



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους Low Cost Airlines

Πτυχιακή Εργασία

Σαπουρίδου Ελένη Α.Μ.: 066/08

Επιβλέπων καθηγητής: Κασσιανίδης Παναγιώτης

Θεσσαλονίκη, Νοέμβριος 2014

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|---|----|
| Πίνακας Περιεχομένων..... | 2 |
| Επιτομή..... | 3 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή..... | 4 |
| 1.1 Στόχοι της εργασίας..... | 4 |
| 1.2 Οργάνωση της εργασίας..... | 5 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους..... | 6 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 6 |
| 2.2 Διαφορές μεταξύ αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών..... | 8 |
| 2.3 Το μοντέλο λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 9 |
| 2.4 Τύποι αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 15 |
| 2.5 Προφίλ επιβατών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 16 |
| 2.6 Παράγοντες επιλογής αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 20 |
| 2.7 Γραμμές αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 22 |
| 2.8 Αεροδρόμια και οι απαιτήσεις των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 24 |
| 2.9 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και περιβάλλον..... | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους διεθνώς..... | 28 |
| 3.1 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη..... | 28 |
| 3.2 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στη Βόρειο Αμερική..... | 31 |
| 3.3 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ωκεανία..... | 34 |
| 3.4 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ασία..... | 36 |
| 3.5 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στη Νότιο Αμερική..... | 37 |
| 3.6 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Αφρική..... | 38 |
| 3.7 Τάσεις στην αγορά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..... | 39 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ryanair και easyJet - Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη..... | 44 |
| 4.1 Ryanair..... | 44 |
| 4.2 easyJet..... | 45 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα..... | 47 |
| Βιβλιογραφία..... | 49 |

Επιτομή

Η παρούσα εργασία υποβάλλεται για το τμήμα Τουριστικών επιχειρήσεων, του ΤΕΙ Θεσσαλονίκης. Πραγματεύεται τον κλάδο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους

Παρά τη σύγχρονη δύσκολη πραγματικότητα για την αεροπλοΐα όπου οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες και αναγκάζονται να περικόπτουν δρομολόγια και προσωπικό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναπτύσσονται, παίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο σε πλήθος ευρωπαϊκών από σημείο σε σημείο δρομολογίων.

Παρότι ξεκίνησαν απευθυνόμενες σε τουρίστες και περιστασιακούς επιβάτες, σήμερα οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους και στην αγορά κοντινών επαγγελματικών ταξιδιών.

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής μελετάμε:

- i. Το ιστορικό της εμφάνισης των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.
- ii. Το λειτουργικό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.
- iii. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.
- iv. Την ιστορική εξέλιξη και ανάπτυξη αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους σε όλο τον κόσμο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1 Στόχοι της εργασίας

Οι αεροπορικές μεταφορές είναι ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς μοχλούς παρέμβασης στην κοινωνική, οικονομική, χωροταξική - περιβαλλοντική, πληθυσμιακή, πολιτιστική και αναπτυξιακή εξέλιξη ενός τόπου.

Ειδικά για την ελληνική οικονομία ο τομέας είναι μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών μετακινήσεων (περίπου 75%) πραγματοποιείται αεροπορικώς. Η εξυπηρέτηση των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα πραγματοποιείται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου 40 αεροδρομίων. Από τα αεροδρόμια της χώρας τα 5 μεγαλύτερα (Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου, Κέρκυρας) εξυπηρετούν το 85% της συνολικής αεροπορικής κίνησης.

Με τον όρο αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αναφερόμαστε σε εταιρείες που πραγματοποιούν τακτικά δρομολόγια προσφέροντας φθηνά εισιτήρια. Αυτό που τις διαφοροποιεί από τις συμβατικές τακτικές αεροπορικές εταιρείες είναι τα μειωμένα λειτουργικά κόστη, ενώ διαφέρουν από τις εταιρείες charter λόγω των τακτικών και προγραμματισμένων πτήσεων.

Οι αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους αυξάνουν σταθερά τη δημοφιλία τους στο επιβατικό κοινό, εξαιτίας κυρίως των ελκυστικών τιμών τους. Παράλληλα εξαπλώνονται σταθερά όλο και σε περισσότερες αγορές, ανατρέποντας της ισορροπίες μεταξύ αυτών και των παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών. Κατά συνέπεια, η εις βάθος μελέτη των χαρακτηριστικών και του τρόπου λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών αυτού του τύπου αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Στα πλαίσια της εργασίας αυτής θα μελετήσουμε:

- v. Το ιστορικό της εμφάνισης των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.
- vi. Το λειτουργικό μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.
- vii. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.
- viii. Την ιστορική εξέλιξη και ανάπτυξη αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους σε όλο τον κόσμο.

1.2 Οργάνωση της εργασίας

Το υπόλοιπο της παρούσας εργασίας είναι οργανωμένο ως εξής:

Στο κεφάλαιο 2 αναλύουμε τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Στο κεφάλαιο 3 μελετάμε την εξέλιξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε συνοπτικά τις 2 μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

Τέλος, στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζουμε τα συμπεράσματά μας και ολοκληρώνουμε την εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους

The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of customer service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual pride, and company spirit.

Mission statement της Southwest Airlines, πρωτοπόρου αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους¹

2.1 Εισαγωγή

Οι πρώτες εταιρείες χαμηλού κόστους εμφανίστηκαν στις ΗΠΑ με την Southwest Airlines το 1971. Τότε με την απορρύθμιση των μεταφορών στις ΗΠΑ άνοιξε η αγορά για τις νέες εταιρείες και σταδιακά απελευθερώθηκαν τα δρομολόγια, τα ωράρια κτλ. Έτσι, εταιρείες όπως η Southwest και η Jet Blue, άρχισαν να προσφέρουν πολύ ανταγωνιστικές τιμές και απευθείας συνδέσεις σε όλο και περισσότερες πόλεις. Το μοντέλο αυτό αντιγράφηκε στη συνέχεια από πληθώρα άλλων εταιρειών.

Στις αρχές του 1990 απελευθερώθηκε η αγορά και στην ΕΕ. Έτσι το φαινόμενο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους επεκτάθηκε στην Ευρώπη και στη συνέχεια παγκόσμια. Στην ΕΕ η απελευθέρωση της αγορά των αερομεταφορών είχε να κάνει με την άρση του περιορισμού σύμφωνα με τον οποίο υπήρχαν συμφωνίες μεταξύ κρατικών εταιρειών και δημιουργία μονοπωλίων και να επιτραπεί η ίδρυση ιδιωτικών εταιρειών. Αυτές οι εταιρείες σταμάτησαν να προσφέρουν υπηρεσίες, όπως γεύματα και ποτά, κατήργησαν τους μεσάζοντες και μπόρεσαν να ρίξουν τις τιμές κατά μεγάλο ποσοστό. Το αποτέλεσμα είναι μια πρωτοφανής κινητικότητα για τους Ευρωπαίους πολίτες και νέες μορφές τουρισμού. Τα αεροπορικά ταξίδια που ήταν κάποτε προνόμιο των πλουσίων τώρα είναι προσιτά ακόμα και για φοιτητές.

Στην Ευρώπη η τάση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους ξεκίνησε το 1991, όταν η Ιρλανδική εταιρεία Ryanair, η οποία προηγουμένως ήταν συμβατική αεροπορική εταιρεία, μετατράπηκε σε εταιρεία χαμηλού κόστους. Ακολουθήθηκε

¹ <http://www.southwest.com/html/about-southwest/index.html>

από άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπως η easyJet το 1995, και στη συνέχεια στην ηπειρωτική Ευρώπη.

Η απελευθέρωση των αερομεταφορών στον Ελληνικό χώρο, βάσει της οποίας μπορούν και εταιρείες άλλων κρατών να πραγματοποιούν εσωτερικά δρομολόγια έχει ήδη οδηγήσει στην είσοδο αεροπορικών εταιρειών όπως της Turkish Airlines και της Cyprus Airways. Το γεγονός αυτό, εντείνει περισσότερο τον ανταγωνισμό που υφίστανται οι Ελληνικές αεροπορικές εταιρείες, ωστόσο, ανοίγει το δρόμο προς αύξηση της συχνότητας των δρομολογίων καθώς και πτώσης των τιμών των ναύλων.

Σήμερα είναι πλέον γνωστό ότι μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους προσφέρει χαμηλές τιμές και εγκαταλείπει τις περισσότερες υπηρεσίες που παραδοσιακά προσφέρονται στους επιβάτες. Είναι άξιο παρατήρησης ότι ο αυξημένος ανταγωνισμός στον τομέα των αερομεταφορών οδήγησε τους συμβατικούς αερομεταφορείς να υιοθετήσουν κάποια από τα χαρακτηριστικά των εταιρειών χαμηλού κόστους σε μια προσπάθεια να τις ανταγωνιστούν καλύτερα.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους μεγαλώνουν με πολύ ταχείς ρυθμούς. Η επίδρασή τους στον τουρισμό και στην τοπική ανάπτυξη είναι καθαρά θετικές. Είναι ενδιαφέρον ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους επέφεραν σημαντικές αλλαγές στις ταξιδιωτικές συνήθειες και στον τρόπο αναψυχής. Για παράδειγμα, το χαμηλότερο κόστος μετακίνησης ενισχύει την συνήθεια της κατοχής εξοχικών κατοικιών σε μια χώρα διαφορετική από τη μόνιμη κατοικία. Αυτό το φαινόμενο είναι πολύ έντονο κυρίως σε χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία και η Ιρλανδία των οποίων πολύ πολίτες διατηρούν εξοχικές κατοικίες σε χώρες της Μεσογείου, κυρίως την Ισπανία και την Πορτογαλία.

Οι αρνητικές επιπτώσεις (π.χ. περιβαλλοντικές) από την άλλη είναι ακόμα υπό έλεγχο και έτσι είναι ακόμα δυνατόν να επινοηθούν στρατηγικές μετριασμού τους.

2.2 Διαφορές μεταξύ αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών

Ο Van der Zwan συγκέντρωσε τις διαφορές μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και των παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών². Τις παρουσιάζουμε στον παρακάτω πίνακα.

| Χαρακτηριστικό | Εταιρεία Χαμηλού Κόστους | Παραδοσιακή Αεροπορική Εταιρεία |
|--------------------------|---|--|
| Τιμή | Απλή δομή τιμολόγησης | Πολύπλοκη δομή τιμολόγησης |
| Διανομή εισιτηρίων | Διαδίκτυο, άμεση διανομή | Διαδίκτυο, άμεση διανομή και ταξιδιωτικοί οργανισμοί |
| Έλεγχος εισιτηρίων | Χωρίς εισιτήριο | Χωρίς εισιτήριο/ Με εισιτήριο |
| Αεροδρόμιο | Κυρίως δευτερεύοντα | Κύρια |
| Δίκτυο | Απευθείας συνδέσεις | Κομβικό |
| Θέσεις | Μια κατηγορία | Πολλαπλές κατηγορίες |
| Υπηρεσίες κατά την πτήση | Εκτός τιμής | Εντός τιμής |
| Χρήση αεροσκάφους | Πολύ εντατική | Μεσαία - Εντατική |
| Τύπος αεροσκάφους | Ένας τύπος | Πολλαπλοί τύποι |
| Χρόνος turnaround | 25 λεπτά | Αργά: συμφόρηση/εργασία |
| Δευτερεύοντα έσοδα | Διαφημίσεις, πωλήσεις μέσα στο αεροσκάφος | Εστιασμένα στο κύριο προϊόν |
| Καθίσματα | Στενά, όχι κρατήσεις | Άνετα, κρατήσεις |
| Εξυπηρέτηση πελατών | Γενικά μέτρια | Καλή |
| Ομάδα-στόχος | Κυρίως τουρίστες | Τουρίστες και επιχειρηματίες |

Πίνακας 1: Διαφορές μεταξύ αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα οι διαφορές μεταξύ των δυο τύπων αεροπορικών εταιρειών δεν είναι τόσο ξεκάθαρες όσο φαίνεται. Για παράδειγμα, κάποιες εταιρείες χαμηλού κόστους αρχίζουν να προσφέρουν κάποιες υπηρεσίες στις πτήσεις τους, ενώ οι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες πραγματοποιούν περισσότερες πτήσεις σύμφωνα με το μοντέλο χαμηλού κόστους. Και για να περιπλέξουν και άλλο τα πράγματα, οι εταιρείες charter αρχίζουν να προσφέρουν πτήσεις όλο το χρόνο, οι τοπικοί αερομεταφορείς αρχίζουν να λειτουργούν σε πιο διεθνές επίπεδο, ενώ και οι δυο προσαρμόζουν το μοντέλο χαμηλού κόστους στις δικές τους ανάγκες.

² <http://www.jvdz.net/index2.html>

Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι σήμερα, μεγάλες αεροπορικές εταιρείες μιμούνται το οικονομικό και λειτουργικό μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, για παράδειγμα επιβάλλοντας επιπλέον χρέωση στις αποσκευές, χρεώνοντας τα φαγητά και τα ποτά κατά τη διάρκεια της πτήσης και επιβάλλοντας επίναυλο για τα καύσιμα.

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι πιλότοι που έως τώρα είχαν 500 ώρες πτήσης το χρόνο, πλέον πετούν 900 ώρες, ενώ τα αεροσκάφη πραγματοποιούν περισσότερες πτήσεις κάθε ημέρα.

Μία από τις μεγαλύτερες μεταμορφώσεις υπέστη ο εθνικός ιρλανδικός αερομεταφορέας Aer Lingus, καθώς μετατράπηκε σε εταιρεία χαμηλού κόστους προκειμένου ν' ανταγωνιστεί την επίσης ιρλανδικών συμφερόντων Ryanair, τη μεγαλύτερη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία της Ευρώπης. Η Aer Lingus αναδιάρθρωσε τη δομή και τη λειτουργία της, προχωρώντας σε περικοπές θέσεων και καταργώντας το δίκτυο δρομολογίων της. Εφαρμόζει πλέον την τακτική point-to-point, όπου ο επιβάτης ταξιδεύει από ένα αεροδρόμιο σε άλλο και όχι μέσα στο δίκτυο. Εξαιτίας αυτής της αλλαγής, η Aer Lingus εκδιώχθηκε από τη συμμαχία Oneworld.

Ακόμα και ο αεροπορικός κολοσσός Lufthansa έχει δηλώσει την πρόθεσή της υιοθετήσει μεθόδους των εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως να περιορίσει τον χώρο που καταλαμβάνει η κουζίνα, ώστε να εξασφαλίσει περισσότερες θέσεις.

2.3 Το μοντέλο λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Όπως αναφέραμε και νωρίτερα, οι εταιρείες χαμηλού κόστους είναι αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν τακτικά δρομολόγια και προσφέρουν φθηνότερα εισιτήρια συγκριτικά με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες.

Επί της ουσίας, αυτό που χαρακτηρίζει έναν αερομεταφορέα ως χαμηλού κόστους είναι το μοντέλο λειτουργίας το οποίο ακολουθεί. Αυτό το μοντέλο λειτουργίας θα μελετήσουμε σε αυτή την ενότητα.

