



Α Λ Ε Ξ Α Ν Δ Ρ Ε Ι Ο
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
Α. Τ.Ε.Ι. – Θ.

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Θέμα:

Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους
Η εξέλιξή τους μέσα στην οικονομική κρίση

Σπουδάστρια
Αβραμίδου Άννα (016/11)

Επιβλέπων
Κασσιανίδης Παναγιώτης

Θεσσαλονίκη, Απρίλιος 2019

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	7
Αεροπορία και αεροπορικές μεταφορές	7
1.1 Ιστορική αναδρομή	7
1.2 Υποδομές – Αεροδρόμια – Αεροπορικές μεταφορές.....	9
1.3 Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	13
Μεταφορές και Τουρισμός.....	13
2.1 Μεταφορές.....	13
2.2 Τουρισμός και Αερομεταφορές.....	14
2.3 Η Διαδικασία Σχεδιασμού των Μεταφορών.....	15
2.4 Οι Μελλοντικές Τάσεις στην Παγκόσμια Τουριστική Αγορά	16
2.5 Οι Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (Llc) Διεθνώς	18
2.5.1 Έννοια και βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών χαμηλού κόστους.....	18
2.5.2 Συνήθεις πρακτικές εταιριών χαμηλού κόστους	20
2.5.3 Οι εταιρίες χαμηλού κόστους στο παρελθόν και σήμερα.....	22
2.5.4 Η ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους (LCC).....	24
στην Ελληνική περιφέρεια	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	29
Αεροπορικές Εταιρίες	29
3.1 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs).....	29
3.2 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) – Επιχειρησιακά.....	30
μοντέλα (Business models) – Λειτουργικά χαρακτηριστικά (Operating.....	30
Features).....	30
3.3 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Marketing	31
3.4 Οι Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) σε Μελέτες.....	33
Περιπτώσεων(LCCs Case Studies).....	33
3.5 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Αεροδρόμια.....	34
3.6 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs):.....	36

Ανταγωνισμός & στρατηγική.....	36
(strategy, strategic groups - Porter’s model, strategic management,.....	36
corporate strategy, competition, competitive advantage)	36
3.7 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Στρατηγικές	38
Εισόδου(LCCs Market Entry)	38
3.8 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους και Τουρισμός.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	43
Επιχειρησιακή στρατηγική.....	43
4.1 Η στρατηγική του χαμηλού κόστους (low-cost strategy).....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	46
Βιομηχανία των Αερομεταφορών Χαμηλού κόστους	46
5.1 Εισαγωγή στην βιομηχανία των αερομεταφορών χαμηλού κόστους	46
5.2 Προσδιορίζοντας τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους LCCs	47
5.3 Το επιχειρησιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού.....	50
κόστους (LCCs business model)	50
5.3.1 Τα συστατικά ενός επιχειρησιακού μοντέλου.....	51
5.3.2 Το Επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs.....	53
5.7 Τυπολογία αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.....	60
5.7.1 Αντιγραφείς του «Southwest model» (Southwest copy-cats)	61
5.7.2 Θυγατρικές (Subsidiaries).....	61
5.7.3 Cost cutters.....	62
5.7.4 Διαφοροποιημένοι αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων (charter carriers).....	62
5.8 Το μοντέλο της Southwest Airlines (Southwest-model).....	63
5.9 Η ανάπτυξη των LCCs	66
5.9.1 ΗΠΑ : Η Southwest και η «γέννηση» της έννοιας του χαμηλού κόστους	68
5.10 Προσδιοριστικοί παράγοντες εισόδου και ανάπτυξης των	68
αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους	68
5.11 Η στρατηγική απάντηση των «παραδοσιακών αερομεταφορέων» στο	72
μοντέλο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs)	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	77
Η «βιομηχανία» των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση	77
6.1 Η ευρωπαϊκή διάσταση του μοντέλου των αεροπορικών εταιριών.....	77
χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers ή No-frill carriers).....	77
6.2. Η αγορά των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στην ΕΕ.....	80

6.3	Η είσοδος των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους	90
6.4	Η εικόνα των low cost αερομεταφορέων	94
6.5	Η αγορά της ανατολικής Ευρώπης.....	103
6.6	Τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια και οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους	109
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ		113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....		119
Στοιχεία για ορισμένες αεροπορικές εταιρείες.....		119
χαμηλού κόστους.....		119
Easyjet.....		121
Ryanair		125
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		127

Εισαγωγή

Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών στο Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης (Α. Τ.Ε.Ι. - Θ.) και μετά την αποπεράτωση των σπουδών απαιτείται να υποβληθεί από τον σπουδαστή πτυχιακή εργασία προς ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού έργου. Η παρούσα εργασία υποβάλλεται για να περαιωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία, που άρχισε το 1988 και ύστερα από διακοπές και αναβολές έφθασε πλέον στον τελικό προορισμό της.

Η εργασία αυτή πραγματεύεται τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, την εμφάνισή και την πορεία τους, ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και εστιάζει το ενδιαφέρον της στην Ευρώπη, επικεντρωνόμενη στην αεροπορική εταιρεία «EasyJet» που έχει καταφέρει να ηγηθεί με τις καινοτομίες της στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά της Ευρώπης στον τομέα αυτό. Ο όρος εταιρείες «χαμηλού κόστους» χρησιμοποιείται ως κατά λέξη μετάφραση του αγγλικού όρου «low cost». Πιθανόν θα ήταν ορθότερος ο όρος εταιρείες «χαμηλού ναύλου» ή ακόμη καλύτερα «φθηνού ναύλου», που ανταποκρίνεται σωστότερα στην ελληνική γλώσσα. Οι εταιρείες «χαμηλού κόστους» ανταγωνίζονται μεταξύ τους ή με τους εθνικούς αερομεταφορείς ή τις μεγάλες παλιές εταιρίες μόνον στο επίπεδο της φθηνής τιμής του εισητηρίου, που είναι χαμηλότερη από τις τιμές του εισητηρίου των «κλασσικών» αεροπορικών εταιρειών (ακόμη και η λέξη «εταιρία» χρησιμοποιείται πολλές φορές με την «καθαρευουσιάνικη» ορθογραφία της ως «εταιρεία»). Παρ' όλο που θεωρώ ότι, στην ελληνική γλώσσα ο όρος «φθηνού ναύλου» είναι ο ορθότερος, εν τούτοις, στην πλειοψηφία του κειμένου χρησιμοποιείται ο όρος «χαμηλού κόστους», που δημιουργεί άμεσο συνειρμό με το αγγλόφωνο όρο «low cost»

Ένας άλλος λόγος, που χρησιμοποιήθηκε ο όρος «χαμηλού κόστους», είναι διότι οι αεροπορικές αυτές εταιρίες προσπαθούν να συμπίσουν, υπέρμετρα κατά την άποψη του συγγραφέα της παρούσης εργασίας, το εργατικό κόστος καθώς και το κόστος ασφάλειας. Το εργατικό κόστος συμπίεζεται με το να προσλαμβάνονται υπάλληλοι, ακόμη και πιλότοι με συμβάσεις περιορισμένου χρόνου και χαμηλών αποδοχών. Έτσι και δεδομένου ότι, δεν υπάρχει προηγούμενος ουσιαστικός έλεγχος του προσωπικού, προσλαμβάνονται υπάλληλοι και πιλότοι που δεν θα είχαν θέση σε μια αεροπορική εταιρία παρελθόντων δεκαετιών. Για το λόγο αυτό, μετά από ένα αεροπορικό δυστύχημα, η εμβρόντητη κοινή γνώμη πληροφορείται ότι, ο πιλότος

ήταν παράφρων με διχασμό προσωπικότητας, κατάθλιψη και ένα σωρό άλλα ψυχολογικά προβλήματα. Και όμως πληρούσε τα «τυπικά» προσόντα και κατείχε τις νομοθετημένες και προβλεπόμενες άδειες για να καθορίσει τις τύχες και τις ζωές πολλών ανθρώπων. Αν απωλεσθεί μία αποσκευή ή κάποιος προσπαθήσει να υποβάλλει παράπονα, θα ανακαλύψει ότι, η εταιρία, που δραστηριοποιείται σε μία χώρα, πρέπει να εναχθεί σε κάποια άλλη με αδιευκρίνιστο νομοθετικό πλαίσιο. Ουσιαστικό αποτέλεσμα; Ο καταναλωτής ή ο επιβάτης είναι παντελώς απροστάτευτος σε οποιαδήποτε ατυχία του συμβεί, ούτε μπορεί να αναζητήσει αποζημίωση για όποια ζημία υποστεί.

Στην παρούσα εργασία δεν θα ερευνηθούν οι παράγοντες αυτοί – κοινωνικοί, πολιτικοί, τουριστικοί, ανθρωπιστικοί – καθώς και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες χαμηλού κόστους. Αναγκαστικά το ενδιαφέρον περιορίζεται στην οικονομική λειτουργία των εταιριών αυτών, στα μερίδια αγοράς που καταλαμβάνουν και στην εξέλιξή τους, όπως αυτή διαγράφεται από τα μέχρι τώρα διαθέσιμα οικονομικά στοιχεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Αεροπορία και αεροπορικές μεταφορές

1.1 Ιστορική αναδρομή

Η προσπάθεια του ανθρώπου ν' απαλλαγεί από τα δεσμά της βαρύτητας, που τον κρατούσαν προσκολλημένο στην επιφάνεια της γης, είναι σύμφυτη με την ιστορία του. Ποιος αλήθεια δεν γνωρίζει το μύθο του Δαίδαλου και του γιου του Ίκαρου; Στην προσπάθειά τους ν' απελευθερωθούν από την καταδυνάστευση του βασιλιά Μίνωα της Κρήτης και επειδή ήταν αδύνατη η διαφυγή τους με πλοίο, λόγω της επισταμένης επιτήρησης των ακτών, ο Δαίδαλος εφευρίσκει την πρώτη πτητική μηχανή. Κατασκευάζει δύο ζεύγη τεχνητών φτερών και καταφέρνει με αυτά να πετάξουν προς την ελευθερία μαζί με το γιό του. Ο Ίκαρος όμως δεν τήρησε τους κανόνες ασφάλειας του πατέρα του. Πέταξε πολύ ψηλά, ο ήλιος έλιωσε τις κέρινες συνδέσεις των φτερών με την ξύλινη βάση και έπεσε στη θάλασσα με το γνωστό τραγικό αποτέλεσμα (πνίγηκε στο ομώνυμο πέλαγος). Οι άνθρωποι έδωσαν το όνομά του σε ένα πέλαγος και σε ένα νησί για να μείνουν αιώνιο μνημείο του πόθου του ανθρώπου για την ελευθερία.

Ο τρόπος που εφηύρε ο Δαίδαλος, δηλαδή δύο τεχνητά φτερά, κυριάρχησε στη σκέψη του ανθρώπου για τις επόμενες χιλιετίες. Έτσι ήταν πλήρως αποδεκτό ότι, για να πετάξει ένας άνθρωπος ή μία μηχανή θα έπρεπε να αντιγράψει το πέταγμα των πουλιών και άρα χρειαζόμασταν φτερά. Ακόμη και οι άγγελοι της χριστιανικής θρησκείας για να μπορέσουν να πετάξουν χρειαζόνταν φτερά και έτσι τους απεικονίζει η χριστιανική αγιογραφία στις εικόνες και η δυτική γλυπτική στα αγάλματά της. Ας σημειώσουμε ότι η αντίληψη αυτή δεν ήταν αρχαιοελληνική αφού οι αρχαίοι θεοί του δωδεκάθεου δεν χρειαζόνταν φτερά για να πετάξουν. Συνήθως φτερά είχαν άλλα ιπτάμενα πλάσματα, όπως άλογα, με γνωστότερο τον Πήγασο καθώς και τα τέσσερα άλογα που έσερναν το άρμα του ήλιου. Στο μεσαίωνα εκτός από τα πτηνά πετούν και οι δράκοι, οι οποίοι κατά το πλείστον είναι και φλογοβόλοι.

Οι αποτυχίες του ανθρώπου να πετάξει όλους αυτούς τους αιώνες δεν τον πτοούν. Πρέπει να έρθει η Αναγέννηση και να έχουμε νέες αντιλήψεις με την εμφάνιση του αερόστατου. Πλέον ο αέρας δεν είναι κάτι άυλο, αλλά ένα υλικό σώμα στο οποίο αρχίζουν να επιπλέουν τα ελαφρύτερα αερόστατα. Η εξέλιξη όμως αργεί. Ακόμη και ο Λεονάρδο ντα Βίντσι στηρίζει τις μελέτες τους στην αρχική ιδέα του Δαίδαλου.

Και φθάνουμε αισίως στον 20^ο αιώνα, ο οποίος βρίσκει τον άνθρωπο καθηλωμένο στην επιφάνεια της γης. Στα ντοκιμαντέρ εποχής βλέπουμε τις, «φαιδρές» θα μπορούσε να πει κάποιος, προσπάθειες του ανθρώπου για να απαλλαγεί από τα βαριά δεσμά της βαρύτητας. Από την ανατολή ακόμη του 20^{ου} αιώνα οι προσπάθειες εντείνονται και πολλαπλασιάζονται. Οι πρώτες επιτυχημένες προσπάθειες καταγράφονται στις 17 Δεκεμβρίου του 1913. Ακολουθούν οι

αδελφοί Ράιτ (Wright) το 1908, που πραγματοποιούν την πρώτη πτήση, διάρκειας περίπου μίας ώρας.

Στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο (1914 - 1918) το αεροπλάνο χρησιμοποιείται κυρίως ως μέσο κατασκοπείας αφού μπορεί να κατασκοπεύσει ανενόχλητο τις εχθρικές δυνάμεις. Διεξάγονται οι πρώτες ηρωικές αερομαχίες κυρίως μεταξύ Γερμανών από την μια μεριά και Άγγλων και Γάλλων από την άλλη. Η χρήση του όμως ως όπλου αφήνει υποθήκες για το μέλλον.

Στο διάστημα μεταξύ των δύο πολέμων το αεροπλάνο εξελίσσεται και χρησιμοποιείται ως μέσο επίδειξης από τους πολύ πλούσιους της εποχής αυτής. Για τις μεταφορές χρησιμοποιείται ακόμη ένα είδος αερόστατου το γνωστό μας ζέπελιν. Το χαρακτηριστικό μακρόστενο σχήμα του αερόστατου αυτού, θα σημαδέψει τις αερομεταφορές του μεσοπολέμου. Μετά το τραγικό δυστύχημα στην Αμερική, η Γερμανία, τελευταία υπέρμαχος των ζέπελιν, θα αποσυρθεί και τα αερόστατα μαζί με τα ζέπελιν θα χαθούν στην αχλή της ιστορίας. Σήμερα, μόνο για λόγους διασκέδασης υπάρχουν αερόστατα.

Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος (1940 - 1945) θα φέρει την εκπληκτική εξέλιξη του αεροπλάνου και θα εκτινάξει την χρήση του, από απλώς «βοηθητική», σε κυρίαρχη του πολέμου αυτού, καθώς και όσων πολέμων και συρράξεων θα ακολουθήσουν. Ο πόλεμος αρχίζει με αεροπλάνα του τύπου σχεδόν ίδια με εκείνα που χρησιμοποιήθηκαν στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και θα λήξει με την εμφάνιση του αεριωθούμενου αεροπλάνου. Ο εφιάλτης των γερμανικών «Στούκας», ο βομβαρδισμός των ευρωπαϊκών πόλεων, η μάχη της Κρήτης που έγινε με τη χρήση αερομεταφερόμενων στρατιωτικών δυνάμεων και αλεξιπτωτιστών, η ναυμαχία στο Μιντγουέι, όπου για πρώτη φορά στην ιστορία της ανθρωπότητας πραγματοποιήθηκε ναυμαχία, χωρίς τα πλοία να έρθουν σε εμπλοκή και να κερδίσει η Αμερική την Ιαπωνία λόγω της υπεροχής σε αεροπλανοφόρα και αεροπλάνα.

Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου όλη η τεχνογνωσία για τα αεροπλάνα περνά στη χρήση για ειρηνικούς σκοπούς. Οι αερομεταφορές κυριολεκτικά απογειώνονται. Το αεροπλάνο καθίσταται κύριο μέσο μεταφοράς ανθρώπων. Ανταγωνίζεται στις μεγάλες αποστάσεις το πλοίο και σε σύντομο χρονικό διάστημα, που δεν υπερβαίνει τις δύο δεκαετίες εξαλείφει από το χάρτη των μεταφορών τα υπερωκεάνια αφού πλέον όλοι οι επιβάτες προτιμούν για τις υπερατλαντικές και υπερπόντιες μεταφορές τους το αεροπλάνο. Παράλληλα και οι αεροπορικές μεταφορές των εμπορευμάτων γνωρίζουν άνοδο. Ιδρύονται πολλές εταιρείες και κάθε κράτος αποκτά τη δική του αεροπορική εταιρία, η οποία προσδίδει κύρος και συμβολίζει το μέγεθος της ανάπτυξης της χώρας.

Στην Ελλάδα το κράτος αδυνατεί οικονομικά να δημιουργήσει εθνικό αερομεταφορέα, πράγμα που δίνει την ευκαιρία στον Έλληνα πολυεκατομμυριούχο της εποχής, Αριστοτέλη Ωνάση, να δημιουργήσει την «Ολυμπιακή Αεροπορία», η οποία θα γίνει το σύμβολο της ισχύος και του πλούτου του. Η Ολυμπιακή διαφημίζεται ως η αεροπορική εταιρία των πέντε ηπείρων αφού εκτελεί δρομολόγια από την Αθήνα, το αεροδρόμιο του «Ελληνικού» και προς τις πέντε ηπείρους. Ο τραγικός θάνατος του γιου του Αλέξανδρου σε αεροπορικό δυστύχημα ανακόπτει

την πορεία της αεροπορικής εταιρίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η κρατικοποίησή της και ο έλεγχος περιέρχεται στο ελληνικό δημόσιο.

Όντας πλέον κρατική εταιρεία η Ολυμπιακή υπόκειται σε όλα τα αρνητικά που εμφανίζουν οι κρατικοί οργανισμοί στην Ελλάδα. Προσλήψεις ημετέρων, κακοδιοίκηση, αγκυλώσεις, ανακολουθίες στην εξέλιξη, διασπάθιση χρημάτων, φθείρουν σιγά – σιγά την εταιρεία και την καθιστούν μία «προβληματική» εταιρία.

