



المؤتمر العالمي للنقل الجوي الاجتماع السادس

مونتريال، من ١٨ إلى ٢٢ مارس ٢٠١٣

البند ١ من جدول الأعمال: استعراض عالمي عام للاتجاهات والتطورات
١-١: الصناعة والتطورات التنظيمية

سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي:
سمات الصناعة خلال العقد الماضي

(مقدمة من الأمانة العامة)

الموجز التنفيذي

تصف ورقة العمل هذه التطورات التي حصلت في صناعة النقل الجوي خلال العقد الماضي. وهي تركز بشكل خاص على كل جهة من الجهات المعنية في سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي. وتُعرّف سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي على أنها النطاق الكامل للأنشطة المضطلع بها لتوفير خدمات النقل الجوي للمستخدم، من مبادرة المستخدم وحتى الاستخدام النهائي. كما تقدم ورقة العمل هذه التوزيع الجغرافي لأنشطة خدمات النقل الجوي.

الإجراء: المؤتمر مدعو إلى ما يلي:

- أ) استعراض المعلومات والتقييم الوارد في ورقة العمل هذه؛
ب) وتأييد الاستنتاجات الواردة في الفقرة ٣؛
ج) واعتماد التوصيات الواردة في الفقرة ٤.

المراجع: يمكن الاطلاع على مراجع المؤتمر العالمي السادس للنقل الجوي على موقع الانترنت التالي: www.icao.int/meetings/atconf6

١- المقدمة

١-١ تقدم ورقة العمل هذه لمحة عامة شاملة عن السمات والتطورات التي حصلت خلال العقد الماضي في صناعة النقل الجوي الدولي. وهي تركز بشكل خاص على سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي وردود فعل الجهات المعنية حيال السوق التي تتغير دائماً وتزداد فيها حدة المنافسة.

٢- تطورات الصناعة

١-٢ شركات الطيران. بموازاة الاتجاه نحو التحرير، خضع قطاع شركات الطيران لتحول هيكلي ضخم فيما يواصل التكيف مع السوق الديناميكية. فمن جهة، ركزت استراتيجية شركات الطيران وتخطيطها بشكل متزايد على التحالفات والاندماج والاستثمار العابر للحدود في الأسهم للتمكن من الاستفادة من وفورات الحجم والنطاق بفضل الشبكات التعاونية. وهناك حالياً

أكثر من ٦٥٠ اتفاق تحالف يضم اثنين من الناقلين الجويين أو أكثر في العالم. وتتص هذه الاتفاقات على تعاون محدود الحجم، يعالج، على سبيل المثال، عناصر مثل التشارك في استخدام الرموز والحيز المحجوز والتعاون في التسويق والتسعير ومراقبة المخزون وبرامج الركاب الكثيري الأسفار (FFP) والتنسيق في الجدولة وتشاطر المكاتب ومنشآت المطارات والمشاريع المشتركة وتقاسم العائدات بالإضافة إلى منح الامتيازات التجارية. وعلاوة على ذلك، تم إنشاء ثلاثة تحالفات عالمية وهي ستار أليانس (Star Alliance) ووان وورلد (Oneworld) وسكاي تيم (SkyTeam) التي تستأثر معاً بأكثر من ٦٠ في المائة من حركة المسافرين العالمية. وأخيراً، تزايد عدد عمليات الاندماج بين شركات الطيران خلال النصف الأخير من العقد الماضي ولكن، بما أن القيود المفروضة على الملكية الأجنبية ما زالت تقيد عمليات الاندماج الدولية، فقد جرت معظم عمليات الاندماج أو الامتلاك ضمن البلد الواحد.

٢-٢ ومن ناحية أخرى، وضع نموذج شبكة الخدمات المتكاملة لشركات الطيران الكبرى التقليدية تحت المجهر في بيئة تتغير دائماً وتزداد فيها حدة المنافسة. وفي السنوات الأخيرة، قام بعض الناقلين منخفضي التكاليف (LCC) في بعض المناطق بمنافسة نموذج شبكة الخدمات المتكاملة لشركات الطيران الكبرى التقليدية وأعمال السفر الترفيهي لشركات الطيران العارضة. وبمواجهة تزايد التكلفة والضغط التنافسية، أُجبرت شركات الطيران التابعة للشبكات الكبرى وشركات الطيران العارضة على تغيير أولوياتها بغرض إعادة تصميم مفاهيم الأعمال ووضع نماذج بديلة لعملياتها. ويقوم أحد النماذج التي اختارتها شركات طيران الشبكات الكبرى على إنشاء منظمات منفصلة أو شركات تابعة لها لتولي العمليات على المسارات القصيرة بغية منافسة الناقلين منخفضي التكاليف وتفاذي الخطر المحتمل من جانب الداخلين الجدد في السوق. وتسعى استراتيجية "شركة الطيران ضمن شركة الطيران" منخفضة التكلفة هذه، على الرغم من النجاح المحدود للمحاولات السابقة، لجمع العناصر الرئيسية للناقلين منخفضي التكاليف مع سمعة العلامة التجارية وجودتها.

