



## Международные альянсы компании «Аэрофлот – российские авиалинии»

О.Н. Васильченко

Возможность создания альянсов в авиатранспортной отрасли появилось только в 1990-х годах. До этого существовало слишком много различных препятствий юридического характера, и сотрудничество авиакомпаний ограничивалось интерлайнными формами: продажей общих билетов и установлением связи между системами резервирования мест.

Последние 15 лет наблюдается тенденция объединения наиболее динамично развивающихся авиакомпаний в альянсы. На рынке авиаперевозок существует несколько альянсов. Sky Team<sup>1</sup> – один из трех крупнейших авиационных альянсов в мире. Два других альянса – это: Star Alliance<sup>2</sup>, в который входят такие крупные перевозчики, как Lufthansa, SAS, Austrian, THAI, United и другие; и One World<sup>3</sup>, в который входят British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Qantas и другие перевозчики.

Альянс – это сотрудничество между группой авиакомпаний, которое дает нашим клиентам преимущества от совместной работы, комплексный рыночный продукт, наравне с постоянно существующими преимуществами во время полетов и в аэропортах.

В условиях «глобализма» с целью дальнейшего развития и повышения эффективности деятельности, компаниям необходимо было понимать и представлять всемирное предложение по перевозке пассажиров и грузов. Так в 2000 году авиакомпании Air France, Delta Air Lines, Korean Air и Aeromexico объединились в авиационный альянс Sky Team. В процессе своей жизнедеятельности данный альянс расширялся, быстро набирая темпы своего развития.

На сегодняшний день он включает в себя 11 участников: Аэрофлот, Aeromexico, Air France, Alitalia, CSA Czech Airlines, Delta

AirLines, Korean Air, KLM, Air Europe, China Southern Airlines и Kenya Airways. Важно отметить, что деятельность данного альянса изначально сфокусирована на клиенте: это первый альянс, который организован и ориентирован на удовлетворение нужд клиентов.

Объединения авиакомпаний в альянсы имеют свои преимущества для функционирования авиакомпаний на рынке авиаперевозок. Преимущества альянсов для авиакомпаний следующие:

1. Расширение сети без дополнительных инвестиций.
2. Получение доходов от продажи билетов на направления партнеров, без выполнения экономически неэффективных собственных рейсов.
3. Увеличение доходов без дополнительных операционных расходов.
4. Использование сильных позиций зарубежных партнеров для укрепления бренда авиакомпании.
5. Повышение коммерческой загрузки собственных линий.
6. Сокращение расходов за счет: получения скидок при совместной закупке ГСМ и запчастей. Также снижения расходов происходит по каналам продаж, обслуживанию пассажиров и багажа в аэропортах.
7. При снижении расходов в рамках совместной деятельности происходит улучшение предоставляемых клиенту услуг.
8. Происходит выгодное использование взаимного обмена опытом и нововведениями, в том числе и в области профессиональной подготовки.
9. Совместные усилия в виде антикризисных мер и действий.



Для пассажиров существуют свои преимущества от вступления авиакомпаний в альянсы:

1. Более широкая география полетов, сквозная регистрация до конечного пункта назначения.

2. Непрерывность путешествия – удобные стыковки, совместное использование залов ожидания.

3. Возможность накопления бонусных миль в единой системе авиакомпаний альянса.

4. Гибкие тарифы на авиаперевозки внутри альянса.

На сегодняшний день компания «Аэрофлот – российские авиалинии» является членом крупного альянса Sky Team. Аэрофлот, как и многие авиакомпании, стал задумываться о вступлении в один из существующих авиационных альянсов с целью повышения своей конкурентоспособности на мировом рынке авиаперевозок. Авиакомпания «Аэрофлот» приняла решения о вступлении в альянс Sky Team, основываясь на следующих преимуществах:

1. Sky Team – развивающийся альянс.

2. Участие в альянсе не предусматривает доминирования одной авиакомпании.

3. Обладает оптимальной сетью маршрутов.

4. Предоставляет возможность сохранения национального рынка.

5. Отсутствие управленческого аппарата подразумевает минимум бюрократии.

6. Декларирует приемлемую систему ценностей и принципы стратегии.

В любом альянсе существует такое понятие, как «дополняемость маршрутной сети», то есть ее непосредственное расширение за счет партнеров по альянсу.

