

УДК 338.001.36

К. А. Наймарк

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ «AIR FRANCE-KLM»

Анотація. У статті розглянуто ключові особливості розвитку ринку авіаційних перевезень у світі в сучасних умовах глобальних трансформацій. Проаналізовано діяльність великого французько-нідерландського перевізника — «Air France-KLM». Виокремлено конкурентні переваги політики компанії «Air France-KLM». Розглянуто позитивні сторони кооперації авіаліній в альянси і групи. Перераховано заходи, реалізація яких може призвести до підвищення конкурентоспроможності компанії у цій галузі.

Ключові слова: авіаційна галузь, пасажирські перевезення, світовий ринок авіаційних послуг, міжнародні та внутрішні перевезення пасажирів, авіакомпанії, авіалінії.

Summary. The paper investigates the features of the air transportation market in the world in the present conditions of global transformations. The activity of a major french-netherlands carrier «Air France-KLM», are analyzed. The competitive advantages of the company's policy «Air France-KLM» are marked. The positive aspects of the cooperation of airlines in alliances and groups are considered. The list of activities, the implementation of which can lead to increasing competitiveness of the company in this industry, are named.

Key words: aviation industry, passenger transport, the global market of aviation services, international and domestic passenger, airline, airlines.

© К. А. Наймарк, 2018

Бібліографія ДСТУ:

Наймарк К. А. Дослідження діяльності авіакомпанії «Air-France KLM» / К. А. Наймарк // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. — 2018. — № 3 (43). — С. 71–75.

References (APA):

Naimark, K. (2018). *Doslidzhennia diialnosti aviakompanii «Air-France KLM»* [The research of airline «Air-France KLM» activities]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, 3 (43), 71–75 (in Ukr.).

Постановка проблеми. Найбільша характерна риса туристичних подорожей — це переміщення, що обумовлює надзвичайно важливе значення транспорту у туризмі. Домінантне місце в перевезеннях туристів на дальні відстані (більше 500 км) займає самий молодий вид транспорту — авіаційний.

Одним із провідних гравців ринку є «Air France-KLM» — це французько-нідерландська авіакомпанія, яка має найважливіше стратегічне значення для транспортного зв'язку країн Євро-союзу з глобальним світом. Вона здійснює регулярні пасажирські і вантажні перевезення в більш ніж 300 пунктів, які знаходяться в різних точках земної кулі.

Враховуючи розвиток інновацій, підсилення конкурентного тиску з боку інших авіакомпаній та появу компаній-лоукостерів, «Air France-KLM» зазнає певних труднощів. Тому аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку авіаційних перевезень дасть змогу виявити план майбутніх дій щодо подальшого розвитку компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами визначення перспектив розвитку авіаційної галузі та динаміки економічних показників займаються вітчизняні та зарубіжні науковці: О. Ю. Бордунов, С. С. Галасюк, К. А. Кришкевич, І. Г. Михальченко, Ю. Є. Пашенко, А. А. Прокоп'єва, П. Ю. Родіонов, О. П. Ромашкіна, В. Л. Сибрук, С. Ф. Смерічевський, А. М. Топорков та ін.

Галузь авіаційних перевезень є складною та комплексною системою, яка потребує постійних досліджень та розвитку. На прикладі авіакомпанії «Air France-KLM» виявляється можливість дослідити головні тенденції у світі авіаперевезень та з'ясувати напрямки подальших змін і перетворень.

Метою статті є дослідження особливостей розвитку та діяльності авіакомпанії «Air France-KLM» в сучасних умовах глобальних трансформацій.

Вклад основного матеріалу дослідження. На початку 90-х років європейський ринок авіаперевезень зазнав радикальних змін, в результаті яких змінилося становище національних перевізників, найбільші авіакомпанії підійшли до ідеї консолідації, почав стрімко розвиватися новий тип перевізників — низькотарифні авіакомпанії. Такі перевізники змінили стратегію надання своїх послуг з метою виконання якомога більше рейсів, уникнення простою літаків, а також польоту не повністю заповнених рейсів. У результаті авіакомпанії змогли зменшити свої витрати, а також знизити тарифи на переліт, пропонуючи своїм пасажирам менш комфортну послугу. Таке рішення дозволило компаніям вступити в нове тисячоліття успішними учасниками ринку авіаперевезень.