Η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) το 1981, ως δέκατο μέλος, δίνει ελπίδες για μια σύγχρονη εξέλιξη στην οικονομία και στις αεροπορικές μεταφορές. Ουδείς πιστεύει ότι στο μέλλον όλα θα αποδειχθούν φρούδες ελπίδες.

1.2 Υποδομές – Αεροδρόμια – Αεροπορικές μεταφορές

Στα περισσότερα κράτη αεροδρόμια δημιουργήθηκαν στις πρωτεύουσες των χωρών καθώς και στις μεγάλες πόλεις. Στην Ελλάδα το ιδιαίτερα έντονο ανάγλυφο της χώρας καθώς και η ύπαρξη πολλών νησιών δημιουργεί μία πολύ ειδική περίπτωση, που συχνά δεν λαμβάνεται υπόψη στις μελέτες και στους υπολογισμούς.

Το αεροδρόμιο της Αθήνας κατά τον 20^ο αιώνα ήταν το «Ελληνικό», ενώ στις υπόλοιπες πόλεις της Ελλάδας τα αεροδρόμια στεγάζονταν για να μην πούμε φιλοξενούνταν σε στρατιωτικές και αεροπορικές βάσεις. Ακόμη και στη Θεσσαλονίκη το αεροδρόμιο «Μακεδονία» βρίσκεται ακόμη και σήμερα δίπλα σε στρατιωτική βάση, από την οποία απλά έχει θεωρητικά «αποκοπεί». Αυτό το πρόβλημα, δηλαδή της στέγασης των αεροδρομίων που χρησιμοποιούνται για πολιτική χρήση (επιβατική και εμπορική – μεταφορική) μέσα σε στρατιωτικές βάσεις δεν έχει τύχει της ανάλογης προσοχής και φυσικά δεν έχει επιλυθεί μέχρι τις μέρες μας.

Η δημιουργία ενός σύγχρονου αεροδρομίου στην Αθήνα με την είσοδο του 21^{ου} αιώνα έδωσε ελπίδες για μεγαλύτερη ανάπτυξη του τομέα των αερομεταφορών. Το σύγχρονο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» με τις επίσης σύγχρονες υποδομές πρόσβασης όπως η Αττική Οδός και ο Προαστιακός έδειχναν ότι θα υπήρχε μεγάλη ανάπτυξη των αερομεταφορών. Το υψηλό κόστος χρήσης του αεροδρομίου, τα εξωπραγματικά τέλη, σε σχέση με αυτά που ισχύουν σε άλλα γειτονικά αεροδρόμια έκαναν πάλι μία μεγάλη επένδυση να απαξιωθεί και μία νέα «προβληματική» εταιρία να εμφανιστεί. Το γεγονός ότι, το κράτος και ο Έλληνας φορολογούμενος «εγγυάται» και πληρώνει την όποια κερδοφορία (της εταιρείας που ελέγχει το αεροδρόμιο) μάλλον ως παράδειγμα προς αποφυγή θα πρέπει να θεωρείται, παρά ως μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης.

Στα περισσότερα νησιά ή υπάρχει στρατιωτική και αεροπορική βάση με μεγάλο αεροδιάδρομο, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μεγάλα επιβατικά αεροπλάνα, ή υπάρχουν μικρά αεροδρόμια, «γραφικά» σε πολλές περιπτώσεις, που μπορούν να εξυπηρετήσουν μόνο μικρά αεροπλάνα, που δεν επαρκούν όμως για να καλύψουν τις τουριστικές ανάγκες, ιδιαίτερα κατά τους θερινούς μήνες.

Είναι πλέον αποδεκτό ότι, οι αεροπορικές μεταφορές συντείνουν στην κοινωνική, οικονομική, τουριστική και πολιτιστική ανάπτυξη ενός τόπου. Η χωροταξική τοποθέτηση των αεροδρομίων μπορεί να δημιουργήσει περιβαλλοντικά προβλήματα ή να λύσει μεγάλα προβλήματα σύνδεσης, μεταφορών και επικοινωνίας.

Όπως προαναφέρθηκε το έντονο ανάγλυφο της Ελλάδας και η ύπαρξη πλέον των χιλίων νησιών καθιστά τις αεροπορικές μεταφορές τον κυρίαρχο των τουριστικών μετακινήσεων μια και τα τρία τέταρτα σχεδόν γίνονται αεροπορικά. Ιδιαίτερα οι πτήσεις «Charter», που συνδέουν απευθείας τον τόπο καταγωγής του τουρίστα με τον τουριστικό τόπο προορισμού του στην Ελλάδα αναδεικνύουν τη σημασία των αεροπορικών μεταφορών στον τουρισμό.

Στην Ελλάδα έχουμε ένα δίκτυο σαράντα (40) και πλέον αεροδρομίων. Τα πέντε (5) από αυτά «Ελευθέριος Βενιζέλος» (Αθήνα), «Μακεδονία» (Θεσσαλονίκη), Ηράκλειο (Κρήτη), Ρόδος και Κέρκυρα εξυπηρετούν το 85% της συνολικής αεροπορικής κίνησης, κυρίως δε της τουριστικής. Από τα υπόλοιπα τριάντα πέντε (35) αεροδρόμια, τα είκοσι (20) εξυπηρετούν κάποιες έκτακτες πτήσεις εξωτερικού, ενώ όλα μαζί εξυπηρετούν ένα μικρό ποσοστό τόσο της τακτικής αεροπορικής κίνησης όσο και της τουριστικής.

Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.) που εποπτεύει τα αεροδρόμια καταβάλλει προσπάθειες για την εξυπηρέτηση των επιβατών και τη βέλτιστη αξιοποίηση και εξυπηρέτηση των αεροδρομίων (διάδρομοι, τροχόδρομοι, χώροι στάθμευσης αεροσκαφών, κτιριακές εγκαταστάσεις, ασφάλεια, εμπορικοί χώροι κ.λπ.). Λόγω όμως των ανωτέρω εκτεθέντων προβλημάτων (στρατιωτικές εγκαταστάσεις ή μικρές και εγκαταλελειμμένες εγκαταστάσεις), το επίπεδο εξυπηρέτησης χαρακτηρίζεται ως ανεπαρκές τόσο ως προς την υφιστάμενη κίνηση όσο και ως προς την προβλεπόμενη ζήτηση.

Η απουσία εν πολλοίς της κοινωνίας της πληροφορικής, η αντίστοιχη έλλειψη ευρείας εφαρμογής της τηλεματικής στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος εμποδίζει την ανάπτυξη και την βελτίωση των όρων και επιπέδων ασφάλειας και διαχείρισης σύγχρονων επιχειρησιακών λειτουργιών.

1.3 Οι αερομεταφορές χαμηλού κόστους

Η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων (Deregulation & Liberalization) στις ΗΠΑ και την Ευρώπη μπορεί να επέφερε σημαντικές αλλαγές στον αριθμό των αερομεταφορέων, αλλά πρωτίστως συνετέλεσε στην δημιουργία ενός νέου τύπου αεροπορικών εταιριών, αυτού των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (low cost carriers ή no-frill carriers), οι οποίες στηρίζουν την βιωσιμότητά τους στην παροχή υπηρεσιών χαμηλών απαιτήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους μεταφοράς.

Ένα από τα πιο εντυπωσιακά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της βιομηχανίας των αερομεταφορών στην αρχή αυτού του αιώνα ήταν η διάθεση στους καταναλωτές μιας νέας έννοιας για το αεροπορικό ταξίδι. Οι αερομεταφορές χαμηλού κόστους (LCCs) προσέφεραν ένα συνολικά νέο προϊόν: κανένα διακοσμητικό στοιχείο, κανένα γεύμα, κανένα ποτό, καθόλου ευρύχωρα καθίσματα, καμία κράτηση μέσω γραφείων ταξιδίων, αλλά ως αντιστάθμισμα (προσέφεραν) μια πολύ χαμηλή τιμή (Barbot, 2004: 2).

Οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 έβλαψαν τη βιομηχανία των αερομεταφορών, καθώς οι μειωμένοι αριθμοί επιβατών εξ αιτίας της μειωμένης καταναλωτικής εμπιστοσύνης, οι παγκόσμιες οικονομικές αλλαγές λόγω των επιθέσεων, προκάλεσαν οικονομικά προβλήματα στις αεροπορικές εταιρίες. Το διαμορφούμενο αυτό πλαίσιο παρείχε μια άλλη ευκαιρία να αναδιαμορφωθούν οι στρατηγικές και οι δομές στη βιομηχανία.

Ωστόσο οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στη Νέα Υόρκη των Η.Π.Α. δημιούργησαν μια κατάσταση, η οποία θα μπορούσε να συγκριθεί με αυτήν του 1991 (πόλεμος του Κόλπου), αλλά ήταν περισσότερο δραματική. Μεταξύ 11^{ης} Σεπτεμβρίου και 4^{ης} Νοεμβρίου η κίνηση του Βορείου Ατλαντικού παρουσίασε μείωση κατά 26 %, παρουσιάστηκε μια μείωση μεγαλύτερη του 10 % στην Ευρώπη και περισσότερο από 17 % στην Άπω Ανατολή (Alderighi και Cento, 2004: 97).

Σε αντίθεση με τους τακτικούς αερομεταφορείς, οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους όχι μόνο δεν επλήγησαν αλλά αντίθετα ενισχύθηκαν από αυτήν την μαζική ύφεση. Το απλοποιημένο επιχειρησιακό τους μοντέλο προσέφερε μια ανταγωνιστική εναλλακτική επιλογή την στιγμή που οι επιβάτες άρχισαν να αναζητούν διεξόδους ώστε να αποφύγουν την πληρωμή των υψηλών τιμών τις οποίες ζητούσαν οι τακτικοί αερομεταφορείς προκειμένου να συντηρήσουν τα πολύπλοκα hub & spoke συστήματα διανομής των πτήσεων τους (Franke, 2004: 15).

Οι αβέβαιοι και ανταγωνιστικοί καιροί προέτρεψαν την κυβερνητική επέμβαση υπό

μορφή εγγυήσεων, δανείων και ενισχύσεων προκειμένου να προστατεύσουν τους εθνικούς μεταφορείς από την αποτυχία. Θα έπρεπε η κυβερνητική επέμβαση να επιτραπεί σε αυτό το επίπεδο σε μια ανταγωνιστική και απορυθμισμένη αγορά; Οι εξελίξεις στην Ε.Ε. θα πρότειναν όχι. Μερικοί θα υποστήριζαν την ισχύ της παροχής περισσότερου κεφαλαίου χωρίς την απαίτηση για τις αεροπορικές εταιρίες να διαφοροποιήσουν τις διοικητικές τους πρακτικές. Η μεγαλύτερη χρηματοδότηση δεν ήταν η απάντηση για τον ελβετικό εθνικό μεταφορέα Swissair και τον εθνικό αερομεταφορέα SABENA του Βελγίου, που οδηγήθηκαν σε κλείσιμο ή αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς τον Οκτώβριο του 2001.

Οι «φθηνοί» αερομεταφορείς έχουν χαρακτηριστεί ως οι «μεγάλοι νικητές» αυτής της «αναδιαμόρφωσης». Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους (low-fare airlines) έχουν βελτιστοποιήσει τα δεδομένα τους σε έναν ανεκμετάλλευτο τομέα της αγοράς και η εξασφάλισή του θεωρείται ως ένα πολύ επιτυχές στοιχείο στην αγορά. Αυτό συνέβη σε τόσο μεγάλο βαθμό έτσι ώστε, ίσως για πρώτη φορά, οι μικροί οργανισμοί, που ήταν οι πρωτοπόροι στην αγορά, ανάγκασαν τις μεγαλύτερες αερογραμμές όπως η British Airways και η KLM να ακολουθήσουν γρήγορα ή να αναγκασθούν να μείνουν εκτός.

Σύμφωνα με τον European Low Fares Airline Association (ELFAA, 2004), ο τομέας των αερομεταφορών χαμηλού κόστους έχει αυξηθεί με έναν μέσο όρο πάνω από 35 % το χρόνο, κατά τη διάρκεια των προηγούμενων πέντε (5) ετών και θα συνεχίσει να αυξάνεται έντονα καθώς η ζήτηση για τις υπηρεσίες χαμηλού κόστους αυξάνεται. Το συνολικό μερίδιο της κυκλοφορίας χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στην Ευρώπη έφθασε σε ποσοστό πάνω από το 40 % το 2010.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Μεταφορές και Τουρισμός

2.1 Μεταφορές

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, το τουριστικό προϊόν καταναλώνεται μόνο στον τόπο που διατίθεται από τους προμηθευτές του, με αποτέλεσμα η μεταφορά να αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη διάδοσή του. Η παράλληλη ανάπτυξη αμοιτέρων των κλάδων και οι ισοβαρείς τους σχέσεις μπορούν να έχουν καθοριστική συμβολή στην βελτίωση της ποιότητας, στην ανταγωνιστική τιμολόγηση και στον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος μιας χώρας. Η μεταφορά αυτή καθ' αυτή μπορεί να αποτελέσει ελκυστικό τμήμα του τουριστικού προϊόντος, ενώ αντιθέτως η χαμηλή ποιότητα ή το υψηλό κόστος της μεταφοράς επιδρούν αρνητικά στη ζήτηση για μεταφορικές και κατά συνέπεια για τουριστικές υπηρεσίες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η μεταφορά όχι μόνο δεν συμβάλλει στην τουριστική ανάπτυξη αλλά λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στον κλάδο (Σαμπράκος Ε., 1999, σελ. 27).

Οι μεταφορές αποτελούν ουσιώδη συνιστώσα της οικονομίας. Αντιπροσωπεύουν το 7,2 % του ακαθάριστου εθνικού προϊόντος για τις 27 χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε), ενώ το αντίστοιχο ποσό για την γεωργία είναι πολύ μικρότερο (3%). Ο κλάδος των αερομεταφορών απασχολεί στην Ε.Ε (των 27 χωρών) 8,8 εκατομμύρια άτομα (1,8% του συνολικού πληθυσμού της Ε.Ε). Οι δαπάνες για μεταφορές αποτελούν σοβαρή συνιστώσα των δαπανών ενός νοικοκυριού με ποσοστό συμμετοχής 13,6 % στις συνολικές δαπάνες ενός νοικοκυριού για τις χώρες της Ε.Ε. (1.800 ευρώ ετησίως), 8,5 % για τη χώρα μας (900 ευρώ ετησίως), 8,8 % για την Ιαπωνία και 15,2 % για τις ΗΠΑ. Ακόμη οι μεταφορές απορροφούν σημαντικό ποσοστό της συνολικής κατανάλωσης ενέργειας, 30,6 % για τις χώρες της Ε.Ε. και 39,6 % για την Ελλάδα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008).

2.2 Τουρισμός και Αερομεταφορές

Η βιομηχανία του Τουρισμού και των Αερομεταφορών είναι μεταξύ τους συμπληρωματικές. Ο Τουρισμός εξαρτάται από τις μεταφορές για να προσελκύσει επισκέπτες, ενώ η μεταφορική βιομηχανία εξαρτάται στον τουρισμό για να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα της. Η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας αντανακλάται άμεσα στις αερομεταφορές. Τα τελευταία 25 χρόνια, ο αριθμός των διεθνών τουριστών έχει υπερδιπλασιαστεί. Η εξάπλωση του διεθνούς τουρισμού έχει μεγάλο αντίκτυπο στις αρχές της γεωγραφίας των μεταφορών.

Οι μεταφορές είναι το αίτιο και το αποτέλεσμα της ανάπτυξης του τουρισμού. Κατ' αρχήν, οι προηγμένες παροχές έχουν εξελίξει τον τουρισμό και η εξάπλωση του τουρισμού έχει εξελίξει τις μεταφορές. Η προσβασιμότητα είναι η κύρια λειτουργία πίσω από τη βάση των τουριστικών μεταφορών. Για να έχουν πρόσβαση στις περιοχές για τις οποίες ενδιαφέρονται περισσότερο, οι τουρίστες θα χρησιμοποιήσουν οποιοδήποτε μέσο μεταφοράς. Παρ' όλα αυτά, οι αερομεταφορές είναι το βασικό μέσο για τον διεθνή τουρισμό και παίζουν κυρίαρχο ρόλο στις ενδοπεριφερειακές μετακινήσεις των τουριστών, που συνήθως περιλαμβάνουν μακρινά ταξίδια. Οι δείκτες ανάπτυξης της διεθνούς αεροπορικής κίνησης ταυτίζονται με τους δείκτες ανάπτυξης του διεθνούς τουρισμού. Τα δελεαστικά πακέτα ταξιδίων και η ανταγωνιστική αεροπορική τιμολόγηση προσελκύουν όλο και περισσότερους τουρίστες καθημερινά, με συνέπεια και οι δύο βιομηχανίες να εξαπλώνονται με γρήγορο ρυθμό.

Η μεταφορική πολιτική και οι αποφάσεις των κυβερνήσεων μπορούν να επιφέρουν μεγάλες διαφορές στους προορισμούς που είναι διαθέσιμοι για τους τουρίστες. Οι αερομεταφορές δεν αποτελούν μόνο ένα μέσο μεταφοράς, αλλά έχουν βάλει σε νέα διάσταση και τον γεωγραφικό παράγοντα των αποστάσεων. Οι πιο απόμακρες περιοχές τώρα μπορούν να είναι επισκέψιμες και κάθε ταξίδι ανά τον κόσμο μπορεί να μετρηθεί ανάλογα με τις ώρες ταξιδιού. Με jet που μπορούν να φτάσουν τα 1.950 χλμ/ώρα, ο διεθνής τουρισμός δεν αποτελεί πλέον μια εξουθενωτική περιπέτεια.

Περίπου 6,7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας παγκοσμίως στην τουριστική βιομηχανία υποστηρίζονται από τις δαπάνες των ξένων τουριστών που καταφθάνουν αεροπορικώς. Λαμβάνοντας υπ' όψη τους υπερπόντιους επισκέπτες και το εργατικό δυναμικό που απασχολείται, μπορεί κάποιος να πει ότι η «μεγάλη βιομηχανία των Ταξιδίων και του Τουρισμού» είναι πράγματι τεραστίου μεγέθους. Για να γίνει περισσότερο κατανοητό πόσο μεγάλη είναι η βιομηχανία των αερομεταφορών και το μερίδιο αγοράς της, θα αναφερθεί ένα

χαρακτηριστικό παράδειγμα: Η αεροπορική εταιρία American Airlines γλιτώνει σαράντα χιλιάδες (US \$ 40.000) δολάρια ετησίως, αφαιρώντας μια ελιά από κάθε σαλάτα που σερβίρεται στην πρώτη θέση μόνο ([http:// pin2spu.blogspot.com](http://pin2spu.blogspot.com)).

