

المؤتمر العالمي للنقل الجوي: التحديات وفرص التحرير

مونتريال، ٢٤-٢٩/٣/٢٠٠٣

البند رقم ١: استعراض عام

١-١: الخلفية العامة والخبرات في مجال التحرير

النهج التجاري والتحرير

(مقدمة من الأمانة)

<p>ملخص</p> <p>تستعرض هذه الوثيقة تطورات اتباع النهج التجاري في شركات الطيران والمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية في السياق الأوسع لتجربة التحرير والآثار المترتبة على ذلك. يرد الاجراء المعروض على المؤتمر في الفقرة ٤-١.</p>
<p>المراجع</p> <p>Circular 291, <i>The World of Civil Aviation 2001-2004</i> Circular 284, <i>Privatization in the Provision of Airports and Air Navigation Services</i></p>

١- مقدمة

١-١ أدى التحرير الاقتصادي والعولمة منذ المؤتمر العالمي الأخير للنقل الجوي (AT Conf/4) في عام ١٩٩٤ الى حدوث تغييرات أساسية في البيئة التجارية للنقل الجوي. وتقدم هذه الوثيقة استعراضا عاما موجزا لتطورات النهج التجاري في صناعة شركات الطيران بما في ذلك التغييرات التي دخلت على الهياكل المؤسسية وعلى نماذج المشاريع وعلى اتباع النهج التجاري في المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية. وتركز هذه الوثيقة على وجه الخصوص على بعض عواقب وآثار النهج التجاري.

٢-١ تعد خصخصة شركات الطيران والمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية وتحولها الى النهج التجاري جزءا من توجهات أوسع نطاقا ترتبط بالعولمة والتحرير في جميع أرجاء القطاعات الاقتصادية حيث تقلص الحكومة أو تتسحب من ملكية هيئات حكومية عديدة وادارتها. وتغطي الوثيقة ATConf/5-WP/21 بصورة منفصلة التوجهات والتطورات التنظيمية والصناعية الرئيسية المتعلقة بدخول الأسواق. ويمكن العثور على معلومات أكثر تفصيلا بشأن

التوجهات والتطورات الخاصة بشركات الطيران والمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية التي تغطي عام ٢٠٠١ في الفصلين الثاني والثالث من الكتاب الدوري عالم الطيران المدني (٢٠٠١-٢٠٠٤) (Circular 291).

٢- التطورات الأخيرة

١-٢ **الهيكل المؤسسي لشركات الطيران.** يطبق مصطلح الخصخصة من حيث ارتباطه بشركات الطيران بصورة غير محكمة في الغالب. فهو يميل الى أن يكون عملية أكثر منه هدفاً أو نتيجة يمكن قياسهما من حيث الكم. وهذه العملية هي عملية بيع تتم بمنهجيات متعددة لحقوق تملكها الحكومة أو تسيطر عليها ويمكن أن تنفذ على مراحل بمرور الزمن. وربما تفكر بعض الحكومات في عملية بيع صغيرة للأسم على أنها "خصخصة". ورهنا باستخدام المصطلح بهذه الطريقة، فإن خصخصة شركات الطيران المملوكة للدولة كانت أحد التحولات البارزة في النقل الجوي الدولي حيث كانت شركات الطيران في كل الدول، فيما عدا مجموعة صغيرة، مملوكة للحكومات حتى وقت قريب. وتتوعد دوافع الخصخصة بصورة كبيرة وتراوحت بين الاعتبارات الاقتصادية الخالصة وحتى تحسين الكفاءة التشغيلية والمنافسة الى رغبة أكثر برجماتية لتقليص العبء المالي الثقيل على الحكومات لتمويل استثمار رأس المال في المعدات الجديدة. ومهما كان السبب، فإن خصخصة شركات الطيران قد صاحبت نظرة أكثر توجهها نحو النهج التجاري في بيئة يزداد فيها التنافس. ومنذ عام ١٩٨٥، أعلنت حوالي ١٣٠ حكومة خططا للخصخصة أو أعربت عن نواياها في خصخصة ما يقرب من ١٨٠ شركة طيران مملوكة للدولة. وخلال هذه الفترة حقق ٨٦ ناقلا من هؤلاء الناقلين المستهدفين أهدافهم في الخصخصة.