٣-٢ وقد كانت خصخصة شركات الطيران المملوكة للحكومات من أبرز التحولات في النقل الجوي. ويشار إلى أن أكثر من ١٣٥ دولة قد أعلنت عن خطط خصخصة أو أعربت عن نيتها في خصخصة ما يفوق ٢٠٠ شركة طيران مملوكة للحكومات خلال العقود الثلاثة الماضية. وخلال هذه الفترة، بلغت جميع شركات الطيران المستهدفة هذه تقريبا أهداف الخصخصة إلى حد ما. وفي عام ٢٠١٠، كان حوالي ٢٩ في المائة من شركات الطيران في العالم ذات أسهم حكومية، بما في ذلك أسهم تملكها مباشرة هيئات حكومية وطنية أو محلية أو بلدية وأسهم مملوكة بشكل غير مباشر عبر وكالات أو شركات مملوكة للحكومة. إلا أن انتشار الأسهم الحكومية في شركات الطيران كان يتباين إلى حد بعيد بحسب الأقاليم، من حوالي ٦ في المائة من شركات الطيران في أمريكا الشمالية إلى حوالي ٥٦ في المائة من شركات الطيران في الشرق الأوسط. وأخيراً، أنشأت بعض الدول شركات طيران وطنية جديدة حلت محل الشركات القائمة المملوكة للحكومة والمثقلة بالديون، في كثير من الأحيان بالشراكة مع مستثمرين أجانب.

٤-٢ **المطارات ومقدمو خدمات الملاحة الجوية (ANSP).** لقد ظلت التغييرات التي تمس هيكل الملكية والإدارة في مجال توفير المطارات بطيئة التطور حتى أواخر السبعينات من القرن الماضي. وشهدت فترة الثمانينات تغييرات أخرى في صالح مشاركة القطاع الخاص في توفير المطارات وخصخصتها، بيد أن الحركة في هذا الاتجاه شابها البطء، إلى أن اكتسبت زخما في التسعينات وأوائل القرن الحالي، لتعود إلى التباطؤ قرب نهاية العقد الماضي. وفي الآونة الأخيرة، عادت حركة مشاركة القطاع الخاص والخصخصة في المطارات لتشهد من جديد دفعة قوية على الصعيد العالمي. وفي حالة خدمات الملاحة الجوية، حدثت التغييرات في الملكية والإدارة بشكل أساسي من خلال إنشاء هيئات مستقلة ذاتيا تقوم بتوفير خدمات الملاحة الجوية. وتوجد حالياً نحو ٦٠ هيئة من هذه الهيئات في شتى أرجاء العالم. أما معظم الدول الأخرى فما زالت تحتفظ بملكية خدمات الملاحة الجوية وتتولى توفيرها بصورة مباشرة.

٥-٢ ورغم أن إنشاء هيئة مستقلة ذاتيا لا يؤدي بالضرورة إلى جعل المطار أو مقدم خدمات الملاحة الجوية غير المربح مريحا، إلا أن الخبرة المكتسبة في مختلف أنحاء العالم من هذه التطورات تدل على أن إنشاء الهيئات المستقلة كان له أثر إيجابي فيما يتعلق، ضمن جملة أمور أخرى، بإدراج العائدات والاستثمارات وتطور الأعمال والوصول إلى أسواق رأس المال الخاص. وتتضمن ورقة العمل ATConf/6-WP/6 معلومات إضافية بهذا الصدد.

٦-٢ **المؤجرون.** عرفت ممارسة تأجير الطائرات، أي أن يستأجر أحد الناقلين الجويين طائرة بدلا من شرائها من ناقل جوي آخر أو من هيئة ليست شركة طيران، نموا مستقرا خلال العقد الماضي. ويلعب استخدام الطائرات المستأجرة دورا

مهما بالنسبة إلى شركات الطيران في توفير الخدمات الجوية الدولية، مما يعكس على وجه الخصوص الجوانب الاقتصادية والمرونة التي يتيحها التأجير بالمقارنة مع الشراء (كخفض عبء التكلفة الأولية أو مستوى الدين، وكسب فوائد ضريبية، وتلبية الطلبات الموسمية على سعة إضافية). وفي ظل البيئة التنظيمية المحررة، يسهل تأجير الطائرات دخول ناقلين جدد إلى السوق.

