

УДК 332.1

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА АВИАЦИОННЫХ УСЛУГ В ЕВРОПЕЙСКОМ РЕГИОНЕ

Удовиченко Александр Иванович, д-р экон. наук, проф.
Куцов Артем Владимирович, маг.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,
Россия, 394018; e-mail: aiu1956@yandex.ru; artemiy.kutsov@gmail.ru

Цель: исследование бизнес-стратегий ведущих европейских игроков в сфере авиационных грузопассажирских перевозок, определение наиболее успешных моделей управления и руководства холдингами, выявление факторов, препятствующих и замедляющих развитие конкурентной среды. *Обсуждение:* мировой финансовый кризис 2008 года в значительной мере изменил ландшафт рынка авиационных услуг на территории европейского пространства. Игроки, оказавшиеся не готовыми к колебаниям на фоне усилившихся финансовых потерь, покинули рынок; относительно устойчивые корпорации были вынуждены в значительной мере пересмотреть стратегии управления бизнесом. На этом фоне дополнительными факторами негативного характера для компаний, действующих в исследуемой сфере, стали единая политика Евросоюза по предотвращению, в том числе картельных сговоров, а также структурированные требования профсоюзных организаций по соблюдению уровня заработных плат, режима труда и отдыха и т.д. Информационной базой анализа послужили официальные документы единого европейского регулятора, ежегодные отчеты ключевых европейских игроков в сфере грузопассажирских перевозок – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group», дорожные карты и стратегии развития предприятий, основанные на соответствующих SWOT-анализах. *Результаты:* внутрикорпоративные SWOT-анализы ведущих игроков авиационной промышленности позволили выделить сильные/слабые стороны в рамках действующих бизнес-моделей, определить ключевые угрозы финансового плана и сегментировать условия, способствующие устойчивому развитию холдингов в среднесрочной перспективе.

Ключевые слова: экономическая конъюнктура, авиационные предприятия и холдинги, стратегическое развитие, SWOT-анализ, эффективная деятельность компании.

Введение

Деятельность ведущих европейских авиационных холдингов во многом обусловлена политической и экономической конъюнктурой исследуемого региона. Операционная деятельность предприятий сектора исходит как из их стратегического положения на рынке транспортных услуг, так и от позиции регулятора. Европейский союз, находясь на продвинутой стадии внутренней кооперации, активно поддерживает национальные экономики государств-членов объединения, в том числе в сфере гражданской авиации.

В то же время функционирование предприятий, представленных в исследуемом сегменте, находится под пристальным контролем соответствующих органов, деятельность которых сопряжена с предотвращением монополизации рынка и картельных сговоров. Вместе с тем на законодательном уровне также ведется скоординированная работа по снижению заградительных барьеров для новых участников.

Актуальность исследования в указанной сфере обусловлена тем фактом, что разразившийся мировой финансовый кризис 2008 года в значительной мере изменил ландшафт рынка авиационных услуг на территории европейского пространства, выделив два ведущих игрока – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group». Последним для построения конкурентоспособных моделей управления бизнесом приходится руководствоваться рядом условий. При этом на передний план выходит фактор ориентированности на конечного потребителя и соблюдения требований профсоюзных организаций.

Для реализации конечной цели исследования, построенном на анализе подходов ведущих игроков отрасли, необходимо исследовать методологию стратегического планирования отдельного холдинга, выделить факторы внутренней и внешней среды конкретной организации (сильные и слабые стороны, возможности, а также вызовы и угрозы).

Массив официальных источников, на которые опирались авторы исследования, составляют официальные документы европейского регулятора в сфере авиационного сотрудничества; ежегодные отчеты ведущих европейских игроков, базирующиеся на результатах внутренних SWOT-анализов рынка услуг; экспертные и независимые мнения специалистов отрасли.

Научное исследование предполагает рассмотрение взаимозависимости внутренних процессов от конъюнктуры рынка в динамике; на этом фоне широко применялся метод сравнительного и критического анализа, обобщения официальной документации, сбора статистических данных (методология исследования).

Обсуждение результатов

Обобщение и оценка выводных данных исследования свидетельствует о том, что успешная реализация эффективной модели управления бизнесом

в сфере грузопассажирских перевозок подчинена единым критериям, желательным и необходимым для исполнения всеми участниками рынка услуг. Жизнеспособность компании в сложившихся условиях конкурентной борьбы возможна при наличии сбалансированных административных, финансовых и материально-технических систем; обновлении парка широкофюзеляжных воздушных судов при одновременной реорганизации ближнемагистральных и региональных маршрутов; развитии сотрудничества с иными участниками рынка, в том числе системы лоукостеров.

Как отмечено ранее, на текущий момент на территории европейского региона сформировались две крупные организации – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group». Каждая из них ведет активную экономическую политику, постоянно развиваясь и внедряя новые продукты и технологии, расширяет клиентскую базу. В целом позиции обоих игроков на европейском рынке авиационных услуг схожи и силы их равнозначны, однако для более детальной оценки перспектив развития «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» необходимо провести детальный анализ их деятельности. Ниже предлагается исследовать обе организации с учетом SWOT-анализа (Приложение 1, Приложение 2).

SWOT-анализ холдинга «Air France – KLM». Согласно официальному годовому отчету, данные пассажиропотока компании «Air France – KLM» величиной в 6 миллионов человек в 2015 году показывают рост прибыли всего на 0,7% для «Air France – KLM» по сравнению с 5,8% «International Airlines Group» и 3,6% «Lufthansa Aviation Group» [1]. Коэффициент загрузки кресел на рейсах «Air France – KLM» в целом составил 84,2%, в то время как у «International Airlines Group» – 79,3% и у «Lufthansa Aviation Group» – 78,3%. Однако такой достаточно высокий коэффициент пассажирской провозной емкости повлек за собой некоторые издержки. Более того, такой низкий финансовый показатель выявляет проблемы, с которыми столкнулась «Air France – KLM» в вопросе получения прибыли от высокого коэффициента заполняемости кресел, при этом основной акцент был сделан на снижении стоимости авиабилетов.

