

деятельности самих предприятий, которые выполняют роль посредников в логистической цепи (автотранспортные предприятия, экспедиторские компании, терминалы, логистические центры и др.). Очевидно, что все усилия, направленные на повышение эффективности данной отрасли экономики, имеют одну цель – повысить конкурентоспособность белорусского рынка грузовых перевозок, другими словами, обеспечить конкурентное преимущество транспортных логистических систем РБ. Эффективное управление логистикой может стать важнейшим источником обеспечения конкурентного преимущества. В свою очередь успешное управление логистическими системами напрямую связано с маркетинговым управлением [1].

В данном случае под маркетинговым управлением понимается грамотное использование совокупности маркетинговых инструментов и функций при разработке конкурентной стратегии, что сможет повысить ценностную значимость белорусских транспортных коридоров на рынке международных автоперевозок. Детализируя данную проблему, хотелось бы обратить внимание на такую составляющую маркетинга, как стратегический маркетинговый потенциал предприятия. Анализ стратегического маркетингового потенциала позволит определить:

- какое стратегически важное направление деятельности фирмы нуждается в приоритетном обеспечении тем или иным ресурсом;
- воздействуя на какой элемент маркетингового потенциала, можно наиболее эффективно усилить весь стратегический потенциал предприятия;
- какой из ресурсов нуждается в первоочередном развитии;

УДК 330.341.44

*Иванов М.Б.*

## КООПЕРАЦИЯ И ОБЪЕДИНЕНИЕ НА ВОЗДУШНОМ ТРАНСПОРТЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

Отрасль международного воздушного транспорта прошла через период самых тяжелых потрясений после Второй Мировой войны. Сектор воздушных перевозок был серьезно потрясен следующими факторами: террористической атакой в США 11 сентября и последовавшими изменениями в правилах безопасности на воздушных судах; войнами на Ближнем Востоке и интифадой против Израиля и вспышкой эпидемии SARS в Азии. Общим фоном этих событий является продолжающийся экономический спад деловой активности в Европе и, частично, в США. Это привело к существенному падению спроса со стороны бизнесменов и туристов на авиабилеты. Первые начали экономить, а вторые предпочитают более безопасные виды транспорта и не путешествовать на дальние расстояния. Все это привело к значительному сокращению мощностей авиакомпаний (числа самолетов, задействованных на регулярных авиалиниях) и усилению объединительных тенденций в гражданской авиации. Сочетание вышеупомянутых факторов очень сильно ударило по состоянию отрасли. Конечно отрасль и раньше переживала периоды спада, особенно в период войны в Персидском заливе 1990 – 91 годов. Однако такого продолжительного и глубокого спада ещё не было. По данным Международной Ассоциации Воздушного Транспорта (IATA), величина объема пассажирских перевозок, выраженная в единицах дохода пассажиро-километров (RPK), сократилась на 6% за 2001 – 2003 годы. В тот же пери-

- какой из ресурсов предпочтительнее расширять с точки зрения повышения эффективности функционирования предприятия;
- какой вид ресурса сдерживает усиление стратегического потенциала предприятия;
- каково совокупное влияние всех элементов на уровень конкурентоспособности предприятия;
- каким образом влияют внешние и внутренние факторы маркетингового окружения предприятия на его конкурентный статус;
- на какие факторы следует направить деятельность руководства фирмы для повышения ее конкурентного статуса [2].

Ответы на данные вопросы и поиск их решений помогут руководителям предприятий – составляющих звеньев логистической системы не только оценить маркетинговый потенциал фирм, но и в перспективе повысить конкурентоспособность трансграничных логистических систем Беларуси, привлекая внимание международных перевозчиков, развивая данное направление экспорта услуг на международном рынке грузовых автоперевозок. Ведь не смотря на сложившиеся тенденции, рынок международных автоперевозок по-прежнему остается одним из наиболее перспективных направлений развития экономики Беларуси.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1999.
2. Савруков Н.Т., Егоров А.И., Егорова Е.А. Экономическая стратегия фирмы. – СПб: Политехника, 2000.
3. [www.bairc.ru](http://www.bairc.ru)

од число пассажиров сократилось на 5%. Наибольшее сокращение произошло в 2002 году в Северной Америке (-6,8% RPK) и на полетах в Северную Америку (-2% RPK). Азия, наоборот, первоначально выиграла и на внутренних и на международных рейсах (+5,1 и +5,8% RPK, соответственно). В 2003 году из-за вспышки SARS Азия потерпела серьезное сокращение пассажиропотока (например, число пассажиров в Гонконге упало на 25% по сравнению с годом ранее). В Америке продолжилось сокращение пассажиропотока, а в Европе он стабилизировался.