Поява низькотарифних перевізників і успіх таких компаній на ринку пояснюється однією з основних характеристик пасажирів — прагненням купити авіаперевезення за найнижчою ціною. Мережевим компаніям з їх традиційним сервісом стало складніше конкурувати з низькотарифними авіакомпаніями. Тому вони почали створювати дочірні підприємства, які працюють за низькотарифним принципом. Розвиток низькотарифних авіакомпаній в Європі, а також зростання вартості авіаційного палива, привів перевізників до вирішення змінити політику шляхом консолідації мережевих авіакомпаній [1].

Об'єднання пішло відразу двома шляхами — перевізники створювали альянси (цей процес поширився по всьому світу і торкнувся компаній з різних регіонів), а авіакомпанії створювали групи, набуваючи або обмінюючись акціями.

Формування транснаціональних корпорацій та створення альянсів допомагало кожному перевізнику-учаснику отримати такі переваги:

- розширення маршрутної мережі;
- можливість запропонувати програми для постійних клієнтів;
- відкрити додаткові напрями зі стикуванням в найбільших хабах.

На початку 2000 року авіакомпанії стали об'єднуватися в групи. Головна їхня відмінність від альянсів — наявність єдиного управління бізнес-процесами. Тепер це не тільки координація діяльності членів і просування продукту, але і розвиток маршрутної мережі, розширення флоту перевізника, розвиток каналів продажів.

Початок вказаного процесу поклали три найвпливовіші на ринку авіакомпанії — «Air France-KLM», «British Airways» і «Lufthansa German Airlines». Одними з перших таку групу на європейському ринку створили французька «Air France» і нідерландська «KLM». Вони оголосили про об'єднання у 2003 році. По суті, «Air France» поглинула «KLM», але обрана форма злиття дозволила зберегти сформовані на той час бренди перевізників, а також права на виконання рейсів. На момент оголошення про злиття «Air France-KLM» займала перше місце в світі за обсягом одержуваних доходів і третє — за кількістю перевезених пасажирів. За «Air France-KLM» пішла німецька «Lufthansa», яка включила в свою групу відразу декількох перевізників.

Заснована у 1919 році, авіакомпанія «KLM» є найстарішою в світі компанією, що виконує регулярні рейси. З 2004 року «KLM» є частиною авіакомпанії «Air France-KLM». «Air France» — більш молода компанія — їй 85 років. Національні французький і нідерландський перевізники об'єдналися в 2004 році, у разі чого була створена група. Обидві компанії сприймають себе одним цілим, але з різними брендами. «Air France» збе-

регла свій французький шарм і підхід до стилю. Авіакомпанія вважає себе послом французької культури і кухні. «KLM», у свою чергу, зберегла бренд і позиціонування себе в якості національного нідерландського перевізника.

Таким чином, європейська холдингова авіакомпанія «Air France-KLM» була заснована в 2004 році шляхом злиття компаній «Air France» та «KLM».

«Air France-KLM» має найбільшу маршрутну мережу між Європою та рештою світу. У 2018 році компанія обслуговувала 328 напрямків у 118 країнах. Крім того, завдяки своїй дочірній компанії лоукосту «Transavia» компанія має міцну присутність у Європі та Середземному морі, що дозволяє їй обслуговувати ці туристичні напрямки.

Мережа авіакомпанії координується навколо двох центрів: у Парижі — аеропорт Шарль де Голль, та Амстердамі — аеропорт Схіпхол. Вони розташовані серед чотирьох найбільш потужних центрів Європи. Пропозиція гладких та оптимізованих з'єднань є основою для «Air France» та «KLM», оскільки майже половина їх клієнтів мають сполучні рейси.