Участвуя в альянсе Sky Team, Аэрофлот при сохранении сети собственных маршрутов получает возможность увеличить объемы продаж и число совместно эксплуатируемых рейсов. Каждый участник Sky Team является естественным лидером в своем регионе, поэтому Аэрофлот остается лидировать на российском рынке и усиливать роль Москвы в качестве основного пункта для въезда в Россию и СНГ. В свою очередь, глобальная сеть альянса позволяет Аэрофлоту расширять свое присутствие в Европе, Африке, Северной и Южной Америке.

Важно отметить, что хабы альянса Sky Team распределены по всему миру и расположены на основных направлениях мирового пассажиропотока. Их стратегическое расположение (Париж, Атланта, Милан, Мехико, Прага и Сеул) предоставляет пассажирам варианты удобных и коротких стыковок. Роль аэропорта Шереметьево в своем регионе при вступлении в альянс значительно усилилась. Безусловно, участие в альянсе Sky Team позволит Аэрофлоту постепенно усилить хаб в Шереметьево-3.

На сегодняшний день Аэрофлот теряет высокодоходных пассажиров, путешествующих напрямую в/из России за рубеж без транзита через Москву. В перспективе такие пассажиры будут переориентированы из хабов Германии на хаб Шереметьево-3 благодаря более удобным стыковкам, коммерческому сотрудничеству и полной координации.

Таким образом, учитывая все положительные моменты от участия в альянсе, компания «Аэрофлот – российские авиалинии» принимает решение о вступлении в альянс Sky Team, членом которого на сегодня является.

Намерения по вступлению в один из мировых альянсов авиаперевозчиков появились в Аэрофлоте в 2001 году. Именно тогда в компании начали формироваться представления о роли Аэрофлота на мировом рынке авиаперевозок: компании важно было осознать, чего она ожидает от себя с учетом своих амбиций, опыта, практики, и какую нишу в мире авиаперевозок будет занимать в долгосрочной перспективе. Аэрофлот – это прежде всего сетевой авиаперевозчик, а не перевозчик, который возит от пункта А до пункта В, значит у данной компании должна быть разветвленная сеть маршрутов. Сетевое развитие авиакомпании было подтверждено расчетами, что предусматривало постоянное увеличение доли рынка продажи перевозок. Это концепция полностью вписывается в мировые процессы развития авиаперевозок и требует кооперации с другими авиаперевозчиками. Таким образом, планы о вступлении в альянс только подтвердились. Выбор сети маршрутов довольно важная задача для любой авиакомпании, действующей на рынке авиаперевозок и желающей конкурировать в полном масштабе своих сил.

Если авиакомпания обладает большими операционными возможностями на рынке по сети, к ней перетекают пассажиры других пе-



ревозчиков и доходы становятся в несколько раз выше. Безусловно, данный факт необходимо грамотно использовать при разработке новых стратегий по планированию сети маршрутов. В соответствии со стратегией развития ОАО «Аэрофлот» авиакомпания выстраивает такую сеть по России, которая обеспечит ей устойчивый транзитный поток через Москву в различные страны на собственном парке. Вместе с тем необходимо расширять географию полетов и в те пункты, куда Аэрофлот сам не летает, что позволит приумножить возможности по перевозкам и встать в нишу рядом с другими крупными авиакомпаниями мира. Перед Аэрофлотом стоял выбор – а какую сеть использовать? Star Alliance или Sky Team?

Стоит вспомнить сложившиеся отношения Аэрофлота с авиакомпаниями – лидерами этих альянсов – с Air France и Lufthansa. Компания Lufthansa летает в 7 - 8 пунктов в России, туда же, куда Аэрофлот. Lufthansa этих российских пассажиров везет во Франкфурт для того, чтобы развозить по всему миру. В случае участия Аэрофлота в альянсе с Lufthansa, будет возникать конкуренция между данными авиакомпаниями по перевозке пассажиров из этих же пунктов через Москву в тот же Франкфурт. Таким образом, Lufthansa своей широкой сетью по России фактически поставила крест на том, чтобы Аэрофлот мог бы скооперироваться со Star Alliance.

У Sky Team такой широкой сети по России нет, и более того для Аэрофлота важно, чтобы они ее не создавали в будущем. Air France и KLM в Россию не летают, за исключением Санкт-Петербурга, CSA кроме полетов в Санкт-Петербург делает по 1 - 2 рейса в Екатеринбург и Самару. В данной связи, Аэрофлот остается неоспоримым лидером в своем регионе.