Финансовый эффект кризиса ещё более впечатляющ. За 2002 – 2003 годы суммарные потери авиатранспорта составили 30 – 35 млрд. долларов. Кроме этого, возросли расходы на безопасность и страхование пассажиров, сборы аэропортов и за диспетчерский контроль полетов.

В ответ на вызовы времени авиакомпании провели ряд мероприятий по сокращению расходов. Основные меры – сокращение рабочих мест (400 000) и консервация парка самолетов (1500 самолетов были выведены в пустынные места на стоянку и законсервированы). Следует пояснить, что авиакомпании могут приспособить свои возможности к спросу очень медленно, так как обязаны выполнять регулярные рейсы даже в случае пустых самолетов. Кроме того, авиакомпании рассчитывают свои мощности исходя из пиковой загрузки (обычно утренние и вечерние рейсы), и поэтому постоян-

*Иванов Максим Борисович, ассистент каф. менеджмента и маркетинга Брестского государственного технического университета.*

*Беларусь, БГТУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.*

ные издержки авиакомпаний высоки. Для того, чтобы получать прибыль, авиакомпании должны обеспечивать высокий уровень загрузки пассажирских мест. Одна из мер – сокращение используемого парка самолетов. После консервации 1500 самолетов уровень загрузки остальных повысился до 71,7%, однако этого недостаточно для устойчивого положения авиакомпаний.

В последнее время наблюдается рост числа полетов в связи с первыми признаками восстановления мировой экономики. Ожидается увеличение числа пассажиров в 2005 году, особенно в тихоокеанском регионе и Азии. Кроме восстановления экономики, существенным фактором увеличения пассажиропотоков стала деятельность так называемых бюджетных перевозчиков или дискаунтеров.

Бюджетные перевозчики – авиакомпании, предлагающие полеты по минимальным тарифам. Их основными конкурентами являются даже не традиционные авиакомпании, а железные дороги. Дискаунтеры имеют самолеты с одним салоном (нет первого и бизнес – классов) и предлагают минимум услуг. В частности, очень часто пассажиры вынуждены передвигаться к самолету по летному полю аэропорта, так как подача автобусов стоит денег и увеличивает цену авиабилета. Питание на борту покупается за отдельную плату. Пассажиры, которым важна экономия на авиабилетах и не критично отсутствие других услуг в полете, часто выбирают именно такие авиакомпании. С 2005 года ожидается начало полетов таких авиакомпаний в Москву из Германии. Дискаунтеры «оттянули» солидную долю авиапассажиров у традиционных авиакомпаний, которые имеют предел снижения тарифов в силу более высоких постоянных издержек и того факта, что их самолеты обычно имеют несколько салонов, а значит и не имеют максимально возможной загрузки. Например, Боинг 747 – 400ER – самый большой пока авиалайнер в мире – имеет стандартно 426 мест в трехклассовом варианте, 500 – в двухклассовом и 628 мест в варианте одного экономического класса. Традиционные авиакомпании в стремлении предоставить максимум комфорта предпочитали заказывать первые два варианта. Дискаунтеры заказывают последний вариант, так как он дает самые низкие возможные тарифы. Первым дискаунтером считается Southwest Airlines из США. Эта компания впервые применила принцип «ступени и колеса» при проектировании сети маршрутов, создала единый по типу парк самолетов (только Боинги 737) и минимизировала время нахождения самолета на земле. Пример её подхода к конкуренции и организации деятельности описан Майклом Портером [1].