Σύμφωνα με μια μελέτη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, το επιχειρηματικό μοντέλο χαμηλού κόστους συγκεντρώνει από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα

χαρακτηριστικά: το απλό προϊόν, τα χαμηλά λειτουργικά κόστη και η συγκεκριμένη πολιτική (European Parliament, 2007). Τα τρία αυτά βασικά χαρακτηριστικά αναλύονται παρακάτω:

- Απλό προϊόν
 - Μια κατηγορία θέσεων (δηλαδή δεν υφίσταται ο τυπικός διαχωρισμός economy και business).
 - Δεν παρέχονται υπηρεσίες, όπως δωρεάν φαγητό, αίθουσες αναμονής και προγράμματα τακτικών επιβατών.
 - Δεν επιτρέπεται αλλαγή του εισιτηρίου (ημερομηνία, πτήση ή διαδρομή).
- Χαμηλό λειτουργικό κόστος σε συνδυασμό με υψηλή παραγωγικότητα
 - Χρήση ενός τύπου αεροσκαφών μειώνοντας έτσι τα κόστη εκπαίδευσης και επισκευής, καθώς και τα κόστη προσωπικού και συντήρησης.
 - Σύνδεση των μισθών με την απόδοση, πολλαπλά καθήκοντα για το προσωπικό (για παράδειγμα οι αεροσυνοδοί καθαρίζουν το αεροσκάφος επίσης και δουλεύουν και ως ελεγκτές πύλης).
 - Ανάθεση σε τρίτους όλων των εργασιών πέραν της πτήσης (όπως εξυπηρέτηση εδάφους, συντήρηση αεροσκάφους, τηλεφωνικά κέντρα).
 - Έμφαση στις άμεσες πωλήσεις εισιτηρίων, ειδικά μέσω Internet (αποφεύγοντας τις προμήθειες στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων).
 - Χρήση δευτερευόντων αεροδρομίων με διαθέσιμα χρονοπαράθυρα για ώρες υψηλής ζήτησης ή/και με χαμηλή χρέωση, χαμηλά τέλη προσγείωσης/ απογείωσης, λιγότερη συμφόρηση.
 - Τακτικές, αλλά απευθείας συνδέσεις (υψηλότερος βαθμός χρησιμοποίησης του αεροσκάφους και αποφυγή των καθυστερήσεων λόγω αργοπορημένων επιβατών ή απώλεια αποσκευών στις ανταποκρίσεις).
 - Μεγάλη πυκνότητα θέσεων.

- Υψηλότερος βαθμός χρησιμοποίησης του αεροσκάφους μέσω πτήσεων μικρών αποστάσεων και μικρών χρόνων παραμονής του αεροσκάφους στο αεροδρόμιο.
- Ελαχιστοποίηση του χρόνου στάθμευσης αεροσκαφών (περίπου 20 λεπτά κατά μέσο όρο).
- Μη αριθμημένες θέσεις στα εισιτήρια προτρέποντας τους επιβάτες να επιβιβαστούν νωρίς και γρήγορα.
- Συγκεκριμένη πολιτική
 - Εφαρμογή επιθετικών εκστρατειών μάρκετινγκ.
 - Στόχευση σε επιβάτες αναψυχής και επιβάτες για εργασία που είναι ευαίσθητοι στην τιμή.

Προκειμένου να διατηρήσουν και να αυξήσουν την κερδοφορία τους, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στρέφονται ολοένα και περισσότερο σε πηγές εσόδων πέρα των πωλήσεων εισιτηρίων, όπως οι προμήθειες από ξενοδοχεία και εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων, η προμήθεια από πιστωτικές κάρτες, η χρέωση για υπέρβαρες αποσκευές, το φαγητό και τα ποτά κατά τη διάρκεια της πτήσης, οι διαφημίσεις. Πιθανή αύξηση αυτού του είδους των εσόδων μπορεί να προέλθει από τηλεφωνικές λειτουργίες και τυχερά παιχνίδια εντός του αεροσκάφους.

Για παράδειγμα, τα έσοδα της Ryanair από πηγές εκτός της πώλησης των εισιτηρίων συνεισέφεραν 259 εκατομμύρια ευρώ στο καθαρό κέρδος των 302 εκατομμυρίων για το έτος 2005-06. Για την easyJet, αυτό το είδος των εσόδων αντιπροσώπευε μόνο το 6,5% των συνολικών εσόδων της εταιρείας (Mintel, 2006).

Το χαμηλότερο κόστος εργατικού δυναμικού είναι μια άλλη πηγή μείωσης κόστους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες. Συγκεκριμένα, το ετήσιο ακαθάριστο εισόδημα ενός πιλότου μιας εταιρείας χαμηλού κόστους είναι χαμηλότερο κατά 28% περίπου από αυτό των πιλότων των παραδοσιακών εταιρειών και μάλιστα οι πιλότοι των εταιρειών χαμηλού κόστους πετούν 25% περισσότερη ώρα. Επιπλέον, οι πιλότοι και το πλήρωμα έχουν λιγότερο χρόνο για ξεκούραση και κάνουν περισσότερες εργασίες: προγραμματισμό πτήσεων, επίβλεψη φόρτωσης αποσκευών και διαδικασιών ανεφοδιασμού, καθαρισμό του αεροσκάφους, φιλοξενία

των επιβατών στην πύλη επιβίβασης, αντικατάσταση του προσωπικού εδάφους κλπ. (ECA, 2002).

Επιπλέον, οι εταιρείες χαμηλού κόστους κάνουν εκτεταμένη χρήση των ελαστικών μισθών και οι σταθεροί μισθοί είναι 5-50% χαμηλότεροι από αυτούς των παραδοσιακών εταιρειών. Σε όρους εργατικών συμβάσεων, οι εταιρείες χαμηλού κόστους κατά κανόνα υπογράφουν απευθείας συμβάσεις με τους εργαζομένους ή με τα σωματεία εργατικού δυναμικού αποφεύγοντας τις συλλογικές συμβάσεις και συχνά καθορίζονται από νόμους διαφορετικούς από τη χώρα που ο εργαζόμενος πραγματικά δουλεύει (Dobruszkes, 2005).

Άλλες πηγές εσόδων είναι η χρηματοδότηση από τα αεροδρόμια και συχνά από τις τοπικές αρχές, μέσω μειώσεων των αεροπορικών τελών ή άλλου οικονομικού κινήτρου (European Parliament, 2007). Οι εταιρείες χαμηλού κόστους συνήθως χρησιμοποιούν δευτερεύοντα αεροδρόμια, τα οποία στην πλειοψηφία των περιπτώσεων υπολειτουργούν. Λογικά, τα αεροδρόμια θα προσπαθήσουν να κερδίσουν την προσοχή των εταιρειών χαμηλού κόστους και ο συνήθης τρόπος είναι μειώνοντας τα αεροπορικά τέλη. Ομοίως, η δραστηριότητα των αερομεταφορών παράγουν ευημερία προκαλώντας οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Τα αεροδρόμια αυτά συνήθως βρίσκονται σε υποβαθμισμένες ή αγροτικές περιοχές, οι οποίες, όπως είναι λογικό, επιδιώκουν μια τέτοια ανάπτυξη. Λόγω της σημαντικής αύξησης του αριθμού των μεταφερόμενων επιβατών ενισχύονται οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο αεροδρόμιο και πέριξ αυτού, π.χ. καφετέριες, καταστήματα, εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων. Συνεπώς, οι τοπικές αρχές αναγνωρίζοντας το ρόλο και τη δύναμη των εταιρειών χαμηλού κόστους για την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της περιοχής τους, είναι πρόθυμες να παρέχουν οικονομική βοήθεια (όπως φορολογική απαλλαγή, διαφήμιση, ενώ οι εταιρείες ξεκινούν μια νέα σύνδεση). Η μείωση των αεροπορικών τελών μπορεί να θεωρηθεί ως ένα επιπλέον κίνητρο, καθώς τα περισσότερα δευτερεύοντα αεροδρόμια είναι δημόσια.

Σημαντική εξοικονόμηση κόστους επιφέρει και η διανομή του αεροπορικού προϊόντος απευθείας στον πελάτη. Παρότι την αναφέραμε και νωρίτερα, αξίζει να την αναλύσουμε περαιτέρω. Οι εταιρίες αυτές έχουν δημιουργήσει δικά τους συστήματα κρατήσεων στα οποία έχει πρόσβαση ο τελικός καταναλωτής. Η κράτηση μπορεί να γίνει είτε τηλεφωνικά, είτε στην συντριπτική πλειονότητα των κρατήσεων μέσω της ιστοσελίδας της εταιρίας στο Διαδίκτυο όπου και επιτυγχάνεται και η χαμηλότερη

χρέωση, μειώνοντας έτσι και τον αριθμό των υπαλλήλων που απαιτούνται για τη διαχείριση των κρατήσεων.

Το Διαδίκτυο επιτρέπει στους πελάτες να συγκρίνουν τιμές και μέσω της χρήσης φιλικών σχεδιασμένων ιστοσελίδων η αγορά αεροπορικών εισιτηρίων έγινε απλή και έφυγε από τα χέρια των ταξιδιωτικών πρακτόρων που ασκούσαν προηγουμένως ισχυρή επιρροή στις πωλήσεις εισιτηρίων. Με τις απευθείας πωλήσεις στην αγορά το Διαδίκτυο επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να κάνουν οικονομίες όσον αφορά το κόστος διανομής και να καθιερώσουν αναλυτική πληροφόρηση της αγοράς με σεβασμό προς τους πελάτες τους.

Επίσης οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν βρίσκονται καταχωρημένες σε βάσεις δεδομένων όπως τα Amadeus, World span και Galileo, και επομένως επωμίζονται και τα σχετικά κόστη.

Η τελευταία πηγή περικοπής κόστους αφορά στην εξυπηρέτηση των επιβατών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν προσφέρουν δωρεάν ποτά ή φαγητό στις πτήσεις τους, αλλά αντίθετα τα πουλάνε στους επιβάτες - ακόμα και το νερό χρεώνεται έξτρα μέσα στην καμπίνα του αεροσκάφους.

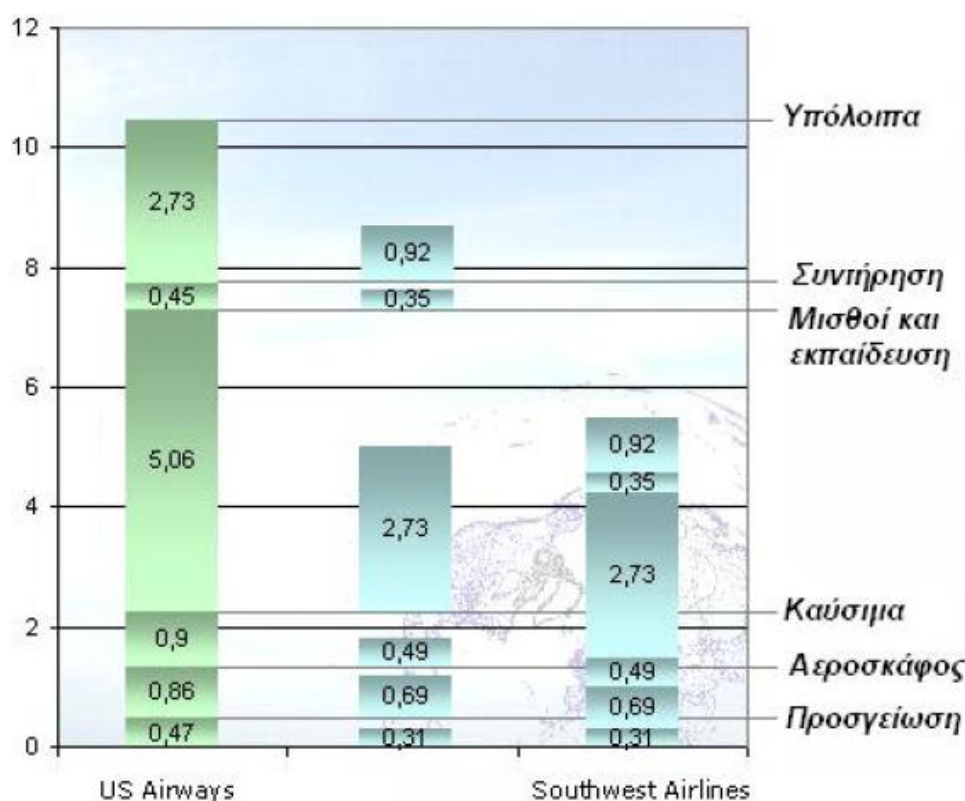
Συνήθως επιτρέπεται μια αποσκευή στο χώρο αποσκευών του αεροσκάφους και άλλη μια στην καμπίνα, ενώ το μέγιστο επιτρεπόμενο βάρος είναι μικρότερο από τους συμβατικούς αερομεταφορείς. Διαφορές υπάρχουν επίσης και στην τιμολόγηση της χρέωσης του υπέρβαρου, όπου οι χαμηλού κόστους εταιρείες είναι πιο αυστηρές από τις παραδοσιακές.

Η ταξιδιωτική ασφάλιση που σε άλλες εταιρείες μπορεί να περιλαμβάνονται στην τιμή των εισιτηρίων, στις εταιρείες χαμηλού κόστους χρεώνονται επιπλέον. Παρόλα αυτά, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους παρέχουν τα τελευταία χρόνια ένα βασικό πακέτο ταξιδιωτικής ασφάλισης στην τιμή του εισιτηρίου. Το πακέτο αυτό καλύπτει την ακύρωση ή την καθυστέρηση της πτήσης, την αποζημίωση σε περίπτωση απώλειας των αποσκευών και την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη σε περίπτωση ατυχήματος. Καλύπτει, όμως, μόνο το ταξίδι στον προορισμό τον οποίο αφορά το εισιτήριο.

Συνεπώς, με αυτές τις μεθόδους οι αεροπορικές εταιρείες έχουν επιπλέον έσοδα, καθώς μειώνεται ο χρόνος τροφοδοσίας όσο το αεροσκάφος βρίσκεται στο έδαφος και επιπλέον μειώνεται το βάρος του αεροσκάφους. Συνολικά, οι εταιρείες χαμηλού

κόστους μπορούν να πετύχουν σημαντικά χαμηλότερα κόστη από τις συμβατικές εταιρείες και η διαφορά μπορεί να είναι περισσότερο από 50% (European Parliament, 2007).

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η εξοικονόμηση κόστους που επιτυγχάνουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους παρατίθεται ένα συγκριτικό παράδειγμα δυο αεροπορικών εταιρειών, της Southwest Airlines και της US Airways. Το παράδειγμα που δανειστήκαμε από τον van der Zwan³ παρουσιάζει και συγκρίνει τα κόστη μιας μέσης πτήσης.



Εικόνα 1: Σύγκριση κοστών Southwest Airlines και US Airways (Morel, 2005)

Σύμφωνα με τον van der Zwan, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1 υπάρχουν σημαντικές διαφορές στα κόστη προσωπικού, τα λειτουργικά κόστη, καθώς και τις υπόλοιπες δαπάνες. Μειώσεις στο κόστος προσωπικού πραγματοποιείται είτε με μείωση του μισθού είτε με πιο παραγωγικό προσωπικό. Η Southwest έχει επίσης σχετικά πιο συχνές πτήσεις συγκρινόμενη με άλλες εταιρείες, όπως για παράδειγμα η US Airways. Με αυτόν τον τρόπο, τα αεροσκάφη είναι πιο παραγωγικά. Επιπλέον

³ <http://www.jvdz.net/index2.html>

έχουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα, επειδή λειτουργούν μόνο με ένα τύπο στόλου αποτελούμενο από τον ίδιο εξοπλισμό.

Οι μειώσεις στο κόστος που σχετίζονται με το κόστος συντήρησης και διαχείρισης του στόλου επιτυγχάνονται μέσω της λειτουργίας μικρότερων αεροσκαφών. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν συνήθως νεότερους τύπους αεροσκαφών, οι οποίοι είναι πιο οικονομικοί και απαιτούν λιγότερη συντήρηση.