Решая вопрос о целесообразности вступления авиакомпании «Аэрофлот» в тот или иной альянс, проводился анализ не только сети маршрутов в России, но и анализировались развозки по всему миру. Например, у Аэрофлота есть маршруты Москва–Нью-Йорк, а Delta будет дальше развозить по Америке, то, естественно, главный большой дорогой атлантический участок будет приходиться на Аэрофлот, что будет увеличивать пассажиропоток и доходы авиакомпании в целом. В случае со Star Alliance у Аэрофлота таких выгодных точек соприкосновения нет: у них хаб в Чикаго, а Аэрофлот

туда не летает, значит фактически весь его пассажиропоток, который хочет и должен быть развезен по Америке, он вынужден будет возить через Франкфурт. То есть автоматически Аэрофлот становится фидером – подвозчиком к хабу: он подвозит к Франкфурту своих пассажиров, и оттуда происходит их развозка по всему миру, значит самый дорогой атлантический пассажир уже не его.

В 2003 году было решено, что Sky Team для Аэрофлота – наиболее предпочтительный выбор. На тот момент по количеству авиакомпаний и потенциальных внутренних рынков у Sky Team не было преимуществ перед Star Alliance, а по уровню интеграции внутри альянса эти преимущества были. На сегодняшний день, со вступлением уже многих авиакомпаний в данный альянс, все показатели Sky Team значительно увеличились, а перспективы развития сети сейчас у Sky Team тоже стали больше.

И в 2003 году в компании было четко определено, что те участники альянса, которые входят в Sky Team, предоставят Аэрофлоту больше возможностей и существенные экономические выгоды. В свою очередь, и Аэрофлот предоставит им доступность российского рынка.

Sky Team – это широкая сеть маршрутов, которая открывается перед Аэрофлотом по всему миру и уже сейчас его сеть используется достаточно активно нашим национальным перевозчиком. В свое время Аэрофлот ушел из Африки и потерял огромный пассажиропоток. А на сегодняшний день у него практически восстанавливается Африка за счет рейсов партнеров.

Со вступлением Аэрофлота в такой крупный альянс, как Sky Team, появились широкие возможности по расширению сети маршрутов. Для Аэрофлота открылась Америка, он будет выполнять основные европейские перевозки, а также открылись серьезные возможности как на Ближнем, так и на Среднем Востоке.

Плюс к этому – максимальное использование членами альянса сети Аэрофлота по России, от чего на его рейсах существенно увеличилась загрузка. Аэрофлот не просто настаивал на том, чтобы его сеть сохранилась при вступлении в Sky Team, но и расширилась, и чтобы в эту сеть пришло больше пассажиров, которые сейчас доставляются ему партнерами по альянсу.



Развозка пассажиров альянса по СНГ, по Юго-Восточной Азии, по России – это тот бизнес, который Аэрофлот внес в альянс, и перевозка пассажиров с нашего рынка по странам Европы, Америки, Африки – это тот бизнес, который мы должны расширить, отобрав у других компаний, таких как Lufthansa. Это пассажиры Аэрофлота, которых он должен привлекать и закреплять за собою.

В целях привлечения пассажиров и расширения сети, Аэрофлот и приступил к строительству собственного терминала Шереметьево-3, который будет являться хабом Sky Team. В конце 2009 года Аэрофлот ввел в строй собственный сверхсовременный терминал «Шереметьево-3», куда переводит частично собственные рейсы и рейсы партнеров по альянсу. Новый терминал с пропускной способностью от 9 до 12<sup>4</sup> миллионов пассажиров в год, созданный с использованием новейших технологий, обеспечит обслуживание на уровне ведущих аэропортов мира. Удобные пересадки и стыковки рейсов будут способствовать привлечению транзитных потоков.

Условия вхождения в Sky Team были более демократичные и гибкие, чем в Star Alliance, так как данный альянс позволял не прекращать своих отношений практически ни с кем. В случае со Sky Team Аэрофлот является полноценным участником альянса и свободно может планировать расширение кодшеринговых соглашений по сети маршрутов всех участников альянса.

Sky Team не исключает развитие собственных полетов Аэрофлота – это право определять маршруты своих полетов. Про данный альянс можно сказать так: «Альянс Sky Team – это не предписывающий знак, это знак разрешительный».

Важно отметить, что Аэрофлот обладает правом голоса в Sky Team, так как там все решения должны приниматься всеми участниками единогласно. Помимо того, что Аэрофлот имеет финансовую выгоду от вступления в Sky Team, он очень сильно подтягивается по качеству. Аэрофлот прошел аудит IOSA<sup>5</sup> - без этого он не стал бы членом альянса. Таким образом, можно смело отметить, что деятельность по вступлению в альянс явилась катализатором развития компании «Аэрофлот» вперед.