Амбіція авіакомпанії «Air France-KLM» полягає в тому, щоб задовольнити всі очікування споживачів щодо мережі, продуктів та цін, політики, яка дозволила побудувати збалансовану клієнтську базу. Близько 40 % клієнтів подорожують з професійних причин і 60 % — з метою відпочинку. Близько 40 % пасажирів мають зв'язки з авіакомпанією «Air France», а 60 % — користуються «KLM».

Компанія створила міцні стратегічні партнерські відносини з іншими авіакомпаніями — у кожному регіоні світу вона має привілейовані відносини з великими операторами, що консолідує міжнародну присутність «Air France-KLM». Ця логіка особливо проілюстрована у трансатлантичному спільному підприємстві, що оперується авіакомпаніями «Delta» та «Alitalia», у партнерстві з авіакомпанією OAE — «Etihad», або за домовленістю з бразильським перевізником «GOL», завдяки якому «Air France-KLM» користується ексклюзивним доступом до мережі внутрішніх перельотів у цьому регіоні.

У грудні 2017 року «Air France-KLM» запустили новий проект — авіакомпанію «Joop», орієнтовану на покоління «мільеніалів». «Air France-KLM» особливо підкреслюють, що новий перевізник не буде лоукостером, але запропонує молодим людям новий і незабутній досвід подорожей.

Авіакомпанія «Joop» створюється на базі головного повітряного перевізника Франції і буде базуватися в аеропорту Шарль де Голль в Парижі. З осені 2017 року «Joop» почала виконувати рейси

малої і середньої дальності. З літа 2018 року літаки нової авіакомпанії літають на далекі відстані.

Як зазначається у прес-релізі «Joop — це не просто бренд, це спосіб життя і стан душі. Пропозиція для молодих і активних клієнтів, розроблена у відповідь на їхні запити та побажання» [2]. У повідомленні говориться, що покоління мільеніалів найчастіше користується послугами низькобюджетних перевізників. Однак авіакомпанія «Joop» не буде лоукостером, але запропонує якісний сервіс за прийнятну ціну. Таким чином, молоді люди у віці 18–35 років зможуть купувати відносно недорогі квитки і подорожувати з комфортом.

«Air France-KLM» вже 18 років є членом авіаційного альянсу «SkyTeam».

Авіаційний альянс — це партнерське об'єднання авіакомпаній, що дозволяє досягти більш високого рівня міжнародного співробітництва в комерційних авіаперевезеннях. Авіакомпанії всередині альянсу зберігають свою юридичну самостійність, але при цьому уніфікують такі елементи, як система бронювання, бонусна програма для авіапасажирів, вводять спільні рейси і погоджують розклад рейсів.

Причиною появи авіаційних альянсів вважається регулювання повітряного транспорту на національному рівні. Так, комерційні авіаперевезення між Європою і США регулюються договорами «відкритого неба» і здійснюються тільки авіакомпаніями країн-учасниць договору. Наприклад, авіаперевезення між США і Францією можуть здійснювати тільки американські і французькі авіакомпанії. Німецька авіакомпанія не може бути присутнім на цьому ринку, але завдяки членству в альянсі німецький авіаперевізник «Lufthansa», наприклад, може запропонувати такий рейс через код-шерінг з «United Airlines».

Найбільш великими пасажирськими авіаційними альянсами є: «Star Alliance» (27 авіакомпаній), «SkyTeam» (20 авіакомпаній), «Oneworld» (15 авіакомпаній). Таким чином, «SkyTeam» — це другий за величиною альянс після «Star Alliance», створений 22 червня 2000 року. Альянс об'єднує 20 авіакомпаній з чотирьох континентів.

«Air France-KLM» є родоначальником бонусної програми «Flying Blue».

«Flying Blue» — програма, створена в 2005 році компаніями «Air France» і «KLM» в результаті об'єднання їх програм для пасажирів, що часто літають — «Frequence Plus» і «Flying Dutchman».