Επίσης, όπως προαναφέραμε, προσφέρουν υπηρεσίες μιας κατηγορίας μόνο χωρίς κρατήσεις θέσεων. Κατά τη διάρκεια των πτήσεων δεν προσφέρονται γεύματα. Επιλέγοντας μικρότερα περιφερειακά αεροδρόμια, όπου ο χρόνος αναμονής στο αεροδρόμιο είναι μικρότερος και κατά συνέπεια μειώνεται το κόστος, καθώς τα τέλη προσγείωσης και πλοήγησης τερματικής περιοχής είναι χαμηλότερα.

Εν κατακλείδι, η Southwest Airlines είναι μια επιτυχία εξαιτίας της προβλεψιμότητας και της αμεσότητας του λειτουργικού μοντέλου. Η επιτυχία της έγινε ξεκάθαρη στα τέλη του 2002, όταν οι αεροπορικές εταιρείες στις ΗΠΑ είχαν τα τελευταία χρόνια σημαντικές απώλειες, σε αντίθεση με τη Southwest η οποία ακόμα και τότε αποκόμιζε κέρδος.

2.4 Τύποι αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Στην εργασία της η Τσιλιγκίρη (2010) διακρίνει τρεις τύπους αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους:

- Εταιρείες που αντέγραψαν το μοντέλο λειτουργίας της Southwest. Οι εταιρείες που δημιουργήθηκαν από το μηδέν ή αναδιαμορφώθηκαν από ιδιώτες επιχειρηματίες. Το μοντέλο αυτών των εταιρειών βασίζεται στη μείωση του κόστους λειτουργίας μέσω των απευθείας συνδέσεων, του ενός τύπου αεροσκάφους και τον υψηλό βαθμό χρησιμοποίησής του. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών αποτελούν η Southwest, η Ryanair, η SkyEurope και η easyJet.
- Θυγατρικές αεροπορικές εταιρείες που δημιουργήθηκαν από παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες με σκοπό να ανταγωνιστούν και να κερδίσουν ξανά ένα μερίδιο της αγοράς που ανήκει στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Αυτές οι εταιρείες λειτουργούν όπως και οι εταιρείες της προηγούμενης

κατηγορίας. Αν και τυπικά αυτόνομες, συχνά επωφελούνται από επιδοτήσεις. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι η Ted της United, η Song της Delta, η MetroJet της US Airways, η Tiger Air της Singapore airlines, η Freedom Air της Air New Zealand, η Snowflake της SAS και η bmibaby της bmi.

- Θυγατρικές εταιρείες χαμηλού κόστους που δημιουργήθηκαν από αεροπορικές εταιρείες charter για να ανταγωνιστούν τις προγραμματισμένες υπηρεσίες χαμηλού κόστους. Κάποιες εταιρείες charter έχουν αρχίσει να πραγματοποιούν προγραμματισμένες πτήσεις χρησιμοποιώντας θυγατρικές εταιρείες που μιμούνται να χαρακτηριστικά των αυθεντικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Πολλά από τα δρομολόγια συνδέουν ευρωπαϊκά αεροδρόμια που εξυπηρετούνταν ήδη ως προορισμός για διακοπές από τις εταιρείες charter, αλλά πια σε σταθερή βάση με προγραμματισμένες πτήσεις. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι η Thomsonfly της Britannia και η Harag Lloyd Express της Harag Lloyd.

2.5 Προφίλ επιβατών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Παρότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ξεκίνησαν επικεντρώνοντας την εμπορική τους δραστηριότητα κυρίως στην αγορά αναψυχής, κάθε μια τώρα αναφέρει ότι σημαντικό ποσοστό της βάσης των πελατών της είναι επιβάτες που ταξιδεύουν με σκοπό την εργασία (Mason, 2001). Για παράδειγμα, η easyJet αναφέρει ότι σε συγκεκριμένες διαδρομές πάνω από το 50% των επιβατών της ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς. Αυτό σημαίνει ότι είτε αυτοί οι ταξιδιώτες προηγουμένως δεν πετούσαν για εργασία είτε ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους κερδίζουν ένα μέρος των επιβατών business από τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες.

Ειδικοί του μάρκετινγκ αναφέρουν ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν περισσότερες πιθανότητες να πετύχουν στην προσέλκυση ταξιδιωτών από μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να κάνουν κρατήσεις απευθείας με την αεροπορική εταιρεία, αλλά αυτοί οι αερομεταφορείς θα δυσκολευτούν να προσελκύσουν άτομα που εργάζονται για πολύ μεγάλες εταιρείες (π.χ. πολυεθνικές).

Για να καταφέρουν σημαντικές πωλήσεις στις πολύ μεγάλες εταιρείες, οι εταιρείες χαμηλού κόστους πρέπει να ξεπεράσουν δυο εμπόδια.

- i. Πολλές επιχειρήσεις έχουν συνάψει συμφωνίες με μεγάλες παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες που μπορούν να τους παρέχουν το μεγαλύτερο μέρος των αναγκών τους σε ταξίδια σε παγκόσμια κλίμακα.
- ii. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εκτενώς ταξιδιωτικούς πράκτορες και οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αποφεύγουν συνήθως τη συνεργασία με αυτούς.

Έτσι, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν έχουν αναπτύξει υπηρεσίες για εταιρικούς πελάτες, όπως κάνουν πολλοί από τους μεγάλους αερομεταφορείς.

Προκειμένου να ερευνηθεί εις βάθος το προφίλ των επιβατών που χρησιμοποιούν μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους πραγματοποιήθηκε μια έρευνα από τους Connell και Williams (2005) για την οποία συγκεντρώθηκαν στοιχεία από την ευρωπαϊκή αγορά και από την αγορά της Μαλαισίας από δυο μεγάλες ομάδες επιβατών, μια που πετούσε με έναν αερομεταφορέα χαμηλού κόστους και μια που πετούσε με μια συμβατική αεροπορική εταιρεία. Και οι δυο ομάδες πετούσαν προς την ίδια πόλη προορισμό, αλλά όχι απαραίτητα προς το ίδιο αεροδρόμιο. Οι αεροπορικές εταιρείες που ερευνήθηκαν ήταν η Aer Lingus και η Ryanair που λειτουργούσαν στην ώριμη ευρωπαϊκή αγορά και η Malaysia Airlines και η Air Asia που λειτουργούσαν στην πρόσφατα απελευθερωμένη εσωτερική αγορά της Μαλαισίας.

Η ιρλανδική Ryanair αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, ενώ η Aer Lingus είναι ο εθνικός ιρλανδικός αερομεταφορέας, ο οποίος αναδιαμορφώθηκε σε εταιρεία χαμηλού κόστους ρίχνοντας τα κέρδη της Ryanair κατά 20% το 2003. Η ιστορία της μαλαισιανής Air Asia είναι παρόμοια με της Ryanair, καθώς και οι δυο μετατράπηκαν από ζημιογόνοι τοπικοί αερομεταφορείς σε κερδοφόρες εταιρείες χαμηλού κόστους. Η Air Asia κατέχει το 30% της εσωτερικής αγοράς της Μαλαισίας. Η Malaysia Airlines είναι ο εθνικός αερομεταφορέας της χώρας με 16 εκατομμύρια επιβάτες το χρόνο.

Όπως αναμενόταν, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσέλκυαν ένα μεγάλο αριθμό νεαρών ανθρώπων με το 24% των επιβατών της Ryanair που ερωτήθηκαν και το 47% της Air Asia να είναι κάτω των 24 ετών. Το 87% αυτής της ηλικιακής ομάδας ταξίδευαν για μη επαγγελματικό σκοπό, όπως επισκέψεις σε φίλους και συγγενείς και ταξίδια για σπουδές. Κυρίως οι γονείς πλήρωσαν για αυτά τα ταξίδια. Στην ηλικιακή ομάδα 25-58 χρονών, που αντιπροσωπεύει το 84% των ερωτηθέντων, η επιλογή των επιβατών άλλαξε σημαντικά προς τις συμβατικές εταιρείες. Ο ηλικιακός διαχωρισμός μεταξύ των τύπων των αερομεταφορέων είναι σαφής, με τους μεγαλύτερους επιβάτες να προτιμούν τις συμβατικές εταιρείες, ίσως επειδή προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες που δεν προσφέρονται από τις Εταιρείες Χαμηλού Κόστους.

Τα ομαδικά ταξίδια είναι σημαντικά για τα έσοδα της αεροπορικής εταιρείας. Τα άτομα που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους τείνουν να ταξιδεύουν μόνοι τους, ενώ οι επιβάτες που ταξιδεύουν για αναψυχή συχνά ταξιδεύουν σε μικρές ομάδες. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους μεταφέρουν περισσότερους επιβάτες που ταξιδεύουν ως μέλη ενός γκρουπ από τις συμβατικές εταιρείες, με σχεδόν το 44% των επιβατών της Ryanair να ταξιδεύουν σε ζευγάρια και το 31% των επιβατών της Air Asia να ταξιδεύουν ως μέλη μιας ομάδας ατόμων που αποτελείται από 3 ή περισσότερα άτομα.

Οι επιβάτες επίσης ρωτήθηκαν από πόσο μακριά είχαν ταξιδέψει για να φτάσουν στο αεροδρόμιο. Στη Μαλαισία, όσοι χρησιμοποίησαν τον εθνικό αερομεταφορέα ταξίδεψαν απόσταση 50 μιλίων για να φτάσουν στο αεροδρόμιο, ενώ οι επιβάτες της Air Asia κάλυψαν απόσταση 77 μιλίων. Η απόσταση από την Kuala Lumpur μέχρι το διεθνές αεροδρόμιο είναι περίπου 40 μίλια. Στην Ευρώπη, η έρευνα βρήκε ότι οι επιβάτες της Ryanair ταξίδεψαν 44% περισσότερο από τους επιβάτες της Aer Lingus για να φτάσουν στο αεροδρόμιο. Γενικά έχει παρατηρηθεί ότι οι επιβάτες των εταιρειών χαμηλού κόστους διανύουν μεγαλύτερες αποστάσεις για να φτάσουν στο αεροδρόμιο αναχώρησής τους και συνεπώς, η θέση των δευτερευόντων αεροδρομίων σε μεγάλες αποστάσεις από τις μεγάλες πόλεις δε φαίνεται να αποτελεί ιδιαίτερο εμπόδιο για τη χρήση των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Επιπλέον, ρωτήθηκαν σχετικά με τον τύπο διαμονής που προτιμούσαν. Υπήρχε σημαντική διαφορά στον τύπο διαμονής μεταξύ των χρηστών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη και στην Ασία. Το 31% των επιβατών της Ryanair έμεινε σε

ξενοδοχεία, ενώ σχεδόν το 49% των επιβατών της Air Asia έμεινε σε πανδοχεία ή ξενώνες. Παρατηρείται ότι οι ευρωπαίοι επιβάτες που ταξιδεύουν με εταιρείες χαμηλού κόστους τείνουν να χρησιμοποιούν τα χρήματα που γλιτώνουν από τα φθηνά εισιτήρια στη διαμονή σε πολυτελή καταλύματα, όπως ξενοδοχεία. Οι επιβάτες των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών είχαν την τάση να επιλέγουν ξενοδοχεία, πράγμα που αντανάκλα την απαίτησή τους για την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών, με μια μέση τιμή του 39% από αυτούς να μένουν σε τέτοιου τύπου καταλύματα.

Ο Πίνακας 2 παρακάτω δείχνει το σκοπό ταξιδιού και, όπως αναμενόταν, οι δυο παραδοσιακοί αερομεταφορείς μετέφεραν σημαντικό ποσοστό ατόμων που ταξιδεύουν για επαγγελματικό σκοπό, με τις συναντήσεις/ραντεβού να είναι ο κύριος λόγος ταξιδιού. Σημαντικό είναι το γεγονός σ' αυτή την περίπτωση ότι η Ryanair λειτουργεί σε δευτερεύοντα αεροδρόμια, που προσθέτουν χρόνο και δυσκολία στους επιβάτες αυτούς να φτάσουν στο κέντρο του Λονδίνου για παράδειγμα.

Περίπου το 40% των επιβατών που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς με τη Ryanair πηγαίνουν σε εκδηλώσεις όπως συνέδρια και εκπαιδευτικά σεμινάρια. Τέτοια ταξίδια θεωρούνται λιγότερο επείγοντα επαγγελματικά ταξίδια. Σχεδόν το 8% των επιβατών της Air Asia (όλοι άντρες) ταξίδευαν για επαγγελματικό σκοπό. Απ' ό,τι φαίνεται, οι επιβάτες είναι πιο πιθανό να επιλέξουν να ταξιδέψουν με τη Malaysia Airlines για συναντήσεις και συνέδρια και πιο πιθανό να πετάξουν με την Air Asia για αθλητικά γεγονότα και αυτές οι διαφορές είναι σημαντικές. Ωστόσο, στις πιο ώριμες ευρωπαϊκές αγορές αυτή η τάση αντιστρέφεται.

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους προσελκύουν περισσότερους επιβάτες που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής, με τη Ryanair και την Air Asia να έχουν 10% και 22% περισσότερους τέτοιους επιβάτες από τους συμβατικούς αερομεταφορείς. Είναι επίσης εμφανές ότι το μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς αναψυχής προέρχεται από αυτούς τους επιβάτες που επισκέπτονται συχνά φίλους και συγγενείς. Τα ταξίδια για σπουδές αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη αγορά μη επαγγελματικών ταξιδιών. Τα περισσότερα από αυτά τα ταξίδια πληρώνονται από τους γονείς, αλλά οι φοιτητές κυρίως επιλέγουν την αεροπορική εταιρεία. Οι περισσότεροι από αυτούς ταξίδευαν προηγουμένως με τρένα ή λεωφορεία πριν στραφούν στην Air Asia, πράγμα που σημαίνει ότι πολλοί από τους επιβάτες της Air Asia είναι καινούριοι στα αεροπορικά ταξίδια.

Ένα άλλο σημαντικό κομμάτι των μη επαγγελματικών ταξιδιών αποτελούν οι επιβάτες που ταξιδεύουν για διακοπές ή σύντομες αποδράσεις. Και οι δυο εταιρείες χαμηλού κόστους μεταφέρουν περισσότερους τέτοιους επιβάτες από τους παραδοσιακού αερομεταφορείς.

| Σκοπός ταξιδιού | Aer Lingus (%) | Ryanair (%) | Malaysia (%) | Air Asia (%) |
|------------------------------|----------------|-------------|--------------|--------------|
| Επαγγελματικός | | | | |
| Συνάντηση | 24,2 | 17,2 | 14,0 | 5,8 |
| Συνέδριο | 5,9 | 6,9 | 7,0 | 0,8 |
| Εκπαίδευση | 7,3 | 4,8 | 5,4 | 1,6 |
| Εμπορική έκθεση | 0,0 | 0,0 | 2,3 | 0,0 |
| Πρόσληψη | 0,0 | 0,0 | 1,5 | 0,0 |
| Σύνολο επαγγελματικών | 37,4 | 28,9 | 30,2 | 8,2 |
| Μη επαγγελματικός | | | | |
| Αθλήματα | 10,3 | 13,1 | 5,4 | 13,4 |
| Ψώνια | 0,0 | 0,0 | 5,4 | 3,3 |
| Επίσκεψη σε φίλους/συγγενείς | 20,5 | 27,7 | 16,9 | 23,2 |
| Απόδραση σαββατοκύριακου | 9,5 | 12,4 | 10,9 | 12,6 |
| Διακοπές | 14,7 | 12,4 | 10,9 | 15,1 |
| Σπουδές | 6,6 | 5,5 | 16,4 | 22,6 |
| Θρησκεία | 0,0 | 0,0 | 3,9 | 1,6 |
| Σύνολο μη επαγγελματικών | 61,6 | 71,1 | 69,8 | 91,8 |

Πίνακας 2: Σκοπός Ταξιδιού(O'Connell & Williams, 2005)

2.6 Παράγοντες επιλογής αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Συνεχίζοντας βασιζόμενοι στην μελέτη των O'Connell και Williams (2005) μελετάμε κατά πόσο το κριτήριο της χαμηλότερης τιμής επηρεάζει την επιλογή αεροπορικής εταιρείας.