Единственным выходом для традиционных авиаперевозчиков стало развитие кооперации, прежде всего путем альянсов. Причины для этого кроются в системе организации международных перевозок. Последняя базируется на следующих положениях:

1. Международные перевозки базируются на двухсторонних соглашениях между странами, в которых оговариваются не только перевозчики, но и количество рейсов, пункты назначения и типы самолетов, используемых двумя сторонами. При этом обычно исходят из принципов равнозначных рейсов, то есть цены авиабилетов и вместимость самолетов обеих сторон примерно равны.
2. Перевозчики между двумя странами должны быть национальными перевозчиками этих стран. При этом национальность перевозчика определяется либо принадлежностью его контрольного пакета юридическим лицам – резидентам или гражданам данной страны либо наличием базы на территории аэропорта данной страны. Воздушный кодекс РБ запрещает иностранным юридическим лицам и индивидуальным предпринимателям осуществлять перевозку пассажиров, грузов, почты и багажа в или за пределы РБ без специальных разрешений либо вне рамок меж-

дународных договоров Республики Беларусь. Перевозка иностранными лицами пассажиров, грузов, почты и багажа внутри РБ может осуществляться только на основе разовых разрешений. Кодекс не дает определения иностранного лица, поэтому оно определяется общим законодательством. В общем случае речь идет о том, что национальность определяется по наличию у резидентов контрольного пакета перевозчика.

Исходя из этого становится очевидным, что слияния и поглощения между авиакомпаниями разных стран практически невозможны, так как в этом случае одна из авиакомпаний утрачивает статус национальной и все права на осуществление перевозок по ранее заключенным международным договорам. Поэтому авиакомпании, вынужденные добиваться выхода на зарубежные рынки, стали кооперироваться с другими авиакомпаниями. Главной целью стратегических альянсов, которые строятся вокруг основных игроков на международном рынке авиаперевозок пассажиров, почты и багажа, является предоставление наиболее широкой сети маршрутов с прямыми перелетами и удобными стыковками. Пассажир имеет дело в этом случае только с одной авиакомпанией. Альянсы объединяют крупные компании с маленькими, которые специализируются на местных линиях и выступают как поставщики пассажиров в крупные транзитные аэропорты – хабы (hubs) или как транспортеры пассажиров из хабов на периферию. Таким образом, альянсы стали средством расширения и углубления сети маршрутов. Чем больше партнеры по альянсу дополняют друг друга, тем больше эффект от сети. Альянсы стремятся обеспечить высокую пропорцию стыковочных рейсов в и из основных хабов, обслуживаемых партнерами.

Кооперация при проведении полетных операций базируется на совместном использовании кодов (code sharing). Это означает, что авиакомпания предлагает пассажиру рейс под своим кодом (номером), но фактически рейс выполняет другой перевозчик – партнер. Такие соглашения, например, стали выходом для Белавиа, когда запретили полеты самолетов старых советских моделей Ту-134 и Ту-154, Ту-154М в страны Западной Европы. В этих условиях полеты в Варшаву сейчас осуществляет компания LOT частично с использованием кода Белавиа (B2). Соглашения о совместном использовании кодов повышает степень загрузки самолетов.

В зависимости от глубины интеграции в рамках альянса, компании – партнеры кооперируются в следующих областях: согласование расписания полетов; доступ в партнерские хабы, терминалы, посадочные залы или ворота (gates); кооперация в маркетинге и сбыте (совместный доступ к компьютеризированной системе продажи билетов); ценообразование; администрирование; страхование; взаимное признание программ для постоянных авиапассажиров (таким образом, создается лояльность пассажиров к компании, особенно пассажиров бизнес - класса) и др. Это означает появление эффекта синергии в доходах и издержках компании. Стратегический альянс приносит экономию масштаба, размеров и глубины операций.

Тем не менее, не следует недооценивать издержки таких альянсов. Чем выше степень интеграции, тем выше могут они быть. Ещё одним препятствием к объединению в альянс может стать деловая культура компаний. Различия в деловой культуре приводят к непониманию компаниями друг друга. Кроме того, финансовые проблемы одного участника альянса снижают эффективность всей сети.

В целом принято считать, что преимущества альянсов перевешивают их недостатки.

Рассмотрим теперь влияние альянсов на конкуренцию в отрасли. Прежде всего, следует отметить, что на сегодняшний день практически не осталось ни одного крупного перевозчика, не вошедшего в какой-нибудь альянс.

