

УДК 332.1

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ИГРОКОВ 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: провести анализ экономических стратегий, используемых низкобюджетными региональными авиационными перевозчиками в структуре ведущих европейских игроков – «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group»; выделить закономерности (сходства) внутри них, а также преимущественные особенности, влияющие на рост экономического потенциала игроков рынка. *Обсуждение:* исследуемые «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» включают в себя как компании премиального сегмента, так и низкобюджетных перевозчиков. Устойчивый спрос последних лет демонстрирует значительный интерес европейского потребителя к сегменту лоукостеров при коротких (региональных) перемещениях. На этом фоне борьба за рынок вынуждает европейские холдинги пересматривать стратегии управления бизнесом в части, касающейся диверсификации предоставляемых услуг. Прежде всего, речь идет о смещении вектора в сторону оптимизации маршрутной сети и предоставления программ лояльности. При номинальной схожести подходов имеется ряд особенностей, требующих дополнительного рассмотрения. Информационной базой исследования послужили SWOT-данные «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group», содержащие анализ деятельности субъектов внутри холдинга и используемые ими механизмы; дорожные карты и стратегии развития отмеченных предприятий на среднесрочную перспективу. *Результаты:* интеграция игроков рынка авиационных услуг путем создания альянсов с дальнейшим поглощением его участников позволяет достичь максимального экономического эффекта для компаний. При этом ключевым моментом обозначенного процесса остается ориентированность на конечного потребителя, вынуждающая последних искать иные, порой нестандартные, решения развития бизнес-сети.

Ключевые слова: рынок авиационных услуг, реструктуризация деятельности, оптимизация маршрутной сети, программы лояльности.

Современный рынок авиационных услуг в Европейском регионе включает в себя обширный список компаний, осуществляющих деятельность в различных ценовых сегментах. Прежде всего, речь идет о премиальных участниках, предоставляющих конечному потребителю весь перечень необходимых услуг, а также низкобюджетных перевозчиков – лоукостерах. Исследуемые «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» в своем арсенале имеют компании всего спектра, спрос на услуги которых равноценно стабилен. В частности, на территории европейского регионального пространства услуги низкобюджетных компаний востребованы на коротких или региональных рейсах, в то время как трансатлантические и транснациональные перевозки выполняются игроками уровня премиум.

В то же время актуальность исследования обусловлена тем фактом, что высокая конкуренция в сфере авиационных услуг при кажущейся стабильности рынка вынуждает компании пересматривать бизнес-стратегии в сторону ориентации на конечного потребителя. Анализ подходов «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» свидетельствует, что построение конкурентной модели в текущих условиях возможно не столько ввиду продолжающейся интеграции и поглощения иных участников рынка, сколько благодаря их умению находить модели совместного, взаимовыгодного управления активами.

Для реализации конечной цели исследования, построенного на анализе различных подходов руководства бизнесом, целесообразно обратить внимание на европейский сегмент низкобюджетных перевозок. Отмеченная сфера, с одной стороны, является важным элементом, приносящим прибыль вышеуказанным компаниям, с другой – в наибольшей степени подвержена экономической турбулентности; следовательно, требует вариативного подхода к ведению бизнеса.

Массив официальных источников, на которые опирались авторы исследования, составили SWOT-данные «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group», содержащие анализ деятельности субъектов внутри холдинга и используемые ими механизмы; дорожные карты и стратегии развития отмеченных предприятий на среднесрочную перспективу, экспертные и независимые мнения специалистов авиационной отрасли.

В рамках исследования предполагалось выявить закономерности, сходства, а также ряд преимуществ бизнес-моделей «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» путем анализа деятельности региональных и низкобюджетных перевозчиков в их структуре. На этом фоне широко применялись методы сбора статистических данных, обобщения официальной документации, сравнительного анализа (методология исследования).

Обсуждение результатов

Обобщение и оценка выводных данных исследования свидетельству-

ют о том, что успешная реализация эффективной модели управления бизнесом в сфере низкобюджетных авиаперевозок на фоне ряда сходств также подчинена и закономерным особенностям. Так, для достижения максимального экономического эффекта игроки увеличивают сезонные направления, создают и используют единые площадки обслуживания пассажиров, предпринимают шаги по созданию максимального режима благоприятствования для конкретного пассажира – внедряют в сферу низкобюджетных перевозок услуги, ранее используемые только игроками премиум-сегмента.