Ключевым моментом в стратегическом развитии является усовершенствование и урегулирование вопросов производительности труда. Недавнее соглашение, подписанное пилотами «KLM – Royal Dutch Airlines» [2], является позитивным шагом в данном отношении по сравнению с продолжающимся непониманием и возникающими противоречиями между компанией «Air France» и ассоциацией пилотов.

Сильные стороны. У «Air France – KLM» сбалансированная всемирная маршрутная сеть. По сравнению с двумя другими европейскими гигантами авиации «Air France – KLM» имеет более развитую и сбалансированную маршрутную сеть по всему миру. Измеряя и анализируя данные предельного пассажирооборота маршрутов Группы компаний по основным мировым регионам, можно выявить, что «Air France – KLM» имеет практически равное

соотношение по 22-23% рейсов (Европа, Азиатско-Тихоокеанский регион, Северная Америка), которые вместе составляют 2/3 её предельного пассажирооборота.

Также у Группы наблюдается незначительное, несколько меньшее соотношение предельного пассажирооборота в Латинской Америке (17%), «Air France – KLM» является европейским лидером в данном регионе и единственной из трех крупных европейских гигантов с двузначной долей предельного пассажирооборота в Африке (13%). Напротив, предельный пассажирооборот «International Airlines Group» и «Lufthansa Aviation Group» более зависим от Европейского региона и Северной Америки (хотя «Lufthansa Aviation Group» занимает следующую позицию после «Air France – KLM» по предельному пассажирообороту в Азиатско-Тихоокеанском регионе).

Развитость аэропорта и его доступность являются важным фактором для пассажира при покупке билета. Хаббы «Air France – KLM» расположены в аэропортах Шарля де Голля (г. Париж) и Схипхол (г. Амстердам), которые входят в пятерку лучших аэропортов Европы по общему количеству принимаемых пассажиров. Это единственная группа, которая имеет два хаба, занимающих лидирующие позиции среди пяти лучших европейских аэропортов. Количество пассажиров «Air France – KLM» составляет большую часть от всех обслуживаемых в двух данных аэропортах.

«KLM – Royal Dutch Airlines» – одна из первых компаний, которая начала использовать аэропорт как хаб, и её специалисты помогли разработать превосходную интегрированную систему двух хабов после слияния с «Air France» в 2004 году. Оба аэропорта располагали огромным потенциалом и их близкое расположение друг к другу означает, что «Air France – KLM» могут предложить хорошо скоординированное расписание, согласно которому для пассажира не будет иметь принципиального значения, из какого аэропорта будет выполняться рейс.

Будучи на рынке авиационных услуг, две основные действующие авиакомпания Группы «Air France – KLM» имеют солидную репутацию и всемирную известность, являясь одними из старейших компаний мира. Долговечность обоих брендов вместе с их позиционированием в качестве авиакомпаний с полным спектром предоставляемых услуг (компаний премиального сегмента) и недавние инвестиции в модернизацию салонов воздушных судов являются активами Группы и их сильной стороной.

С другой стороны, недавние забастовки персонала «Air France» нанесли вред репутации бренда и ряд мировых конкурентов, особенно Средне-восточного и Азиатско-Тихоокеанского регионов, превзошли «Air France – KLM» в отношении качества предоставляемых услуг.

Вступив в альянс «SkyTeam», «Air France – KLM» совместно с партнерами и другими членами альянса «Delta» и «Alitalia» разработали единую ценовую политику относительно маршрутов из Европы в Северную Америку. Поскольку эти маршруты в настоящее время строго контролируются тре-

мя авиационными альянсами – это является выгодным для всех участников альянса «SkyTeam».

Слабые стороны. Согласно финансовым показателям деятельности «Air France – KLM», в 2014 году наблюдался убыток в 129 миллионов евро по отношению к прибыли в размере 130 миллионов евро в 2013 году. Одним из факторов подобной финансовой неудачи явилась забастовка авиационного персонала, которая лишила Группу компаний прибыли в размере 296 миллионов евро.

Хотя Группа «Air France – KLM» достигла значительного подъема в первые годы совместной работы после объединения в 2004 году (согласно данным к марту 2008 года маржа составила 5,8%), она продолжает вести борьбу за получение максимальной прибыли с момента окончания мирового финансового кризиса 2008-2009 годов.

Снижение прибыли «Air France – KLM» в 2014 году привело к сокращению операционного денежного потока с 1,5 миллиарда евро в 2013 году до 1 миллиарда евро в 2014 году. Кроме того, к концу 2014 года чистый долг увеличился впервые за четыре года от 5,348 миллиона евро до 5,407 миллиона евро. Валовая рентабельность снизилась с 4,2 миллиарда евро (конец 2013 г.) до 3,5 миллиарда евро (конец 2014 г.), что эквивалентно прибыли за 52 дня работы Группы компаний [3].

Забастовка пилотов компании «Air France» имела негативное влияние на её деятельность в 2014 году, в результате которой убытки компании составили 425 миллионов евро. Забастовка стала результатом спора о создании дочерней компании «Transavia» на базе Группы «Air France – KLM» во Франции. Чтобы разрешить конфликт, руководство отказалось от плана по запуску «Transavia Europe», который должен был осуществиться вне отечественных рынков Франции и Нидерландов.

Еще одним уязвимым звеном деятельности Группы компаний «Air France – KLM» является смешение брендов компаний премиального сегмента и лоукостеров Группы. Этот факт часто приводит пассажиров в заблуждение. В отличие от данной Группы у «Lufthansa Aviation Group» наблюдается четкое разграничение двух бизнес-моделей. Таким образом, некоторые пассажиры предпочитают осуществлять перелеты другими компаниями, что снижает долю пассажиропотока и прибыли «Air France – KLM».

Возможности. На наш взгляд, «Air France – KLM» следует больше развивать «Transavia». Базируясь в двух аэропортах Европы (Орли в Париже и Схипхол в Амстердаме), авиакомпания «Transavia» является перспективным низкобюджетным авиаперевозчиком в Группе, затраты на предельный пассажирооборот которого соответствуют бизнес-модели любого лоукостера.