Οι μέσες τιμές των εισιτηρίων των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους είναι περίπου 40-60% χαμηλότερες από αυτές των συμβατικών ανταγωνιστών τους.

Μέρος της στρατηγικής της Ryanair για την τόνωση της αγοράς είναι η έκδοση δωρεάν εισιτηρίων για να γιορτάσει διάφορα γεγονότα. Για παράδειγμα, η εταιρεία μοίρασε 100.000 δωρεάν θέσεις για να γιορτάσει την καινούρια βάση της στο Bergamo τον Ιανουάριο του 2003, 66.000 δωρεάν θέσεις το Μάιο του 2003 όταν η

ανταγωνιστική easyJet ανακοίνωσε εξαμηνιαίες απώλειες €66 εκατομμυρίων, 70.000 στις 12 Ιουνίου για να γιορτάσει το γεγονός ότι είχε μεταφέρει το Μάιο 70.000 επιβάτες περισσότερο από τους χαμηλού κόστους ανταγωνιστές της (O'Connell & Williams, 2005). Επομένως, οι επιβάτες αναμένουν χαμηλές τιμές από αυτόν τον αερομεταφορέα χαμηλού κόστους.

Οι επιβάτες ερωτήθηκαν επίσης πόσο σημαντική ήταν η τιμή για την επιλογή αερομεταφορέα. Όπως ήταν αναμενόμενο, η τιμή αποτέλεσε το κύριο λόγο επιλογής μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους. Σχεδόν το 65% των επιβατών της Aer Lingus δήλωσαν ότι η τιμή ήταν ο μοναδικός παράγοντας που επηρέασε την επιλογή εταιρείας, ενώ μόνο το 31,5% της Malaysia Airlines έκανε το ίδιο. Προφανώς, ένας σημαντικός αριθμός επιβατών που ταξιδεύουν με συμβατικές αεροπορικές εταιρείες επηρεάζονται επίσης από παράγοντες πέρα της τιμής.

Οι επιβάτες ερωτήθηκαν επίσης εάν θα άλλαζαν σε μια παραδοσιακή αεροπορική εταιρεία, αν αυτή μείωνε τις τιμές των εισιτηρίων της κατά 10%, 20% και 30%. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αν η Aer Lingus και η Malaysia Airlines μείωναν τις τιμές τους κατά 10%, τότε το 6,1% των επιβατών της Ryanair και της Air Asia κατά μέσο όρο θα μεταφέρονταν σε αυτές. Μια επιπλέον μείωση στο 20% θα έπειθε το 19,6% των επιβατών της Ryanair και το 14,4% των επιβατών της Air Asia να επιλέξουν τις συμβατικές εταιρείες. Αν πάλι η μείωση ήταν 30%, θα άλλαζαν το 45,9% των επιβατών της Ryanair και το 39,4% των επιβατών της Air Asia. Υπάρχει ωστόσο και σημαντικό ποσοστό επιβατών που δε θα άλλαζαν αερομεταφορέα, το οποίο αντιστοιχεί στο 40,6% για την Air Asia και το 28% για τη Ryanair, οι οποίοι θα παρέμεναν πιστοί. Αυτό οφείλεται σε ένα συνδυασμό παραγόντων, όπως τιμές, πρόγραμμα πτήσεων, απλοποιημένο website, πακέτα διακοπών κλπ.

Έπειτα τέθηκε και η αντίστροφη ερώτηση, δηλαδή εάν οι επιβάτες μιας παραδοσιακής αεροπορικής εταιρείας θα άλλαζε σε μια εταιρεία χαμηλού κόστους, εάν αυτή αύξανε την τιμή των εισιτηρίων της κατά 10%, 20% και 30%. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι αν η τιμή αυξηθεί κατά 10% και 20%, θα πείθονταν να στραφούν στις εταιρείες χαμηλού κόστους το 5% και το 14,8% αντίστοιχα των επιβατών των συμβατικών εταιρειών. Σε μια αύξηση 30% θα αλλάξουν το 42,8% των επιβατών της Aer Lingus και το 48,7% των επιβατών της Malaysia Airlines, ενώ ένα μέσο ποσοστό 34,3% θα παραμείνει πιστό πιθανόν λόγω του ευρύ φάσματος υπηρεσιών που προσφέρονται από τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες.

Η έρευνα των O'Connell και Williams (2005) προχώρησε ένα βήμα παραπέρα και εξέτασε ποιοι άλλοι παράγοντες επηρεάζουν την επιλογή μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους πέραν της χαμηλότερης τιμής.

Το 43,8% των επιβατών της Aer Lingus και της Malaysia που ρωτήθηκαν ανέφεραν ότι πριν κλείσουν την πτήση τους είχαν κοιτάξει τις προσφορές άλλων εταιρειών. Αντίθετα, το 65,2% των επιβατών των εταιρειών χαμηλού κόστους που ρωτήθηκαν δήλωσαν ότι δεν είχαν σκεφτεί τις προσφορές άλλων εταιρειών πριν την κράτηση. Η επιλογή της εταιρείας βασίστηκε σε ένα συνδυασμό παραγόντων που περιλαμβάνουν την παρουσία της εταιρείας στην αγορά, το πόσο βολικά είναι το πρόγραμμα δρομολογίων, τις χαμηλές τιμές, την απόδοση ακρίβειας χρόνου, την αξιοπιστία και τη διαθεσιμότητα Προγραμμάτων Τακτικών Επιβατών.

Αντίθετα, η πλειοψηφία των επιβατών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους απάντησε ότι η τιμή ήταν κατά πολύ ο σημαντικότερος παράγοντας, με τις προγραμματισμένες πτήσεις να έρχονται δεύτερες. Η Ryanair έδωσε το 20% των πτήσεών της δωρεάν το 2003, οπότε οι επιβάτες αναμένουν πολύ φθηνά εισιτήρια από την εταιρεία. Το 5,2% των επιβατών της Air Asia ανέδειξαν τη δυνατότητα κρατήσεων μέσω του Internet ως τον πιο σημαντικό λόγο επιλογής της εταιρείας, με ένα 4,3% να αναφέρουν τα πακέτα διακοπών που προσφέρονται από την εταιρεία στο website.

2.7 Γραμμές αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Στην ενότητα αυτή μελετάμε τους τύπους των γραμμών που εξυπηρετούνται από τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους με έμφαση στην Ευρωπαϊκή αγορά (Graham & Shaw, 2008).

Υπάρχει περιορισμός στις γραμμές/συνδέσεις που εξυπηρετούνται από τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αφού αυτές ανταποκρίνονται στη ζήτηση. Οι εταιρείες αυτές προσπαθούν να δημιουργήσουν δίκτυα που να συνδυάζουν διαφορετικά είδη διαδρομών που είναι επίσης συμβατές με τη φιλοσοφία ότι ένα μέγεθος στόλου ταιριάζει σε όλες. Μπορούν να διακριθούν τρεις διαφορετικές κατηγορίες διαδρομών, παρόλο που καμιά δεν είναι τελείως διακριτή.

Πρώτον, εσωτερικές πτήσεις εντός Ηνωμένου Βασιλείου (Βρετανία και Ιρλανδία), οι οποίες αποτελούν τη βάση του δικτύου της Ryanair και της easyJet. Στις χώρες αυτές οι εταιρείες χαμηλού κόστους αποτελούν το 30% της αγοράς. Οι εσωτερικές πτήσεις αποτελούν επίσης τον πυρήνα των εταιρειών χαμηλού κόστους της Γερμανίας, όπως η Germanwings. Η εισβολή τους στην εγχώρια αγορά άλλων μεγάλων ευρωπαϊκών κρατών, όπως η Ισπανία και η Ιταλία είναι λιγότερο έντονη αν και αλλάζει ραγδαία η κατάσταση. Στη Γαλλία, το τρένο υψηλών ταχυτήτων ανταγωνίζεται έντονα τις εταιρείες χαμηλού κόστους τόσο από άποψη χρόνου, όσο και κόστους. Στη Σκανδιναβία, η ανάπτυξη των εταιρειών αυτών είναι ανομοιόμορφη με τη Norwegian να είναι η μόνη εταιρεία χαμηλού κόστους που πραγματοποιεί πτήσεις εντός Νορβηγίας.

Δεύτερον, είναι οι πτήσεις μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου και ηπειρωτικής Ευρώπης, τις οποίες πραγματοποιούν κυρίως οι εταιρείες χαμηλού κόστους που έχουν βάση το Ηνωμένο Βασίλειο και εξυπηρετούν ένα ευρύ φάσμα προορισμών, κυρίως μεσογειακές και ηλιόλουστες πόλεις, όπως Βενετία, Νίκαια, Βαρκελώνη, Μάλαγα, Αλικάντε και Φάρο, αλλά και χειμερινούς προορισμούς, όπως τη Γενεύη. Η δεύτερη τέτοια μεγάλη αγορά είναι στη Γαλλία και στην Ιβηρική Χερσόνησο και στηρίζει διαδρομές μεταξύ Ην. Βασιλείου και μικρών γαλλικών περιφερειακών αεροδρομίων. Επίσης, οι διαδρομές αναψυχής με κατεύθυνση Βορρά-Νότο από τη Σκανδιναβία και τη Γερμανία εξυπηρετούν παράκτιες πόλεις της Μεσογείου και εσωτερικούς τουριστικούς προορισμούς.

Τέλος, οι διαδρομές με κατεύθυνση Δύση-Ανατολή έχουν αναπτυχθεί έντονα με την διεύρυνση της ΕΕ το 2004 και το 2007. Αερομεταφορείς με έδρα η Γερμανία, όπως η Air Berlin, βρίσκονται στην καλύτερη θέση για να εκμεταλλευτούν αυτή την αγορά και γι' αυτό και η easyJet δημιούργησε βάσεις στο Doetmund και στο Berlin Schonefeld. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν νέες εταιρείες χαμηλού κόστους με βάση τις υπό ένταξη χώρες, όπως η SkyEurope στη Μπρατισλάβα και η Wizz Air στη Βουδαπέστη. Η Πράγα, που θεωρείται ως το «νέο Παρίσι», είχε ήδη καλή εξυπηρέτηση, κυρίως επειδή η Κυβέρνηση της Τσεχίας είχε επιτρέψει την πρόσβαση των εταιρειών χαμηλού κόστους πριν το 2004.

2.8 Αεροδρόμια και οι απαιτήσεις των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Τα αεροδρόμια που διαπραγματεύονται με αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν πρέπει να προσβλέπουν στα αεροπορικά έσοδα που πετυχαίνουν τα κομβικά αεροδρόμια με τις συμβατικές εταιρείες. Οι επιβάτες των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους πραγματοποιούν απευθείας πτήσεις, επομένως χρειάζονται ένα απλό προϊόν αεροδρομίου παρά την πολυπλοκότητα του κομβικού αεροδρομίου.

Για έναν διαχειριστή αεροδρομίου με πλεονάζουσα χωρητικότητα, μια εταιρεία χαμηλού κόστους μπορεί να είναι ένας καλοδεχόμενος επιχειρηματικός συνεργάτης, ο οποίος θα φέρει κίνηση στο αεροδρόμιο, θα προσφέρει πηγές μη αεροπορικών εσόδων, όπως μαγαζιά και ενοικιάσεις αυτοκινήτων. Στις συμφωνίες με τις εταιρείες χαμηλού κόστους τα αεροδρόμια προσφέρουν μειωμένα αεροπορικά τέλη ως αντάλλαγμα με επιπλέον μη αεροπορικά έσοδα. Μια παράμετρος στις συζητήσεις μεταξύ αεροδρομίων και εταιρειών χαμηλού κόστους είναι ότι σε περίπτωση μη τήρησης της συμφωνίας από τη μεριά του αεροδρομίου είναι πιθανό να φύγει η εταιρεία και οι επιβάτες της προς άλλο ανταγωνιστικό αεροδρόμιο (Barrett, 2003).

Στην απόφαση από ποια αεροδρόμια θα λειτουργήσουν λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες από τις εταιρείες χαμηλού κόστους. Για τη Ryanair αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν χαμηλές αεροπορικές χρεώσεις, γρήγορα turnarounds, απλούς τερματικούς σταθμούς, γρήγορες εγκαταστάσεις check-in και προσβασιμότητα. Η Ryanair, όπως και πολλές άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους, μπορούν να θεωρηθούν ως «δημιουργοί αγοράς» χρησιμοποιώντας χαμηλές τιμές για να προσελκύσουν επιβάτες που σκέφτονταν προηγουμένως να πετάξουν (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Ωστόσο, αυτό δεν ισχύει για όλες τις εταιρείες χαμηλού κόστους και επομένως είναι σημαντικό ένα αεροδρόμιο να έχει υψηλή ζήτηση σε κίνηση με εταιρείες χαμηλού κόστους ή θετική οικονομική πρόβλεψη για την αύξηση της ζήτησης απευθείας συνδέσεων. Επιπλέον, οι επιβάτες είναι πρόθυμοι να ταξιδέψουν πιο μακριά προκειμένου να έχουν πρόσβαση σε φθηνότερες πτήσεις δίνοντας έτσι λιγότερη έμφαση στην περιοχή επιρροής του αεροδρομίου και περισσότερη στην προσβασιμότητά του (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Η ζήτηση μπορεί επίσης να αυξηθεί λόγω πιο βολικών χρονοπαραθύρων (slots), καθώς και λόγω πλεονάζουσας χωρητικότητας του αεροδρομίου, επιτρέποντας την εξυπηρέτηση τόσο των επιβατών που ταξιδεύουν για αναψυχή όσο και αυτών που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους. Αυτό επίσης βελτιώνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα με την αύξηση της χρήσης των αεροσκαφών (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Ένας επιπλέον παράγοντας είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ αεροδρομίων και μεταξύ αεροπορικών εταιρειών. Μερικές αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη εκμεταλλεύονται τον ισχυρό ανταγωνισμό μεταξύ αεροδρομίων και διαπραγματεύονται μέχρι και με πέντε αεροδρόμια. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών, η αύξηση του αριθμού των εταιρειών χαμηλού κόστους έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ τους, όπως και σε έναν αυξανόμενο αριθμό χρεοκοπιών. Επομένως, ο ανταγωνισμός των αεροπορικών εταιρειών μπορεί να αποτελέσει επίσης ένα παράγοντα που επηρεάζει την επιλογή αεροδρομίου (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Μέσα από μια έρευνα, κατά την οποία ρωτήθηκαν ορισμένες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σχετικά με τη σημαντικότητα μερικών παραγόντων για την επιλογή αεροδρομίου, προέκυψε ότι ο σημαντικότερος παράγοντας είναι η υψηλή ζήτηση για αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην περιοχή επιρροής του αεροδρομίου.

