



## المؤتمر العالمي للنقل الجوي

### الاجتماع السادس

مونتريال، من ١٨ إلى ٢٢ مارس ٢٠١٣

البند ١ من جدول الأعمال: استعراض شامل للاتجاهات والتطورات  
١-١: التطورات في قطاع النقل الجوي والتطورات التي طرأت على اللوائح التنظيمية

### التحالفات الاستراتيجية في إقليم أمريكا اللاتينية

مقدمة من ٢٢ دولة عضواً، أعضاء بلجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (لاكاك))

#### الموجز التنفيذي

تقدم ورقة العمل هذه معلومات بشأن الاتجاه المتزايد إزاء تشكيل مجموعات من شركات الطيران كجزء من عملية تحرير النقل الجوي. ولقد أحيط علماً بمزايا وعيوب هذه التحالفات، واستُرعى الانتباه إلى بعض المسائل التنظيمية، والتي تنشأ نتيجة لهذه التطورات.

الإجراء: يرجى من المؤتمر القيام بما يلي:

- (أ) النظر في هذه المعلومات والتقييمات المقدمة في هذه الورقة؛  
(ب) الموافقة على الاستنتاجات المعروضة في الفقرة ٥؛  
(ج) واعتماد التوصيات الواردة في الفقرة ٦.

ATConf/6 reference material is available at [www.icao.int/meetings/atconf6](http://www.icao.int/meetings/atconf6).

المراجع:

#### ١- المقدمة

١-١ لقد أسفر ما يدعى برفع القيود الذي اعتمده الولايات المتحدة في عام ١٩٧٨ عن اتجاه جديد في سوق النقل الجوي الدولي، والذي أصبحت تحكمه اتفاقات جوية تجارية أكثر انفتاحاً وأقل تدخلاً من جانب السلطات في هذا المجال، مما أدى إلى منافسة شديدة بين شركات الطيران، حيث شكلت الاقتصادات الكبيرة بالطبع عاملاً حاسماً في مجال المنافسة. وقام حجم السوق وتشكيل شبكات أكثر كثافة من ذي قبل بدور رئيسي في هذه العملية فيما يتعلق بضمان البقاء في سوق دولية تتسم بمزيد من الانفتاح والمنافسة. وهذا هو السبب الذي جعل تحالفات شركات الطيران تظهر على جدول الأعمال كاستراتيجية تنافسية في سوق الطيران العالمية الحالية وهي تقوم بدور متزايد الأهمية في تطوير الطيران في أمريكا اللاتينية - التي هي منطقة جغرافية استثنائية ذات معدلات نمو مرتفعة.

١ النسخة الإسبانية مقدمة من لجنة أمريكا اللاتينية للطيران المدني (LACAC).

٢ الأرجنتين، أروبا، بليز، بوليفيا، البرازيل، شيلي، كولومبيا، كوستاريكا، كوبا، الجمهورية الدومينيكية، إكوادور، السلفادور، غواتيمالا، هندوراس، جامايكا، المكسيك، نيكاراغوا، بنما، باراغواي، بيرو، أوروغواي، فنزويلا.

## ٢- مزاي التحالفات وعيوبها

## ١-٢ المزايا

١-١-٢ إن توسيع نطاق الشبكات والإمداد هو أحد المزايا الرئيسية، إذ أنه يشجع إنشاء التحالفات. وتعود هذه التحالفات بالفائدة على المنتفعين، وهي تمثل عاملا حاسما لتسوية عمليات التكامل والدمج والتملك، طالما أن هناك ضمان من أن هذه العمليات تجري وفقا لقواعد المنافسة.

٢-١-٢ وبخلاف منح التحالفات حضور عالمي لشركات الطيران، فإن هذه التحالفات تسهم أيضا في إنتاج مجموعة متنوعة أكبر من الخدمات للمستهلكين مثل زيادة التواتر والطرق الجوية، وربط أفضل بين الرحلات الجوية، وبرامج ولاء موحدة للركاب كثيري الأسفار، وللاستخدام المشترك لبهو الشخصيات الهامة، وتقديم فواتير فردية للرحلات الخاصة بالرحلات الجوية التي تشمل أكثر من شركة طيران واحدة.... الخ. وفي نفس الوقت، فهي تمنح شركات الطيران الأعضاء مزيدا من القوة الشرائية ومزيدا من الكفاءة التشغيلية مثل تنسيق مسار الرحلة واستخدام الخانات الزمنية، وكفاءة الصيانة، وزيادة فعالية برمجة الأسطول، وخلق حالات تضافر.... الخ.

## ٢-٢ العيوب

١-٢-٢ نهج مختلفة لنماذج الأعمال قبل الانضمام إلى التحالف وتكاليف إضافية نتيجة التعديلات اللازمة أثناء عملية التحالف، مثل اتساق الأساطيل والعمليات والتكنولوجيا.

٢-٢-٢ الاعتراضات أو القيود المحتملة التي تفرضها السلطات على أساس قواعد المنافسة، والتي قد تؤدي إلى حالات عدم اليقين بشأن عملية التحالف. والافتقار إلى وحدة تنظيمية الاتساق.

٣-٢-٢ التأثيرات السلبية الممكنة التي قد تتال من المنتفعين في حالة عدم وجود آليات ضبط مناسبة لمنع ممارسات المنافسة غير المنصفة.

## ٣- التحالفات الأخيرة في أمريكا اللاتينية

١-٣ لقد مر النقل الجوي بأوضاع تنظيمية عديدة أثناء تاريخه التجاري، من زيادة اللوائح (الحماية في مجال الطيران) إلى زيادة الانفتاح (التحرير والأجواء المفتوحة). ولقد كانت الاتفاقات والتحالفات بين شركات الطيران قائمة دائما وسائدة، ولكن بدرجات مختلفة من حيث نطاقها ومحتواها وطريقة تحقيقها. وفي هذه الورقة، لن تتم الإشارة إلا إلى العمليات التي حدثت مؤخرا في إقليم أمريكا اللاتينية.

٢-٣ وحتى سنوات التسعينات، بدأ نموذج أكثر مرونة للمفاوضات بشأن حقوق الحركة الجوية ينتشر في أمريكا اللاتينية، ضمن اطار الاتجاهات الدولية الناشئة في الولايات المتحدة وأوروبا نحو اعتماد ما يدعى بنماذج الأجواء المفتوحة. وعلى الأقل من وجهة نظر المفاهيم، فإن هذه النماذج قد أثبتت أنها أكثر اتساقا مع التحالفات بين المشغلين الجويين، لدرجة أنهم أزالوا الحواجز أمام استخدام الطرق الجوية. وضمن هذه البيئة الجديدة للأسواق الجوية الأكثر انفتاحا، فقد تمثل الاتفاق النموذجي للتحالف التجاري بين شركات الطيران في التشارك في الرموز. ولقد تكرر إبرام هذا الاتفاق بين العديد من المشغلين الجويين، ومن ثم فقد فتح الباب أمام ما يدعى بالتحالفات العالمية. وتتكون هذه التحالفات العالمية من شبكات شركات طيران تنتهج نموذج أعمال يسعى إلى توحيد المكاسب للعملاء من خلال برامج الركاب كثيري الأسفار، مع ما يترتب على ذلك من تراكم الأميال وتوحيد إجراءات تسجيل المطارات و بهو للركاب كثيري الأسفار وترفيه درجة السفر.... الخ.

٣-٣ ومع مراعاة هذا الوصف الموجز للبيئة التنظيمية، ترد أدناه أحدث الخبرات من حيث التحالفات بين شركات الطيران في إقليم أمريكا اللاتينية وتبين أن الجهات المتنافسة تنضم إلى مجموعات شركات طيران مميزة - وهي ظاهرة قد تعد سمة مميزة للتصميم الحالي للتحالفات في الإقليم.

٤-٣ إن مجموعة "أفيانكا تاكا هولدينج س. أ. جروب" (Avianca Taca Holding S.A. Group)، الموحدة في عام ٢٠٠٩، تتكون من شركة "إيروفيس دي كونتيننتي أمريكيانو س. أ." (Aerovías del Continente Americano S.A.)، والتي تضم شركة "تامبو كارجو"، فضلا عن "أيرولينز جالاباجوس" (Aerogal) وشركات طيران مجموعة تاكا: شركات طيران "تاكا الدولية" TACA International Airlines S.A. وشركة طيران (LACSA) Líneas Aéreas Costarricenses S.A. وشركة طيران Transamerican Airlines S.A. (TACA Peru) وشركة طيران (SANS) Servicios Aéreos Nacionales S.A. وشركة طيران Aerotaxis La Costeña S.A. وشركة طيران (ISLEÑA) Isleña de Inversiones C.A. de C.V. ولقد أسفر إنشاء هذه المجموعة عن أحد أكبر شبكات النقل الجوي في أمريكا اللاتينية، مما ييسر عمليات الوصول بين الرحلات من خلال نظامها المتعدد لمراكز الوصول في بوغوتا وفي السلفادور وفي سان خوزيه (كوستا ريكا) وفي ليما.

٥-٣ مجموعة شركات طيران كوبا (COPA). في حوالي سنة ٢٠٠٠، شكلت شركات طيران كوبا تحالفا مع شركة طيران "كونتينتال" السابقة (وهي تدعى اليوم شركة طيران "يونيتد")، مما جعلها تملك أغلبية الأسهم، وركزت أساسا على تحديث عملياتها، وترخيص وتحديث أسطولها للحصول على الوصول إلى المزيد من المقاصد الدولية من خلال اتفاق التشارك في الرموز، وقد أدت جميع هذه الأمور إلى تعزيز شركة الطيران البنمية. ومن خلال هذه العملية، وفي بداية ٢٠٠٥ امتلكت شركة "كوبا هولدينج" (COPA) شركة الطيران الكولومبية (Aero Republica) ومضت إلى تشكيل تحالف استراتيجي مع شركة الطيران البنمية "كوبا إيرلاينز"، وذلك من أجل زيادة عملياتها وقدرتها على الوصول الجوي بين الرحلات، ولا سيما من خلال مطار التجميع في بنما. وتوفر شركة طيران "كوبا" (COPA) أكثر من مائة رحلة جوية يوميا وتغطي حوالي ٦٠ مقصدا في ٣٠ بلدا بالقارة الأمريكية، مما يعني أن المنتفعين يمكنهم السفر بطرق مباشرة من بنما وإليها. وتتم تكملة هذه العملية بواسطة شبكة الرحلات الجوية والطرق الجوية لشركة "أيرو ريببليكا" (Aero Republica) (المعروفة اليوم باسم "كوبا إيرلاينز كولومبيا") (COPA Airlines Colombia).

٦-٣ مجموعة لان (LAN Group). في نهاية سنوات التسعينات، شرعت الشركة الشيلية "لان إيرلاينز" (LAN Airlines) في عملية توسيع في إقليم أمريكا الجنوبية، من خلال نموذج إنشاء شركات طيران في بلدان مختلفة تحمل نفس الاسم "لان" (LAN)، وذلك من أجل خدمة كل من سوق الطيران الداخلي والطرق الجوية الدولية الرئيسية. ولقد ظهرت شركة "لان بيرو" و"لان إكوادور" و"لان الأرجنتين" نتيجة هذا المفهوم وشكلت مجموعة "لان" مع مكتب الطيران الرئيسي الشيلي. وفي عام ٢٠١٠، قامت مجموعة "لان"، التي جذبتها النمو الهائل لسوق الطيران الداخلي الكولومبي، بشراء حصة أغلبية الأسهم في الشركة الكولومبية "أيريس" (AIRES)، وغيرت اسمها بعد سنة من تلك العملية لكي يتسق مع بقية المجموعة، وأعدت تسميتها لتصبح "لان كولومبيا" وذلك لأسباب تجارية. وقامت مجموعة "لان"، أثناء عملية حيازة شركة "أيريس" تقريبا، بتشكيل تحالف استراتيجي مع شركة النقل الجوية البرازيلية الرئيسية، "تام" (TAM)، والتي تعد بدون شك إحدى أكبر الشركات في الإقليم، مما مهد السبيل لظهور تحالف "لاتام" (LATAM).

#### ٤- مشاركة شركات طيران أمريكا اللاتينية في التحالفات العالمية

١-٤ لقد أنشأت ثلاثة تحالفات عالمية، هي: "ستار إيرلاينز" و"وان وورلد" و"سكاي تيم" (Star Alliance, Oneworld and SkyTeam)، وهي تغطي في مجموعها أكثر من ٦٠ في المائة من نقل الركاب في العالم. ويمثل الانضمام الأخير لشركات "أفيانكا" و"تاكا" و"كوبا" إلى تحالف "ستار إيرلاينز"، أحد أكبر التحالفات العالمية، حضورا كبيرا للطيران الإقليمي لأمريكا اللاتينية في شبكة عالمية بالفعل ضمن سوق النقل الجوي الدولي، مما يعني خيارات أفضل للوصول بين الرحلات الجوية بالنسبة للمنتفعين وزيادة الأرباح.

٢-٤ وتتم مجموعة شركات طيران "لاتام" (LATAM) بعملية تقييم لأنها يتعين عليها أن تتخذ قرارا للاختيار بين التحالفات العالمية المختلفة التي تنتمي إليها شركات طيرانها، حيث أن شركة "لان" هي جزء من تحالف "وان وورلد إيرلاينز"، بينما تشكل شركة "تام" جزءا من تحالف "ستار إيرلاينز".

٣-٤ والمعلومات المعروضة أدناه قدمتها رابطة النقل الجوي لأمريكا اللاتينية والكاريبي (ALTA)، وتبين التحالفات العالمية، الممثلة في الإقليم.

٤-٤ وهي تقارن أيضا مجموع المقاعد الكيلومترية المتاحة (ASK) في الإقليم قبل وبعد إبرام التحالفات بين شركات الطيران المحلية. ومن الجلي أن هذه الزيادة لا ترجع في حد ذاتها فقط إلى أن شركات الطيران قد وحدت جهودها في مجال المبيعات والعمليات بل بسبب زيادة حركة المسافرين نظرا للتأثير الناجم عن الاقتصادات المحلية.

| الحصة العالمية للمقعد الكيلومتری المتاح | الوجهات العالمية | الحصة الإقليمية لسوق المقعد الكيلومتری المتاح | الوجهات الإقليمية | التحالف     |
|---|------------------|---|-------------------|-------------|
| 14.51%                                  | 754              | 18.06%  | 144               | وان وورلد   |
| 19.32%                                  | 946              | 16.95%  | 134               | سكاي تيم    |
| 27.94%                                  | 1185             | 30.98%  | 170               | ستار اليانس |

| السنة | مجموع عدد المقاعد الكيلومترية المتاحة من التحالفات |
|-------|--|
| 2002  | 28.00%   |
| 2012  | 65.99%   |

#### ٥- الاستنتاجات

١-٥ إن توسيع نطاق هذه الأنواع المختلفة من تحالفات شركات الطيران هو جزء من توجهات وسمات سوق النقل الجوي، وخاصة في المجال الدولي. وفي بعض الحالات يحدث ذلك نتيجة القيود الخاصة بلوائح الأسواق (مثل القيود الثنائية على إمكانية استخدام الطرق)، بينما في حالات أخرى، فإن هذا الأمر يحدث نتيجة الحاجة إلى تقليص التكاليف للإبقاء على قدرة المنافسة والحضور بالسوق، أو نتيجة للحاجة إلى إعادة هيكلة الشبكات الأكبر في معظم الأسواق التنافسية لتحسين الأرباح.

٢-٥ وقطعا، من المهم للغاية في مجال أعمال النقل الجوي زيادة حجم العمليات. وتسهم عملية تشكيل الشبكات للطرق في المجالات المحلية والدولية والإقليمية بطريقة قوية لتحقيق قدر أكبر من العمل، وتخفيض التكاليف وزيادة القدرة على المنافسة. ولقد ساعدت الاتجاهات نحو تحرير الأسواق في التغلب على المفهوم التقليدي لشركة الطيران الرائدة، مما أدى إلى ظهور مخطط قائم على مجموعات شركات الطيران (التحالفات)، الذي يتجاوز حدود البلد الواحد ويسعى عوضا عن ذلك إلى خدمة مناطق جغرافية أوسع. وتقوم التحالفات بدور رئيسي ضمن هذه البيئة من حيث تحسين القدرة على المنافسة وضمان التوازن في الأسواق في الأجل الطويل.

٣-٥ قطاع الطيران ليس غريبا على هذا الاتجاه القائم على التحالفات، بل أصبح يواجه التحدي المتمثل في جعل هذا الاتجاه متماشيا مع إطار تنظيمي أكثر تحررا، يتحتم فيه ضمان تطور المنافسة بطريقة منصفة وعادلة. ولقد أدت زيادة المنافسة وعملية التوحيد إلى زيادة خطر السلوك التنافسي غير المنصف.

٤-٥ وختاما، وفي حالة أمريكا اللاتينية، ثمة اتجاه متزايد نحو تشكيل مجموعات لشركات الطيران من خلال التحالفات التي هي قيد التطور. ويمكن مشاهدة ذلك في الأنواع المختلفة من الاتفاقات بين شركات الطيران مثل التشارك في الرموز والاستخدام المشترك للنظم التكنولوجية لحجوزات الركاب ونظم التسجيل بالمطارات (الرمز الواحد)، واتفاقات استخدام الطائرات، في كل من ترتيبات الطيران العارض وتبادل الطائرات على أساس المعاملة بالمثل، والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل لأساطيل الطائرات وزيادة السعة التشغيلية لشركات الطيران، والاتفاقات التجارية العديدة، بما في ذلك الاتفاقات المتعلقة بالاستخدام المشترك لاسم سائد.

## -٦ التوصيات

١-٦ يرجى من المؤتمر النظر في التوصيات المقترحة التالية:

- أ) ينبغي للايكاو مواصلة رصد التطورات الجديدة في هذا المجال وتحديث إرشاداتها للاستجابة للتغيرات واحتياجات الدول؛
- ب) وينبغي للايكاو وضع مجموعة من المبادئ الأساسية بشأن المنافسة العادلة في النقل الجوي الدولي، نظرا إلى أن المنافسة لا تحدث بين شركات الطيران وحسب بل تحدث بصورة متزايدة بين التحالفات العالمية أيضا.

- انتهى -