Стоит отметить, что руководству «Air France – KLM» пришлось приложить множество усилий, затратив достаточное количество временных ресурсов, чтобы стимулировать потенциал «Transavia». Даже сейчас рост её предельного пассажирооборота на 6,4% в 2015 году не сопоставим с ростом

на 15,5% в том же году испанского лоукостера «Vueling» – дочерней авиакомпании «International Airlines Group» – одного из конкурентов «Transavia». Более того, компания «Transavia» является убыточной и «Air France – KLM» не стремится достигнуть нулевых показателей – её самоокупаемости. Хотя развитие низкобюджетных авиаперевозчиков и ведение подобных бизнес-стратегий в рамках Группы «Air France – KLM» является перспективным, у Группы также остается возможность использовать и развивать преимущества данной модели.

Ближнемагистральные и среднемагистральные рейсы «Air France – KLM» (за исключением «Transavia») продолжают приносить убытки Группе, несмотря на то, что убытки компании снизились с 220 миллионов евро (2013г.) до 120 миллионов евро (2014г.). Большая часть убытков приходится на региональных французских перевозчиков – участников Группы «Air France – KLM». Основной задачей «Air France – KLM» в вопросе ближнемагистральных и среднемагистральных рейсов является достижение точки безубыточности путем реорганизации деятельности ближнемагистральных рейсов «HOP!» и «Air France» в единую структуру, а также продвижение бренда «Air France» как перевозчика премиального сегмента. Стоит отметить, что конкурируя с другими видами скоростного транспорта (железнодорожным, автомобильным), низкобюджетные авиаперевозки пользуются большим спросом в Европе.

Сегмент грузовых перевозок «Air France – KLM» продолжает борьбу за достижение точки неубыточности, согласно плану стратегического развития на период до 2020 года (в 2014 году убытки составили 212 миллионов евро). Достигнув этой цели, у «Air France – KLM» появляется возможность увеличить показатели прибыльности, включая сокращение общего парка грузовых воздушных судов. К концу марта 2015 года «Air France – KLM» насчитывала 16 грузовых самолетов и сократила их количество до 5 к 2016 году.

Как отмечалось ранее, «Air France – KLM» имеет широкую сеть маршрутов из Европы в Азиатско-Тихоокеанский регион, при этом Китай является крупнейшим хабом в регионе по предельному пассажирообороту. Однако компания сталкивается с растущей конкуренцией на данных направлениях со стороны таких компаний, гигантов, как: «Emirates», «Qatar Airways», «Etihad» и «Turkish Airlines». Основным способом преодоления такой конкуренции является организация совместного сотрудничества с партнерами местных авиалиний. «Air France – KLM» сотрудничает с двумя китайскими авиакомпаниями «China Southern» и «China Eastern» в рамках альянса «SkyTeam». На данный момент наблюдается незначительный прогресс данного сотрудничества, хотя дальнейшее развитие такого партнерства даёт возможность «Air France – KLM» увеличить пассажиропоток и прибыль на китайских направлениях.

Ещё одной возможностью укрепления позиций Группы «Air France – KLM» в Азиатско-Тихоокеанском регионе может являться сотрудничество с «Etihad» и последующее увеличение числа код-шеринговых рейсов.

Для достижения эффективности деятельности Группы компаний также представляется возможность углубления интеграции в Группе «Air France – KLM» путем централизации определенных административных, финансовых и материально-технических функций.

Одной из ключевых причин низкой доходности Группы компаний «Air France – KLM» является тот факт, что удельные издержки слишком высоки по отношению к уровню удельной прибыли, которую способна получать Группа. Несмотря на расширение маршрутной сети и улучшение качества предоставляемых услуг с целью увеличения удельной прибыли, высоко конкурентная природа рынка авиационных услуг создает барьеры для роста удельной прибыли. Тем не менее, «Air France – KLM» следует стремиться к ежегодному сокращению удельных издержек, поскольку это даст возможность Группе восстановить стабильный уровень прибыли.

Еще одной возможностью Группы «Air France – KLM» может являться обновление парка воздушных судов, а именно широкофюзеляжных дальнемагистральных самолетов. На данный момент средний возраст самолетов Группы составляет 11,5 лет. Подобный шаг является предпочтительным как для снижения удельных издержек, так и для привлечения пассажиров и продвижения бренда.

Угрозы. С учетом сказанного выше, мы видим возможность дальнейшего расширения сферы влияния «Air France – KLM» в сегменте низкобюджетных авиаперевозок на рынке авиационных услуг в Европейском регионе, например, деятельность компании «Transavia». Однако такие перевозки осуществляются лишь по маршрутам отдыха по Европе и в Средиземноморье из Франции и Нидерландов. Более крупные низкобюджетные авиаперевозчики в Европе демонстрируют более успешную деятельность, являются значительно более прибыльными, поскольку ориентированы на выполнение рейсов как по курортным, так и по бизнес-направлениям. Рост конкуренции в сегменте низкобюджетных авиаперевозок представляет собой угрозу для «Air France – KLM».

Доля спроса на услуги компаний-лоукостеров во Франции по-прежнему ниже, чем по всей Европе в целом. Так, в 2014 году на долю низкобюджетных авиаперевозчиков приходилось около 30% внутренних и международных маршрутов во Франции по сравнению с 44% по всей Западной Европе. За десятилетний период наблюдалась следующая тенденция: в то время как доля низкобюджетных компаний на рынке авиационных услуг выросла с 18% до 40%, у Группы «Air France – KLM» она снизилась с 49% до 34%.

Следует отметить, что уровень конкуренции растет как между компаниями низкобюджетного сегмента на ближнемагистральных направлениях, так и между крупными компаниями на дальнемагистральных рейсах (основные конкуренты: «Emirates», «Qatar Airways», «Etihad» и «Turkish Airlines»).

По сравнению с «Lufthansa Aviation Group» Группа компаний «Air France – KLM» имеет меньшее число маршрутов внутри Европейского ре-

гионального пространства, поэтому она менее чувствительна к росту присутствия Большой тройки перевозчиков Персидского залива («Emirates», «Qatar Airways», «Etihad») и их европейских партнеров в других городах, которые ранее полагались на Париж и Амстердам для выполнения стыковочных рейсов по дальнемагистральным направлениям.