Далее предлагается детально рассмотреть вышеуказанные категории авиационных перевозчиков.

«НОР!». Дочерняя авиакомпания «Air France». «НОР!» является региональным французским авиаперевозчиком и входит в Группу компаний «Air France – KLM» [10]. Хабом компании «НОР!» является парижский аэропорт Орли. Авиационное предприятие «НОР!» было основано 31 марта 2013 года путём слияния трех региональных компаний, принадлежавших «Air France»: «Airlinair», «Regional» и «BritAir» ввиду высокой конкуренции между французскими региональными компаниями в сфере авиационных услуг. Ввиду роста издержек «Air France» на региональных маршрутах (направлениях) была произведена глобальная реструктуризация деятельности компании путем оптимизации её маршрутной сети. Таким образом, передача коротких и среднемагистральных рейсов дочерней авиакомпании позволила снизить затраты на обслуживание пассажиров путем одноклассовой компоновки салонов самолета и сужения спектра предоставляемых услуг. Стоит отметить обширную карту маршрутов компании «НОР!», которая выполняет рейсы в 36 городов Франции, а также международные перелеты в Италию, Германию, Бельгию, Швейцарию и Чехию. Воздушный парк компании по состоянию на 2014 год насчитывал 114 узкофюзеляжных воздушных судов.

«Transavia». Нидерландский лоукостер «Transavia» был создан в 1966 году как чартерная компания [16]. Уже через десять лет организация имела 45% доли голландского рынка чартерных авиаперевозок. Основным конкурентом «Transavia» была компания «Martinair». В 1990-х годах «Transavia» была продана авиакомпании «KLM – Royal Dutch Airlines». После создания Группы компаний «AirFrance – KLM» «Transavia» стала полностью подконтрольной французскому и нидерландскому авиаперевозчикам. Более того, был создан филиал компании «Transavia France», который активно функционирует и по сегодняшний день.

Авиакомпания «Transavia» насчитывает пять аэропортов базирования в различных городах Нидерландов, основным считается аэропорт Схипхол в Амстердаме. «Transavia France», как и «НОР!», базируется в парижском аэропорту Орли. Карта полетов «Transavia» богата своими маршрутами. Так, «Transavia» выполняет рейсы в Австрию, Болгарию, Германию, Грецию, Египет, Италию, Испанию, Марокко, Португалию, Италию, Францию и другие.

По официальным данным компании, воздушный парк самолетов по

состоянию на 2014 год насчитывал 73 узкофюзеляжных самолета (на 41 воздушное судно меньше, чем у «НОР!»).

Авиакомпания «Martinair Holland N.V.» была создана одним из основоположников гражданской авиации Мартином Шредером 24 мая 1958 года и является на сегодняшний день подконтрольной «KLM – RoyalDutchAirlines». «Martinair» состоит из трех подразделений: грузоперевозки («Martinair Cargo»), подготовка и обучение летного персонала («MartinairFlightAcademy») и региональный центр технического обслуживания воздушных судов («Regional Jet Center») [5].

«KLM Cityhopper» – дочерний авиаперевозчик «KLM – Royal Dutch Airlines», выполняющий региональные авиаперевозки. Данная компания была основана 1 апреля 1991 года путем слияния «NLM CityHopper» и «Netherlands» [8]. Маршрутная сеть «KLM Cityhopper» насчитывает 44 направления, однако они часто подлежат корректировке и изменениям ввиду сезонного спроса и политики материнской компании «KLM – Royal Dutch Airlines». По состоянию на февраль 2018 года компания «KLM Cityhopper» имела парк численностью в 45 самолетов. Из них салоны воздушных судов были оформлены в трехклассовой компоновке. Таким образом, пассажиры могли пользоваться услугами экономического, премиально-экономического (комфорт) и бизнес-класса. Более того, всем пассажирам предлагается питание на борту, а это означает наличие повышенного сервисного обслуживания на борту.

«Joop» – авиаперевозчик, основанный компанией «Air France» в 2017 году, является компанией «гибридного типа, нацеленной на новое поколение путешественников [2] – молодых работающих «миллениалов» (представителей поколения людей, родившихся в конце 1980-х – начале 1990-х годов). Компания не является лоукостером, то есть пассажирам будет доступен выбор класса обслуживания, накопление миль по условиям программы лояльности часто летающих пассажиров «Flying Blue» (программа лояльности «Air France – KLM»), наличие стыковочных и совместных рейсов с «Air France» [6].

