много повече големи градове са в обсега на регионалните самолети. По тази причина европейските регионални превозвачи провеждат много повече полети от типа точка-до-точка и зависят в по-малка степен от фидерния трафик за големите авиокомпании. В същото време трябва да се отбележи, че дори в Европа пазарните ниши за независимите регионални авиокомпании стават все по-малки.

## МЯСТОТО НА БЪЛГАРСКИТЕ АВИОКОМПАНИИ

Към момента у нас работят 5 големи пътнически авиокомпании – България Ер, Ер Виа, Би Ейч Ер, Българиан Ер Чартър и Хемус Ер. Всички тези авиокомпании са регионални превозвачи, опериращи със самолети с капацитет между 100 и 180 седалки. През последната година ролята на Хемус Ер спадна значително, доколкото нейните самолети изпълняват полети изцяло под полетни номера на България Ер.

Единственият български превозвач, който изпълнява редовни линии е авиокомпания България Ер. Авиокомпанията лети основно под своята марка. България Ер има сключени споразумения за споделяне на кодовете с 12 авиокомпании, между които и големи авиокомпании като Air France, Alitalia, Iberia, KLM, US Airways, Virgin Atlantic и Аерофлот. Авиокомпанията има сключени няколко десетки договора за места на самолетите на чужди авиокомпании[2], както и десетки интерлайн договори с други превозвачи. Авиокомпанията изпълнява значителна чартърна програма, основно през летния сезон. Със специално оборудван бизнес Avro RJ 70 компанията предоставя и VIP услуги, многократно този самолет е бил наеман и за европейските турнета на световно признати музиканти. През 2010 година България Ер, заедно с LSG Sky Chefs създаде съвместно дружество, наречено Silver Wings. България Ер започна да отдава на мокър лизинг самолети A320 на други авиокомпании с цел подобряване на приходите си през зимния сезон, когато поради спадането на трафика по редовни линии и недостатъчен брой чартърни полети самолетите остават с недостатъчно използван капацитет.

Авиокомпанията предоставя свои пилоти-инструктори на Sofia Flight Training (одобрена тренировъчна организация) за извършване на обучения на пилоти за тип A320. По своята структура и начин на опериране България Ер има много общи неща с Flybe, без обаче да има тясната обвързаност с един конкретен превозвач.

[2] Block space agreements

Ер Виа, Би Ейч Ер и Българиан Ер Чартър изпълняват само чартърни полети от/до българските летища по силата на договори с големи европейски туроператори. Все повече, за да стабилизират своите приходи, заради сезонния характер на чартърните полети у нас, тези авиокомпании отдават свои самолети на мокър лизинг на други превозвачи в Азия, Африка и Северна Европа. Ер Виа предоставя свои самолети на Wizzair, както и на Wow за изпълнение на полети по техни линии. За трите чартърни авиокомпании дори се забелязва тенденция да ограничават своите полети в България с цел запазване на извоюваните от тях позиции на трети пазари, на които летят за чужди авиокомпании. Трябва да се посочи, че тези полети не са фидерни за голям превозвач, а по-скоро се изпълняват за превозвачи, които имат затруднения да предоставят нужния капацитет, поради високи темпове на експанзия.

Като цяло може да се отбележи, че българските авиокомпании по-скоро се ориентират в посока на сътрудничество с други авиокомпании (по-големи или по-малки), като запазват и значителен дял на независимата си дейност. Чартърната им дейност се извършва основно на база на споразумения с големи чуждестранни туроператори. Адхок чартърната дейност е значително по-малка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Засилването на конкуренцията от страна на нискоразходните превозвачи изисква от класическите регионални авиокомпании да променят своята структура на разходите, но и да преценят дали са в състояние да работят на пазара самостоятелно или при определена обвързаност с голяма авиокомпания.

Първият подход изисква много по-голяма гъвкавост от регионалния превозвач, поемат се значителни пазарни рискове, но в дългосрочен план може да направи компанията устойчива към промени в бизнес средата и като цяло далеч по-ефективна по отношение на предлагания продукт като цена и качество. При този модел авиокомпанията е силно стимулирана да търси нови пазарни ниши.

При втория подход регионалния превозвач се бори за контракт с голяма авиокомпания, който да му осигури определен пътнически трафик, до известна степен гарантиран от мрежата на големия превозвач. Това е в повечето случай печеливша стъпка в краткосрочен план, но крие риска от проблеми в дългосрочен план, доколкото регионалната авиокомпанията става зависима от състоянието и благосклонността на големия превозвач. Често пъти големият превозвач се интересува само от цената на превозите по регионалните полети, което може да доведе до ожесточена борба между регионалните авиокомпании за получаване на контракт за превози.

В реалния свят на практика не съществуват компании, които да използват само единия или само другия подход. Конкуренцията на която са подложени, кара превозвачите както да търсят самостоятелна изява на пазара, така и да се борят за трафика на големите авиокомпании. Разбира се, има регионални превозвачи които са ориентирани повече в единия или другия край от възможния спектър от стратегии между пълна независимост и цялостна обвързаност с голям превозвач.

## ЛИТЕРАТУРА:

[1] Iatrou, K., Oretti, M., Airline Choices for the future, From Alliances to the Mergers, Ashgate, Hapshire, 2007.
[2] Shaw, S., Airline Marketing and Management, Sixth Edition, Ashgate, Hapshire, 2007.
[3] Doganis, R., Flying off Course, The Economics of International Airlines, Third Edition, Routledge, 2002.
[4] Airline Business, Model Muddle, Reed Business Information, UK, October 2012.

# RETHINKING THE BUSINESS STRATEGY OF REGIONAL AIRLINES IN EUROPE

**Iovko Iotzev**
iiotzev@air.bg

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

***Key words:***

***Codeshare agreement*** *– an aviation business arrangement where two or more airlines share the same flight. A seat can be purchased on one airline but is actually operated by a cooperating airline under a different flight number or code. The term "code" refers to the identifier used in flight schedule, generally the two-character IATA airline designator code;*

***Block space agreement–*** *purchase of a number of passenger seats by an airline for the carriage of its traffic on an aircraft belonging to a second airline. Under a block space agreement one carrier (marketing carrier) can count on having a certain number or percentage of reserved seats (blocked space) on the flights of its partner carrier (the operating carrier). Block space agreements can involve "hard blocks", "soft blocks" or a free-flow agreement;*

***Interline –*** *the practice of directly issuing tickets along a route, served by different airlines on the basis of rates that are standard for the business and which later are distributed in a pro rata basis.*

***Abstract****: We are witnessing hard times for regional air carriers both in Europe and North America. They are rethinking their business strategy. Regional air carriers have to decide whether they could exist as independent players in the market or they should seek close cooperation with a major airline, whose long-haul flights they should feed. Both strategies have advantages and disadvantages. Given the current circumstances, the financial integration is much less important than the network integration. Under the conditions of increasing competition on the part of low cost carriers, growing costs and unhealthy economic environment in Europe Bulgarian airlines also have to decide on the most suitable strategy for their operation in the market.*