٢-٢ ولكن من الجدير بالملاحظة أن انجاز الخصخصة كان غير سهل. فقد تعين تأخير أو تأجيل كثير من خططها الأولية بسبب التعقيدات التي تمت مواجهتها في العملية أو الظروف الاقتصادية لشركات الطيران المعنية أو الظروف المحلية. ولكن في معظم هذه الحالات يبقى الهدف بإجراء الخصخصة. ووضحت الشكوك المحيطة بعملية الخصخصة أيضا بواسطة توجه مضاد نحو تجديد ملكية الحكومة، والذي عادة ما كان تدبيراً مؤقتاً كاستجابة تتبع من المصلحة الوطنية للانهيار المحتمل لشركة الطيران الوطنية.

٢-٣ نماذج مشاريع شركات الطيران

كرس اهتمام كبير أثناء عملية التحول الى النهج التجاري في مشاريع شركات الطيران لأكثر نماذج مشاريع شركات الطيران ملائمة ولا سيما في ظروف السوق. وفيما يلي استعراض لبعض التطورات الراهنة بهذا الصدد.

١-٣-٢ **نموذج مشروع شبكة الخدمات الكاملة.** مع تحرير الدخول الى الأسواق داخليا ودوليا تحولت استراتيجية شركات الطيران وتخطيطها من تطور المسار الجوي التقليدي من نقطة الى نقطة الى تطور يعتمد على أسواق الشبكة. ولم تقم شركات الطيران الرئيسية ذات الخدمة الكاملة فقط بتحويل هياكل مساراتها وزيادة حجم ووصول شبكتها وخاصة عن طريق تشكيل شبكات التجميع والتوزيع والتي يمكنها من خلالها أيضا أن تستفيد من الاقتصاديات ذات الحجم والنطاق الكبيرين بل قامت بذلك أيضا شركات طيران وطنية عديدة في البلدان النامية. تمكن شبكات التجميع والتوزيع شركة الطيران من تشغيل خطوط أكثر تواترا (وأكثر اجتذابا لركاب الأعمال ذوي المردود العالي) مما كان يمكن تحقيقه عن طريق شبكات النقطة الى النقطة وأيضا من أن تخدم مدنا صغيرة بها حركة غير كافية لدعم الخطوط المنتظمة بدون توقف. وبغية تطوير شبكات التجميع والتوزيع لا تشغل شركات الطيران بالضرورة كل الخطوط على كل الطرق بنفسها ولكن معظمها يفعل ذلك من خلال تعاون وثيق مع شركات طيران أخرى في مجال تقاسم الرموز والسعة المحجوزة واتفاقات حق استخدام الاسم التجاري (الفرانشايز) مقابل تكاليف اضافية صغيرة (انظر الوثيقة ATConf/5-WP/21). وفي الوقت ذاته

لا يطبق توجه شبكة التجميع والتوزيع بصورة حصرية. فعندما يزداد الطلب الى مستوى ممكن كثيرا ما تقدم خطوط النقطة الى النقطة (بطائرات أصغر نسبيا في البداية) ويتم الحفاظ على توازن مفصل باستمرار مع عمليات التجميع والتوزيع.

٢-٣-٢ تتمتع شركات الطيران ذات الشبكات الكبيرة بعدد من المزايا التنافسية التي تتبع من بعض اقتصاديات الحجم والنطاق الكبيرين على شركات الطيران الأصغر أو حتى الأقل تكلفة. وهذه المزايا، التي تعوض نسبيا هيكلها ذات التكلفة العالية الى حد كبير هي مزايا تتعلق بحجم الشبكة وجاذبيتها للعملاء والتسويق والبيع وقوة التوزيع ومخططات ولاء العملاء. كما وضعت أيضا هياكل معقدة للتعريفات وتستخدم نظم ادارة عائدات معقدة لتحقيق الحد الأقصى من العائدات من الرحلات الفردية. ويعتمد بقاء نموذج مشاريع الشبكة الكاملة بصفة أساسية على ركاب الأعمال ذوي العائدات العالية بطبيعتها كما أنها مازالت سارية من حيث تحقيقها للأرباح في كثير من الظروف ولكن تضع المنافسة وضغوط التخفيض على الأسعار المخفضة وبالتالي على العائدات، نموذج المشروع هذا تحت فحص واعادة تقييم متزايدين.