Однако данный авиаперевозчик предлагает относительно низкие тарифы на билеты. Так, на данный момент «Joop» выполняет рейсы из Парижа в Барселону, Берлин, Лиссабон и Порту (стоимость билета начинается от 49 евро в один конец) и планирует запуск рейсов в Форталезу (Бразилия) и на Сейшельские острова летом 2018 года. По данным компании, минимальная стоимость тарифа будет составлять 299 евро в один конец по данным двум направлениям. Также к 2020 году планируется ввод в эксплуатацию 28 узкофюзеляжных воздушных судов.

Создание «Joop» является грамотным маркетинговым ходом и своеобразным выигрышем для «Air France». Компания имеет новую концепцию, не существовавшую ранее в авиационной отрасли [12]: отсутствие классической униформы бортпроводников (в «Joop» летный экипаж будет обслу-

живать пассажиров в «футболках и белых кроссовках»), наличие нового современного питания (смузи, органическая еда) на борту за дополнительную плату на рейсах компании, а также наличие высококлассной системы развлечений на борту (наличие наборов виртуальной реальности). Таким образом, подобная маркетинговая стратегия позволит компании привлечь новую аудиторию, особенно молодежь.

Однако основание «Joop» – это не только привлечение новых категорий пассажиров, но и элемент протекции «Air France» от различных забастовок и протестов летного персонала, тенденция которых набирает обороты за последнее время в Европе, поскольку система вознаграждения персонала в «Joop» будет отличаться от материнской компании и на сотрудников «Joop» не будут распространяться условия коллективных договоров профсоюзов.

Основными компаниями-конкурентами вышеисследованных авиаперевозчиков, подконтрольных «AirFrance – KLM», являются дочерние предприятия «Lufthansa Aviation Group». Рассмотрим их более детально.

«Lufthansa CityLine GmbH». Региональный немецкий авиаперевозчик, имеющий аналогичную с «KLM Cityhopper» бизнес-модель, был основан в 1992 году [9]. Авиакомпания имеет хаб в аэропорту Мюнхена, выполняет рейсы по 75 направлениям, насчитывает 49 воздушных судов в собственном авиапарке. На услуги данной компании распространяется программа лояльности для часто летающих пассажиров «Miles&More» (программа лояльности «LufthansaAviationGroup»).

«Eurowings». Немецкая низкобюджетная авиакомпания «Eurowings» является также дочерней компанией «Lufthansa Aviation Group», имеющей аэропорты локации в Дюссельдорфе и Гамбурге. Данный лоукостер был основан в Германии в 1993 году как альтернатива уже существовавшим в стране крупнейшим компаниям-конкурентам премиального сегмента [4]. В настоящее время «Eurowings» выполняет рейсы внутри европейского континента по 79 направлениям. Стоит отметить, что данная компания имеет большой парк самолетов размером в 100 воздушных судов различных типов (как узкофюзеляжных, так и широкофюзеляжных), что не является типичным для низкобюджетного авиаперевозчика. Также на услуги компании распространяется программа лояльности «Miles&More».

Одним из подразделений «Eurowings» является еще одна немецкая компания-лоукостер «Germanwings», которая была создана в 1997 году. Корпорация «Lufthansa Aviation Group» владеет 49% капитала «Germanwings», которая, в свою очередь, демонстрирует стремительный рост и положительную динамику в ежегодных финансовых отчетах немецкой корпорации. В 2006 году был зафиксирован максимальный показатель темпов роста немецкого лоукостера: оборот «Germanwings» вырос на 55%, в то время как оборот остальных членов корпорации вырос максимум до 25% [13].

Проанализировав общие сведения о региональных и низкобюджет-

ных авиаперевозчиках, входящих в Группы компаний «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group», можно выявить ряд закономерностей, сходств, а также преимущественных особенностей данных бизнес-моделей.