Более того, «Air France – KLM» предпринимала попытки сотрудничества с компаниями Большой тройки перевозчиков Персидского залива посредством выполнения код-шеринговых рейсов с авиакомпанией «Etihad», однако «International Airline Group» установила более тесное сотрудничество с компанией «Qatar Airways», что представляет собой угрозу для присутствия «Air France – KLM» в данном регионе.

Стоит отметить, что «Air France – KLM» продолжает критиковать компании Большой тройки перевозчиков Персидского залива, поддерживая попытки «Lufthansa Aviation Group» и ряда компаний США выступить за сокращение прав на перевозку, предоставленных данной тройке («Emirates», «Qatar Airways», «Etihad») в рамках либеральных двусторонних соглашений о воздушных перевозках. Используя подобный подход к борьбе с конкурентной угрозой со стороны Большой тройки перевозчиков Персидского залива, «Air France – KLM» рискует ослабить свои позиции на рынке авиационных услуг.

Для «Air France – KLM» было бы перспективным найти общие интересы и обозначить пути дальнейшего сотрудничества с «Etihad» и усовершенствовать совместную деятельность с китайскими партнерами. Это требует более смелого подхода со стороны «Air France – KLM». Также необходимо способствовать развитию дочернего перевозчика «Transavia». «Air France – KLM» стоит помнить о том, что потворство протекционистским идеям может привести к негативным последствиям.

SWOT-анализ «Lufthansa Aviation Group». В 2014 году операционная маржа «Lufthansa Aviation Group» составила 3,9% по сравнению с 3,5% в 2013 году. В 2014 году удельная прибыль Группы компаний была самой низкой.

Развитие совместных стратегических предприятий с целью противостояния конкуренции на дальнемагистральных рейсах Большой тройке перевозчиков Персидского залива имело значимость. Рост дочерних компаний-лоукостеров как на коротких, так и на дальних направлениях весьма приветствуется руководством «Lufthansa», однако компания сталкивается с нерешенной проблемой о привлечении пилотов к деятельности в низкобюджетные авиакомпании. Более того, протекционистский настрой «Lufthansa Aviation Group» как ответ конкурентам может иметь положительный результат только в краткосрочной перспективе, однако он может привести к значительному риску при рассмотрении его в качестве долгосрочной стратегии.

Сильные стороны. Сама компания «Lufthansa» и её основные дочерние компании «SWISS» и «Austrian Airlines» являются приверженцами своих

внутренних рынков. Цель самой «Lufthansa» – стать лучшим перевозчиком в Европе.

Авиакомпания-члены Группы «Lufthansa Aviation Group» представляют все сегменты рынка авиационных услуг (от низкобюджетных до авиакомпаний премиального сегмента) как с точки зрения предоставления услуг, так и географии полетов. Авиакомпания «Lufthansa» предлагает клиентам своих рейсов многоклассовое обслуживание как на коротких, так и на дальних направлениях, снабжая каждого пассажира всем спектром предусмотренных услуг.

Авиакомпания «Germanwings» является низкобюджетным авиаперевозчиком. Еще одна развивающаяся дочерняя компания «Eurowings» с более низкими удельными издержками, чем «Germanwings», стремится расширить присутствие Группы в бюджетном сегменте как на коротких, так и на дальних маршрутах, делая акцент на курортных направлениях. Таким образом, «Lufthansa Aviation Group» позиционирует себя как многоцелевой бренд, направленный на удовлетворение пассажиров с разными запросами и предпочтениями.

Группа компаний «Lufthansa Aviation Group» владеет различными дополняющими компаниями. Помимо осуществления летной деятельности «Lufthansa Aviation Group» является мировым лидером в предоставлении ряда авиационных услуг, которые включают в себя кейтеринг и организацию питания пассажиров на борту («LSG SkyChefs») [4], техническое обслуживание и капитальный ремонт воздушных судов (MRO) – «Lufthansa Technik» [5] и многое другое. «LSG SkyChefs» и «Lufthansa Technik» являются крупнейшими в своей отрасли на рынке авиационных услуг. Такое направление деятельности обеспечивает более стабильный уровень прибыли Группе компаний.

«Lufthansa» стремится увеличить процентное соотношение прибыли, полученной помимо основной деятельности (перевозка пассажиров и грузов) с 30% до 40% к 2020 году.

Финансовая отчетность «Lufthansa Aviation Group» демонстрирует позитивные показатели [6]. Исторически правление немецкого авиаперевозчика относилось более консервативно к отчету о финансовом положении, нежели другие авиаперевозчики. Это означает, что у компании более низкий уровень долга и высокий уровень наличности. Хотя это спорный вопрос с точки зрения финансовой теории, такое положение дел обеспечивает безопасность во времена кризисных ситуаций. В прошлом это способствовало накоплению определенного бюджета, позволяя компании занять ведущую роль в консолидации сектора гражданской авиации в Европейском регионе.

«Lufthansa Aviation Group» имеет многочисленные хабы в центре Европы: Франкфурт-на-Майне, Мюнхен [7], Цюрих, Вена, Брюссель. Первые четыре из них располагаются относительно близко друг к другу в центре Европейского континента. Посредством координации расписания и цено-

образования это позволяет Группе «Lufthansa Aviation Group» предлагать широкий спектр маршрутов и частотности полетов.

«Lufthansa Aviation Group» занимает лидирующее положение в Европе по количеству посадочных мест по сравнению с другими основными европейскими группами авиакомпаний [8]. Хотя коэффициент занятости пассажирских кресел в Западной Европе значительно выше, чем в Восточной или Центральной, «Lufthansa Aviation Group» превосходит «Air France – KLM» в данном вопросе.