2.3 Η Διαδικασία Σχεδιασμού των Μεταφορών

Ο «Σχεδιασμός» αποτελεί την απόδοση στα Ελληνικά του Αγγλικού όρου Planning. Αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που έχει σαν στόχο την καθιέρωση σειράς ενεργειών και μέτρων για την αλλαγή της μορφής του συστήματος των μεταφορών, ή τμημάτων του, από αυτή που υπάρχει σήμερα, σε κάποια άλλη στο μέλλον με βάση συγκεκριμένους στόχους και κριτήρια. «Σχεδιάζουμε» για μια χρονική στιγμή στο μέλλον που λέγεται έτος-στόχος και είναι συνήθως 10-20 χρόνια από σήμερα.

Τα στάδια της διαδικασίας Σχεδιασμού μπορούν να διακριθούν στα παρακάτω τέσσερα:

1. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων για την υπάρχουσα κατάσταση δηλαδή τις συνθήκες και τα χαρακτηριστικά των μετακινήσεων στην περιοχή μελέτης, την κατανομή τους στο χώρο κτλ.
2. Πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης για μετακινήσεις στην περιοχή μελέτης.
Στο στάδιο αυτό γίνεται μια εκτίμηση του είδους, του αριθμού, του τρόπου πραγματοποίησης κλπ., των μετακινήσεων για το «έτος-στόχος» στο μέλλον που μπαίνει σαν χρονικό σημείο αναφοράς για τον «Σχεδιασμό».
3. Διαμόρφωση εναλλακτικών ενεργειών, έργων και μέτρων για ικανοποίηση της ζήτησης που προβλέπεται, και τους στόχους που έχουν τεθεί. Τα εναλλακτικά αυτά έργα και ενέργειες αποτελούν τα λεγόμενα «Σενάρια».
4. Αξιολόγηση των εναλλακτικών αυτών ενεργειών και μέτρων και επιλογή των προσφορότερων, που αποτελούν και την τελική πρόταση της διαδικασίας Σχεδιασμού.

Βασικό τμήμα της διαδικασίας Σχεδιασμού των Μεταφορών είναι η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης για τις κάθε είδους μετακινήσεις στην περιοχή μελέτης. Η διαδικασία της πρόβλεψης περιλαμβάνει επίσης τέσσερα βασικά στάδια, τα εξής (Γιαννόπουλος Γ., 2002, σελ. 19-20):

α. Γένεση των μετακινήσεων (Trip Generation) με αντικειμενικό σκοπό την εξακρίβωση του συνολικού αριθμού επιθυμιών μετακινήσεων προς και από κάθε μικρότερο υποτμήμα, στο οποίο χωρίζεται η περιοχή μελέτης (που λέγεται «κυκλοφοριακή ζώνη»).

β. Κατανομή των μετακινήσεων (Trip Destination) όπου γίνεται η εκτίμηση της προέλευσης και του προορισμού των μετακινήσεων δηλαδή η κατανομή τους στο χώρο, ανάμεσα στα διάφορα υποτμήματα της περιοχής μελέτης (κυκλοφοριακών ζωνών).

γ. Καταμερισμός μετακινήσεων κατά μέσο (modal split) δηλαδή ο διαχωρισμός κατά το είδος του μεταφορικού μέσου που θα χρησιμοποιηθεί και

δ. Καταμερισμός στο δίκτυο (trip or traffic assignment) όπου εκτιμώνται οι διαδρομές που θα ακολουθηθούν, και βρίσκονται οι κυκλοφοριακοί φόρτοι στα επί μέρους τμήματα του δικτύου του μεταφορικού μέσου που εξετάζεται (και για το οποίο μεταφορικό

δίκτυο έχουν υπολογιστεί οι προβλεπόμενες μετακινήσεις από το προηγούμενο στάδιο).

Τα παραπάνω στάδια αντιστοιχούν χαρακτηριστικά στη φυσιολογική σειρά λήψης των αποφάσεων σχετικά με τις μετακινήσεις ανθρώπων ή αγαθών, δηλαδή:

- α. αν θα γίνει η μετακίνηση ή όχι (γένεση μετακινήσεων)
- β. που θα πάει, δηλαδή σε ποιο σημείο της περιοχής θα πάει (κατανομή μετακινήσεων).
- γ. πώς θα πάει, δηλαδή ποιο μεταφορικό μέσο θα χρησιμοποιηθεί (καταμερισμός κατά μέσο) και,
- δ. από που θα πάει, δηλαδή ποια διαδρομή θα ακολουθηθεί (καταμερισμός στο δίκτυο).

2.4 Οι Μελλοντικές Τάσεις στην Παγκόσμια Τουριστική Αγορά

Η ταξιδιωτική και τουριστική βιομηχανία απασχολούν 72 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως. Οι δαπάνες για τον τουρισμό, παγκοσμίως, εκτιμώνται σε σχεδόν US \$ 3 τρισεκατομμύρια. Ο τουρισμός ευθύνεται άμεσα για το 3,8 % του παγκοσμίου ΑΕΠ και διατηρεί την ανάπτυξή του μέχρι το 2014, χρονιά κατά την οποία το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού, (World Travel and Tourism Council) προσδοκά η αλληλένδετη αυτή βιομηχανία να απασχολεί περισσότερους από 84 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως (WTTC, 2011).

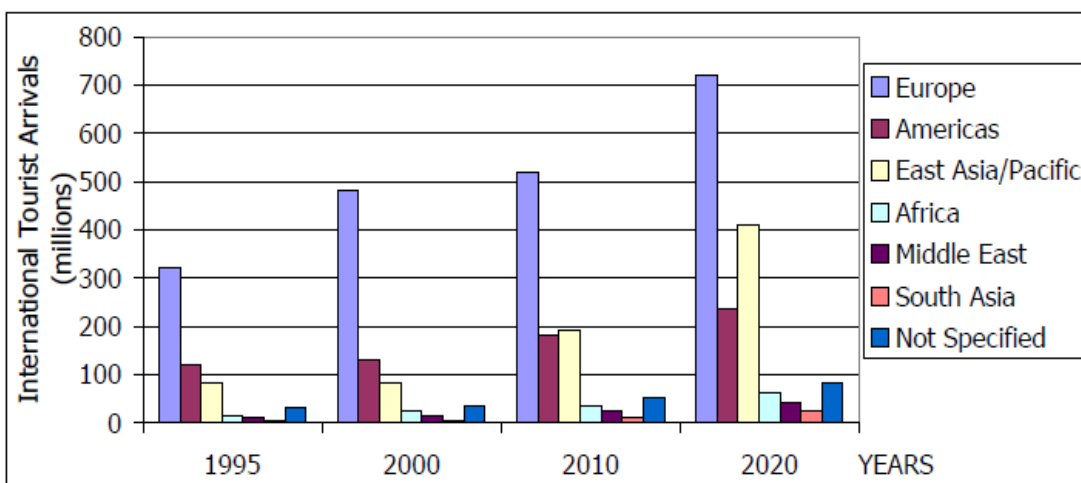
Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) εκτιμά ότι ο διεθνής τουρισμός θα συνεχίσει να αυξάνεται με ρυθμό 4 % ετησίως. Σύμφωνα με προβλέψεις του, το σύνολο των αφίξεων αλλοδαπών (International) τουριστών προβλέπεται να προσεγγίσουν το 1,56 δισεκατομμύριο για το 2020. Την ίδια χρονιά η Ευρώπη θα παραμένει ο πιο δημοφιλής προορισμός, με ετήσιο ρυθμό αύξησης 3 %, αλλά το μερίδιό της θα πέσει από το 60 % το 1995 στο 46 %, σε όφελος περιοχών της Ανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού Ωκεανού. Τα μακρινά ταξίδια θα αυξηθούν ελαφρώς γρηγορότερα από τα ενδοπεριφερειακά και θα αυξήσουν το μερίδιό τους από το 18 % το 1995 στο 24 % ([http:// pin2spru. blogspot.com](http://pin2spru.blogspot.com)). Προβλέπεται ότι 717 εκατομμύρια αφίξεις διεθνών τουριστών θα έχουν για προορισμό την Ευρώπη το 2020.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η Ευρώπη και οι Μεσογειακές χώρες εξακολούθησαν να είναι οι πιο δημοφιλείς τουριστικοί προορισμοί για το διάστημα 1995 - 2005. Τη δεκαετία 2000 - 2010 η Ευρώπη απορρόφησε το 50 – 55 % των παγκόσμιων τουριστικών ταξιδιών (Πίνακας 2.1)

Πίνακας: Συμμετοχή των διαφόρων χωρών του κόσμου στην Παγκόσμια τουριστική αγορά.
 Πηγή: ΟΟΣΑ

	1990 (%)	2000 (%)	2010 (%)
Ευρώπη	62,6	56,3	50,8
Αμερική	20,4	22,2	22,1
Μέση Ανατολή	1,5	1,7	1,9
Αφρική	3,3	3,6	3,8
Νοτιοανατολική Ασία	0,7	0,9	1,1
Ασία / Ειρηνικός	11,5	15,3	20,3

Η Ευρώπη κατείχε το 62,6 % στην παγκόσμια τουριστική αγορά το 1990, και το ποσοστό αυτό καθήλθε στο 50,8 % το 2010. Αναμένεται μια εντυπωσιακή αύξηση του διεθνούς τουρισμού (σε απόλυτους αριθμούς), με την Ευρώπη πάλι να πρωταγωνιστεί στις διεθνείς αφίξεις.



Διάγραμμα : Πρόβλεψη της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης για τα έτη 2000 - 2020.
 Πηγή: WTO

Ο ρυθμός αύξησης των αφίξεων τουριστών στη Δυτική Ευρώπη αναμένεται να είναι ο μικρότερος στην Ευρώπη και προορισμοί προς την Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη αναμένεται να προσελκύσουν το μεγαλύτερο μερίδιο στην Ευρωπαϊκή τουριστική αγορά. Μεγάλη επίσης αύξηση του μέσου ετήσιου ποσοστού αφίξεων αναμένεται για τα κράτη της Νοτιοανατολικής Ευρώπης που εκμεταλλεύονται τουριστικά τη Μεσόγειο θάλασσα. Τα κράτη της Μεσογείου αναμένεται να υποδεχθούν περίπου 346 εκατομμύρια τουρίστες το έτος 2020 και θα αποτελούν πηγή προσέλκυσης του 22 % περίπου της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης. Η χώρα με το μεγαλύτερο μερίδιο υποδοχής τουριστών στην Ευρώπη είναι η Γαλλία, όπου αναμένεται 106 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες να την επισκεφθούν το 2020.

Στις 11 χώρες των Βαλκανίων αναμένεται να προσεκλυσθούν 79 εκατομμύρια διεθνείς τουρίστες (το 2020) με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,6 %, ο οποίος αποτελεί τον μεγαλύτερο της Ευρώπης. Οι σημαντικότεροι τουριστικοί προορισμοί στα Βαλκάνια αναμένεται να είναι η Ελλάδα, η Τουρκία, η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Κροατία, με μερίδιο αγοράς πάνω από 92% του συνολικού τουριστικού προϊόντος στα Βαλκάνια.

Η Ευρώπη αποτελεί σημαντική πηγή προέλευσης τουριστών και προβλέπεται ότι 729 εκατομμύρια τουρίστες θα μετακινηθούν από την Ευρώπη προς διάφορους τουριστικούς προορισμούς το έτος 2020, με μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης 4,1 %. Το 1995 η Ευρώπη αποτελούσε το 55 % της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και αναμένεται το 2020 να αποτελεί το 47 % αντίστοιχα. Η Δυτική Ευρώπη αποτελεί την μεγαλύτερη πηγή προέλευσης τουριστών με κυριότερους προορισμούς την Νοτιοανατολική Ευρώπη και τις χώρες της Μεσογείου.

Αντίστοιχα οι δαπάνες προβλέπεται να παρουσιάσουν μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση από αυτή του αριθμού ταξιδιών. Αυτό είναι αποτέλεσμα του αυξανόμενου μεριδίου των μακρινών ταξιδιών, όπου η μέση τουριστική δαπάνη είναι πολύ υψηλότερη (λόγω περισσότερων ωρών ταξιδιών). Οι διανυκτερεύσεις στο εξωτερικό εκτιμάται ότι θα παρουσιάσουν σχετικά μικρότερη αύξηση από αυτήν των ταξιδιών, που οφείλεται κυρίως στο ότι τα ταξίδια από χώρες των οποίων ο μέσος όρος διάρκειας των ταξιδιών είναι μεγάλος, εκτιμάται να αυξηθούν σημαντικά (WTO, 2000).

2.5 Οι Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (Llc) Διεθνώς

2.5.1 Έννοια και βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών χαμηλού κόστους

Μια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους (Low Cost Carrier ή No-frill carrier) είναι μια αεροπορική εταιρία που έχει γενικά χαμηλότερες τιμές ναύλων και λιγότερες ανέσεις. Για να αναπληρώσει τα έσοδα που χάνονται λόγω των μειωμένων τιμών εισιτηρίων, η αεροπορική εταιρία μπορεί να χρεώνει επιπλέον για το φαγητό, την προτεραιότητα επιβίβασης, το κλείσιμο θέσης, τις αποσκευές κτλ (Lawton, 1999, σελ. 597). Αυτή η ιδέα ξεκίνησε στις ΗΠΑ πριν να εξαπλωθεί στην Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και στην συνέχεια εξαπλώθηκε και στον υπόλοιπο κόσμο. Το μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους εισήχθη από την South West Airlines με έδρα τις ΗΠΑ το 1971 και, από το 1973, καταγράφει κερδοφορία σχεδόν κάθε έτος.

Ο όρος «εταιρίες χαμηλού κόστους» που χρησιμοποιείται στην βιομηχανία των αερομεταφορών, αναφέρεται σε αεροπορικές εταιρίες με δομή χαμηλότερου λειτουργικού κόστους από τους ανταγωνιστές τους (Pender et. al., 2000, σελ. 434). Ενώ ο όρος συχνά ταιριάζει σε οποιαδήποτε αεροπορική εταιρία με χαμηλές τιμές εισιτηρίων και περιορισμένες

υπηρεσίες, ανεξαρτήτως λειτουργικού μοντέλου, οι εταιρίες χαμηλού κόστους δεν θα πρέπει να συγχέονται με περιφερειακές εταιρίες που κάνουν κοντινές πτήσεις χωρίς υπηρεσίες, ή με εταιρίες full-service που προσφέρουν μερικά μειωμένα ναύλα ([http:// en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier](http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier)).

Βασίζουν τη βιωσιμότητά τους στην παροχή υπηρεσιών χαμηλών απαιτήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους μεταφοράς καθώς και στο απλοποιημένο από σημείο σε σημείο (point to point) σύστημα πτήσεων που εφαρμόζουν. Εδώ βασίζεται η ύπαρξη αυτών των αεροπορικών εταιρειών, που όλες άρχισαν ως μικρές, αμφιβόλου διάρκειας και κερδοφορίας επιχειρήσεις. Σήμερα, που οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανθίζουν οικονομικά και καθιερώνονται στην προτίμηση των επιβατών.

Οι βασικοί τομείς, που αποτυπώνουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις διαφορές των μέχρι τώρα στρατηγικών επιλογών των LCCs έναντι των αεροπορικών εταιριών προγραμματισμένων πτήσεων, καταγράφονται ως εξής (Hansson, et al., 2003) :

Εργατικό κόστος

- Παραγωγικότητα μέσω καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων
- Διαφορά μισθών / εργασιακών κανόνων (αμοιβή συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα)
- Μειωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες (προσωπικό πτήσεων, διαδικασίες check in)

Πωλήσεις και κρατήσεις

- Καινοτόμες άμεσες πωλήσεις (Internet, call centers)
- Χαμηλότερες χρεώσεις στα συστήματα κρατήσεων (GDS)

Τεχνική υποστήριξη στόλου αεροσκαφών

- Νεώτερος στόλος αεροσκαφών
- Ομοιογένεια στόλου αεροσκαφών
- Επιθετικές διαπραγματεύσεις για συντήρηση αεροσκαφών
- Υπεργολαβίες

Υπηρεσίες εδάφους

- Πυκνές πτήσεις σε συγκεκριμένα αεροδρόμια
- Επίσπευση διαδικασιών αποβίβασης και επιβίβασης επιβατών
- Ευνοϊκά συμβόλαια με περιφερειακά αεροδρόμια

Τέλη προσγείωσης

- Μειωμένα τέλη λόγω μικρότερης προστιθέμενης αξίας από τα αεροδρόμια
- Χρήση περιφερειακών – δευτερευόντων αεροδρομίων

Επιπλέον χαρακτηριστικά

- Ελάχιστες έως ανύπαρκτες υπηρεσίες και παροχές κατά την πτήση.

2.5.2 Συνήθεις πρακτικές εταιριών χαμηλού κόστους

Το επιχειρησιακό μοντέλο μεταξύ των εταιριών χαμηλού κόστους (low-cost carriers) παρουσιάζει μεγάλες διαφορές. Μερικές πρακτικές είναι κοινές σε συγκεκριμένες περιοχές, ενώ άλλες εφαρμόζονται παγκοσμίως. Το κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα σε όλες τις εταιρίες χαμηλού κόστους είναι η μείωση του κόστους και η μείωση των συνολικών ναύλων σε σύγκριση με τις εταιρίες-γίγαντες.

Μερικές εταιρίες χαμηλού κόστους (low-cost carriers) κατέχουν αεροσκάφη που παρέχουν μόνο ένα είδος θέσης στους επιβάτες, και οι περισσότερες δουλεύουν με μόνο ένα τύπο αεροσκάφους. Στο παρελθόν, οι εταιρίες χαμηλού κόστους προτιμούσαν να κατέχουν παλαιότερα αεροσκάφη, όπως το McDonnell Douglas DC-9 και παλιότερα μοντέλα Boeing 737. Από το 2000, οι πτήσεις περιλαμβάνουν γενικά μικρότερα, νεότερα, και πιο οικονομικά ως προς την κατανάλωση καυσίμου, αεροσκάφη, που συνήθως ανήκουν στις οικογένειες των Airbus A320 ή των Boeing 737, μειώνοντας έτσι το κόστος εκπαίδευσης και λειτουργίας.