1) Наличие дочерних региональных компаний позволяет:

- снизить издержки путем эксплуатации небольших воздушных судов;
- увеличить пассажиропоток путем максимальной заполняемости кресел;
- расширить карту региональных и внутренних маршрутов в небольшие города и населенные пункты;
- увеличить количество стыковочных рейсов;
- расширить зоны влияния внутри Европейского региона;
- снизить операционные издержки;
- снизить финансовые и прочие риски компаний;

2) наличие низкобюджетных компаний в Группе позволяет:

- увеличить аудиторию и привлечь новые группы пассажиров;
- внедрить дополнительные маркетинговые стратегии развития бизнеса;
- увеличить прибыль компании за счет внедрения дополнительных сервисных сборов и услуг;
- расширить карту полетов в других аэропортах Европы, ранее не задействованных в деятельности;
- укрепить собственные позиции на рынке как в премиальном, так и низкобюджетном сегменте авиационной отрасли;

3) схожие черты конкурентов в низкобюджетном сегменте:

- преобладание узкофюзеляжных самолетов в воздушном парке компаний;
- разветвленность маршрутной сети в основном на территории Европейского региона;
- наличие нескольких тарифов на билеты;
- одноклассовая компоновка кабины самолета;
- предоставление питания и прочих сервисных услуг на борту за дополнительную плату;
- наличие общих бонусных и программ лояльности для часто летающих пассажиров.

Программы лояльности для часто летающих пассажиров. Современные крупные авиационные предприятия заинтересованы в увеличении пассажиропотока, вследствие чего большинство из них создают различные бонусные программы для своих постоянных клиентов. Как правило, среди членов авиационного альянса действует единая бонусная программа или возможность двойного начисления миль среди участников. Также современные бонусные программы предполагают наличие различных статусов

и уровней (например, базовый, серебряный, золотой, платиновый и другие). Более того, многие авиационные предприятия заключают соглашения с партнерами (сетями отелей, систем электронного бронирования жилья, службами проката автомобилей, ресторанами, кафе, туристическими агентствами, денежно-кредитными организациями, магазинами и т.д.), что позволяет участникам программ лояльности пользоваться услугами партнеров и накапливать/тратить мили не только при покупке авиабилетов.

Итак, программа поощрения клиентов дает ряд преимуществ пассажирам-участникам, таких как:

- 1) скидки на покупку билетов и приобретение дополнительных сервисных услуг;
- 2) возможность покупки билета за накопленные мили;
- 3) доступ в бизнес-залы и залы ожидания повышенной комфортности в аэропорту;
- 4) предварительный выбор места в салоне самолета;
- 5) возможность повышения класса обслуживания – «upgrade» за мили;
- 6) наличие бесплатного трансфера в/из аэропорта;
- 7) приоритетная посадка в самолет;
- 8) услуги персонального менеджера (консьерж-службы);
- 9) выделенные стойки регистрации в аэропорту и «горячие линии» в службах поддержки клиентов;
- 10) новостная рассылка с эксклюзивными предложениями;
- 11) скидки партнеров программы;
- 12) совершение премиальных полетов совместно с членами семьи или друзьями участника.

«Flying Blue» [7]. Программа лояльности авиационного тандема «Air France – KLM» была создана в 2005 году. Участники программы «Flying Blue» наделены возможностью зарабатывать и тратить мили как на рейсах «Air France» и «KLM – Royal Dutch Airlines», так и на рейсах партнеров-членов альянса «Sky Team». Данная программа предусматривает четыре уровня («Ivory», «Silver», «Gold» и «Platinum») и работает по следующему принципу: участники «Flying Blue», приобретая товары и услуги «Air France», «KLM – Royal Dutch Airlines» и партнеров, накапливают квалификационные (уровневые) и премиальные мили. Квалификационные мили могут быть начислены только за перелеты рейсов авиакомпаний-членов «Sky Team» либо за использование совместной кредитной карты «Air France-KLM American Express Gold». Премиальные мили могут быть начислены участнику «Flying Blue» за приобретение товаров и услуг других партнеров программы, а также в рамках специальных предложений. Два данных вида миль начисляются независимо друг от друга. Количество начисленных миль измеряется ценовой стоимостью билета, условиями тарифа, по которому приобретается билет, а также расстоянием маршрута (милями).

Программа предусматривает наличие уровней миль – присвоение повышенного уровня участнику программы лояльности «Flying Blue». Для повышения статуса в программе [3] участнику необходимо пройти обязательный порог участия и набрать определенное количество квалификационных (уровневых) миль или полезных сегментов (табл. 1). Каждый уровень программы, в свою очередь, наделяет участника большим спектром премиальных услуг.