Авиационные компании Группы «Lufthansa Aviation Group» выполняют большее количество прямых рейсов из Европы в Азиатско-Тихоокеанский регион, чем любая другая Группа авиакомпаний [9]. Этот регион имеет более высокие темпы роста, чем Северная Америка или Европа, и поэтому представляет собой большое преимущество для «Lufthansa Aviation Group» (по сравнению с конкурентами Большой тройки европейских групп). Однако это также означает, что возрастает конкуренция со стороны Большой тройки перевозчиков Персидского залива и «Turkish Airlines», поскольку они увеличивают пассажиропоток между Европой и Азиатско-Тихоокеанским регионом через свои хабы на Среднем Востоке и в Турции.

«Lufthansa Aviation Group» разработала договоры о совместном сотрудничестве с «United Airlines», «Air Canada» и «All Nippon Airways». Подобные соглашения, одобренные антимонопольными органами, позволяют участникам координировать расписание и цены и обычно обеспечивают оптимизацию удельных расходов, что в свою очередь помогает противостоять возрастающей конкуренции со стороны Большой тройки перевозчиков Персидского залива на азиатско-тихоокеанских маршрутах.

Слабые стороны. Затраты на предельный пассажирооборот по отношению к рейсам средней дальности показывают, что Группа занимает лидирующее положение (по спектру предлагаемых услуг) в Европе среди компаний премиального сегмента. Хотя Группа также получает удельную прибыль из-за высокостоимостной структуры, она все же остается уязвимой к снижению спроса и возрастающей конкуренции среди низкобюджетных перевозчиков на рейсах короткой и средней дальности.

Более того, многие другие компании являются более рентабельными, чем «Lufthansa», например, дальнемагистральные перевозчики в регионе Персидского залива и Азии, которые конкурируют с «Lufthansa» по обслуживанию европейско-азиатских маршрутов.

К одной из слабых сторон работы Группы можно отнести забастовки сотрудников [10]. По данным «Lufthansa Aviation Group», забастовка пилотов в 2014 году принесла определенные финансовые потери компании, а именно, снизилась операционная прибыль на 232 миллиона евро. Стоит отметить, что это не единичный случай в истории компании. Так, забастовки продолжались и в 2015 году. Основными разногласиями были: пенсионный возраст пилотов и пенсионные накопления, а также более активное внедре-

ние лоукостеров в деятельность Группы компаний [11]. Важно понимать, что подобный риск возникновения различных разногласий между сотрудниками весьма велик, а это влечет значительные убытки для Группы.

«Lufthansa Aviation Group» на протяжении многих лет не спешила развивать бизнес-модель низкобюджетных авиаперевозок. Лоукостеры начали появляться на территории Европы в конце прошлого столетия, однако «Lufthansa Aviation Group» ставила в приоритет премиальные авиаперевозки. Таким образом, деятельность дочернего лоукостера «Germanwings» и его полноценное развитие началось лишь в 2013 году. До этого момента тарифы на авиабилеты «Germanwings» были значительно высоки по сравнению с другими низкобюджетными авиакомпаниями Европы, и многие классифицировали данную компанию как регионального перевозчика «Lufthansa Aviation Group», но не как лоукостера. Передача части маршрутов «Germanwings» еще одной низкобюджетной дочерней компании «Eurowings» означала расширение зон влияния низкобюджетных перевозок в Европе, подконтрольных «Lufthansa Aviation Group». Так, Группа компаний начала развивать подобную модель в Австрии и Швейцарии, но в полном объеме развить свой потенциал обе компании смогли относительно недавно, так как основным приоритетом для руководства Группы по-прежнему оставались компании премиального сегмента.

Приверженность «Lufthansa Aviation Group» протекционизму не пошла ей на пользу. Несмотря на то, что в краткосрочном периоде активная политика протекционизма и смогла явить положительный экономический эффект для «Lufthansa Aviation Group» и защиту от конкурентов, в долгосрочной перспективе подобная стратегия не дала значительного развития Группе компаний. Так, мы видим, что долгое время «Lufthansa Aviation Group» не стремилась развивать партнерские отношения с другими авиакомпаниями, кооперация с которыми могла бы стать устойчивой платформой для «Lufthansa Aviation Group» в будущем. Однако производилось развитие дочерних компаний Группы. Подобный шаг с целью сосредоточения усилий на дочерних компаниях, затраты и эффективность которых зачастую могут вызывать некое сомнение, в случае отрицательного эффекта мог привести к внутреннему сбою работы Группы, растрате ресурсов и определенным издержкам.

Возможности. Развитие перевозок с помощью лоукостеров послужит определенной стратегией роста «Lufthansa Aviation Group» и укрепит её позиции в отрасли низкобюджетных перевозок на рынке авиационных услуг в Европе. Правление Группы разработало стратегический план, одним из пунктов которого является передача части европейских маршрутов, выполняющихся из различных хабов Группы (кроме Франкфурта-на-Майне и Мюнхена), лоукостеру «Germanwings». Данный процесс был запущен в 2013 году и на данный момент можно говорить о его успешном завершении. Однако важно помнить о высокой ценовой политике «Germanwings». Высокую стоимость авиабилетов на рейсы данного перевозчика можно оправдать их

высокой себестоимостью ввиду высокой оплаты труда авиационному персоналу компании и наличия универсальных трудовых соглашений и условий для сотрудников компаний премиального сегмента и лоукостеров Группы. «Lufthansa Aviation Group» проводит политику стандартизации. Так, на пилотов компании-лоукостера распространяются те же условия трудового договора, что и на пилотов компании премиального сегмента, следовательно, происходит идентичный расчет их заработной платы, хотя их деятельность и трудовой график весьма различны. Возможность сокращения подобных издержек может быть реализована через компанию «Eurowings», на пилотов которой не распространяются условия коллективного договора «Lufthansa Aviation Group». Следовательно, Группа компаний может реализовать деятельность «Eurowings» как лоукостера в полной мере. По подсчетам «Lufthansa Aviation Group», стоимость билетов на рейсы «Eurowings» будет ниже на 20%, чем на рейсы «Germanwings». Кроме того, планируется развивать дальнемагистральные перелеты лоукостера «Eurowings», которые на сегодняшний день находятся под контролем авиаперевозчика «SunExpress» [12]. Данные перелеты будут выполняться из Кёльна и Бонна, что расширит зоны влияния «Lufthansa Aviation Group» путем увеличения аэропортов локации компаний Группы как на территории Германии, так и на территории всего Европейского регионального пространства.