Аэрофлот - единственная авиакомпания в России, прошедшая аудит IOSA, соответству-

ет высшим международным стандартам обеспечения безопасности. По итогам аудита операционной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта (IOSA – IATA<sup>6</sup> Operational Safety Audit) первым из российских перевозчиков вошел в реестр операторов IOSA, а в 2007 году подтвердил этот сертификат в соответствии с новой, более жесткой редакцией правил.

Аэрофлот единственный в стране авиаперевозчик, кто выстраивает с помощью альянса рекомендации и требования в систему работы с пассажирами. По сути дела, национальный перевозчик проходит высочайшие в мире курсы повышения квалификации, приобретения бесценного опыта и стратегии развития. Угнаться сейчас за ним, проделавшим такую длительную и кропотливую работу, вряд ли сможет в ближайшее время какая-нибудь из российских авиакомпаний.

Аэрофлот проделал огромную работу по подготовке к вступлению в альянс Sky Team, выполнил все необходимые требования данного альянса.

Основные требования по вступлению в альянс были следующие:

1. Подписание соглашений код-шеринг со всеми членами альянса.
2. Подписание соглашений о программе часто летающих пассажиров (Frequent Flyer Program – FFP) со всеми членами альянса.
3. Подписание соглашений о залах обслуживания пассажиров высоких классов со всеми членами альянса.
4. Успешное прохождение аудита IOSA.
5. Внедрение электронного билета по Интерлайн<sup>7</sup> со всеми членами альянса.
6. Внедрение системы сквозной регистрации.
7. Обучение персонала в целях повышения его квалификации.
8. Успешное прохождение коммерческого и производственного аудитов.

Авиакомпания «Аэрофлот – российские авиалинии» успешно выполнила все необходимые требования по вступлению в международный альянс Sky Team. Аэрофлот прошел коммерческий и производственный аудиты, внедрил использование электронного билета. Кроме того, изменилась работа по бронированию



рейсов по всему маршруту, изменилась и работа с транзитными пассажирами и багажом, изменились требования к уровню сервиса для клиентов по всей сети маршрутов, включая бортовое обслуживание, а также критерии и уровни подготовки персонала авиакомпании. На все это у Sky Team свои требования и мы должны им соответствовать.

Авиакомпания «Аэрофлот» – первая российская авиакомпания, вступившая в глобальный авиационный альянс. Став 14 апреля 2006 года официально десятым полноправным членом международного альянса Sky Team, Аэрофлот обеспечил своим клиентам доступ к маршрутной сети, которая насчитывает ныне 841 пункт в 162 странах. Вступление в альянс обеспечило эксклюзивные преимущества в виде дополнительного пассажиропотока и загрузки рейсов, сокращения расходов за счет совместного использования аэропортов и развития различных программ для часто летающих пассажиров, а также разработка определенных тарифных продуктов.

Участие компании «Аэрофлот» в Sky Team обусловлено приобретением дополнительных возможностей и выгод благодаря тесному сотрудничеству авиакомпаний, входящих в альянс. Например, ни одна авиакомпания не может в одиночку предложить своим пассажирам перелет вокруг земного шара. А спрос на такой продукт в мире огромен и оценивается в десятки миллионов долларов в год. Этот спрос способствовал созданию компаниями альянса такого совместного тарифного продукта, как Sky Team Round The World. Его смысл следующий: пассажир может выбрать кругосветный маршрут, начинающийся и оканчивающийся в одной и той же стране, при этом количество остановок должно быть не менее 3 и не более 15. Для перелетов могут использоваться рейсы любых авиакомпаний, входящих в альянс. Таким образом, увеличивается загрузка рейсов и возрастает их доходность. Безусловно, совместная работа авиакомпаний ведет только к снижению затрат в целом и повышению доходности каждой компании на рынке авиаперевозок в мире.

Важно отметить, что рынки, на которых работает авиакомпания «Аэрофлот», давно уже интересовали альянс. Российский рынок специфичен, его отличает высокая динамика пассажирского спроса. Имея такого партнера и хаб в данном регионе, альянс Sky Team получает

выгодные позиции для того, чтобы обеспечить перевозки в/из России. С учетом «Аэрофлота», Sky Team располагает более чем 600 еженедельными частотами на международных линиях в/из России, а это гораздо больше, чем альянс OneWorld (52 частоты) и StarAlliance (204 частоты). Таким образом, с принятием Аэрофлота сеть альянса теперь охватывает новые рынки в России, СНГ и Восточной Европе.