Επίσης, οι εταιρείες αυτές ψάχνουν για αγορές όπου υπάρχει μεγάλη δυνητική ζήτηση για τις δικές τους εξειδικευμένες υπηρεσίες. Αυτό επιβεβαιώνει ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι εταιρείες αυτές είναι δημιουργοί αγοράς. Δεύτερα σε σημαντικότητα ήρθαν τα βολικά χρονοπαραθύρα για απογειώσεις και προσγειώσεις και τα γρήγορα turnarounds. Επίσης, η διαθεσιμότητα των χρονοπαραθύρων κατά τη διάρκεια της μέρας είναι σημαντική για τη μεγιστοποίηση της χρήσης του στόλου, σημαντικό στοιχείο του μοντέλου των εταιρειών χαμηλού κόστους. Η σημαντικότητα των γρήγορων turnarounds συνδέεται με την ανάγκη να είναι το αεροσκάφος στον αέρα όσο το δυνατόν περισσότερο (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Οι καλές εκπώσεις στις αεροπορικές χρεώσεις ήρθαν τέταρτες, πράγμα που αποδεικνύει ότι τα τέλη μπορεί να μην είναι ο σημαντικότερος παράγοντας στη χαμηλού κόστους λειτουργία μιας διαδρομής, έτσι όπως νομίζουν οι διαχειριστές των αεροδρομίων. Οι εταιρείες που δεν τα βαθμολόγησαν λιγότερο μπορεί να είναι πρώην

συμβατικές εταιρείες που ήδη χρησιμοποιούσαν κύρια αεροδρόμια και το κόστος μετακίνησης σε άλλο αεροδρόμιο με χαμηλότερα τέλη αντισταθμίζει τα υψηλότερα αεροπορικά τέλη (Warnock-Smith & Potter, 2005).

Στη χαμηλότερη θέση βρέθηκε το υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού αεροπορικών εταιρειών. Η αγορά έχει αποδειχθεί ασταθής με έναν αριθμό αποτυχιών εξαιτίας του ανταγωνισμού μεταξύ εταιρειών χαμηλού κόστους και συμβατικών εταιρειών. Επομένως, οι εταιρείες δεν ενδιαφέρονται να ανταγωνιστούν με άλλες για να διατηρήσουν την ύπαρξή τους. Η εμπειρία του αεροδρομίου με εταιρείες χαμηλού κόστους κατατάσσεται επίσης χαμηλά στην έρευνα. Αυτό σχετίζεται μερικώς με τον ανταγωνισμό με αεροπορικές εταιρείες. Ούτε τα καλά μη αεροπορικά έσοδα του αεροδρομίου θεωρούνται σημαντικός παράγοντας, πράγμα που προκαλεί έκπληξη, καθώς οι μη αεροπορικές χρεώσεις θα μπορούσαν να επιδοτήσουν τις αεροπορικές χρεώσεις. Παρόλα αυτά, οι εταιρείες χαμηλού κόστους εστιάζουν περισσότερο στα δικά τους κόστη (Warnock-Smith & Potter, 2005).

2.9 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και περιβάλλον

Είναι γνωστό ότι οι αεροπορικές εταιρείες είναι ιδιαίτερα επιβλαβής για το περιβάλλον, μιας και η υπερβολική κατανάλωση καυσίμων από τα αεροσκάφη εν ώρα πτήσης προκαλεί την διοχέτευση στον αέρα μεγάλων ποσοτήτων διοξειδίου του άνθρακα. Είναι ενδιαφέρον ότι πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους συνδράμουν θετικά στην προσπάθεια για την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι κύριοι λόγοι που οι πτήσεις αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους θεωρούνται πιο φιλικές στο περιβάλλον είναι:

- Έχουν μεγαλύτερο αριθμό πληρότητας ανά πτήση, επομένως το διοξείδιο του άνθρακα που εκλύεται ανά επιβάτη είναι χαμηλότερο σε σχέση με τις πτήσεις των παραδοσιακών αεροπορικών γραμμών.
- Αν και συνήθως χρησιμοποιούν τους ίδιους τύπους αεροσκαφών οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους τοποθετούν περισσότερα καθίσματα σε αυτά, με αποτέλεσμα να έχουν την δυνατότητα μεταφοράς περισσότερων επιβατών έχοντας την ίδια κατανάλωση καυσίμων.

- Έχουν στην κατοχή τους νεότερο ηλικιακά αεροπορικό στόλο από τις συμβατές αερογραμμές, με αποτέλεσμα η κατανάλωση καυσίμων να είναι μικρότερη.
- Η κατανάλωση καυσίμων περιορίζεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι συνήθως οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν τοπικά αεροδρόμια στα οποία δεν υπάρχει μεγάλη κίνηση, με αποτέλεσμα να μην χρειάζεται να κάνουν άσκοπους κύκλους πάνω από το αεροδρόμιο μέχρι να έρθει η σειρά τους να προσγειωθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους διεθνώς

Στο κεφάλαιο αυτό μελετάμε τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που δραστηριοποιούνται ανά την υφήλιο βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της έρευνας των Francis et al. (2005).



3.1 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Η ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη ξεκίνησε από το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία οδηγούμενο από τα αντίγραφα των Southwest, EasyJet και Ryanair το 1995.

Υπάρχουν διάφορες αιτίες για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς των εταιρειών χαμηλού κόστους στις χώρες αυτές. Το οικονομικό κανονιστικό πλαίσιο ευνόησε την ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους και το Ηνωμένο Βασίλειο και η Ιρλανδία είχαν μια φιλελεύθερη διμερή συμφωνία και Κυβερνήσεις που ενθάρρυναν τον ανταγωνισμό των αεροπορικών εταιρειών.

Η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς επέτρεψε σε αυτές τις εταιρείες να προσφέρουν υπηρεσίες σ' αυτή την αγορά από το 1995 και να εξυπηρετήσουν εσωτερικά δρομολόγια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες από το 1997. Οι χαμηλές τιμές από αυτά τα κράτη-νησιά ήταν υπερβολικά ελκυστικές σε σύγκριση με το κόστος (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου ταξιδιού) των εναλλακτικών επιφανειακών μέσων μεταφοράς.

Ένας άλλος παράγοντας που βοήθησε την ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους στο Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία ήταν τα υποχρησιμοποιούμενα αεροδρόμια και η προθυμία των διαχειριστών των ιδιωτικοποιημένων αεροδρομίων να προσφέρουν μειωμένες αεροπορικές χρεώσεις στις εταιρείες χαμηλού κόστους, ώστε να αυξηθεί η κίνηση των επιβατών και να δρέψουν τα οφέλη από την αύξηση των δαπανών των επιβατών στα καταστήματα λιανικής πώλησης του αεροδρομίου.

Μια σημαντική διαφορά από την ανάπτυξη του μοντέλου χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ ήταν η επιθετική προσέγγιση απευθείας πωλήσεων της Ryanair και της easyJet. Μέχρι το 2001 και οι δυο αεροπορικές εταιρείες ανέφεραν ότι πάνω από το 80% των πωλήσεων γινόταν απευθείας μέσω του Internet και οι υπόλοιπες μέσω τηλεφωνικών κέντρων.

Η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους στην ηπειρωτική Ευρώπη άρχισε να γίνεται δυνατή με το λεγόμενο «τρίτο πακέτο» απελευθέρωσης το 1993. Παρόλο που αυτό δεν εφαρμόστηκε πλήρως από την άποψη των δικαιωμάτων της πέμπτης ελευθερίας μέχρι το 1995, μπήκε πρόσφατα στο στάδιο της διάδοσης και αρχικά δημιούργησε σοβαρούς παίκτες, πέρα από τη Virgin Express από τις Βρυξέλλες.

Ωστόσο, το 1999 η Ryanair και η EasyJet άρχισαν να δημιουργούν ευρωπαϊκές βάσεις λειτουργίας. Η ανάπτυξη στην ήπειρο συνεχίστηκε με νέες βάσεις λειτουργίας για τη Ryanair και την EasyJet στη Γερμανία, στην Ελβετία και την Ιταλία. Επιπλέον, μετά την αρχική αντίσταση των γαλλικών αρχών η EasyJet και η Ryanair ξεκίνησαν να λειτουργούν από βάσεις στη Γαλλία.

Η Ryanair σε ορισμένες περιπτώσεις έχει επαναπροσδιορίσει την οικονομία του αεροδρομίου κάνοντας τα αεροδρόμια να την πληρώνουν για να χρησιμοποιήσει τις εγκαταστάσεις τους. Παρά το γεγονός ότι το 2004 μια συμφωνία με το αεροδρόμιο Chaleroi θεωρήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ότι ήταν εν μέρει ανταγωνιστική, πολλές από τις συμφωνίες που έχουν συναφθεί από εταιρείες χαμηλού κόστους μπορεί να υποστηριχθεί ότι χαρακτηρίζονται από διαφάνεια και επομένως είναι απίθανο να αλλάξουν ως αποτέλεσμα αυτής της συμφωνίας.

Η καινοτομία των υπηρεσιών χαμηλού κόστους διευκολύνθηκε το 2002 από τις Κυβερνήσεις της Τσεχίας και της Σλοβακίας που απελευθέρωσαν τις διμερείς συμφωνίες τους επιτρέποντας τις εναέριες υπηρεσίες χαμηλού κόστους με το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό τους επέτρεψε να επωφεληθούν από την αγορά εισερχόμενου τουρισμού προς όφελος της οικονομίας και να προετοιμαστούν για την ένταξη στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά των αεροπορικών μεταφορών, μαζί με άλλα οχτώ μέλη το Μάιο του 2004. Οι υπηρεσίες χαμηλού κόστους στην Πράγα ξεκίνησαν από τις αεροπορικές εταιρείες του Ηνωμένου Βασιλείου και η Σλοβακία έγινε η πρώτη χώρα στην Ανατολική Ευρώπη στην οποία λειτούργησε το αντίγραφο της Southwest SkyEurope, που μέχρι το 2003 εξυπηρετούσε το Άμστερνταμ, το Παρίσι

και το Λονδίνο. Προκειμένου να αξιοποιήσει την προσοδοφόρα αγορά γύρω από τη Βιέννη, στο website η εταιρεία έχει μετονομάσει τη βάση της στη Μπρατισλάβα ως Μπρατισλάβα/Δυτική Βιέννη (Bratislava/Vienna West).

Η πλήρης ένταξη της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς αεροπορικών μεταφορών έχει οδηγήσει στον πολλαπλασιασμό των αεροπορικών υπηρεσιών. Η σχετική επιτυχία της SkyEurope και των υπηρεσιών χαμηλού κόστους στην Πράγα και στη Βουδαπέστη έχει οδηγήσει την Austrian Airways και τη Czech Airlines να δημιουργήσουν χαμηλού κόστους θυγατρικές. Οι πολωνικές υπηρεσίες χαμηλού κόστους ξεκίνησαν με τη Wizz Air και την Air Polonia, ενώ η Citrad Airlines ξεκίνησε τις υπηρεσίες της από τη Βουλγαρία. Η διαθεσιμότητα της χωρητικότητας των διαδρόμων στην Ανατολική Ευρώπη και οι ναύλοι που είναι ελκυστικοί για τους τουρίστες της Δυτικής Ευρώπης ως προορισμοί χαμηλού κόστους δείχνουν ότι υπάρχει περιθώριο ανάπτυξης σ' αυτή την αγορά και ότι οι μέχρι σήμερα κινήσεις είναι σε πρώιμο στάδιο.

Η Ισπανία είναι η μεγαλύτερη εγχώρια αγορά αεροπορικών μεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση και τρίτη από άποψη συνολικής κίνησης (Fageda & Fernandez-Villadangos, 2008). Διάφοροι τύποι αεροπορικών εταιρειών δραστηριοποιούνται στην ισπανική εγχώρια αγορά. Οι δυο με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, η Iberia και η Spanair, είναι συμβατικές εταιρείες που ανήκουν στην Oneworld και στη Star Alliance, αντίστοιχα. Ο τρίτος μεγαλύτερος αερομεταφορέας, η Air Europe, ανήκει σε ένα ταξιδιωτικό πράκτορα. Τρεις εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν επίσης αυξανόμενη παρουσία, η Air Berlin και η Vueling. Επιπλέον, οι δυο μεγαλύτερες εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, η Ryanair και η EasyJet, άρχισαν να πραγματοποιούν πτήσεις στην Ισπανία το 2007. Έρευνα δείχνει ότι η παρουσία των εταιρειών χαμηλού κόστους έχει αυξηθεί σημαντικά στο αεροδρόμιο της Βαρκελώνης από το 2004, ενώ η παρουσία τους είναι περιορισμένη στη Μαδρίτη.

Διηπειρωτικές πτήσεις δεν πραγματοποιούνται. Η παρουσία των εταιρειών χαμηλού κόστους στην Κεντροανατολική Ευρώπη είναι ακόμα φτωχή, αλλά κάποιοι αερομεταφορείς έχουν δημιουργήσει συνδέσεις μεταξύ της Δυτικής και της Κεντροανατολικής Ευρώπης (π.χ. η EasyJet εξυπηρετεί πια τις πόλεις Ταλίν, Ρίγα, Βαρσοβία, Κρακοβία, Μπρατισλάβα, Βουδαπέστη και Λιουμπλιάνα). Πολλά δίκτυα έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να μεταφέρουν επιβάτες σε τουριστικούς προορισμούς της μεσογειακής Ευρώπης ή στις Κανάριες Νήσους. Αυτό έχει ως συνέπεια τα δίκτυα

να έχουν κυρίως μια κατεύθυνση Βορράς-Νότος, παρά Ανατολή-Δύση. Μεγάλα δίκτυα χαμηλού κόστους δημιουργήθηκαν κυρίως από χώρες στις οποίες οι πτήσεις charter ήταν ήδη πετυχημένες, όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Γερμανία, η Σουηδία, η Νορβηγία και το Βέλγιο.

Όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2, οι εταιρείες χαμηλού κόστους δε δραστηριοποιούνται απαραίτητα σε πρωτεύουσες, αλλά προτιμούν περιφερειακές πόλεις που δεν εξυπηρετούνται από τις συμβατικές εταιρείες και τα τρένα υψηλών ταχυτήτων. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους οργανώνουν εσωτερικές πτήσεις σε χώρες όπου υπάρχει έλλειψη μεταφορών με τρένο (Σουηδία, Νορβηγία) ή όπου είναι αργό (Μεγάλη Βρετανία) ή ακριβό (Γερμανία).

Από την άλλη μεριά, σε μια κεντρική χώρα όπως η Γαλλία με λίγες μεγάλες περιφερειακές πόλεις και καλά εξυπηρετούμενη από το τρένο υψηλών ταχυτήτων (TGV) που προσφέρει πολλά φθηνά εισιτήρια για προώθηση, δεν έχει καταφέρει να αναπτυχθεί επιτυχημένα κάποια εταιρεία χαμηλού κόστους. Η κατάσταση είναι τελείως διαφορετική στη Γερμανία, όπου εσωτερικές χαμηλού κόστους πτήσεις ανταγωνίζονται απευθείας με τη Lufthansa και το τρένο υψηλών ταχυτήτων (ICE).