Также «Lufthansa Aviation Group» может модернизировать свой флот путем увеличения числа широкофюзеляжных самолетов для выполнения чартерных рейсов по туристическим направлениям под брендом «Lufthansa».

Внутренние реформы и изменение корпоративной культуры «Lufthansa Aviation Group» медленны, но имеют хороший потенциал. Внедрение низкобюджетных авиаперевозок в деятельность Группы компаний предполагает создание особых условий труда для персонала компании-лоукостера. Однако унифицированные трудовые контракты с сотрудниками создают определенные трудности для Группы компаний в целом. В 2014 году в ежегодном послании генеральный директор Группы компаний «Lufthansa Aviation Group» заявил, что следование экономически неэффективным моделям и выбор подобной стратегии не принесет положительных результатов. В таком случае при нахождении компромисса по вопросу изменения условий оплаты труда и вознаграждения сотрудников компаний Группы может повысить конкурентоспособность лоукостеров Группы.

Дальнейшее расширение и интеграция с другими перевозчиками может дать Группе «Lufthansa Aviation Group» значительные преимущества. Национальные авиакомпании в Группе «Lufthansa Aviation Group» продолжают осуществлять свою деятельность под собственными брендами, имея собственный флот и штат сотрудников, а также выполняя собственные операции. «Lufthansa», «SWISS», «Austrian Airlines» и «Brussels Airlines» интегрированы в единую структуру уже на протяжении нескольких лет. Однако данный вид слияния нельзя назвать полноценным, как, например, приобре-

тение компанией «Delta» перевозчика «Northwest» в Северной Америке. На подобное медленное слияние компаний в рамках «Lufthansa Aviation Group» существует ряд исторических причин и предпосылок, которые рассматривались в предыдущих главах данной работы. Однако стоит отметить столь успешное развитие и сосредоточение административных и финансовых институтов в единую структуру, а также разработку единых центров, выполняющих снабженческие функции, и создание сопутствующих компаний внутри Группы. Тем не менее, большая степень интеграции смогла бы увеличить эффективность деятельности всех компаний Группы.

Угрозы. Активная конкуренция среди низкобюджетных перевозчиков может явиться угрозой для Группы. Как было отмечено выше, «Lufthansa Aviation Group» увеличивает собственную долю влияния на рынке низкобюджетных авиаперевозок в Европе за счёт расширения карты маршрутов и увеличения частотности рейсов ей подконтрольной «Eurowings». «Germanwings» до сих пор сохраняет лидирующие позиции и главенство в Группе в рамках данного сегмента рынка, но его конкурентоспособность остается под вопросом ввиду высоких затрат и себестоимости услуг данной компании по сравнению с другими европейскими низкобюджетными авиакомпаниями. Активный рост конкуренции и появление новых игроков в данном сегменте создает угрозу для «Lufthansa Aviation Group». Основными конкурентами «Germanwings» и «Eurowings» по-прежнему остаются следующие европейские компании-лоукостеры: «EasyJet» и «Ryanair», основная деятельность которых сосредоточена на туристических низкобюджетных маршрутах, которые приносят им высокий доход и являются стратегически важными в деятельности лоукостеров.

Наличие высокой конкуренции на дальнемагистральных маршрутах и стыковочных рейсах из Азии в США. Подобная ситуация, как на ближнемагистральных рейсах среди лоукостеров, возникает и на дальнемагистральных перелетах среди компаний премиального сегмента «Lufthansa Aviation Group». Так, Большая тройка перевозчиков Персидского залива («Emirates», «Qatar Airways», «Etihad») и партнер «Lufthansa Aviation Group» в рамках альянса «Star Alliance», «Turkish Airlines» создают значительный противовес «Lufthansa Aviation Group». Например, большинство рейсов «Lufthansa» из Индии в США выполняются со стыковкой во Франкфурте, но Большая тройка перевозчиков Персидского залива готова предложить пассажирам больше стыковочных рейсов в США в собственных хабах, что увеличивает долю их влияния в данных регионах.

Большая тройка перевозчиков Персидского залива также активно развивает Азиатско-Европейское сообщение, предлагая новые маршруты пассажирам, которые ранее выполнялись только «Lufthansa» через Франкфурт-на-Майне. Как отмечалось выше, «Lufthansa Aviation Group» обладает обширной европейской сетью, но большая часть рейсов приходится на выполнение дальнемагистральных маршрутов. С другой стороны, её преиму-

щественное положение на Европейском рынке является более уязвимым к растущему присутствию Большой тройки перевозчиков Персидского залива и европейских партнеров на внутреннем рынке.

Среди других старейших и самых крупных европейских компаний, а также авиационных групп и объединений «Lufthansa Aviation Group» не имеет тесного сотрудничества ни с одним перевозчиком из Большой тройки перевозчиков Персидского залива, в то время как «International Airlines Group» [13] ведет активную совместную деятельность с «Qatar Airways» в рамках альянса «Oneworld» [14], а «Air France – KLM» имеет ряд код-шеринговых рейсов с «Etihad». Напротив, «Lufthansa Aviation Group» продолжает утверждать о несправедливой конкуренции со стороны Большой тройки перевозчиков Персидского залива.

Более того, в 2013 году «Lufthansa» расторгла соглашение о код-шеринговых рейсах с «Turkish Airlines» (хотя использование компании «SunExpress» с целью обеспечения дальнемагистральных рейсов под брендом «Eurowings» предполагает улучшение взаимоотношений с «Turkish Airlines») [15].

В 2015 году генеральный директор «Lufthansa Aviation Group» Карстен Шпор потребовал пересмотра двусторонних соглашений о воздушном сообщении с ОАЭ и Катаром с целью защитить компанию от олигархической бизнес-модели Большой тройки перевозчиков Персидского залива [16]. Данный факт служит еще одним наглядным примером инстинктивной политики протекционизма «Lufthansa Aviation Group», что является определенной защитой от конкурентов с новыми деструктивными бизнес-моделями со стороны последних.