В ближайших планах альянса – дальнейшее расширение глобальной сети, а также изучение возможности партнерства с авиаперевозчиками в стратегически важных и пользующихся повышенным спросом регионах, в число которых входят Индия и Бразилия. В свое время авиакомпания «Аэрофлот» прекратила выполнять полеты в пункты Латинской Америки, потеряв при этом огромный пассажиропоток. Данный рынок и на сегодняшний день привлекателен. Безусловно, совместными усилиями членов альянса можно восстановить и привлечь на свои рейсы потерянный пассажиропоток, приносящий достаточные доходы от выполнения рейса. И что самое главное, в данном случае сложно будет говорить об убыточности рейса, так как расходы будет нести не одна компания, а как минимум две.

Необходимо помнить и понимать, что конкурирующие альянсы вкладывают не меньше усилий в развитие своего продукта, расширение сети маршрутов, чтобы быть конкурентоспособными на мировом рынке авиаперевозок.

Таким образом, на мировом рынке авиаперевозок «Аэрофлот» конкурирует не с отдельными авиакомпаниями, а с альянсами авиакомпаний. Вхождение в один из альянсов повысило конкурентоспособность Аэрофлота, его привлекательность для пассажиров. Авиакомпания получила возможность использовать единую программу часто летающих пассажиров, единые залы обслуживания VIP. А также компания «Аэрофлот» получила в свою азиатскую, ближневосточную и российскую сеть маршрутов значительное количество пассажиров от партнеров по альянсу, что увеличило загрузку рейсов на данных регионах.

Авиакомпания «Аэрофлот – российские авиалинии» постоянно развивает собственную сеть маршрутов благодаря поддержке со стороны всех членов альянса, направленной на рост объема перевозок альянса. Аэрофлот также сможет увеличить объемы продаж и число



совместно эксплуатируемых рейсов за счет код-шеринга при минимальных затратах. На сегодняшний день ситуация складывается идеально, поскольку маршрутные сети Sky Team и авиакомпании «Аэрофлот» не пересекаются, что позволяет эффективно их использовать в полной мере. Неоспоримо, что это дает конкурентные преимущества авиакомпании.

Сложившаяся ситуация на российском рынке, где ряд карликовых региональных компаний терпят все большие убытки, а некоторым грозит уход с рынка авиаперевозок вообще, ставит перед Аэрофлотом проблему повышения конкурентоспособности на современном рынке. При этом решая данную проблему компания приобретает и повышается кризисоустойчивость в современных условиях, что играет весьма значительную роль в жизнедеятельности и развитии авиакомпании. Кроме того, повышается сложность управления на внутрироссийском рынке и обеспечения взаимосвязи с другими авиакомпаниями альянса, а это приобретение определенного опыта управления авиакомпанией.

Таким образом, в таких жестких конкурентных условиях, неоспоримо, что для такого крупного национального перевозчика, как «Аэрофлот – российские авиалинии», для достижения эффективной деятельности надо развиваться.

### **Примечания:**

<sup>1</sup> Sky Team - официальный сайт альянса [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)

<sup>2</sup> Star Alliance – официальный сайт альянса [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)

<sup>3</sup> One World – официальный сайт альянса [www.oneworld.com](http://www.oneworld.com) Вся информация по альянсам взята с официальных сайтов представленных альянсов

<sup>4</sup> Официальный сайт аэропорта Шереметьево-3 ([www.svo3.ru](http://www.svo3.ru))

<sup>5</sup> IOSA – Аудит операционной безопасности Международной ассоциации воздушного транспорта

<sup>6</sup> IATA – Международная Ассоциация Воздушного Транспорта

<sup>7</sup> Интерлайн – соглашение между авиакомпаниями о взаимной выписки перевозки (билетов) друг на друга

### **Библиография:**

1. Афанасьев В.Г. Основы внешнеэкономической и коммерческой деятельности в системе воздушного транспорта, М:Воздушный транспорт, 2002 – 328 с.

2. Костромина Е.В. Управление экономикой авиакомпании, НОУ «Высшая Коммерческая школа – «Авиабизнес»» - М: Авиабизнес, 2007 – 410 с.

3. Официальный сайт альянса Sky Team – [www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)

4. Официальный сайт альянса Star Alliance – [www.staralliance.com](http://www.staralliance.com)

5. Официальный сайт альянса One World – [www.oneworld.com](http://www.oneworld.com)

6. Официальный сайт авиакомпании Аэрофлот – [www.aeroflot.ru](http://www.aeroflot.ru)

7. Официальный сайт аэропорта Шереметьево-3 – [www.svo3.ru](http://www.svo3.ru)

8. Интернет ресурс – [www.avia.ru](http://www.avia.ru)