Όπως και οι μεγάλοι αερομεταφορείς, πολλές εταιρίες χαμηλού κόστους δημιουργούν έναν ή περισσότερους κόμβους (hubs) για να μεγιστοποιήσουν την κάλυψη προορισμών και να υπερασπιστούν την αγορά τους (Bamber et. al., 2009, σελ 59). Άλλοι, όπως οι Southwest Airlines, δεν δημιουργούν ένα παραδοσιακό κόμβο (hub) σε καμία αγορά. Η Southwest προσφέρει υπηρεσίες από σημείο σε σημείο (point-to-point service), με συγκεκριμένες πόλεις να λειτουργούν ως μικροί κόμβοι (mini-hubs) για την σύνδεση των επιβατών με άλλες πόλεις.

Το αεροσκάφος συχνά πετάει με ένα ελάχιστο σύνολο από προαιρετικό εξοπλισμό, μειώνοντας επιπλέον το κόστος απόκτησης και συντήρησης, όπως και το να διατηρούν χαμηλότερο το βάρος, γλιτώνοντας έτσι καύσιμα. Συχνά, κανένα σύστημα διασκέδασης (in-flight entertainment system) κατά τη διάρκεια της πτήσης δεν είναι διαθέσιμο, παρ' ότι πολλές Αμερικάνικες εταιρίες χαμηλού κόστους (low-cost carriers) όντως προσφέρουν δορυφορική τηλεόραση ή ραδιόφωνο κατά την πτήση. Κάποιες, δεν προσφέρουν συγκεκριμένη θέση, ελπίζοντας μ' αυτό τον τρόπο να ενθαρρύνουν τους επιβάτες να επιβιβαστούν νωρίς, μειώνοντας έτσι τον χρόνο επανεπιβίβασης (turnaround time). Κάποιες άλλες εταιρίες χρησιμοποιούν μη-ρυθμιζόμενες θέσεις ή διαθέτουν αεροσκάφη χωρίς κουρτίνες στα παράθυρα.

Οι αεροπορικές εταιρίες συχνά προσφέρουν έναν απλούστερο τρόπο χρέωσης, όπως το να χρεώνουν τα εισιτήρια μιας διαδρομής (one-way) το μισό των μετ' επιστροφής (round-trips). Συνήθως, τα ναύλα αυξάνονται καθώς το αεροπλάνο γεμίζει, κάτι που επιβραβεύει αυτούς που έκαναν κράτηση νωρίς. Συχνά, οι εταιρίες χαμηλού κόστους, πετούν προς μικρότερα, λιγότερο πολυσύχναστα, δευτερεύοντα αεροδρόμια και / ή πετούν προς αεροδρόμια σε ώρες μη συμφόρισης (off-peak hours) για να αποτρέψουν καθυστερήσεις λόγω αεροπορικής κίνησης και για να επωφεληθούν από τα χαμηλότερα τέλη προσγείωσης. Οι αεροπορικές τείνουν να αδειάζουν, συντηρούν και να ξαναγεμίζουν το αεροσκάφος (turnaround) σε μικρότερες χρονικές περιόδους, επιτρέποντας έτσι την μέγιστη χρηστότητα του αεροσκάφους.

Στην Ευρώπη και κατά τις πρώτες μέρες της ιστορίας της Southwest, οι αποσκευές δεν μεταφέρονταν αυτόματα από την μία πτήση στην άλλη, ακόμα και όταν και οι δύο πτήσεις γίνονταν από την ίδια εταιρία. Αυτό γλίτωνε κόστος και ενθάρρυνε τους επιβάτες να προτιμούν τις απ' ευθείας πτήσεις. Οι σύγχρονες, εγκατεστημένες στις ΗΠΑ, εταιρίες χαμηλού κόστους γενικά μεταφέρουν τις αποσκευές για συνεχόμενες πτήσεις, όπως και το να τις μεταφέρουν σε άλλες εταιρίες.

Σε πολλές περιπτώσεις, οι εταιρίες χαμηλού κόστους κερδίζουν επιπλέον έσοδα από μια ποικιλία δραστηριοτήτων, όπως οι κατ' επιλογήν προτιμήσεις και τα κατά παραγγελία προϊόντα. Μερικές αεροπορικές εταιρίες μπορεί να χρεώσουν ένα ποσό για ένα μαξιλάρι ή μια κουβέρτα ή για τις χειραποσκευές. Στην Ευρώπη, είναι κοινό για καθεμιά και για όλες τις διευκολύνσεις, να υπάρχει επιπρόσθετη χρέωση. Σε άλλες περιοχές αυτή η πρακτική είναι πιο περιορισμένη.

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους είναι συνειδητά χαμηλού κόστους, έτσι σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι κάνουν πολλαπλούς ρόλους. Σε μερικές αεροπορικές εταιρίες οι αεροσυνοδοί μπορούν επίσης να καθαρίζουν το αεροσκάφος ή να δουλεύουν ως συνοδοί εδάφους (περιορίζοντας τα έξοδα προσωπικού). Οι Southwest Airlines φημίζονται για την χρήση βελτιωτών απόδοσης καυσίμων για να μειώνουν το συνολικό κόστος για καύσιμα. Μερικές αεροπορικές, δεν επιλέγουν την χρήση πυλών που χρησιμοποιούν τα jets, επειδή αυτές γενικά κοστίζουν περισσότερο για να ενοικιαστούν (http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier).

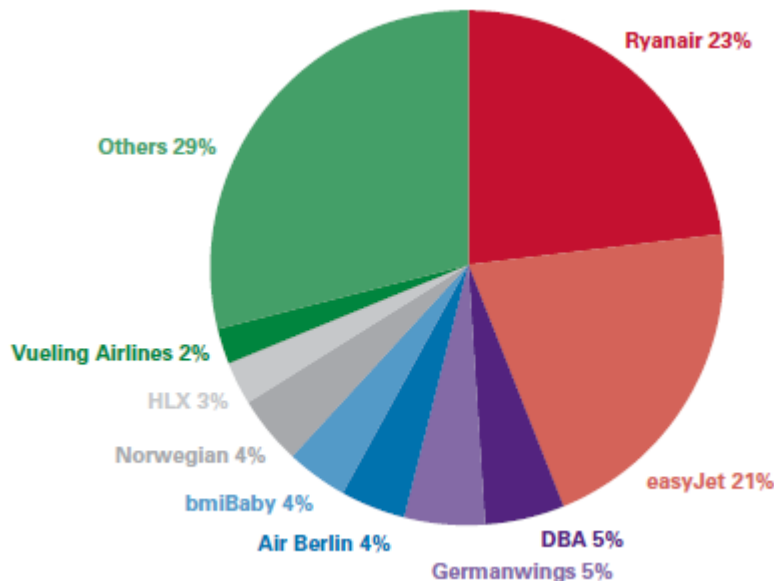
Όπου επιτρέπεται, μερικές αεροπορικές εταιρίες έχουν μια διστακτικότητα στο να δουλεύουν με επιβάτες Ειδικών Υπηρεσιών (Special Service), για παράδειγμα τοποθετούν υψηλότερο όριο ηλικίας στους ασυνόδευτους ανηλίκους από ότι οι εταιρίες πλήρων υπηρεσιών (full service) (www.uk-air.net). Συχνά αυτές οι αεροπορικές εταιρίες δεν προσφέρουν επιστροφή χρημάτων ή μεταφορά των πελατών σε επόμενες πτήσεις σε περίπτωση που κάποιος χάσει την πτήση του. Αν το αεροπλάνο αναχωρήσει στην ώρα του χωρίς έναν επιβάτη που έφτασε αργά, θα πρέπει αυτός να αγοράσει εξ ολοκλήρου ένα νέο εισιτήριο για την επόμενη πτήση.

2.5.3 Οι εταιρίες χαμηλού κόστους στο παρελθόν και σήμερα

Μετά την κρίση στις αερομεταφορές από το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 στην Νέα Υόρκη, έγιναν πλέον ορατά τα σοβαρά προβλήματα που προϋπήρχαν στις αεροπορικές εταιρίες με αποτέλεσμα ορισμένες να αναστείλουν τη λειτουργία τους, να περικόψουν θέσεις εργασίας και να περιορίσουν δραστικά τις πτήσεις τους, όπως οι αεροπορικές εταιρίες United Airlines, Delta Airlines, American Airlines, Sabena και Swissair.

Μετά την «εφεύρεση» του επιχειρησιακού μοντέλου «χαμηλού κόστους» από την Southwest στις αρχές τις δεκαετίας του '70, χρειάστηκαν περισσότερα από 15 χρόνια στις ΗΠΑ και 20 χρόνια στην Ευρώπη πριν αρχίσουν οι αεροπορικές εταιρίες δικτύων (Network Carriers-NCs) να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους αυτό το νέο επιχειρησιακό μοντέλο (Franke, 2004, σελ. 17).

Σχεδόν αλώβητες από αυτήν την παγκόσμια και πρωτοφανή κρίση, στην ιστορία των αερομεταφορών, βγήκαν οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους όπως η Easyjet, η Ryanair και η βελγική DAT και σε αντίθεση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες, οι εταιρίες χαμηλού κόστους επιτάχυναν την ανάπτυξή τους. Σήμερα, οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (LCC) αποτελούν πλέον μια επιτυχημένη επιχειρηματική πραγματικότητα στον τομέα των αερομεταφορών διεθνώς. Επιπρόσθετα τείνουν να μετατραπούν σε δυναμικούς παράγοντες επιρροής και καθορισμού της τουριστικής αεροπορικής μετακίνησης ιδιαίτερα σε περιφερειακό επίπεδο. Μεταξύ των κορυφαίων παγκόσμιως αεροπορικών εταιριών υπάρχουν δύο ευρωπαϊκοί χαμηλού κόστους μεταφορείς: Ryanair (16η) και EasyJet (21η). Οι αερογραμμές ταξινομούνται από τον αριθμό των επιβατών με ένα ελάχιστο αριθμό 15 εκατ. επιβατών ετησίως. Το Σχήμα 2.1 δείχνει το μερίδιο αγοράς των Ευρωπαϊκών εταιριών χαμηλού κόστους (LLCs), όπως ήταν διαμορφωμένο τον Μάρτιο του 2006.



Σχήμα : *Μερίδιο αγοράς Ευρωπαϊκών LLCs, Μάρτιος 2006*
Πηγή: OAG Worldwide Ltd.

Σήμερα, η Southwest Airlines, πραγματοποιεί περί τις 2.800 καθημερινές πτήσεις ανάμεσα σε 60 αερολιμένες σε 59 πόλεις στις Ηνωμένες Πολιτείες και εγγράφει ετήσια στις λίστες της κατάλογο σχεδόν 70 εκατ. επιβατών (De Groot P., 2002, σελ.37). Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2003, η Southwest Airlines είναι αυτήν την περίοδο μια από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες εσωτερικών αερογραμμών των ΗΠΑ και επιπλέον αποτελεί παγκόσμια την τρίτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία. Περίπου το 30 % όλων των πτήσεων στις ΗΠΑ πραγματοποιούνται από τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς.

Σε ηπειρωτικές και ιδιαίτερα στις point to point διαδρομές, οι εταιρίες χαμηλού προσέφεραν σχεδόν το 70 % των υπηρεσιών σε λιγότερο από το 50 % του κόστους των Network Carriers. Οι ευρωπαίοι πολίτες, οι κατ' εξοχήν, δηλαδή, πελάτες της τουριστικής μας βιομηχανίας, αναζητούν στην παρούσα οικονομική συγκυρία τρόπους φτηνής μετακίνησης. Ένα μεγάλο ποσοστό λοιπόν, απευθύνεται στις εταιρείες χαμηλού κόστους, καθιστώντας 'τες έτσι, τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τομέα των αερομεταφορών. Σύμφωνα με μελέτη της YorkAviation, το μερίδιο του 8 % της ενδοευρωπαϊκής αγοράς, που καρπούνται σήμερα οι εταιρείες χαμηλού κόστους, αναμένεται να εκτιναχθεί στο 50 % και από το 43 % στις από σημείο σε σημείο (point to point) πτήσεις στο 60 % μέχρι το 2020. Οι LCC's διακινούν το 43 % των επιβατών στις point to point διαδρομές ενδοευρωπαϊκά και προβλέπεται το ποσοστό αυτό να φτάσει στο 60 % μέχρι το 2020. Αξίζει να σημειωθεί, ότι στο διάστημα 2002 – 2007, τα περιφερειακά αεροδρόμια της Ευρώπης γνώρισαν μια θεαματική αύξηση στη διακίνηση επιβατών της τάξεως του 52 %, που πιστώνεται σε μεγάλο βαθμό στην εμφάνιση των εταιρειών χαμηλού κόστους (LCC's) (www.tourismpress.gr). Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Credit Suisse First Boston μέσα στην επόμενη δεκαετία οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους θα μεταφέρουν ετησίως 150 εκατ. επιβάτες ελέγχοντας το 30 % της ευρωπαϊκής αγοράς.

Σε έρευνα που διηγήθη το 2003 από το Consumers' Association στο Ηνωμένο Βασίλειο σε δείγμα 20.000 ατόμων, που έχουν κάνει χρήση και των τριών τύπων αεροπορικών εταιρειών, ότι το 50 % δήλωσε προτίμηση στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (No Frills Airlines), 30 % στις αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines) και μόλις το 20 % σε αεροπορικές εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων (Charter Airlines).

2.5.4 Η ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους (LCC) στην Ελληνική περιφέρεια

Η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ελλάδα υπήρξε κάπως παράδοξη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες όπου οι εταιρίες αυτές εισήγαγαν νέους συνδυασμούς πόλεων καθιστώντας νέους προορισμούς δημοφιλείς, εξυπηρετώντας τους όλο το χρόνο. Στην Ελλάδα η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους από την μία πλευρά ακολούθησε τα πρότυπα της χωρικής συγκέντρωσης εξυπηρετώντας την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη σε ετήσια βάση είτε προσπάθησε να υποκαταστήσει ή να συμπληρώσει το μοντέλο των εταιρειών charter εκτελώντας εποχικές συνδέσεις με δημοφιλείς νησιωτικούς προορισμούς. Θα ήταν ωστόσο περισσότερο ωφέλιμο να γίνουν προσπάθειες προσέλκυσης εταιρειών χαμηλού κόστους σε περιφέρειες της ηπειρωτικής Ελλάδας, εκτονώνοντας παράλληλα την υπερσυγκέντρωση της κίνησης προς την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Σε δεύτερο στάδιο, θα ήταν εφικτό να προσδιοριστούν νησιωτικοί προορισμοί, οι οποίοι θα μπορούσαν να υποστηρίξουν αεροπορική σύνδεση σε ετήσια βάση όπως γίνεται π.χ. στις Βαlearίδες νήσους της Ισπανίας.

Πρέπει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι, αρκετές ηπειρωτικές περιοχές της Κεντρικής και Βόρειας Ελλάδας βρίσκονται εντός ακτίνας 2,5 ωρών πτήσης από κύριες πηγές άντλησης

τουριστών όπως η Γερμανία, η Ιταλία, η Πολωνία και η Τσεχία. Επιπρόσθετα, σχεδόν το σύνολο των ηπειρωτικών προορισμών παρέχουν ικανό επίπεδο υπηρεσιών σε ετήσια βάση σε αντίθεση με προορισμούς της νησιωτικής επικράτειας όπου πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν μόνο σε εποχική βάση. Το σημαντικότερο όλων όμως είναι ότι, ορισμένες ηπειρωτικές περιφέρειες διαθέτουν ικανή αγοραστική ισχύ και ικανά μεγέθη πληθυσμού που θα μπορούσαν να στηρίξουν ακόμη και εξερχόμενη κίνηση. Σίγουρα η δυναμική είναι περιορισμένη συγκρινόμενη με αντίστοιχες περιφέρειες της δυτικής Ευρώπης, παρόλα αυτά είναι πιθανό η αγορά αυτή να καθιερώσει τις νέες συνδέσεις. Οι καιρικές συνθήκες στην ηπειρωτική Ελλάδα είναι περισσότερο σταθερές σε σχέση με τη νησιωτική. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που ακυρώνονται πτήσεις προς νησιωτικούς προορισμούς λόγω δυσμενών καιρικών φαινομένων. Η πρόταση αυτή αποτελεί άλλωστε και μια εναλλακτική προσέγγιση για να ξεφύγουμε από το πρότυπο του τουρίστα που αναζητά μόνο τον ήλιο και τη θάλασσα (sea and sun ή το πιο ολοκληρωμένο του συρμού: «sea, sun, sand, sex, souvlaki») κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου. Είναι ακόμη πιθανό να παρουσιαστεί ενδιαφέρον για αγορά δεύτερης κατοικίας σε περιοχές της Ελλάδας, οι οποίες αυτή τη στιγμή δεν παρουσιάζουν ανάπτυξη. Το τελευταίο άλλωστε έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις τόσο στη Γαλλία όσο και στην Ισπανία.

Κατά την περίοδο ανάπτυξης των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη παρατηρήθηκαν ανακολουθίες αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής των αεροδρομίων, στα οποία θα εκτελέσουν τις πτήσεις τους, καθώς οι αερομεταφορείς ζητούσαν συχνά οικονομικά ανταλλάγματα από τους αερολιμένες, τα οποία σε μερικές περιπτώσεις χαρακτηρίστηκαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ως «επιδοτήσεις», που δημιουργούσαν αθέμιτο ανταγωνισμό. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε το 2005 Οδηγία αναφορικά με το πλαίσιο χρηματοδότησης των περιφερειακών αεροδρομίων και των αεροπορικών εταιρειών που ξεκινούν πτήσεις από περιφερειακά αεροδρόμια. Στην Οδηγία αυτή γίνεται σαφής αναφορά στο γεγονός, ότι η πλειονότητα των περιφερειακών αεροδρομίων δεν εξυπηρετεί ικανό αριθμό επιβατών ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας που θα τα καταστήσουν βιώσιμα ούτε εδρεύει σε αυτά κάποια αεροπορική εταιρεία που να χρησιμοποιεί σταθερά και σε μόνιμη βάση τις υπηρεσίες τους. Αναγνωρίζοντας λοιπόν τα παραπάνω, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αντιλαμβάνεται ότι, θα πρέπει να ενισχυθεί η λειτουργία των περιφερειακών αεροδρομίων διότι η ανάπτυξή τους συμβάλει τόσο στην τοπική οικονομία όσο και στην περιφερειακή ανάπτυξη. Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται, ότι οι υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης μπορεί να έχουν διαφορετικές χρεώσεις από τη στιγμή που το αεροδρόμιο βρίσκεται σε απομακρυσμένη περιοχή και ότι έσοδα από άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες του αεροδρομίου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κάλυψη των εξόδων ή μέρος των, των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης. Αντίστοιχα η Επιτροπή αναφέρει, ότι συμμερίζεται τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει ένας αερομεταφορέας όταν ξεκινά μία υπηρεσία από ένα περιφερειακό αεροδρόμιο, το οποίο ίσως να θέλει να επιμεριστεί με το αεροδρόμιο ή άλλο τοπικό φορέα. Γίνεται ωστόσο σαφές ότι, όταν η ετήσια επιβατική κίνηση ξεπεράσει τα δύο εκατομμύρια επιβάτες τότε το αεροδρόμιο δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό περιφερειακό αεροδρόμιο και οποιαδήποτε μορφή επιδότησης ή χρηματοδότησης θα πρέπει να διακοπεί. Τονίζεται επίσης ότι, η ανάπτυξη συνδέσεων σταθερής τροχιάς υψηλής ταχύτητας (σιδηρόδρομος) της περιοχής αποτελεί ικανό μέσο μετακίνησης οπότε αεροπορικές υπηρεσίες

προς τους ίδιους προορισμούς, που εξυπηρετούνται από το σιδηρόδρομο δεν χρηματοδοτούνται.