Оставив в стороне аргументы, касающиеся обоснованности претензий «Lufthansa Aviation Group» к Большой тройке перевозчиков Персидского залива и их субсидированию со стороны местных правительств, что обеспечивает неравнозначную конкуренцию на рынке авиационных услуг, можно полагать, что подобное стратегическое мышление руководства «Lufthansa Aviation Group» не имеет больших перспектив. Ей следует направить все меры на борьбу с конкуренцией путем реструктуризации своей деятельности и развития отношений с потенциальными партнерами. Эти попытки должны быть направлены на преодоление разрушительной политики претензий по поводу неравных конкурентных условий на рынке авиационных услуг.

Не возникает сомнений, что в случае, если доля присутствия Большой тройки перевозчиков Персидского залива на рынке будет сокращена, всегда может появиться другой конкурент для «Lufthansa Aviation Group», который сможет предложить пассажирам лучшие и более гибкие условия. В будущем возможно появление такого конкурента из Китая, а также из других стран Азии или же европейских лоукостеров. Так или иначе «Lufthansa Aviation Group» следует сосредоточиться на самосовершенствовании, а не на продолжении политики протекционизма.

Заключение

Проведенный анализ деятельности ведущих европейских игроков в сфере грузопассажирских перевозок – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» на основе имеющихся SWOT-данных компаний свидетельствует, что последние в рамках конкурентной борьбы за потребительский рынок придерживаются разных по содержанию, но единых по сути концептуальных подходов.

В частности, для холдингов характерно следующее: борьба за влияние в зоне Евро путем расширения зоны покрытия, создание многоцелевых брендов (с высокой развитостью компаний Группы во всех сегментах), поглощение сопутствующих сегментов бизнеса, а также выработка единой тарифной политики.

Вместе с тем борьба за конечного потребителя вынуждает компании не только к пересмотру стратегии управления активами в целом, но и поиску приемлемых вариантов по развитию сети в краткосрочной перспективе – организация ближнемагистральных и региональных маршрутов, сотрудничество с нерегиональными игроками, обновление парка транспортных средств и т.д. В конечном счете оптимизации деятельности компаний создает режим благоприятствования как для промежуточных элементов внутри цепочки, так и для потребителя.

Приложение 1. SWOT-анализ авиакомпании «Air France – KLM»

Сильные стороны	Слабые стороны
Сбалансированная маршрутная сеть; Европейский лидер в Латинской Америке; Базирование в лучших аэропортах Европы; Всемирно известные бренды с солидной репутацией; Единая ценовая политика на услуги компаний Группы.	Нестабильность финансовых показателей, рост убытков; Периодические забастовки сотрудников, несущие большие издержки; Смешение сегментации брендов (авиакомпаний премиального сегмента и лоукостеров).
Возможности	Угрозы
Развитие лоукостера «Transavia»; Реорганизация ближнемагистральных и региональных маршрутов; Сокращение парка грузовых воздушных судов; Развитие сотрудничества с компаниями Азиатско-Тихоокеанского региона; Централизация административных, финансовых и материально-технических функций; Обновление парка широкофюзеляжных воздушных судов.	Неразвитость маршрутной сети лоукостеров; Рост конкуренции в сегменте низкобюджетных перевозок внутри региона и за его пределами; Конкурентный рост в Азии и странах Персидского залива; Потворство протекционистским идеям развития и ведения бизнеса.

Приложение 2. SWOT-анализ авиакомпании «Lufthansa Aviation Group»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Значимое влияние на территории Европейского региона; Многоцелевой бренд. Высокая развитость компаний Группы во всех представленных сегментах рынка; Владение крупнейшими сопутствующими организации полетов и авиационной деятельности компаниями; Стабильный рост финансовой прибыли; Частичное или полное владение несколькими национальными перевозчиками Европы; Наличие множества хабов; Лидер в Европе по количеству посадочных мест.</p>	<p>Уязвимость к снижению спроса и росту конкуренции среди лоукостеров на рейсах короткой и средней дальности; Периодические забастовки сотрудников, несущие большие издержки; Несовершенная развитость административно-правовой базы деятельности лоукостеров Группы; Медленное развитие партнерских отношений с другими авиакомпаниями, акцент на усовершенствование и интеграцию с компаниями в рамках Группы.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Развитие низкобюджетных авиакомпаний «Eurowings» и «Germanwings»; Снижение производственных издержек и тарифов на авиабилеты; Модернизация флота и расширение парка воздушных судов; Налаживание партнерских отношений и интеграция с другими авиакомпаниями.</p>	<p>Активная конкуренция в сегменте низкобюджетных авиаперевозок; Высокий рост конкуренции на дальнемагистральных маршрутах и стыковочных рейсов из Азиатско-Тихоокеанского региона в США. Отсутствие соглашений о сотрудничестве с авиакомпаниями Большой тройки Персидского залива; Возможный рост конкуренции со стороны азиатских авиакомпаний в будущем.</p>

Список источников

1. 2014 Annual report // Air France – KLM [Официальный сайт]. Доступно: <http://www.airfranceklm.com/en/publications/annual-report-2014> (дата обращения: 15.04.2018).
2. Details of 2015 collective labour agreement with pilots // KLM – Royal Dutch Airlines [Официальный сайт]. Доступно: <https://news.klm.com/details-of-2015-collective-labour-agreement-with-pilots/> (дата обращения: 15.04.2018).
3. Facts and Figures // LSG SkyChefs [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.lsgskycheffs.com/us/facts-figures/> (дата обращения: 15.04.2018).
4. Facts and Figures // Lufthansa Technik [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.lufthansa-technik.com/facts-and-figures> (дата обращения: 15.04.2018).
5. 2015 Annual Report // Lufthansa Aviation Group [Официальный сайт]. Доступно: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2015-e.pdf> (дата обращения: 15.04.2018).
6. The «10 Star-Hub» of Lufthansa and Munich Airport // Lufthansa Aviation Group [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.lufthansagroup.com/en/press/media-relations-north-america/news-and-releases/2018/q1/the-10-star-hub-of-lufthansa-and-munich-airport.html> (дата обращения: 15.04.2018).
7. Brief profile // Lufthansa Aviation Group [Официальный сайт]. Доступно: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/fakten-zum-unternehmen.html> (дата обращения: 15.04.2018).
8. Lufthansa Group Route Map // Lufthansa Aviation Group [Официальный сайт]. Доступно: <https://lh.fitmaps.com/en> (дата обращения: 15.04.2018).
9. Due to the pilots' strike Lufthansa has canceled most of its flights for Wednesday, Thursday and Friday // Lufthansa [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.lufthansa.com>

com/mediapool/pdf/92/media_214016592.pdf (дата обращения: 15.04.2018).