Таблица 1

Уровень участия в программе лояльности «Flying Blue»

Уровень участия	Необходимое количество Уровневых Миль	Необходимое количество соответствующих требованиям рейсов
Ivory	начальный уровень	начальный уровень
Silver (Elite)	25,000 Уровневых Миль (30,000 во Франции и Монако)	или 15 соответствующих требованиям рейсов
Gold (Elite Plus)	40,000 Уровневых Миль (60,000 во Франции и Монако)	или 30 соответствующих требованиям рейсов
Platinum (Elite Plus)	70,000 Уровневых Миль (90,000 во Франции и Монако)	или 60 соответствующих требованиям рейсов

Каждому пассажиру доступен онлайн-калькулятор миль [3] на сайте компаний-участников программы, она устанавливает минимальное и максимальное количество миль, которое можно получить, выполнив один полетный сегмент (табл. 2).

Таблица 2

Онлайн-калькулятор миль

Рейс	Вы зарабатываете
Самый низкий соответствующий требованиям тариф в Экономическом классе из Парижа в Прагу – участник уровня Ivory (в один конец)	187 Уровневых Миль и 187 Наградных Миль
Билет с полной гибкостью в Бизнес классе из Амстердама в Нью-Йорк – участник уровня Gold (в один конец)	4,548 Уровневых Миль и 7 278 Наградных Миль

«Miles&More». Программа лояльности для постоянных клиентов «Miles&More» является крупнейшей на сегодняшний день в мире авиации, она объединяет самое большое число авиакомпаний (40, из них 28 – члены «Star Alliance») и других партнеров программы (270). Программа была создана в 1993 году и по состоянию на 2014 год она насчитывала 25 миллионов участников, число которых с каждым годом увеличивается в тысячи раз. Как и «Flying Blue», программа «Miles&More» предлагает своим участникам 4 уровня с различным набором привилегий и скидок: стандартный/базовый (при вступлении в программу), «Frequent Traveler» (серебряный), «Senator» (золотой) и «HONCircleMember» (платиновый). В зависимости от способа бронирования возможны два способа расчета миль: на основании тарифа или на основании расстояния перелета и класса бронирования. Премиальные мили начисляются на счет участника программы по формуле «тариф

«х» коэффициент», где «базой для расчета является тариф в евро (цена билета + дополнительные сборы авиакомпании-партнера «Miles&More»), коэффициент зависит от статуса часто летающего пассажира и авиакомпании, выполняющей рейс» [1]. Также расчет премиальных миль может быть произведен на основании расстояния перелета и класса бронирования:

1) начисление премиальных миль на рейсах по Европе = фиксированный тариф, зависящий от класса бронирования;

2) начисление премиальных миль на межконтинентальных рейсах = класс бронирования \times расстояние перелета.

Для сравнения вышеописанных программ «Flying Blue» и «Miles&More» предлагается провести сравнительную характеристику (Приложение 1) по двум статусам участия в программе (начального и максимального) и выявить схожие и различные черты, а также определить доступность и оптимальность стратегии данных программ лояльности.

Из сравнительных данных, приведенных в Приложении 1, можно сделать соответствующий вывод: максимального уровня пассажир достигнет быстрее по программе «Flying Blue», получив при этом возможность увеличения миль величиной в 100% от каждой покупки в рамках программы, в то время как по программе «Miles&More» начисление миль будет происходить лишь по системе 50% и 25% (в половину меньше). Однако участники программы «Miles&More» при наличии максимального уровня могут провозить больше багажа. Схожесть платиновых уровней в обеих программах наблюдается по следующим критериям: свободный доступ участников в залы ожидания повышенной комфортности, срок действия миль на счету участника не ограничен, наличие дополнительных сервисных услуг (выделенная «горячая линия» в службах поддержки клиентов, консьерж-услуга и др.). Также из сравнительного анализа наблюдается схожесть начальных уровней по обеим программам, однако при выборе более привлекательной для пассажира будет именно «Flying Blue», поскольку многие услуги вышестоящих уровней доступны базовому участнику за дополнительную плату, в то время как по программе «Miles&More» такие услуги недоступны.