Πιθανοί υποψήφιοι προορισμοί για την προσέλκυση εταιρειών χαμηλού κόστους μπορεί να είναι το αεροδρόμιο της Νέας Αγχιάλου στην Κεντρική Ελλάδα, στο οποίο πρόσφατα ολοκληρώθηκε η κατασκευή καινούργιου επιβατικού σταθμού (terminal building). Βρισκόμενο μεταξύ δύο μεγάλων αστικών κέντρων, του Βόλου, από τον οποίο απέχει 24 χιλιόμετρα και της Λάρισας το αεροδρόμιο αυτή τη στιγμή δέχεται εποχικές πτήσεις από την Air Berlin και ένα μικρό αριθμό μη προγραμματισμένων πτήσεων. Οι τουρίστες στη Νέα Αγχιάλο μπορούν να περάσουν ορισμένες μέρες στις ορεινές ή παραθαλάσσιες περιοχές ή να προγραμματίσουν μία επίσκεψη στα Μετέωρα (Σκυργιάννης et. al., 2003, σελ. 4).

Άλλες πόλεις, που θα μπορούσαν να προσελκύσουν αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι τα Ιωάννινα, η Πάτρα (Άραξος) και η Αλεξανδρούπολη. Τα Ιωάννινα και η ευρύτερη περιοχή διαθέτουν επαρκείς τουριστικές υποδομές. Επιπλέον τα Ιωάννινα θα μπορούσαν να αποτελέσουν την πύλη εισόδου -εξόδου για τους νότιους παράλιους προορισμούς της Αλβανίας, οι οποίοι αναπτύσσονται σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Ο Άραξος βρίσκεται κοντά στη Πάτρα, την τρίτη μεγαλύτερη πόλη της χώρας και κοντά στα αναπτυσσόμενα θέρετρα του νομού Ηλείας. Θα μπορούσε κάλλιστα να αποτελέσει πύλη για όλη την Πελοπόννησο. Η Αλεξανδρούπολη επίσης θα μπορούσε να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης για όλη τη Θράκη. Ως προς τους νησιωτικούς προορισμούς, το Ηράκλειο, η Ρόδος και η Κέρκυρα θα μπορούσαν να υποστηρίξουν συνδέσεις με ευρωπαϊκούς προορισμούς σε ετήσια βάση. Αρκετοί νησιωτικοί προορισμοί διαθέτουν επαρκείς υποδομές για να υποστηρίξουν ένα τέτοιο εγχείρημα. Για να καταστεί βέβαια εφικτό κάτι τέτοιο, οι Ελληνικές τουριστικές αρχές και υπηρεσίες μεταφορών θα πρέπει να συντονίσουν τις προσπάθειες τους σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών.

Αν και θεωρητικά δεν υπάρχει κανείς περιορισμός για την εκτέλεση πτητικού έργου από ευρωπαϊκές εταιρείες χαμηλού κόστους από τη στιγμή που η Ελλάδα είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπάρχει μία πληθώρα γραφειοκρατικών κωλυμάτων αλλά και τεχνικά προβλήματα όπως μικρό μήκος διαδρόμων προσγείωσης και περιορισμένο ωράριο λειτουργίας αερολιμένων, τα οποία αποτρέπουν τους αερομεταφορείς να επιχειρήσουν προς τους προορισμούς αυτούς.

Ένα σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ο διπλός ρόλος της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.), η οποία είναι αρμόδια τόσο για το ρυθμιστικό τμήμα των αερομεταφορών όσο και για τη λειτουργία των αεροδρομίων πλην του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Είναι πιθανό, το μοντέλο λειτουργίας της Υ.Π.Α. να προκαλέσει αδιαφανείς διαδικασίες μέσα στα πλαίσια του ανταγωνισμού και της ελεύθερης αγοράς. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή νομοθεσία πρέπει να είναι σαφώς διαχωρισμένες οι αρμοδιότητες αλλά και οι υπηρεσίες, που έχουν ρυθμιστικό / εποπτικό χαρακτήρα στην εκτέλεση των πτήσεων, από αυτές που ασχολούνται με τη διαχείριση των αερολιμένων. Στη χώρα μας και οι δύο αρμοδιότητες εκτελούνται από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας καθιστώντας δυσδιάκριτα τα όρια και τα πλαίσια λειτουργίας της κάθε μίας ανεξάρτητης λειτουργίας. Την τελευταία δεκαετία έχουν πραγματοποιηθεί

προσπάθειες διαχωρισμού των αρμοδιοτήτων της Υ.Π.Α., παρόλα αυτά δεν είναι σαφής ο διαχωρισμός αυτός μέχρι και σήμερα.

Οι απεργιακές κινητοποιήσεις των Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας (Ε.Ε.Κ.) στην Ελλάδα κατά το 2011, δημιούργησαν υπέρογκες ζημιές στις αεροπορικές εταιρείες και ταλαιπώρησαν αφάνταστα το επιβατικό κοινό. Ενδεικτικά, η EasyJet κατέγραψε την υψηλότερη αύξηση καθυστερήσεων λόγω Ε.Ε.Κ. πανευρωπαϊκά, που υπερβαίνει το 64 %. Ο μέσος όρος καθυστέρησης των πτήσεων από Λονδίνο προς Αθήνα (5 εβδομαδιαία) έφτασε τις 2 ώρες και 15 λεπτά ([http:// www.tourismpress.gr](http://www.tourismpress.gr)).

Ένας άλλος περιοριστικός παράγοντας, που προαναφέρθηκε είναι αυτός της επίγειας εξυπηρέτησης. Μέχρι πρόσφατα, η πολιτεία εφάρμοζε την κοινοτική οδηγία 96 / 1967 του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου (σχετικά με την απελευθέρωση των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης σε Ευρωπαϊκά αεροδρόμια) με περιοριστικό τρόπο ώστε να διαφυλάττει τα συμφέροντα της Ολυμπιακής (ΣΕΤΕ, 2005). Επιπρόσθετα, όλες οι γραμμές PSO (υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας ή «άγονες» γραμμές, όπως είναι γνωστότερες) εξυπηρετούνταν μέχρι την πώλησή της, αποκλειστικά από την Ολυμπιακή. Ένα παρόμοιο θέμα ανέκυψε στην Ιταλία όπου τον Απρίλιο του 2007, η easyJet επικρότησε την απόφαση του Επιτρόπου σχετικά με την αναγνώριση αδιαφανών διαδικασιών ως προς την κατακύρωση αντιστοίχων γραμμών στην Alitalia από τις Ιταλικές αρχές. Όλα αυτά τα θέματα προκαλούν τροχοπέδη για την προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών στους περιφερειακούς αερολιμένες.

Πρόσφατα, έχει ανακοινωθεί η πρόθεση για τη μερική αποκρατικοποίηση και εκσυγχρονισμό 10 περιφερειακών αεροδρομίων χρησιμοποιώντας κατά πάσα πιθανότητα το μοντέλο Σύμπραξης Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα (ΣΔΙΤ). Ως πιθανό υπόδειγμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτό που διέπει τη συμφωνία κατασκευής του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών (Δ.Α.Α.). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το άρθρο 3.2 του νόμου 2338 / 1995 (Φ.Ε.Κ. 202, τ. Α', 14.09.1995, σελ. 5664, «Κύρωση Σύμβασης Ανάπτυξης του νέου Διεθνούς Αεροδρομίου της Αθήνας στα Σπάτα, ίδρυση της εταιρίας «Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε.», έγκριση περιβαλλοντικών όρων και άλλες διατάξεις», το οποίο αναφέρεται στη συμφωνία μεταξύ του Δ.Α.Α. και του κράτους) δεν δίνεται η δυνατότητα να χρηματοδοτηθεί η κατασκευή και λειτουργία άλλου αεροδρομίου από το ελληνικό δημόσιο σε ακτίνα 100 χιλιομέτρων από το κέντρο της πόλης των Αθηνών (Πλατεία Συντάγματος) για τα επόμενα 20 χρόνια από την ημερομηνία υπογραφής της σύμβασης (30.07.1995) και της ισχύος του νόμου (Σεπτέμβριος 1995). Με άλλα λόγια ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών χαίρει ενός χωρικού μονοπωλίου, το οποίο και οδηγεί σε αυξημένα (κατ' άλλους υπέρογκα) τέλη χρήσης του αερολιμένα. Ο περιορισμός του σημαντικού ρόλου του διεθνούς αερολιμένος Αθηνών λόγω του υψηλού κόστους, κυμαίνεται από 42,90 μέχρι 52,00 ευρώ ανά επιβάτη. Ειδικά για τις LCC το κόστος είναι δυσβάσταχτο. Ο μέσος όρος χρέωσης ανά επιβάτη στα αεροδρόμια της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται στα 12,00 ευρώ, ενώ στα ανταγωνιστικά αεροδρόμια, όπως η Ρώμη (Ιταλία) 15,00 – 18,00 ευρώ αλλά κυρίως στην Τουρκία Κωνσταντινούπολη 18,00 ευρώ και Αττάλεια 16,00 ευρώ αναδεικνύουν το υπέρμετρο των χρεώσεων στον Δ.Α.Α. Παρόλα αυτά το αεροδρόμιο υποστηρίζει ότι, αν και οι χρεώσεις του είναι υψηλές, προσφέρει υψηλή

προστιθέμενη αξία υπηρεσιών στους χρήστες του. Η ρήτρα της ακτίνας των 100 χιλιομέτρων ωστόσο αναφέρεται αποκλειστικά στη λειτουργία αεροδρομίου το οποίο θα έχει χρηματοδοτηθεί από την κυβέρνηση. Αυτό δεν αποκλείει ιδιώτες επενδυτές να προβούν στην ίδρυση και λειτουργία αεροδρομίου για εμπορικούς σκοπούς στην εν λόγω ακτίνα, αλλά αυτό μόνο στη σφαίρα της επιστημονικής φαντασίας εντάσσεται αφού μέχρι σήμερα, δεν έχει υπάρξει καμία εκδήλωση ενδιαφέροντος για τη λειτουργία αεροδρομίου στο συγκεκριμένο χώρο και ούτε αναμένεται να υπάρξει στο μέλλον, καθόσον η δημιουργία ενός μεγάλου ιδιωτικού αεροδρομίου είναι παντελώς ασύμφορη τόσο παγκοσμίως όσο και ειδικότερα στην Ελλάδα.

Τέλος, οι συνδυασμένες μεταφορές βασισμένες στις δημόσιες μεταφορές μπορούν να βελτιώσουν την προσβασιμότητα σε πολλές πόλεις και σημεία ενδιαφέροντος. Οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης θα πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή στην εφαρμογή της πολιτικής του αεροδρομίου της περιοχής τους επιζητώντας την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών.

Προσοχή ωστόσο πρέπει να δοθεί, στην επιδότηση των εταιρειών χαμηλού κόστους καθώς αυτό μπορεί να έχει τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε αυτό το πλαίσιο και από την σκοπιά του προορισμού είναι προτιμότερο να επενδυθούν χρήματα σε προωθητικές ενέργειες (marketing) ώστε να δημιουργήσει η ταυτότητα του προορισμού ένα επώνυμο προϊόν με στόχο να αποκτήσει ο προορισμός μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη προς τους αερομεταφορείς, οι οποίοι στην μεγάλη τους πλειονότητα εδρεύουν εκτός Ελλάδας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Αεροπορικές Εταιρίες

3.1 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs)

Παρά τις αρχικές εκτιμήσεις, η ενασχόληση της διεθνούς επιστημονικής αρθρογραφίας με τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (Low-Cost Carriers / LCCs) καλύπτει έναν αξιοπρόσεκτο αριθμό επιστημονικών άρθρων (τόσο θεωρητικών όσο και εμπειρικών), αν και πρόκειται για ένα «σχετικά» πρόσφατο φαινόμενο στο χώρο των αερομεταφορών. Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα, η απελευθέρωση των αερομεταφορών (Deregulation), απόρροια του οποίου είναι και η εμφάνιση των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, εφαρμόστηκε για πρώτη φορά στις ΗΠΑ το 1978 με την ψήφιση του νόμου Airline Deregulation Act και αργότερα στην Ευρώπη (Liberalization) μέσω τριών πακέτων μέτρων, τα οποία άρχισαν να εφαρμόζονται το 1993 και ολοκληρώθηκαν τον Απρίλιο του 1997.

Η παρούσα καταγραφή περιλαμβάνει άρθρα, τα οποία έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά από την δεκαετία του '90 έως σήμερα. Το ερευνητικό πλαίσιο σε θέματα αερομεταφορέων χαμηλού κόστους ορίζεται κυρίως από μελέτες, οι οποίες θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

- LCCs και απελευθέρωση των αερομεταφορών στην Ε.Ε.
- LCCs - Θεσμικό πλαίσιο – πολιτική και νομοθεσία της Ε.Ε.
- Τα επιχειρησιακά μοντέλα (business models) και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά (operating features) των LCCs
- Marketing και τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation)
- LCCs – Μελέτες Περίπτωσης (Southwest airlines, Ryanair, easyjet, κ.α.)
- Οι σχέσεις LCCs και αερομεταφορέων προγραμματισμένων πτήσεων (LCCs vs Scheduled Airlines)
- Τα δίκτυα (networks) πτήσεων των αεροπορικών εταιριών και οι LCCs

- Οι σχέσεις LCCs και αεροδρομίων
- Ανταγωνισμός και στρατηγική (strategy, strategic groups - Porter's model, strategic management, corporate strategy, competition, competitive advantage)
- Στρατηγικές εισόδου στην αγορά των αερομεταφορών (Air transport market entry)
- Στρατηγικές τιμολόγησης (pricing strategies)
- Οι σχέσεις LCCs και αερομεταφορέων ναυλωμένων πτήσεων Charters (LCCs vs Charter Carriers)
- Η σχέση των LCCs και του τουρισμού (LCCs και Tourism).

3.2 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) - Επιχειρησιακά μοντέλα (Business models) - Λειτουργικά χαρακτηριστικά (Operating Features)

Συνεχίζοντας τη μελέτη, συναντούμε το θέμα της κριτικής και του επαναπροσδιορισμού των business models των LCCs και των τακτικών αερομεταφορέων.

Η έρευνα των Pender και Baum (2000) μελετά τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους με όρους των χαρακτηριστικών λειτουργίας τους και εξετάζει τις επιπτώσεις για τις ευρωπαϊκές αγορές αερομεταφορών. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν, ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους δείχνουν να έχουν πάρει μέρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από χερσαίους και θαλάσσιους μεταφορείς δημιουργώντας μια νέα αγορά στον τομέα των αερομεταφορών.

Ο Tretheway M. (2004) μελετά τις έμφυτες αδυναμίες, που εμφανίζονται στα business models, που έχουν αναζητήσει οι μεγάλοι αερομεταφορείς. Επιπλέον εντοπίζει έναν αριθμό τροποποιήσεων, που πρέπει να γίνουν στο business model των τακτικών αερομεταφορέων, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά.

Οι Hansson και συν., (2002) και Franke και συν., (2003) ασχολούνται και προτείνουν ένα βιώσιμο λειτουργικό μοντέλο που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι Full Service Carriers και το οποίο έχει επιρροές από τους LCCs.

Ο Franke (2004) καταγράφει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στο business model των τακτικών αερομεταφορέων έναντι των Low-cost carriers και σημειώνει ότι, πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις επιχειρησιακές τους επιλογές αναλύοντας τους βασικούς άξονες αυτής

της μετάβασης σε ένα νέο επίπεδο ισορροπίας.

Οι Francis και συν., (2006) ασχολούνται με την ανάπτυξη και το επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs παγκοσμίως, επιχειρώντας να διερευνήσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που ενθάρρυναν την ανάπτυξη των LCCs χωρικά και χρονικά.

Οι Alves & Barbot (2006) ερευνούν εάν τα διαφορετικά επιχειρησιακά πρότυπα στην ίδια βιομηχανία (εναέρια μεταφορά επιβατών) οδηγούν στα διαφορετικά εταιρικά πρότυπα διακυβέρνησης. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν, ότι οι μεταφορείς χαμηλού κόστους (LCCs) οργανώνουν τις επιτροπές – συμβούλια διαφορετικά από τους μεταφορείς πλήρους υπηρεσιών (FSCs), προκειμένου να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος και γρηγορότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων που απαιτείται από το επιχειρησιακό πρότυπό τους. Επίσης διαπίστωσαν ότι, οι LCCs και οι FSCs λύνουν τα πιθανά προβλήματα κόστους διαφορετικά. Οι FSCs έχουν περισσότερες επιτροπές προκειμένου να ελεγχθεί η διαχείριση, και οι LCCs έχουν μια πιο στενή σύμπτωση ενδιαφερόντων μεταξύ των μετόχων και διοίκησης.

3.3 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Marketing

Σε πέντε από τα αναφερόμενα άρθρα οι συγγραφείς μελετούν τις εταιρίες LCCs από την σκοπιά του Marketing και ιδιαίτερα με την τμηματοποίηση και την εστίαση σε συγκεκριμένα target groups.