3.2 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στη Βόρειο Αμερική

Η Pacific Airways πρωτοεμφάνισε το μοντέλο χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ, αλλά ήταν η Southwest Airlines που το εφάρμοσε και στη συνέχεια εξελίχθηκε στην έκτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στις ΗΠΑ εξυπηρετώντας 63 εκατομμύρια επιβάτες και χρησιμοποιώντας 377 αεροσκάφη. Στις ΗΠΑ οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν αναπτυχθεί πολύ και σήμερα αντιπροσωπεύουν το 25% της εγχώριας αγοράς των ΗΠΑ σε όρους μεταφερόμενων επιβατών. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν οδηγήσει σε μια σημαντική αλλαγή στη σχέση αεροδρομίου-αεροπορικής εταιρείας. Ειδικότερα, κάποια στιγμή αναφέρθηκε ότι πάνω από 50 κοινότητες προσπαθούσαν να πείσουν τη Southwest να ξεκινήσει τις υπηρεσίες της στην περιοχή τους. Ενώ η γενική τάση της ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους είναι αυτή της ανάπτυξης, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω στάδια:

- i. **Καινοτομία (1971-1978).** Δεν ήταν μέχρι το 1978, με το Νόμο για την απελευθέρωση των αερομεταφορών στις ΗΠΑ, που επιτράπηκε στις

αεροπορικές εταιρείες να μπουν στην προηγουμένως περιορισμένη ενδοπολιτειακή αεροπορική αγορά των ΗΠΑ και να πραγματοποιήσουν πτήσεις και να θέσουν ναύλους που να μπορεί να αντέξει η αγορά. Παρόλο που ο Νόμος εφαρμόστηκε το 1978, πήρε αρκετά χρόνια στις νέες αεροπορικές υπηρεσίες να αναπτυχθούν. Η εισαγωγή και η ανάπτυξη των υπηρεσιών εξαρτιόνταν από επιχειρηματίες, όπως ο Herb Kelleher και ο Rollin King της Southwest που πήραν την πρωτοβουλία να επεκτείνουν τις υπηρεσίες χαμηλού κόστους στην εγχώρια αγορά των ΗΠΑ.

- ii. **Διάδοση του μοντέλου χαμηλού κόστους (1979-1985).** Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό στις τιμές. Ενθαρρυμένες από την αρχική επιτυχία της Southwest πολλές νέες αεροπορικές εταιρείες μπήκαν στην αγορά και άρχισαν να ανταγωνίζονται με μεγάλες κατεστημένες εταιρείες χρησιμοποιώντας διάφορα στοιχεία του μοντέλου χαμηλού κόστους. Ως απάντηση, πολλές μεγάλες εταιρείες δημιούργησαν τις δικές τους χαμηλού κόστους θυγατρικές όπως την Delta Express, την Continental Lite και τη Shuttle από τη United Airlines. Αυτές ήταν τα πρώτα παραδείγματα αυτών των αεροπορικών εταιρειών που χαρακτηρίζονται ως θυγατρικές και οι οποίες γεννήθηκαν μέσα από τον ανταγωνισμό.
- iii. **Παγίωση του μοντέλου χαμηλού κόστους (1985-1992).** Κατά την περίοδο αυτή πολλές νεοεισερχόμενες αεροπορικές εταιρείες απέτυχαν, κήρυξαν πτώχευση ή συγχωνεύτηκαν με τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες. Ακόμα και η Southwest αγόρασε μικρότερες τοπικές εταιρείες ως μέσο για την επέκταση της λειτουργίας της. Λίγες νέες εταιρείες κράτησαν περισσότερο από πέντε χρόνια. Μερικές από τις χαμηλού κόστους θυγατρικές μεγάλων αεροπορικών εταιρειών εγκαταλείφθηκαν (όπως η United Shuttle και η Continental Lite). Το βασικό πρόβλημα ήταν ότι κληρονόμησαν υψηλά κόστη από τις μητρικές τους εταιρείες και ανασταλτικές εργασιακές πρακτικές στο πλαίσιο των συμφωνιών της Ένωσης.
- iv. **Δεύτερο κύμα νέων εισόδων (1992-1996) και δεύτερος γύρος παγίωσης (1997-2000).** Κατά την περίοδο 1992-1996 ένα νέο κύμα ανεξάρτητων νεοεισερχόμενων εταιρειών υιοθέτησαν στοιχεία του μοντέλο της Southwest, αλλά δεν ήταν καθαρές αντιγραφές. Εταιρείες όπως η Vanguard Airlines, η Kiwi Air και η Western Pacific Airlines μπήκαν στην αγορά για να

ανταγωνιστούν με τους μεγάλους αερομεταφορείς, αλλά η πλειοψηφία τους είτε χρεοκόπησε είτε αναλήφθηκε από άλλους. Καταλύτης για αυτό ήταν η πτώση στη χαμηλού κόστους αεροπορική κυκλοφορία στις ΗΠΑ λόγω της συντριβής της ValuJet το Μάιο του 1996. Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κατά την κάλυψή της προκάλεσαν την ανησυχία των καταναλωτών όσον αφορά την ασφάλεια των εταιρειών χαμηλού κόστους.

- v. **Ωριμότητα αγοράς.** Η τρέχουσα κατάσταση στις ΗΠΑ είναι αυτή της μιας καθιερωμένης εταιρείας χαμηλού κόστους με πολλές μεσαίου μεγέθους εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η AirTran Airways και η Jet-Blue Airways που λειτουργούν σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές. Η μείωση της αποδοτικότητας στην αγορά των ΗΠΑ τους έκανε όλους να στραφούν προς το μοντέλο χαμηλού κόστους, καθώς οι υπηρεσίες χαμηλού κόστους φαίνεται να είναι αυτές που μπορούν να αποδώσουν οικονομικά σε συνθήκες αγοράς με χαμηλή απόδοση. Ως απάντηση, οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες εισήγαγαν ένα δεύτερο κύμα θυγατρικών, για παράδειγμα η Delta επανεισήγαγε υπηρεσίες χαμηλού κόστους υπό το λογότυπο Song και η United δημιούργησε τη χαμηλού κόστους Ted.

Στον Καναδά η πιο γνωστή καναδική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους είναι η WestJet, που ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1996 με τρία αεροσκάφη. Η WestJet αναπτύχθηκε δημιουργώντας την ανάγκη για υπηρεσίες χαμηλού κόστους στην καναδική αγορά και όχι αντιμετωπίζοντας άμεσο ανταγωνισμό από τη Southwest που μέχρι στιγμής λειτουργούσε μόνο εντός των ΗΠΑ. Η WestJet θεωρείται μια πετυχημένη εταιρεία χαμηλού κόστους. Ωστόσο, υπήρχαν αρκετές ανεπιτυχείς περιπτώσεις στον Καναδά, όπως η CanJet, η Roots Air, η Canadian Shuttle και η Greyhound Airlines. Μέχρι το «θάνατό» της η Canada 3000 ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία του Καναδά. Η εταιρεία αυτή είχε παρελθόν ως εταιρεία charter, αλλά θέλησε να καθιερώσει διεθνείς πτήσεις και ακόμα και αεροπορικές συμμαχίες. Η πίεση στις εταιρείες χαμηλού κόστους φάνηκε όταν ο κυρίαρχος αερομεταφορέας Air Canada δημιούργησε την Tango και τη Zip ως τις χαμηλού κόστους θυγατρικές του και η Canada 3000 (που είχε τότε το 13% της εγχώριας αγοράς) αναγκάστηκε να κηρύξει πτώχευση στο τέλος του 2001. Συνεπώς, το 2003 η WestJet αντιπροσώπευε το 14% της εγχώριας αγοράς, ενώ οι χαμηλού

κόστους θυγατρικές της Air Canada είχαν το 16,8% της αγοράς. Στη συνέχεια, η Air Canada απέσυρε τις χαμηλού κόστους θυγατρικές της Tango και Zip στο τέλος του 2004. Έτσι, για την ώρα στον Καναδά το θυγατρικό μοντέλο ήρθε και έφυγε.

3.3 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ωκεανία

Όπως στις ΗΠΑ, έτσι και στην Αυστραλία, ενώ η γενική τάση της ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους είναι αυτή της ανάπτυξης, μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω στάδια:

- i. **Απελευθέρωση και δραστηριότητα νεοεισερχομένων (1990-1999).** Η εγχώρια αεροπορική βιομηχανία της Αυστραλίας απελευθερώθηκε το 1990. Πριν από αυτό, δυο μεγάλες εταιρείες κυριαρχούσαν στην αγορά. Υπήρχε δυοπώλιο, σύμφωνα με το οποίο και η Qantas και η Ansett είχαν την ίδια πρόσβαση στην αγορά. Υπήρχαν αρκετά χαρακτηριστικά που ευνοούσαν την είσοδο των εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως αρκετές πυκνές διαδρομές (για παράδειγμα μεταξύ Σύδνεϋ και Μελβούρνης) και πρόσβαση σε μια μεγάλη αγορά αναψυχής. Αυτά, ωστόσο, αντισταθμίζονταν από τα προβλήματα πρόσβασης των αερομεταφορέων σε τερματικούς σταθμούς, την απόκτηση κεφαλαίου και τον ανταγωνισμό. Αρκετές νέες εταιρείες μπήκαν στην αυστραλιανή αγορά, αλλά οι περισσότερες προσπάθειες να δεσμεύσουν ένα μερίδιο της αγοράς και να γίνουν κερδοφόρες απέτυχαν. Η Compass Airlines ξεκίνησε τη χαμηλού κόστους λειτουργία της το 1990, αλλά αντιμετώπισε οικονομικές δυσκολίες ένα χρόνο μετά ως αποτέλεσμα πολέμου τιμών. Το 1992 η Compas Mark II ξεκίνησε τη λειτουργία της που κράτησε μόλις έξι μήνες, ακολουθούμενη από την Impulse που επίσης αντιμετώπισε προβλήματα ρευστότητας χρημάτων πριν γίνει μέρος της Qantas. Η καινοτομία στον τομέα χαμηλού κόστους ήρθε με τη μορφή της Virgin Blue Airlines το 2000 ωθούμενη από την επιχειρηματική υποστήριξη του Sir Richard Branson. Η Virgin Blue διέφερε από τις υπόλοιπες εταιρείες χαμηλού κόστους προσφέροντας αεροπορικές συνδέσεις (πτήσεις με μετεπιβιβάσεις), πτήσεις με συνεργαζόμενες εταιρείες με μεγάλες αεροπορικές εταιρείες και άμεσο ανταγωνισμό με την Qantas με τιμές συχνά στη μισή τιμή. Η διάλυση της Ansett το 2001 άφησε ένα κενό στην αγορά για εταιρείες χαμηλού κόστους, το οποίο εκμεταλλεύτηκαν η Qantas και η Virgin Blue

πραγματοποιώντας πτήσεις που προηγουμένως εξυπηρετούνταν από την Ansett, η οποία αρχικά είχε το 40% της αγοράς.

- ii. **Παγίωση (2001-2004).** Δεν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις για τον πολλαπλασιασμό των Εταιρειών χαμηλού κόστους στην αυστραλιανή αγορά, πέρα από το στάδιο της καινοτομίας. Παρόλο που η αυστραλιανή αγορά απελευθερώθηκε το 1990, ήταν η διάλυση της Ansett το 2001, μιας μεγάλης εταιρείας που κατείχε το 40% της εγχώριας αγοράς, που επέτρεψε στη Virgin Blue να καταλάβει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς της τάξης του 30% της εγχώριας αγοράς. Το 2002, ως απάντηση στον ανταγωνισμό χαμηλού κόστους, η Qantas δημιούργησε τις δικές της χαμηλού κόστους θυγατρικές, τη JetStar και την Australian Airlines για διεθνείς πτήσεις. Η Virgin Blue πραγματοποιεί τώρα διεθνείς πτήσεις προς τη Νέα Ζηλανδία, τα Fiji και το Vanuatu μέσω μιας ξεχωριστής θυγατρικής της Virgin γνωστή ως Pacific Blue.

Στη Νέα Ζηλανδία η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στα παρακάτω στάδια:

- i. **Οι πρώτες νέες είσοδοι.** Η εγχώρια αεροπορική αγορά της Νέας Ζηλανδίας απελευθερώθηκε το 1984. Ωστόσο, οι Εταιρείες χαμηλού κόστους δεν αναπτύχθηκαν μέχρι το 1995 και αυτές οι εταιρείες ήταν περιορισμένες σε μέγεθος και έκταση. Το 1995, η Kiwi Airlines ξεκίνησε τη χαμηλού κόστους Trans-Tasman⁶ λειτουργία της μεταξύ Νέας Ζηλανδίας και Αυστραλίας, αρχικά ως εταιρεία charter, αλλά στη συνέχεια έγινε κανονικός αερομεταφορέας με προγραμματισμένες πτήσεις. Η Air New Zealand απάντησε δημιουργώντας τη δικιά της χαμηλού κόστους θυγατρική Freedom Air που το συνδύασε με το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός της Qantas ανάγκασε την Kiwi Airlines να βγει εκτός λειτουργίας. Παρόλα αυτά, η Επιτροπή Ανταγωνισμού της Νέας Ζηλανδίας (New Zealand Competition Commission) αποδέχθηκε τη σύσταση της Freedom Air με την προϋπόθεση ότι θα πρέπει να υπάρχει για τουλάχιστον 10 χρόνια. Υπάρχει επίσης μια σιωπηλή απειλή από τη χαμηλού κόστους θυγατρική της Air New Zealand, τη Freedom Air, εναντίον οποιασδήποτε άλλης εταιρείας που σκέφτεται να ξεκινήσει.

- ii. **Δεύτερο κύμα νέων εισόδων.** Η K2000 δημιουργήθηκε στο τέλος του 2000 από την πρώην διοίκηση των πια διαλυμένων Central Pacific Airlines και Kiwi Air και επωφελήθηκε από την αναμενόμενη αύξηση της κίνησης των επιβατών πριν από την αυγή της νέας χιλιετίας, αλλά κράτησε συνολικά έξι εβδομάδες. Η απελευθέρωση εντός της Νέας Ζηλανδίας σήμαινε ότι νέες και κυρίως μεγάλες εταιρείες με σημαντικά κεφάλαια βλέπουν τη Νέα Ζηλανδία ως μια ελκυστική αγορά για να μπουν και τις εγχώριες και Trans-Tasman διαδρομές ως πιθανές πηγές εσόδων. Η Pacific Blue, μια θυγατρική της αυστραλιανής Virgin Blue με έδρα τη Νέα Ζηλανδία, αναζητά πρόσβαση στην αγορά και θέλει να εξυπηρετήσει την Αυστραλία με υπηρεσίες Trans-Tasman. Δημιουργήθηκε ως θυγατρική με έδρα τη Νέα Ζηλανδία ώστε να εξοικονομήσει χρήματα από το κόστος προσωπικού λόγω διαφορετικών κανονισμών στη Νέα Ζηλανδία. Στην εγχώρια αγορά η Air New Zealand έχει αναδιαμορφωθεί με την «express class» υιοθετώντας πολλές πρακτικές των εταιρειών χαμηλού κόστους σε όλες τις πτήσεις 6 ή λιγότερων ωρών.

3.4 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ασία

Το μοντέλο χαμηλού κόστους εφαρμόστηκε περιορισμένα στην ιαπωνική αγορά ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της εγχώριας αγοράς το 1997, λίγο μετά την οποία η Skymark Airlines (αντίγραφο της Southwest) ξεκίνησε να προσφέρει υπηρεσίες. Το 2001 το μοντέλο χαμηλού κόστους άρχισε να εφαρμόζεται και σε άλλες ασιατικές χώρες παρά τους κανονιστικούς περιορισμούς.

Ενθαρρυσμένος από τα αποτελέσματα των εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη και τις ΗΠΑ, ο μαλαισιανός αερομεταφορέας Air Asia ξεκίνησε τη λειτουργία του με εσωτερικές πτήσεις το Δεκέμβριο του 2001 βασισμένος στο μοντέλο της Southwest και το 2004 ζήτησε έγκριση για διεθνείς πτήσεις. Για να παρακάμψει κανονιστικούς περιορισμούς, η Air Asia δημιούργησε μια εταιρεία με έδρα την Ταϊλάνδη και εγκαίνιασε χαμηλού κόστους διεθνείς πτήσεις μεταξύ των δυο χωρών.