Подобная маркетинговая стратегия внедрения бонусных программ в деятельность авиакомпании является ключевым инструментом в привлечении пассажиров. Таким образом, с целью начисления большего количества миль и при желании увеличить спектр доступных привилегий пассажир будет отдавать предпочтение и пользоваться услугами авиакомпании, участником бонусной программы которой он является. Следовательно, компания может расширить и укрепить свои возможности по привлечению пассажиров. Важно отметить, что зачастую авиакомпании устраивают «мильные распродажи», предлагая клиентам приобрести премиальные авиабилеты за наименьшее количество миль по сравнению со стандартным тарифом. Подобные скидки авиаперевозчик, как правило, предлагает в период низкого спроса по определенным направлениям.

В рамках программ лояльности современные авиакомпании предлагают наличие нескольких элитных уровней, что является весьма эффективным. Так, предлагая массу дополнительных услуг, авиаперевозчик привлекает клиентов, особенно тех, кто выбирает непосредственно премиальные классы обслуживания. Это повышает статус пассажира данной категории и обеспечивает ему максимальный комфорт и приоритетность во всех нюансах до, во время и после полета.

Бонусные программы также являются неотъемлемым рычагом в получении прибыли компании. Современные авиационные предприятия имеют возможность продажи миль партнерам программы лояльности (например, банкам), которые, в свою очередь, готовы предложить своему клиенту начисление миль при совершении покупок и производстве оплаты по их кредитным или дебетовым картам. Более того, многие банки также предусматривают наличие нескольких элитных уровней в рамках совместных с авиакомпаниями бонусных программ. По некоторым статистическим данным, за последние годы держатели подобных банковских карт получили большее количество миль, чем обычные участники программ лояльности напрямую от авиакомпаний.

Необходимо отметить, что многие компании, существующие на территории Европейского регионального пространства, способны конвертировать приобретенные баллы из одной программы в другую. Это позволяет увеличивать число партнеров из различных областей экономики и предложить клиенту как можно больше вариантов совершения покупок товаров и услуг, процент от потраченной суммы на которые впоследствии будет преобразован в мили и начислен на счет участника программы лояльности.

Подводя итог, можно сказать, что современные маркетинговые стратегии современных европейских авиаперевозчиков в виде программ лояльности для часто летающих пассажиров, позволяют расширить клиентскую базу, а также сохранить круг имеющихся потребителей, это обуславливает стабильный спрос на услуги. Более того, расширяя свои возможности путем принятия соглашений и заключения контрактов с партнерами, подобные маркетинговые стратегии обеспечивают взаимовыгодное сотрудничество компаний как в области гражданской авиации, так и на рынках других отраслей, порой не связанных с ней напрямую.

Современные крупные игроки европейского рынка авиационных услуг активно расширяют аудиторию потребителей различных социальных слоев населения. Как правило, сегодня в Группы авиационных компаний входят как перевозчики премиального сегмента, так и лоукостеры. Это повышает мобильность как обеспеченного населения, так и представителей среднего класса. Более того, современные компании привлекают молодежь. Так, концепция созданной на базе «AirFrance – KLM» авиакомпании «Joop» направлена именно на современных молодых и активных пассажиров. Это также

увеличивает спрос на услуги авиаперевозок данной группы и укрепляет её позиции на рынке.

Заключение

Одним из феноменов современной гражданской авиации является интеграция игроков рынка, а именно создание и членство в авиационных альянсах. Сегодня ввиду высокой конкуренции в авиационной отрасли для достижения наибольшего экономического эффекта путем вступления в альянс компании увеличивают число код-шеринговых рейсов, основывают единые аэропорты базирования (хабы), создают единые центры по обслуживанию пассажиров и воздушных судов, снижают издержки путем аренды единых залов повышенной комфортности для пассажиров и других необходимых для обеспечения летной деятельности помещений в аэропортах. Более того, современные программы лояльности сегодня распространяются на пассажиров всех компаний-участников альянса. Таким образом, накопление миль для пассажира становится более доступным и эффективным.