٣-٣-٢ **نموذج المشروع منخفض التكاليف.** في السنوات الأخيرة مثل الناقلون الجويون الناجحون منخضو التكاليف تحديا لنماذج شبكات الخدمات الكاملة التابعة لشركات الطيران الرئيسية. ان السمات المشتركة لنموذج مشروع الناقلين الجويين ذوي التكاليف المنخفضة هي ما يلي مع وجود بعض التنوعات: شبكة الطيران من نقطة الى نقطة تركز على الطرق الجوية القصيرة والتواتر العالي وهياكل بسيطة للأسعار المنخفضة وطرز وحيد عالي الكثافة بدون مقاعد مخصصة وخدمات بسيطة أثناء الطيران ومرونة في التوظيف وحد أدنى من المصروفات الادارية العامة واستخدام مكثف للتجارة الالكترونية للتسويق والتوزيع (بما في ذلك الحجز عن طريق شبكة الانترنت واصدار التذاكر الالكترونية). وبغية استمرارية الهياكل المنخفضة التكاليف عادة ما يشغل هؤلاء الناقلون طرازا واحدا من الطائرات مع استخدام يومي أعلى للطائرات. كما أنهم يستخدمون مطارات ثانوية أقل ازدحاما لضمان رحلات العودة القصيرة وانضباط عال وتوفير التكاليف المتعلقة بالمطارات. ان تكاليف التشغيل المنخفضة هي التي تمكن الناقلين ذوي التكلفة المنخفضة من تخصيص كل مقاعدهم للأسعار المنخفضة. وصيغة التكاليف المنخفضة هذه ليست جديدة ولكنها كانت متبعة من جانب كثير من الداخلين الجدد في العمل في الولايات المتحدة في أعقاب تحرير التنظيمات داخليا. وعلى الرغم من بقاء قليل من الداخلين الجدد في العمل الأوائل فان الناقلين الجويين الناجحين ذوي التكاليف المنخفضة قد حققوا ميزات بارزة ومستمرة من حيث التكاليف ونموا بسرعة ليس فقط على المستوى الوطني (على سبيل المثال شركة طيران ساوث ويست والخطوط الجوية جيت بلو في الولايات المتحدة وشركة طيران فيرجين بلو في استراليا)، ولكن ازداد نموهم على المستوى الاقليمي (مثل شركة طيران راين وايزي جيت في أوروبا) وعرض بعضهم حوافز كافية بحيث يجذب ركاب الأعمال. أما الداخلون الآخرون في سوق التكلفة المنخفضة بصفة رئيسية في منطقة أوروبا - شرق البحر المتوسط ومشغلو الجولات السياحية السابقين وناقلو رحلات الشارتر الذين يزيدون من عروضهم الخاصة للمقاعد فقط بحيث يعكس ذلك المرونة المتزايدة المطلوبة من جانب عملائهم وتجنب الخسارة في المشروع لصالح الناقلين الجدد ذوي التكاليف المنخفضة. ومن المرجح أن تنتشر صيغة التكلفة المنخفضة الى الأقاليم الأخرى والى الخطوط الدولية التي تسمح فيها ظروف السوق والترتيبات التنظيمية.

٤-٣-٢ واستجابت شركات الطيران الرئيسية بصفة عامة للمنافسة الواردة من الداخلين الجدد ذوي التكاليف المنخفضة في الحالة الأولى عن طريق تقليل القيود على الأسعار المنخفضة مع محدودية في توافرها. وبسبب المزايا المتوقعة من حيث الحجم والنطاق في شركات الطيران الرئيسية نجحت هذه الاستراتيجية الاختيارية والتوفيقية في كثير من الحالات ولكنها لم تتمكن دائما من حماية الأسهم في السوق في التنافس رأسا برأس مع العديد من شركات الطيران منخفضة التكاليف

التي تتمتع بمزايا مستمرة وبارزة من حيث التكاليف. كما عانت شركات الطيران الرئيسية أيضا من العوائد المنخفضة في التباطؤ الاقتصادي الطويل الذي خفض الطلب على سفر الأعمال المنخفض أصلا ومشتريات ركاب الأعمال الى أسعار منخفضة وتقييدية. فضلا عن ذلك تحول الكثير من ركاب الأعمال من شركات الطيران الرئيسية التي زادت من الحد الأقصى للأسعار غير المقيدة لتعويض العائدات المنخفضة وزيادة أسعار الوقود، تحولوا الى الناقلين الأقل تكلفة.

٢-٣-٥ نماذج المشاريع البديلة. مع مواجهة ضغوط التكاليف المتزايدة وعدم القدرة على الاستمرار في فرض أسعار أعلى على ركاب الأعمال أجبرت أولويات الأعمال شركات الطيران الرئيسية على التحول الى اعادة تصميم عملياتها لتجري بصورة أكثر كفاءة وعلى وضع نماذج بديلة تخدم في اعادة الركاب اليها (ولا سيما ركاب الأعمال). وكانت أحد الردود التي قامت بها شركات الطيران الرئيسية هو تشكيل منظمات أو هيئات فرعية منفصلة تتعامل مع عملياتها على الطرق الجوية القصيرة المنافسة للناقلين الجويين ذوي التكاليف المنخفضة أو الداخلين الجدد الى السوق الذين يمثلون تهديدات محتملة. وتحاول الاستراتيجية المنخفضة التكاليف الخاصة "شركة طيران داخل شركة طيران" التي اتبعتها شركات الطيران الرئيسية أن تخلق بين المكونات الرئيسية لمنهج الناقلين الجويين ذوي التكاليف المنخفضة مع سمعة وجودة اسمها الخاص بها (على سبيل المثال شركة سونغ التابعة لشركة طيران دلتا وشركة تانغو التابعة لشركة طيران كندا)، على الرغم من نجاحها المحدود في البداية فقط (على سبيل المثال بيعت شركة GO التابعة للخطوط الجوية البريطانية وشركة باز التابعة لشركة ك.ل.م الى المنافسين بينما أغلقت شركة كونتيننتال لايت، شتل التابعة لشركة طيران يونايتد وشركة ميترو جيت التابعة لشركة يو اس ايروايز). ومرة أخرى فان صيغة شركة الطيران داخل شركة طيران هذه من المرجح أن تتخذ بعدا دوليا بما في ذلك الرحلات الطويلة والطرق الجوية الخاصة بالترفيه مثلما حدث بالفعل في حالة شركة الطيران الأسترالية وهي الشركة الفرعية التابعة لشركة كانتاس والتي تهدف لخدمة أسواق آسيوية معينة.

٢-٤ اتباع النهج التجاري في المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية. بينما تحولت الصناعة على جانب الناقل الجوي الى صناعة تنافسية ذات توجه تجاري، كان التغيير بالنسبة للمطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية أبطأ ولكنه كان يمثل خطوة بارزة نحو الاستقلال المالي والتنظيمي للنهج التجاري. وفي حالة المطارات كان هناك توجه منتظم نحو المشاركة الخاصة والخصخصة. ومن حيث خدمات الملاحة الجوية كان التوجه نحو اتباع النهج التجاري بدلا من الخصخصة. وجرى استعراض هذه التطورات بالاضافة الى آثارها التنظيمية (بالنظر الى أن المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية هي خدمات احتكارية في الأساس) في دراسة أجرتها الايكاو مؤخرا (الخصخصة في تقديم خدمات المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية) (الكتاب الدوري ٢٨٤). وتقدم الدراسة أيضا ارشادات بشأن الخصخصة في عملية التحول الى النهج التجاري.

٢-٥ بالتوازي مع المشاركة المتزايدة للمصالح الخاصة في ادارة وتشغيل وتمويل المطارات، فقد زادت فرص مشاريع المطارات زيادة كبيرة. وتظهر النظرة التجارية المتزايدة للمطارات نفسها في عدد من الطرق مثل ما يلي: التأكيد المتزايد على جيل من الإيرادات غير المتعلقة بالطيران والمطارات التي عليها أن تسوق خدماتها وأن تجذب أعمال شركات الطيران ومفهوم "مدينة المطار" للنمو والتطور وأهمية المطارات المركزية الدولية والعلاقة بين المطارات المركزية وتحالفات شركات الطيران الرئيسية وتخصصات المطار على سبيل المثال عندما تكون المطارات على مسافات قريبة من بعضها. وكل من هذه العناصر لها عنصر تنافسي بغض النظر عن السمات الاحتكارية المحلية للمطارات.

٢-٦ ان البيئة الأكثر تحررا لشركات الطيران لها آثار مضادة على المطارات. فمن ناحية هي تزيد من فرص شركات الطيران لتخدم مطارات أكثر مما قد يكون له أثر ايجابي على استمرارية المطارات. ولكن يمكن أن تسفر المرونة التشغيلية لشركات الطيران أيضا عن تردد في خدمة المطارات النائية أو المطارات ذات الاحتمالات التسويقية المحدودة

وذلك له أثر عكسي على توقعات الإيرادات لمثل هذه المطارات. فضلا عن ذلك فإن البيئة التحريرية لشركات الطيران تعني التزاما أقل من جانب الشركات ومخاطر أزيد للمطارات، على سبيل المثال في بناء تجهيزات المحطات النهائية للركاب. كما أن الالتزام الأقل من جانب شركات الطيران للطرق الجوية له آثار على خدمات الملاحة الجوية وقاعدة إيراداتها.

٧-٢ لذلك يجب على مطارات كثيرة أن تسعى إلى جذب شركات طيران جديدة وطرز جديدة من الحركة - مثل العمليات الطويلة المدى للمطارات الثانوية - وأن تطور شراكات طويلة الأجل مع شركات الطيران والتحالفات لضمان استقرار الحركة. وعند التخصص لتلبية متطلبات الطرز الجديدة للحركة وطلبات شركات الطيران فقد تقوم المطارات على سبيل المثال بتخصيص محطات نهائية بتحويل الحركة أو إعادة تجميع شركاء التحالف تحت سقف واحد. ولكن تشمل تخصصات المطارات تكلفة ثابتة عالية يكون معظمها غير قابل للاسترداد إذا ما هجرت شركة الطيران أو التحالف النقطة الرئيسية التي خلقت فيها الحركة من الناحية الظاهرية فقط. وبمجرد تخصيص المطار فإن المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية يحتاجون إلى وقت أكبر ويواجهون تكاليف أكبر بالاستجابة للتغيرات أكثر من شركات الطيران. وبالتالي في ضرورة الشفافية والتشاور في العلاقة بين شركات الطيران ومقدمي الخدمات لديها¹.

٨-٢ والعاقبة الأخرى الجديرة بالملاحظة لتحرير شركات الطيران واتباع النهج التجاري للمطارات هي الفرص التي تتوفر للمطارات الثانوية والناقلين الجويين ذوي التكاليف المنخفضة. فإن استخدام مثل هذه المطارات من قبل شركات الطيران يمكنها من العبور من المطارات المركزية المزدهمة وتخفيض تكاليفها التشغيلية، وبالنسبة للمطار يمكن أن يعني ذلك توقعات بالتنمية والبقاء المالي.

٩-٢ إن بيئة شركات الطيران التنافسية، مع تأكيدها على خفض التكاليف، غالبا ما تسفر عن ضغط من جانب شركات الطيران على المطارات ومقدمي خدمات الملاحة الجوية لخفض رسوم الانتفاع التي تحصلها بينما تسعى في نفس الوقت إلى الحصول على تحسينات في الانتاجية بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والسعة. وأصبحت أفضل الممارسات التجارية وقياس الأداء تطورا مصاحباً في المطارات وإدارة خدمات الملاحة الجوية لديها.

٣- الاستنتاجات

١-٣ تبرز الاستنتاجات التالية من المناقشة السابقة:

- (أ) لأكثر عقد من الزمن أصبحت شركات الطيران والمطارات ومقدمو خدمات الملاحة الجوية أكثر توجها نحو النهج التجاري في بيئة يتزايد فيها التنافس. وسوف يستمر التطور الديناميكي للنهج التجاري بالتفاعل مع انتشار التحرير ويكون لكل منهما أثر على الآخر.
- (ب) بينما تعتمد شركات الطيران والمطارات ومقدمو خدمات الملاحة الجوية على بعضهم البعض فإن نهجهم التجاري وخصصتهم في بيئة متحررة له عدد من الآثار التنافسية والتأثيرات المالية على كلا الجانبين. وتعتبر الشراكات طويلة الأجل بين شركات الطيران والمطارات وسيلة لتحقيق الاستقرار في تلك البيئة. فضلا عن ذلك ينبغي أن يكون استخدام التشاور جزءا أساسيا في علاقتهما.

¹ يشمل دليل سياسات الإيكاو بشأن رسوم المطارات وخدمات الملاحة الجوية (Doc 9082.6) مواد بشأن الشفافية وإجراءات التشاور (وتسوية الخلافات).

٤- الاجراء المعروض على المؤتمر

٤-١ يرجى من المؤتمر القيام بما يلي:

- أ) الاحاطة علما بأحدث التطورات في النهج التجاري الواردة في الفقرة ٢.
- ب) استعراض الاستنتاجات الواردة في الفقرة ٣-١ واعتمادها.

- انتهى -