Η υιοθέτηση του μοντέλου της Southwest άρχισε να γίνεται πιο έντονη με την είσοδο την αγορά των αερομεταφορέων της Σιγκαπούρης ValuAir και Tiger Airways (το 49% ανήκει στον αερομεταφορέα Singapore Airlines και το 16% στον ιδρυτή της Ryanair Tony Ryan).

Η ίδρυση τριών Εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ταϊλάνδη (2004) δημιούργησε ώθηση από την άποψη της ανάπτυξης των Εταιρειών χαμηλού κόστους στην περιοχή. Εκτός από την κοινοπραξία της Air Asia, η θυγατρική της Orient Thai, “one two go”, και η νέα χαμηλού κόστους εταιρεία της Thai Airways, “Sky Asia”, ξεκίνησαν εσωτερικές πτήσεις με στόχο την επέκταση σε διεθνείς αγορές. Η χαλάρωση των κανονισμών περί αεροπορικών μεταφορών προκειμένου να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους από και εντός της Ταϊλάνδης υποστηρίχθηκε από τον Ταϊλανδό πρωθυπουργό που βλέπει τις Εταιρείες χαμηλού κόστους ως το κλειδί για την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ταϊλάνδη.

Στην Ινδία, η Air Deccan ξεκίνησε τοπικές υπηρεσίες το 2003 με στόχο την παροχή υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών που να είναι φθηνότερες από το σιδηρόδρομο. Η Vietnam Airways ξαναλειτούργησε την VN Express για να λειτουργήσει ως τροφοδοτική θυγατρική χαμηλού κόστους και η Indonesian (Lion Air) παρέχει υπηρεσίες στην Ινδονησία από το 2000 και έχει στόχο να εξυπηρετήσει τη Σιγκαπούρη παράλληλα με μια υπάρχουσα διαδρομή προς τη Μαλαισία.

Στη Μέση Ανατολή ο βαθμός της απελευθέρωσης στην περιοχή του Περσικού Κόλπου επιτρέπει την ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους. Δυο εταιρείες “αντίγραφα” της Southwest , η Menajet και η Transgulf Express, ξεκίνησαν τη λειτουργία τους στα μέσα στο 2004, και οι δυο με βάση το Sharjah στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και με πτήσεις στον Περσικό Κόλπο και σε προορισμούς της Βόρειας Αφρικής.

3.5 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στη Νότιο Αμερική

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους εμφανίστηκαν στη Νότιο Αμερική εμφανίστηκαν κυρίως στη Βραζιλία, την Κόστα Ρίκα και το Μεξικό. Σε όλες τις περιπτώσεις, η απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς ακολουθήθηκε στενά από τη δραστηριότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους, με ανταγωνισμό που ανάγκασε ορισμένες εταιρείες να σταματήσουν τη λειτουργία τους μετά από σύντομο χρονικό διάστημα. Οι μεγάλες αποστάσεις μεταξύ πυκνοκατοικημένων πόλεων και η σχετική ταχύτητα των αεροπορικών εταιρειών σε σχέση με τα επιφανειακά μέσα μεταφοράς παρείχαν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την εγχώρια δραστηριότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Ο πρώτος αερομεταφορέας χαμηλού κόστους ViaBrasil σχηματίστηκε το 1998, αλλά όπως και άλλες νεοεισερχόμενες εταιρείες στη βραζιλιάνικη αγορά υιοθέτησε μόνο ορισμένα στοιχεία του μοντέλου Southwest. Η ViaBrasil απέσυρε τις υπηρεσίες της το 2003 και η Nacional Transportes Aeros σταμάτησε τις υπηρεσίες της το 2002 μόλις μετά από ένα χρόνο. Η Airflynor έχει διατηρήσει τις χαμηλού κόστους υπηρεσίες της από το 1999 και η πιο πετυχημένη Εταιρεία Χαμηλού Κόστους ήταν η GOL που ξεκίνησε να εξυπηρετεί την εγχώρια αγορά της Βραζιλίας το 2001. Η GOL υιοθέτησε πολλά χαρακτηριστικά του μοντέλου Southwest και στη συνέχεια αναπτύχθηκε σε σημείο που να εξυπηρετεί είκοσι προορισμούς.

Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους εμφανίστηκαν στην Κόστα Ρίκα το 2004. Στο Μεξικό οι υπηρεσίες χαμηλού κόστους εμποδίστηκαν από τους κυβερνητικούς κανονισμούς, όταν το 2001 η Vuelamex μίσθωσε τρία αεροσκάφη, αλλά δεν τους δόθηκε η άδεια λειτουργίας για λόγους ακόμα ασαφείς.

3.6 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Αφρική

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους εμφανίστηκαν στην Αφρική εμφανίστηκαν κυρίως στη Νότιο Αφρική και την Κένυα. Και στις δυο περιπτώσεις, η απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς ακολουθήθηκε στενά από τη δραστηριότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους, με ανταγωνισμό που ανάγκασε ορισμένες εταιρείες να σταματήσουν τη λειτουργία τους μετά από σύντομο χρονικό διάστημα. Οι μεγάλες αποστάσεις μεταξύ πυκνοκατοικημένων πόλεων και η σχετική ταχύτητα των αεροπορικών εταιρειών σε σχέση με τα επιφανειακά μέσα μεταφοράς παρείχαν ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την εγχώρια δραστηριότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Στην Νότιο Αφρική, η Intensive Air λειτουργούσε ως εταιρεία χαμηλού κόστους από το 2000 ως το 2002 και η Kulula, αντίγραφο της Southwest, ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2001. Η “1 time”, μια νέα εταιρεία χαμηλού κόστους μπήκε επίσης στην αγορά το 2004.

Στην Κένυα, η Kenya Airways δημιούργησε τη Flamingo Airlines το 2002. Η Flamingo είναι μια χαμηλού κόστους θυγατρική που πραγματοποιεί πτήσεις κοντινών αποστάσεων.

3.7 Τάσεις στην αγορά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Σύμφωνα με την Association of European Airlines (AEA), το 2006 οι εταιρείες χαμηλού κόστους αντιπροσώπευαν πάνω από το ένα τέταρτο των προγραμματισμένων εντός της Ευρώπης επιβατών. Ο συντελεστής συνεχίζει να μεγαλώνει έντονα και όσο αυτό γίνεται, τόσο περισσότερο το επιχειρηματικό μοντέλο επεξεργάζεται και προσαρμόζεται (European Parliament, 2007).

Οι ευρωπαϊκές εταιρείες χαμηλού κόστους ωφελήθηκαν από ένα πολύ φιλελεύθερο νομικό πλαίσιο και από έναν αριθμό γεωγραφικών παραγόντων, όπως οι παρακάτω (European Parliament, 2007):

- Το “Single European Aviation Act”, που εγγυάται τα κυκλοφοριακά δικαιώματα της Έβδομης και Όγδοης Ελευθερίας στις αεροπορικές εταιρείες.
- Οι υποανάπτυκτες εναέριες χωρητικότητες στις λεγόμενες “δευτερεύοντες πόλεις”, όπως το Liverpool και σε “δευτερεύοντες χώρες” όπως η Πορτογαλία, η Ιρλανδία κτλ.
- Η μεγέθυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Οι συμφωνίες “ανοιχτών ουρανών” με γειτονικές χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως το Μαρόκο.

Μέχρι στιγμής, οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν προσπαθήσει να αποφύγουν το μεταξύ τους ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, η Ryanair επικεντρώνεται σε μικρότερες αγορές και τοπικά αεροδρόμια, ενώ η EasyJet στοχεύει σε μεγαλύτερες αγορές και κύρια αεροδρόμια. Μια καίρια ερώτηση είναι αν αυτή η συμπεριφορά ή αυτή η πιθανή υπερπληρότητα μπορεί να συντελέσει σε ένα πόλεμο τιμών ή και σε μια τάση παγίωσης. Η εμπειρία στην επιχείρηση της εναέριας κυκλοφορίας δείχνει προς την παγίωση και την πιθανή εμφάνιση συμμαχιών, αν και αυτό δεν είναι μέχρι στιγμής εμφανές στην αγορά χαμηλού κόστους.

Τέλος, υποστηρίζεται ότι οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν ανταγωνίζονται τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, αλλά άλλα μέσα μεταφοράς. Μια έρευνα της ELFAA (2004), μιας εταιρείας που αντιπροσωπεύει το συμφέρον των εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, αναφέρει ότι, αν δεν υπήρχαν οι εταιρείες χαμηλού

κόστους, περίπου το 30% των εναέριων μετακινήσεων δε θα πραγματοποιούνταν ή θα πραγματοποιούνταν με κάποιο άλλο μέσο μεταφοράς (European Parliament, 2007).

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους κερδίζουν συνεχώς μερίδιο αγοράς, ειδικά μετά το 1999, βοηθούμενες από τη ραγδαία εξάπλωση των δυο μεγαλύτερων αερομεταφορέων: της Ryanair και της EasyJet. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους συνεχίζει να μεγαλώνει έντονα, παραδείγματα η Ryanair (+23%) και η EasyJet (+16%) το 2006 (European Parliament, 2007). Οι κύριες αεροπορικές εταιρείες χάνουν ελαφρά μερίδιο αγοράς από τις εταιρείες χαμηλού κόστους.

Μια ανάλυση που πραγματοποιήθηκε από τη Deutsche Bank το Μάιο του 2007 υπολόγισε ότι το μερίδιο της αγοράς χαμηλού κόστους μπορεί να έχει μια αύξηση της τάξης του 15% το χρόνο ως συνδυασμό της μετακίνησης μετοχών από άλλα κομμάτια αεροπορικών εταιρειών, της αύξησης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) και μια πολύ συγκρατημένα αυξανόμενη τάση για ταξίδια. Για τους κύριους αερομεταφορείς μιας χώρας θα πρέπει να αναμένεται μικρή ή καθόλου αύξηση στις ευρωπαϊκές κοντινές πτήσεις, πέραν αυτών που τροφοδοτούν το δίκτυο μακρινών διαδρομών. Όλες οι μεγάλες εταιρείες χαμηλού κόστους αναμένεται να έχουν μια πειθαρχημένη ανάπτυξη, για παράδειγμα κάτω από 15% το χρόνο, εκτός της Ryanair, η οποία αυξάνει τη δυναμικότητά της περισσότερο από 20%.

Ένας δεύτερος τρόπος να προβλεφθεί η μελλοντική ανάπτυξη είναι πιο αναλυτικός. Εξετάζοντας τις λεπτομερείς στρατηγικές επένδυσης εταιρειών όπως η Ryanair, η Air Berlin και η EasyJet, μπορούν να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των αεροσκαφών που έχουν παραγγελθεί και θα παραδοθούν τα επόμενα χρόνια. Συνδέοντας αυτή την πληροφορία με τη στρατηγική κόμβου μπορούν να παραχθούν προβλέψεις για τις τοπικές ροές.

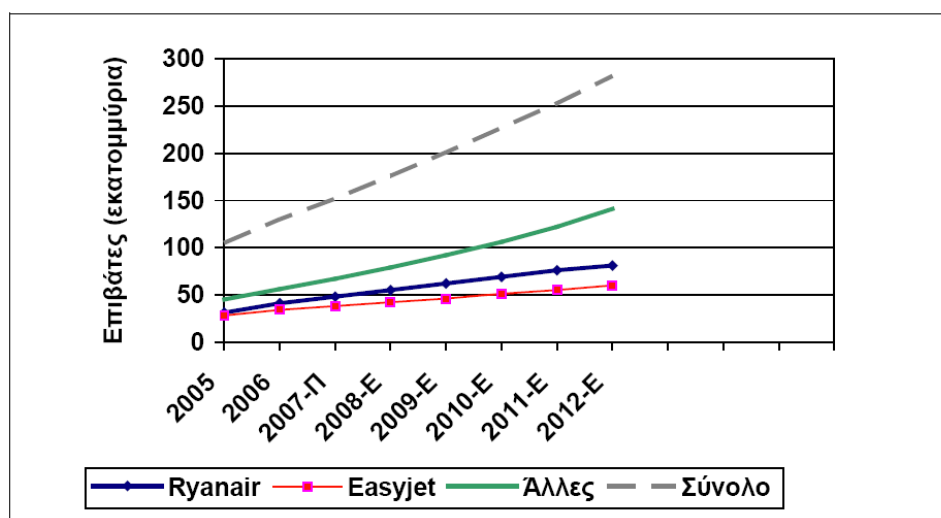
Μια τρίτη εναλλακτική για την πρόβλεψη της πιθανής μελλοντικής κίνησης βασίζεται σε έναν αριθμό παραγωγικών δεικτών, όπως ημερήσιες πτήσεις ανά αεροσκάφος, επιβάτες ανά αεροσκάφος ανά μέρα, εργαζόμενους ανά αεροσκάφος, επιβάτες ανά εργαζόμενο.

Η θετική προοπτική των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και η αναμενόμενη περαιτέρω ανάπτυξή τους επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα μελέτης

του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου που συνοψίζονται στον Πίνακα 3, ο οποίος δείχνει την πορεία της εκτιμώμενης αύξησης του αριθμού των αεροσκαφών των εταιρειών αυτών, και την Εικόνα 2, η οποία δείχνει την εκτιμώμενη αύξηση του αριθμού των επιβατών τους.

| 2005 | 2006 | 2007 Π | 2008 E | 2009 E | 2010 E | 2011 E | 2012 E |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Αριθμός αεροσκαφών | | | | | | | |
| <i>EasyJet</i> | 108 | 120 | 143 | 160 | 177 | 194 | 228 |
| <i>Ryanair</i> | 87 | 113 | 132 | 152 | 172 | 192 | 225 |
| <i>Άλλες</i> | 152 | 181 | 221 | 260 | 302 | 347 | 458 |
| Σύνολο | 347 | 414 | 495 | 572 | 651 | 733 | 910 |
| Επιβάτες (εκατομμύρια) | | | | | | | |
| <i>EasyJet</i> | 28 | 34 | 38 | 42 | 46 | 51 | 55 |
| <i>Ryanair</i> | 31 | 41 | 48 | 55 | 62 | 69 | 81 |
| <i>Άλλες</i> | 45 | 56 | 67 | 79 | 92 | 106 | 141 |
| Σύνολο | 105 | 130 | 152 | 176 | 201 | 227 | 282 |

Πίνακας 3: Εκτιμώμενος αριθμός αεροσκαφών και επιβατών των Ευρωπαϊκών Εταιρειών χαμηλού κόστους μέχρι το 2012 [Π – πρόβλεψη, E – εκτίμηση] (European Parliament, 2007)



Εικόνα 2: Εκτιμώμενος αριθμός επιβατών των Ευρωπαϊκών εταιρειών χαμηλού κόστους μέχρι το 2012(European Parliament, 2007).