Ο Mason (2000) ασχολείται με τμήμα της αγοράς των αερομεταφορών και εκθέτει λεπτομερώς την πρόθεση των ευρωπαίων, που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travellers), να χρησιμοποιούν χαμηλού κόστους αερομεταφορείς για πτήσεις κοντινών αποστάσεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας υποστηρίζουν την άποψη ότι, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους θα ήταν πιο ελκυστικοί για τους επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και εργάζονται σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Ο Mason (2001) σε επόμενη έρευνα ασχολείται με το Marketing των LCCs σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στο άρθρο του παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας για να διαπιστώσει, εάν οι business travelers, οι οποίοι χρησιμοποιούν το αεροδρόμιο του Heathrow αφενός και του Luton αφετέρου ανήκουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Παρά το γεγονός, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν κατέδειξαν την ύπαρξη δυο ομάδων πελατών, εντούτοις σε κάποιο βαθμό οι εργαζόμενοι -σε μέγαλο μεγέθους επιχειρήσεις- παρουσιάζουν ορισμένες διαφορές από αυτούς που εργάζονται σε μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια της αρθρογραφίας του ο Mason (2002) παρουσιάζει έρευνα σε είκοσι (20) μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και στους εργαζόμενούς τους, οι οποίοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travelers) με σκοπό να εντοπίσει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των πιέσεων προς την αγορά επαγγελματικών ταξιδίων στο μέλλον. Η έρευνα

αποτυπώνει διαφορές στις απόψεις μεταξύ των διευθυντών ταξιδιωτικών γραφείων και των ταξιδιωτών αναφορικά με τις πολιτικές στα εταιρικά ταξίδια.

Το άρθρο των Gillen και Morrison (2003) ερευνά την αλληλεπίδραση μεταξύ των τακτικών αερομεταφορέων και των αερομεταφορέων «χαμηλού κόστους» στην αγορά των αεροπορικών ταξιδιών, στα οποία η πτήση είναι μόνο ένα συστατικό στοιχείο σε ένα πακέτο υπηρεσιών. Εξετάζει δυο σημαντικές διαστάσεις της αγοράς των «πακεταρισμένων» υπηρεσιών αερομεταφοράς, δηλαδή οριζόντια διαφοροποίηση προϊόντος (ανάμεσα στα «προϊόντα» αερομεταφοράς) και κάθετη ολοκλήρωση ανάμεσα στους αερομεταφορείς και τα αεροδρόμια.

Το μοντέλο που αναπτύσσουν εμβαθύνει στα εξής:

- η ύπαρξη προστατευμένων τομέων της αγοράς για έναν αερολιμένα που καθοδηγείται από τη γεωγραφική του θέση ή/και άλλες ιδιότητες πρέπει να χρησιμεύσει ως ένας περιορισμός στον καταστρεπτικό ανταγωνισμό τιμών.
- την έννοια ότι τα έσοδα από μεταπώληση (retail) διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση αερολιμένων, όχι μόνο για τους αερολιμένες, αλλά και για τις αερογραμμές, τους ταξιδιώτες, και τους ρυθμιστές.
- σε μια σύνδεση μεταξύ του βαθμού κάθετου διαχωρισμού ενός αερολιμένα και των πελατών των αεροπορικών εταιριών και των τιμολογιακών αποφάσεων.

Ο Jarach (2004) αναλύει το νέο σενάριο της αγοράς στην βιομηχανία των αερομεταφορέων εστιάζοντας στο ευρωπαϊκό πεδίο. Επιπλέον αναλύει τις κυριότερες τακτικές Marketing, τις οποίες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο μεγάλο κύμα της εισόδου των LCCs και να επιβιώσουν στο σύγχρονο «σκληρό» περιβάλλον.

Ένα από τα επιλεγμένα άρθρα είναι των Evangelho και συν., (2005) το οποίο διερευνά εάν υπάρχει αξιοσημείωτη διαφοροποίηση μεταξύ του τμήματος της αγοράς των business travelers, που χρησιμοποιούν τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και σε εκείνους που χρησιμοποιούν τους τακτικούς αερομεταφορείς στην Βραζιλία. Το άρθρο ερευνά εάν υπάρχει μια σημαντική διάκριση μεταξύ του τομέα της αγοράς των επιχειρησιακών ταξιδιωτών, που χρησιμοποιούν τους εισερχόμενους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και εκείνων που χρησιμοποιούν τους μεταφορείς πλήρους υπηρεσιών και εξετάζει επίσης την αντίληψη αυτών των ταξιδιωτών σχετικά με τις βασικές ιδιότητες των προσφερομένων υπηρεσιών. Τα συμπεράσματα δείχνουν ότι, υπάρχει τμηματοποίηση στην αγορά του επιχειρηματικού ταξιδιού, που υποδηλώνει ότι η προτίμηση στις παραδοσιακές αερογραμμές είναι περισσότερο ένα θέμα κουλτούρας των μεγαλύτερων οργανισμών, παρά απεικονίζει οποιοδήποτε τύπο προκατάληψης σχετικά με το μοντέλο χαμηλού κόστους.

3.4 Οι Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) σε Μελέτες Περιπτώσεων(LCCs Case Studies)

Ένα τμήμα της αρθρογραφίας ασχολείται με τη μελέτη συγκεκριμένων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους με το μεγαλύτερο αριθμό άρθρων αλλά και της σχετικής βιβλιογραφίας να εστιάζεται στον πρώτο χαμηλού κόστους αερομεταφορέα, την Southwest Airlines.

Southwest Airlines

Οι Bunz και Maes (1998) αναζητούν τις πηγές της επιτυχίας της Southwest ως μιας εταιρίας με υψηλό επίπεδο υποκίνησης των εργαζομένων της. Στα συμπεράσματα του άρθρου η Southwest αντιπροσωπεύει την «άριστη» εταιρία σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν θέσει οι Peters και Waterman το 1982. Αλλά και οι Milliman και συν., (1999) μελετούν την εν λόγω αεροπορική εταιρία με σκοπό να διερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται η πνευματικότητα εντός της Southwest και να εξακριβώσουν τις επιδράσεις της πνευματικότητας στους εργαζόμενους, τους πελάτες και την οργανωσιακή απόδοση της εταιρίας.

Με την Southwest Airlines ασχολείται και ο Laszlo (1999), το άρθρο του οποίου παρουσιάζει μια λεπτομερή ανάλυση για το πως, ένας βασικός οργανισμός εξυπηρέτησης πελατών, χτίστηκε να επιτύχει και εξακολουθεί να βελτιώνεται με το να εφαρμόζει αρχές ποιοτικής διοίκησης.

Πέρα από την πληθώρα της βιβλιογραφίας για την Southwest Airlines, ο Morrison (2001) ασχολείται με τη Southwest Airlines και με τη σημαντική επιρροή που έχει η παρουσία της, στην επιτυχία της απελευθέρωσης των αεροπορικών εταιριών στις ΗΠΑ. Το άρθρο αυτό χρησιμοποιεί ένα πραγματικό πακέτο μεταβλητών του ανταγωνισμού για να εκτιμήσει την έκταση αυτής της επιρροής το 1998 και καταλήγει, ότι η εξοικονόμηση χρημάτων από μέρους των ταξιδιωτών εκτιμώνται στα 12,9 δις. δολ. ΗΠΑ, δηλ. το 20 % των εσόδων των αερομεταφορέων εσωτερικών πτήσεων.

Το ρόλο της Southwest στο να μεταβάλλει τους ναύλους και την επιβατική κίνηση σε μια αεροπορική σύνδεση, καθώς και τις επιδράσεις της σε περιοχές, οι οποίες διαθέτουν πολλά αεροδρόμια, εξετάζει ο Vowles (2001). Μια σύγκριση ανάμεσα σε συνδέσεις που καλύπτει και σε συνδέσεις που δεν εξυπηρετεί η Southwest δείχνει ότι, στοιχεία της απήχυσής της εμφανίζονται ακόμη και σε αγορές στις οποίες η Southwest δεν παρέχει υπηρεσίες.

ValueJet

Σύμφωνα με τους συγγραφείς R., Dresner M. (1999), πρόσφατες -για την εποχή έρευνες- κατέληξαν στο ότι η είσοδος των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους οδήγησαν σε χαμηλότερες τιμές στις αεροπορικές συνδέσεις στις οποίες εισήλθαν. Το άρθρο τους επεκτείνει αυτή την ανάλυση με το να εξετάζει τις επιπτώσεις της εισόδου ενός «εκπρω-

τικού» αερομεταφορέα σε μια αεροπορική σύνδεση – διαδρομή (της ValueJet στον βασικό αερολιμένα Atlanta και ενός καθιερωμένου αερομεταφορέα όπως η Delta) και με την διερεύνηση της αλλαγής των τιμών σε αεροπορικές συνδέσεις, στις οποίες δεν εισήλθαν αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η Delta μείωσε τους ναύλους της σε ανταγωνιστικές συνδέσεις που είχαν ως άφιξη το αεροδρόμιο της Atlanta, ως απάντηση στον ανταγωνισμό της ValueJet.

easyJet

Η μελέτη περίπτωσης της easyjet από τους Sull και συν., (1999) καταγράφει λεπτομερώς την ταχεία ανάπτυξη της easyJet, που άρχισε τις δραστηριότητές της τον Νοέμβριο του 1995 από τον αερολιμένα Luton του Λονδίνου. Σε δύο έτη, θεωρήθηκε ευρέως ως πρότυπη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους και ισχυρός ανταγωνιστής των εθνικών αερομεταφορέων. Η επιχείρηση έχει τα σαφώς ευπροσδιόριστα λειτουργικά χαρακτηριστικά Μάρκετινγκ, π.χ. ένας τύπος αεροσκαφών, από σημείο σε σημείο (point-to-point) μικρής απόστασης (short-haul) ταξίδι, κανένα γεύμα εν πτήσει, γρήγορος χρόνος ανακύκλωσης, πολύ υψηλή αξιοποίηση των αεροσκαφών, άμεση πώληση, πελάτες με έμφαση στο κόστος – τιμές και εκτενείς υπεργολαβίες. Η περίπτωση ακολουθείται από την κριτική ανάλυση τριών σχολιαστών ειδικών στον τομέα.

Σε αυτήν τη μελέτη περίπτωσης (Case Study), τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας εντοπίζουν τρεις από τους κεντρικούς Low-cost ανταγωνιστές της easyJet, ενώ παρουσιάζονται λεπτομερώς και οι στρατηγικές αυτών των ανταγωνιστών. Στην easyJet εστιάζει τη μελέτη του και ο Rae (2001) με σκοπό να εξερευνήσει την έννοια της επιχειρηματικής διοίκησης μέσω μιας μελέτης περίπτωσης της εν λόγω αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους.

Ryanair

Ο Lawton (2000) εξετάζει τις τεχνικές μείωσης του κόστους της Ryanair, μιας από τις πλέον επιτυχημένες αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους της Ευρώπης και προωθεί ένα επιχειρησιακό μοντέλο για άλλους μικρότερους και μεσαίους αερομεταφορείς της Ευρώπης.

3.5 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Αεροδρόμια

Βέβαια το θέμα των LCCs σχετίζεται και με τα αεροδρόμια, που αυτοί επιλέγουν, καθώς και με τις στρατηγικές επιλογές των αεροδρομίων ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους.

Οι σχέσεις αεροδρομίων και αεροπορικών εταιριών απασχολεί τους Pitt και Brown (2001), το άρθρο των οποίων εξετάζει την στρατηγική απάντηση του αεροδρομίου του

Δουβλίνου ως προς την παρουσία δύο τύπων αερομεταφορέων, που ζητούν διαφορετικές υπηρεσίες καθώς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές του αεροδρομίου στην πρόβλεψη διαφορετικού επιπέδου υπηρεσιών, που απαιτούνται για διαφορετικούς πελάτες. Το άρθρο καταλήγει, ότι οι οργανισμοί - αεροδρόμια πρέπει να κινηθούν προς μια πιο διαιρούμενη φόρμα, που θα εξυπηρετεί και τους δύο τύπους αερομεταφορέων σε ένα αεροδρόμιο.

Στο άρθρο τους, οι Francis και συν. (2003), χρησιμοποιούν μελέτες περιπτώσεων ώστε να καταγράψουν τις επιδράσεις των LCCs σε δύο ευρωπαϊκά αεροδρόμια. Οι μελέτες περιπτώσεων κατέδειξαν, ότι οι διευθυντές αεροδρομίων εκτιμούν, ότι η μελλοντική ανάπτυξη σε δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια θα εξαρτηθεί από τα κίνητρα που αυτά μπορούν να προσφέρουν στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους.

Ο Barrett (2004) διερευνά την πρόκληση για προσαρμογή των ευρωπαϊκών αεροδρομίων στην παροχή υπηρεσιών σε αερομεταφορείς χαμηλού κόστους καθώς και τις ιδιαιτερότητες που αυτοί παρουσιάζουν έναντι των τακτικών αερομεταφορέων.

Οι Francis και συν. (2004), ερευνούν τον τρόπο με τον οποίο οι αερολιμένες έχουν αποκριθεί στις προφανείς ευκαιρίες που εμφανίστηκαν από την αύξηση των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Σχολιάζουν τη συμπεριφορά ενός αριθμού διαφορετικών αερολιμένων στην Ευρώπη και προσδιορίζουν τα σημαντικά ζητήματα για τη διαχείριση αερολιμένων, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαπραγμάτευση με τις χαμηλού κόστους αερογραμμές.

Η εμπορική διάσταση απασχολεί πολλούς αερολιμένες, ιδιαίτερα τους μικρότερους, τους οποίους έχει αναγκάσει στο να αναζητήσουν νέους τρόπους ανεύρεσης εισοδήματος, καθώς και αναδιαμόρφωσης της σχέσης αερολιμένα - αερομεταφορέα. Η αύξηση των αερογραμμών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη έχει φαινομενικά προσφέρει στα αεροδρόμια ελκυστικές ευκαιρίες εσόδων. Οι αερολιμένες έχουν αποκριθεί με διαφορετικούς τρόπους στις «ευκαιρίες» που παρουσιάζονται από την επανάσταση του «χαμηλού κόστους» με ορισμένους από αυτούς να ενθαρρύνουν ενεργά τη χαμηλού κόστους εναέρια κυκλοφορία. Εντούτοις ο ισχυρισμός των συγγραφέων, ότι οι διευθυντές των αερολιμένων πρέπει να εξετάσουν τους πιθανούς κινδύνους για τη μετάβαση σε νέες οικονομικές σχέσεις, η βάση των οποίων θα αυξήσει την εξάρτηση αερολιμένων από εισοδήματα προερχόμενα από τομείς εκτός αερομεταφοράς είναι ελέγξιμος. Επιπλέον, οι διευθυντές των αερολιμένων πρέπει να γνωρίσουν, ότι αν και η χαμηλού κόστους αγορά χαρακτηρίζεται φαινομενικά από αυξητικές τάσεις, είναι επίσης ξεχωριστή για την υψηλή αστάθειά της.

Ο de Neufville (2006) ασχολείται με την διαφοροποίηση του προϊόντος, την οποία πρέπει να υιοθετήσουν τα αεροδρόμια προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των LCCs.

Οι Warnock-Smith και Potter (2005) συμφωνούν ότι, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους αποτελούν ένα όλο και περισσότερο σημαντικό τμήμα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας αερομεταφορών. Η επιλογή αερολιμένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στον καθορισμό της

επιτυχίας ή της αποτυχίας τους. Σύμφωνα με τους Warnock-Smith και Potter (2005) ενώ η σχετική, με τα αεροδρόμια και τους LCCs, έρευνα έχει πραγματοποιηθεί αναφορικά με τους παράγοντες επιλογής αερολιμένων, οι σχετικές με αυτά ταξινομήσεις δεν έχουν ερευνηθεί προηγουμένως. Το άρθρό τους εξετάζει αυτό μέσω μιας διερευνητικής έρευνας για οκτώ (8) ευρωπαϊκές, χαμηλού κόστους, αεροπορικές εταιρίες. Το άρθρο διαπιστώνει ότι, η απαίτηση για τις χαμηλού κόστους υπηρεσίες είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής.

Περαιτέρω η ανάλυση αποκαλύπτει διαφορετικές απαιτήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αερομεταφορέων. Αυτό σημαίνει ότι, οι διευθυντές αερολιμένων πρέπει να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στις μεμονωμένες χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες παρά να μεταχειρίζονται τον τομέα των αερομεταφορών ομοιόμορφα.

3.6 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs): Ανταγωνισμός & στρατηγική (strategy, strategic groups - Porter's model, strategic management, corporate strategy, competition, competitive advantage)

Ανάμεσα στις πρώτες επιστημονικές αρθρογραφικές προσεγγίσεις για το θέμα των νεοεισερχομένων αεροπορικών εταιριών συναντούμε αυτή των Kling και Smith (1995), η οποία επιχειρεί να εξακριβώσει τα στρατηγικά groups στη βιομηχανία των αερομεταφορών των ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Ανάμεσα στις εννέα (9) κυριότερες αεροπορικές εταιρίες του 1993, βρίσκεται και η SOUTHWEST, η πρώτη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, για την οποία οι Kling και Smith, αναφέρουν, ότι επιδιώκει «εστιασμένη» στρατηγική.

Ο Schnell (2003) ερευνά το κατά πόσο έχει αλλάξει η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών των αεροπορικών εταιριών τα τελευταία χρόνια. Μια σημαντική διαπίστωση είναι, ότι η υπό παρατήρηση αποτελεσματικότητα πολλών στρατηγικών έχει αλλάξει σημαντικά. Το είδος των αλλαγών δείχνει, ότι οι συμβατικοί αερομεταφορείς αρχίζουν να υιοθετούν τρόπους που παραδοσιακά εφαρμόζονταν στις LCCs.

Στον απόηχο της απελευθέρωσης των αεροπορικών ταξιδιών στην Ευρώπη, οι Kangis και O' Reilly (2003), εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η Rynair και η Air Lingus απάντησαν σε αυτό το εξωτερικό κίνητρο και αποκαλύπτουν αξιοσημείωτες διαφορές στρατηγικής. Η έρευνα που παρουσιάζει το άρθρο έδειξε ότι, διαφορετικές εταιρίες στην ίδια «βιομηχανία» δύνανται να υιοθετήσουν διαφορετικές στάσεις, πιθανόν αντιλαμβανόμενες διαφορετικές απειλές ή ευκαιρίες προερχόμενες από το ίδιο εξωτερικό ερέθισμα.