10. As Lufthansa Pilots Walk Out, 900 Canceled Flights but Relative Calm // The New York Times. Доступно: <https://www.nytimes.com/2014/04/03/business/international/lufthansa-strike.html> (дата обращения: 02.04.2018).

11. SunExpress Destination Map // SunExpress [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.sunexpress.com/en/inspiration/destination-map/> (дата обращения: 15.04.2018).

12. IAG Profile // International Airlines Group [Официальный сайт]. Доступно: <http://www.iagroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview> (дата обращения: 15.04.2018).

13. Member Airlines // Oneworld [Официальный сайт].

Доступно: <https://www.oneworld.com/member-airlines/overview> (дата обращения: 15.04.2018).

14. Lufthansa ends codesharing with Turkish Airlines. A full rift would mean new strategies for each // CAPA Centre For Aviation. Доступно: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lufthansa-ends-codesharing-with-turkish-airlines-a-full-rift-would-mean-new-strategies-for-each-142011> (дата обращения: 10.04.2018).

15. Lufthansa should consider Gulf partnership, German official says // Gulf News. Доступно: <https://gulfnews.com/business/aviation/lufthansa-should-consider-gulf-partnership-german-official-says-1.1839290> (дата обращения: 11.04.2018).

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE AVIATION SERVICES IN THE EUROPEAN REGION

Udovychenko Alexander Ivanovich, Dr. Sc. (Econ.), Full Prof.

Kutsov Artem Vladimirovich, M.A. student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: aiu1956@yandex.ru; artemiy.kutsov@gmail.ru

Purpose: the article aims to research business strategies of leading European players in the field of passenger and cargo transportations identify the most successful holding management models and factors slow down development of competitive environment. *Discussion:* 2008 global financial crisis significantly changed the landscape of the aviation services market in EU region. Participants not ready for currency fluctuations left the market, resistant corporations rethought business management strategies. At the same time single EU policy aimed to prevent cartel collusions and the activity of trade unions were others negative factors. Analysis is based on EU official documents in sphere of aviation industry, annual reports of key EU aviation organizations – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group», road maps and development strategies based on SWOT-analysis. *Results:* SWOT analysis of leading EU companies demonstrate positive/negative factors of business models, identify financial threats, segment conditions for further sustainable development of aviation holdings.

Keywords: economic situation, aviation companies and holdings, strategic development, SWOT-analysis, effective activity.

References

1. 2014 Annual report. Air France – KLM [official site]. Available at: <http://www.airfranceklm.com/en/publications/annual-report-2014> (accessed: 15.04.2018).
2. Details of 2015 collective labour agreement with pilots. KLM – Royal Dutch Airlines [official site]. Available at: <https://news.klm.com/details-of-2015-collective-labour-agreement-with-pilots/> (accessed: 15.04.2018).
3. Facts and Figures. LSG SkyChefs [official site]. Available at: <https://www.lsgskychefs.com/us/facts-figures/> (accessed: 15.04.2018).
4. Facts and Figures. Lufthansa Technik [official site]. Available at: <https://www.lufthansa-technik.com/facts-and-figures> (accessed: 15.04.2018).
5. 2015 Annual Report. Lufthansa Aviation Group [official site]. Available at: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2015-e.pdf> (accessed: 15.04.2018).
6. The «10 Star-Hub» of Lufthansa and Munich Airport. Lufthansa Aviation Group [official site]. Available at: <https://www.lufthansagroup.com/en/press/media-relations-north-america/news-and-releases/2018/q1/the-10-star-hub-of-lufthansa-and-munich-airport.html> (accessed: 15.04.2018).

7. Brief profile. Lufthansa Aviation Group [official site]. Available at: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/fakten-zum-unternehmen.html> (accessed: 15.04.2018).
8. Lufthansa Group Route Map. Lufthansa Aviation Group [official site]. Available at: <https://lh.ftmaps.com/en> (accessed: 15.04.2018).
9. Due to the pilots' strike Lufthansa has canceled most of its flights for Wednesday, Thursday and Friday. Lufthansa [official site]. Available at: https://www.lufthansa.com/mediapool/pdf/92/media_214016592.pdf (accessed: 15.04.2018).
10. As Lufthansa Pilots Walk Out, 900 Canceled Flights but Relative Calm. The New York Times. Available at: <https://www.nytimes.com/2014/04/03/business/international/lufthansa-strike.html> (accessed: 02.04.2018).
11. SunExpress Destination Map. SunExpress [official site]. Available at: <https://www.sunexpress.com/en/inspiration/destination-map/> (accessed: 15.04.2018).
12. IAG Profile. International Airlines Group [official site]. Available at: <http://www.iairgroup.com/phoenix.zhtml?c=240949&p=aboutoverview> (accessed: 15.04.2018).
13. Member Airlines. Oneworld [official site]. Available at: <https://www.oneworld.com/member-airlines/overview> (accessed: 15.04.2018).
14. Lufthansa ends codesharing with Turkish Airlines. A full rift would mean new strategies for each. CAPA Centre For. Available at: <https://centreforaviation.com/analysis/reports/lufthansa-ends-codesharing-with-turkish-airlines-a-full-rift-would-mean-new-strategies-for-each-142011> (accessed: 10.04.2018).
15. Lufthansa should consider Gulf partnership, German official says. Gulf News. Available at: <https://gulfnews.com/business/aviation/lufthansa-should-consider-gulf-partnership-german-official-says-1.1839290> (accessed: 11.04.2018).