З 2007 року «Flying Blue» стала також бонусною програмою авіакомпаній «Air Europa» та «Kenya Airways», які стали членами альянсу «SkyTeam», а з 2011 — «Flying Blue» є також бонусною програмою авіакомпаній «Tarom» і «Aircalin». Учасники програми «Flying Blue» можуть заробляти і витратити милі на рейсах «Air

France», «KLM», «Air Europe», «Kenya Airways», «Tarom», «Aircalin» та інших авіакомпаній-учасників альянсу «SkyTeam», а також ряду авіакомпаній, що не входять до альянсу. Також милі можна отримувати за користування послугами інших партнерів — готелів, фірм з прокату автомобілів, страхових компаній, онлайн-магазинів, оплату товарів певними кредитними картами. Неавіаційні партнери також надають свої послуги в обмін на милі, але за співвідношенням витрат миль і грошової вартості авіаквитки є найвигіднішим типом премії, як і у всіх бонусних програмах авіакомпаній.

Далі пропонуємо дослідити деякі фінансові показники авіакомпанії (табл. 1). Зауважимо,

що у звітності зарубіжних компаній широко використовуються такі показники, як EBITDA (Earnings before interest and taxes) — прибуток до вирахування відсотків і податків, і EBITDAR (Earnings before interest, taxes, depreciations and amortizations) — прибуток до вирахування відсотків, податків і амортизації. Ці показники характеризують бруто-прибуток, одержуваний за рахунок усіх джерел фінансування до основних відрахувань, що зменшують прибуток до оподаткування за період.

Статистика потужного руху транспорту свідчить про підвищення рівня пасажиропотоку на 5,9 %, тобто з 93,4 млн. у 2016 до 99,0 млн. у 2017 році. Доход від поточних операцій збільшився на

Таблиця 1

**Основні показники господарської діяльності авіакомпанії «Air France-KLM»
(розраховано за даними фінансового звіту «Air France-KLM» [3])**

Показники	Одиниці виміру	2016	2017	Темп приросту (2017/2016), %
Кількість пасажирів (Passengers)	млн. осіб	93,4	99	5,9
Кількість працівників (Employees)	осіб	84 602	83 500	(-1,3)
Надходження (Revenues)	млн. євро	24,846	25,784	3,7
Сукупні активи (Total assets)	млн. євро	22,932	24,408	6,4
Зовнішні витрати (External expenses)	млн. євро	14,263	14,285	0,1
Зарплати та пов'язані з ними витрати (Salaries and related costs)	млн. євро	7,474	7,624	2
Податки (за винятком податку на прибуток) (Taxes other than income taxes)	млн. євро	164	158	(-3,7)
Інші доходи та витрати (Other income and expenses)	млн. євро	842	635	(-24,6)
EBITDAR	млн. євро	3,787	4,352	14,9
EBITDA	млн. євро	2,714	3,264	20,3
Доход від поточних операцій (Income from current operations)	млн. євро	1,409	1,488	5,6
Продаж авіаційного обладнання (Sales of aircraft equipment)	млн. євро	21	18	(-14,3)
Інші не поточні доходи та витрати (Other non-current income and expenses)	млн. євро	46	(-1,925)	(-104,2)
Доход від операційної діяльності (Income from operating activities)	млн. євро	1,116	(-419)	(-37644,8)
Чиста вартість фінансового боргу (Net cost of financial debt)	млн. євро	(-260)	(-214)	(-17,7)
Чистий доход (борг) (Net income)	млн. євро	792	(-274)	(-134,6)

5,6 % відносно 2016 року і склав 1,488 млн. євро. Однак інші ключові показники говорять про негативне фінансове становище авіакомпанії. Так, чиста вартість фінансового боргу склала — 214 млн. євро, а чистий борг прийняв значення — 274 млн. євро.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна дійти таких висновків:

— європейська холдингова авіакомпанія «Air France-KLM» була заснована у 2004 році шляхом злиття компаній «Air France» та «KLM»;

— «Air France-KLM» є учасником авіаційного альянсу «SkyTeam», який завдяки своїм 20 авіакомпаніям-членам обслуговує понад 1 000 аеропортів по всьому світу.

— у контексті цифрової революції і швидких змін потреб клієнтів «Air France-KLM» активно інвестують у розвиток технологій;

— цілодобово здійснюється підтримка на сайтах авіакомпанії. Крім пасажирських, авіакомпанія займається також і вантажними перевезеннями.

— одним із напрямків діяльності компанії є технічне обслуговування, тобто обслуговування власних аеропортів і аеропортів компаній-партнерів;

— основні хаби авіакомпанії — це аеропорти Шарль де Голль і Схіпхол;

— компанія продовжує розвивати аеронавігаційне обслуговування бізнесу в умовах зростання ринків;

— з програмою «Trust Together» «Air France-KLM» підтверджує своє прагнення до відновлення та повернення позицій лідера у глобальному повітряному транспорті. Програма «Trust Together» повинна дозволити «Air France-KLM» здійснити три основні завдання: зафіксувати свою частку в межах зростання світового повітряного транспорту, посилити конкурентоспроможність та операційну ефективність авіакомпанії і розвивати подальше покращення обслуговування клієнтів.

Література

1. Гурина Е. В. Сравнительный анализ развития зарубежных и российских авиакомпаний [Електронний ресурс] / Е. В. Гурина // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвузовский сборник научных трудов. — 2016. — № 2. — С. 89–95. — Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=27278798>.
2. Joon — новая бюджетная авиакомпания во Франции [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://samolety.org/joon-novaya-byudzhethnaya-aviakompaniya-vo-francii>.
3. Air France-KLM Group (2017). Consolidated Financial Statements. Retrieved from http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/124_afklm_consolidated_financial_statement_2017.pdf.
4. Офіційний сайт авіакомпанії Air France-KLM [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.airfranceklm.com>.
5. Галасюк С. С. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності : навчальний посібник / С. С. Галасюк. — К. : Центр учбової літератури, 2013. — 178 с.
6. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг : навчальний посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк. — Одеса : ONEU, 2014. — 244 с.
7. Сібрук В. Л. Аналіз маркетингової діяльності авіакомпанії «Lufthansa» / В. Л. Сібрук, К. А. Кришкевич // Актуальні проблеми економіки. — 2012. — № 4 (130). — С. 71–77.

References

1. Huryna, E. V. (2016). *Sravnitelnyy analiz razvitiya zarubezhnykh i rossiyskiykh avyakompanyi* [Comparative analysis of the development of foreign and Russian airlines]. *Problemy sovershenstvovaniya organizatsii proizvodstva i upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami* [Problems of improving the organization of production and management of industrial enterprises], 2, 89–95. Retrieved from <https://elibrary.ru/item.asp?id=27278798> (in Russ).
2. *Joon — novaia biudzhethnaia avyakompanyia vo Frantsyy* [Joon — the new low cost airline in France]. Retrieved from <http://samolety.org/joon-novaya-byudzhethnaya-aviakompaniya-vo-francii/> (in Russ).
3. Air France-KLM Group (2017). Consolidated Financial. Retrieved from http://www.airfranceklm.com/sites/default/files/124_afklm_consolidated_financial_statement_2017.pdf (in Eng).
4. Ofitsiyniy sait aviakompanii Air France-KLM [Official website of Air France-KLM]. Retrieved from <http://www.airfranceklm.com> (in Eng).
5. Halasiuk, S. S. (2013). *Orhanizatsiia turystychnykh podorozhei ta ekskursiinoi diialnosti* [Organization of tourist trips and excursions]. Kyiv, Tsentr uchbovoi literatury Publ. (in Ukr).
6. Herasyenko, V. H, Halasiuk, S. S. (2014). *Orhanizatsiia nadannia turystychnykh posluh* [Organization of providing tourist services]. Odesa, ONEU Publ. (in Ukr).
7. Sibruk, V. L., Kryshkevych, K. A. (2012). *Analiz marketynhovoї diialnosti aviakompanii «Lufthansa»* [Analysis of the marketing activities of the airline Lufthansa]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of the economy], 4 (130), 71–77 (in Ukr).