Таблица 1. Мировые альянсы авиаперевозчиков (данные за 2002 год)

Альянс	Число членов	Число стран назначения	Число аэропортов назначения	Доход, РПК, млрд.	Доля рынка IATA	Пассажиров перевезено, млн.	Тонно-километров выполнено, млн.	Число работников, тыс.
Star Alliance (1997)	15	128	700П	640,4	24%	122,9	68	277,6
One World (1999)	9	136	573	485,7	18%	86,4	43,7	243,8
Sky Team (2000)	6	114	512	338,8	13%	57,3	32,3	176,2

Таблица 2. 10 крупнейших авиаперевозчиков (по данным IATA, 2002).

Авиакомпания	Число перевезенных пассажиров на регулярных рейсах, млн.
1. American Airlines	94,1
2. Delta Airlines	89,9
3. United Airlines	68,5
4. Northwest Airlines	53,8
5. US Airways	47,2
6. Lufthansa	44,0
7. ANA	43,7
8. Air France	43,4
9. Continental	39,5
10. British Airways	34,0

Все вышеперечисленные крупнейшие авиаперевозчики уже входят в состав альянсов либо тесно с ними связаны. Что касается перспектив объединения дискаунтеров, то это возможно в силу фактора избыточных мощностей последних (например, EasyJet и Ryanair заказали 250 самолетов на ближайшие годы, что неизменно приведет к избытку мощностей компаний при наблюдающемся сокращении темпов роста спроса на их услуги). В целом, оценивая влияние альянсов, необходимо взвесить преимущества для авиапассажиров с ограничениями, накладываемыми альянсами на конкуренцию. Одно из таких ограничений – преимущественное использование инфраструктуры аэропортов. Существенным барьером для входа на рынок может стать ограниченное число слотов – временных интервалов, выделяемых авиакомпаниями аэропортом для приема и отправления её самолетов. Альянс может зарезервировать за собой все удобные слоты, таким образом делая полеты других авиакомпаний невыгодными по времени для пассажира. Другие барьеры – эксклюзивное пользование посадочными воротами (gates) или терминалом. Альянс может добиться этого путем заключения соответствующих соглашений или приобретением доли в аэропорте. Например, Lufthansa финансировала строительство нового терминала в Мюнхене, и теперь он зарезервирован для членов альянса Star Alliance.

Конкуренция ограничивается другими способами, например, через программы для постоянных авиапассажиров или часто летающих путешественников. В целом данные программы не нацелены на конкурентов, однако последние, не имеющие таких программ, могут испытывать значительные колебания спроса на свои услуги. Альянсы часто ограничивают доступ к компьютеризированной системе бронирования билетов, помещая информацию о рейсах альянса на первые позиции по сравнению с конкурентами и получая, таким об-

разом, преимущества. Правда, такая практика в ряде стран (например, ЕС) запрещена: информация о конкурирующих рейсах должна быть размещена нейтральным способом.

В результате кооперации в рамках альянса конкуренция между авиакомпаниями заменяется конкуренцией между альянсами. В рамках альянса она практически отсутствует. Чем больше параллелей между сетями маршрутов отдельных членов, тем больше ограничений конкуренции. Когда дополняющие друг друга сети соединяются, проявления конкуренции становятся очень редкими, так как альянс предлагает расширенное предложение услуг и сокращение издержек вследствие эффекта масштаба и проявления синергии.

Для пассажира решающим является вопрос о том, сколько компаний предлагает услуги на интересующем его маршруте. В прошлом альянсы вели к монополизации маршрутов. Сейчас число услуг на отдельном маршруте увеличивается. Цены на олигополистических маршрутах сокращаются под действием бюджетных перевозчиков – дискаунтеров. Это сильно обострило конкурентную борьбу цен в последнее время. Однако, поскольку дискаунтеры не предлагают межконтинентальных полетов, они больше всего влияют на местные или региональные рейсы. Конкуренция на межконтинентальных маршрутах сконцентрировалась, в основном, между альянсами. В тоже время, растет доля маршрутов, обслуживаемых, двумя или более авиаперевозчиками.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Портер, Майкл. Конкуренция. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.
2. Eric Heymann. Consolidation in air transport: in sight at last? // Deutsche Bank Research. Current Issues. – June 16, 2004. pp. 4–17.