Список источников

1. Как производится расчет премиальных миль // *Miles&More* [Официальный сайт]. Доступно: https://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/rowr/program/information?nodeid=1290313983&l=ru&cid=10001&mamid=web_mam_1217_earnkvfl__mmp (дата обращения: 15.04.2018).
2. Новая французская гибридная авиакомпания Joon приступила к полетам // *Деловой авиационный портал Ato.ru*. Доступно: <http://www.ato.ru/content/novaya-francuzskaya-gibridnaya-aviakompaniya-joon-pristupila-k-poletam> (дата обращения: 17.04.2018).
3. Уровни Flying Blue // *KLM – Royal Dutch Airlines* [Официальный сайт]. Доступно: https://www.klm.com/travel/ru_ru/flying_blue/about-flyingblue/all_about_levels_and_benefits/index.htm (дата обращения: 15.04.2018).
4. About us // *Eurowings* [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.eurowings.com/en/4u/company/about-us.html> (дата обращения: 15.04.2018).
5. Air France KLM Martinair Cargo // *Air France – KLM* [Официальный сайт]. Доступно: <http://www.airfranceklm.com/en/air-france-klm-martinair-cargo> (дата обращения: 15.04.2018).
6. Buy Joon Flights // *Alternative Airlines*. Доступно: <https://www.alternativeairlines.com/joon> (дата обращения: 17.04.2018).
7. Gagner des XP et changer de statut // *Flying Blue* [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.flyingblue.com/index.html> (дата обращения: 15.04.2018).
8. KLM Cityhopper Fleet Details and History // *Planespotters*. Доступно: <https://www.planespotters.net/airline/KLM-Cityhopper> (дата обращения: 15.04.2018).
9. Kurzportrait // *Lufthansa CityLine GmbH* [Официальный сайт]. Доступно: <http://www.lufthansacityline.com/de/portrait.html> (дата обращения: 15.04.2018).
10. Maintenance // *Air France – KLM* [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.hop.com/en/maintenance> (дата обращения: 15.04.2018).
11. Organization // *SkyTeam* [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.skyteam.com/en/about/> (дата обращения: 15.04.2018).
12. Services and travel classes // *Joon // Air France* [Официальный сайт]. Доступно: <https://www.airfrance.fr/FR/en/local/home/joon/HomePageJoonAction.do> (дата обращения: 15.04.2018).
13. Strength for success // *Lufthansa Aviation Group* [Официальный сайт]. Доступно: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2006-e.pdf> (дата обращения: 15.04.2018).
14. The different Flying Blue levels // *KLM – Royal Dutch Airlines* [Официальный сайт].

Доступно: https://www.klm.com/travel/ao_en/flying_blue/levels/about/index.htm (дата обращения: 15.04.2018).

15. The Star Alliance network // *Star Alliance* [Офиц. сайт]. Доступно: <http://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Facts+and+Figures/>

c8797e1f-12d0-46ea-b5ad-28edfa31803c (дата обращения: 15.04.2018).

16. Transavia // *Air France – KLM* [Офиц. сайт]. Доступно: <http://www.airfranceklm.com/en/transavia> (дата обращения: 15.04.2018).

Приложения

Приложение 1

Сравнительный анализ авиационных альянсов «Star Alliance» и «Sky Team»

Сравнительные критерии	«StarAlliance»	«SkyTeam»
Год основания	1997 г.	2000 г.
Количество участников	28	20
Количество направлений (аэропорты/населенные пункты)	1 300	1 074
Количество направлений (страны)	190	177
Количество ежедневных рейсов	18 450	16 609
Пассажиропоток (млн/год)	690	730
Количество бизнес-залов	1 100 +	600 +
Воздушный флот	4 631	4 400
Число всех сотрудников авиакомпаний-участников	446 093	459 781

Приложение 2

Сравнительный анализ бонусных программ «Flying Blue» и «Miles&More»

Сравнительные критерии	«FlyingBlue»		«Miles&More»	
	«Ivory»	«Platinum»	Участник программы «Miles&More»	«HON CircleMember»
Получение статуса	При открытии	70 000 миль за один календарный год или 60 полезных сегментов	При открытии	600 000 миль HON Circle за два календарных года подряд (текущий и предшествующий годы)
Срок действия миль	12 месяцев	Не ограничен	36 месяцев	Не ограничен
Дополнительные мили	Не начисляются	+100%	Не начисляются	+50% премиальных миль, +25% статусных миль

Сравнительные критерии	«FlyingBlue»		«Miles&More»	
	«Ivory»	«Platinum»	Участник программы «Miles&More»	«HON CircleMember»
Возможность дополнительного бесплатного провоза багажа	Скидка до 10 евро на первое место платного регистрируемого багажа	+1 место	Отсутствует	Концепция «по весу»: 20 кг доп.; Концепция «по количеству»: 2 (3) места багажа в экономклассе, 3 места багажа в премиум-экономклассе и бизнес-классе, 4 места багажа в первом классе
Наличие доступа в залы ожидания повышенной комфортности	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется

COMPARATIVE ANALYSIS OF AVIATION SERVICES LEADERS IN THE EUROPEAN REGION

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

Kutsov Artem Vladimirovich, master degree 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 the economic strategies of low-cost aviation companies in the European region – members of leading holdings «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group»; highlight similarities and advantages within strategies that affect economic growth. *Discussion:* «Air France – KLM» и «Lufthansa Aviation Group» include companies of primary segments and low-cost agents. Consumer demand demonstrates sustained interest of european population in the segment of low-cost transportation. Thus the diversification of services is an important element of economic competition. Aviation companies have to optimize the route network and expand loyalty programs. Work is based on SWOT-analysis of «Air France – KLM» and «Lufthansa Aviation Group», road maps and development strategies of leading companies. *Results:* aviation services market integration allows companies to maximize profits. At the same time holding success depends on client-focused strategy and researching of new (non-standard) solutions.

Keywords: aviation services market, business restructuring, route network optimization, loyalty programs.

References

1. Kak proizvoditsya raschet premialnyh mil Miles&More [Official site] [How is the calculation of award miles Official site]. (In Russ.) Available at: https://www.miles-and-more.com/online/portal/mam/rowr/program/information?nodeid=1290313983&l=ru&cid=10001&mamid=w eb_mam_1217_earnkvfl__mmp (accessed: 15.04.2018).
2. [the New French hybrid airline Joon started flying]. *Business aviation portal Ato.ru*. (In Russ.) Available at: <http://www.ato.ru/content/novaya-francuzskaya-gibridnaya-aviakompaniya-joon-pristupila-k-poletam> (accessed: 17.04.2018).
3. [Levels Flying Blue]. *KLM – Royal Dutch Airlines* [official site]. (In Russ.) Available at: https://www.klm.com/travel/ru_ru/flying_blue/about-flyingblue/all_about_levels_and_benefits/index.htm (accessed: 15.04.2018).
4. About us. *Eurowings* [official site]. Available at: <https://www.eurowings.com/en/4u/company/about-us.html> (accessed: 15.04.2018).
5. Air France KLM Martinair Cargo. Air France – KLM [official site]. Available at: <http://www.airfranceklm.com/en/air-france-klm-martinair-cargo> (accessed: 15.04.2018).
6. Buy Joon Flights. *Alternative Airlines*. Available at: <https://www.alternativeairlines.com/joon> (accessed: 17.04.2018).
7. Gagner des XP et changer de statut.

Flying Blue [official site]. Available at: <https://www.flyingblue.com/index.html> (accessed: 15.04.2018).

8. KLM Cityhopper Fleet Details and History. *Planespotters*. Available at: <https://www.planespotters.net/airline/KLM-Cityhopper> (accessed: 15.04.2018).

9. Kurzportrait. *Lufthansa CityLine GmbH* [official site]. Available at: <http://www.lufthansacityline.com/de/portrait.html> (accessed: 15.04.2018).

10. Maintenance. *Air France – KLM* [official site]. Available at: <https://www.hop.com/en/maintenance> (accessed: 15.04.2018).

11. Organization. *SkyTeam* [official site]. Available at: <https://www.skyteam.com/en/about/> (accessed: 15.04.2018).

12. Services and travel classes. *Joon. Air France* [official site]. Available at: <https://www.airfrance.fr/FR/en/local/home/joon/HomePageJoonAction.do> (accessed: 15.04.2018).

13. Strength for success. *Lufthansa Aviation Group* [official site]. Available at: <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2006-e.pdf> (accessed: 15.04.2018).

14. The different Flying Blue levels. *KLM – Royal Dutch Airlines* [official site]. Available at: https://www.klm.com/travel/ao_en/flying_blue/levels/about/index.htm (accessed: 15.04.2018).

15. The Star Alliance network. *Star Alliance* [official site]. Available at: <http://www.staralliance.com/documents/20184/680657/Facts+and+Figures/c8797e1f-12d0-46ea-b5ad-28edfa31803c> (accessed: 15.04.2018).

16. Transavia. *Air France – KLM* [official site]. Available at: <http://www.airfrance-eklm.com/en/transavia> (accessed: 15.04.2018).