| Έτος | Αεροπορική εταιρεία | Χώρα | Κατάσταση |
|--------------|---------------------|------------------|---------------------------------|
| 1999 | AB Airlines | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| | Color Air | Νορβηγία | Χρεοκοπία |
| | Bebonair | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| 2002 | GO | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| 2003 | Air Lib | Γαλλία | Χρεοκοπία |
| | Buzz | Ηνωμένο Βασίλειο | Συγχώνευση με τη Ryanair |
| | Goodjet | Σουηδία | Χρεοκοπία |
| 2004 | Air Polonia | Πολωνία | Χρεοκοπία |
| | Basic Air | Ολλανδία | Συγχώνευση με την Transavia |
| | Duo Airways | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| | Flying Finn | Φιλανδία | Χρεοκοπία |
| | Germania Express | Γερμανία | Συγχώνευση με την dba |
| | GetJet | Πολωνία | Χρεοκοπία |
| | Jetgreen | Ιρλανδία | Χρεοκοπία |
| | Skynet Airlines | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| | V-Bird | Ολλανδία | Χρεοκοπία |
| | VolareWeb | Ιταλία | Χρεοκοπία |
| 2005 | Air Andalucia | Ισπανία | Χρεοκοπία |
| | Eujet | Ιρλανδία | Χρεοκοπία |
| | Intersky | Αυστρία | Χρεοκοπία |
| | Maersk Air | Δανία | Συγχώνευση με τη Sterling |
| 2006 | Air Tourquoise | Γαλλία | Χρεοκοπία |
| | Air Wales | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| | Budget Air | Ιρλανδία | Χρεοκοπία |
| | dba | Γερμανία | Συγχώνευση με την Air Berlin |
| | Flywest | Γαλλία | Χρεοκοπία |
| | HiFly / Air Luxor | Πορτογαλία | Μετατράπηκε σε MyTravel Airways |
| | MyTravelite | Ηνωμένο Βασίλειο | Χρεοκοπία |
| Snalskjusten | Σουηδία | | |
| 2007 | LTU | Γερμανία | Συγχώνευση με την Air Berlin |
| 2009 | SkyEurope | Σλοβακία | Χρεοκοπία |
| | Clickair | Ισπανία | Συγχώνευση με τη Vueling |
| 2010 | MyAir | Ιταλία | Χρεοκοπία |

Πίνακας 4: Χρεοκοπίες ή συγχωνεύσεις αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Πρέπει να γίνει σαφές ότι η τρέχουσα οικονομική δραστηριότητα υποστηρίζει επιπρόσθετη ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει

κίνδυνος κάποιες εισροές να γίνουν πολύ πιο ακριβές οδηγώντας σε επιβράδυνση αυτής της ανάπτυξης. Για παράδειγμα, οι κύριοι κατασκευαστές αεροσκαφών, Airbus και Boeing, έχουν αλλάξει διαπραγματευτικές θέσεις με αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών αγοράς και το κόστος μίσθωσης. Μια παρόμοια συλλογιστική ισχύει και για τους πιλότους. Η Ryanair, για παράδειγμα, δε χρεώνει πια τους πιλότους για εκπαίδευση σε διαφορετικούς τύπους αεροσκαφών (European Parliament, 2007). Την ίδια στιγμή η κίνηση σε κάποια αεροδρόμια αυξάνεται σημαντικά, κάτι το οποίο αυξάνει το κόστος για τις αεροπορικές εταιρείες. Αυτές οι εξελίξεις μπορεί να μειώσουν τη μελλοντική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Άλλωστε δεν είναι λίγες οι εταιρείες που χρεοκόπησαν στο παρελθόν ή αναγκάστηκαν να συγχωνευτούν με άλλες. Μια σύνοψη των χρεοκοπιών, των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που πραγματοποιήθηκαν στον τομέα των εταιρειών χαμηλού κόστους δίνεται στον Πίνακα 4 παραπάνω (Intel, 2006; Τσιλιγκέρη, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ryanair και easyJet - Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν οι δυο μεγαλύτερες εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, η Ryanair και η EasyJet. Το διάγραμμα στην Εικόνα 3 αποδεικνύει ότι πράγματι οι δυο αυτές εταιρείες μεταφέρουν με διαφορά τη συντριπτική πλειοψηφία των επιβατών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.



Εικόνα 3: Αριθμός επιβατών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη (Economist, 2011)

4.1 Ryanair



<http://www.ryanair.com/en>

Η Ryanair ήταν μια από τις πρώτες αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη που υιοθέτησαν το μοντέλο χαμηλού κόστους το 1991, αφού προηγουμένως είχε χάσει χρήματα (περίοδος 1985-1991) και αποφάσισε να αλλάξει επιχειρηματικό μοντέλο. Η Ryanair αποφάσισε να πάει το μοντέλο της Southwest ένα βήμα παραπέρα μην παρέχοντας καμιά υπηρεσία, ενώ προώθησε τις απευθείας πωλήσεις μέσω Internet ή τηλεφωνικών κέντρων και τοποθέτησε διαφημίσεις στα καθίσματα και ορισμένες φορές στο εξωτερικό των αεροσκαφών. Άλλη πηγή εσόδων είναι οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, η ταξιδιωτική ασφάλιση και οι υπηρεσίες κρατήσεων ταξιδιών.

Το δίκτυο της Ryanair χαρακτηρίζεται από μια πολύ δυναμική και σταθερή ανάπτυξη. Η Ryanair πραγματοποιεί πολλές πτήσεις χαμηλών συχνοτήτων, με το 70,8% του συνολικού δικτύου να αποτελείται από διαδρομές με μόνο μια πτήση τη μέρα. Σε γενικές γραμμές, η Ryanair εξυπηρετεί καθημερινά τους προορισμούς της. Ωστόσο, κατά την περίοδο 2005-2006 αυτή η τάση άλλαξε, καθώς ο αριθμός των διαδρομών με μη εγγυημένες ημερήσιες πτήσεις αυξήθηκε από 14 σε 77. Το δίκτυο της Ryanair αποτελείται κυρίως από δρομολόγια κοντινών αποστάσεων, με όλα της τα δρομολόγια να κυμαίνονται μεταξύ 200 χλμ και 2000 χλμ με μια μέση τιμή των 1040 χλμ. Από γεωγραφική άποψη (βλ. Σχήμα 4), οι υπηρεσίες της Ryanair συγκεντρώνονται κυρίως στις συνδέσεις της Αγγλίας και της Ιρλανδίας με την υπόλοιπη Ευρώπη (το 44,2% των διαδρομών και το 49% των πτήσεων έχουν αφετηρία αεροδρόμια της Αγγλίας ή της Ιρλανδίας) (Malighetti et al., 2008)

Ο ρόλος της κράτησης εισιτηρίων εκ των προτέρων είναι πολύ σημαντικός στην τιμολογιακή πολιτική της Ryanair.

4.2 easyJet



<http://www.easyjet.com/>

Η easyJet είναι μια εταιρεία που εξυπηρετεί κυρίως τη Δυτική Ευρώπη, αλλά έχει διαφοροποιήσει το δίκτυό της προς την Ανατολή τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, το δίκτυο της easyJet είναι γεωγραφικά λιγότερο πυκνό, αν και με υψηλές συχνότητες ανά διαδρομή. Επιπλέον, η easyJet, αντίθετα με τη Ryanair, είναι γνωστή για της πτήσεις της από τη χώρα προέλευσης, τη Μεγάλη Βρετανία.

Το δίκτυό της easyJet μοιάζει έτσι περισσότερο με αυτό ενός κλασικού αερομεταφορέα: η στρατηγική της αποτελείται κυρίως από συνδέσεις του Λονδίνου και των άλλων μεγάλων βρετανικών πόλεων με τις πρωτεύουσες της Κεντροανατολικής Ευρώπης. Κάποιες μεγάλες πόλεις εκτός Βρετανίας καλύπτονται επίσης από τις νέες διαδρομές από Δύση προς Ανατολή (Μαδρίτη, Μιλάνο, Παρίσι). Η συνιστώσα του αστικού τουρισμού φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στις τελευταίες διαδρομές, καθώς η Πράγα και η Κρακοβία, γνωστές για την αρχιτεκτονική τους κληρονομιά, είναι οι δυο βασικές πόλεις της Κεντροανατολικής

Ευρώπης που συνδέονται από τη easyJet με πολλές δυτικές πόλεις (Dobruszkes (2009)).

Η easyJet πετυχαίνει χαμηλά κόστη με τους παρακάτω τρόπους:

- Η χρήση του Διαδικτύου για να μειωθούν οι δαπάνες. Η easyJet ήταν μια από τις πρώτες αερογραμμές που χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο για να πωλήσουν αεροπορικές θέσεις τον Απρίλιο του 1998. Τώρα, περίπου το 95% των καθισμάτων πωλούνται μέσω του Διαδικτύου, κάτι που καθιστά την easyJet έναν από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές του Διαδικτύου στην Ευρώπη.
- Μεγιστοποίηση της χρήσης των ουσιαστικών χαρακτηριστικών. Έτσι κάθε αεροσκάφος και το πλήρωμα χρησιμοποιούνται αποδοτικότερα με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση του κόστους.
- Ταξίδι άνευ εισιτηρίου. Οι επιβάτες λαμβάνουν αντί εισιτηρίου ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που περιέχει όλες τις λεπτομέρειες του ταξιδιού τους. Αυτό βοηθά να μειωθεί σημαντικά το κόστος.
- Κανένα ελεύθερο γεύμα. Η εξάλειψη του τομέα σίτισης επί του αεροσκάφους μειώνει το κόστος, την γραφειοκρατία και τη διαχείριση. Οι επιβάτες μπορούν να αγοράσουν τρόφιμα και ποτά επί του σκάφους.
- Η αποδοτική χρήση των αερολιμένων. Η easyJet πετά σε αερολιμένες όλης της Ευρώπης (και κεντρικούς), κερδίζει όμως, λόγω του γρήγορου turnaround (περίπου 30 λεπτά) και τις προοδευτικές συμφωνίες δαπανών προσγείωσης με τους αερολιμένες.
- Οι χωρίς χαρτί διαδικασίες. Από την έναρξή της η easyJet απλοποίησε τις πρακτικές εργασίας της, μη χρησιμοποιώντας βάση εγγράφων. Η διαχείριση και η διοίκηση της επιχείρησης γίνονται εξ ολοκλήρου από συστήματα IT που μπορούν να προσεγγιστούν μέσω ασφαλών κεντρικών υπολογιστών από οποιονδήποτε στον κόσμο επιτρέποντας στην εταιρεία να έχει τεράστια ευελιξία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, ο ταχέως αναπτυσσόμενος αυτός κλάδος των αεροπορικών εταιρειών. Είδαμε ότι στην σύγχρονη δύσκολη πραγματικότητα για την αεροπλοΐα όπου οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες και αναγκάζονται να περικόπτουν δρομολόγια και προσωπικό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναπτύσσονται, παίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο σε πλήθος ευρωπαϊκών από σημείο σε σημείο δρομολογίων.

Παρότι ξεκίνησαν απευθυνόμενες σε τουρίστες και περιστασιακούς επιβάτες, σήμερα οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους και στην αγορά κοντινών επαγγελματικών ταξιδιών.

Η ακόλουθη λίστα συνοψίζει τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που μελετήθηκαν στην εργασία αυτή:

- Απλούστερο προϊόν.
 - Τα δρομολόγια είναι συνήθως μεταξύ δύο πόλεων.
 - Ύπαρξη μίας μόνο διαβάθμισης στις θέσεις.
 - Το κάθε κομμάτι του εισιτηρίου τιμολογείται μεμονωμένα.
 - Δεν παρέχεται γεύμα.
 - Δεν υπάρχει προκάθιση των επιβατών στις θέσεις.
- Απλούστερα κανάλια διανομής
 - Μοναδικά κανάλια διανομής το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρίας και η ιστοσελίδα της στο internet.
 - Οικονομικά κίνητρα για τις κρατήσεις που γίνονται On-line και αντικίνητρα για τις κρατήσεις που γίνονται τηλεφωνικά.
 - Τιμές άνευ προμήθειας για όλους.
 - Συνεργασία με δημοφιλή μέσα μαζικής ενημέρωσης εκτός internet όπως οι εφημερίδες.
- Ενισχυμένη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (CRM) και επιθετικό άμεσο μάρκετινγκ.
 - Η αποστολή e-mail και SMS (μηνύματα προς κινητά τηλέφωνα) καθοδηγούμενα από το CRM.

- Δυναμικά banner που διαφημίζουν την πολιτική της εταιρίας.
- Φραστικές διαφημίσεις.
- Δημιουργία ευρετηρίου πελατειακής βάσης μέσα από καμπάνιες στο διαδίκτυο (online) ή εκτός αυτού (offline).
- Επιθετική τιμολογιακή πολιτική
 - Τιμολόγηση θέσεων που απευθύνονται σε μεμονωμένους επιβάτες.
 - Ελάχιστοι περιορισμοί στα εισιτήρια.
 - Πρόβλεψη και αντίδραση στις τιμές.
 - Προκλητική τιμολόγηση που μπορεί να ξεκινά και με δωρεάν πτήσεις.
- Δυναμικά πακέτα και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες
 - Έγκυρη προσέγγιση για την πώληση επιπλέον υπηρεσιών όπως διαμονή, ενοικίαση αυτοκινήτου.
 - Προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όπως παρακολούθηση της πτήσεως, οδηγοί προορισμού, κτλ.

Τέλος, είδαμε ότι η πλειονότητα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έχουν ένα συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό ανάπτυξης τα τελευταία 15 χρόνια και πλέον. Η βασική ερώτηση την οποία θέτουμε ολοκληρώνοντας την εργασία αυτή είναι εάν θα καταφέρουν να διατηρήσουν τον ίδιο ρυθμό ανάπτυξης και την εξέλιξη του μεριδίου αγοράς και στο μέλλον.

Βιβλιογραφία

- Sean D. Barrett (2003) “How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers?”, *Journal of Air Transport Management*.
- European Low Fares Airline Association (ELFAA) (2004) “Liberalization of European Air Transport: The Benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Regions and the Environment”.
- Frederic Dobruszkes (2005) “An analysis of European low-cost airlines and their networks”, *Journal of Transport Geography*.
- Frederic Dobruszkes (2009) “New Europe, new low-cost air services”, *Journal of Transport Geography*.
- ECA Industrial Sub Group (2002) “European Cockpit Association, Low-cost Carriers in the European Aviation Single Market”, Brussels, Belgium.
- Economist (2011) “Milton Friedman goes on tour - A survey of attitudes to business turns up some intriguing national differences”, <http://www.economist.com/node/18010553>.
- Xavier Fageda, Laura Fernandez-Villadangos (2008) “Triggering competition in the Spanish airline market: The role of airport capacity and low-cost carriers”, *Journal of Air Transport Management*.
- Graham Francis, Ian Humphreys, Stephen Ison, Michelle Aicken (2005) “Where next for low cost airlines? A spatial and temporal comparative study”, *Journal of Transport Geography*.
- Brian Graham, Jon Shaw (2008) “Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability”, *Geoforum*.
- Paolo Malighetti, Stefano Paleari, Renato Redondi (2008) “Pricing strategies of low-cost airlines: The Ryanair case study”, *Journal of Air Transport Management*.
- Keith J. Mason (2001) “Marketing low-cost airline services to business travelers”, *Journal of Air Transport Management*.
- Mintel International Group (2006) “Low-cost Airlines – International”.
- John F. O’Connell, George Williams (2005) “Passengers’ perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines”, *Journal of Air Transport Management*.
- European Parliament (2007) “The consequences of the growing European Low-Cost Airline sector”, Brussels, Belgium.
- David Warnock-Smith, Andrew Potter (2005) “An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines”, *Journal of Air Transport Management*.
- Αικατερίνη Τσιλιγκίρη (2010) «Διερεύνηση της λειτουργίας εταιρειών χαμηλού κόστους στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος», ΕΜΠ.
- Ράνια Χατζηνικολάου – Αγγελίδου (2005), Αεροπορική μεταφορά επιβατών, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΑΚΚΟΥΛΑ.