



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Σχολή Οικονομίας Διοίκησης

Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού

ΠΜΣ: Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Κατεύθυνση: Διοίκηση Αερομεταφορών και Τουριστικών Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

Θέμα: Ο ρόλος και η Ύπαρξη των Αεροπορικών Συμμαχιών
στη Διεθνή Τουριστική Βιομηχανία

The strategic role of airline alliances in the International
Airline Industry

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ Παναγιώτης Κασσιανίδης

Όνομα φοιτήτριας: Στέλα Τσιφίτοπούλου

Θεσσαλονίκη, Ιανουάριος 2020

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	9
1. Κεφάλαιο 1 ^ο	11
1.1. Ο κλάδος των αερομεταφορών.....	11
1.2. Οι αλλαγές στον κλάδο των αερογραμμών	12
1.3. Η απελευθέρωση του κλάδου των αερομεταφορών και οι Open Skies συμφωνίες	14
1.4. Οι επιπτώσεις των Open Skies συμφωνιών.....	15
1.5. Ο κλάδος των αερογραμμών μετά τις Open Skies συμφωνίες	16
1.5.1. Πολιτική Αεροπλοΐα.....	17
1.5.2. Ο ανταγωνισμός των Εταιριών.....	17
1.5.3. Η Παγκόσμια Οικονομία.....	19
1.6. Κατηγορίες συνεργασιών	19
1.6.1. Οι κατηγορίες των τακτικών συνεργασιών	20
1.6.2. Οι στρατηγικές συμμαχίες.....	23
1.6.3. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις	23
2. Κεφάλαιο 2 ^ο	26
2.1. Στρατηγικές συμμαχίες επιχειρήσεων	26
2.2. Στρατηγικές συμμαχίες Αεροπορικών Εταιριών.....	27
2.3. Τύπος Συμμαχιών μεταξύ των Αεροπορικών Εταιριών	32
2.4. Ο δρόμος προς την Συμμαχία	34
2.5. Τα οφέλη των στρατηγικών συμμαχιών	35
2.5.1. Οι Οικονομίες Κλίμακας	35
2.5.2. Οι Οικονομίες Πυκνότητας	38
2.5.3. Οι Οικονομίες Φάσματος	39
2.5.4. Τα Χρηματοοικονομικά Οφέλη.....	41
2.5.5. Τα οφέλη του Marketing	43
2.5.6. Η μετάδοση Τεχνογνωσίας μεταξύ των Συνεργατών	45

2.6.	Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μιας Συμμαχίας	47
2.7.	Οφέλη των επιβατών από τις συμμαχίες των Αεροπορικών Εταιριών.....	48
3.	Κεφάλαιο 3°	49
3.1.	Οι νέες κατηγορίες Αεροπορικών Εταιριών.....	49
3.1.1.	Εταιρίες Full Service	50
3.1.2.	Εταιρίες Low Cost.....	52
3.1.3.	Εταιρίες Charter.....	57
3.2.	Οι 3 Παγκόσμιες Συμμαχίες.....	58
3.3.	Αεροπορικές εταιρίες εκτός συμμαχιών.....	61
3.4.	Οι επιπτώσεις από τις συμμαχίες, στη λειτουργία των αεροπορικών εταιριών.....	62
3.5.	Οι συμμαχίες των Αεροπορικών Εταιριών και η Αναγνωρισιμότητα τους - Ταυτότητα (Branding).....	66
3.6.	Οι συμμαχίες για τη μεταφορά εμπορευμάτων	71
3.7.	Οι Αεροπορικές Εταιρίες και η τεχνολογική εξέλιξη.....	72
3.8.	Τα αμφιλεγόμενα οφέλη του επιβατικού κοινού.....	76
4.	Κεφάλαιο 4°	78
4.1.	Οι κίνδυνοι από τη σύναψη Συμμαχιών	78
4.1.1.	Η ασυμβατότητα των εταιριών.....	78
4.1.2.	Η πρόσβαση στις πληροφορίες.....	79
4.1.3.	Οι συγκρούσεις για την κατανομή των κερδών.....	79
4.1.4.	Η απώλεια της αυτονομίας.....	80
4.1.5.	Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες.....	81
4.2.	Θέσπιση εμποδίων εισόδου σε νέες εταιρίες.....	81
4.3.	Το τέλος των μεγάλων συμμαχιών ίσως πλησιάζει.....	83
	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	87
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	90

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2: Διαφορετικοί Βαθμοί Συνεργασίας εντός μίας Παγκόσμιας Συμμαχίας32

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναλύοντας τη στρατηγική της αεροπορικής βιομηχανίας στον 21^ο αιώνα, πρωτεύουσα θέση λαμβάνει το θέμα της ένταξης μίας αεροπορικής εταιρείας σε μία συμμαχία, παρόλο που μία ολοκληρωτική πολυμερή συνεργασία ανάμεσα σε αεροπορικές εταιρείες είναι ένα σχετικά νέο φαινόμενο το οποίο προέκυψε μετά από σημαντικές αλλαγές στο λειτουργικό περιβάλλον των αερομεταφορέων. Από την απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν χάσει την προστασία των αγορών τους, γιατί οι τελευταίες αύξησαν τον ανταγωνισμό ανάμεσα στους αεροπορικούς μεταφορείς. Άλλωστε πολλοί από τους πρώην κρατικούς μεταφορείς έχουν ήδη ιδιωτικοποιηθεί και σε όσους μεταφορείς παραμένον κρατικοί, υφίσταται ήδη μία νέα υποχρέωση, να λειτουργούν δηλαδή έχοντας ως βασικό κίνητρο το πραγματικό κέρδος.

Μέσα σε αυτήν την κατάσταση, οι αεροπορικές εταιρείες βρίσκονται αντιμέτωπες με δύο προκλήσεις ταυτόχρονα. Από τη μία οφείλουν να αναμετρώνται όσον αφορά το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρουν στους επιβάτες τους και από την άλλη αντιμετωπίζουν πιέσεις για να μειώσουν τους ναύλους και συνεπώς πρέπει να προσπαθήσουν να μειώσουν τα κόστη. Στις πρόσφατα απελευθερωμένες αγορές η αντίδραση των συμμετεχόντων ήταν να εδραιωθούν σε κάποιους χώρους προκειμένου να αποφευχθούν οι δυνητικά επιβλαβείς συνέπειες του υπερβολικού ανταγωνισμού. Γενικά μιλώντας μία αεροπορική εταιρεία χρειάζεται να βρει έναν τρόπο να αυξήσει το πεδίο της, χωρίς να πρέπει να επιβαρυνθεί μόνο αυτή το συνολικό κόστος εξυπηρέτησης όλων των αγορών που επιθυμεί να προσελκύσει. Την ίδια στιγμή οφείλει να προσπαθήσει να αποφύγει να είναι υπερβολικά ευαίσθητη στις αβεβαιότητες των χαλαρών βραχυπρόθεσμων συμφωνιών με άλλους αερομεταφορείς.

Όλη αυτή η κατάσταση οδηγεί μία αεροπορική εταιρεία σε μία καινούρια πραγματικότητα μεταξύ αυτονομίας και επιβίωσης. Παρόλο που ο απόλυτος αριθμός συμφωνιών για συνεργασίες μεταξύ των αεροπορικών εταιριών είναι εντυπωσιακός, πολλές από αυτές τις συμφωνίες αποδείχθηκε ότι δε θα έχουν μεγάλη διάρκεια ή ακόμα ότι δεν είναι και οι πιο συμφέρουσες για έναν ή περισσότερους εμπλεκόμενους εταίρους. Όπως συνέβη και σε άλλες βιομηχανίες, οι αεροπορικές εταιρείες χρειάζεται να εξετάσουν πολύ προσεκτικά τις στρατηγικές συμμαχιών τους, οι οποίες λειτουργούν ως ένας τρόπος για την περαιτέρω ανάπτυξή τους ή για την επιβίωση

τους. Επιπλέον, οι αεροπορικές εταιρείες διαφέρουν τόσο πολύ μεταξύ τους σε σημείο που η συνεισφορά και οι προσδοκίες που έχει οραματιστεί μία αεροπορική εταιρεία από μια συμμαχία είναι πολύ διαφορετικές από αυτά που έχει οραματιστεί κάποια άλλη. Οι διαφορές εντοπίζονται στο μέγεθος, στην αποστολή, στην υποδομή, στο στόχο και στην εταιρική κουλτούρα ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες. Ως εκ τούτου, το ερώτημα δεν είναι εάν πρέπει να συμμετέχει μία αεροπορική εταιρεία σε μια συμμαχία ή όχι, αλλά μάλλον με ποιες άλλες εταιρείες θα συνεργαστεί, σε ποιες αγορές θα απευθυνθεί και σε ποιο βαθμό. Πρέπει να ληφθεί υπ' όψη και ότι οι ομάδες συμμαχιών των αεροπορικών εταιρειών είναι μια εντελώς νέα μορφή συνεργασίας μεταξύ των εταιριών, μιας και δεν προϋπήρχε κανένα σχέδιο για τέτοιου είδους συνεργασίες και ούτε κατάλληλα μοντέλα που να μπορούν να «δανειστούν» από άλλες βιομηχανίες.

Ωστόσο, οι αεροπορικές συμμαχίες που οι αεροπορικές εταιρείες συνάπτουν μεταξύ τους είναι μια διαφορετική μορφή συνεργασίας: περιλαμβάνουν πολλούς εταίρους και είναι συνήθως αορίστου χρόνου. Ειδικά λόγω της αυξανόμενης πολυπλοκότητας που συνδέεται με ένα σχετικά μεγάλο αριθμό εταίρων, υπάρχει ένα όριο σε ποια γνώση των «κλασσικών» συμμαχιών μπορεί να διδάξει ο διαχειριστής αεροπορικών εταιρειών, η εταιρεία του οποίου έχει προσχωρήσει σε μια συμμαχική ομάδα. Για το διαχειριστή των αεροπορικών εταιρειών, η συμμετοχή στην ομάδα της συμμαχίας είναι ένα ζήτημα που απαιτεί προσεκτική διαχείριση. Οι προκλήσεις προς τους διαχειριστές περιλαμβάνουν την εύρεση του τρόπου με μια οργανωτική μορφή που είναι μόνο χαλαρά συνδεδεμένη, αποτελείται από πολύ ετερογενή μέλη, εξακολουθεί να παρουσιάζει σημαντική ροή από την άποψη της βάσης μελών και των τύπων των συνδέσμων μεταξύ των μελών και πρέπει να φιλοξενεί τόσο γενική λογική για την ευημερία της ίδιας της ομάδας συμμαχίας και τις «τοπικές» λογικές των αεροπορικών εταιρειών μεμονωμένων μελών. Οι ανισορροπίες στην ενέργεια πρέπει να μετριασθούν, οι αλληλεξαρτήσεις πρέπει να αντιμετωπιστούν και - πέραν των λογικών οποιουδήποτε συγκεκριμένου μέλους της αεροπορικής εταιρείας - πρέπει να δημιουργηθεί συναίνεση που θα επιτρέψει στην ομάδα συμμαχίας να εξελιχθεί ως οργανισμός.

Στόχος της παρούσας βιβλιογραφικής μελέτης, αποτελεί η παρουσίαση της εξέλιξης του κλάδου των αερογραμμών, μέχρι τις ημέρες μας, όπου οι τρεις

δεσπόζουσες παγκόσμιες συμμαχίες έχουν καταφέρει να καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η αγορά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αεροπορικές εταιρείες έχουν διαπιστώσει τις μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης που απολαμβάνει η διεθνής αγορά των εναέριων μεταφορών, αν και ακόμη περιορίζεται από στενούς διεθνείς κανονισμούς και νομικά πλαίσια. Προσπαθώντας, λοιπόν, να αποκτήσουν στρατηγικές θέσεις, έτσι ώστε να συμμετάσχουν σε αυτήν την ανάπτυξη, έχουν καταφύγει στη συγκρότηση συμμαχιών. Με αυτόν τον τρόπο, καταφέρνουν να παρακάμπτουν τους περιορισμούς που επιβάλλουν οι διακρατικές συμφωνίες και το ρευστό ιδιοκτησιακό καθεστώς αρκετών από αυτές.

Οι συμμαχίες των αεροπορικών εταιρειών έχουν μεγαλώσει σε μέγεθος και αριθμό τα τελευταία χρόνια, με τη συμμετοχή των μεγαλύτερων αεροπορικών εταιρειών του κόσμου. Η τάση αυτή δεν είναι βραχυχρόνια, αλλά αναμένεται να συνεχιστεί με εντονότερους, ίσως, ρυθμούς τα επόμενα χρόνια. Ταυτόχρονα, τα ακριβή αποτελέσματα των συμμαχιών θα αρχίσουν να είναι ευδιάκριτα μέσα στην επόμενη πενταετία, όταν θα έχουν παγιωθεί τα μέλη των συμμαχιών, ενώ ταυτόχρονα θα έχουν εδραιωθεί οι οικονομικοί δεσμοί των μελών τους. Οι επιπτώσεις που θα έχουν στην αγορά και τα οφέλη των επιβατών από τη συγκρότηση συμμαχιών παραμένουν μέχρι σήμερα αμφιλεγόμενα. Στις Η.Π.Α. επικρατεί η άποψη ότι η δημιουργία τους συμβάλλει στην ισχυροποίηση του ανταγωνισμού και στη μείωση των τιμών των ναύλων, ενώ, ταυτόχρονα, το επιβατικό κοινό εξυπηρετείται καλύτερα με τη συνένωση των δικτύων. Αντίθετα, στην Ευρώπη επικρατεί μεγάλος σκεπτικισμός για το εάν οι συμμαχίες συντελούν στον ανταγωνισμό ή απλώς οδηγούν σε μονοπώληση της αγοράς από τρεις ή τέσσερις ομάδες αεροπορικών εταιρειών, που συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο μερίδιο της επιβατικής κίνησης. Στο πλαίσιο αυτών των συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να συνεργαστούν σε ένα ευρύ φάσμα τομέων της δραστηριότητάς τους αποκομίζοντας οικονομικά και στρατηγικά οφέλη.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 έχουν σχηματιστεί διάφορες συμμαχίες, οι οποίες ανταγωνίζονται μεταξύ τους τόσο για την προσέλκυση υποψήφιων επιβατών όσο και για την προσέλκυση νέων εταιρειών.

Σήμερα, υφίστανται κυρίως τρεις παγκόσμιες συμμαχίες, όπου μεταξύ των μελών τους συνάπτονται συμφωνίες για πτήσεις κοινού κώδικα (codesharing) και επιλέγονται συγκεκριμένα δρομολόγια στα οποία αυτές θα εφαρμόζονται. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι ενδέχεται σε ορισμένα δρομολόγια οι συνεργαζόμενες εταιρείες να ανταγωνίζονται η μία την άλλη αν και ανήκουν στην ίδια συμμαχία.

Στο 1^ο Κεφάλαιο αναφέρονται οι αλλαγές στον κλάδο των αερογραμμών, η απελευθέρωση του κλάδου, οι Open Skies συμφωνίες και οι επιπτώσεις τους στον κλάδο. Περιγράφεται ακόμη ο κλάδος των αερογραμμών μετά από τις Open Skies συμφωνίες, αναφορικά με την πολιτική αεροπλοΐα, τον ανταγωνισμό των εταιριών και την παγκόσμια οικονομία. Επίσης δίδονται στοιχεία για τις κατηγορίες των συνεργασιών, των στρατηγικών συμμαχιών και των εξαγορών και των συγχωνεύσεων.

Στο 2^ο Κεφάλαιο αναλύονται οι στρατηγικές συμμαχίες των Αεροπορικών συμμαχιών και τα οφέλη αυτών, σε οικονομίες κλίμακας, πυκνότητας και φάσματος και περιγράφονται τα χρηματοοικονομικά τους οφέλη, καθώς και τα οφέλη του Marketing και τα οφέλη από τη μετάδοση της τεχνογνωσίας, μεταξύ των συνεργατών.

Στο 3^ο Κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις νέες κατηγορίες των Αεροπορικών Εταιριών, όπως είναι οι εταιρίες Full Service, Low Cost και Charter. Αναφερόμαστε στις 3 Παγκόσμιες Συμμαχίες, στις εταιρίες οι οποίες βρίσκονται εκτός συμμαχιών και στις επιπτώσεις που επιδέχονται οι εταιρίες, στη λειτουργία τους, από τη σύναψη συμμαχίας. Επίσης γίνεται εκτενής αναφορά για τις συμμαχίες των Αεροπορικών Εταιριών σχετικά με την αναγνωσιμότητα τους και την ταυτότητα τους (branding).

Στο 4^ο Κεφάλαιο αναφερόμαστε στους κινδύνους οι οποίοι προέρχονται από τη σύναψη συμμαχιών. Γίνεται μνεία στην ασυμβατότητα τους, στην πρόσβαση στις πληροφορίες, στις συγκρούσεις σχετικά με την κατανομή κερδών, στην απώλεια της αυτονομίας τους, στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και στη θέσπιση εμποδίων εισόδου νέων εταιριών στη συμμαχία.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με έναν σύντομο επίλογο.

ABSTRACT

Airlines have found the great potential for growth enjoyed by the international air transport market, although still limited by tight international regulations and legal frameworks. So, in trying to gain strategic positions to participate in this development, they have resorted to the formation of alliances. In doing so, they are able to bypass the restrictions imposed by transnational agreements and the fluid ownership of many of them.

Airline alliances have grown in size and number in recent years, with the participation of the world's largest airlines. This trend is not short-lived, but it is expected to continue at a higher pace, perhaps, in the coming years. At the same time, the precise results of the alliances will begin to be apparent within the next five years, when the members of the alliances have been consolidated, while their members' financial ties have been consolidated. The impact on the market and the benefits to passengers of forming an alliance remain controversial to this day. In the USA. The prevailing view is that their creation contributes to stronger competition and lower fares, while at the same time the passenger public is better served by the integration of networks. In Europe, by contrast, there is great skepticism as to whether the alliances contribute to competition or merely lead to market monopolization by three or four groups of airlines, which account for the largest share of passenger traffic. As part of these alliances, airlines can work together in a wide range of areas of their business, reaping the economic and strategic benefits.

Since the beginning of the 1990s, various alliances have been formed, competing with each other in attracting potential passengers and in attracting new companies. Currently, there are mainly three global alliances, where members are codesharing flights and selecting specific routes to which they will apply. In practice, this means that on certain routes the partner companies may compete with each other even though they belong to the same alliance.

Chapter 1 discusses the changes in the airline industry, the liberalization of the industry, the Open Skies agreements and their impact on the industry. The airline industry is also described after the Open Skies agreements on civil aviation, corporate

competition and the global economy. Data are also given on the categories of partnerships, strategic alliances and acquisitions and mergers.

Chapter 2 analyzes the strategic alliances of Airline Alliances and their benefits, in economies of scale, density and spectrum, and describes their financial benefits, as well as the benefits of Marketing and the benefits of transmitting know-how between partners.

Chapter 3 refers to the new categories of Airlines, such as Full Service, Low Cost and Charter. We are referring to the 3 World Alliances, the companies that are out of alliances, and the impact that corporations are likely to have on their operation of the alliance. There is also extensive reference to the Airlines alliances regarding their identities and branding.

In Chapter 4 we refer to the dangers arising from the formation of alliances. They refer to their incompatibility, access to information, conflicts over profit sharing, loss of autonomy, changing conditions and the introduction of new companies into the alliance.

The study concludes with a brief epilogue.

1. Κεφάλαιο 1^ο

1.1.Ο κλάδος των αερομεταφορών

Οι μεταφορές παίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη των κοινωνιών και των αγορών σε όλες τις φάσεις εξέλιξής τους. Αρχικά, συμβάλλανε με κρίσιμο τρόπο στον περιορισμό των ανισοτήτων κέντρου–περιφέρειας, βοηθήσανε στη διεύρυνση των αγορών, στη διακίνηση των εμπορευμάτων καθώς και στη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη των κοινωνιών. Η διασφάλιση της πρόσβασης σε αγαθά, υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό, όπως προβλέπεται από τις αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) προκρίνεται άμεσα από τη χρήση των μεταφορών και των μεταφορικών υπηρεσιών. Παράλληλα, προκρίνεται και η ελεύθερη μεταφορά και κυκλοφορία των ατόμων και των εμπορευμάτων, μιας από τις θεμελιώδεις αρχές του εμπορίου και των αγορών. Η οικονομική ανάκαμψη και ανάπτυξη που γνώρισαν οι δυτικές κοινωνίες μετά το 2ο παγκόσμιο πόλεμο είχε σίγουρα ενισχυθεί από τις τεράστιες αλλαγές στη μεταφορά και τις μεταφορικές υπηρεσίες. Παράλληλα, η σχετική οικονομική ευημερία είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μια αγορά που στις αρχές της καθοριζόταν κυρίως από τις συμπεριφορές της προσφοράς και έπειτα εξελίχθηκε σταδιακά σε μια αγορά που καθορίζεται ολοένα και περισσότερο από τις επιταγές της ζήτησης. Τα κριτήρια που πλέον επιλέγεται ένα μέσο μεταφοράς δεν είναι, όπως συνέβαινε κάποιες δεκαετίες πριν, (μόνο) η διαθεσιμότητα, η εγγύτητα και η τιμή αλλά πλέον οι αγοραστές επιλέγουν βάσει της ταχύτητας, της ασφάλειας, της ακρίβειας στην εκτέλεση των δρομολογίων, της άνεσης καθώς και της γενικότερης συνέπειας και αξιοπιστίας του εκάστοτε μεταφορικού μέσου. Οι αερομεταφορές συγκεκριμένα, όντας εκείνος ο τομέας των μεταφορών που καταφέρνει να εξυπηρετεί όλα τα παραπάνω κριτήρια με βέλτιστο τρόπο, είναι ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος τρόπος μεταφοράς.

Σύμφωνα με την International Air Transport Association (IATA), δηλαδή τη Διεθνή Ένωση Αεροπορικών Μεταφορών, που είναι η βασική εμπορική ένωση αεροπορικών εταιρειών, αντιπροσωπεύοντας το 84% του συνόλου της εναέριας κυκλοφορίας παγκόσμια, η κίνηση στις αερομεταφορές στην Ευρώπη θα αυξάνεται κάθε χρόνο κατά 3,8% φτάνοντας το 2032 σε υπερδιπλάσιο αριθμό επιβατών σε

σχέση με τον αριθμό των επιβατών το 2012 (781 εκατομμύρια το 2012 και 1.646 εκατομμύρια το 2032). Ανάλογη θα είναι και η άνοδος των παγκόσμιων εσόδων του κλάδου που από 2,4 τρισεκατομμύρια δολάρια αναμένεται να ανέλθει σε 5,8 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2032. Παγκόσμια, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις αερομεταφορές θα διπλασιαστεί έως το 2032 (σε σχέση με το ανάλογο νούμερο του 2012) και θα ανέλθει στα 103.1 εκατομμύρια. Ραγδαία αναμένεται να είναι και η αύξηση των αεροσκαφών που θα χρησιμοποιούνται στον κλάδο έως το 2032, 41.240 αεροσκάφη το 2032 έναντι 20.100 που χρησιμοποιήθηκαν σε υπηρεσίες αερομεταφοράς το 2014.

1.2. Οι αλλαγές στον κλάδο των αερογραμμών

Ο κλάδος των αερογραμμών γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη αμέσως μετά τη λήξη του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου. Κύρια αιτία αποτέλεσε η μεγάλη διάθεση αεροσκαφών που είχαν απομείνει από τον πόλεμο αλλά και το γεγονός ότι άμεσα αναγνωρίστηκαν τα οφέλη της αεροπορικής βιομηχανίας, όπως η γρήγορη μετακίνηση των επιβατών, η μεταφορά υψηλής αξίας και ευαίσθητων προϊόντων αλλά και η επέκταση του τουρισμού και των ταξιδιών. Ωστόσο, μαζί με αυτή την άνθηση επιβλήθηκαν και οι πρώτες ρυθμίσεις λόγω καχυποψίας και μη εμπιστοσύνης μεταξύ των κρατών, οι οποίες έμελλε να ορίζουν την κίνηση του επιβατικού κοινού μέχρι τις αρχές του 1980.

Ως αποτέλεσμα, καθ' όλη τη διάρκεια αυτών των ετών, υφίστατο αυστηρές κρατικές παρεμβάσεις στην εγχώρια δραστηριότητα, ενώ για τις διεθνείς μετακινήσεις εφαρμόζονταν διμερείς συμφωνίες μεταξύ των κρατών. Έτσι, λοιπόν, οι τοπικές αρχές ήταν αυτές οι οποίες αποφάσιζαν ποιες αεροπορικές εταιρείες θα δραστηριοποιούνται στη χώρα τους, τον αριθμό και την συχνότητα των δρομολογίων, τη διαθεσιμότητα και την τιμή των εισιτηρίων κ.ο.κ. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τις διεθνείς μετακινήσεις, αυτές καθορίζονταν από διμερείς συμβάσεις, με τη μορφή συμβολαίων και αφορούσαν αποκλειστικά τα συνεργαζόμενα κράτη και πολλές φορές μόνο τα συνεργαζόμενα αεροδρόμια. (Lissitzyn, 1964)

Στις ΗΠΑ με την συγκατάθεση του Συμβουλίου Πολιτικής Αεροναυτιλίας (CivilAeronauticsBoard), για πάνω από τέσσερις δεκαετίες, δραστηριοποιούνταν μόνο τέσσερις αεροπορικές εταιρείες, οι EasternAirlines, UnitedAirlines,

AmericanAirlines και TransWorldAirlines, γνωστές και ως BigFour, οι οποίες κάλυπταν αποκλειστικά το δίκτυο εσωτερικού. Από την άλλη πλευρά με τη σύμφωνη γνώμη της Κυβέρνησης το δίκτυο των διεθνών πτήσεων καλύπτονταν αποκλειστικά από την PanAm (PanAmericanWorldAirways). Το αυστηρά περιοριστικό αυτό καθεστώς θεσπίστηκε παγκοσμίως, λόγω του γεγονότος ότι οι περισσότερες χώρες θεωρούσαν το συγκεκριμένο κλάδο στρατηγικής σημασίας ενώ παράλληλα έβλεπαν τον εθνικό τους αερομεταφορέα ως ένδειξη κύρους και υπερηφάνειας, στηρίζοντάς τον με κρατικά κεφάλαια και αποτρέποντας την είσοδο νέων ανταγωνιστών. Παράλληλα, υπήρχε έντονα η πεποίθηση ότι μια ενδεχόμενη απελευθέρωση του κλάδου θα ήταν εις βάρος της ασφάλειας των επιβατών, καθώς ο έντονος ανταγωνισμός θα μείωνε την τήρηση των αυστηρών τεχνικών προδιαγραφών και των διαδικασιών συντήρησης του στόλου των εταιρειών. Η έντονη παρεμβατική πολιτική στις ΗΠΑ περιορίζεται στις αρχές του 1978, οπότε και αποφασίζεται η απελευθέρωση της εγχώριας αγοράς. Από το 1980 ως το 1990 αρκετές διμερείς συμφωνίες μεταξύ κρατών θα αλλάξουν επιφέροντας σημαντικές αλλαγές στον κλάδο των αερογραμμών. (Doganis, 2006)

Ακολουθώντας το παράδειγμα των ΗΠΑ, η απελευθέρωση των αερομεταφορών στον ευρωπαϊκό χώρο ακολούθησε μετά από μια δεκαετία. Τρία πακέτα πολιτικών συμφωνιών το 1988, το 1990 και το 1993 οδήγησαν στην πλήρη απελευθέρωση του κλάδου το 1997, σύμφωνα με τη European Commission External Aviation Policy – Global Partners. (ECEAP, 2018) Επιπλέον, η εφαρμογή της Ενοποιημένης Ευρωπαϊκής Αγοράς (Single European Market) επέτρεψε στις αεροπορικές εταιρείες των χωρών που ανήκουν στην Ε.Ε. να δραστηριοποιούνται μεταξύ διαφορετικών κρατών, μέσω των μητρικών τους αεροδρομίων και παράλληλα τους έδωσε τη δυνατότητα να εκτελούν πτήσεις εσωτερικού μιας άλλης χώρας.

Όλες αυτές οι αλλαγές θα επιφέρουν άμεσες συνέπειες στις μεταφορές, στην στρατηγική των εταιρειών αλλά και στην παγκόσμια οικονομία λόγω των έντονων αλληλεπιδράσεων που προκλήθηκαν.

1.3.Η απελευθέρωση του κλάδου των αερομεταφορών και οι Open Skies συμφωνίες

Η ραγδαία ανάπτυξη της αεροπορικής βιομηχανίας κατέστησε εξ αρχής σαφές ότι πλέον ήταν επιτακτική η ανάγκη σύναψης συμφωνιών που θα επιτρέψουν την επέκταση του κλάδου μέσω της απελευθέρωσης και των ιδιωτικοποιήσεων. Κινούμενοι σε αυτό το πνεύμα, μέχρι το 1992, οι ΗΠΑ και τριάντα τέσσερα Ευρωπαϊκά κράτη είχαν συνάψει συμφωνίες, γνωστές και ως “OpenSkiesAgreements”. Βάσει αυτών των συμφωνιών κάθε εταιρεία είχε το δικαίωμα να εκτελεί οποιονδήποτε αριθμό πτήσεων μεταξύ των δύο κρατών χωρίς περιορισμό στο δίκτυο εξυπηρέτησης, τη χωρητικότητα των αεροπλάνων, τη συχνότητα των δρομολογίων και την τιμή των ναύλων. (Department_of_State, 1992)

Σε αντίθεση με τις προγενέστερες διμερείς συμφωνίες οι οποίες αφορούσαν αποκλειστικά τα δύο κράτη και προέβλεπαν πλεονεκτήματα για τις αεροπορικές εταιρείες κάθε χώρας, μέσω του καθορισμού των επιβατικών και εμπορικών πτήσεων, οι συμφωνίες “OpenSkies” αποτελούσαν ουσιαστικά μια πολιτική διεθνοποίησης, η οποία αποσκοπούσε στην απελευθέρωση των κανόνων και των περιορισμών που όριζαν την πολιτική αεροπλοΐα μέχρι τότε. Οι πολιτικές αυτές απέβλεπαν, μέσω του διεθνούς τους χαρακτήρα, σε μια ελεύθερη παγκόσμια αγορά με την κατάργηση των ισχυόντων κανόνων και την ελαχιστοποίηση του κρατικού παρεμβατισμού. Η μόνη προϋπόθεση ήταν ότι για να υπογραφεί μια συμφωνία “OpenSkies” θα έπρεπε να προηγείται μια διμερής.

Πρωτοπόροι αυτής της ευρύτερης απελευθέρωσης υπήρξαν η Ολλανδία και η Δανία, οι οποίες υπογράφοντας ανάλογες συμφωνίες με τις ΗΠΑ επωφελήθηκαν άμεσα των ωφελειών τους. Μέχρι το 2000 συνολικά σαράντα τρεις ευρωπαϊκές πόλεις συνδέονταν με απ’ ευθείας πτήσεις με αμερικάνικες πολιτείες, ενώ το 2007 έφτασαν τις πενήντα δύο. (Cosmas, 2009)

Το 2008, η Ευρωπαϊκή Ένωση έλαβε μια από τις πιο ιστορικές της αποφάσεις. Να απελευθερώσει πλήρως τον κλάδο των αερογραμμών υπογράφοντας μία ευρύτερη συμφωνία με τις ΗΠΑ. Πλέον, όλες οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες μπορούσαν να εκτελέσουν, χωρίς περιορισμό, οποιοδήποτε δρομολόγιο πτήσεων μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής. Η νέα συμφωνία όπως αναμένονταν εκτόξευσε τον

παγκόσμιο ανταγωνισμό εντός του κλάδου μειώνοντας παράλληλα σημαντικά τις τιμές των ναύλων.

1.4.Οι επιπτώσεις των Open Skies συμφωνιών

Η σύναψη των συμφωνιών προκάλεσε ένα ντόμινο άμεσων εξελίξεων τόσο θετικών όσο και αρνητικών.

Οι κυριότερες θετικές επιπτώσεις ήταν οι ακόλουθες:

α. Όλες οι ευρωπαϊκές εταιρείες αναγνωρίζονται πλέον ως «κοινοτικές». Αυτό συνεπάγεται ότι δεν υφίσταται μεταξύ τους καμία διαφοροποίηση ως προς τη χώρα προέλευσης εντός ΕΕ.

β. Δίνεται επιπλέον η δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρείες να εκτελούν πτήσεις μεταξύ οποιουδήποτε αεροδρομίου μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ, χωρίς κανέναν περιορισμό.

γ. Επεκτείνεται η δυνατότητα πτήσεων προς τρίτες χώρες πέρα από τις ΗΠΑ. Οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες μπορούν πλέον να εκτελούν πτήσεις χρησιμοποιώντας τα αεροδρόμια των ΗΠΑ ως ενδιάμεσους σταθμούς για να συνεχίσουν το ταξίδι τους. (General_Services_Administration, 2019)

Όσον αφορά την εκτέλεση των εμπορικών δρομολογίων μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ ακολούθησαν και αυτά ανάλογη πορεία. Ακόμα και για χώρες οι οποίες δεν είχαν προηγουμένως συνάψει διμερείς σχέσεις, επιτρέπονταν να έχουν εμπορικές συναλλαγές, μεταξύ οποιονδήποτε προορισμών, ανάμεσα σε Ευρώπη και ΗΠΑ. (General_Services_Administration, 2019)

Από την άλλη πλευρά υπήρχαν και ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις που ακολούθησαν τις συμφωνίες. Μεταξύ αυτών υπήρξαν θέματα ασφάλειας πτήσεων καθώς και η προστασία του περιβάλλοντος.

Όσον αφορά θέματα ασφάλειας οι ανησυχίες περιστρέφονταν κυρίως γύρω από δύο άξονες. Αρχικά, ήταν η μετακίνηση μεγάλου αριθμού επιβατών οι οποίοι προερχόμενοι από χώρες της Ασίας χρησιμοποιούσαν ως ενδιάμεσους σταθμούς ευρωπαϊκά αεροδρόμια προκειμένου να φθάσουν στις ΗΠΑ. Το γεγονός αυτό αύξανε έντονα τις πιθανότητες ενός νέου τρομοκρατικού χτυπήματος ανάλογο με αυτό της 11ης Σεπτεμβρίου το 2001. Επιπρόσθετα, λόγω της αυξημένης δραστηριότητας υπήρχαν σκέψεις για ελλιπή συντήρηση των αεροσκαφών. Δυστυχώς, όλες αυτές οι

σκέψεις επιβεβαιώθηκαν, όταν υπήρξαν έντονες διαμαρτυρίες από το τεχνικό προσωπικό αρκετών εταιρειών για κουραστικά ωράρια και άσχημες συνθήκες εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, όπως αυτή της Eastern Airways, κατέληξαν σε δικαστικές διαμάχες, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα να ανασταλεί η λειτουργία της εταιρείας, να επιβληθούν βαρύτατες ποινές και να γίνει αντικατάσταση του στόλου λόγω γήρανσης των παλαιότερων αεροπλάνων. Η κατάσταση άρχισε να λαμβάνει ακόμη πιο επικίνδυνες διαστάσεις λόγω των συνεχόμενων αεροπορικών ατυχημάτων, τα οποία λάμβαναν χώρα όλο και περισσότερο εκείνη την περίοδο. Η εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού άρχισε να κλονίζεται απέναντι στις αεροπορικές εταιρείες, με αποτέλεσμα να στραφεί σε εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς, ιδίως εντός της ευρωπαϊκής ηπείρου, όπως το τρένο, αυξάνοντας σημαντικά τις οικονομικές απώλειες του κλάδου.

Τέλος, το ζήτημα της προστασίας του περιβάλλοντος τέθηκε σε καίρια βάση καθώς η διαρκής κατανάλωση καυσίμων θα οδηγούσε σταδιακά στην αυξημένη εκπομπή ρύπων. Το 2007, ωστόσο, μελέτη της Karen Mayor έδειξε ότι η συμφωνία μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ η οποία είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιβατικού κοινού, η οποία έφτανε το 14% σε ορισμένες περιπτώσεις, συνδυάστηκε με παράλληλη αύξηση των εκπομπών CO₂ της τάξης μόλις του 1%. (Mayor, 2007)

Τόσο η Ευρώπη όσο και οι ΗΠΑ συμφώνησαν στην επέκταση αυτών των συμφωνιών προκειμένου να οδηγηθούμε σε ακόμα πιο θετικά αποτελέσματα για τον κλάδο των αερογραμμών και να ξεπεραστούν τα αρχικά εμπόδια τα οποία προέκυψαν. Οι μετέπειτα αλλαγές θα έχουν ως στόχο να οδηγήσουν στην πλήρη απελευθέρωση του κλάδου χωρίς ωστόσο αυτό να είναι πάντα εφικτό.

1.5.Ο κλάδος των αερογραμμών μετά τις Open Skies συμφωνίες

Είναι σημαντικό να αναλογιστούμε αν τελικά οι αλλαγές αυτές οι οποίες συνέβησαν στον κλάδο των αερογραμμών παγκοσμίως είχαν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο. Στη συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες από τις αλλαγές που έλαβαν χώρα και γίνεται μια κατηγοριοποίηση με βάση την επίδραση τους στον τομέα της πολιτικής αεροπλοΐας, της στρατηγικής των εταιρειών του κλάδου και της παγκόσμιας οικονομίας.

1.5.1. Πολιτική Αεροπλοΐα

Η απελευθέρωση του κλάδου των αερογραμμών προσέφερε άμεσα μια σειρά πλεονεκτημάτων στο επιβατικό κοινό. Πρωτίστως, υπήρξε σημαντική μείωση των τιμών των ναύλων καθώς έπαυσαν να υφίστανται μονοπωλιακές τακτικές από τους μεγάλους εθνικούς αερομεταφορείς. Η αύξηση του επιβατικού κοινού σημειώθηκε λόγω της εμφάνισης των εταιρειών LowCost, οι οποίες άλλαξαν τα δεδομένα που είχε ως τότε ο κόσμος σχετικά με τα ταξίδια με το αεροπλάνο. Από την άλλη πλευρά, όμως, η μείωση των εσόδων των εταιρειών λόγω της πτώσης των τιμών σε συνδυασμό με την αύξηση των τιμών του πετρελαίου από τις χώρες της Μέσης Ανατολής, οδήγησε σε σημαντική μείωση των κερδών ακόμα και σε απώλειες. Αποτέλεσμα, πολλές αεροπορικές εταιρείες να παρουσιάζουν οικονομική ασφυξία και δεν ήταν λίγες αυτές που οδηγήθηκαν σε χρεοκοπία.

Επιπρόσθετα υπήρξαν σημαντικές διευκολύνσεις τόσο για το επιβατικό κοινό όσο και για την μεταφορά αγαθών, καθώς μειώθηκε σημαντικά ο χρόνος των μετακινήσεων και εκμηδενίστηκαν οι αποστάσεις. Αυτό παράλληλα έδωσε τη δυνατότητα στις εταιρείες να αυξήσουν τον αριθμό των δυνητικών τους πελατών καθώς πλέον στρέφονταν σε μια παγκόσμια αγορά.

Μαζί με τον ανταγωνισμό αυξήθηκε και η παραγωγικότητα του κλάδου, ενώ δημιουργήθηκαν νέες θέσεις εργασίας γύρω από την αεροπορική βιομηχανία με επιχειρήσεις είτε άμεσα είτε έμμεσα να σχετίζονται με αυτή. Αυξήθηκαν, επιπλέον, οι Άμεσες Ξένες Επενδύσεις σε πολλές χώρες και ταυτόχρονα επισυνάπτονταν διαρκώς νέες εμπορικές συμφωνίες για ευρύτερες συνεργασίες.

Σημαντική ήταν, τέλος, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα η διάδοση του Διαδικτύου η οποία επηρέασε τομείς όπως η ηλεκτρονική κράτηση εισιτηρίων και το Marketing των εταιρειών και παράλληλα απλοποίησε πολλές από τις διαδικασίες οι οποίες ήταν αρκετά χρονοβόρες τα προηγούμενα χρόνια.

1.5.2. Ο ανταγωνισμός των Εταιριών

Ο ανταγωνισμός των εταιρειών του κλάδου μετά την απελευθέρωση υπήρξε πιο έντονος από ποτέ. Αρχικά, η μεταβολή των γεωγραφικών ορίων καθώς και του

μεγέθους της αγοράς, αύξησε τους εν δυνάμει διεκδικητές. Η ευρύτερη αγορά επέτρεψε σε εταιρείες Low Cost να κάνουν την εμφάνιση τους διεκδικώντας αγορές Niche, προκειμένου να αποφύγουν τον σκληρό ανταγωνισμό. Η αντίδραση υπήρξε άμεση, καθώς οι μεγάλοι του κλάδου αντέδρασαν στον πόλεμο τιμών με ακόμα μεγαλύτερες μειώσεις αποτρέποντας με αυτό τον τρόπο νέες εταιρείες να εισέλθουν.

Επιπρόσθετα, κρίθηκε πιο συμφέρουσα η αλλαγή στην στρατηγική επιλογής του δικτύου εξυπηρέτησης. Οι μεγάλοι αερομεταφορείς εγκαταλείπουν την παλιά τους τακτική, με απ' ευθείας πτήσεις από όλα τα σημεία και καθιερώνουν ένα νέο σύστημα εξυπηρέτησης του επιβατικού κοινού μέσω των μεγάλων αεροδρομίων (hubs). Επιπλέον προσφέρουν ειδικά προγράμματα επιβράβευσης των συχνών τους πελατών (FrequentFlyerPrograms) ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικοί.

Από την άλλη πλευρά αξίζει να σημειωθεί ότι αρχικά αυτή η απορρύθμιση φάνηκε να επιτυγχάνει τα αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που αναμένονταν, καθώς οι απεργίες του προσωπικού των εταιρειών σε συνδυασμό με τα μειωμένα κέρδη, λόγω του ανταγωνισμού, οδηγούσε σε μεγάλες απώλειες τις εταιρείες. Προκειμένου να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές πιέσεις, οι ισχυρές καταφεύγουν σε εξαγορές αδύναμων εταιρειών του κλάδου ή συγχωνεύσεις, ενώ άλλες επιζητούν διακαώς την χορήγηση δάνειων ώστε να αποφύγουν την χρεοκοπία. Η ελεύθερη πρόσβαση στις εγχώριες αγορές καθιστά ορισμένους τοπικούς αερομεταφορείς αδύναμους να αντιδράσουν και αναπόφευκτα εξαφανίζονται άμεσα από την αγορά.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης, η επιθετική τιμολόγηση και ο αθέμιτος ανταγωνισμός οδηγούν σε πολλές δικαστικές διαμάχες ενώ κλονίζουν την ευρύτερη οικονομία του κλάδου. Αξίζει να σημειωθεί, μάλιστα ότι σε μια προσπάθεια σταθεροποίησης αν και έχουν περάσει αρκετά χρόνια από την πρώτη συμφωνία, ακόμα και σήμερα υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί και εμπόδια ώστε να εισέλθει μια εταιρεία στον κλάδο. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι ακόμα και για τις μεγαλύτερες εταιρείες απαγορεύεται η απόκτηση μεριδίου μετοχών άλλων εταιρειών, το οποίο θα ξεπερνάει το 25% για τους αερομεταφορείς των ΗΠΑ και το 49% στην Ευρώπη, ενώ δεν επιτρέπεται σε ξένες εταιρείες να αναλαμβάνουν τη διοίκηση αερομεταφορέων των ΗΠΑ. Τέλος, η εγχώρια αμερικανική αγορά παραμένει αρκετά προστατευμένη μέχρι σήμερα βάσει της πολιτικής “FlyAmerica”, η οποία δεν επιτρέπει σε ξένες εταιρείες να διεκδικήσουν μεγάλα μερίδια της αγοράς. (Cento, 2008)

1.5.3. Η Παγκόσμια Οικονομία

Όλες αυτές οι αλλαγές, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, επηρέασαν την οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς είχαν ευρεία ισχύ. Μεταξύ αυτών, αξίζει να αναφερθεί πως οι εθνικές οικονομίες των εμπλεκόμενων χωρών γνώρισαν σημαντική άνθηση λόγω της αύξησης των εμπορικών συναλλαγών και του τουρισμού, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν και πολλές νέες θέσεις εργασίας άμεσα συσχετισμένες με τον κλάδο των αερογραμμών. Έρευνα, ωστόσο, η οποία διεξήχθη το 2009 έδειξε πως η άνοδος από την απελευθέρωση του κλάδου οδήγησε μόνο επτά χώρες σε μόνιμη αύξηση του επιπέδου των υπηρεσιών τους, μεταξύ αυτών η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Γερμανία και η Αυστρία, ενώ έξι όπως η Φινλανδία, η Δανία, η Νορβηγία και η Γαλλία είχαν σημειώσει μείωση. Μάλιστα οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η απελευθέρωση είναι ικανή αλλά όχι αναγκαία συνθήκη για να αυξηθεί η επιβατική κίνηση, ενώ επισήμαναν πως η περαιτέρω προσφορά δεν είναι απαραίτητη αν δεν μπορεί να απορροφηθεί από την υπάρχουσα ζήτηση. (Cosmas, 2009)

Επιπλέον, κατέστη πιο αξιόπιστο και αποδοτικό το σύστημα μεταφορών με τη μείωση των αποστάσεων και του χρόνου μεταξύ των γεωγραφικών περιοχών. Έτσι, δόθηκε η δυνατότητα για επέκταση των οικονομικών δραστηριοτήτων σε τομείς όπως η εφοδιαστική αλυσίδα, ο κατασκευαστικός τομέας και το εμπόριο καθώς ελαχιστοποιήθηκε η απόσταση προμηθευτή-πελάτη. Το 2005 η μείωση του κόστους μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων είχε μειωθεί κατά 9%, με παράλληλη αύξηση ύψους 7% των εισαγωγών που πραγματοποιούνταν μέσω αέρος. Τα νούμερα αυτά, ωστόσο, αναφέρονταν μόνο σε χώρες υψηλού και μεσαίου εισοδήματος, χωρίς να ισχύει το ίδιο για τις πιο φτωχές. Παράλληλα, βοήθησε τις χώρες αυτές να επεκταθούν σε νέες αγορές υψηλής ζήτησης για εξαγωγές, αν και όπως αποδείχθηκε ο σημαντικότερος παράγοντας παρέμενε οι μεγάλες αποστάσεις, παρότι μειώθηκαν οι δασμοί και η φορολογία. (Micco & Serebrisky, 2005)

1.6.Κατηγορίες συνεργασιών

Στον κλάδο των αερομεταφορέων, οι εταιρείες συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ τους με στόχο ένα σύνολο ωφελειών. Όποια μορφή και να λαμβάνει η συνεργασία αυτή, απώτερος στόχος είναι η επίτευξη μεγαλύτερων

εσόδων, η μείωση του μοναδιαίου κόστους από την εφαρμογή οικονομιών κλίμακας και φάσματος και τέλος η ελαχιστοποίηση ή η κατανομή των κινδύνων, με παράλληλη ενίσχυση της θέσης τους τόσο στην εγχώρια όσο και τη διεθνή αγορά. Ένας πρώτος διαχωρισμός ο οποίος θα μπορούσε να γίνει μεταξύ των μορφών συνεργασίας αφορά τη διάκριση σε **τακτικές** και **στρατηγικές συμμαχίες**.

1.6.1. Οι κατηγορίες των τακτικών συνεργασιών

Οι τακτικές συμμαχίες, επικεντρώνονται κυρίως στο τομέα του μάρκετινγκ και των εμπορικών συναλλαγών. Συνήθως, έχουν τη μορφή διμερών συμφωνιών μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, οι οποίες αποκτώντας πρόσβαση ή μια στο δίκτυο της άλλης συσπειρώνουν τις προσπάθειές τους, για την επίτευξη μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς σε συγκεκριμένα δρομολόγια. Αυτό το είδος συμμαχιών μπορεί να λαμβάνει διάφορες μορφές ανάλογα το βαθμό συνεργασίας και ολοκλήρωσης που προκύπτει, ξεκινώντας από απλές πτήσεις συνεργασίας μέχρι την ίδρυση κοινών επιχειρήσεων (Joint Ventures).

Αναλυτικότερα, υπάρχουν οι εξής κατηγορίες συνεργασίας:

α. Πτήσεις Διασύνδεσης (Interline Flights), πρόκειται για την πιο απλή μορφή συνεργασίας, στην οποία δύο ή περισσότερες εταιρείες εκτελούν μεμονωμένα κάθε σκέλος ενός ευρύτερου δρομολογίου, είτε πρόκειται για επιβατικές πτήσεις, είτε για πτήσεις μεταφοράς εμπορευμάτων. Σε αυτή την περίπτωση κάθε εταιρεία διατηρεί την ταυτότητά της και το δικαίωμα να επωφελείται των κερδών από το συγκεκριμένο δρομολόγιο που εκτελεί, ενώ οι επιβάτες μπορούν να πραγματοποιήσουν το σύνολο του ταξιδιού μόνο με ένα εισιτήριο. Η μέθοδος αυτή ήταν από τις πρώτες που έλαβε χώρα στην αεροπορική βιομηχανία, ιδίως την εποχή όπου δεν υπήρχε η δυνατότητα εκτέλεσης πτήσεων μεγάλου βεληνεκούς (long-haulflights) και ήταν απαραίτητη η μετεπιβίβαση των επιβατών πολλές φορές και σε τρία διαφορετικά αεροπλάνα μέχρι να φτάσουν στον τελικό προορισμό.

β. Πτήσεις Κοινού Κώδικα (Code-Sharing Agreements), πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μορφή συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών. Μέσω αυτής της συνεργασίας κάθε μία από τις συνεργαζόμενες εταιρείες έχει το δικαίωμα να διαθέτει στην αγορά εισιτήρια μιας συγκεκριμένης πτήσης και να επωφελείται από την πώληση, ανεξαρτήτως από το γεγονός ποια εταιρεία θα εκτελέσει την πτήση αυτή.

Συνεπώς, κάθε εταιρεία έχει το δικαίωμα να διαθέτει στην αγορά ναύλους, ακόμα και αν η πτήση δεν εκτελείται από την ίδια αλλά από κάποια από τις συνεργαζόμενες εταιρείες, ωστόσο η πτήση λαμβάνει τον χαρακτηριστικό κωδικό κάθε μίας από τις συνεργαζόμενες εταιρείες. Ο επιβάτης επωφελείται από το γεγονός ότι μπορεί με μια κράτηση να εκτελέσει το σύνολο του ταξιδιού σαν αυτή να εκτελούνταν από μια εταιρεία καθώς και να απολαμβάνει όλα τα προνόμια μέσω του προγράμματος πιστότητας πελατών (frequent flyer programmes). Από την άλλη πλευρά δίνεται η ευκαιρία στις εταιρείες να διαθέτουν στην αγορά εισιτήρια προς προορισμούς που δεν θα είχαν τη δυνατότητα να εκτελούν πτήσεις, σαν να είναι δικές τους και να αποκομίζουν σημαντικά κέρδη.

γ. Πτήσεις Κρατημένων Θέσεων ή Χωρητικότητας (Block Seat/ Capacity Agreements). Σε αυτή την περίπτωση μια αεροπορική εταιρεία μπορεί να δεσμεύει και να διαθέτει ένα συγκεκριμένο αριθμό θέσεων από μία πτήση, η οποία εκτελείται από κάποια συνεργαζόμενη εταιρεία, με την ιδιαιτερότητα ότι μπορεί να διαθέσει τους ναύλους αυτούς με βάση τη δική της τιμολογιακή πολιτική, τις διατιθέμενες υπηρεσίες κοκ. Τέτοιου είδους συμφωνίες είναι αμοιβαίες και εξισορροπημένες μεταξύ των εταιρειών. Πρόκειται συνήθως για πτήσεις κοινού κώδικα, όπου η εταιρεία που αναλαμβάνει να διαθέσει τους ναύλους επωφελείται εξ' ολοκλήρου από την πώληση τους, αναλαμβάνοντας ωστόσο ταυτόχρονα το ρίσκο από τη μη διάθεση των εν λόγω θέσεων. Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι αυτού του είδους οι συμφωνίες είναι δύσκολο να επιτευχθούν, όταν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην τοποθέτηση των συνεργαζόμενων εταιρειών στην αγορά, οδηγώντας σε ωφελμιστικές τακτικές από την πλευρά των εταιρειών, οι οποίες προσφέρουν χαμηλότερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών.

δ. Πτήσεις Ελεύθερου Αριθμού Θέσεων (Free Flow Arrangements), οι συμφωνίες αυτές βασίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης, καθώς απαιτούν η κάθε εταιρεία να έχει πλήρη πρόσβαση στο σύστημα κρατήσεων της άλλης. Σε αυτή την περίπτωση, καθεμία από τις συνεργαζόμενες εταιρείες μπορεί να διαθέτει ελεύθερα ναύλους σε μία πτήση, χωρίς κάποιον περιορισμό στον αριθμό τους, με την ιδιαιτερότητα ότι τα έσοδα από τη διάθεσή τους καταλήγουν στην εταιρεία που εκτελεί την πτήση. Όσον αφορά την εταιρεία, η οποία μόνο διαθέτει τα εισιτήρια στην αγορά, αυτή επωφελείται από ένα προκαθορισμένο ποσοστό κέρδους, αλλά και

από το γεγονός ότι προσφέρει στους πελάτες της ένα πιο ευρύ φάσμα δρομολογίων. Ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί να προκύψει από αυτού του είδους τις συμφωνίες έχει να κάνει με τον χρονικό προγραμματισμό για τη διάθεση των εισιτηρίων. Σε περίπτωση που οι συνεργαζόμενες εταιρείες ακολουθούν διαφορετική πολιτική, τίθεται το ζήτημα για την εταιρεία η οποία «καθυστερεί» να ανοίξει το χρονικό παράθυρο για τη διάθεσή τους, καθώς αυτό συνεπάγεται τον περιορισμό στη διάθεση εισιτηρίων της άλλης εταιρείας και την πώληση κυρίως εισιτηρίων των δικών της πτήσεων, με αποτέλεσμα ουσιαστικά να μην μπορεί να επωφεληθεί των συμφωνιών που έχει συνάψει.

ε. Κοινές Επιχειρήσεις (Joint Ventures, JV), στην αεροπορική βιομηχανία ο όρος για τα JV διαφέρει σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, όπου δύο εταιρείες σχηματίζουν μια νέα οντότητα με συγκεκριμένο σκοπό. Εδώ, πρόκειται κυρίως για συνεργασίες μεταξύ εταιρειών, οι οποίες συμφωνούν να μοιράζονται από κοινού τα έσοδα και τα κόστη και κατ' επέκταση τα κέρδη και τις απώλειες σε συγκεκριμένα δρομολόγια κυρίως σε διεθνές επίπεδο. Το σημαντικότερο είναι ότι τα κέρδη μοιράζονται μεταξύ των εταιρειών ανεξάρτητα από το γεγονός ποια εταιρεία εκτελεί την κάθε πτήση. Από την άλλη πλευρά, ενώ ο επιμερισμός των κερδών θεωρείται σχετικά μια εύκολη διαδικασία, σημαντικά προβλήματα διαπιστώνονται στην καταγραφή και τον επιμερισμό των εξόδων και του κόστους λειτουργίας για κάθε μέλος. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως η χρήση διαφορετικών τύπων αεροπλάνων από κάθε εταιρεία, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, τόσο στον αέρα όσο και το έδαφος, γεγονός που επιτρέπει στις εταιρείες να επιβαρύνουν με κόστη τα οποία δεν αφορούν άμεσα τα συγκεκριμένα δρομολόγια αλλά ανήκουν στα ευρύτερα λειτουργικά τους κόστη και συνεπώς λανθασμένα μεταφέρονται σε αυτή την κατηγορία. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η πλήρης εφαρμογή τέτοιων συμφωνιών είναι δυνατή μόνο σε περιπτώσεις όπου η ισχύουσα νομοθεσία περί αθέμιτου ανταγωνισμού επιτρέπει την εφαρμογή τους για τη θέσπιση των δρομολογίων και το ύψος των τιμών των εισιτηρίων.

1.6.2. Οι στρατηγικές συμμαχίες

Οι στρατηγικές συμμαχίες (εξετάζονται σε επόμενο κεφάλαιο αναλυτικά) από την άλλη πλευρά αποτελούν διμερείς ή πολυμερείς συμφωνίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, στις οποίες τα συνεργαζόμενα μέλη διαθέτοντας παρόμοια επιχειρηματικά μοντέλα, συντονίζουν τις προσπάθειές τους ώστε να πετύχουν τους στόχους τους.

Στις μέρες μας, οι συμμαχίες μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών λαμβάνουν όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις με νέες μορφές συνεργασιών όπως η ελεύθερη πρόσβαση στο πρόγραμμα πτήσεων του συνεργάτη (free flow agreements), τα Joint Ventures και οι στρατηγικές συμμαχίες (Alliance Groups).

1.6.3. Εξαγορές και Συγχωνεύσεις

Η σύναψη συμφωνιών για πτήσεις κοινού κώδικα και η δημιουργία κοινών επιχειρήσεων αποτελεί ένα αρχικό στάδιο συνεργασιών μεταξύ των εταιρειών, ενώ μεγαλύτερου βαθμού ολοκλήρωση συνεργασίας, μπορεί να προκύψει μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί πως οι διεθνείς ρυθμίσεις και οι φραγμοί που επικρατούσαν πριν από την απελευθέρωση του κλάδου απέτρεπαν τέτοιες κινήσεις. Επιπροσθέτως, δύο ακόμα γεγονότα, σημάδεψαν την πορεία του κλάδου και έδωσαν ουσιαστικά το πράσινο φως για ακόμα πιο επιθετικές στρατηγικές. Το πρώτο ήταν η διαρκής αύξηση της τιμής του πετρελαίου, η οποία έφερε πολλές εταιρείες τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Αμερική στα όρια της χρεοκοπίας, από την στιγμή που ήταν αδύνατο να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις. Ακόμα και οι μεγαλύτερες οι οποίες επιχείρησαν να προκαταβάλουν τεράστια ποσά ώστε να εξασφαλίσουν μελλοντικά αποθέματα δεν μπόρεσαν να αντέξουν στις πιέσεις των χωρών του Κόλπου που ρύθμιζαν την παγκόσμια προσφορά. Ένας δεύτερος παράγοντας ήταν το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001 στο Παγκόσμιο Κέντρο Εμπορίου της Νέας Υόρκης. Ο φόβος του επιβατικού κοινού για νέο χτύπημα, τον ανάγκασε να μειώσει σημαντικά τις μετακινήσεις μεταξύ των δύο ηπείρων, με αποτέλεσμα όλες οι εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στα συγκεκριμένα δρομολόγια να παρουσιάζουν διαρκώς αυξανόμενες απώλειες.

Η οικονομική ασφυξία που προκάλεσαν τα παραπάνω γεγονότα έφεραν σε δεινή θέση πολλές εταιρείες οι οποίες αναζητούσαν διακαώς επενδυτές. Όπως γίνεται αντιληπτό αυτό υπήρξε σημαντική ευκαιρία για τις πιο υγιείς του κλάδου, οι οποίες προβαίνοντας στην εξαγορά των μικρότερων κατάφεραν να ενισχύσουν σημαντικά τη θέση τους οικονομικά, καταλαμβάνοντας μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Όλα τα παραπάνω άλλαξαν σημαντικά τα δεδομένα του κλάδου παγκοσμίως και έδωσαν την ευκαιρία για περαιτέρω εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το 2004 ανακοινώθηκε η συγχώνευση μεταξύ των KLM και Air France. Η κίνηση αυτή τους έδωσε τη δυνατότητα να επεκτείνουν σημαντικά το δίκτυο δρομολογίων τους, καθώς επίσης την ευκαιρία για συνεργίες σε θέματα συντήρησης αεροσκαφών, catering και handling. Χρησιμοποιώντας, ως κύρια αεροδρόμια του Άμστερνταμ και του Παρισιού κατάφερε η νέα KLM- Air France να αναδειχθεί σε μεγαλύτερη δύναμη στον ευρωπαϊκό χώρο. Ακολούθως, το Μάιο του 2007 προέβη σε ακόμα μεγαλύτερη επέκταση των δραστηριοτήτων της, μέσω δεκαετούς συνεργασίας Joint Venture με την αμερικανική Delta. Οι δύο όμιλοι συμφώνησαν σε μια ισομερή κατανομή των κερδών στα δρομολόγια μεταξύ ΗΠΑ- Ευρώπης, διατηρώντας όμως ο καθένας ξεχωριστό ιδιοκτησιακό καθεστώς, εργαζομένους και έσοδα από τις υπόλοιπες δραστηριότητες. Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκαν και οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές εταιρείες με τη γερμανική Lufthansa να εξαγοράζει τις Ελβετικές Αερογραμμές (Swiss International Airlines) το 2005, μετά τα συνεχή αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα και την αυστριακή Austria Airlines το 2009, δημιουργώντας μαζί με την GermanWings έναν τεράστιο όμιλο, ο οποίος αυτή τη στιγμή κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην ευρωπαϊκή αγορά. Ανάλογες ήταν και οι κινήσεις της τρίτης μεγαλύτερης δύναμης, της British Airways με την εξαγορά μεγάλου πακέτου μετοχών της ισπανικής Iberia, οι ιδιοκτήτες της οποίας από το 2008 ήταν πρόθυμοι να πουλήσουν μεγάλο μέρος των μετοχών της.

Σήμερα οι τρεις αυτοί κολοσσοί κατέχουν σχεδόν το σύνολο της ευρωπαϊκής αγοράς καλύπτοντας κοντά στο 70% της ζήτησης. Στα επόμενα χρόνια μάλιστα είναι δεδομένο ότι αν συνεχιστεί περαιτέρω αυτή η συγκέντρωση, θα υπάρξουν ακόμα πιο επιθετικές στρατηγικές τόσο μεταξύ αυτών των ομίλων όσο και απέναντι στις νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες Low Cost, οι οποίες τείνουν να καταλαμβάνουν όλο και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Επίσης είναι σχεδόν βέβαιο πως

ανάλογες κινήσεις θα πραγματοποιηθούν και μεταξύ των Low Cost εταιρειών, σε μια προσπάθεια επιβολής του ισχυρότερου, για την κατάληψη της θέσης ως ηγέτη κόστους.

2. Κεφάλαιο 2^ο

2.1.Στρατηγικές συμμαχίες επιχειρήσεων

Με τον όρο στρατηγικές συμμαχίες αναφερόμαστε στις συνεργασίες μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιρειών, οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη διαφόρων στρατηγικών στόχων. Πρόκειται για συμπράξεις οι οποίες εμπεριέχουν στοιχεία τόσο συνεργασίας όσο και ανταγωνισμού, επιτυγχάνοντας παράλληλα την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών της κάθε επιχείρησης σε παγκόσμια κλίμακα, προς την κατεύθυνση της εξωτερίκευσης. Αυτή η μορφή συνεργιών δίνει τη δυνατότητα στα συμβαλλόμενα μέρη να επιτύχουν θετικότερα αποτελέσματα από ότι αν επιχειρούσαν μια οικονομική δραστηριότητα εξ' ολοκλήρου μόνοι τους. Μέσω της ανάπτυξης διασυνδέσεων σε διάφορα επίπεδα μπορούν να μοιράζονται στοιχεία, τα οποία δεν αποτελούν τον πυρήνα των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων και παράλληλα μπορούν να επωφελούνται από αυτά. Τέτοια στοιχεία αποτελούν η μετάδοση νέων τεχνολογιών και γνώσεων, η εκμετάλλευση των καναλιών διανομής και Marketing, η πρόσβαση σε νέες αγορές, η ανάπτυξη καινοτόμων προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης κοκ. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να επιμερίζονται τα λειτουργικά έξοδα και το επιχειρηματικό ρίσκο. (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015)

Μία ιδιαίτερη μορφή συμμαχιών η οποία περιέχει και δεσμεύσεις ιδιοκτησίας είναι τα Joint Ventures (JV). Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εμπλεκόμενες εταιρείες συμφωνούν να μοιράζονται τα έσοδα, τα έξοδα και την διοίκηση μιας νεοσυσταθείσας εταιρείας. Οι συμφωνίες αυτές τείνουν να έχουν συγκεκριμένη χρονική διάρκεια αλλά παρουσιάζουν ταυτόχρονα και μεγαλύτερο ρίσκο. Σε άλλες περιπτώσεις οι συνεργαζόμενες εταιρείες έχουν μια σχετική ελευθερία διατηρώντας την αρχική τους σύσταση, ενώ σε άλλες τα όρια είναι πιο περιορισμένα. (Luthans & Doh, 2018)

Όπως γίνεται αντιληπτό οι στρατηγικές συμμαχίες δεν αποτελούν αποκλειστικό προνόμιο του κλάδου των αερογραμμών, αντιθέτως, βρίσκουν ευρεία εφαρμογή σε διάφορους τεχνολογικούς κλάδους. Αξίζει να αναφερθεί ότι κάθε χρόνο εκτιμάται ότι σχηματίζονται περίπου 2.000 νέες συμμαχίες παγκοσμίως, με εταιρείες προερχόμενες από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών, των

τεχνολογικών προϊόντων και υπηρεσιών, της ενέργειας, της φαρμακοβιομηχανίας κτλ. Ορισμένα παραδείγματα που αξίζει να αναφερθούν είναι μεταξύ Sony και Philips για την κατασκευή mini CD, της Microsoft με τη Nokia για την ανάπτυξη λογισμικού για κινητά, της Hewlett-Packard και της Disney για την ανάπτυξη ακουστικού εξοπλισμού στα θεματικά πάρκα της Disney κα.

Ακόμα όμως και εντός του κλάδου της αεροπορικής βιομηχανίας, πέραν των αερογραμμών, συμμαχίες σχηματίζονται μεταξύ των αεροδρομίων, μεταξύ αεροδρομίων και εταιρειών παροχής υπηρεσιών εστίασης και διαμονής ή ενοικίασης αυτοκινήτων, μεταξύ εταιρειών συντήρησης των αεροπλάνων και των υπηρεσιών εδάφους κοκ. Γενικότερα, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι γίνονται προσπάθειες προς την κατεύθυνση μιας παγκόσμιας ολοκλήρωσης της αγοράς.

Ιστορικά, η σύναψη συμμαχιών μεταξύ εταιρειών γνώρισε σημαντική άνθηση μετά το 1990, όπου ο ρυθμός ανάπτυξής τους πολλαπλασιάστηκε σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια. Κύριο παράγοντα προς αυτή την κατεύθυνση αποτέλεσε η απελευθέρωση της αγοράς και η κατάργηση των διασυνοριακών εμποδίων. Έτσι, σχετικά σύντομα οι εταιρείες αναγνώρισαν τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από τέτοιες συνεργασίες και επιδόθηκαν σε μια προσπάθεια επέκτασης των δραστηριοτήτων τους μέσω συμμαχιών τόσο στο εσωτερικό της κάθε χώρας όσο και στο εξωτερικό.

2.2.Στρατηγικές συμμαχίες Αεροπορικών Εταιριών

Αν και η πρώτη συμμαχία μεταξύ αεροπορικών εταιρειών είναι καταγεγραμμένη τη δεκαετία του 1930, μεταξύ της Pan American Grace Airways και της Pan American World Airways, προκειμένου να διαχειριστούν το δίκτυο δρομολογίων στη Λατινική Αμερική, οι πρώτες μεγάλες συμμαχίες άρχισαν να σχηματίζονται παγκοσμίως μετά το 1980 με την πλήρη απελευθέρωση του κλάδου. Η απορρύθμιση αυτή ήταν η αιτία που οδήγησε τις εταιρείες να εγκαταλείψουν σιγά σιγά τα παραδοσιακά δίκτυα Pointto Point και να στραφούν σε πιο σύνθετες δομές, όπως είναι τα δίκτυα Huband Spoke προκειμένου να εκμεταλλευτούν αποδοτικότερες οικονομικές διατάξεις. Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η συμμετοχή μιας εταιρείας σε μια συμμαχία είναι σημαντική η χρήση ενός κοινού brand, η οποία εμπεριέχει την

παροχή παρόμοιων υπηρεσιών στον αέρα και το έδαφος, τη χρήση ίδιου τύπου αεροπλάνων, προσωπικού, στολών κτλ. Επιπλέον, όλα τα μέλη ακολουθούν την ίδια πολιτική Marketing και παρέχουν στους επιβάτες τους όλα τα προνόμια που σχετίζονται με την κράτηση των εισιτηρίων, τα προγράμματα πιστότητας συχνών πελατών και κυρίως τη συνδεσιμότητα μεταξύ πτήσεων εντός ενός διευρυμένου δικτύου δρομολογίων.

Σε αυτό το πνεύμα, οι πρώτες διεθνείς συμμαχίες υποκινήθηκαν αρχικά κυρίως από τις μεγαλύτερες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες της εποχής, οι οποίες συνειδητοποίησαν γρήγορα τα οφέλη από την επέκταση των εθνικών δικτύων Hub and Spoke σε ευρύτερες παγκόσμιες δομές, “multi-hub international networks”, στις οποίες οι ξένοι μεταφορείς και οι μεγάλοι αερομεταφορείς των ΗΠΑ, θα μπορούσαν να καλύπτουν τη ζήτηση μέσω πτήσεων κοινού κώδικα (code-share). Ειδικότερα, εκείνη την εποχή ήταν γνωστό σε όλους τους αερομεταφορείς, οι οποίοι εκτελούσαν διηπειρωτικές πτήσεις, ότι ο έλεγχος και η λειτουργία ενός κόμβου-αεροδρομίου σε μια ξένη χώρα ήταν πολιτικά ανέφικτη λόγω κανονιστικών διατάξεων και περιορισμών που αφορούσαν τόσο την επιβατική κίνηση όσο και την ξένη ιδιοκτησία των αεροπορικών εταιρειών. Έτσι, λοιπόν, μέσω της ανάπτυξης διεθνών συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρείες με ισχυρά εγχώρια δίκτυα είχαν το πλεονέκτημα ότι δυνητικά θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την ανάπτυξη οικονομιών πυκνότητας σε ένα διευρυμένο δίκτυο πολλαπλών κόμβων, καλύπτοντας από κοινού με τους εταίρους της συμμαχίας το σύνολο της ζήτησης στην αγορά-στόχο.

Προς αυτή την κατεύθυνση, μέσα στις επόμενες δεκαετίες, μεγάλοι αερομεταφορείς βρέθηκαν στα πρόθυρα σύναψης συμμαχιών με υψηλά κίνητρα. Η πρώτη αγορά που ξεκίνησαν να δημιουργούνται συμμαχίες μετά και την υπογραφή των συμφωνιών “Open Skies” ήταν μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής. Ειδικότερα, για τις εταιρείες Full Service των ΗΠΑ, η πίεση που δέχονταν από τις εταιρείες χαμηλού κόστους τις ανάγκασε να επικεντρωθούν περισσότερο στις υπερατλαντικές υπηρεσίες λόγω της υψηλότερης κερδοφορίας που παρουσίαζαν. Επιπλέον, σε διεθνή κλίμακα, οι αερομεταφορείς των ΗΠΑ, ήταν σε πλεονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους μικρότερους και λιγότερο αποτελεσματικούς ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς κυρίως λόγω μεγαλύτερου και πιο σύγχρονου στόλου. Όλα αυτά ουσιαστικά αποτέλεσαν μονόδρομο για τους αερομεταφορείς των ΗΠΑ να εγκαθιδρύσουν δίκτυα

HubandSpoke εντός της ΕΕ, μέσω της συνεργασίας με τους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς και την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών. Από την πλευρά των ευρωπαϊκών αερομεταφορέων εκτιμάται ότι η στροφή προς τη Δύση μέσω της σύναψης συμμαχιών, ήταν ζωτικής σημασίας για τις περισσότερες εταιρείες, καθώς πάνω από το 30% των κερδών τους προέρχονταν εκείνη την περίοδο από τις υπερατλαντικές πτήσεις. (Egan, 2001)

Μερικές από τις συμμαχίες που σχηματίστηκαν μετά την απορρόθμιση και αξίζει ν' αναφερθούν ήταν μεταξύ των KLM και Northwest Airlines των ΗΠΑ, η οποία είναι η πρώτη και η πιο σημαντική διμερής συμφωνία μεταξύ εταιρειών των δύο ηπείρων, όπου συμφωνήθηκε η από κοινού εκμετάλλευση των δρομολογίων μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ. Ακολούθησαν το 1989 οι Swissair και Delta Airlines ενώ στις αρχές στρατηγικές συμμαχίες καταγραφήκαν μεταξύ British Airways και US Airways και μεταξύ United Airlines και Lufthansa. (Hannegan & Mulvey, 1995)

Όπως έγινε αντιληπτό από όλα τα παραπάνω, απώτερος στόχος για τη σύναψη συμμαχιών, είναι η επέκταση του δικτύου δρομολογίων για κάθε εταιρεία, ενσωματώνοντας τους προορισμούς των συνεργατών της. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά μέσω αποδοτικότερης εκμετάλλευσης και χρήσης των πόρων της ως ακολούθως. Όσον αφορά την αύξηση των εσόδων, αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσω στρατηγικών όπως η κοινή χρήση κωδικών σε πτήσεις (codesharing), η εξαγορά θέσεων σε πτήση συνεργάτη (blockseat sharing), ο κοινός προγραμματισμός του προγράμματος πτήσεων (flight scheduling), το μάρκετινγκ ή τα προγράμματα πιστότητας συχνών πελατών (frequent flyer programmes). Από την άλλη πλευρά η μείωση των εξόδων μπορεί να επιτευχθεί μέσω συνεργασιών σε τομείς όπως η εξυπηρέτηση αεροδρομίων (handling), η ανάπτυξη κοινών πληροφοριακών συστημάτων, η κοινή χρήση καυσίμων, η συντήρηση των αεροσκαφών και η ανταλλαγή των πληρωμάτων καμπίνας.

Μία άλλη παράμετρος που οδήγησε στην ανάγκη σχηματισμού εταιρικών συμμαχιών ήταν η επιδίωξη των αερομεταφορέων να ξεφύγουν από τα εθνικά τους σύνορα και να επεκταθούν σε νέες αγορές. Προκειμένου να καταφέρει μια εταιρεία, λοιπόν, να υπερπηδήσει τα εμπόδια εισόδου τα οποία υπήρχαν και να εισέλθει σε μία ξένη χώρα ήταν απαραίτητη η συνεργασία με κάποιον εγχώριο αερομεταφορέα. Επιπροσθέτως, τις προηγούμενες δεκαετίες οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις μεταξύ των εταιρειών του κλάδου ήταν εξαιρετικά δύσκολες, λόγω του γεγονότος ότι

υπήρχαν διεθνείς συμφωνίες για την εξαγορά μετοχών αλλά και λόγω της κρατικής συμμετοχής στους περισσότερους αερομεταφορείς.

Ξεκινώντας, από απλές συνεργασίες, σήμερα πλέον έχουν φτάσει στο σημείο οι συμμαχίες αυτές να αποτελούν αρκετά σύνθετους πολυεθνικούς οργανισμούς καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Συνοψίζοντας τα παραπάνω οι κύριοι λόγοι που ωθούν τις εταιρείες να συμμετέχουν σε παγκόσμιες συμμαχίες είναι οι ακόλουθοι:

α. πολιτικοί, όταν λόγω φραγμών δεν επιτρέπεται η είσοδος σε μια ξένη χώρα, οπότε ο μόνος τρόπος για να εισέλθει μια εταιρεία είναι μέσω συνεργασίας.

β. οικονομικοί, όταν δεν διατίθεται ο κατάλληλος στόλος για να εισέλθει σε μια νέα αγορά και απαιτούνται υψηλά κεφάλαια επενδύσεων.

γ. λειτουργικοί, όταν δεν είναι δυνατή η είσοδος σε αεροδρόμια και είναι περιορισμένα τα χρονικά παράθυρα (slots).

Έρευνες έχουν αποδείξει πως μέσω των συμμαχιών ωφελούνται τόσο οι εταιρείες όσο και οι πελάτες. Για μια αεροπορική εταιρεία η συμμετοχή της σε μια συμμαχία είναι σαν να υιοθετεί ένα διευρυμένο δίκτυο δρομολογίων, το οποίο της επιτρέπει την είσοδο σε νέες αγορές ενώ παράλληλα επιτυγχάνει σημαντική μείωση των λειτουργικών της εξόδων. Από την πλευρά των επιβατών τα πλεονεκτήματα είναι πως πλέον γίνονται εφικτοί περισσότεροι προορισμοί, υπάρχει αυξημένη συχνότητα δρομολογίων ενώ παράλληλα μπορούν να εκμεταλλευτούν τις καλύτερες τιμές και τα προγράμματα πιστότητας συχνών πελατών.

Όλες οι μορφές συμμαχιών απαιτούν από τους εταίρους μια σημαντική δέσμευση χρόνου και πόρων, που μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο με την προσδοκία για σημαντική αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους. Οι στόχοι αυτοί χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

- Μείωση του κόστους χάρη στην εξειδίκευση των δραστηριοτήτων
- Αύξηση της δημιουργικότητας μέσα από το συνδυασμό πόρων
- Βελτίωση του σχεδιασμού χάρη στην ανταλλαγή πληροφοριών
- Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
- Κοινή ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου.

Η ιδέα για τον σχηματισμό συμμαχιών επεκτάθηκε ακόμα περισσότερο όταν διαπιστώθηκε πως η υπάρχουσα προσφορά δεν είναι σε θέση να καλύψει την υπερβάλλουσα ζήτηση. Παρόλα αυτά, αξίζει να επισημανθεί, πως η ένταση του

ανταγωνισμού, οι τιμές των εισιτηρίων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ήρθε σε αντίφαση με την γενικότερη ευημερία του πελάτη. Έρευνες έδειξαν ότι σε πολλές περιπτώσεις η σύναψη συμμαχιών κατέληξε σε αύξηση της τιμής των εισιτηρίων που έφτανε και το 5% σε συγκεκριμένα δρομολόγια, ενώ σε άλλες περιπτώσεις φάνηκε πως ισχυρές συμμαχίες δημιουργούσαν εμπόδια εισόδου σε νέες, με την κατάληψη των χρονικών παραθύρων (slots) στα μεγάλα αεροδρόμια. Για το λόγο αυτό οι αρχές εξετάζουν πλέον εξονυχιστικά κάθε προσπάθεια σχηματισμού μιας νέας συμμαχίας ή την είσοδο μιας εταιρείας σε μια ήδη υπάρχουσα, προκειμένου να αποφεύγονται μονοπωλιακές τακτικές και να επιτρέπεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός των εταιρειών.

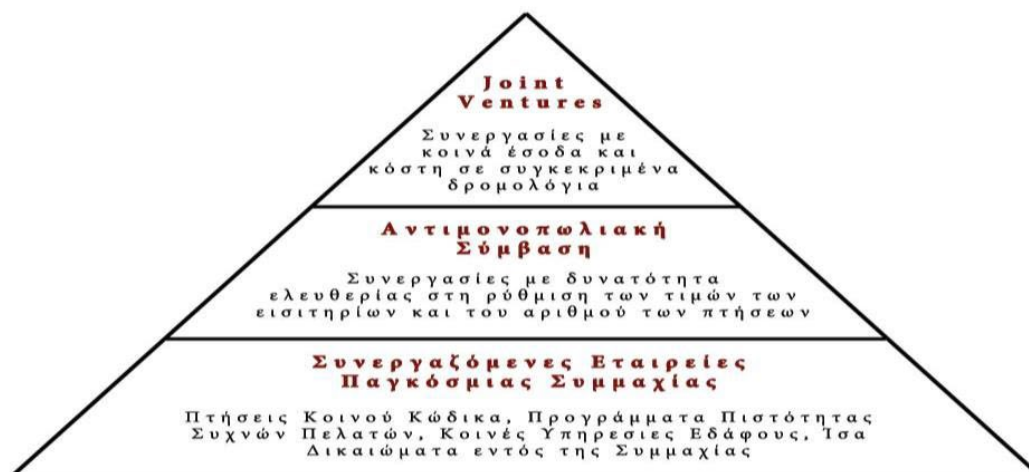
Σήμερα, έχουν σχηματιστεί συνολικά τρεις μεγάλες εταιρικές συμμαχίες

- StarAllianceGroup
- OneWorld
- SkyTeam

οι οποίες ουσιαστικά κατέχουν κοντά στο 60% της παγκόσμιας αγοράς, γεγονός το οποίο έχει ως συνέπεια σχεδόν κάθε αεροπορική εταιρεία ανήκει σε μια από αυτές. Διαφορές μεταξύ τους υπάρχουν σε θέματα όπως η γεωγραφική κάλυψη ορισμένων περιοχών και τα οφέλη που απολαμβάνουν λόγω των ρυθμιστικών διατάξεων. Για παράδειγμα, τα μέλη της OneWorld δεν είναι σε θέση να επωφελούνται των συμφωνιών “OpenSkies” στην Αμερική, καθώς το Ηνωμένο Βασίλειο δεν έχει συνάψει ανάλογες συμφωνίες με τις ΗΠΑ.

Σε ορισμένες περιπτώσεις δίνεται η δυνατότητα σχηματισμού ακόμα μικρότερων συνασπισμών εντός της ίδιας συμμαχίας, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με την Lufthansa, η οποία διατηρεί τη συνεργασία της με τις Swiss, Austria και Brussels εντός του ομίλου της Star Alliance Group. Τέλος, μία άλλη ιδιαιτερότητα που παρουσιάζουν οι συμμαχίες αυτές είναι τα επίπεδα συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών. Ιδιαίτερος, χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αγορά μεταξύ Ευρώπης και ΗΠΑ, όπου ουσιαστικά δύο ή τρεις εταιρείες κατέχουν το προνόμιο να εκτελούν τα συγκεκριμένα δρομολόγια για λογαριασμό όλων των υπολοίπων μελών της κάθε συμμαχίας. Αυτό τους δίνει το δικαίωμα να ορίζουν την τιμολογιακή πολιτική για την πώληση και διάθεση των εισιτηρίων και να επωφελούνται από το σχηματισμό συνασπισμών ακόμα μεγαλύτερου βαθμού ολοκλήρωσης, μέχρι τη δημιουργία κοινών επιχειρήσεων. Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η

συνεργασία της AirFrance-KLM, οι οποίες σε συνεργασία με τη DeltaAirlines εκτελούν το σύνολο των υπερατλαντικών πτήσεων για λογαριασμό της SkyTeam. Στην Εικόνα 1 παρουσιάζονται τα τρία επίπεδα συνεργασίας μεταξύ εταιρειών που ανήκουν σε μια συμμαχία, η οποία ποικίλλει από την εκτέλεση πτήσεων κοινού κώδικα μέχρι τη δημιουργία κοινών επιχειρήσεων.



Εικόνα 1: Διαφορετικοί Βαθμοί Συνεργασίας εντός μίας Παγκόσμιας Συμμαχίας

2.3. Τύπο Συμμαχιών μεταξύ των Αεροπορικών Εταιριών

Κατά τους Kleymann και Seristo (Kleymann & Seristo, 2004), οι πιο συνηθισμένες συνεργασίες αεροπορικών εταιριών είναι οι εξής:

- **Cost sharing ventures.** Σε αυτή την περίπτωση δύο ή περισσότερες συνεργαζόμενες εταιρίες προχωρούν μαζί στην αγορά εξοπλισμού εκμεταλλευόμενες την έκπτωση που θα πετύχουν λόγω του όγκου της αγοράς που πραγματοποιούν
- **Asset pools.** Η ενοικίαση ή χρήση κοινών χώρων αποθήκευσης ανταλλακτικών τεχνικής υποστήριξης και κοινής χρήσης αυτών.
- **Pro-rate Agreements.** Συμφωνία όσων αφορά τα έσοδα που προέρχονται από την έκδοση ενός αεροπορικού εισιτηρίου της εταιρίας A μέσα στο οποίο υπάρχει πτήση της εταιρίας B την οποία χρησιμοποιεί ο επιβάτης και από την πώληση αυτού του εισιτηρίου δίνετε το ποσό που αντιστοιχεί στην εταιρία B μέσα από τη συμφωνία prorate.

- **Codesharing.** Σε μεμονωμένα δρομολόγια ή σε μεγαλύτερο μέρος του δικτύου δύο αεροπορικών εταιριών, η συνεργασία τέτοιου τύπου συνεπάγεται την εμφάνιση μιας πτήσεως με το διγράμματο κωδικό δύο αεροπορικών εταιριών. Ενώ λοιπόν η αεροπορική εταιρία Α εκτελεί ένα δρομολόγιο με το δικό της αεροσκάφος, η εταιρία Β επωφελείται πουλώντας και αυτή θέσεις στην ίδια πτήση με δικό της αριθμό πτήσεως κερδίζοντας κομμάτι της αγοράς και βοηθά ταυτόχρονα την εταιρία Α να έχει πληρότητα στην πτήση της.
- **Feeder.** Μια μικρότερη εταιρία τροφοδοτεί μία μεγαλύτερη με τις πτήσεις της σε μορφή code share . Για παράδειγμα η αεροπορική περιφερειακή εταιρία Eurowings τροφοδοτούσε με επιβάτες από διάφορες πόλεις της Γερμανίας το Άμστερνταμ δηλαδή την πόλη βάση της KLM . Σημερινό παράδειγμα στη χώρα μας, η ελληνική αεροπορική εταιρία AEGEAN τροφοδοτεί τις πτήσεις της Lufthansa με κωδικό αναχώρησης LH (Lufthansa) από τη Θεσσαλονίκη με προορισμό πόλεις του δικτύου που εξυπηρετεί η Lufthansa.
- **Συμμαχίες Marketing:** Εδώ περιλαμβάνονται κοινές διαφημίσεις (ίσως και κάτω από το κοινό όνομα της συμμαχίας), κοινές πωλήσεις και κοινά προγράμματα Frequent Flyer (τακτικών επιβατών). Τέτοιου είδους συμμαχίες είναι πολυμερείς και απαιτούν εκτεταμένη συνεργασία μεταξύ των μελών τους.
- **Joint Ventures:** Είναι μία πλήρης συμμαχία marketing, όπου οι αεροπορικές εταιρίες που συμμετέχουν, εφαρμόζουν κοινή τιμολογιακή πολιτική και μοιράζονται τα έσοδα από ένα δρομολόγιο ή από μια σειρά δρομολογίων κοινού κωδικού πτήσεως (code sharing). Μία τέτοιου είδους συνεργασία βέβαια συνεπάγεται και ότι η μία εταιρία από τις δύο εγκαταλείπει το ποσοστό που κατέχει (ή θα κατείχε) σε μία αγορά.
- **Integrated Feeder:** Σε αυτή την περίπτωση μία μικρή περιφερειακή εταιρία αναλαμβάνει να τροφοδοτεί αποκλειστικά μία μόνο μεγάλη εταιρία με επιβάτες από τους σταθμούς που λειτουργεί πτήσεις.

2.4.Ο δρόμος προς την Συμμαχία

«Όλες σχεδόν οι αεροπορικές εταιρείες δηλώνουν ικανοποιημένες από την μέχρι τώρα συνεργασία τους με τις άλλες εταιρείες καθώς η συμμαχία έχει επιδράσει θετικά αυξάνοντας κατά πρώτο λόγο την επιβατική κίνηση, και δευτερευόντως τα έσοδα, τα ποσοστά πλήρωσης, συμβάλλοντας παράλληλα σε μικρή μείωση του κόστους». (Iatrou & Oretti, 2007)

Η συνεργασία ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρίες αποτελούσε ανέκαθεν ένα συστατικό στοιχείο της αεροπορικής βιομηχανίας. Οι μεγάλες αεροπορικές εταιρίες προωθούν τις συμμαχίες με στόχο την κυριαρχία στη αγορά και οι μικρές ακολουθούν με στόχο την επιβίωση. Ένας αριθμός γεγονότων και συνθηκών οδήγησε τις συμμαχίες αυτές στη σημερινή τους μορφή:

- Οι επιπτώσεις από τη φιλελευθεροποίηση στις Η.Π.Α
- Ο συνωστισμός στα αεροδρόμια που πιέζει για συνεργασία
- Η ανάγκη για αύξηση της συχνότητας των μικρών και μεσαίων αποστάσεων
- δρομολογίων
- Η εμφάνιση των CRS's (Computer Reservation Systems)
- Η απόφαση της Ευρωπαϊκής ένωσης για φιλελευθεροποίηση των εναέριων μεταφορών και η τάση για ιδιωτικοποίηση που αφαιρέσε τη δυνατότητα από τις εθνικές αεροπορικές επιχειρήσεις για κρατική χρηματοδότηση, πιέζουν τις μικρές αεροπορικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους, συμμετέχοντας στους διαμορφωμένους αεροπορικούς ομίλους (Λάινοσ, 1995)

Το πακέτο της φιλελευθεροποίησης της εναέριας κυκλοφορίας μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) που εφαρμόστηκε το 1992, περιλάμβανε τα εξής σημαντικά:

- Οι αεροπορικές εταιρίες της Ε.Ε. είναι ελεύθερες να πετάξουν από οποιοδήποτε αεροδρόμιο μέσα στην Ε.Ε. επιθυμούν, εφόσον πληρούν τις απαιτούμενες για τις πτήσεις προϋποθέσεις όπως διαθέσιμα ωράρια (slots), κανονισμοί του κάθε αεροδρομίου σχετικά με τις πτήσεις, κ.α.
- Ένα δρομολόγιο μπορεί να πραγματοποιείται από πολλές και διαφορετικές αεροπορικές εταιρίες.

- Η όγδοη ελευθερία, που παρέχει δικαίωμα ελεγχόμενων πτήσεων στο εσωτερικό μιας χώρας (cabotage rights). Με αυτό τον τρόπο έχασαν το μονοπωλιακό τους χαρακτήρα πολλές εθνικές αεροπορικές εταιρίες (ανάλυση των εναέριων ελευθεριών γίνεται παρακάτω)
- Αύξηση της ελευθερίας να δημιουργηθούν πολύ χαμηλές κλίμακες εισιτηρίων
- Μείωση ή ακόμη και αφαίρεση των κυβερνητικών επιδοτήσεων προς τις εθνικές αεροπορικές εταιρίες (Kleymann & Seristo, 2004)

2.5. Τα οφέλη των στρατηγικών συμμαχιών

Η ανάπτυξη των δικτύων μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών σε παγκόσμια κλίμακα, σε συνδυασμό με τη σύναψη συμμαχιών για τον σκοπό αυτό, έχει ως απώτερο στόχο να βελτιωθεί η κερδοφορία της κάθε εταιρείας μέσω νέων πηγών εσόδων και παράλληλης μείωσης των λειτουργικών εξόδων. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι στρατηγικές συμμαχίες οι οποίες έχουν σχηματιστεί προσφέρουν μια σειρά από οφέλη στις εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτές. Τα οφέλη αυτά μπορεί να ποικίλουν από πτήσεις κοινού κώδικα (codeshare) μέχρι πιο εκτενείς συνεργασίες για διεθνή κοινή στρατηγική των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρουν.

Πέραν όμως αυτών των ωφελειών, τα οποία απολαμβάνουν οι συμμετέχουσες εταιρείες, αξίζει να αναφερθούν και τα οικονομικά κίνητρα τα οποία οδηγούν τις εταιρείες να γίνουν μέλη σε μία από τις παγκόσμιες συμμαχίες. Τα περισσότερα από αυτά σχετίζονται με την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος το οποίο πηγάζει από σημεία κλειδιά των στρατηγικών συμμαχιών, όπως η ανάπτυξη των δικτύων Hub and Spoke, οι πτήσεις κοινού κώδικα, η στρατηγική Marketing και η αποφυγή αθέμιτου ανταγωνισμού μέσω των συνεργειών. Ακολουθώντας, παρατίθενται ορισμένα από τα κίνητρα που ωθούν τις εταιρείες να ενταχθούν σε κάποια παγκόσμια συμμαχία.

2.5.1. Οι Οικονομίες Κλίμακας

Πρόκειται για ένα από τους πιο συνήθεις όρους που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την οικονομική δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά, οι

οικονομίες κλίμακας σχετίζονται με την μείωση του ανά μονάδα κόστους παραγωγής με παράλληλη αύξηση της παραγωγικής διαδικασίας. Στην αεροπορική βιομηχανία οι οικονομίες κλίμακας περιγράφουν τη μείωση που δύναται να επιτευχθεί στη τιμή του παρεχόμενου ναύλου, λόγω της επέκτασης του δικτύου κάλυψης ή των συνολικών παρεχόμενων υπηρεσιών από μια αεροπορική εταιρεία. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Iatrou και Oretti (Iatrou & Oretti, *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, 2007), οι οικονομίες κλίμακας επιτυγχάνονται μέσω της εξειδίκευσης του προσωπικού, της μάθησης και του επιμερισμού του σταθερού κόστους σε περισσότερους διαθέσιμους ναύλους.

Μία άλλη παράμετρος η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αύξουσες αποδόσεις κλίμακας είναι ο τύπος-μέγεθος των αεροπλάνων που χρησιμοποιούνται, καθώς όσες περισσότερες θέσεις διατίθενται, δεδομένων των υπολοίπων παραγόντων σταθερών, τα κόστη για καύσιμα και για μισθούς πληρώματος, αυξάνονται με μικρότερο ρυθμό από ότι τα έσοδα που προκύπτουν από τη διάθεση των επιπλέον ναύλων. Επέκταση αυτού αποτελεί η δυνατότητα εκτέλεσης πτήσεων μεγαλύτερου βεληνεκούς το οποίο με τη σειρά του αποφέρει επιπλέον μειώσεις σε έξοδα που σχετίζονται με φόρους από τη χρήση αεροδρομίων και επίγειας εξυπηρετητής, καθώς τα αεροπλάνα βρίσκονται διαρκώς σε πτήση. Ακόμα επιτυγχάνεται περαιτέρω μείωση στην κατανάλωση καυσίμων δεδομένου ότι οι πτήσεις αυτές εκτελούνται σε μεγαλύτερα υψόμετρα και παράλληλα αποφεύγονται οι συχνές απογειώσεις και προσγειώσεις, όπου η κατανάλωση καυσίμου είναι σημαντικά μεγαλύτερη. Μάλιστα, έχει αποδειχθεί ότι η σύναψη συμμαχιών οι οποίες οδηγούν στην επέκταση των διεθνών πτήσεων για μια εταιρεία συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας μέσω των πτήσεων μεγάλου βεληνεκούς αλλά και της συχνότητας των δρομολογίων που εκτελούνται από όλα τα μέλη της συμμαχίας.

Οι Romero-Hernandez&Salgado (Romero-Hernández & Salgado, April 2005), πραγματοποίησαν έρευνα, μετά την απελευθέρωση του κλάδου στον ευρωπαϊκό χώρο, η οποία κατέληξε στο εξής συμπέρασμα. Οι εταιρείες, οι οποίες δραστηριοποιούνταν στον κλάδο εκείνη την εποχή, προκειμένου να επιβιώσουν οικονομικά και να παραμείνουν ανταγωνιστικές απέναντι στις νεοεισερχόμενες εταιρείες, είχαν στη διάθεση τους τρεις επιλογές:

- α. Να εξαγοράσουν ή να συγχωνευτούν με μια άλλη εταιρεία του κλάδου.
- β. Να ιδρύσουν μια νέα θυγατρική εταιρεία χαμηλού κόστους.

γ. Να ενταχθούν σε μία παγκόσμια συμμαχία.

Από τις τρεις παραπάνω επιλογές αποδείχθηκε μακροπρόθεσμα ότι η πιο επιτυχημένη υπήρξε η τελευταία καθώς οι δύο πρώτες εμφάνισαν αρκετά προβλήματα και στις περισσότερες περιπτώσεις οδήγησαν είτε σε διαζύγια μεταξύ των εμπλεκόμενων εταιρειών είτε σε χρεοκοπία και διάλυση, καθώς οι νεοσυσταθείσες εταιρείες ήταν αδύνατο να ανταγωνιστούν στην ίδια βάση τις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες έκαναν την εμφάνιση τους εκείνη την εποχή ως ηγέτες κόστους.

Κλείνοντας, ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία που θα μπορούσαν να αναφερθούν για τις οικονομίες κλίμακας στον χώρο της αεροπορικής βιομηχανίας είναι τα ακόλουθα:

α. Όσον αφορά τις περιφερειακές εταιρείες, οι οποίες εκτελούν κυρίως δρομολόγια μεταξύ αεροδρομίων με περιορισμένη επιβατική κίνηση, ο μόνος τρόπος για να επωφεληθούν οικονομικά είναι μέσω συνεργιών με μεγαλύτερες. Με αυτό τον τρόπο μπορούν να μειώσουν έξοδα που σχετίζονται με το Handling στον χώρο των αεροδρομίων, τη διάθεση των εισιτηρίων και την εξυπηρέτηση επιβατών και αεροπλάνων.

β. Σημαντική μείωση των εξόδων μπορεί να επιτευχθεί για τις αεροπορικές εταιρείες μέσω συμβάσεων και συμφωνιών με τις κατασκευάστριες εταιρείες του κλάδου, οι οποίες διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Επειδή, πρόκειται για έναν από τους πλέον δαπανηρούς κλάδους είναι σημαντικό να επιτυγχάνονται οικονομικές συμφωνίες τόσο για τη διάθεση αεροπλάνων όσο και την αγορά παρελκόμενων και ανταλλακτικών προκειμένου να μην καθλώνονται αεροπλάνα κατά τη διάρκεια εργασιών συντήρησης γεγονός που κοστίζει σημαντικά στις εταιρείες.

γ. Για τις εταιρείες που συμμετέχουν σε κάποια συμμαχία οι συνθήκες για να επιτύχουν αύξουσες αποδόσεις κλίμακας είναι ακόμα πιο ευνοϊκές. Ειδικότερα, όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης τόσο πιο εύκολο είναι να επωφελούνται από υπηρεσίες που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών, τη διάθεση των εισιτηρίων, το Handling κοκ. Ακόμα πιο αποδοτική μπορεί να γίνει η διαδικασία σε περίπτωση χρήσης κοινού τύπου αεροπλάνων με τη μείωση εξόδων που σχετίζονται με τη συντήρηση, τη διάθεση ανταλλακτικών και παρελκόμενων, την εκπαίδευση του προσωπικού και τον προγραμματισμό των πληρωμάτων. Τέλος, η χρήση κοινού δικτύου δρομολογίων μπορεί να συμβάλει θετικά καθώς η συνεργασία μεταξύ τους,

επιτρέπει στην πλέον αποδοτική εταιρεία να εκτελεί συγκεκριμένες πτήσεις και παράλληλα να αποφεύγει άλλες οι οποίες είναι ζημιογόνες, χωρίς ωστόσο να θίγεται σημαντικά οικονομικά, επωφελούμενη από τις πτήσεις κοινού κώδικα (code-sharing).

2.5.2. Οι Οικονομίες Πυκνότητας

Με τον όρο οικονομίες πυκνότητας, στον κλάδο των αερομεταφορών, αναφερόμαστε στη μείωση που επέρχεται στο μοναδιαίο κόστος λόγω της αύξησης της συχνότητας των εκτελούμενων δρομολογίων, το οποίο οδηγεί σε αύξηση των επιβατών που μετακινούνται σε ένα ήδη υπάρχον δίκτυο, χωρίς να προστίθενται νέοι προορισμοί. Για να το επιτύχουν αυτό οι εταιρείες συνήθως χρησιμοποιούν αεροπλάνα μεγαλύτερης χωρητικότητας, πιο σύγχρονης τεχνολογίας για την μείωση της κατανάλωσης καυσίμων και κυρίως φροντίζουν οι πτήσεις να εκτελούνται με τη μέγιστη χωρητικότητα επιβατών. Επιπλέον, δίκτυα με υψηλή επιβατική πυκνότητα επιτρέπουν την ακόμα πιο αποδοτική εκμετάλλευση τόσο του επίγειου εξοπλισμού και του ανθρωπίνου δυναμικού όσο και του στόλου της κάθε εταιρείας. Η ανάγκη για την επίτευξη οικονομιών πυκνότητας μάλιστα, υπήρξε ένας από τους λόγους ανάπτυξης των δικτύων HubandSpoke.

Για τις αεροπορικές εταιρείες η επίτευξη οικονομιών πυκνότητας αποτέλεσε ανέκαθεν έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς τους στόχους. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιλογή για αύξηση της συχνότητας των δρομολογίων προς εκείνους τους προορισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλή ζήτηση και παράλληλα εξασφαλίζουν σημαντικά κέρδη αρχικά ήταν αναγκαία. Με την πάροδο των ετών όμως θα μπορούσαμε να την χαρακτηρίσουμε καθαρά στρατηγική απόφαση. Ο λόγος είναι ότι με τον τρόπο αυτό οι εταιρείες καταφέρνουν να αυξάνουν το μερίδιο αγοράς σε συγκεκριμένα δρομολόγια το οποίο μάλιστα πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει στην εφαρμογή μονοπωλιακών τακτικών. Αυτό μπορεί να συμβεί στις περιπτώσεις όπου η κυρίαρχη εταιρεία είναι σε θέση να διαθέτει ναύλους σε πολύ χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της, ακριβώς για το λόγο ότι επιτυγχάνει σημαντική μείωση στο μοναδιαίο κόστος γεγονός που της επιτρέπει να μην παρουσιάζει απώλειες κερδών.

Μία άλλη επιλογή για τις αεροπορικές εταιρείες είναι να αυξήσουν την πυκνότητα ροής των επιβατών με τη συγχώνευση ή τη συνεργασία με ανταγωνίστριες

εταιρείες. Ειδικότερα, στην περίπτωση των παγκόσμιων συμμαχιών, οι συνεργαζόμενες εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από την εφαρμογή οικονομιών πυκνότητας με δύο διαφορετικούς τρόπους. Ο πρώτος είναι από την συγχώνευση δραστηριοτήτων μεταξύ εταιρειών με επικαλυπτόμενα δίκτυα. Με αυτό τον τρόπο, μειώνεται ο αριθμός των ανταγωνιστών στην συγκεκριμένη αγορά ενώ παράλληλα δίνεται η δυνατότητα αύξησης της επιβατικής κίνησης στις συγκεκριμένες πτήσεις με ταυτόχρονη μείωση του οριακού κόστους. Επιπλέον, η ύπαρξη οικονομιών πυκνότητας μπορεί να βοηθήσει στην εξήγηση φαινομένων όπου εταιρείες συνεργάζονται ή συγχωνεύονται για την αύξηση των εσόδων τους ακόμη και όταν εξυπηρετούν τους ίδιους κόμβους ενός δικτύου παρόλο που δεν αναμένεται σημαντική αύξηση του μεγέθους του. Ταυτόχρονα, η μείωση του αριθμού των ανταγωνιστών μπορεί να δράσει ενισχυτικά ώστε μια αεροπορική εταιρεία να αυξήσει την ισχύ της στην αγορά. Ο δεύτερος τρόπος είναι η διοχέτευση των επιβατών σε πτήσεις κοινού κώδικα μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιρειών, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να μεταφέρεται μεγαλύτερος όγκος επιβατών ανά διαδρομή και παράλληλα να μειώνεται το κόστος ανά επιβάτη. Οι συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρείες πλέον μπορούν να εξυπηρετήσουν επιβάτες οι οποίοι είτε θα επέλεγαν να ταξιδέψουν με την εταιρεία εταίρο, με χαμηλότερη ωστόσο πυκνότητα επιβατικής κίνησης στην εν λόγω διαδρομή είτε θα επέλεγαν να ταξιδέψουν με μια από τις ανταγωνίστριες εταιρείες.

2.5.3. Οι Οικονομίες Φάσματος

Η εφαρμογή οικονομιών φάσματος στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών συνδέεται κατά βάση με ζητήματα χωροθέτησης δικτύων. Αναλυτικότερα, οι οικονομίες φάσματος, εμφανίζονται όταν μια αεροπορική εταιρεία η οποία προσθέτει νέους κόμβους, δηλαδή προορισμούς, στο δίκτυό της και καταφέρνει το κόστος εξυπηρέτησης για όλες τις νέες διαδρομές που δημιουργούν οι νέοι κόμβοι να είναι χαμηλότερο, από ότι εάν αυτές οι νέες διαδρομές εξυπηρετηθούν από μια νέα εταιρεία, η οποία δημιουργήθηκε αποκλειστικά για αυτό το σκοπό. Αυτή η πηγή αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερος αποδοτική όταν οι αεροπορικές εταιρείες εφαρμόζουν θεωρητικά ένα όσο το δυνατόν πιο γνήσιο δίκτυο HubandSpoke με n αεροδρόμια, για τα οποία η προσθήκη m νέων προορισμών αυξάνει τον αριθμό των

συνδυασμών διαδρομών μεταξύ των προορισμών στο δίκτυο από $n \cdot (n-1)$ έως $(n + m) \cdot (n + m-1)$.

Η επιλογή για ενσωμάτωση νέων προορισμών σε ένα υφιστάμενο δίκτυο δρομολογίων απασχολεί σε μεγάλο βαθμό όλες τις αεροπορικές εταιρείες. Αυτό συμβαίνει επειδή μια λάθος επιλογή μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ζημίες οι οποίες πέραν από οικονομικό αντίκτυπο δύναται να προσβάλλουν και την εικόνα της εταιρείας μακροπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, αυτό το οποίο θα πρέπει να αναφερθεί, είναι το γεγονός ότι σε περίπτωση που δεν ληφθεί υπ' όψιν η εφαρμογή τέτοιων οικονομιών, η επέκταση του δικτύου σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να θεωρείται μη επικερδής και ο μόνος τρόπος για τις εταιρείες να αυξάνουν τα κέρδη τους θα είναι μέσω των οικονομιών πυκνότητας, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Όπως γίνεται αντιληπτό αυτό αποτελεί ένα εσφαλμένο συμπέρασμα και είναι αρκετά μακριά από την πραγματική εικόνα του κλάδου των αερογραμμών παγκοσμίως, δεδομένης της προσπάθειας που καταβάλλουν όλες οι εταιρείες για διαρκή ανάπτυξη των δικτύων δρομολογίων τους, είτε μεμονωμένα είτε μέσω της ανάπτυξης συμμαχιών, συγχωνεύσεων και εξαγορών μεταξύ αεροπορικών εταιρειών με συμπληρωματικά δίκτυα. (Tugores-García, 2012). Σε γενικές γραμμές εκτιμάται ότι η επέκταση του δικτύου μειώνει το ανά μονάδα κόστος και οδηγεί σε κέρδη τις εταιρείες που επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους καθώς με αυτό τον τρόπο αυξάνουν τις προσφερόμενες προς τον πελάτη υπηρεσίες.

Εν κατακλείδι, η εφαρμογή των οικονομιών φάσματος αποτελεί ένα από τα κίνητρα ένταξης των εταιρειών σε κάποια παγκόσμια συμμαχία. Αυτό είναι αρκετά εύκολο να γίνει αντιληπτό καθώς οι αεροπορικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα, μέσω των πτήσεων κοινού κώδικα, να εκμεταλλεύονται τους κόμβους όλων των συνεργαζόμενων εταιρειών, προσθέτοντας ουσιαστικά στο δίκτυο τους έναν μεγάλο αριθμό επιπλέον κόμβων με ελάχιστα κόστη. Ιδιαίτερος σημαντικός είναι τα οφέλη για τις μικρότερες εταιρείες οι οποίες εντάσσονται σε κάποια συμμαχία καθώς σε αντίθετη περίπτωση το δίκτυο δρομολογίων τους θα παρέμενε αρκετά περιορισμένο και η οικονομική τους δραστηριότητα γρήγορα θα έφτανε σε ένα σημείο κορεσμού επιφέροντας αρνητικά αποτελέσματα.

2.5.4. Τα Χρηματοοικονομικά Οφέλη

Εκτός από την εφαρμογή των οικονομικών πυκνότητας και φάσματος σημαντικά δυνητικά οφέλη για τις εταιρείες μπορούν να προκύψουν λόγω της διαφοροποίησης των οικονομικών τους δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, οι παγκόσμιες αεροπορικές συμμαχίες επιτρέπουν στα μέλη τους μια τέτοια προσέγγιση, μέσω ενός διευρυμένου χαρτοφυλακίου, το οποίο δίνει τη δυνατότητα ανώτερης απόδοσης εσόδων με μειωμένο ρίσκο, καθώς το σύνολο των επενδύσεων αφορά τον συγκεκριμένο κλάδο. Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό αξίζει να αναφέρουμε ένα παράδειγμα. Οι αεροπορικές εταιρείες που συμμετέχουν σε κάποια συμμαχία έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν στο χαρτοφυλάκιο τους προορισμούς, επομένως νέες αγορές, οι οποίες ενδεχομένως να μην παρουσιάζουν ουδεμία συσχέτιση με την μητρική χώρα δραστηριοποίησής τους. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνουν τη διεύρυνση των πηγών εσόδων τους και παράλληλα περιορίζουν τον κίνδυνο έκθεσης σε μια ενδεχόμενη οικονομική ύφεση σε μια συγκεκριμένη χώρα ή οικονομική περιοχή γεγονός που θα είχε αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα. Παρόλο που η παγκοσμιοποίηση καθιστά τις οικονομίες όλο και πιο αλληλένδετες, όσο μικρότερη είναι αυτή η συσχέτιση των αγορών μεταξύ τους τόσο πιο ασφαλής μπορεί να θεωρείται μια τέτοιου είδους επένδυση, καθώς δεν θα υπάρχει ο φόβος της αλληλεπίδρασης και μεταφοράς των αρνητικών επιπτώσεων από τη μια αγορά στην άλλη.

Επιπλέον, λόγω της γεωγραφικής διαφοροποίησης που παρέχουν οι παγκόσμιες συμμαχίες, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής ύφεσης ή δυσπραγίας στην εγχώρια αγορά τους, καθώς άλλες αγορές μπορεί να εξακολουθούν να διατηρούν υψηλή ζήτηση. Επιπλέον, μειώνεται σημαντικά η διακύμανση των εσόδων μεταξύ των οικονομικών περιόδων, η οποία οφείλεται σε παράγοντες όπως η εποχικότητα και η κυκλικότητα που παρουσιάζει η αγορά των αεροπορικών εισιτηρίων παγκοσμίως, περιορίζοντας με αυτό τον τρόπο τις εντάσεις στο ταμείο και μειώνοντας τις απαιτούμενες ροές στο κεφάλαιο κίνησης. Τα οφέλη αυτά, τείνουν να είναι ακόμα μεγαλύτερα στην περίπτωση συγχώνευσης αεροπορικών εταιρειών με κοινή διοίκηση οικονομικών.

Πέραν των ανωτέρω, η γεωγραφική διαφοροποίηση στην αεροπορική βιομηχανία παρουσιάζει και άλλες μεγάλες ευκαιρίες. Αρχικά, αξίζει να αναφέρουμε ότι δίνεται η δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρείες να επιτυγχάνουν υψηλότερη

απόδοση πόρων και μέσων, καθώς τα αεροσκάφη και τα πληρώματα μπορούν να ανταλλάσσονται μεταξύ των διαδρομών, αλλά και των περιοχών κάλυψης σε παγκόσμια κλίμακα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα ακόμα καλύτερης διαχείρισης και εκμετάλλευσής τους καθώς επικεντρώνονται στις αγορές με τις υψηλότερες απαιτήσεις αλλά ταυτόχρονα και με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Ειδικότερα, οι παγκόσμιες συμμαχίες δίνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό αυτή τη δυνατότητα στα μέλη τους, μέσω ενός διευρυμένου εύρους ευκαιριών για την καλύτερη ανακατανομή πόρων μεταξύ των διαδρομών και των περιφερειών. Άλλα οφέλη σχετίζονται με τη δυνατότητα κινητικότητας των εργαζομένων, την ανακατανομή των υπηρεσιών ανάλογα με τη ζήτηση, τη υπέρβαση εμποδίων εισόδου σε νέες αγορές οι οποίες ορίζονται από διακρατικές συμβάσεις ενώ τέλος μια επιτυχημένη διάρθρωση δίνει τη δυνατότητα καλύτερης διοίκησης και λήψης αποφάσεων από την πλευρά των στελεχών.

Η πιο χαρακτηριστική περίπτωση στην σύγχρονη ιστορία της αεροπορικής βιομηχανίας όπου έγινε αντιληπτή η αξία της οικονομικής διαφοροποίησης και η ανάγκη ένταξης σε κάποια από τις συμμαχίες ήταν στα τέλη του 20ου αιώνα λόγω ενός συνόλου παραγόντων. Αρχικό πλήγμα αποτέλεσε η επιδείνωση των οικονομικών επιδόσεων των διεθνών αεροπορικών εταιρειών λόγω της κρίσης στην Ανατολική Ασία στα τέλη του 1997. Την κρίση αυτή ακολούθησε η οικονομική επιβράδυνση σε ορισμένα ευρωπαϊκά κράτη το 1998, η οποία σε συνδυασμό με την ταχεία κλιμάκωση των τιμών των καυσίμων το 1999 και την απορρύθμιση που προκλήθηκε στον κλάδο των αερογραμμών λόγω της απελευθέρωσης, οδήγησε αρκετές εταιρείες σε χρεοκοπία και διάλυση. Καθώς η παγκόσμια οικονομική ύφεση άρχισε να διογκώνεται το 2000, η κρίση στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών αυξήθηκε ακόμα περισσότερο, ιδίως μετά τις επιθέσεις στη Νέα Υόρκη το Σεπτέμβριο του 2001. Αναλογιζόμενοι τις αρνητικές συνέπειες οι οποίες θα μπορούσαν να προκληθούν από μια στάσιμη οικονομική κατάσταση, για τα περισσότερα διευθυντικά στελέχη της εποχής, η απόφαση για ένταξη σε κάποια από τις παγκόσμιες συμμαχίες, αποτελούσε ουσιαστικά μονόδρομο για την επιβίωση της ίδιας της εταιρείας. Αξίζει να αναφερθεί ότι το διάστημα αυτό, αποτελεί την αρχή για τη δημιουργία των τριών μεγαλύτερων μέχρι και σήμερα παγκόσμιων αεροπορικών συνασπισμών, ενώ το 2000 ήταν πλέον καταγεγραμμένες 579 συμμαχίες

οποιασδήποτε μορφής μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών, αριθμός διπλάσιος σε σχέση με το 1994. (Mason, 2002)

2.5.5. Τα οφέλη του Marketing

Πέρα από τα οικονομικά οφέλη που απολαμβάνουν οι εταιρείες που συμμετέχουν σε συμμαχίες, επωφελούνται και από συγκεκριμένες στρατηγικές στον τομέα του Marketing, γεγονός που αυξάνει περαιτέρω τη ζήτηση. Όντας μέλη μιας παγκόσμιας συμμαχίας οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα ευρέως διαδεδομένο δίκτυο δρομολογίων παγκοσμίως με άμεσες ανταποκρίσεις. Εκμεταλλεζόμενες αυτές τις συνδέσεις γίνονται ακόμα πιο ανταγωνιστικές όσον αφορά το επίπεδο των τιμών, καθώς μπορούν να προσφέρουν ναύλους σε χαμηλότερες τιμές από ότι οι ανταγωνιστές τους και παράλληλα να εδραιώνουν τη θέση τους, τόσο στην εγχώρια όσο και τη διεθνή αγορά, προσφέροντας πιο ποιοτικές και εκτεταμένες υπηρεσίες, λόγω της εφαρμογής των δικτύων Hub-and- Spoke.

Το πλεονέκτημα για μια εταιρεία που ανήκει σε μια παγκόσμια συμμαχία είναι ότι έχει τη δυνατότητα η ίδια να διαφημίζει και να διαθέτει στο κοινό ναύλους, για όλους τους προορισμούς που ανήκουν στο δίκτυο της συμμαχίας. Ακόμα και αν όλα τα μέρη του ταξιδιού μέχρι τον τελικό προορισμό δεν εκτελούνται αποκλειστικά από την ίδια, αλλά σε συνεργασία με κάποια άλλη εταιρεία η οποία ανήκει στη συμμαχία, μπορεί να διαθέτει στην αγορά ναύλους και να επωφελείται από τα ποσοστά διάθεσης. Αυτό όπως γίνεται αντιληπτό βελτιώνει σημαντικά την εικόνα της απέναντι στο επιβατικό κοινό και ενισχύει τη σχέση πιστότητας (brand loyalty) μεταξύ των δύο πλευρών.

Προς αυτή την κατεύθυνση ένα ακόμα στρατηγικό σημείο στον τομέα του Marketing αποτελούν τα προγράμματα συχνών πελατών (frequent flyer program), μέσω των οποίων επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Αρχικά, οι πελάτες όσο πιο συχνά ταξιδεύουν με μια από τις συνεργαζόμενες εταιρείες συγκεντρώνουν μίλια τα οποία μπορούν να τα εξαργυρώσουν με διάφορους τρόπους όπως η αναβάθμιση θέσης, η παροχή δωρεάν εισιτηρίου, η διαμονή στους χώρους ανάπαυσης των αεροδρομίων (lounge) κτλ. Από την πλευρά των εταιρειών, αυτή η σχέση πιστότητας που αναπτύσσεται, αφενός μεν επιφέρει οικονομικά οφέλη για την ίδια και αφετέρου

ενισχύει τη θέση της εντός της συμμαχίας λόγω μεγαλύτερης συμμετοχής στην κερδοφορία.

Ειδικότερα, για τις μικρότερες εταιρείες είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι δίνεται η δυνατότητα να εκμεταλλεύονται τα ήδη υφιστάμενα κανάλια προώθησης, μέσω του ονόματος και της εικόνας της συμμαχίας, ουσιαστικά χωρίς επιπλέον έξοδα διαφήμισης. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος ότι οι συγκεκριμένες εταιρείες, βάσει των συμφωνιών, εκτελούν ορισμένα δρομολόγια του δικτύου, τα οποία σε αντίθετη περίπτωση θα εκτελούνταν από κάποια άλλη εταιρεία, αποκομίζουν νέους πελάτες τους οποίους διαφορετικά να μην εξυπηρετούσαν. Τέλος, η σύνδεση αυτή με μεγαλύτερες και πιο γνωστές εταιρείες λειτουργεί προς όφελός τους όσον αφορά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς οι επιβάτες το συνδυάζουν με τα γενικότερα χαρακτηριστικά και τα πρότυπα όλων των εταιρειών της συμμαχίας.

Η σύνδεση του ονόματος μιας εταιρείας με τη συμμαχία και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να αποδειχθεί μελλοντικά πολύ σημαντική ακόμα και για την ίδια τη βιωσιμότητά της. Αρχικά, μέσω των προγραμμάτων συχνότητας πελατών μπορεί να οικοδομήσει μια σχέση εμπιστοσύνης στο μέλλον και να αυξάνει διαρκώς τη ζήτηση. Αυτό ισχύει ιδιαίτερος για πελάτες με αυξημένες απαιτήσεις (business travelers) των οποίων η ζήτηση είναι ανελαστική ως προς τη τιμή, ενώ το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιλογή μιας εταιρείας. Επιπλέον, η σύνδεση με την εικόνα (brand) της συμμαχίας μακροπρόθεσμα μπορεί να αποδειχθεί καταλυτική καθώς σε έναν τόσο καλά προστατευμένο και ανταγωνιστικό κλάδο θεωρείται αρκετά δύσκολο να εδραιωθεί κάποια εταιρεία ξεκινώντας από μηδενική βάση. Μάλιστα, είναι ακόμα πιο δύσκολο το εγχείρημα αυτό στον ευρωπαϊκό χώρο όπου κατά κύριο λόγο κυριαρχείται από μια πληθώρα εταιρειών οι οποίες κατά βάση αποτελούσαν τους πρώην εθνικούς αερομεταφορείς τις προηγούμενες δεκαετίες ή εισέρχονται στην διεκδίκηση μεριδίου αγοράς ως Low Cost εταιρείες. Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι είναι ακόμα πιο δύσκολο να επιβιώσει μια εταιρεία αν δεν ανήκει σε μια από τις δύο κατηγορίες που προαναφέρθηκαν, με αποτέλεσμα η επιλογή του να ανήκει σε μία παγκόσμια συμμαχία να φαίνεται πιο ασφαλής και επικερδής. Χαρακτηριστικό παραδείγματα αποτελεί η χρεοκοπημένη γερμανική εταιρεία Air Berlin, η οποία προκειμένου να επιβιώσει εντάχθηκε στο δίκτυο της One World και παρόλο το γεγονός ότι διέγραψε

μια ανοδική πορεία για δύο δεκαετίες δυστυχώς δεν τα κατάφερε και κήρυξε πτώχευση τον Οκτώβριο του 2017.

Από την άλλη πλευρά για τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές εταιρείες η διαχείριση της φήμης και του ονόματός τους μπορεί να δημιουργήσει άλλα προβλήματα. Πιο συγκεκριμένα σε περίπτωση συνεργειών μεταξύ τέτοιων εταιρειών είναι σκόπιμο να υπενθυμίζεται στον υποψήφιο πελάτη ότι η εταιρεία με την οποία συνεργάζεται όλα αυτά τα χρόνια εξακολουθεί να υφίσταται και δεν αποτελεί απλώς μέλος ενός ομίλου. Η σύνδεση του ονόματος της εταιρείας με το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και γενικότερα των πλεονεκτημάτων που απολάμβανε ο πελάτης προηγουμένως θα πρέπει να επισημαίνονται διαρκώς σε κάθε προωθητική ενέργεια. Αυτός είναι και ο λόγος που σε όλες τις κοινές επιχειρήσεις (JV), όπως στις περιπτώσεις των KLM- Air France ή British Airways- Iberia παρέμειναν τα ονόματα και των δύο συνεργαζόμενων εταιρειών. Το πρόβλημα αυτό το αντιμετώπισαν κυρίως οι πρώην εθνικοί αερομεταφορείς, οι οποίοι για χρόνια αποτελούσαν σημείο εθνικής υπερηφάνειας για τους πολίτες. Ο τελευταίος ήταν αντίθετος στην υποβάθμισή τους μέσω των επικείμενων αλλαγών του κλάδου μετά την απελευθέρωσή του συνεπώς οι εταιρείες για να προστατεύσουν την εικόνα τους διατήρησαν και την προηγούμενη ονομασία τους.

2.5.6. Η μετάδοση Τεχνογνωσίας μεταξύ των Συνεργατών

Ένα τελευταίο πλεονέκτημα από το οποίο μπορούν να επωφελούνται τα μέλη των συμμαχιών είναι η τυποποίηση των διαδικασιών και η ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων με βάση τις πρακτικές που εφαρμόζει κάθε εταιρεία σε περιφερειακό επίπεδο. Η διαδικασία μάθησης είναι διαρκής και δυναμική καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας και μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των αεροπορικών εταιρειών και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, επιφέροντας πιθανή αύξηση των κερδών. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα σε όλα τα μέλη να ανταλλάσσουν απόψεις για πρακτικές και μεθόδους που έχουν αποδειχθεί πιο επιτυχημένες σε τομείς όπως ο διοικητικός και επιχειρησιακός έλεγχος ενώ τέλος ενθαρρύνεται η καινοτομία και ο διάλογος με απώτερο σκοπό να κατανοηθούν οι

προτιμήσεις των πελατών ώστε να καλυφθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι μελλοντικές τους απαιτήσεις.

Από την άλλη πλευρά πρέπει να επισημανθεί ότι η απόφαση για ένταξη σε μια συμμαχία δεν είναι πάντα εύκολη. Ειδικότερα, αν μεταξύ των εταιρειών υπάρχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους ενδεχομένως μια τέτοια κίνηση να αποβεί μοιραία τόσο για το νέο μέλος όσο και για τις προϋπάρχουσες εταιρείες. Επειδή η διαδικασία της ενσωμάτωσης μπορεί να διαρκέσει από μερικούς μήνες μέχρι και χρόνια απαιτούνται μεθοδευμένες κινήσεις από όλες τις πλευρές. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι νέες αεροπορικές εταιρείες μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις λειτουργίες τους, τα συστήματα πληροφορικής, την εμφάνιση, την εικόνα των γραφείων, τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, την ιεραρχική δομή, την εξυπηρέτηση πελατών, το πρόγραμμα πιστότητας, τα πρότυπα ασφαλείας κλπ. γεγονός που κάνει τη διαδικασία αρκετά επίπονη. (Iatrou & Oretti, *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*, 2007)

Σε σχέση μάλιστα με τις άλλες μορφές συνεργειών όπως τα JV ή τις συγχωνεύσεις η συμμετοχή σε παγκόσμιες συμμαχίες συνεπάγεται πολύ μεγαλύτερη αφομοίωση και λιγότερη αμοιβαία προσαρμογή ή αμφίδρομη μάθηση. Η νεοεισελθούσα εταιρεία θα πρέπει να προσαρμόσει τη λειτουργία της σε έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με προϋπάρχοντα πρότυπα και διαδικασίες. Κατ' επέκταση, κάθε σημαντική αλλαγή στη συμμαχία που προήλθε από έναν νέο εταίρο μπορεί να επηρεάσει και τα υπόλοιπα μέλη, γεγονός που συνεπάγεται μεγαλύτερο κόστος ολοκλήρωσης για την ομάδα.

Η διαδικασία της ολοκλήρωσης μπορεί να βοηθήσει την αεροπορική εταιρεία να είναι πιο ανταγωνιστική αν οι αλλαγές βελτιώνουν την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών της. Ωστόσο, αυτό δεν είναι πάντα εξασφαλισμένο, καθώς η εταιρεία μπορεί να είναι απρόθυμη να ενταχθεί σε περίπτωση που τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της αμφισβητηθούν κατά την διαδικασία της ενσωμάτωσης ή ακόμα και πολύ αργότερα. Για το λόγο αυτό υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών, όπως η μεξικάνικη Aeromexico ή η Cora Airlines από τον Παναμά, οι οποίες αν και αρχικά αποφάσισαν να ενταχθούν σε κάποια παγκόσμια συμμαχία, στη συνέχεια αποχώρησαν είτε για να προσεταιριστούν σε κάποια άλλη είτε να ακολουθήσουν ανεξάρτητη πορεία. Επίσης, εταιρείες όπως αυτές του Κόλπου αρνούνται να ενσωματωθούν σε κάποια από τις τρεις μεγαλύτερες παγκόσμιες συμμαχίες,

σχηματίζοντας αποκλειστικά δικές τους συνέργειες με υψηλό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών για πιο premium πελάτες.

Συνοψίζοντας όλα τα ανωτέρω μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η διαδικασία της μάθησης μπορεί να βοηθήσει τα μέλη μιας συμμαχίας εφόσον υπάρχουν οι βάσεις για μια ισότιμη και αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στη διαχείριση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της κάθε εταιρείας προκειμένου να επωφεληθούν όλες οι πλευρές. Το βέβαιο είναι ότι είναι μια διαδικασία διαρκής η οποία ωστόσο είναι σε θέση να προσφέρει καθημερινά προστιθέμενη αξία σε όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν σε αυτή.

2.6. Παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας μιας Συμμαχίας

Μια επιχειρηματική συμμαχία μπορεί να έχει πολλές μορφές. Έχει διαπιστωθεί όμως ότι οι επιτυχημένες συμμαχίες παρουσιάζουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά. Οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχία μιας συμμαχίας είναι οι εξής:

- Προσεκτική επιλογή εταίρων
- Ανταλλαγή πληροφοριών
- Καθορισμός ρόλων
- Σταθεροί κανόνες
- Πρόβλεψη ομαλής εξόδου.

Οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα σημαντικών πλεονεκτημάτων, αλλά περικλείουν και τον κίνδυνο αποτυχίας. Μια συμμαχία απαιτεί αλλαγές στη συνηθισμένη πρακτική των εταίρων, που δεν είναι πάντοτε εύκολο να πραγματοποιηθούν. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα, που οδηγούν στην αποτυχία μιας συμμαχίας, είναι τα εξής:

- Έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση
- Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων
- Ασαφείς στόχοι
- Άνιση δέσμευση των εταίρων
- Απώλεια του ελέγχου

2.7. Οφέλη των επιβατών από τις συμμαχίες των Αεροπορικών Εταιριών

Μέσα από τις συμμαχίες των αεροπορικών εταιριών οι επιβάτες απολαμβάνουν οφέλη που θα μπορούσαμε γενικά να τα συνοψίσουμε στα εξής (Papatheodorou, 2006):

- Μεγαλύτερη συχνότητα πτήσεων
- Βελτιωμένες ώρες ανταποκρίσεων
- Μεγαλύτερη διαθεσιμότητα προορισμών
- Βελτιωμένο επίπεδο παροχής υπηρεσιών εντός και εκτός των πτήσεων
- Πιο ελκυστικά προγράμματα τακτικών επιβατών

Το συμπέρασμα έρευνας που έγινε σε επιβάτες που ταξίδευαν από τα αεροδρόμια Αθηνών και Ηρακλείου είναι ότι οι επιβάτες που ενδιαφέρονται για το κόστος του ταξιδιού τους τις προστιθέμενες αξίες των αεροπορικών εταιριών προγραμματισμένων πτήσεων που συμμετέχουν σε συμμαχίες αυτών. Αυτό έχει σαν επακόλουθο το να παρασύρονται από τις προσφορές πολύ χαμηλών τιμών των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (Low Cost) και από τις ναυλωμένες πτήσεις (charter). (Papatheodorou, 2006)

3. Κεφάλαιο 3^ο

3.1. Οι νέες κατηγορίες Αεροπορικών Εταιριών

Μετά την απελευθέρωση του κλάδου προέκυψαν τρία διαφορετικά είδη αεροπορικών εταιρειών προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες του επιβατικού κοινού. Έχοντας διαφορετικό επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) και ακολουθώντας διαφορετική στρατηγική τοποθέτησης όλες οι εταιρείες επιδόθηκαν σε έναν άτυπο αγώνα διαρκούς διεθνοποίησης. Ενώ παλιότερα ο κύριος διαχωρισμός ήταν μεταξύ εθνικών αερομεταφορέων και εταιριών χαμηλού κόστους, τα δεδομένα άλλαξαν κυρίως λόγω της απελευθέρωσης του κλάδου και τις δυνατότητες που έδωσε για την ανάπτυξη πιο ολοκληρωμένων δικτύων.

Σε αυτή τη βάση προέκυψαν, ουσιαστικά, δύο είδη εταιριών, αυτές που καθιέρωσαν το σύστημα Hub-and-Spoke και αυτές με το Point-to-Point. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν σχεδόν όλοι οι πρώην εθνικοί αερομεταφορείς, οι οποίοι παρέχουν ένα πλήρες δίκτυο δρομολογίων, μέσω συνδέων, σε όλα τα μήκη και πλάτη της γης. Οι εταιρείες αυτές ανήκουν σε μεγάλες παγκόσμιες συμμαχίες προσφέροντας πλήρεις υπηρεσίες τόσο για την μεταφορά επιβατών όσο και εμπορευμάτων. Αυτός είναι και ο λόγος που στην συνέχεια θα αποκαλούνται είτε Full Service είτε Hub-and-Spoke καθώς οι δύο όροι πλέον ταυτίζονται.

Από την άλλη πλευρά, η άλλη κατηγορία εταιριών είναι οι γνωστές πλέον χαμηλού κόστους (Low Cost). Αυτές οι εταιρείες έχουν αναπτύξει μια διαφορετική δομή δικτύου, παρέχοντας απ' ευθείας πτήσεις με όλα τα σημεία του και για αυτό θα αναφέρονται και ως Point-to-Point εταιρείες. Οι εταιρείες αυτές δραστηριοποιούνται σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και απευθύνονται σε κοινό, το οποίο είναι ευαίσθητο ως προς τη τιμή για την επιλογή του ταξιδιού του. Γενικότερα, οι διαφορές μεταξύ των δύο εντοπίζονται στον τρόπο με τον οποίο κάθε εταιρεία παράγει κέρδη, το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, την προστιθέμενη αξία για τον πελάτη και την στόχευση της αγοράς στόχου.

Λαμβάνοντας, ωστόσο, υπ' όψιν τις σύγχρονες τάσεις και δεδομένου ότι η πλειοψηφία των εταιριών ανήκουν ή προγραμματίζουν να ενταχθούν άμεσα σε κάποια από τις παγκόσμιες συμμαχίες, ενδεχομένως μια μελλοντική θα μπορούσε να γίνει με κριτήριο το αν ανήκουν ή όχι σε κάποιο από αυτούς τους συνασπισμούς.

Ακολουθώς, γίνεται μια σύντομη περιγραφή των δύο βασικών κατηγοριών μέχρι σήμερα και μιας τρίτης κατηγορίας, των εταιρειών charter, η οποία παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες.

3.1.1. Εταιρίες Full Service

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν κυρίως οι παλιοί εθνικοί αερομεταφορείς, οι οποίοι ανασχηματίστηκαν μετά την απελευθέρωση του κλάδου. Τα κύρια χαρακτηριστικά των εταιρειών αυτών είναι πως μπορούν να καλύψουν πλήρως τις ανάγκες του επιβατικού κοινού αλλά και τις μεταφορές εμπορευμάτων μέσω ενός ευρύτατου δικτύου δρομολογίων. Κατά συνέπεια ο κοινό στόχος, στον οποίο απευθύνονται, είναι αυτός που δίνει έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών και απαιτεί μεγάλη κάλυψη δρομολογίων σε παγκόσμια κλίμακα. Προκειμένου λοιπόν να παραμένουν ανταγωνιστικές και επικερδείς οι εταιρείες αυτές φροντίζουν να βελτιστοποιήσουν τους χρόνους των ανταποκρίσεων και να μειώνουν παράλληλα τα λειτουργικά τους έξοδα, μέσω πτήσεων οι οποίες εκτελούνται από μεγάλα αεροδρόμια (Hubs). Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να καλύπτουν τη ζήτηση τόσο σε εθνικό όσο και διεθνές επίπεδο. Ως παγκόσμιοι παίχτες συνάπτουν συμμαχίες με άλλες εταιρείες προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα οφέλη ευρύτερων συνεργασιών, τα οποία αφορούν την τιμολόγηση και τη διάθεση ναύλων και παράλληλα να έχουν την ευκαιρία για καλύτερη διαχείριση του δικτύου και του στόλου τους.

Σχετικά με αυτό αξίζουν να αναφερθούν ορισμένα ενδιαφέροντα στοιχεία αναφορικά με τις εταιρείες αυτής της κατηγορίας. Επειδή, η επέκταση του δικτύου δρομολογίων ουσιαστικά αφορά μια στρατηγική διεθνοποίησης των εταιρειών, μετά την πλήρη απελευθέρωση του κλάδου, οι μεγαλύτερες εταιρείες στράφηκαν προς αυτή την κατεύθυνση μέσω συμφωνιών κοινού κώδικα (code-share agreements) με τις οποίες προσπάθησαν να επεκταθούν παγκοσμίως και να καταλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Ειδικότερα, σε πλήρως απελευθερωμένες αγορές όπως για παράδειγμα εντός Ε.Ε. σχηματίστηκαν συνεργασίες με ακόμα μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων, δημιουργώντας πολλές φορές μονοπωλιακές τακτικές. Παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών αποτελούν η κοινή επιχείρηση (JV) των Air France- KLM καθώς και ο όμιλος της Lufthansa

αποτελούμενος από τις Lufthansa German Airlines, Swiss International Airlines, Austrian Airlines, Brussels Airlines και Eurowings.

Σήμερα, οι περισσότερες από αυτές ανήκουν σε μία από τις τρεις παγκόσμιες συμμαχίες. Οι συμμαχίες ουσιαστικά αποτελούν ένα ενδιάμεσο στάδιο συνεργασίας μεταξύ των δύο ανωτέρω μορφών, παρέχοντας ωστόσο σημαντικά οφέλη για τις εμπλεκόμενες εταιρείες. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι σε παγκόσμια κλίμακα, από τις 10 μεγαλύτερες εταιρείες, όσον αφορά τη μεταφορά επιβατών, αν εξαιρεθούν οι 3 οι οποίες είναι Low Cost, όλες οι άλλες ανήκουν σε κάποια από τις τρεις παγκόσμιες συμμαχίες. Μελλοντικά, εκτιμάται ότι σχεδόν όλες οι εταιρείες θα εντάσσονται σε κάποια συμμαχία καθώς θα είναι σχεδόν αδύνατο να σταθούν μόνες τους, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και λόγω αδυναμίας να μην χαρακτηριστούν ως Low Cost. Μάλιστα, όσον αφορά την παρουσία των εταιρειών Low Cost, θα πρέπει να επισημανθεί ότι προκάλεσε σημαντικές ανακατατάξεις στον κλάδο. Λόγω των χαμηλότερων ναύλων που προσέφεραν κατάφεραν άμεσα να καταλάβουν σημαντικό μερίδιο αγοράς. Αυτό, είχε ως αποτέλεσμα από την πλευρά των εταιρειών Full Service, να παρατηρείται μια αντίστοιχη «καθοδική» πορεία θέτοντας ως βάση του ανταγωνισμού μόνο τις τιμές. Η στρατηγική που ακολούθησαν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές ήταν είτε να καθιερώσουν ένα αντίστοιχο μοντέλο διαχείρισης, περικόπτοντας έξοδα σε όλο το φάσμα της αλυσίδας αξίας είτε να επιχειρήσουν την ίδρυση μιας θυγατρικής με χαρακτηριστικά Low Cost. Δυστυχώς, σε κάθε περίπτωση, η ιστορία έδειξε ότι και οι δύο επιλογές αποδείχθηκαν αποτυχημένες και εγκαταλείφθηκαν άμεσα. Παραδείγματα αποτέλεσαν η Go, της British Airways, η TED, της United Airlines κα. (Centreforaviation, 2019)

Εξάιρεση, αποτέλεσαν οι Iberia Express και Scoot θυγατρικές των Iberia και Singapore Airlines αντίστοιχα, οι οποίες συνεχίζουν τη λειτουργία τους μέχρι σήμερα. Αυτός είναι και ένας ακόμα λόγος που ωθεί τις εταιρείες να Full Service να ενταχθούν σε κάποια συμμαχία σήμερα, προκειμένου να διαχωρίσουν τη στρατηγική τοποθέτηση τους από τις εταιρείες Low Cost.

Τέλος, όσον αφορά τις εταιρείες Full Service, οι περισσότερες έχουν επιτύχει σχεδόν μια πλήρη στρατηγική καθετοποίησης, η οποία ξεκινά από τη συντήρηση των αεροσκαφών μέχρι τις παρεχόμενες υπηρεσίες στην πτήση. Εκμεταλλευόμενες την ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι σε θέση να κάνουν καλύτερη διαχείριση των πελατών

τους μέσω προγραμμάτων πιστότητας (FrequentFlyerProgrammes) και να παρέχουν τη βέλτιστη εμπειρία στον πελάτη μέσω εξατομικευμένων υπηρεσιών.

3.1.2. Εταιρίες Low Cost

Η βάση ανταγωνισμού αυτών των εταιρειών είναι η ελαχιστοποίηση των λειτουργικών εξόδων σε κάθε επίπεδο της αλυσίδας αξίας, ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν στους πελάτες τους το χαμηλότερο ναύλο της αγοράς. Η ιδέα για αυτή τη στρατηγική ξεκίνησε από τις ΗΠΑ με την Southwest Airlines και εν συνεχεία μεταφέρθηκε στην Ευρώπη με εταιρείες όπως η Ryanair και η EasyJet να καθιερώνουν ανάλογη στρατηγική.

Σε αντίθεση με τις εταιρείες Full Service, οι εταιρείες Low Cost παρέχουν στον πελάτη απλώς την υπηρεσία μεταφοράς και όχι μια πολυτελή μετακίνηση. Χρησιμοποιούν ένα δίκτυο δρομολογίων το οποίο στηρίζεται σε απευθείας μετακινήσεις (Point-to-Point), συνδέοντας τις περισσότερες φορές προορισμούς που ανήκουν σε μία μόνο ήπειρο. Προκειμένου να ελαχιστοποιήσουν τα έξοδά τους για φόρους, χρησιμοποιούν μόνο περιφερειακά αεροδρόμια και παράλληλα μειώνουν τους χρόνους αναμονής λόγω χαμηλής εναέριας κυκλοφορίας. Συνήθως χρησιμοποιούν μόνο έναν τύπο αεροσκάφους (Airbus 320 ή Boeing 737) για τις πτήσεις τους ώστε να μειώνονται τα έξοδα συντήρησης του στόλου και εκπαίδευσης του προσωπικού εδάφους και αέρος, ενώ δεν παρέχουν καμία υπηρεσία στον επιβάτη κατά τη διάρκεια της πτήσης. Επιπλέον, η διάθεση των ναύλων γίνεται μόνο μέσω του διαδικτύου και αφορά συνήθως την κράτηση για μία μόνο μετάβαση, χωρίς την παροχή έκπτωσης για πτήσεις με επιστροφή ή με ανταπόκριση, ενώ ο επιβάτης είναι υποχρεωμένος να εκτελεί όλες τις διαδικασίες μέχρι και την επιβίβασή του στο αεροπλάνο αποκλειστικά μόνος του. Δεν παρέχουν ειδικά προγράμματα πιστότητας ενώ παράλληλα μεγάλο μέρος των εσόδων τους επιτυγχάνεται μέσω υπηρεσιών για τις οποίες ο πελάτης θα πρέπει να πληρώσει επιπλέον, όπως η μεταφορά αποσκευών, η κράτηση συγκεκριμένης θέσης ή η διάθεση φαγητού και ποτού στην πτήση. Ακόμα, έσοδα επιτυγχάνονται μέσω υπηρεσιών, όπως η μεταφορά στο αεροδρόμιο, η ενοικίαση αυτοκίνητου ή η κράτηση ξενοδοχείων, μέσω ενός δικτύου συνεργατών από τους οποίους λαμβάνουν ποσοστά από τις κρατήσεις.

Αν και σήμερα είναι πολύ λίγες οι εταιρείες Low Cost, οι οποίες τηρούν αυστηρά το παραπάνω επιχειρηματικό μοντέλο, στον ευρωπαϊκό χώρο υπάρχουν παραδείγματα εταιρειών που σημειώνουν μεγάλη επιτυχία. Η Ryanair και η EasyJet αποτελούν τέτοια παραδείγματα καθώς μαζί με την Southwest Airlines από την Αμερική, αποτελούν τις τρεις εταιρείες που συμπληρώνουν την πρώτη δεκάδα με την μεγαλύτερη επιβατική κίνηση παγκοσμίως.

Όσον αφορά τη στρατηγική διεθνοποίησης αυτών των εταιρειών υπάρχουν ορισμένα ζητήματα που αξίζει να αναφερθούν. Το κύριο μειονέκτημα που αντιμετωπίζουν είναι η επέκταση του δικτύου δρομολογίων τους. Αυτό είναι άμεση συνέπεια του γεγονότος ότι ακόμα και σήμερα οι συμμαχίες μεταξύ εταιρειών Low Cost είναι σε πρώιμο στάδιο με αποτέλεσμα να μην είναι τόσο εύκολη η ενσωμάτωση νέων προορισμών. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν τρεις συμμαχίες μεταξύ Low Cost εταιρειών, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε Ασία και Ινδικό Ωκεανό, με περιορισμένο ωστόσο επίπεδο συνεργειών. Επίσης, καμία εταιρεία δεν έχει καταφέρει να ενσωματωθεί σε κάποια από τις συμμαχίες των εταιρειών Full Service, ώστε να διαφοροποιήσει το μοντέλο της και να αποκομίσει ορισμένα οφέλη.

Σημαντικό είναι ακόμα ότι το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο δεν ευνοεί την ανάπτυξη ενός εκτεταμένου δικτύου, από μια μόνο εταιρεία, καθώς δεν διατίθεται ούτε ο απαραίτητος στόλος αεροπλάνων ούτε η πρόσβαση σε μεγάλα διεθνή αεροδρόμια. Αυτό ουσιαστικά εγκλωβίζει αυτές τις εταιρείες να δραστηριοποιούνται σε μια συγκεκριμένη περιοχή καλύπτοντας τη ζήτηση με μεγάλη συχνότητα δρομολογίων ώστε να αξιοποιούν τα μέσα τους και να παραμένουν επικερδείς. Αυτό, όπως γίνεται αντιληπτό, είναι άμεσα συνυφασμένο με την κερδοφορία και την επιβίωσή τους. Μελλοντικά, ωστόσο, αναμένεται να παρουσιαστεί το πρόβλημα μιας κορεσμένης αγοράς με τη συμμετοχή είτε των εταιρειών Full Service είτε νέων εταιρειών Low Cost, οι οποίες θα κάνουν την εμφάνισή τους, με αποτέλεσμα να διακυβεύεται η ίδια η βιωσιμότητα των ήδη υπάρχοντων εταιρειών.

Αυτά τα προβλήματα φαίνεται να τα αντιμετωπίζουν ήδη οι εταιρείες Low Cost που δραστηριοποιούνται στην ευρωπαϊκή αγορά. Η Ryanair, η οποία ίσως αποτελεί την πιο γνωστή από αυτές, ήδη έχει πραγματοποιήσει κινήσεις προκειμένου να καταφέρει να συνεχίσει την επιτυχημένη πορεία της. Προς αυτή τη κατεύθυνση έχει ξεκινήσει να ενσωματώνει προορισμούς της Βόρειας Αφρικής και της Μέσης

Ανατολής ενώ εκμεταλλευμένη συνεργασίες με εταιρείες που σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού, όπως η διαμονή ή η ενοικίαση αυτοκινήτου, είναι πλέον σε θέση να δημιουργεί η ίδια νέους προορισμούς, κυρίως για λόγους αναψυχής. Μεγάλο ρόλο σε αυτό παίζει ο παράγοντας της εποχικότητας καθώς η ζήτηση προς αυτούς τους προορισμούς μεταβάλλεται σημαντικά μέσα στον χρόνο, ωστόσο μέχρι στιγμής η εταιρεία φαίνεται να είναι σε θέση να σημειώνει επιτυχημένα αποτελέσματα μέσω σωστής προώθησης και κατάλληλου σχεδιασμού στον τομέα του Marketing.

Επίσης, μια άλλη στρατηγική κίνηση που πραγματοποίησε το 2017 και σχετίζεται με την επόμενη κατηγορία εταιρειών που θα δούμε, είναι η ίδρυση της θυγατρικής Ryanair Sun, η οποία πραγματοποιεί αποκλειστικά πτήσεις charter με έδρα την Πολωνία, έναν χώρο που η εταιρεία δεν είχε καμία προγενέστερη εμπειρία. (Dwyer, 2017). Ακόμα, η Ryanair από τις αρχές του 2018 δίνει τη δυνατότητα στους επιβάτες της που ταξιδεύουν μέσω των αεροδρομίων Ρώμης και Μαδρίτης, για την αγορά εισιτηρίων με ανταπόκριση μέσω μιας κράτησης, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο ένα άτυπο σύστημα Hub-and-Spoke. Επιπλέον, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για ακόμα μεγαλύτερη επέκταση από το Μάρτιο του ίδιου έτους, προέβη σε συνεργασία με την Air Europa για πτήσεις προς τη Βόρεια, Κεντρική και Νότια Αμερική. Η ανάγκη για υπερατλαντικές πτήσεις πλέον κρίνεται αναγκαία και για τις εταιρείες Low Cost καθώς η ευρωπαϊκή αγορά είναι ήδη κορεσμένη. Η πρώτη που επιχείρησε να το πραγματοποιήσει ήταν η Norwegian, η οποία μέχρι σήμερα πραγματοποιεί δρομολόγια προς τη Βόρεια Αμερική με αρκετά χαμηλούς ναύλους. Αν και το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι αρκετά δύσκολο καθώς οι εταιρείες αυτές υστερούν τόσο όσον αφορά τον τύπο των αεροπλάνων που χρησιμοποιούν, όσο και τους πόρους, υπάρχει μια επιπλέον παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη και έχει να κάνει με τις απαιτήσεις των επιβατών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτών των εταιρειών πηγάζει από την χαμηλή τιμή ναύλων που προσφέρουν, περικόπτοντας έξοδα από όλα τα επίπεδα της αλυσίδας αξίας. Αν και κάτι τέτοιο φαίνεται αρκετά προσιτό να συμβαίνει για μικρής διάρκειας πτήσεις, είναι σχεδόν αδύνατο να το επιτύχουν στις μεγαλύτερες. Έτσι, ενώ είναι σε θέση να προσφέρουν μέχρι και 50% χαμηλότερους ναύλους, στις υπερατλαντικές πτήσεις το ποσοστό αυτό μειώνεται σημαντικά και πολλές φορές μια Full Service εταιρεία είναι σε θέση να προσφέρει ακόμα χαμηλότερη τιμή ναύλου από μία Low Cost, καθιστώντας τη δεύτερη πλήρως μη ανταγωνιστική στη συγκεκριμένη αγορά.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω το κύριο πρόβλημα που θα αντιμετωπίσουν οι εταιρείες αυτής της κατηγορίας είναι των κορεσμένων αγορών. Ήδη ορισμένες από αυτές, όπως η Ryanair, διαβλέποντας ένα πιθανό αδιέξοδο άρχισαν να στρέφονται σε εναλλακτικές στρατηγικές όπως η είσοδος σε κύρια αεροδρόμια, οι εξαγορές και η δυνατότητα ανταποκρίσεων μεταξύ πτήσεων. Μελλοντικά, είναι βέβαιο πως θα απαιτηθούν ακόμα μεγαλύτερες επιχειρηματικές κινήσεις προς την κατεύθυνση των διηπειρωτικών πτήσεων, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τη FlyScoot, μια Low Cost η οποία εκτελεί πτήσεις μεταξύ Ευρώπης Ασίας. Τέλος, δεδομένου ότι αναμένεται να υπάρξει μια περαιτέρω ολοκλήρωση στην αγορά των εταιρειών Low Cost, συμφωνίες για πτήσεις κοινού κώδικα ή δημιουργίας συμμαχιών αντίστοιχων με αυτές των εταιρειών Full Service, κρίνονται επιτακτικές.

Η **Value Alliance** είναι η συμμαχία αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους Ασίας-Ειρηνικού. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν σχηματίσει την πρώτη συμμαχία της περιοχής Ασίας-Ειρηνικού που περιλαμβάνει οκτώ αερομεταφορείς χαμηλού κόστους από την Ιαπωνία στην Αυστραλία για να ενισχύσουν τη χρήση των δικτύων αερομεταφορών τους. Η Value Alliance περιλαμβάνει την Scoot and Tiger Airways της Singapore Airlines, Vanilla Air της ANA , Tiger Airways Australia, Nok Airlines, NokScoot, Cebu Pacific Air και Jeju Air, δήλωσε εκπρόσωπος της Vanilla Air τη Δευτέρα. Η συνεργασία αυτή πραγματοποιείται μετά τη δημιουργία μιας κινεζικής συμμαχίας από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (LCC), φέτος, που συνδέεται με τον Όμιλο HNA . Η Value Alliance είναι η μεγαλύτερη συμμαχία στον κόσμο από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και προσφέρει μια ιστοσελίδα που επιτρέπει στους επιβάτες σε μία μόνο συναλλαγή να κλείσουν εισιτήρια και επιπλέον υπηρεσίες, όπως επιπλέον αποσκευές και γεύματα για τις αεροπορικές που ανήκουν στη συμμαχία . Τα μέλη προσφέρουν πτήσεις σε περισσότερους από 160 προορισμούς με 174 αεροσκάφη. Η συμμαχία, η οποία αποκλείει αεροπορικές μεγαλύτερων ναύλων, όπως την AirAsia, θα αυξήσει τη γεωγραφική εμβέλεια των μελών της, χρησιμοποιώντας τη δυναμική της ιστοσελίδας του κάθε εταίρου στην εγχώρια αγορά της, δήλωσε ο διευθύνων σύμβουλος της αεροπορικής εταιρείας μεσαίων αποστάσεων Scoot, Campbell Wilson, στην Σιγκαπούρη. *«Το κάνουμε αυτό για τους δικούς μας λόγους στρατηγικής»*, είπε ο

Wilson, όταν ρωτήθηκε αν η AirAsia και η Jetstar της Qantas Airways της Αυστραλίας κλήθηκαν να συμμετάσχουν. «*Το γεγονός ότι δεν τις βλέπετε εδώ μιλάει από μόνο του*». Επίσης στην Value Alliance δεν συμμετάσχουν η Lion Air της Ινδονησίας και η IndiGo Ινδίας. Ο στόχος της Value Alliance είναι να φέρει σε επαφή μικρότερες αεροπορικές εταιρείες ως εναλλακτική λύση για τις μεγαλύτερες AirAsia και Jetstar στην περιοχή, σύμφωνα με ανθρώπους του κλάδου. «*Αυτή είναι μια θετική κίνηση για τις αεροπορικές χαμηλού κόστους*», δήλωσε ο Dan Lu, αναλυτής στο Τόκιο της JP Morgan Securities Japan. «*Το μειονέκτημα για τις εταιρείες χαμηλού κόστους είναι η έλλειψη του εταιρικού δικτύου. Είναι αρκετά δύσκολο για αυτές να ενωθούν με τις συμμαχίες που προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες έτσι πρέπει να σχηματίσουν τη δική τους συμμαχία. Μέσω αυτής της κοινής συμμαχίας μπορούν να επεκτείνουν το δίκτυό τους*». Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν ακμάσει στην Ασία καθώς αυξάνεται ο πλούτος ,ενθαρρύνοντας περισσότερους ανθρώπους να πετάξουν για πρώτη φορά. Τουλάχιστον 12 εταιρείες χαμηλού κόστους ξεκίνησαν τη λειτουργία τους στην περιοχή Ασίας- Ειρηνικού την τελευταία δεκαετία, και έχουν παραγγείλει εκατοντάδες αεροσκάφη από την Airbus και την Boeing. Η Boeing, στην ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς το 2015, έδειξε ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους της Ασίας πέτυχαν μέση ετήσια αύξηση 24,5% κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Συγκριτικά, η Ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς χαμηλού κόστους παρουσίασαν αύξηση 13,4% . Η Boeing επίσης προβλέπει πως 100 εκατομμύρια νέοι επιβάτες θα εισέλθουν στην ασιατική αγορά σε ετήσια βάση για το εγγύς μέλλον , δημιουργώντας ζήτηση τα επόμενα 20 χρόνια για 10.370 αεροπλάνα μονού διαδρόμου, όπως το 737 της Boeing και το A320 της Airbus . Η νέα συμμαχία δεν είναι τόσο εκτενής όσο οι τρεις μεγάλες συμμαχίες που προσφέρουν πλήρεις υπηρεσίες, όπως η Star Alliance, Oneworld και SkyTeam . Αυτές οι συμμαχίες διαθέτουν εκτεταμένες συμφωνίες κοινής εκμετάλλευσης πτήσεων, πρόσβαση σε ένα δίκτυο από σαλόνια αναμονής, και τη δυνατότητα εξαργύρωσης πόντων από τις πτήσεις μεταξύ των εταίρων. Ωστόσο, έχουν εκφραστεί αμφιβολίες για την αποτελεσματικότητά τους και μάλιστα και οι 2 "μεγάλες" αεροπορικές εταιρείες - Emirates και Etihad Airways αρνήθηκαν να ενταχθούν σε κάποια από τις μεγάλες 3 συμμαχίες.

3.1.3. Εταιρίες Charter

Μία τρίτη κατηγορία η οποία διεκδικεί μερίδιο αγοράς είναι οι εταιρείες οι οποίες εκτελούν μισθωμένες πτήσεις κατόπιν συγκεκριμένης απαίτησης (Charter), πέρα του προγράμματος εκτέλεσης δρομολογίων. Οι εταιρείες αυτές εκτελούν κυρίως πτήσεις κατά τη διάρκεια της περιόδου των διακοπών προς συγκεκριμένους τουριστικούς προορισμούς, οι οποίοι παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση τη δεδομένη χρονική περίοδο. Η διάθεση των εισιτηρίων γίνεται είτε απ' ευθείας από τις ίδιες τις εταιρείες είτε μέσω ταξιδιωτικών παρόχων, οι οποίοι μισθώνουν μια συγκεκριμένη πτήση για την μεταφορά των τουριστικών γκρουπ που θέλουν να μεταφέρουν. Αυτός είναι και ο λόγος που τις περισσότερες φορές οι πτήσεις αυτές διατίθενται μέσω συνολικών πακέτων τα οποία περιλαμβάνουν την μετακίνηση, τη διαμονή και άλλες υπηρεσίες.

Η μεγάλη ζήτηση από την πλευρά του επιβατικού κοινού οδήγησε πολλές από τις μεγάλες εταιρείες του κλάδου, όπως η Lufthansa και η KLM, να ιδρύσουν θυγατρικές εταιρείες οι οποίες θα εκτελούν αποκλειστικά τέτοιου είδους πτήσεις. Επιπλέον, σε μια προσπάθεια κάθετης ολοκλήρωσης επιχείρησαν τη διάθεση ολοκληρωμένων πακέτων τα οποία περιλαμβάνουν την οργάνωση του ταξιδιού, τη μεταφορά, τη διαμονή και την μετακίνηση των τουριστών στον εκάστοτε προορισμό. Επίσης, λόγω του γεγονότος ότι οι εταιρείες αυτές εκτελούν πτήσεις μέσω μικρότερων αεροδρομίων, συμβάλλουν καταλυτικά στην ενίσχυση των τοπικών οικονομιών καθώς αποφέρουν σημαντικά ποσά από την επιβολή φόρων.

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των εταιρειών αυτών είναι ότι διαθέτουν αεροσκάφη ικανά να καλύψουν μακρινές αποστάσεις με απευθείας πτήσεις χωρίς να απαιτείται ενδιάμεσος σταθμός. Έτσι, καλύπτουν τις απαιτήσεις τόσο ομαδικών μετακινήσεων, όπως τουριστικά γκρουπ, αλλά και τις απαιτήσεις ενός πιο απαιτητικού κοινού όπως ιδιωτικές πτήσεις προσώπων VIP ή μεμονωμένες μετακινήσεις στελεχών από πολυεθνικές εταιρείες ή κυβερνητικούς οργανισμούς. Οι εταιρείες αυτής της κατηγορίας μπορούν να είναι αρκετά επικερδείς διαθέτοντας το σύνολο των ναύλων τους με παράλληλη μείωση των λειτουργικών και διοικητικών τους εξόδων, των εξόδων διάθεσης και προώθησης, των φόρων αεροδρομίων και καυσίμων καθώς και της μίσθωσης αεροσκαφών.

3.2. Οι 3 Παγκόσμιες Συμμαχίες

Στις μέρες μας στον κλάδο των αερογραμμών υπάρχουν συνολικά έξι συμμαχίες, με τις τρεις μεγαλύτερες από αυτές να καλύπτουν συνολικά περίπου το 60% της παγκόσμιας αγοράς. Με την πρώτη να έχει σχηματιστεί το 1997, **Star Alliance** και τη τελευταία το 2016 (Value Alliance, εταιρία χαμηλού κόστους) καθεμία ακολουθεί τη δικιά της πορεία στον κλάδο ενσωματώνοντας διαρκώς νέα μέλη και αυξάνοντας τη γεωγραφική της κάλυψη. Όσον αφορά τους αριθμούς σύμφωνα με τα τελευταία στατιστικά στοιχεία πρώτη σε επιβατική κίνηση έρχεται η **SkyTeam**, μεταφέροντας 730 εκ. επιβάτες, κυρίως μεταξύ Ευρώπης και Αμερικής, ενώ τρίτη η **One World** μεταφέροντας πάνω από 528 εκ. επιβάτες ετησίως. Αν επικεντρωθούμε αποκλειστικά στις γεωγραφικές περιοχές Αμερικής, Ευρώπης και Ασίας, οι συμμαχίες αυτές καλύπτουν το 78% της συνολικής ζήτησης ενώ αποκλειστικά στην αγορά Ευρώπης Αμερικής αγγίζει το 90%, με την καθεμία να κατέχει αυξημένα ποσοστά σε διαφορετικό αγοραστικό κοινό.

Ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση των τριών κύριων παγκόσμιων συμμαχιών με βάση τα στοιχεία του 2017:

Η **Star Alliance** αποτελεί ουσιαστικά την πρώτη συμμαχία που σχηματίστηκε μεταξύ αεροπορικών εταιρειών ιδρυθείσα στις 14 Μαΐου του 1997. Τα ιδρυτικά μέλη αποτέλεσαν πέντε εταιρείες οι United Airlines, Scandinavian Airlines, Thai Airways, Air Canada, και Lufthansa. Σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη συμμαχία με 28 μέλη, προερχόμενα από όλες τις γεωγραφικές ηπείρους, εκτός από την Ωκεανία, μεταφέροντας ετησίως πάνω από 727 εκ. επιβάτες. Κατέχοντας το μεγαλύτερο δίκτυο δρομολογίων παγκοσμίως καταφέρνει να παρέχει ασφαλείς και ποιοτικές μεταφορές επιβατών προς 1.317 προορισμούς σε 193 χώρες. Αποτελούμενη τόσο από μεγάλες εταιρείες του κλάδου όπως η Lufthansa, η Turkish Airlines και η Singapore Airlines αλλά και μικρότερες όπως η Aegean, η Air India ή η πολωνική LOT εκτελεί καθημερινά 18.800 πτήσεις προς όλους τους προορισμούς διαθέτοντας στόλο που αποτελείται συνολικά από 4.700 αεροπλάνα.

Ορισμένες ιδιαιτερότητες τις οποίες παρουσιάζει η Star Alliance είναι ότι τον Οκτώβριο του 2009 έγινε η πρώτη συμμαχία που κατάφερε να ενσωματώσει στα μέλη της εταιρεία η οποία προηγουμένως ανήκε σε ανταγωνίστρια ένωση. Πρόκειται για την περίπτωση της Continental Airlines, η οποία αποφάσισε να αφήσει την Sky

Team και να προσεταιριστεί στην Star Alliance, ενώ έναν χρόνο αργότερα συγχωνεύθηκε με την United Airlines, η οποία ήταν ήδη μέλος της συμμαχίας. Ένα δεύτερο στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η εν λόγω συμμαχία έχει κατηγορηθεί αρκετές φορές για αθέμιτο ανταγωνισμό στην ευρωπαϊκή αγορά. Αυτό συμβαίνει διότι τα περισσότερα από τα μέλη της προέρχονται κυρίως από κράτη της Ευρώπης, με αποτέλεσμα το δίκτυο δρομολογίων της να καλύπτει κάθε σημείο της ηπείρου. Όπως γίνεται αντιληπτό, αυτό της δίνει τη δυνατότητα ουσιαστικά να μπορεί να ρυθμίζει την προσφορά και τη ζήτηση επιβάλλοντας ταυτόχρονα ναύλους πιο ανταγωνιστικούς σε δυναμικές αγορές και ακολουθώντας μονοπωλιακές τακτικές σε άλλες. (Star_Alliance, 2019)

Η **One World** ήταν η δεύτερη σε σειρά συμμαχία που σχηματίστηκε τον Φεβρουάριο του 1999 αποτελούμενη τότε από τις American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airways, Qantas and Canadian International (η οποία εν συνεχεία αποχώρησε από τη συμμαχία λόγω της συγχώνευσής της με την Air Canada). Σήμερα, αποτελείται από 13 κύρια μέλη, με περίπου άλλες τριάντα θυγατρικές να βρίσκονται πίσω από αυτές, καλύπτοντας κυρίως περιφερειακά αεροδρόμια. Επιπλέον, έχουν ήδη ξεκινήσει οι διαδικασίες ένταξης δυο ακόμα μελών, της AirMaroc και της Fiji Airways, οι οποίες στόχος είναι να έχουν ολοκληρωθεί μέσα στο 2019.

Η OneWorld διαθέτει το πιο εκτεταμένο δίκτυο αεροδρομίων έχοντας στο δυναμικό της εταιρείες και από τις έξι γεωγραφικές ηπείρους. Με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να εκτελεί καθημερινά σχεδόν 14.000 πτήσεις προς 1.100 προορισμούς σε 180 διαφορετικές χώρες. Πρακτικά, αυτό μεταφράζεται σε 1.000 επιβάτες κάθε λεπτό για όλο το χρόνο.

Αυτό που αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι στη συμμαχία αυτή ανήκουν η American Airlines, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία παγκοσμίως σε αριθμούς επιβατών και εσόδων καθώς και η LATAM και η Qantas, οι οποίες αποτελούν την κύρια αεροπορική εταιρεία σε Λατινική Αμερική και Ωκεανία αντίστοιχα. Επιπλέον, η One World είναι η μοναδική συμμαχία παγκοσμίως η οποία διαθέτει στο δυναμικό της μία από τις τρεις μεγάλες εταιρείες του Κόλπου. Πρόκειται για την Qatar Airways, η οποία εντάχθηκε το 2013 στα μέλη της συμμαχίας,

αναβαθμίζοντας σημαντικά τόσο το δίκτυο δρομολογίων της όσο και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, η One World ήταν πρώτη η οποία καθιέρωσε τα προγράμματα πιστότητας (Loyalty Programmes), δίνοντας σημαντικά προνόμια στους συχνούς της επιβάτες. Προς αυτή την κατεύθυνση, ακόμα και σήμερα δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών μέσω προσεγγμένων χώρων ανάπαυσης, σε πάνω από 650 αεροδρόμια προσφέροντας παράλληλα ευέλικτα και ανταποδοτικά προγράμματα στους συχνούς επιβάτες. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο αποτελεί την εταιρεία με τους περισσότερους χρήστες διακεκριμένης θέσης ενώ έχει βραβευτεί με τον τίτλο της καλύτερης αεροπορικής συμμαχίας για τα επτά τελευταία συναπτά έτη. (OneWorld, 2019)

Η **Sky Team** αποτέλεσε χρονικά την τρίτη παγκόσμια συμμαχία. Έχοντας ως ιδρυτικά μέλη τις Delta Airlines, Aeroméxico, AirFrance και Korean Air ξεκίνησε τη δραστηριότητά της τον Ιούνιο του 2000. Ορόσημο για την ραγδαία επέκταση της συμμαχίας, αποτέλεσε η ένταξη των εταιρειών Continental Airlines, Northwest Airlines και KLM τον Σεπτέμβριο του 2004, μέσω κοινοπραξιών με τις Delta και Air France αντίστοιχα, επεκτείνοντας σημαντικά τη γεωγραφική της κάλυψη.

Σήμερα, αποτελείται από 19 μέλη, προερχόμενα από τέσσερις γεωγραφικές ηπείρους, με ένα δίκτυο δρομολογίων το οποίο υπερβαίνει τους 1.150 προορισμούς σε πάνω από 175 χώρες. Επιπλέον, η Sky Team έρχεται πρώτη στη μεταφορά επιβατών ξεπερνώντας τις 730 εκ. ετησίως πραγματοποιώντας πάνω από 14.500 πτήσεις σε καθημερινή βάση.

Εκτός από τη μεταφορά επιβατών η Sky Team έχει στρέψει το ενδιαφέρον της και προς τις πτήσεις μεταφοράς εμπορευμάτων. Από τον Ιούνιο του 2013 έχει ιδρύσει την SkyTeamCargo, την οποία στελεχώνουν τα 11 μέλη της συμμαχίας και η οποία σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη εταιρεία του χώρου με δεύτερη τη WOW Alliance. Χρησιμοποιώντας 11 κύρια αεροδρόμια (hubs) και διαθέτοντας στόλο 3.145 αεροπλάνων προσφέρει υπηρεσίες προς 175 προορισμούς μεταφέροντας ετησίως 31.830 τόνους εμπορευμάτων.

Ορισμένα σημαντικά στοιχεία τα οποία αξίζει να αναφερθούν για τις τρεις μεγαλύτερες συμμαχίες είναι τα ακόλουθα.

➤ Η Sky Team, έχοντας στο δυναμικό της μερικούς από τους μεγαλύτερους εθνικούς αερομεταφορείς, διαθέτει το πιο διευρυμένο δίκτυο δρομολογίων μεταξύ Ευρώπης και Βόρειας/Νότιας Αμερικής, γεγονός που την καθιστά κυρίαρχη δύναμη.

➤ Η Star Alliance κυριαρχεί στις αγορές Ευρώπης-Ασίας και Ευρώπης-Αφρικής λόγω του μεγάλου αριθμού εταιρειών που συμμετέχουν στη συμμαχία.

➤ Αποκλειστικά στην αγορά μεταξύ Ευρώπης και Βόρειας Αμερικής τη μεγαλύτερη επιβατική κίνηση σημειώνουν οι εταιρείες American Airlines και British Airways, οι οποίες είναι μέλη της One World.

➤ Η One World είναι η μόνη συμμαχία με παρουσία και στις πέντε ηπείρους. Ειδικότερα, η παρουσία της Qantas στην γεωγραφική περιοχή της Ωκεανίας-N.A. Ασίας της δίνει τη δυνατότητα να καταγράφει σημαντικά αυξημένα νούμερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

➤ Παρά την προσθήκη νέων μελών σε κάθε συμμαχία, τα ιδρυτικά μέλη αυτών εξακολουθούν να συγκεντρώνουν τα υψηλότερα ποσοστά επιβατικής κίνησης και εσόδων, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν δυσανάλογα οι εταιρείες στην κερδοφορία της κάθε συμμαχίας.

Εκτός, όμως, από τις τρεις μεγαλύτερες συμμαχίες οι οποίες έχουν σχηματιστεί κυρίως από εταιρείες Full Service, αξίζει να αναφερθεί ότι πλέον συμμαχίες σχηματίζονται και από τις Low Cost εταιρείες με μικρότερη φυσικά έκταση.

3.3.Αεροπορικές εταιρίες εκτός συμμαχιών

Υπάρχουν και αεροπορικές εταιρείες που παραμένουν ανέντακτες. Απ' αυτές κάποιες όπως οι Malaysia Airlines, South African και πολλές από τις αναπτυσσόμενες αγορές όπως την Κίνα (Air China, China Eastern, China Southern) ή η Ινδία επιθυμούν την προσχώρηση σε κάποια συμμαχία, προτιμούν όμως προς το παρόν να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να αποφασίζουν αργότερα ποια συμμαχία

εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους. Άλλες αεροπορικές εταιρείες όπως η Emirates Airlines και η Βρετανική Virgin Atlantic όμως δεν επιθυμούν την ένταξη σε κάποια συμμαχία. Προτιμούν να συνεργάζονται με περισσότερες εταιρείες χωρίς να ενταχθούν σε μια και μόνο αεροπορική συμμαχία. Πιστεύουν ότι με τη συνεργασία τους με πολλά γκρουπ θα μεγιστοποιήσουν το όφελος τους σε μια αγορά που ο ανταγωνισμός οξύνεται μέρα με την ημέρα. Πιστεύουν ότι με αυτό τον τρόπο διατηρούν την ανεξαρτησία, μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων και ευκολότερη δυνατότητα προσαρμογής σε ξαφνικές αλλαγές της αγοράς. Καθώς το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα τους φοβούνται την συνεργασία με αερομεταφορείς που δεν έχουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών.

3.4. Οι επιπτώσεις από τις συμμαχίες, στη λειτουργία των αεροπορικών εταιριών

Οι αερομεταφορές αποτέλεσαν περισσότερο από κάθε άλλο το μοχλό, πιο ορθά τον κινητήρα της παγκοσμιοποίησης και της κατάλυσης των συνόρων. Είναι ένας κλάδος παραδοσιακά ασταθής, ευάλωτος στις οικονομικές και πολιτικές κρίσεις και ένας κλάδος υψηλής εντάσεως κεφαλαίου. Οι συμμαχίες αποτελούν πια το κανόνα στις αερομεταφορές, ενώ οι τέσσερις αεροπορικές συμμαχίες, δηλαδή οι Wings, Star Alliance, Oneworld και SkyTeam, ελέγχουν το 56% των παγκόσμιων εσόδων από επιβατοχιλιόμετρα (World Revenue Passenger Kilometres - RPK). Όμως πέρα από αυτή την φαινομενικά αυτή ομόθυμη υιοθέτηση των συμμαχιών από τις αεροπορικές εταιρείες ενδιαφέρον είναι να κατανοηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι αεροπορικές εταιρείες ωθούνται στην ένταξη συμμαχιών. Από τον Νοέμβριο 2002 – έως τον Φεβρουάριο 2003, έγινε μια έρευνα που διενεργήθηκε σε όλες τις αεροπορικές εταιρείες - μέλη αεροπορικών συμμαχιών, η οποία αποσκοπούσε στα εξής :

- Πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρείες τις επιπτώσεις των συμμαχιών στις γενικότερες λειτουργίες τους και ειδικότερα στην επιβατική κίνηση, καθώς η παράμετρος αυτή αποτελεί τη σημαντικότερη μέτρηση για την λειτουργία ενός αερομεταφορέα.

- Πώς οι διαφορετικοί τρόποι συνεργασίας επηρεάζουν τη λειτουργία της συμμαχίας.
- Πως οι διαφορετικοί τύποι δρομολογίων επηρεάζονται από τις συμμαχίες.
- Αν οι αεροπορικές εταιρείες διαφορετικών μεγεθών, που λειτουργούν από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές και ανήκουν σε διαφορετικές συμμαχίες έχουν επηρεαστεί με διαφορετικό τρόπο.

Όλες σχεδόν, εκτός από μερικούς περιφερειακούς αερομεταφορείς της Ευρώπης, οι αεροπορικές εταιρείες δηλώνουν ικανοποιημένες από την μέχρι τώρα συνεργασία τους με τις άλλες εταιρείες καθώς η συμμαχία έχει επιδράσει θετικά αυξάνοντας κατά πρώτο λόγο την επιβατική κίνηση, και δευτερευόντως τα έσοδα, τα ποσοστά πλήρωσης, συμβάλλοντας παράλληλα σε μικρή μείωση του κόστους. Αναφερόμενες όμως στο θέμα των αεροπορικών ναύλων, οι συμμετέχοντες έδωσαν συγκεκριμένες απαντήσεις καθώς μερικές υποστηρίζουν ότι οι τιμές μειώθηκαν και άλλες ότι αυξήθηκαν.

Το 90% των αεροπορικών εταιρειών δήλωσαν ότι παρατηρήθηκε αύξηση της επιβατικής κίνησης μέσα σε ένα με δύο χρόνια μετά από την προσχώρησή τους στην συμμαχία. Οι εταιρείες αποδίδουν την αύξηση αυτή στην δημιουργία των προγραμμάτων επιδότησης των τακτικών επιβατών, γνωστά ως frequent flyer programmes, FFPs.

Αναλύοντας την επιβατική κίνηση ανά είδος δρομολογίου, διαπιστώθηκε ότι η μεγαλύτερη αύξηση επιβατικής κίνησης παρατηρήθηκε στα κομβικά δρομολόγια (hub-hub routes) : 45% των αεροπορικών εταιρειών ανέφερε αύξηση μεγαλύτερη από 16% σε αυτά τα δρομολόγια. Στα δρομολόγια κομβικών - μη κομβικών προορισμών (hub non hub routes) η αντίστοιχη αύξηση κινείται στα πλαίσια του 6-15%. Τέλος, η αύξηση της επιβατικής κίνησης στα δρομολόγια που συνδέουν μη κομβικούς προορισμούς (non hub - non hub routes) κινήθηκε σε συγκρατημένα πλαίσια και δεν ξεπέρασε το 10% στις περισσότερες περιπτώσεις. Τα πορίσματα αυτά εξηγούνται αναλογιστούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες λειτουργούν με βάση το σύστημα «δικτύου ακτινωτού τύπου» (hub - and - spoke) και οργανώνουν το δικτύου των συμμαχιών με τρόπο που ευνοεί τα δρομολόγια μεταξύ κομβικών αεροδρομίων. Τα πορίσματα αυτά επιβεβαιώνεται από περαιτέρω ανάλυση των απαιτήσεων που

καταδεικνύει ότι είναι κυρίως οι αερομεταφορείς που εκτελούν διεθνείς - υπερατλαντικές και υπερείρηνικές - πτήσεις που δηλώνουν ότι οι συμμαχίες επέδρασαν θετικά στα δρομολόγια μεταξύ κομβικών αεροδρομίων.

Στην ερώτηση ποια μορφής συνεργασίας - πτήσεις κοινών κωδικών (code share), συντονισμός προγραμμάτων επιδότησης των συχνών επιβατών, στρατηγικές συμμαχίες με εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία (antitrust immunity) στρατηγικές συμμαχίες χωρίς εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία - απέφερε τα περισσότερα θετικά αποτελέσματα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αεροπορικών εταιρειών συμφωνεί ότι οι πτήσεις κοινών κωδικών και οι στρατηγικές συμμαχίες με εξαίρεση αυτής της αντιμονοπωλιακής νομοθεσίας αποτελούν τις πιο αποδοτικές μορφές συνεργασίας. Αν και η συνεργασία στα πλαίσια μιας στρατηγικής συμμαχίας με εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία αποτελεί πολύ πρόσφατο φαινόμενο, αποτελεί και θα αποτελέσει στο μέλλον πολύ σημαντικό παράγοντα καθώς επιτρέπει στους συμμάχους να συντονίζουν τις δραστηριότητες τους ως προς το προγραμματισμό των δρομολογίων και των τιμολογήσεων.

Η ανάλυση των απαντήσεων ανά αεροπορική συμμαχία αναδεικνύει τη SkyTeam

ως η συμμαχία της οποίας τα μέλη έχουν τα πλέον θετικά αποτελέσματα, με την Star Alliance να ακολουθεί. Αντίθετα κανένα μέλος της συμμαχίας **oneworld** δε μοιάζει να είναι απόλυτα ικανοποιημένο από την συμμαχία γεγονός το οποίο ενδεχομένως οφείλεται στην έλλειψη στενής συνεργασίας μεταξύ των συνεργαζόμενων αερομεταφορέων. Τέτοια συνεργασία δεν μπορεί να προσχωρήσει καθώς η **oneworld** είναι η μόνη συμμαχία που δεν έχει εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία για την συνεργασία μεταξύ των βασικών μελών της. Η ανά συμμαχία σύγκριση των αποτελεσμάτων επιβεβαιώνει ότι η καθιέρωση στρατηγικής συμμαχίας με εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία αποτελεί βασική παράμετρο για την επιτυχία μιας συμμαχίας και ιδιαίτερα όσο αφορά την αύξηση της επιβατικής κίνησης και την μείωση του κόστους.

Όλα σχεδόν τα μέλη της SkyTeam δηλώνουν ότι η μεγαλύτερη αύξηση επιβατικής κίνησης σημειώθηκε στα κομβικά δρομολόγια τους, ενώ για την ίδια κατηγορία δρομολόγια τους, ενώ για την ίδια κατηγορία δρομολογίων αύξηση δηλώνει το 80% των μελών της **oneworld** και το 50% Star Alliance. Η SkyTeam είναι επίσης η συμμαχία εκείνη που δηλώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά αύξησης σε όλες τις

παραμέτρους, δηλαδή επιβατική κίνηση, έσοδα, ποσοστά πληρότητας, μείωση κόστους. Ίσως επειδή είναι η συμμαχία που έχει προσχωρήσει σε στενότερη συνεργασία και ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων μεταξύ των μελών.

Όταν οι απαντήσεις αναλύονται ανάλογα με το μέγεθος των αεροπορικών εταιρειών προκύπτει ότι οι μεγάλες εταιρείες φαίνονται γενικά ικανοποιημένες από τις συμμαχίες, καθώς 2/3 χαρακτηρίζουν τις συμμαχίες ως «άριστες» και το 1/3 ως «καλές». Αντίθετα οι μεσαίου και μικρού μεγέθους αερομεταφορείς δηλώνουν ικανοποιημένοι αλλά ταυτόχρονα εκφράζουν και μερικές επιφυλάξεις, ίσως γιατί αισθάνονται ότι έχουν περιορισμένο ρόλο στις διαδικασίες λήψεων αποφάσεων της συμμαχίας.

Οι μεγάλες εταιρείες διαπίστωσαν αύξηση της επιβατικής κίνησης κατά 5% κυρίως στα κομβικά δρομολόγια τους μέσα σε ένα χρόνο από τη δημιουργία της συμμαχίας και πιστεύουν ότι η χρήση κοινών κωδικών και η εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία είναι οι μορφές συνεργασίες που επιδρούν πιο θετικά στην αύξηση της κίνησης. Οι μεσαίες και μικρές αεροπορικές εταιρείες διαπίστωσαν μεγαλύτερη αύξηση της επιβατικής τους κίνησης ακόμα και 15%, αλλά για αυτές η αύξηση χρειάστηκε περισσότερο χρόνο, δύο χρόνια, για να πραγματοποιηθεί. Αυτές οι εταιρείες αποδίδουν την αύξηση της επιβατικής κίνησης στην υιοθέτηση των προγραμμάτων των συχνών επιβατών και στην κοινή χρήση κωδικών.

Από την ανάλυση των στοιχείων ανά γεωγραφική περιοχή προκύπτει ότι η Κεντρική και Νότια Αμερική είναι η περιοχή που κατέγραψε τη μεγαλύτερη αύξηση τόσο στην επιβατική κίνηση όσο και στα έσοδα και στους συντελεστές πληρότητας αφού όλοι οι εκπρόσωποι δηλώνουν αύξηση μεγαλύτερη από 15%. Οι περισσότεροι αερομεταφορείς αυτής της περιοχής είχαν περιορισμένο διεθνές δίκτυο πριν την συμμετοχή τους σε συμμαχίες και μέσω των συμμαχιών αυτών αποκτούν πρόσβαση σε περισσότερους προορισμούς. Γι' αυτό και το 75% των αερομεταφορών αυτής της περιοχής χαρακτηρίζουν τις συμμαχίες ως «άριστες». Αντίθετα, οι αερομεταφορείς της Ευρώπης είχαν εκτεταμένο διεθνές δίκτυο και πριν από τη δημιουργία των συμμαχιών και για αυτό δηλώνουν μικρότερη αύξηση της επιβατικής κίνησης. Αυτοί οι αερομεταφορείς επικεντρώνονται στη μείωση του κόστους αφού ο ανταγωνισμός σε αυτή την περιοχή είναι πολύ πιο έντονος. Σημαντικά μεγάλη αύξηση 6 με 15%, δηλώνουν επίσης οι αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ασία και στην Ωκεανία που σίγουρα επωφελήθηκαν από την διοργάνωση σημαντικών

αθλητικών εκδηλώσεων τα τελευταία χρόνια. Τέλος, οι εταιρείες που ευνοούνται περισσότερο από την εξαίρεση από την αντιμονοπωλιακή νομοθεσία είναι αυτές της Βορείου Αμερικής και της Ευρώπης.

Το γενικό συμπέρασμα το οποίο προκύπτει από τις απαντήσεις των αεροπορικών εταιρειών που συμμετέχουν σε συμμαχίες είναι ότι οι συμμαχίες αυτές παράγουν πολλά θετικά αποτελέσματα συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των εσόδων και των συντελεστών πληρότητας. Παράλληλα συμβάλουν στην μείωση του κόστους. Τέλος οι περισσότερες συμμαχίες δεν έχουν προχωρήσει πέρα από την χρήση κοινών κωδικών και τον συντονισμό των προγραμμάτων συχνών επιβατών. Το επόμενο στάδιο των συμμαχιών θα είναι η ολοκλήρωση των διαφορετικών λειτουργιών των συμμαχιών ώστε να μπορέσουν να αποκομίσουν όλα τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας συνεργασίας.

3.5.Οι συμμαχίες των Αεροπορικών Εταιριών και η Αναγνωρισιμότητα τους - Ταυτότητα (Branding)

Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε με σκοπό την αξιολόγηση της επίδρασης των στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών στα μέλη τους σε σχέση με την αναγνωρισιμότητα και την ταυτότητα τους (branding) όπως αυτή η επίδραση αξιολογείται από τις ίδιες τις αεροπορικές εταιρείες.

Σύμφωνα με στα στοιχεία της έρευνας το 89% των αεροπορικών εταιρειών πιστεύουν ότι το branding, το σύνολο των εμπορικών εργασιών προώθησης της εμπορικής ταυτότητας της συμμαχίας επηρεάζει το δικό τους ατομικό branding είτε θετικά είτε εξαιρετικά θετικά, ενώ το υπόλοιπο 11% των αεροπορικών εταιρειών κρίνει ότι η επίδραση αυτή είναι ουδέτερη αλλά καμία αεροπορική εταιρεία δεν την αξιολογεί ως αρνητική. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (78%) συμφωνούν ότι η υπάρχουν σημαντικά οφέλη από την προώθηση της συμμαχίας ως ενιαίου εμπορικού σήματος, brand, και ιδιαίτερα από το γεγονός ότι κερδίζουν σε αγορές στις οποίες, υπό κανονικές συνθήκες, θα είχαν μικρή ή και καθόλου παρουσία με την δική τους αξία σήματος (brand equity).

Ωστόσο, αναφέρθηκαν κάποια μειονεκτήματα που δημιουργούνται από την προβολή τα brands των συμμαχιών. Σε αυτά περιλαμβάνονται η σύγχυση που δημιουργείται στους επιβάτες από την προσπάθεια εναρμόνισης του επιπέδου

υπηρεσιών από όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν στην ίδια συμμαχία ότι οι εμπορικές ταυτότητες (brands) των συμμαχιών ως σύνολο επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό από την εμπορική ταυτότητα (brand) της αεροπορικής εταιρείας που κυριαρχεί στην συμμαχία ότι οι εταιρείες αυτές χάνουν μέρος της ατομικότητας τους και ότι το προφίλ της αεροπορικής συμμαχίας (image) μπορεί να υποστεί ζημία. Επιπλέον, οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες (78%) πιστεύουν ότι υπάρχουν αεροπορικές εταιρείες που υστερούν σε σχέση με το γενικότερο επίπεδο εμπορικού σήματος και ταυτότητας (brand) που προβάλλει η συμμαχία. Για το λόγο αυτό, αν και πιστεύουν ότι η προώθηση κάτω από το σήμα της ενιαίας συμμαχίας έχει θετικές επιπτώσεις, πιστεύουν παράλληλα ότι η εναρμόνιση όλων των μελών κάτω από την συμμαχική «ομπρέλα» κοινών επιπέδων ποιότητας και αξιών του brand θα κατακερματίσει την συμμαχία.

Άλλο ένα ιδιαίτερα σημαντικό συμπέρασμα αυτής της έρευνας είναι ότι σχεδόν όλες οι αεροπορικές εταιρείες (89%) δεν θέλουν το εμπορικό τους σήμα (brand) να απορροφηθεί από το συμμαχικό σήμα της συμμαχίας, πράγμα που ενδεχομένως δείχνει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν τον τελικό στόχο και το τελευταίο αυτών των συνεργασιών κι όχι ενδιάμεσο στάδιο που θα οδηγήσει σε συγχωνεύσεις.

Άλλο εξίσου σημαντικό εύρημα είναι ότι όλες σχεδόν οι αεροπορικές εταιρείες (εκτός από μία) πιστεύουν ότι είναι εφικτό να μεγιστοποιήσουν ταυτόχρονα τόσο το ατομικό τους εμπορικό σήμα όσο και αυτό της συμμαχίας χωρίς να υπάρχει κίνδυνος να μεγιστοποιηθεί το ένα εις βάρος του άλλου. Η μόνη αεροπορική εταιρεία που υποστήριξε το αντίθετο, δηλαδή ότι δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί η ταυτόχρονη προώθηση και βελτίωση και των δύο αλλά είναι αναγκαίο να μεγιστοποιηθεί το ένα εις βάρος του άλλου είναι αυτή που το καιρό της διενέργειας της έρευνας βρισκόταν σε διαδικασία επαναπροσδιορισμού της εμπορικής ταυτότητας (re - branding) και αντιμετώπιζε σοβαρές οικονομικές δυσκολίες.

Για την τυχόν ύπαρξη σύγκρουσης ανάμεσα στην εμπορική τους ταυτότητα της κάθε αεροπορικής εταιρείας και αυτής της συμμαχίας οι αεροπορικές εταιρείες όρισαν τα πιο ξεχωριστά σημαντικά χαρακτηριστικά της εμπορικής τους ταυτότητας (brand values) μεταξύ τους. Η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ στα χαρακτηριστικά της εμπορικής ταυτότητας της αεροπορικής εταιρείας και αυτών της συμμαχίας συνδέονται με την σημασία που αποδίδεται στο μέγεθος του δικτύου, το οποίο ως

χαρακτηριστικό και αξία είναι πολύ πιο σημαντικό (30%) για τις συμμαχίες απ' ότι για την κάθε αεροπορική εταιρεία ξεχωριστά (11%).

Η σημασία της εθνικής ταυτότητας του αερομεταφορέα αποτελεί σημαντική αξία (11%) για τις αεροπορικές εταιρείες αλλά δεν έχει καμία σημασία για τις πολυεθνικές συμμαχίες. Κι αυτό γιατί πολλές αεροπορικές εταιρείες που συμμετέχουν στις συμμαχίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την χώρα προέλευσής τους, πολλές από αυτές είναι γνωστές ως «εθνικοί αερομεταφορείς» και το όνομα της χώρας προέλευση τους αποτελεί μέρος της επωνυμίας τους, πχ Air France, British Airways, Alitalia. Από την άλλη, οι συμμαχίες έχουν παγκόσμιο χαρακτήρα και γι' αυτό δεν συνδέονται συνειρμικά με καμία χώρα και κανένα έθνος, αν και στην περίπτωση της συμμαχίας oneworld πχ τα περισσότερα μέλη, συγκεκριμένα πέντε από τα οκτώ, προέρχονται από αγγλόφωνες χώρες.

Τα στοιχεία που συνδέονται με την ασφάλεια παρουσιάζουν σχεδόν πανομοιότυπα αποτελέσματα με τα αποτελέσματα που αναφέρονται σχετικά με την εθνικότητα, πόρισμα που υποδηλώνει ότι οι αεροπορικές εταιρείες θέλουν να διατηρούν οι ίδιες τον έλεγχο και την στενότερη επαφή με τους δικούς τους πελάτες και δεν είναι διατεθειμένοι να τα εκχωρήσουν σε άλλους. Το αποτέλεσμα αυτό έχει ενδεχομένως επηρεαστεί από τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, αφού μετά από αυτή την επίθεση όλοι οι αερομεταφορείς εστίαστηκαν στην δική τους επιβίωση και έθεσαν την ανάπτυξη των συμμαχιών σε δεύτερη θέση. Προς το ίδιο συμπέρασμα οδηγεί και η διαπίστωση ότι πέρασαν δύο χρόνια μετά τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 για να γίνει κάποια ανακοίνωση σχετική με την προσχώρηση αεροπορικής εταιρείας σε συμμαχία. Άλλος λόγος που θα μπορούσε να εξηγήσει για την επωνυμία της συμμαχίας κρίνεται ότι συνδέεται μόνο οριακά (2%) με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες της ασφάλειας (reassurance value) είναι το γεγονός ότι η συμμαχία δεν έχει αναπτύξει ακόμα την αξία του σήματος (the brand equity) που απαιτείται για την προώθηση της ιδέας αυτής. Τα αποτελέσματα που αφορούν τα χαρακτηριστικά της επωνυμίας που συνδέονται με την ιδέα της ασφάλειας, σύμφωνα με τα οποία η σημασία αυτής της αξίας είναι διπλάσια για την αεροπορική εταιρεία (8%) απ' ότι για την συμμαχία (4%), επιβεβαιώνουν το παραπάνω συμπέρασμα.

Οι αεροπορικές εταιρείες αξιολογούν βασικά χαρακτηριστικά όπως : ποιότητα υπηρεσιών, χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και το προφίλ της εμπορικής επωνυμίας

(brand image). Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με μία βάση κλίμακας η οποία αντιστοιχεί με 0 «καθόλου σημαντικό» ενώ 5 «πολύ σημαντικό».

Η ποιότητα των υπηρεσιών έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία τόσο για τις αεροπορικές εταιρείες (4.81) όσο και για τις συμμαχίες (4.38). Η ελαφρά υψηλότερη σημασία που αποδίδεται από τις αεροπορικές εταιρείες σε σχέση με τις συμμαχίες εξηγείται από το γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρείες κατανοούν ότι αν και η συνέπεια στο επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται από την συμμαχία είναι πολύ σημαντικό, γνωρίζουν όμως ότι αυτό είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί και είναι διατεθειμένες να αποδεχθούν μικρές ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις.

Τα συγκεκριμένα στοιχεία του προφίλ (image) της κάθε εταιρείας είναι το δεύτερο πιο σημαντικό ανάμεσα στα τρία στοιχεία για τις αεροπορικές εταιρείες και λαμβάνει υψηλή βαθμολογία (4.58) αλλά είναι λιγότερο σημαντικό για τη συμμαχία και λαμβάνει γι' αυτές την μικρότερη βαθμολογία (3.88). Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει το συμπέρασμα ότι το προφίλ, η εικόνα (image) των αεροπορικών εταιρειών δεν παίζει και τόσο σημαντικό ρόλο στην προώθηση των αξιών του εμπορικού σήματος της συμμαχίας κι επομένως η ποικιλία τους και η διαφορετικότητα τους είναι αποδεκτή στα πλαίσια της ενιαίας εμπορικής ταυτότητας της συμμαχίας.

Αν και τα στοιχεία που αφορούν την ποιότητα των υπηρεσιών κατατάσσονται τρίτα ανάμεσα στα πιο σημαντικά στοιχεία για την προώθηση των αξιών του εμπορικού σήματος της αεροπορικής, η βαθμολογία που λαμβάνουν είναι ιδιαίτερα υψηλή (4.27), υποδηλώνοντας τη σημασία τους για την αεροπορική εταιρεία. Η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ελάχιστα πιο υψηλή για τις συμμαχίες (4.31) και κατατάσσεται ως το δεύτερο σε σημασία στοιχείο για την προώθηση των αξιών του εμπορικού σήματος της συμμαχίας. Η οριακή αυτή διαφορά μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο επίπεδο και στα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παρέχουν οι εταιρείες που ανήκουν στην ίδια συμμαχία και κάποια μέτρα που αποσκοπούν την μείωση αυτών των διαφορών ή τουλάχιστον στον περιορισμό τους συμβάλλουν στην συνοχή της συμμαχίας.

Επίσης από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο κρίνουν ότι υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του εμπορικού σήματος της αεροπορικής εταιρείας και αυτού της συμμαχίας. Η αξιολόγηση έγινε με βάση πεντάβαθμη κλίμακα στην οποία το 0 αντιστοιχούσε με «πολύ μεγάλη σύγκρουση».

Για καμία από τις τρεις κατηγορίες δεν καταγράφη σημαντική σύγκρουση εμπορικών σημάτων και ταυτοτήτων.

Αν και η εντονότερη σύγκρουση ανάμεσα στο εμπορικό σήμα (brand) της αεροπορικής εταιρείας και αυτό της συμμαχίας καταγράφεται στο τομέα των υπηρεσιών (1.69), η βαθμολογία αυτή είναι χαμηλή και επομένως άνευ σημασίας. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι αεροπορικές εταιρείες θεωρούν αυτό το στοιχείο της σύγκρουσης ως βλαβερό αφού μπορεί αυτή η διαφορά να είναι και ηθελημένη για να διατηρούν ένα βαθμό διαφοροποίησης μεταξύ των εταιρειών. Όλες οι συμμαχίες έχουν καθιερώσει ελάχιστα πρότυπα υπηρεσιών (μέγεθος καθισμάτων, αίθουσες αναχωρήσεων / αφίξεων, γεύματα, διασκέδαση κατά την διάρκεια πτήσης) για να εξασφαλίσουν του προσφερόμενος προϊόντος. Η δεύτερη υψηλότερη βαθμολογία καταγράφεται σε σχέση με το προφίλ της αεροπορικής εταιρείας (1.31), η βαθμολογία όμως είναι ακόμα πιο χαμηλή και γι' αυτό ανάξια λόγου. Παρά το γεγονός ότι η κάθε συμμαχία αποτελείται από πολλές αεροπορικές εταιρείες με διαφορετικό προφίλ η καθεμία, οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρείες πιστεύουν ότι δεν υφίσταται σύγκρουση, στοιχείο που ενισχύει το συμπέρασμα ότι τα μέλη των συμμαχιών και επιθυμούν και ενθαρρύνονται να διατηρήσουν την ιδιαιτερότητα τους. Η μικρότερη σύγκρουση καταγράφεται με την ποιότητα υπηρεσιών (1.23), πόρισμα που καταδεικνύει ότι οι αεροπορικές εταιρείες πιστεύουν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ του επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρονται από τους αερομεταφορείς που συμμετέχουν στην ίδια αεροπορική συμμαχία. Το πιο σημαντικό γενικό συμπέρασμα που προκύπτει από αυτή την έρευνα είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι η προώθηση της συμμαχίας ως ενιαία εμπορική επωνυμία και ενιαίο εμπορικό σήμα (brand) προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Οι περισσότερες εταιρείες πιστεύουν ότι υπάρχουν άλλα μέλη της συμμαχίας που πρέπει να καλύψουν την διαφορά που τους χωρίζει από τα εμπορικά σήματα (brand) των υπόλοιπων αερομεταφορέων. Η μεγάλη πλειοψηφία των αεροπορικών εταιρειών είναι επί του παρόντος ικανοποιημένες από την αξία του ονόματος και του σήματος (brand equity) της συμμαχίας αλλά θεωρούν ότι πρέπει να ενισχυθεί περισσότερο χωρίς ωστόσο να ξεπεράσει την αξία του ονόματος και του σήματος (brand equity) της δικής τους εταιρείας καθώς αντιτίθενται στην ιδέα μελλοντικής απορρόφησης της εμπορικής επωνυμίας της ανεξάρτητης εταιρείας από την επωνυμία (brand) της συμμαχίας στην οποία συμμετέχουν.

3.6.Οι συμμαχίες για τη μεταφορά εμπορευμάτων

Παρότι οι αεροπορικές εταιρείες συνεργάζονται στενά, τα τελευταία χρόνια, στη μεταφορά επιβατών, δεν ισχύει το ίδιο και για την μεταφορά φορτίων και εμπορευμάτων (cargo). Η θέληση και η ανάγκη για συνεργασία σε αυτόν τον τομέα είναι υπαρκτή, αφού οι ανάγκες για μεταφορές προϊόντων σε διάφορες χώρες αυξάνονται με γεωμετρικούς ρυθμούς, ενώ, ταυτόχρονα, οι εταιρείες που εξειδικεύονται στη μεταφορά φορτίων επιθυμούν να συνεργαστούν με κάποια από τις τρεις μεγάλες συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών. Όμως, μέχρι σήμερα και οι τρεις συμμαχίες έχουν παρουσιάσει ελάχιστα δείγματα επιτυχημένης συνεργασίας σε αυτόν τον τομέα. Ένας από τους λόγους που προκαλούν το φαινόμενο αυτό είναι ότι το νομικό καθεστώς, που διέπει τη μεταφορά των εμπορευμάτων, δεν είναι τόσο αυστηρά καθορισμένο όσο η μεταφορά επιβατών. Εύλογα, για τη μεταφορά εμπορευμάτων δεν απαιτούνται οι διακρατικές συμφωνίες και οι αυστηροί κανονισμοί, που συνεπάγεται η μεταφορά επιβατών και επομένως, δεν δημιουργείται η ανάγκη παράκαμψης ή αντιμετώπισης αυτών με τη δημιουργία συμμαχιών.

Ένας από τους βασικότερους λόγους, που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην προσπάθεια συνεργασίας, είναι ότι η μεταφορά εμπορευμάτων από ένα αεροσκάφος σε άλλο δεν είναι τόσο εύκολη όσο η μεταφορά επιβατών. Για παράδειγμα, είναι εύκολο σε ένα δρομολόγιο από το Λονδίνο στο Ντάλας οι επιβάτες να μετακινηθούν στο εσωτερικό των Η.Π.Α. με αεροσκάφος της εταιρείας-συμμάχου American, όμως, οι διαφορετικές προδιαγραφές των αεροσκαφών καθιστούν ένα τέτοιο εγχείρημα για τα εμπορεύματα μη πρακτικό, αν όχι αδύνατο. Εξάλλου, τα δίκτυα μεταφοράς εμπορευμάτων με επίγεια μέσα (κυρίως φορτηγά) είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένα στις Η.Π.Α. και την Ε.Ε., με αποτέλεσμα να συμφέρει τις αεροπορικές εταιρείες να συνεχίζουν τη μετακίνησή τους με αυτά. Το ίδιο πρόβλημα ισχύει και για τα αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά για τη μεταφορά φορτίων, αφού τα εμπορεύματα που βρίσκονται στα «αμπάρια» των αεροσκαφών είναι δύσκολο να μετακινηθούν σε άλλες, συνδεδεμένες ή τροφοδοτούμενες πτήσεις, όπως γίνεται αντίστοιχα με τις συμμαχίες που αφορούν στη μετακίνηση επιβατών. Επίσης, στο θέμα της συνεργασίας των αεροπορικών εταιρειών στη μεταφορά φορτίων και εμπορευμάτων υπάρχει το πρόβλημα της έλλειψης κοινών προγραμμάτων H/Y και

διαδικασιών στη μεταχείρισή τους, σε αντίθεση με τα συστήματα Amadeus και Galileo που χρησιμοποιούνται για τους επιβάτες.

Τέλος, δυσκολία υπάρχει και στην τιμολόγηση, αφού επικρατεί διαφορετική φιλοσοφία στις δύο πλευρές του Ατλαντικού για τον τρόπο αντιμετώπισης του ζητήματος. Στις Η.Π.Α., η μεταφορά εμπορευμάτων αντιμετωπίζεται ως ένα υποπροϊόν της μεταφοράς επιβατών έχοντας συμπληρωματικό ρόλο στα έσοδα της εταιρείας, ενώ στην Ευρώπη, πολλές αεροπορικές εταιρείες έχουν καθιερώσει ακόμη και θυγατρικές εταιρείες, που ασχολούνται με τη δραστηριότητα αυτήν, έχοντας ιδιόκτητο εξοπλισμό και εξειδικευμένα αεροσκάφη (π.χ. Lufthansa Cargo).

Πάντως, ανεξαρτήτως των δυσκολιών που υπάρχουν, οι πιθανότερες μορφές συνεργασίας στον τομέα της μεταφοράς εμπορευμάτων θα είναι κυρίως στην από κοινού χρήση μηχανημάτων και εγκαταστάσεων, καθώς επίσης και στη θέσπιση κοινού προγράμματος H/Y και προτύπων διαχείρισης εμπορευμάτων, όπως είναι το πρότυπο Cargo 2000. Χαρακτηριστικό των δυσκολιών που αντιμετωπίζονται είναι το γεγονός ότι οι πρώτες ενέργειες για τη συμμαχία των αεροπορικών εταιρειών στη μετακίνηση εμπορευμάτων έχουν γίνει εδώ και χρόνια από τη συμμαχία των KLM και Northwest.

3.7.Οι Αεροπορικές Εταιρίες και η τεχνολογική εξέλιξη

- **Παροχές Self-Service από τις Αεροπορικές Εταιρίες**

Σήμερα οι αεροπορικές εταιρίες δίνουν τον έλεγχο πολλών επίγειων υπηρεσιών στους επιβάτες μέσω των εξελιγμένων τεχνολογικών συστημάτων. Οι επιβάτες σήμερα διαχειρίζονται μεγάλο κομμάτι της πτήσης τους από την αρχή έως το τέλος αυτής. Αυτές οι τάσεις που έχουν παρατηρηθεί επηρεάζουν και την ίδια την επιχείρηση, γεγονός που φαίνεται από τις επιλογές των καταναλωτών, οι οποίοι είναι πιο απαιτητικοί και ενδιαφέρονται για πράγματα όπως η κοινωνική τους θέση, η φήμη τους, οι επώνυμες μάρκες, το σχέδιο του προϊόντος, οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις επιχειρήσεις μετά την πώληση καθώς και το κατά πόσο είναι το προϊόν φιλικό προς τον χρήστη. Έτσι, λοιπόν έχει γίνει μια στροφή προς τις δυνατότητες, την ποιότητα και την εικόνα που βγάζουν προς τα έξω τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που πρόκειται να αγοράσουν οι καταναλωτές. (Beijerse, 2000)

Πρόσφατη έρευνα της International Air Transport Association (IATA), αποκάλυψε ότι οι σημερινοί επιβάτες όχι μόνο περιμένουν αλλά και απαιτούν περισσότερες ευκαιρίες για να έχουν τον έλεγχο της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας. Η έρευνα έγινε σε 10.000 επιβάτες και προέκυψαν τα εξής : σχεδόν 90% των επιβατών προτιμούν τα ηλεκτρονικά εισιτήρια, 56% έχουν χρησιμοποιήσει το check-in μέσω internet και το 69% έχει χρησιμοποιήσει τα μηχανήματα ηλεκτρονικού check-in που βρίσκονται στις αίθουσες αεροδρομίων¹.

Όπως αναφέρει ο Richard Owen² *«η ευρυζωνικότητα ή η ασύρματη σύνδεση (WiFi) κατά τη διάρκεια της πτήσεως, είναι μία από τις μεγαλύτερες βελτιώσεις που θα συστήσουν οι αεροπορικές εταιρίες τον επόμενο χρόνο. Πιθανόν να αποτελεί λόγο επιλογής και προτίμησης μιας αεροπορικής εταιρίας από μια άλλη»*.

Για περισσότερο από μία δεκαετία, οι αεροπορικές εταιρίες έχουν συνδέσει την τεχνολογία με το check-in, δίνοντας στους επιβάτες τη δυνατότητα να ολοκληρώσουν μόνοι τους τη διαδικασία και να εκτυπώσουν την κάρτα επιβίβασης της πτήσης τους. Στη συνέχεια δόθηκε η δυνατότητα στους επιβάτες, από πολλές αεροπορικές εταιρίες, να μπορούν να ολοκληρώσουν την επιβίβασή τους εκτυπώνοντας και την κάρτα επιβίβασης από το σπίτι τους ή το γραφείο τους μέσω του υπολογιστή τους (Personal Computer) λίγο πριν φύγουν για το αεροδρόμιο. Νεότερη τεχνολογία επιτρέπει τους επιβάτες να πραγματοποιήσουν την επιβίβασή τους μέσω του κινητού τους τηλεφώνου ή του PDA και με τον αριθμό/κωδικό επιβεβαίωσης που λαμβάνουν πηγαίνουν κατευθείαν στην έξοδο της πτήσης τους. Εκεί με την ανίχνευση του αριθμού/κωδικού επιβιβάζονται κατευθείαν στην πτήση τους.

Κατά τον Nawal Taneja³ *«η τεχνολογία μπορεί να κάνει τα πάντα, αλλά πρέπει να δώσουμε προτεραιότητα σε αυτά που ενδιαφέρουν περισσότερο τους πελάτες. Εφαρμόζουμε την τεχνολογία εάν και εφόσον αυτή συνεπάγεται προστιθέμενη αξία για τον επιβάτη. Για παράδειγμα οι μηχανές για το αυτοεξυπηρετούμενο check-in στις αίθουσες αναχωρήσεων των αεροδρομίων. Είναι καλές για τον επιβάτη διότι του δίνουν κάποιο έλεγχο στο ταξίδι του και είναι καλές και για την αεροπορική εταιρία διότι απασχολεί λιγότερο προσωπικό στο αεροδρόμιο»*.

¹ Air Transport World, March, 2008

² Richard Owen, Airline Entertainment Assn. Executive Director

³ Nawal Taneja, chairman of the Aviation Dept at Ohio State University

Με βάση αυτή τη λογική η αεροπορική εταιρία British Airways σχεδίασε το νέο Terminal 5 στο αεροδρόμιο Heathrow του Λονδίνου, όπου ο στόχος είναι να δώσει στους επιβάτες της περισσότερο έλεγχο του ταξιδιού τους. Αναμένεται ότι το 80% των επιβατών θα χρησιμοποιούν είτε το on-line check-in, δηλαδή την ολοκλήρωση της επιβίβασής τους μέσω του διαδικτύου, ή τις μηχανές για το αυτοεξυπηρετούμενο check-in που θα βρίσκονται στην αίθουσα του Terminal 5.

Στην Ιαπωνία η αεροπορική εταιρία ANA, ισχυρή υπέρμαχος της τεχνολογίας, επένδυσε περίπου 300 εκατομμύρια δολάρια σε καινοτομίες IT που ξεπερνούν τις μηχανές για το αυτοεξυπηρετούμενο check-in. Στα κύρια αεροδρόμια της Ιαπωνίας επιτρέπει στους επιβάτες πτήσεων εσωτερικού, να περάσουν με τα κινητά τους τηλέφωνα σε ενεργεία από την περιοχή check-in και να μεταβούν κατευθείαν στο σημείο ελέγχου του αεροδρομίου όπου το σήμα από το κινητό τους τηλέφωνο επιβεβαιώνει ότι έχουν ήδη εκδώσει το εισιτήριό τους.

Η Σουηδική αεροπορική εταιρία Scandinavian Airlines International (SAS) , για τους επιβάτες των εσωτερικών πτήσεων, εφάρμοσε ένα βιομετρικό σύστημα check-in, όπου ο επιβάτης καταχωρείται με βάση το δακτυλικό του αποτύπωμα όταν παραδίδει την αποσκευή του και ελέγχεται ξανά στην έξοδο από το αεροδρόμιο για την επιβίβασή του, χωρίς έτσι να χρειάζεται η επίδειξη ταυτότητας με φωτογραφία. Η Suzanne Dahlberg⁴ αναφέρει: *«στην SAS προσπαθούμε να κάνουμε το ταξίδι του επιβάτη πτήσεων εσωτερικού όσο πιο εύκολο και ομαλό μπορούμε, χρησιμοποιώντας τη νέα τεχνολογία. Το βιομετρικό αυτό σύστημα επιταχύνει κατά πολύ τη διαδικασία του check-in».*

Η Air France εφαρμόζει πιλοτικά ένα πρόγραμμα βιομετρικών πληροφοριών κρυπτογραφημένων σε μία μικρή κάρτα, επιτρέποντας στον επιβάτη να εκδώσει μία κάρτα επιβίβασης από τις μηχανές για το αυτοεξυπηρετούμενο check-in η οποία του δίνει άμεση πρόσβαση στη θύρα επιβίβασης. Αυτή η κάρτα που αποκαλείται «έξυπνη κάρτα επιβίβασης» είναι μία εφαρμογή από ένα μεγάλο αριθμό τεχνολογικών εφαρμογών που ετοιμάζει ή AF προκειμένου να βελτιώσει τη διαδικασία εξυπηρέτησης των επιβατών. Κατά τον Michel Teychene, που έχει αναλάβει τη διεύθυνση marketing της Air France, *«όλοι οι άνθρωποι ζητούν περισσότερη αυτονομία. Εάν η Air France*

⁴ Suzanne Dahlberg, Commercial Director of SAS

μπορέσει να παρέχει στους επιβάτες αυτή την αυτονομία, δημιουργεί εμπιστοσύνη στο όνομα(brand) της Air France”.

Το εθελοντικό αυτό πρόγραμμα θα αποθανατίζει τα δακτυλικά αποτυπώματα του αντίχειρα και του δείκτη του επιβάτη που θα κάνει εγγραφή στο γκισέ του check-in. Όταν η βιομετρική κάρτα θα εισέρχεται στη μηχανή αυτοεξυπηρετούμενου check-in, θα εκτυπώνονται άμεσα πληροφορίες για το ταξίδι του επιβάτη και κάρτα επιβίβασης. Η ανάλογη θύρα θα ανοίγει αυτόματα όταν η κάρτα θα εισέρχεται και θα είναι θετική η επιβεβαίωση των στοιχείων του επιβάτη που βασίζονται στα βιομετρικά στοιχεία του επιβάτη. Το πίσω μέρος της κάρτας μπορεί να επανακωδικοποιηθεί 500 φορές. Ουσιαστικά το δακτυλικό αποτύπωμα αντικαθιστά τη φωτογραφία. Η Air France έχει επίσης εγκαταστήσει δοκιμαστικά το σύστημα “Mobile OnAir” κατά τη διάρκεια πτήσεων μέσω του οποίου μπορούν οι επιβάτες στα 10.000 πόδια να κάνουν χρήση του κινητού τους τηλεφώνου για να δεχθούν και να στείλουν SMS και MMS καθώς και να κατεβάσουν e-mail.

Πρόσφατα η Asiana και η Korean Airlines ανακοίνωσαν ότι θα εφαρμόσουν ένα σύστημα εξαγωγής της κάρτας επιβίβασης από τις μηχανές αυτοεξυπηρετούμενου checkin κατά το οποίο, ο επιβάτης θα εισάγει τον αριθμό του διαβατηρίου του μαζί με ένα κωδικό τύπου barcode που θα έχει «κατεβάσει» στο κινητό του τηλέφωνο. Οι αμερικάνικες αεροπορικές εταιρίες καθυστέρησαν στο θέμα τεχνολογίας. Η American Airlines παρουσίασε μία ασύρματη έκδοση του AA.com όπου οι επιβάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση κατά τη διάρκεια της πτήσεως από το κινητό τους τηλέφωνο ή παρόμοια συσκευή από όπου θα μπορούν να ελέγξουν τη διαθεσιμότητα μιας πτήσεως, να αντλήσουν πληροφορίες για κάποιο προορισμό, για τον καιρό ή να επικοινωνήσουν

με την American Airlines. Τους προσεχής μήνες οι επιβάτες θα μπορούν να ολοκληρώσουν μία κράτηση δρομολογίου , να αλλάξουν πτήσεις, να δουν τιμές εισιτηρίων, κτλ

Η Continental Airlines, θα εφαρμόσει ένα πιλοτικό πρόγραμμα ηλεκτρονικής κάρτας επιβίβασης την οποία θα λαμβάνει ο επιβάτης στο κινητό του τηλέφωνο ή στο PDA και θα σαρώνεται από οθόνες ασφαλείας στα σημεία ελέγχου.

Η αεροπορική εταιρία Virgin America, “απαντώντας” στη ζήτηση/προτιμήσεις των επιβατών θα εφαρμόσει, σε συνεργασία με την AirCell, ένα ασύρματο σύστημα παροχής broadband εν πτήση. Μέσω της οθόνης IFE που

υπάρχει σε κάθε θέση, ο επιβάτης θα μπορεί είτε να παραγγείλει το φαγητό ή ποτό που επιθυμεί και να το πληρώσει με την πιστωτική του κάρτα.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η τεχνολογία πριν την έναρξη ή κατά τη διάρκεια της πτήσεως είναι μία παροχή που ο επιβάτης τη θεωρεί αναμενόμενη (ATW,v45,n3,p.48).

3.8.Τα αμφιλεγόμενα οφέλη του επιβατικού κοινού

Τα οφέλη, που αναφέρθηκαν παραπάνω για τις αεροπορικές εταιρείες, δεν φαίνεται ότι ισχύουν και για το σύνολο της επιβατικής κίνησης, παρότι η σύναψη και λειτουργία συμμαχιών έχει επιφέρει μία συνολική μείωση στις τιμές των ναύλων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι ναύλοι των αεροπορικών εταιρειών, που είναι μέλη συμμαχίας, είναι κατά 36% χαμηλότεροι από τις εταιρείες που δεν είναι μέλη. Η μείωση αυτή είναι άμεση απόρροια των οικονομιών κλίμακας και της συνένωσης των δρομολογίων των μελών της συμμαχίας. Για παράδειγμα, μία πτήση της Lufthansa μπορεί να μεταφέρει και επιβάτες άλλων μελών της συμμαχίας Star Alliance, με αποτέλεσμα το αεροσκάφος να έχει πάντα υψηλή πληρότητα και έτσι να προσφέρονται χαμηλότερες τιμές. Αντίθετα, μία αυτόνομη αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να αρκестεί στο δικό της επιβατικό κοινό, με κίνδυνο η πληρότητα του αεροσκάφους να μην είναι ικανοποιητική και έτσι, να έχει υψηλούς ναύλους για κάλυψη τυχόν ζημιών. Επίσης, το χαμηλό κόστος που συνεπάγεται η συνεργασία των αεροπορικών εταιρειών στους τομείς του μάρκετινγκ, πωλήσεων, χρήσης αεροσκαφών κ.ά. μεταφέρεται ως ένα σημείο και στους καταναλωτές. Όμως, τα οφέλη για το επιβατικό δεν είναι μόνο οικονομικά, καθώς οι συμμαχίες μπορούν να προσφέρουν πραγματικά «απρόσκοπτες υπηρεσίες» (seamless service). Έτσι, μέσω των συμμαχιών ένας επιβάτης μπορεί με μεγάλη ευκολία να μετακινηθεί από ένα δευτερεύων προορισμό σε έναν άλλο αντίστοιχο, π.χ. Κάνσας-Μασσαλία, απευθυνόμενος σε μία και μόνο εταιρεία και χωρίς μεγάλο χρόνο αναμονής σε αεροδρόμια.

Όμως, όσο και εάν φαίνεται παράδοξο με βάση τα παραπάνω, σε μερικές αγορές όπου λειτουργούν οι συμμαχίες έχει καταγραφεί μικρή αύξηση των τιμών, η οποία αναμένεται στο άμεσο μέλλον να φτάσει ακόμη και το 5%. Ο λόγος γι' αυτήν την ανομοιογένεια είναι η μείωση του ανταγωνισμού, που συχνά

επιφέρει η λειτουργία συμμαχιών σε ορισμένα δρομολόγια. Είναι χαρακτηριστικό ότι η αύξηση στις τιμές των εισιτηρίων παρατηρείται στις αγορές που ονομάζονται «από πύλη σε πύλη» (gate to gate). Δηλαδή, πρόκειται για δρομολόγια που διεξάγονται μεταξύ δύο μεγάλων και σημαντικών αεροδρομίων μεταξύ Ε.Ε. και Η.Π.Α., από τα οποία οι επιβάτες στη συνέχεια μετακινούνται προς δευτερεύουσας σημασίας προορισμούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα (ίσως το πλέον κλασικό) είναι τα δρομολόγια μεταξύ Νέας Υόρκης (JFK) και Heathrow, όπου οι τιμές των εισιτηρίων έχουν σημειώσει αύξηση κατά τουλάχιστον 2,7%, παρότι οι τιμές σε αντίστοιχα δρομολόγια έχουν μειωθεί κατά περίπου 5,3%. Η αύξηση αυτή προέρχεται από τη δραστηριοποίηση συμμαχιών, τα μέλη των οποίων καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μέρος των θέσεων σε αεροδρόμια και έχουν έτσι την ευχέρεια να συνεργάζονται μεταξύ τους και να καθορίζουν από κοινού τις τιμές.

Επίσης, προβληματισμός υπάρχει και για τη δημιουργία εμποδίων εισόδου νέων εταιρειών στην αγορά, ύστερα από τη δημιουργία τόσο μεγάλων συνασπισμών. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μειωθεί ακόμη περισσότερο ο ανταγωνισμός σε συγκεκριμένες αγορές, με αποτέλεσμα να ζημιωθούν οι καταναλωτές. Δεν είναι λίγοι αυτοί που ισχυρίζονται ότι «οι συμμαχίες οδηγούν στη μείωση του ανταγωνισμού, με συνέπεια το βάθεμα της μονοπώλησης, την αύξηση των ναύλων και τη μείωση της έντασης για επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας».

4. Κεφάλαιο 4^ο

4.1.Οι κίνδυνοι από τη σύναψη Συμμαχιών

Εκτός όμως από τα πιθανά οφέλη που μπορεί να αποκομίζουν τα μέλη μιας συμμαχίας, υπάρχουν και ορισμένοι παράγοντες οι οποίοι θέλουν ιδιαίτερη προσοχή προκειμένου να μην καταλήξει μια συνεργασία σε αποτυχία. Μάλιστα, δεν είναι λίγες οι φορές μέχρι σήμερα, ακόμα και στον κλάδο των αερογραμμών, όπου πολλές από τις συνεργασίες κατέληξαν σε παταγώδη αποτυχία, λόγω μιας σειράς λαθών από τα συνεργαζόμενα μέλη τόσο στη φάση πριν τη σύναψη της συνεργασίας, όσο και κατά τη διάρκεια αυτής.

Ένας αρκετά αντιπροσωπευτικός χαρακτηρισμός ο οποίος έχει δοθεί σε τέτοιου είδους είναι «αποτυχημένοι γάμοι του Hollywood», λόγω του γεγονότος ότι προέκυψαν κατά κάποιο τρόπο επιπόλαια, λόγω της τάσης για τη δημιουργία συνεργειών, χωρίς προηγουμένως να εξεταστεί ενδελεχώς αν θα μπορούσε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους μελλοντικά. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν η αποχώρηση της Continental από την Sky Team, της οποίας υπήρξε ιδρυτικό μέλος και η προσχώρησή της στον όμιλο της Star Alliance ή η αποτυχημένη απόπειρα συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών Austrian, KLM, SAS και Swissair γνωστή και ως Alcazar Project. Ακολουθώς, αναφέρονται οι κρυφοί κίνδυνοι, οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν σε αποτυχία μια συνεργασία μεταξύ των εταιρειών του κλάδου.

4.1.1. Η ασυμβατότητα των εταίρων

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες που μπορούν να καταστρέψουν μια συνεργασία είναι η διαφορά των μελών σε θέματα εταιρικής κουλτούρας και οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ιδιαίτερα, στην περίπτωση των αερογραμμών, λόγω του γεγονότος ότι ουσιαστικά πρόκειται για πολυεθνικές επιχειρήσεις με διαφορετική ωστόσο χώρα προέλευσης η καθεμία, έμφαση θα πρέπει να δίνεται στην εθνική κουλτούρα της κάθε εταιρείας και τα στοιχεία τα οποία αυτή έχει ενσωματώσει στη λειτουργία της. Σε δεύτερο στάδιο, οι μελλοντικοί συνεργάτες οφείλουν να καθορίζουν λεπτομέρειες που αφορούν τόσο το λειτουργικό κομμάτι της εταιρείας, σχετικά με την τιμολόγηση και τη διάθεση των ναύλων, το σχεδιασμό νέων δρομολογίων, τον χρονικό προγραμματισμό πτήσεων και εργασιών συντήρησης, όσο

και θέματα στρατηγικής όπως είναι οι στόχοι αλλά και οι σκοποί του κάθε εταίρου, καθώς και αν υπάρχει δυνατότητα προσαρμογής ή τροποποίησής τους ώστε να πετύχει μια συμφωνία, η ανάπτυξη κοινού σχεδίου για την είσοδο σε νέες αγορές ή ο καθορισμός εφικτών οικονομικών αποτελεσμάτων.

Σε περίπτωση που υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στα παραπάνω, αυτές θα πρέπει να επισημανθούν εξ' αρχής, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά αρνητικές επιπτώσεις.

4.1.2. Η πρόσβαση στις πληροφορίες

Όπως είναι γνωστό κάθε εταιρεία προσπαθεί με κάθε τρόπο να προφυλάξει από τον ανταγωνισμό κάθε στοιχείο το οποίο της χαρίζει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Στην περίπτωση, ωστόσο, κατά την οποία δύο ή περισσότερες εταιρείες θα προσπαθήσουν να συνάψουν οποιασδήποτε μορφής συνεργασία θα πρέπει να είναι πρόθυμες να μοιραστούν σε μεγάλο βαθμό πληροφορίες και γνώσεις τις οποίες διαθέτουν προκειμένου να καταλήξουν σε πιο αποδοτικά αποτελέσματα. Αυτό, βεβαίως, μελλοντικά μπορεί να στοιχίσει ιδιαίτερος αν η ανταλλαγή αυτή γίνεται κυρίως από τη μία μόνο πλευρά και δεν υπάρχει αντίστοιχη συνδρομή από τα συνεργαζόμενα μέλη. Επιπλέον, επειδή γνωρίζουν ότι μια συνεργασία μπορεί να ολοκληρωθεί έχοντας επιτύχει το στόχο της, οι εταιρείες συνήθως φροντίζουν να προφυλάσσουν τις πιο σύγχρονες και να μοιράζονται πιο παρωχημένες γνώσεις ιδιαίτερος στα πρώιμα στάδια μιας συνεργασίας. Έτσι, μια συνεργασία μπορεί την ίδια στιγμή να λαμβάνει διάφορες μορφές όπως συνεργασία παράλληλα με ανταγωνισμό, συνεργασία και μετά ανταγωνισμό ή συνεργασία μεταξύ των εταιρειών και ανταγωνισμός με τρίτους. (Μυλώνη & Γεωργόπουλος, 2015)

4.1.3. Οι συγκρούσεις για την κατανομή των κερδών

Η διαχείριση των οικονομικών αποτελεί σημείο κλειδί για μια καλή συνεργασία. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να καθορίζεται εξ' αρχής το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνεται η όσο το δυνατόν πιο σωστή και δίκαιη κατανομή των κερδών αλλά και των εξόδων λειτουργίας. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα ο επιμερισμός των κερδών φαίνεται να είναι πιο απλή διαδικασία σε σχέση με την κατανομή των εξόδων. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως

παραδείγματος χάριν η διαφορετική τεχνογνωσία, τα μέσα, ο τρόπος λειτουργίας της κάθε εταιρείας ή η οικονομική πολιτική που ακολουθεί για την καταγραφή τους. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τον επιμερισμό των εσόδων, η κατανομή τους θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επωφελούνται όλα τα μέλη. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα από τον χώρο της αεροπορικής βιομηχανίας αποτελεί ο καταμερισμός των εσόδων από τις πτήσεις μεγάλου βεληνεκούς. Επειδή, όπως γίνεται αντιληπτό οι πτήσεις αυτές παρουσιάζουν μεγαλύτερη κερδοφορία, οι εταιρείες επιδιώκουν να εκτελούν αυτού του είδους τις πτήσεις, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα πτήσεις εντός της ίδιας ηπείρου, τις οποίες αναλαμβάνουν άλλοι συνεργάτες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποκομίζουν σημαντικά κέρδη οι μεγαλύτερες εταιρείας εις βάρος των μικρότερων που συμμετέχουν σε μία συμμαχία, ενώ τα προβλήματα είναι ακόμα πιο έντονα όταν υπάρχει η δυνατότητα και από άλλα μέλη της συμμαχίας να εκτελούν τέτοιες πτήσεις αλλά λόγω της αρχικής συμφωνίας να μην τους επιτρέπεται.

4.1.4. Η απώλεια της αυτονομίας

Προκειμένου να ενταχθεί μια εταιρεία σε μια συμμαχία θα πρέπει να αποδεχθεί κάποιους όρους όσον αφορά το στρατηγικό και επιχειρησιακό κομμάτι της λειτουργίας της. Πρακτικά, αυτό σημαίνει τη συμμόρφωση με τα πρότυπα τα οποία έχουν θεσπιστεί από τα ήδη υπάρχοντα μέλη και τα οποία οφείλουν να σέβονται και να τα εφαρμόζουν όλες οι συμμετέχουσες εταιρείες. Ωστόσο, είναι πιθανό κάποια από τις εταιρείες να μην είναι πρόθυμη να εφαρμόσει το σύνολο των δεσμεύσεων είτε γιατί αδυνατεί λόγω έλλειψης πόρων και ικανοτήτων είτε διότι νιώθει ότι με αυτό τον τρόπο χάνει την αυτονομία και τα στοιχεία που την ξεχώριζαν μέχρι πρότινος από τον ανταγωνισμό. Για παράδειγμα όλα τα μέλη μιας αεροπορικής συμμαχίας τείνουν να χρησιμοποιούν τον ίδιο τύπο αεροπλάνων, το προσωπικό να φέρει παρόμοιες στολές, οι υπηρεσίες που προσφέρουν να είναι πανομοιότυπες ώστε ο επιβάτης να νιώθει ότι πετάει ουσιαστικά με μία εταιρεία και όχι με ένα σύνολο διαφορετικών εταιρειών. Αυτό ενδεχομένως μπορεί να στοιχίσει σε κάποιες εταιρείες με υψηλότερο επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς η αντίληψη στα μάτια των πελατών θα είναι αυτή που έχει για το σύνολο του ομίλου. Ένα άλλο παράδειγμα είναι η κατανομή των δρομολογίων που θα εκτελούνται από κάθε εταιρεία καθώς στόχος είναι να αποφεύγονται ανταγωνιστικές συνθήκες μεταξύ τους. Αυτά, όπως και άλλα

παραδείγματα, περιορίζουν την αυτονομία της κάθε εταιρείας που συμμετέχει σε μια συμμαχία και για αυτό το λόγο μέχρι σήμερα έχουν σημειωθεί αρκετές αποχωρήσεις και από τι τρεις παγκόσμιες συμμαχίες είτε αναζητώντας ένα καλύτερο μέλλον σε κάποια από τις άλλες είτε ακολουθώντας μεμονωμένη πορεία.

4.1.5. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες

Πρόκειται για τον πιο ανώδυνο λόγο ώστε να παύσει να υφίσταται μια συμμαχία μεταξύ εταιρειών. Ενδέχεται, μάλιστα, μέχρι εκείνη τη στιγμή να έχει ολοκληρωθεί το έργο και να έχουν επιτευχθεί οι στόχοι όλων των συμβαλλόμενων μελών. Έτσι, λοιπόν, η μεταβολή των συνθηκών μπορεί να σχετίζεται είτε με εσωτερικούς είτε με εξωτερικούς παράγοντες.

Αρχικά, μπορεί οι εταιρείες να μην έχουν ούτε οικονομική ανάγκη, ούτε ανάγκη ανταλλαγής γνώσεων, πόρων και δεξιοτήτων καθώς ήδη έχουν αναπτύξει τη δική τους τεχνογνωσία. Από την άλλη πλευρά, εξωτερικοί παράγοντες όπως η μεταβολή του πολιτικού, οικονομικού ή τεχνολογικού περιβάλλοντος να καθιστούν μια συνεργασία ξεπερασμένη ή αναποτελεσματική, συνεπώς ο τερματισμός της να είναι αναγκαίος.

4.2. Θέσπιση εμποδίων εισόδου σε νέες εταιρίες

Όπως συμβαίνει σε κάθε επιχειρηματικό κλάδο έτσι και στις αερογραμμές η σύναψη συμμαχιών οδηγεί τις εταιρείες σε θετικότερα οικονομικά αποτελέσματα, όπως αναλύθηκε και παραπάνω μέσω της εξωτερίκευσης και της εισόδου σε νέες αγορές, στις οποίες προηγουμένως είτε αδυνατούσαν να εισέλθουν είτε δεν διέθεταν τους πόρους και τις ικανότητες για να πραγματοποιήσουν μια τέτοια κίνηση. Σε δεύτερο στάδιο, ωστόσο, προκειμένου να εξακολουθήσουν να είναι επικερδείς οι συμφωνίες αυτές, οι συνεργαζόμενες εταιρείες θα πρέπει να εξακολουθούν να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, σαν συμμαχία πλέον, προστατεύοντας τα ισχυρά τους σημεία από τον ανταγωνισμό. Όσον αφορά τον κλάδο των αερογραμμών, η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί μια εταιρεία να προσφέρει στη συμμαχία, είναι η διάθεση των χρονικών παραθύρων για τις προσγειώσεις και τις απογειώσεις των αεροπλάνων (slots), οι υπηρεσίες

αεροδρομίου και οι διευκολύνσεις που σχετίζονται με την εναέρια κυκλοφορία εντός των συνόρων της κάθε χώρας. (Tugores-García, 2012)

Ειδικότερα, όσον αφορά τη διάθεση των slots αποτελεί ίσως τον κυριότερο παράγοντα για να ενταχθεί μια εταιρεία στη συμμαχία. Αυτό συμβαίνει κυρίως διότι κάθε αεροδρόμιο συνεργάζεται πιο στενά με μία αεροπορική εταιρεία, με την οποία ουσιαστικά υπάρχουν πιο ευνοϊκές διατάξεις. Στα μεγάλα διεθνή αεροδρόμια συνήθως η εταιρεία αυτή είναι ο εθνικός αερομεταφορέας, ενώ στα περιφερειακά τις περισσότερες φορές κάποια Low Cost εταιρεία η οποία έχει επενδύσει σημαντικά κεφάλαια για την αξιοποίηση και την αναβάθμισή του. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν το αεροδρόμιο του Μονάχου, το οποίο χρησιμοποιεί ως κύριο hub η γερμανική Lufthansa ή το αεροδρόμιο Stansted του Λονδίνου από το οποίο εκτελούνται κυρίως πτήσεις της Ryanair. Οι εταιρείες αυτές έχοντας συνάψει ειδικές συμφωνίες με τα κύρια αεροδρόμια ουσιαστικά απολαμβάνουν και περισσότερα πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά λοιπόν αποτελεί και η διάθεση συγκεκριμένων χρονικών παραθύρων σε καθημερινή βάση το οποίο σχετίζεται με την κίνηση του επιβατικού κοινού και τις πιο επιθυμητές ώρες για την επιλογή μιας πτήσης. Για παράδειγμα, κάποιος επιβάτης θα απέφευγε μια πτήση η οποία θα έφτανε στον τελικό της προορισμό μεταμεσονύκτιες ώρες ή θα είχε μεγάλη χρονική παραμονή στο αεροδρόμιο μέχρι την επόμενη πτήση ανταπόκρισης. Οι εταιρείες αυτές ουσιαστικά ελέγχουν τη διάθεση αυτών των χρονικών ορίων στα κύρια τους αεροδρόμια και παράλληλα εμποδίζουν την λειτουργία των ανταγωνιστών.

Άμεσα συνυφασμένο με το ανωτέρω αποτελεί ουσιαστικά η εκμετάλλευση ολόκληρου του αεροδρομίου. Δεδομένης, της περιορισμένης χωρητικότητας που διαθέτουν τόσο σε επιβατική κίνηση όσο και σε χώρους στάθμευσης, γίνεται αντιληπτό πως είναι αδύνατο να υποστηρίξουν τις απαιτήσεις όλων των εισερχομένων πτήσεων. Ακόμα και σε αυτή την περίπτωση η «κυρίαρχη» εταιρεία έχει τον πρώτο λόγο καθώς της δίνεται η δυνατότητα, εκμεταλλευόμενη τα δίκτυα hub-and-spoke, να προσφέρει πτήσεις με καλύτερη συχνότητα σε περισσότερους προορισμούς, αποκλείοντας παράλληλα την είσοδο νέων εταιρειών στην συγκεκριμένη αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία μεταξύ της American Airlines και της British Airways, για την είσοδο της πρώτης στην ευρωπαϊκή αγορά μέσω του πολυσύχναστου αεροδρομίου Heathrow του Λονδίνου, όπου ουσιαστικά η British Airways έχει τον κύριο έλεγχο. Όλα τα προηγούμενα

χρόνια ήταν σχεδόν αδύνατο να αποκτήσει πρόσβαση οποιαδήποτε εταιρεία στο συγκριμένο αεροδρόμιο λόγω του πλήρους ελέγχου από την British Airways. Ωστόσο, μέσω της συνεργασίας αυτής, οι εταιρείες κατάφεραν να γίνουν πιο ελκυστικές στο κοινό προσφέροντας ένα ακόμα πιο διευρυμένο δίκτυο δρομολογίων και παράλληλα να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά αποκλείοντας τις ανταγωνίστριες από μια μελλοντική είσοδο στο συγκεκριμένο αεροδρόμιο.

Όπως γίνεται αντιληπτό από τα ανωτέρω, υπάρχει μια ισχυρή σχέση μεταξύ μιας εταιρείας και του αεροδρομίου που χρησιμοποιεί ως κύριο hub. Τα οφέλη αυτά μπορούν να τα εκμεταλλευτούν όμως και οι συνεργαζόμενες εταιρείες μέσω των συμμαχιών που συνάπτουν. Ειδικότερα, σε δημοφιλή αεροδρόμια με μεγάλη επιβατική κίνηση, όπου η πρόσβαση είναι αδύνατη με άλλο τρόπο, οι συνεργασίες μπορούν να βοηθήσουν και τις δύο πλευρές μέσω της διεύρυνσης του δικτύου των δρομολογίων, της συχνότητας των πτήσεων, της ανάπτυξης προγραμμάτων πιστότητας που σχετίζονται και με δευτερεύουσες υπηρεσίες όπως η μετακίνηση από και προς το αεροδρόμιο, η διαμονή ή ενοικίαση αυτοκινήτου κοκ. Παράλληλα είναι σημαντικό ότι με αυτό τον τρόπο εμποδίζεται η είσοδος σε νέους ανταγωνιστές, αυξάνοντας διαρκώς το μερίδιο αγοράς της συμμαχίας στην εν λόγω αγορά.

4.3. Το τέλος των μεγάλων συμμαχιών ίσως πλησιάζει

Η αρχιτεκτονική του πλανήτη αλλάζει ταχύτατα και το αποδεικνύουν οι ραγδαίες ανακατατάξεις που συντελούνται στο χώρο των διεθνών αερομεταφορών. Οι αεροπορικές συμμαχίες-μαμούθ που κυριάρχησαν την τελευταία 20ετία στην παγκόσμια αγορά όλα δείχνουν πως ολοκληρώνουν τον κύκλο τους. Αν, μάλιστα, επιβεβαιωθούν οι σχετικές προβλέψεις, τα δεδομένα στην αγορά αερομεταφορών του πλανήτη αναμένεται να ανατραπούν πλήρως σε μόλις επτά χρόνια από σήμερα. Αυτό εκτιμούν οι αναλυτές του γνωστού, εξειδικευμένου σε θέματα διεθνών αερομεταφορών, οίκου OAG. Σύμφωνα με τον βρετανικό οίκο, το νέο περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί διεθνώς απαιτεί μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των βασικών παικτών εντείνεται και η αγορά έχει εισέλθει σε νέο κύκλο περαιτέρω συγκέντρωσης.

Η επεξεργασία των δεδομένων της αεροπορικής αγοράς και οι προβλέψεις για τις οικονομικές εξελίξεις στον πλανήτη τα επόμενα χρόνια οδηγούν τους αναλυτές

στην εκτίμηση πως μέχρι το 2022, σε μόλις επτά χρόνια δηλαδή, η Κίνα θα έχει ξεπεράσει τις ΗΠΑ και θα αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά αερομεταφορών του κόσμου. Ταυτόχρονα, το κέντρο βάρους της παγκόσμιας αεροπορικής αγοράς μετατοπίζεται από τον άξονα Ευρώπη-Βορ.Αμερική προς Ανατολάς με Κίνα, Ινδονησία και Τουρκία να προεξοφλείται πως θα διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο. Σύμφωνα με τον John Grant, εκτελεστικό αντιπρόεδρο του OAG κι έναν από τους γνωστότερους αναλυτές του χώρου των διεθνών αερομεταφορών, οι αεροπορικές συμμαχίες δεν αποτελούν μακροπρόθεσμη λύση στη διεθνή αγορά, αλλά «έχουν ολοκληρώσει πλέον τον κύκλο τους για πολλούς λόγους» Ήδη, στη διεθνή σκηνή οι αεροπορικές συμμαχίες δεν απολαμβάνουν την παντοκρατορία προηγούμενων χρόνων καθώς στην αγορά έχουν εμφανιστεί πιο ευέλικτα σχήματα (κοινοπραξίες, μετοχικές συμπράξεις και πιο χαλαρά σχήματα συνεργασίας εταιρειών) που τις ανταγωνίζονται ευθέως αμφισβητώντας την κυριαρχία τους.

Υπάρχει μια ρήση στο χώρο των αερομεταφορών που τείνει να εξελιχθεί σε αξίωμα: δες τι συμβαίνει στην αγορά των ΗΠΑ για να καταλάβεις τι θα γίνει στον κόσμο. Αν η πιο πάνω αρχή επιβεβαιωθεί, τότε είναι πολύ πιθανό η παγκόσμια αγορά αερομεταφορών να εξελιχθεί σε «παρτίδα» για τρεις ισχυρούς παίκτες. Σύμφωνα με τα στοιχεία του OAG, για τις τακτικές πτήσεις εσωτερικού στις ΗΠΑ, οι τρεις ισχυρότερες αμερικανικές αεροπορικές (American Airlines, Delta Airlines, United Airlines) ελέγχουν το 59% των διαθέσιμων θέσεων όταν 20 χρόνια πριν το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 37%. Οι συγκεκριμένες τρεις εταιρείες κατατάσσονται, ταυτόχρονα, στην κορυφαία τριάδα της παγκόσμιας κατάταξης ελέγχοντας από κοινού το 13% των διαθέσιμων αεροπορικών θέσεων σε όλο τον πλανήτη.

Ο έλεγχος της παγκόσμιας αγοράς, ωστόσο, από λιγότερους ισχυρούς παίκτες είχε ως αποτέλεσμα οι συνολικές διαθέσιμες αεροπορικές θέσεις σε όλο τον κόσμο να είναι σήμερα 9% λιγότερες απ' ό,τι είκοσι χρόνια πριν. Την ίδια στιγμή, οι εταιρείες χαμηλού κόστους (low cost carriers) ενηλικιώθηκαν στην αμερικανική αγορά και ελέγχουν σήμερα πάνω από 25% των διαθέσιμων θέσεων εσωτερικού στις ΗΠΑ. Από κοινού με τους τρεις μεγάλους της αγοράς (American, Delta, United) ελέγχουν το 93% των θέσεων σε δρομολόγια εσωτερικού στις ΗΠΑ. Οι αμερικανικές εταιρείες ήταν εκείνες που δημιούργησαν διεθνείς συνδέσεις με πολλές χώρες. Όπως προκύπτει από στοιχεία, όμως, οι γέφυρες που έχτισαν οι αεροπορικές των ΗΠΑ αξιοποιήθηκαν

καλύτερα από άλλες (εκτός ΗΠΑ) εταιρείες. Είναι χαρακτηριστικό, σύμφωνα με στοιχεία του OAG, πως το συνολικό μερίδιο των αμερικανικών εταιρειών στις διεθνείς γραμμές των ΗΠΑ μειώθηκε από 57% σε 53%. Κι αν συνυπολογιστεί πως από το μερίδιο των αμερικανικών εταιρειών οι τρεις μεγάλοι ελέγχουν το 83%, απομένουν ελάχιστα ψίχουλα για τους μικρότερους παίκτες της αγοράς των ΗΠΑ.

Την ίδια στιγμή, όμως, που οι αεροπορικές των ΗΠΑ έβλεπαν να συρρικνώνεται το μερίδιό τους στις διεθνείς γραμμές, το ακριβώς αντίθετο συνέβαινε με εταιρείες από την Κίνα, τις χώρες του Περσικού Κόλπου αλλά και άλλες περιοχές. Οι αμερικανικές επιχειρήσεις δεν τοποθετήθηκαν έγκαιρα σε αναδυόμενες χώρες. Το αποτέλεσμα ήταν να προλάβουν να το κάνουν κυρίως οι εταιρείες των Εμιράτων με αποτέλεσμα να αναδειχθούν τα αεροδρόμια της περιοχής (Ντουμπάι, Αμπού Ντάμπι, Ντόχα) σε πολύ ισχυρούς κόμβους του διεθνούς δικτύου. Κι ενώ οι αραβικές εταιρείες αποσπούσαν μερίδιο των αμερικανικών από τη μια, το ίδιο έκαναν από την άλλη και οι κινεζικές.

Σύμφωνα με τον OAG, τον Απρίλιο 2015, οι αεροπορικές εταιρείες της Κίνας διέθεταν κάθε βδομάδα 140% περισσότερες θέσεις σε σύγκριση με το 2010. Στο ίδιο διάστημα οι αμερικανικές είχαν αυξήσει τη χωρητικότητά τους 80%, μένοντας κι άλλο πίσω στον ανταγωνισμό. Η ενηλικίωση των εταιρειών χαμηλού κόστους και η δυναμική που αναπτύσσουν προδιαγράφουν την πορεία τους προς την κορυφή της διεθνούς αγοράς. Το μόνο εμπόδιο στην είσοδό τους και στην αγορά μακρινών δρομολογίων ήταν μέχρι σήμερα ο στόλος τους αφού δεν διέθεταν τα κατάλληλα αεροπλάνα. Αυτό, όμως, αλλάζει.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η ιρλανδική Ryanair ενώ βελτιωμένο μοντέλο εταιρείας χαμηλού κόστους «νέας γενιάς» θεωρείται η Air Asia. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους (LCC) γίνονται ακόμα πιο ανταγωνιστικές καθώς υιοθετούν στοιχεία των παραδοσιακών εταιρειών όπως και οι τελευταίες δανείζονται στοιχεία των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Οι γνωστές συμμαχίες έπαιξαν το ρόλο τους, σύμφωνα με τον OAG, και τώρα χαλαρώνουν επιτρέποντας σε μέλη τους πράγματα που θα ήταν αδιανόητα πριν από μερικά χρόνια. Ακόμα και τη συνεργασία με ανταγωνιστές. Έτσι, η Korean Air, μέλος της συμμαχίας Sky Team, προχώρησε σε συμφωνία κοινού κωδικού (code

sharing) με την American Airlines, βασικό μέλος της ανταγωνιστικής συμμαχίας OneWorld.

Οι συμμαχίες αποδείχθηκαν ιδανικές φωλιές ώστε να δυναμώσουν εταιρείες όπως η Turkish Airlines. Ο εθνικός αερομεταφορέας της Τουρκίας ξεκίνησε ως δυναμική περιφερειακή εταιρεία κι έχει εξελιχθεί σήμερα σε ισχυρό διεθνή παίκτη, καταλαμβάνοντας την 11η θέση της παγκόσμιας κατάταξης. Βρίσκεται, μάλιστα, μπροστά από την εμβληματική για τη Βρετανία εταιρεία British Airways. Η Turkish Airlines έφθασε να ανταγωνίζεται ευθέως ακόμα και τη ναυαρχίδα της συμμαχίας Star Alliance γερμανική Lufthansa. Φέρεται, μάλιστα, να απείλησε με αποχώρηση από τη συγκεκριμένη συμμαχία αν δεν της επιτρεπόταν να υλοποιήσει το σχεδιασμό επέκτασης των δρομολογίων της.

Κι ως γνωστόν, από τις επιχειρηματικές κόντρες τέτοιου μεγέθους προκύπτει ή σκοτωμός ή συνεργασία. Κι επειδή η Lufthansa και η Turkish είναι πολύ ισχυρές για να αλληλοεξοντωθούν, αποφάσισαν να δημιουργήσουν από κοινού μια νέα αεροπορική χαμηλού κόστους για μακρινά δρομολόγια...

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι αεροπορικές συμμαχίες ακολουθούν και αυτές τη στρατηγική που χρησιμοποιούν γενικά οι εταιρείες όταν αποκτούν μια άλλη εταιρεία ή όταν η εταιρεία δεν μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά. Παρόλο που υπήρξαν διασυνοριακές συγχωνεύσεις στις περισσότερες άλλες βιομηχανίες, εξακολουθεί να διατηρείται ο περιορισμός της ξένης ιδιοκτησίας στον τομέα των αερομεταφορών, πράγμα που οδήγησε σε ταχεία κίνηση προς τη σύσταση συμμαχιών στον κλάδο. Οι περιορισμοί σχετικά με το ποιος μπορεί να κατέχει και να ελέγχει μια εθνική αεροπορική εταιρεία και το δικαίωμα μιας χώρας να αρνηθεί ή να αποδεχθεί τον χαρακτηρισμό μιας αεροπορικής εταιρείας βάσει διμερούς συμφωνίας αεροπορικών μεταφορών, εάν αυτή η αεροπορική εταιρεία δεν ανήκει ή δεν ελέγχεται κατά πλειοψηφία από πολίτες της χώρας, έχουν παρεμποδίσει τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις ή εξαγορές αεροπορικών εταιρειών. Φυσικά, οι κανόνες αυτοί έχουν χαλαρώσει μέσα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και σταδιακά θα καταργηθούν οι ρήτρες εθνικότητας από τις διμερείς αεροπορικές συμφωνίες, μετά από την απόφαση του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου για το σκοπό αυτό. Ωστόσο, πολλές μεγάλες αγορές εξακολουθούν να υπόκεινται στους εν λόγω κανόνες. Ως εκ τούτου, μέχρις ότου οι αεροπορικές μεταφορές να είναι εντελώς απαλλαγμένες από τους περιορισμούς ιδιοκτησίας και ελέγχου, οι αεροπορικές εταιρείες θα συνεχίσουν να σχηματίζουν εταιρικές σχέσεις προκειμένου να αναπτυχθούν οι ίδιες και να επεκτείνουν και τα δίκτυά τους.

Ωστόσο οι συμμαχίες από τη φύση τους είναι ανοιχτές και συνεχώς μεταβαλλόμενες. Ο κλάδος γνώρισε την έξοδο των μελών από τις παγκόσμιες συμμαχίες λόγω των συγκρούσεων μεταξύ των πολιτισμών, των συγκρούσεων των επιχειρήσεων και του ανταγωνισμού. Αυτό εγείρει το ερώτημα ποιες δυνάμεις διαμορφώνουν την οργάνωση των συμμαχιών αεροπορικών εταιρειών και πώς πρέπει να διαχειρίζονται τις συμμαχίες των αεροπορικών εταιρειών για να εξασφαλίσουν μια αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των μελών. Το πρόβλημα προκύπτει από τη φύση της χαλαρής εταιρικής σχέσης μεταξύ αεροπορικών εταιρειών. Πράγματι, κάθε εταίρος είναι ένας ανεξάρτητος οργανισμός με ξεχωριστό διοικητικό συμβούλιο και χρηματοοικονομική λογιστική. Τελικά, κάθε αεροπορική εταιρεία ασχολείται με τα δικά της αποτελέσματα και επιθυμεί να εξασφαλίσει θετικό ισολογισμό για τους δικούς της μετόχους. Ωστόσο, η εταιρική σχέση απαιτεί συχνά συμβιβασμούς που

ενδέχεται να έρχονται σε σύγκρουση με τα κίνητρα και τους στόχους του κάθε μεμονωμένου μέλους.

Στη σύγχρονη αεροπορική βιομηχανία εγείρονται θέματα που σχετίζονται με την οργανωτική δομή των συμμαχιών αεροπορικών εταιρειών και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των αεροπορικών εταιρειών για τη δημιουργία μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ της διαχείρισης της ανεξαρτησίας τους αφενός και της αλληλεξάρτησης με τους εταίρους τους αφετέρου, ενώ οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα στελέχη στη διαχείριση συμμαχιών σε ένα ασταθές περιβάλλον εντός του οποίου λειτουργούν είναι ποίκιλρες.

Για μια επιτυχημένη εταιρική σχέση, οι συμμαχίες πρέπει να έχουν μια σαφή πολιτική διακυβέρνησης η οποία να μην υπονομεύει τους μεμονωμένους εταίρους, ενώ δεν παρέχεται πλήρης απάντηση στο δίλημμα της ανεξαρτησίας και της αλληλεξάρτησης των συμμαχιών των αεροπορικών εταιρειών, αλλά σίγουρα εντοπίζονται τα προβλήματα και προτείνονται πιθανές λύσεις για τη μελλοντική πορεία. Η τελική λύση είναι σαφώς η απελευθέρωση της αεροπορικής βιομηχανίας, όπως πολλοί άλλοι κλάδοι, από τους κανόνες κυριότητας και εθνικότητας που σήμερα εμποδίζουν την ανάπτυξη της βιομηχανίας σύμφωνα με τις δυνάμεις της αγοράς.

Μέχρι σήμερα, οι συμμαχίες έχουν να επιδείξουν για τους καταναλωτές κυρίως θετικές συνέπειες, όπως αύξηση του ανταγωνισμού, μείωση των τιμών και παροχή ακόμη υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών. Όμως, εκφράζεται προβληματισμός για το εάν το ίδιο θα μπορεί να ισχύει και στο μέλλον, όταν οι παρούσες συμμαχίες θα έχουν ενισχυθεί ακόμη περισσότερο με την προσθήκη νέων εταιρειών και την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των υπάρχοντων μελών. Ο προβληματισμός γίνεται ακόμη εντονότερος με την έλλειψη θεσμικού πλαισίου, που καθορίζει τους περιορισμούς, τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμμαχιών, καθώς επίσης και την απουσία κάποιου συλλογικού διεθνούς οργάνου, που θα επιτηρεί τις συμμαχίες με σκοπό την εντατικοποίηση του ανταγωνισμού και την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίων. Μέχρι σήμερα, έχουν προταθεί, και από τις δύο πλευρές του Ατλαντικού, πολλοί διεθνείς οργανισμοί, που θα μπορούσαν να αναλάβουν αυτόν το ρόλο μεταξύ των οποίων είναι και ο Διεθνής Οργανισμός Εμπορίου (WTO). Η

ανάγκη για καθορισμό συγκεκριμένων πλαισίων γίνεται σημαντικότερη, καθώς οι συμμαχίες ισχυροποιούνται δημιουργώντας νέες ισορροπίες, που επηρεάζουν άμεσα όχι μόνο τη διεθνή αγορά των αερομεταφορών, αλλά και την εκάστοτε εγχώρια αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η πτώχευση της μεγαλύτερης καναδέζικης εταιρείας Canadian, ύστερα από τη ραγδαία ισχυροποίηση της Air Canada μέσα από τη συμμετοχή της στη Star Alliance. Οι συμμαχίες έχουν την τάση να ισχυροποιούν ακόμη περισσότερο τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες, περιθωριοποιώντας έτσι τις μικρότερες και αλλοιώνοντας τον ανταγωνισμό. Υπολογίζεται ότι, μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, το 20% των εσόδων στις αερομεταφορές θα προέρχεται από συμμαχίες, δηλαδή \$35,8 δις. Το μεγαλύτερο μέρος από το κεφάλαιο αυτό, δηλαδή \$21,5 δις, θα προέρχεται από τις 25 μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες. Οι συμμαχίες είναι πλέον μία πραγματικότητα και η τάση για συνασπισμό των εταιρειών ισχυροποιείται συνεχώς, όμως, ακόμη δεν έχουν τεθεί οι κανόνες του «παιχνιδιού» και όπως φαίνεται για μία ακόμη φορά η αγορά και οι επιχειρήσεις βρίσκονται ένα βήμα πιο μπροστά από τις κυβερνήσεις. Ευτυχώς και οι δύο πλευρές του Ατλαντικού έχουν συνειδητοποιήσει την ανάγκη για δημιουργία κανόνων και πλαισίων, προκειμένου από τις ραγδαίες εξελίξεις στην αγορά των αερομεταφορών να επωφεληθούν στο έπακρο οι καταναλωτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Mansfield, C. (2018). *Travel Writing in Place Branding - A Case Study on Nantes*. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(2), 1–7.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.1209117>.

Nergiz, H., Kozak, M. & Balta, S. (2011). *Ethical approaches and their application in hotel managers decision making*, *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, Vol. 6, No.1, pp.84-104.

Vaz, M., Dinis, A. & Silva, O.(2017). *New rurality, traditional music and tourist experience*. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 25–32.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.401373>.

Volgger, M., Pechlaner, H. & Pichler, S. (2017). *The practice of destination governance: A comparative analysis of key dimensions and underlying concepts*. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(1), 18–24.
<http://doi.org/10.5281/zenodo.401371>.

Beijerse, R. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management* , pp. 4(2),162-179.

Cento, A. (2008). *The Airline Industry, Challenges in the 21st Century*. Abe Books.

Centreforaviation. (2019, 2 23). *Centreforaviation*. Retrieved from [www.centreforaviation.com: https://centreforaviation.com/analysis/reports/how-the-legacy-full-service-airlines-have-responded-to-rising-lcc-competition-14504](https://centreforaviation.com/analysis/reports/how-the-legacy-full-service-airlines-have-responded-to-rising-lcc-competition-14504)

Cosmas, A. (2009). The Effects of Open Skies Agreements on Transatlantic Air Services. *Science Direct* .

Department_of_State. (1992, 3 24). *Treaty on Open Skies*. Retrieved 1 5, 2020, from <https://2009-2017.state.gov: https://2009-2017.state.gov/t/avc/trty/102337.htm>

Doganis, R. (2006). *The Airline Business* (2η ed.). New York: Routledge.

Dwyer, M. (2017, 4 4). *Flying in Ireland*. Retrieved 1 5, 2020, from <https://flyinginireland.com: https://flyinginireland.com/2017/04/ryanair-announce-new-charter-airline-ryanair-sun/>

- ECEAP. (2018, 6 15). *European Commission External Aviation Policy - Global Partners*. Retrieved 1 4, 2020, from https://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/external_aviation_policy/global_partners_en
- Egan, E. (2001). *Creating a Transatlantic Marketplace: Government Policies and Business Strategies*. Washington, DC: American Institute for Contemporary German Studies, The Johns Hopkins University.
- General_Services_Administration. (2019, 6 15). *General Services Administration, Fly America Act*. Retrieved 1 5, 2020, from <https://www.gsa.gov/policy-regulations/policy/travel-management-policy/fly-america-act>: <https://www.gsa.gov/policy-regulations/policy/travel-management-policy/fly-america-act>
- Hannegan, T., & Mulvey, F. (1995, 6). International airline alliances, An analysis of code-sharing's impact on airlines and consumers. *Journal of Air Transport Management*, 2, pp. 131-137.
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline choices for the future: From Alliances to Mergers*. Hampshire: Ashgate.
- Iatrou, K., & Oretti, M. (2007). *Airline Choices for the Future: From Alliances to Mergers*. Ashgate.
- Kleymann, B., & Seristo, H. (2004). *Managing Strategic Airline Alliances*. Hampshire: Ashgate.
- Lissitzyn, O. (1964). Bilateral Agreements on Air Transport. *Journal of Air Law and Commerce* .
- Luthans, F., & Doh, J. (2018). *International Management Culture Strategy and Behavior* (10η ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Mason, K. J. (2002). Future Trends in Business Travel. *Journal of Air Transportation*, pp. 7(1) 47-68.
- Mayor, K. (2007). The Impact of the EU-US Open Skies Agreement on International Travel and CO2 Emissions. *Science Direct* .
- Micco, A., & Serebrisky, T. (2005, 6 22). Competition regimes and air transport costs: The effects of the Open Skies Agreements. *Science Direct* .
- OneWorld. (2019, 2 19). *OneWorld*. Retrieved 1 5, 2020, from www.oneworld.com: <https://www.oneworld.com/news/20-years-20-facts-oneworld>
- Papatheodorou, A. (2006). *Corporate Rivalry and Market power-Competition Issues in the tourism industry*. London – New York: I.B. Tauris & Co. Ltd. .

Romero-Hernández, J. M., & Salgado, H. (April 2005). *Economies of Density, Network Size and Spatial Scope in the*. Institute of Transportation Studies University of California at Berkeley.

Star_Alliance. (2019, 2 19). *StarAlliance*. Retrieved 1 4, 2010, from staralliance.com: <https://www.staralliance.com/en/>

Tugores-García, A. (2012). *Analysis of Global Airline Alliances as a Strategy for International Network Development*. Massachusetts Institute of Technology.

Λάινοσ, Ι. (1995). *Οικονομική Εναέριων Μεταφορών*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.

Μυλώνη, Β., & Γεωργόπουλοσ, Α. (2015). *Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις*. Σύνδεσμοσ Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.