٧-٢ وتعتمد شركات الطيران بشكل متزايد على عمليات التأجير التشغيلي. وقد أشار أحد التقارير الصادرة عن الصناعة إلى أن حوالي ١ في المائة من أساطيل الشركات العالمية كانت تتكون من طائرات مستأجرة في عام ١٩٨٠، وقد ارتفعت هذه النسبة لتبلغ ٣٨ في المائة في عام ٢٠١١. وعلاوة على ذلك، كان اثنان من مالكي الطائرات الأربعة الأوائل في العالم من المؤجرين في عام ٢٠١١: جنرال إلكتريك كابيتال أفبيشن سرفيسز (GECAS)، حيث كان لديها ١٧٣٢ طائرة، وإنترانسونال ليس فاينانس كوربوريشن (ILFC)، حيث كان لديها ١٠٣١ طائرة، فتجاوزا بذلك حجم أسطول ناقلين جويين كبيرين هما دلتا إيرلاينز، (٨٠٠ طائرة)، وأمريكان إيرلاينز (٧٧٥ طائرة).

٨-٢ **صانعو الطائرات.** تسيطر إيرباص وبوينغ (في قطاع الطائرات التجارية التي تحمل أكثر من ١٠٠ مقعد) على صناعة الطائرات منذ زوال مكdonnell دوغلاس عام ١٩٩٧. وخلال العقد الماضي، تلقى كل واحد من صانعي الطائرات هذين حوالي ٦٠٠٠ طلب طائرات، فيما سلم كل منهما حوالي ٣٩٠٠ طائرة. ومن المتوقع أن تسلم إيرباص وبوينغ مجتمعين أكثر من ٩٤٠ طائرة جديدة في عام ٢٠١٢؛ فضلا عن ذلك، لقد سجلا عددا هائلا من الطلبات يقارب ١٥٠٠ طائرة جديدة ستسلم في السنوات القادمة. وفيما يتعلق بصانعي الطائرات الإقليميين، خلال العقد الماضي، حافظ إمبراير وبومباردييه وأي تي آر على تفوقهم في قطاع الطائرات النفاثة الرئيسية الأصغر حجما. ولكن، من المتوقع أن تزداد المنافسة في القطاع الذي تسيطر عليه إيرباص وبوينغ، مع وصول داخليين جدد مثل الطائرات CSeries من صنع بومباردييه بالإضافة إلى لاعبين آخرين مثل كوماك أو سوخوي.

٩-٢ **الصيانة والتصليح والعمرة (MRO).** يمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى عمرة المحركات والصيانة الاعتيادية وعمرة وتصليح المكونات وصيانة هياكل الطائرات الثقيلة والتعديلات. وتشكل صيانة وتصليح وعمرة المحركات القطاع الأكبر، وتمثل حوالي ٤٠ في المائة من أنشطة الصيانة والتصليح والعمرة على الصعيد العالمي. وفي حين تجري العديد من شركات الطيران الصيانة الاعتيادية داخليا، يلجأ حوالي ٦٠ في المائة من الناقلين الجويين إلى التعاقد الخارجي على الأقل للقيام بجزء من أنشطة الصيانة والتصليح والعمرة. ويقدر أن ٣٠ إلى ٥٠ في المائة من أعمال الصيانة والتصليح والعمرة يوفرها موردين خارجيين. ومن ضمن أولئك الموردين هناك صانعو القطع الأصلية لهياكل الطائرات ومحركاتها (OEM). وقد شهد العقد الماضي اتجاها نحو مزيد من المشاركة من جانب صانعي القطع الأصلية لهياكل الطائرات ومحركاتها في سوق الصيانة والتصليح والعمرة، وبت موقعهم الآن راسخا في القطاع. فعلى سبيل المثال، وفيما يتعلق بمحركات الطائرات التجارية، يسيطر صانعو المحركات على حوالي ٥٠ في المائة من سوق ما بعد البيع. ومن بين مقدمي خدمات الصيانة لشركات الطيران ومقدمي الخدمات المستقلين، يشمل أهم لاعبي الصيانة والتصليح والعمرة شركات الطيران الكبرى، مثل إر فرانس إنداستريز/كاي آل أم إي أند أم، دلتا تك أوبس، لوفتانزا تكتيك، أس آي إي انجنيرينغ كو، إس آر تكتيكس وإس تي إيروسبايس؛ ويلي هؤلاء ٢٠ إلى ٣٠ مورد صيانة متوسط إلى كبير الحجم في مختلف أنحاء العالم.

١٠-٢ **موردو الوقود.** وقود الطائرات سلعة يرتبط سعرها بسعر النفط العالمي. ويوفر السلعة موردون عالميون ومحليون في المطارات في شتى أنحاء العالم. وخلال العقد الماضي، كانت أسعار وقود الطائرات متقلبة مع اتجاه نحو المزيد من التقلب. واليوم، بات وقود الطائرات يمثل أكثر من ٢٥ في المائة من إجمالي تكاليف تشغيل شركات الطيران، بالمقارنة مع أقل من ١٥ في المائة عام ٢٠٠٠. وقد ارتفعت أيضا تكاليف تكرير النفط الخام لاستخراج وقود الطائرات. وبغرض ردم الهوة بين سعر الوقود الخام وسعر وقود الطائرات، وضمن إطار معالجة تقلبات سعر وقود الطائرات، تجدر الإشارة إلى أن دلتا إيرلاينز، وهي أكبر شركة طيران من حيث عدد الركاب العادي المنقولين، اشترت مصفاة لتكرير النفط في عام ٢٠١٢.

١١-٢ **مقدمو خدمات المناولة الأرضية.** تقوم شركات المناولة الأرضية بربط البنية الأساسية للمطار بخدمة السفر التي تقدمها شركة الطيران. وهي توفر سلسلة واسعة من الخدمات، مثلا، من تشغيل صالات المطارات إلى تنظيف مقصورة الركاب والتموين بالطعام أثناء الرحلة. وهناك ثلاثة نماذج أعمال رئيسية للمناولة الأرضية: (أ) المناولة الذاتية، أي خدمات المناولة التي تؤمنها شركات الطيران بنفسها مباشرة (أكان ذلك داخليا أو من خلال التعاقد من الباطن مع طرف ثالث يقوم بالعمل)؛ وب) المناولة المركزية، حيث تتخذ سلطات المطارات التدابير اللازمة لإجراء أنشطة المناولة الأرضية في المطارات مباشرة؛ وج) المناولة المستقلة، حيث يتقدم مناولون أرضيون يشكلون طرفا ثالثا لأداء خدمات المناولة الأرضية في المطارات.

١٢-٢ وقد شهد العقد الماضي توجهها نحو نموذج المناولة المستقلة في الدول التي حررت قطاع النقل الجوي. ومن بين أهم المناولين الأرضيين هناك منزير أفايشن غروب، وسرفيسار، وسويسورت انترناشونال، وورلدوايد فلايت سرفيسز.

١٣-٢ **توزيع المنتجات.** شهدت صناعة نظم الحجز بواسطة الحاسوب (CRS) تركزا وتوسعا وتغييرات في بنية الملكية وتطورات تكنولوجية وتحديات من جانب مبيعات خدمات النقل الجوي عبر شبكة الإنترنت للمستهلك والمعاملات عبر الإنترنت. وقد شهد باعة نظم الحجز بواسطة الحاسوب العالميون الثلاثة الرئيسيون، أي أماديوس وسابر وترافلبورت (بما في ذلك غاليليو وورلدسبان) تحولا إلى أنظمة توزيع عالمية (GDS)، فنشطوا في شراء الأسهم في الشركات الإقليمية التي تتبع نظم الحجز بواسطة الحاسوب، وأقاموا المشروعات المشتركة ووقعوا على اتفاقات شراكة مع شركات محلية لتوسيع أعمالهم الخارجية. وعلاوة على ذلك، مارس باعة نظم الحجز بواسطة الحاسوب أعمال التجارة الإلكترونية بقوة من خلال شراء وكالات السفر العاملة بواسطة الإنترنت، في حين دخل السوق عدد ضخم من مقدمي الخدمات التابعين لأطراف ثالثة. وعلى الرغم من ذلك، كانت هناك زيادة كبيرة في المبيعات عبر مواقع الإنترنت لشركات الطيران ووكالات السفر العاملة بواسطة الإنترنت، مثل إكسبيديا وبريسلاين وترافلوسيتي وأوربيتر. وختاماً، تجدر الإشارة إلى أن شركات الطيران لم تعد تملك غالبية الأسهم في أي من أنظمة التوزيع العالمية.

٣- الاستنتاج

١-٣ على ضوء ما تقدم من مناقشات، يمكن استنتاج ما يلي:

أ) خلال العقد الماضي، عملت مختلف الجهات في سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي في بيئة تزداد فيها حدة المنافسة؛

ب) هناك ترابط قوي بين مختلف الجهات العاملة في سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي؛ وتؤثر التكاليف التشغيلية والبيئة التشغيلية على القيمة التي تنتجها صناعة النقل الجوي.

٤- التوصيات

١-٤ التوصيات التالية مقترحة على المؤتمر للنظر فيها:

أ) ينبغي للايكاو مواصلة رصد التطورات في صناعة النقل الجوي، بغرض ضمان استدامة سلسلة القيمة الخاصة بالنقل الجوي لصالح جميع الجهات المعنية؛

ب) ينبغي الايكاو أن تعرض ما أجرته من تحاليل بشأن تطور صناعة النقل الجوي على الدول والمنظمات الدولية والصناعة.

-انتهى-