Ο Lawton (2003) επανέρχεται με άρθρο, στο οποίο εξετάζονται και συγκρίνονται οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και οι λειτουργικές διαδικασίες των κορυφαίων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Αυτό το άρθρο επεξηγεί, πώς η δύναμη της αγοράς (market power) και η ανθεκτικότητα του επιχειρησιακού πρότυπου των LCCs προέρχεται από μια δυναμική προσέγγιση στη Στρατηγική Διοίκηση (strategic management), με

προϋπόθεση μια επιθετική αναζήτηση του πελάτη που συνδέεται με σαφής και ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργική αποδοτικότητα. Εταιρίες μέσα αλλά και πέρα από τη «βιομηχανία» των αερομεταφορών μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες διοικητικές ιδέες από αυτές τις αρχές και πρακτικές των πρωτοπόρων στην αγορά LCCs.

Το άρθρο των Lindstadt και Fauser (2004), θέτει το ερώτημα του πως πρέπει να σχεδιάσουν την οργάνωσή τους οι τακτικοί αερομεταφορείς και να αναπτύξουν πιο ευδιάκριτα προϊόντα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συγκρίνει την αποτελεσματικότητα της ολοκλήρωσης ή του διαχωρισμού των τακτικών αερομεταφορέων σε επιμέρους οντότητες (και σε LCCs), από την πλευρά της εταιρικής στρατηγικής (Corporate strategy).

Η Barbot (2004) δημιουργεί ένα μοντέλο οριζόντιας διαφοροποίησης προκειμένου να αναλύσει τις επιπτώσεις της κρατικής επιχορήγησης, η οποία πηγάζει από τη συμφωνία ανάμεσα στην Ryanair και τις τοπικές αρχές της Walloon (έχει στην κατοχή της το αεροδρόμιο Charleroi των Βρυξελλών), σε δευτερεύοντα αεροδρόμια καθώς και της επίπτωσης της επιβολής χαμηλότερων τελών στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους LCC's και τους FSC's. Οι FSC's επηρεάζονται αρνητικά από τις επιχορηγήσεις αλλά ο ανταγωνισμός δύναται να τους επηρεάσει περισσότερο. Η εμπειρική ανάλυση με στοιχεία της Ryanair και των ανταγωνιστών της προσδιορίζουν, ότι αφενός η παρουσία τουλάχιστον ενός επιπλέον LCC δεν επηρεάζει τις τιμές, που χρεώνει ο αερομεταφορέας και αφετέρου η κυριαρχία σε ένα αεροδρόμιο και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσδιορίζει σε επίπεδο τελών (charges, fees) δεν μετακυλά στους επιβάτες.

Η Barbot (2004) εξετάζει δύο θέματα σχετικά με τον ανταγωνισμό τιμών των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (LCC): 1) εάν απαντούν στις μεταβολές των τιμών εκ μέρους ενός αερομεταφορέα πλήρους υπηρεσιών (FSC) και 2) εάν ανταγωνίζονται μεταξύ τους και πώς αυτός ο ανταγωνισμός λειτουργεί. Παρουσιάζει ένα θεωρητικό μοντέλο που συνδυάζει την κάθετη και οριζόντια διαφοροποίηση. Κατόπιν, ένα εμπειρικό τεστ πραγματοποιείται για τη διαδρομή Παρίσι - Μιλάνο, όπου λειτουργούν τρεις LCCs και ένας FSC. Η εμπειρική μελέτη επιβεβαιώνει μερικά από τα αποτελέσματα του θεωρητικού μοντέλου. Δηλαδή, ότι υπάρχει ένας ισχυρός ανταγωνισμός τιμών μεταξύ LCCs και σχεδόν πάντα μέσα από τον τρόπο που προβλέπεται από το μοντέλο. Αντίθετα, τα αποτελέσματα προτείνουν ότι, ο ανταγωνισμός τους με τους FSC's περιορίζονται σε μια ρύθμιση εισόδου και αγνοούν τις μεταβολές των τιμών από τους εθνικούς αερομεταφορείς μετά την είσοδο.

Το άρθρο των Gillen και Lall (2004), εξακριβώνει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Competitive advantage) των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, όπως η Southwest, η Ryanair και η easyJet, καθώς και τον ρόλο των αεροδρομίων.

3.7 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Στρατηγικές Εισόδου(LCCs Market Entry)

Σημαντικό τμήμα των σχετικών - με τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους - ερευνών εστιάζονται στις στρατηγικές εισόδου στην αγορά των αερομεταφορών (market entry) πρωτίστως στις ΗΠΑ (Windle & Dresner, 1995, Dresner, Lin & Windle 1996) και την Ευρώπη (Morrell 1998, Barrett 1999, 2001) και λιγότερο σε άλλες χώρες όπως ο Καναδάς (Mentzer, 2000), η Αυστραλία (Forsyth, 2003) και προσφάτως η Βραζιλία (Evangelho, Huse & Linhares, 2005). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εισερχόμενων μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) και των επιβεβλημένων μεταφορέων hub-and-spoke έχει γίνει ένα θέμα διευρυμένου ενδιαφέροντος για την «απελευθερωμένη» βιομηχανία αερομεταφοράς επιβατών, τόσο στις ΗΠΑ όσο και σε άλλες χώρες (Ito και Lee, 2003, 2004, Forsyth 2003, Morrison 2001, Dresner, Lin, και Windle, 1996).

Οι Windle και Dresner (1995) μελετούν τις επιδράσεις από την είσοδο νέων αεροπορικών εταιριών στις εσωτερικές γραμμές των ΗΠΑ για την περίοδο 1991 - 1994. Με την ολοκλήρωση της έρευνάς τους καταλήγουν στα εξής: η είσοδος της Southwest σε μια αεροπορική σύνδεση – γραμμή είχε διαφορετικές επιδράσεις από αυτές άλλων αεροπορικών εταιριών και επιπλέον είχε ως αποτέλεσμα μια κατά πολύ μεγαλύτερη μείωση των ναύλων (-48%) και αύξηση της εναέριας κίνησης (έως 200 %).

Η έρευνα των Dresner και συν. (1996) επεκτείνει προηγούμενη έρευνα για να διερευνήσει τις ανταγωνιστικές επιδράσεις από την είσοδο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους. Συγκεκριμένα εξετάζει: α) τις επιπτώσεις της εισόδου των LCCs στις λειτουργίες των αερομεταφορέων σε άλλες αεροπορικές συνδέσεις από το αεροδρόμιο, στο οποίο συνέβη η είσοδος και β) τις επιπτώσεις εισόδου των LCCs στις λειτουργίες των αερομεταφορέων σε κοντινά ανταγωνιστικά αεροδρόμια σε σχέση με το αεροδρόμιο στο οποίο συνέβη η είσοδος. Στα συμπεράσματα διαφαίνεται ότι, η παρουσία μιας αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους συνέβαλε σε χαμηλότερες αποδόσεις και σε υψηλότερα επίπεδα εναέριας κίνησης τόσο στην αεροπορική σύνδεση στην οποία εμφανίστηκε η «είσοδος», όσο και σε ανταγωνιστικές αεροπορικές συνδέσεις. Τα συμπεράσματα της μελέτης δείχνουν επίσης ότι, η παρουσία των LCCs έχει επίδραση σε άλλες ανταγωνιστικές συνδέσεις και ότι τα οφέλη για τους επιβάτες δείχνουν να είναι περισσότερα από όσα αρχικά αναμένονταν.

Τον Απρίλιο του 1997, ολοκληρώθηκε η τελική φάση μιας σειράς μέτρων τα οποία συνέβαλλαν στην απελευθέρωση των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Το άρθρο του Morrell (1998), εξετάζει την -έως εκείνη την περίοδο- πρόοδο στην επίτευξη της απελευθέρωσης των αερομεταφορών στην Ευρώπη λαμβάνοντας υπόψη και την είσοδο νέων αεροπορικών εταιριών. Ο συγγραφέας καταλήγει ότι μόνο ένας περιορισμένος αριθμός αεροπορικών συνδέσεων (routes) ικανοποιητικής εναέριας κίνησης είναι διαθέσιμες στις νεοεισερχόμενες αεροπορικές εταιρίες. Η συνολική επίδραση της απελευθέρωσης στους αεροπορικούς ναύλους παρουσιάζει θετική εικόνα ως προς την διαθεσιμότητα θέσεων και το

μέγεθος των προσφερόμενων εκπτώσεων.

Ο Gudmundsson (1998) προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση στην ανάλυση του κύκλου ζωής των νεοεισερχόμενων αεροπορικών εταιριών (New-entrant airlines life-cycle). Η έρευνά του δείχνει ότι, οι νεοεισερχόμενοι αερομεταφορείς παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά με εκείνα των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε άλλες «βιομηχανίες».

Το άρθρο των Windle και Dresner (1999) επεκτείνει την ανάλυση της επίπτωσης των LCCs στους ναύλους των διαδρομών, στις οποίες εισέρχονται, με την εξέταση του αντίκτυπου της εισόδου της LCC ValuJet στον κόμβο ενός καθιερωμένου αερομεταφορέα όπως η Delta και με την εξέταση της αλλαγής των τιμών στις διαδρομές, που δεν «μπαίνει» μεταφορέας χαμηλού κόστους. Διαπίστωσαν, ότι η Delta χαμήλωσε τις τιμές της στις μη ανταγωνιστικές διαδρομές (αυτές που ολοκληρώνονται ή διέρχονται από την Ατλάντα, δηλ. τον κόμβο της Delta) ως απάντηση στον ανταγωνισμό από την ValuJet. Δεν εντόπισαν στοιχεία ότι η Delta αύξησε τις τιμές στις μη ανταγωνιστικές διαδρομές (είτε εκείνοι που ολοκληρώνουν στην Ατλάντα είτε μέσω της Ατλάντας) για να αντισταθμίσει τα χαμένα εισοδήματα στις ανταγωνιστικές διαδρομές. Το τελικό αποτέλεσμα είναι σε αντίθεση με τις υποθέσεις του Υπουργείου Μεταφορών (DOT) και υποστηρίζει την θέση ότι, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ορθολογιστική τιμολόγηση στα κομβικά (hub-and-spoke) δίκτυά τους.

Την είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στον Καναδά εξετάζει ο Mentzer (2000), με σκοπό να προσδιορίσει, εάν η είσοδος ενός χαμηλού κόστους αερομεταφορέα σε μια εσωτερική αεροπορική σύνδεση του Καναδά συμπιέζει τις τιμές ενός κύριου αερομεταφορέα και καταλήγει, ότι όπως συνέβη και στις ΗΠΑ με την Southwest, έτσι και στον Καναδά, η παρουσία της WestJet πίεσε προς τα κάτω τους ναύλους στις εσωτερικές πτήσεις.

Τις επιπτώσεις από την είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στην Αυστραλία μελετά ο Forsyth (2003). Στα συμπεράσματα του άρθρου βλέπουμε, ότι μπορεί η είσοδός τους να δείχνει πως έχει αποτύχει ως εγχείρημα, αλλά αποτελεί σημαντικό μέρος στις διαδικασίες του ανταγωνισμού και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εδραιωμένων τακτικών αερομεταφορέων.

Το άρθρο των Ito και Lee (2003), τεκμηριώνει την αύξηση των μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) στην αμερικανική βιομηχανία των αερομεταφορών από το 1990. Επιβεβαιώνουν ότι οι LCCs έχουν συγκεντρώσει τις εισόδους τους πρωτίστως στις πολύ πυκνές αγορές – ζεύγη αερολιμένων κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Επιπλέον, καταδεικνύουν, ότι, εάν οι LCCs συνεχίσουν να διαπερνούν αγορές παρόμοιας πυκνότητας στο ίδιο ποσοστό, το ποσοστό εσόδων των μεταφορέων δικτύων εσωτερικού μπορεί τελικά να εκτεθεί στον απευθείας ανταγωνισμό των LCCs θα μπορούσε να αυξηθεί αισθητά, από 30 % κατά προσέγγιση σήμερα, σε μόλις κάτω από 50 % στο μέλλον. Σε άλλο άρθρο τους οι Ito και Lee (2003) τεκμηριώνουν την αύξηση των μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) στην αμερικανική βιομηχανία αερομεταφορών από το 1990 και παράλληλα ποσοτικοποιούν τα χαρακτηριστικά της αγοράς που έχουν επηρεάσει την nonstop είσοδο LCCs στις αγορές 351

ζευγών - πόλεων (city-pairs) κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας.

Ο Schnell (2004) διερευνά το, εάν υπάρχουν ακόμη αποτελεσματικοί φραγμοί, οι οποίοι λειτουργούν για την αποτροπή εισόδου στις απελευθερωμένες αγορές των αερομεταφορών. Ενώ οι περισσότερες αγορές αερογραμμών έχουν φιλελευθεροποιηθεί, φαίνονται να υπάρχουν ακόμα εμπόδια εισόδου. Διαπιστώνουν, ότι οι συνθήκες της βιομηχανίας (των αερομεταφορών), οι αντικειμενικοί στόχοι μιας αεροπορικής εταιρίας, τα χαρακτηριστικά και οι στρατηγικές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των μεμονωμένων εμποδίων στην είσοδο. Λαμβάνοντας υπόψη, τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη δύναμη των αποτρεπτικών παραγόντων εισόδου, η αντιληπτή αποτελεσματικότητα των εμποδίων είναι μια λειτουργία του πως γίνεται αντιληπτό το ύψος (μέγεθος) του εμποδίου, του πως γίνεται αντιληπτή η δυνατότητα του εισερχόμενου να υπερνικήσει το εμπόδιο καθώς και ποια είναι η ανταμοιβή που αναμένεται από αυτήν την προσπάθεια. Επιπλέον, αυτοί οι παράγοντες που συνδέονται με την ετερογένεια των εισερχόμενων, υπονοούν ότι οι κατέχοντες ισχυρή θέση πρέπει να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές, εκμεταλλευόμενοι αρκετές από τις σχέσεις που καταγράφονται, προκειμένου να προστατεύσουν τις αγορές τους από την είσοδο ανταγωνιστών. Η διαπίστωση, ότι οι μεταφορείς χαμηλότερου κόστους τείνουν να αντιλαμβάνονται τα στρατηγικά εμπόδια ως λιγότερο αποτελεσματικά σε σχέση με άλλους μεταφορείς πρέπει εν μέρει να εξηγήσει την ανάπτυξή τους σε περισσότερο φιλελευθεροποιημένες αγορές.

Οι Mardi & Sedlenieks (2004) διερευνούν τις μελλοντικές προοπτικές των LCCs στις μεταφορές και συγκεκριμένα για την εμπορική αεροπορική αγορά ανάμεσα στην αεροπορική σύνδεση της Βαλτικής μεταξύ Ρήγα – Ταλίν (Riga / Tallinn) και Στοκχόλμης (Stockholm) της Σουηδίας. Αξιολογούν την καταλληλότητα της τρέχουσας δομής της αγοράς για την είσοδο LCCs, καθώς επίσης αποτιμούν κατά πόσον οι προτιμήσεις και η συμπεριφορά των επιβατών εναέριας και θαλάσσιας μεταφοράς στην αγορά Riga/Tallinn – Stockholm βρίσκονται σε σύμπτωση – συμφωνία με τις θεωρητικές προβλέψεις του μοντέλου Kelvin Lancaster.

Σε συνέχεια των εμπειρικών μελετών, οι Gil-Moltó και Piga (2006) αναλύουν τη δραστηριότητα εισόδου και εξόδου στην περίοδο μετά την «απελευθέρωση» των αερομεταφορών και μελετούν τα γνωρίσματα διαφοροποίησης μεταξύ των παραδοσιακών και χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στις αγορές βρετανικών αεροπορικών εταιριών. Παράλληλα με τα χαρακτηριστικά που παραδοσιακά τονίζονται ως προσδιοριστικοί παράγοντες εισόδου (π.χ. παρουσία αερολιμένων και οικονομίες δικτύων), οι συγγραφείς βρίσκουν ότι η ύπαρξη ναυλωμένων ή εποχιακών αερομεταφορέων, οι ευκαιρίες διαφοροποίησης του προϊόντος και του επιπέδου ποιότητας που παρέχεται από τους κατέχοντες κυρίαρχη θέση συσχετίζεται με την εξήγηση περί της εισόδου ή/και της εξόδου. Παρά τις πολιτικές φιλελευθεροποίησης, οι δυνατότητες ελεύθερης εισόδου και εξόδου (contestability) των σημαντικών μεγάλων αγορών φαίνεται ακόμα να είναι περιορισμένες.

3.8 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους και Τουρισμός

Οι Paratheodorou και Lei (2005) μελετούν την σχέση μεταξύ του τουρισμού και των αερομεταφορών. Η μελέτη τους δίνει έμφαση σε αυτήν την σχέση με την εστίαση στις επιπτώσεις των τριών κύριων επιχειρησιακών μοντέλων αερογραμμών (παραδοσιακές – προγραμματισμένων πτήσεων, charter και χαμηλού κόστους) στους περιφερειακούς αερολιμένες χρησιμοποιώντας τη Μεγάλη Βρετανία ως μελέτη περίπτωσης. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής τους μελέτης δείχνουν ότι, παρά την τρέχουσα αντίληψη, οι αερομεταφορές χαμηλού κόστους δεν είναι οι μοναδικοί που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στα - προερχόμενα από αεροπορικές ή μη παροχές - έσοδα των αερολιμένων.

Η εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους και η ένταση της παρουσίας τους, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια δείχνει να απασχολεί αφενός τους άμεσους ανταγωνιστές τους, δηλ. τους τακτικούς αερομεταφορείς αλλά και τη σχετιζόμενη με θέματα αερομεταφορών επιστημονική κοινότητα. Η μελέτη και η ανάλυση της συμπεριφοράς του τομέα των αερομεταφορών με την έλευση των αερομεταφορέων αυτού του τύπου αλλά και η ισχυροποίησή τους σε περιφερειακές αγορές, αφήνει περιθώρια για περαιτέρω και πολυεπίπεδη μελέτη και έρευνα, υπό το πρίσμα ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τόσο σε ώριμες όσο και σε αναδυόμενες αγορές αλλά και σε «ιδιαίτερους» τομείς της οικονομίας, όπως ο τουρισμός.

Από τις πιο πρόσφατες μελέτες, που έχουν περιέλθει σε γνώση του συγγραφέα είναι η διδακτορική διατριβή που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου από τον κ. Πέτρο Ζενέλη με θέμα «Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους & Τουρισμός: Η περίπτωση της Ελλάδας» με επιβλέποντα τον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιο Αιγαίου κ. Ανδρέα Παπαθεοδώρου. Η εν λόγω διατριβή προσεγγίζει το θέμα της διεύρυνσης των αεροπορικών συνδέσεων των εταιριών χαμηλού κόστους τόσο σε επίπεδα πτητικής έντασης όσο και σε αριθμό εξυπηρετούμενων προορισμών στην ελληνική επικράτεια καθώς και τα αποτελέσματα, που θα έχει η εν λόγω μεγέθυνση της αεροπορικής δραστηριότητας στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Αναφορικά με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προέκυψαν σημαντικά πορίσματα που αφορούν στα αποτελέσματα που θα είχε η διεύρυνση των αεροπορικών συνδέσεων LCCs στην ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Συγκεκριμένα για τους Έλληνες, παρότι γνωρίζουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και τις επιχειρησιακές τους διαφορές σε σχέση με τους συμβατικούς αερομεταφορείς, οι εν λόγω εταιρείες δεν αποτελούν την πρώτη τους επιλογή, κυρίως γιατί στην Ελλάδα επιχειρεί περιορισμένος αριθμός LCCs. Σποραδικές προσπάθειες προς τη βελτίωση της κατάστασης και την προσέλκυση νέων LCCs γίνονται τον τελευταίο καιρό με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την έναρξη πτήσεων της Ryanair προς τρεις ελληνικούς περιφερειακούς προορισμούς. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας,

προέκυψε ότι, οι ταξιδιώτες είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν μέρος του ποσού που εξοικονομούν από ένα φθηνότερο ναύλο στον τελικό προορισμό, γεγονός που καταδεικνύει το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που διαφαίνεται ότι μπορεί να έχει η διεύρυνση των πτήσεων LCCs προς ελληνικούς προορισμούς τόσο σε απόλυτα μεγέθη επισκεπτών όσο και σε δείκτες της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας.

Επιχειρησιακή στρατηγική

4.1 Η στρατηγική του χαμηλού κόστους (low-cost strategy)

Ιστορικά, η ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής έχει υπογραμμίσει το πλεονέκτημα του κόστους ως αρχική βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια «βιομηχανία». Αυτή η εστίαση απεικονίζει την παραδοσιακή έμφαση των οικονομολόγων επί της τιμής ως κύριο μέσο ανταγωνισμού, καθώς ο ανταγωνισμός στην τιμή εξαρτάται από την απόδοση του κόστους. Αυτό επίσης αποτελεί την αποκλειστική ενασχόληση της στρατηγικής των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων. Για ένα μεγάλο μέρος του εικοστού αιώνα, οι στρατηγικές των μεγάλων εταιριών οδηγήθηκαν από την αναζήτηση για οικονομίες κλίμακας και έκτασης μέσω της επένδυσης στη μαζική παραγωγή και τη μαζική διανομή. Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, η απόδοση κόστους έχει παραμείνει μια προτεραιότητα, αλλά η εστίαση έχει μετατοπιστεί προς την περικοπή δαπανών μέσω της αναδόμησης, της συρρίκνωσης, του outsourcing και της αναζήτησης για δυναμικές -παρά για στατικές- πηγές απόδοσης του κόστους (Grant, 2002).

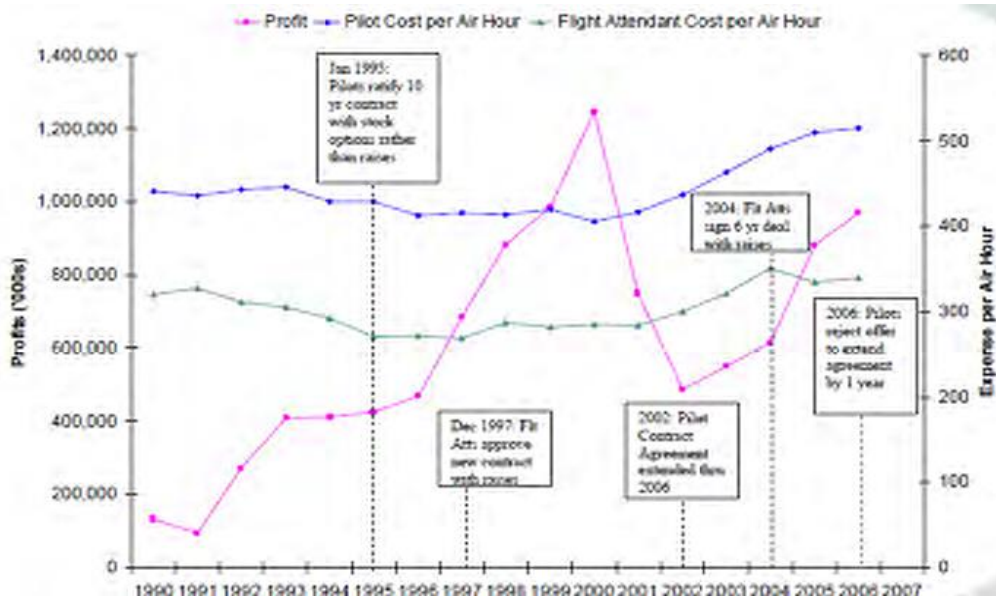
Αυτές οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια οργανωσιακή φιλοσοφία καθοδήγησης της «βιομηχανίας» σε επίπεδο τιμών και ευκολίας. Στηριζόμενες σε οικονομίες κλίμακας και σε ανταγωνιστική τιμολόγηση, οι επιχειρήσεις τοποθετούν τον εαυτόν τους στην αγορά ως ηγέτες κόστους. Είναι όμως σημαντικό να διαχωρίσουμε το θέμα της εταιρικής στρατηγικής, που βασίζεται στο κόστος, από την στρατηγική τιμολόγησης, δεδομένου ότι, η τελευταία αναζητά να τοποθετήσει το προϊόν στα μάτια του καταναλωτή αξιοποιώντας την τιμή, ως πρότυπο, ενώ η πρώτη εστιάζει στο να μετατραπεί στον πλέον αποδοτικό -σε επίπεδο κόστους- παραγωγό αυτού του προϊόντος (White και Griffith, 1997).

Για μερικές βιομηχανίες, το πλεονέκτημα του κόστους είναι η κυρίαρχη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για ανταγωνισμό σε άλλες διαστάσεις εκτός από το κόστος. Αλλά ακόμη και όπου ο ανταγωνισμός εστιάζει στη διαφοροποίηση προϊόντος, η ενίσχυση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει στην απόδοση κόστους, που καθίσταται ως μια προϋπόθεση για την κερδοφορία. Μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών μέσω της αναζήτησης της αποδοτικότητας δαπανών είναι στους τομείς όπου ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί αισθητά λόγω της άρσης των ελέγχων (deregulation), όπως οι αεροπορικές εταιρίες, οι τηλεπικοινωνίες, οι τραπεζικές εργασίες, και η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (Grant, 2002).

Η εταιρική στρατηγική είναι αυτή που τοποθετεί τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά. Η εταιρική στρατηγική καθοδηγείται από τις ουσιώδεις ικανότητες, αυτές με τις οποίες λειτουργεί. Οι στρατηγικές λειτουργίες είναι βασισμένες στο κόστος ή στους πελάτες ή στην καινοτομία. Οι επιχειρήσεις, που αξιοποιούν στρατηγική χαμηλού κόστους (low-cost strategy), προμηθεύουν τους πελάτες τους με ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές (Aaker, 1992; Porter, 1980; Treacy και Wiersema, 1995).

Η στρατηγική που βασίζεται στο κόστος, καταδεικνύει όχι μόνο την εταιρική εστίαση αλλά επίσης και τον τύπο του πελάτη στον οποίο εστιάζει η επιχείρηση. Λόγω του ότι η επιχείρηση πασχίζει για ανταγωνιστικότητα τιμών, τα προϊόντα που παράγονται με αυτήν την φιλοσοφία χρειάζεται να είναι προσδιορισμένα και να δημιουργούν εμφανώς μικρότερη πολιτισμική ευαισθησία (White και Griffith, 1997).

Διάγραμμα :Southwest, κέρδη και δαπάνες προσωπικού σε US \$ (2007)



(Πηγή: Kevin Neels, The Battle Group, Structural Causes of Airline Cyclicity: Are We Sowing the Seeds for the Next Downturn?, 14 Ιαν,2008)

Η μελέτη του πλεονεκτήματος του κόστους κατέχει μια πρόσθετη θέση στην ανάπτυξη της ανάλυσης της στρατηγικής. Ενδιαφέρον για τις οικονομίες, που προέκυψαν από τη συσσωρευμένη εμπειρία, άσκησαν μια ισχυρή επιρροή πάνω στη σκέψη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα οφέλη του μεριδίου αγοράς καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και της δεκαετίας του '80. Η ανάπτυξη και η εκλαΐκευση της «Καμπύλης Εμπειρίας» ως εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής μπορούν να αποδοθούν κυρίως στην εταιρία συμβούλων Boston

Consulting Group και στη δημοσίευση της μελέτης “Perspectives in Experience” που δημοσιεύθηκε το 1968. Η καμπύλη Εμπειρίας έγινε μια από τις πιο γνωστές έννοιες, που άσκησε επιρροή στην ιστορία της στρατηγικής Διοίκησης (strategic management) (Grant, 2002).

Βιομηχανία των Αερομεταφορών Χαμηλού κόστους

5.1 Εισαγωγή στην βιομηχανία των αερομεταφορών χαμηλού κόστους

Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers – LCC ή No-frill carriers) βασίζονται τη βιωσιμότητά τους στην παροχή υπηρεσιών χαμηλών απαιτήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους μεταφοράς, καθώς και στο απλοποιημένο -point to point- σύστημα πτήσεων που εφαρμόζουν. Οι νέες αυτές αεροπορικές εταιρίες κατάφεραν να περικόψουν τις τιμές των ναύλων λόγω του χαμηλότερου εργατικού κόστους, των περισσότερων συνεργάσιμων εργαζομένων και των καινοτόμων μεθόδων προσέλκυσης επιβατών.

Κάποιοι άλλοι παράγοντες της επιτυχίας τους είναι τα χαμηλότερα κόστη συντήρησης των αεροσκαφών τους, λόγω της ομοιογένειας του στόλου τους, καθώς και τα περιορισμένα έξοδα, που σχετίζονται με τις υπηρεσίες εδάφους (landing / handling fees), τα οποία διαπραγματεύονται με δευτερεύοντα αεροδρόμια, τα οποία δεν παρουσιάζουν προβλήματα κυκλοφοριακής συμφόρησης (Franke, 2004:17). Το επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs δείχνει, ότι δύνανται να δραστηριοποιηθούν σε βάθος χρόνου με κόστος ανά επιβάτη και μίλι της τάξης του 40 – 50 % σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος των αεροπορικών εταιριών προγραμματισμένων πτήσεων (Doganis, 2001).

Σήμερα, οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (LCCs) αποτελούν πλέον μια επιτυχημένη επιχειρηματική πραγματικότητα στον τομέα των αερομεταφορών διεθνώς. Επιπροσθέτως τείνουν να μετατραπούν σε δυναμικούς παράγοντες επιρροής και καθορισμού της τουριστικής αεροπορικής μετακίνησης ιδιαίτερα σε περιφερειακό επίπεδο.

Όπως αναφέρθηκε και στην ενότητα 3.2, η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων (deregulation) στις ΗΠΑ συντελέστηκε στα τέλη της δεκαετίας του '70 και ολοκληρώθηκε στα τέλη του '90 στην Ευρώπη, συμβάλλοντας στην ένταση του ανταγωνισμού με την εμφάνιση νέων αεροπορικών εταιριών.

Αυτή η αλλαγή της πολιτικής στον τομέα των αερομεταφορών διευκόλυνε την είσοδο και οδήγησε στον πολλαπλασιασμό των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, ως επί το πλείστον στην Ευρώπη (Ryanair, Easyjet) αλλά και σε κράτη, όπως η Αυστραλία (Virgin Blue), ο Καναδάς (WestJet) και η Μαλαισία (Air Asia).

Η Southwest Airlines (1971) και η Hawaii Express καταγράφονται ως δύο από τις πρώτες αεροπορικές εταιρίες χαμηλών ναύλων. (Lundberg, 1990). Εάν οι τρομοκρατικές επιθέσεις της 11^{ης} Σεπτεμβρίου έδωσαν (στην Ευρώπη) την χαριστική βολή στην Sabena και την Swissair, θέτοντας παράλληλα σε βαθιά κρίση όλους του μεγάλους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς, οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους κατάφεραν όχι μόνο να ιδιοποιηθούν ένα σημαντικό τμήμα της αγοράς αλλά και να αυξήσουν τα κέρδη και τα περιουσιακά στοιχεία.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Credit Suisse First Boston μέσα στην επόμενη δεκαετία οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους θα μεταφέρουν ετησίως 150.000.000 επιβάτες ελέγχοντας το 30 % της ευρωπαϊκής αγοράς.

5.2 Προσδιορίζοντας τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους LCCs

Discount airlines, No frills airlines, Prizefighters, Low-cost airlines ή low-cost carriers (αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους) είναι διαφορετικές ονομασίες, που όλες όμως προσδιορίζουν το ίδιο φαινόμενο: αερομεταφορείς οι οποίοι προσφέρουν οικονομικότερα εισιτήρια σε σύγκριση με άλλες αεροπορικές εταιρίες.

Low-cost carrier (LCC), low-cost airline, no-frills carrier ή discounter carrier είναι όλα διαφορετικά ονόματα για το ίδιο περιστατικό: Μια αερογραμμή που προσφέρει γενικά χαμηλούς ναύλους σε αντάλλαγμα της εξάλειψης πολλών παραδοσιακών υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Κατά συνέπεια, ο χαμηλού κόστους τομέας μπορεί να διακριθεί σαφώς από τον παραδοσιακό τομέα πλήρους υπηρεσιών, ο οποίος αρχικά βασίζεται στην ποιότητα της υπηρεσίας (Calder, 2003).

Σύμφωνα με την Υπηρεσία Στατιστικής και Προβλέψεων (Statistics and Forecast Service -STATFOR) του Eurocontrol, δεν υπάρχει ένας μοναδικός (και καλύτερος) ορισμός για έναν low-cost carrier (De Groote, MERCER Management Consulting 2002).

Είναι γενικά αποδεκτό (Lawton, 1999: 579, Pender και Baum, 2000: 423, De Groot 2002 κ.α.) ότι μια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους (γνωστή και ως no-frills ή discount airline) είναι αυτή η αεροπορική εταιρία η οποία προσφέρει χαμηλούς ναύλους (φθηνά εισιτήρια) αλλά περιορίζει τις περισσότερες – παραδοσιακά - παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους επιβάτες. Ένας αερομεταφορέας χαμηλού κόστους είναι μια αεροπορική εταιρία η οποία περιορίζει πολλές από τις παραδοσιακά παρεχόμενες υπηρεσίες προσφέροντας ως «αντάλλαγμα» χαμηλούς ναύλους.

Εδώ ο καταναλωτής δεν βρίσκεται αντιμέτωπος με τις εκπλήξεις για αυτό που συμπεριλαμβάνεται ή που δεν συμπεριλαμβάνεται στην προσφερόμενη υπηρεσία (Baum, 1997 σε Pender και Baum, 2000: 435). Η σημαντικότερη επίδραση είναι η δημιουργία ενός εναλλακτικού τύπου προϊόντος ταξιδιού, της μείωσης των λειτουργικών δαπανών και της δημιουργίας ανταγωνισμού (Pender και Baum, 2000: 434).

Ο όρος γεννήθηκε μέσα στην αεροπορική βιομηχανία και αναφέρεται σε αεροπορικές εταιρίες με χαμηλή - ή χαμηλότερη - δομή λειτουργικού κόστους έναντι αυτής των ανταγωνιστών τους. Μέσω των δημοφιλών μέσων επικοινωνίας, από τότε ο όρος προσδιορίζει κάθε αεροπορική εταιρία με χαμηλές τιμές εισιτηρίων και περιορισμένες παροχές ανεξαρτήτως των λειτουργικών τους δαπανών. Αυτή η ιδέα ξεκίνησε στις ΗΠΑ πριν εξαπλωθεί στην Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και στη συνέχεια εξαπλώθηκε και στον υπόλοιπο κόσμο.

Βασίζουν την βιωσιμότητά τους στην παροχή υπηρεσιών χαμηλών απαιτήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους μεταφοράς καθώς και στο απλοποιημένο point to point σύστημα πτήσεων που εφαρμόζουν. Πρόκειται για αεροπορικές εταιρίες οι οποίες θα διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στις αερομεταφορές στην επόμενη δεκαετία.

Οι βασικοί τομείς που αποτυπώνουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα και τις διαφορές των μέχρι τώρα στρατηγικών επιλογών των LCCs έναντι των αεροπορικών εταιριών προγραμματισμένων πτήσεων καταγράφονται ως εξής:

Εργατικό κόστος

- Παραγωγικότητα μέσω καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων
- Διαφορά μισθών / εργασιακών κανόνων (αμοιβή συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα)
- Μειωμένες παρεχόμενες υπηρεσίες (προσωπικό πτήσεων, διαδικασίες check in)

Πωλήσεις και κρατήσεις

- Καινοτόμες άμεσες πωλήσεις (Internet, call centers, απουσία μεσαζόντων)
- Χαμηλότερες χρεώσεις στα συστήματα κρατήσεων (GDS)

Τεχνική υποστήριξη στόλου αεροσκαφών

- Νεώτερος στόλος αεροσκαφών
- Ομοιογένεια στόλου αεροσκαφών
- Επιθετικές διαπραγματεύσεις για συντήρηση αεροσκαφών
- Υπεργολαβίες

Υπηρεσίες εδάφους

- Πυκνές πτήσεις σε συγκεκριμένα αεροδρόμια
- Επίσπευση διαδικασιών αποβίβασης και επιβίβασης επιβατών
- Ευνοϊκά συμβόλαια με περιφερειακά αεροδρόμια

Τέλη προσγειώσεως

- μειωμένα τέλη λόγω μικρότερης προστιθέμενης αξίας από τα αεροδρόμια
- χρήση περιφερειακών – δευτερευόντων αεροδρομίων

Επιπλέον χαρακτηριστικά

- ελάχιστες έως ανύπαρκτες υπηρεσίες και παροχές κατά την πτήση
(τροποποιημένο από Hansson, Ringbeck και Franke , 2003)

5.3 Το επιχειρησιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (LCCs business model)

Εισαγωγή

Το θέμα των επιχειρησιακών μοντέλων έχει καταστεί σημαντικό στο σημερινό ανταγωνιστικό τοπίο. Η ικανότητα να ρυθμιστεί η συνεχής αλλαγή και να προσαρμοστεί συνεχώς στα μεταβαλλόμενα, με γρήγορους ρυθμούς, επιχειρησιακά περιβάλλοντα με την εισαγωγή των νέων επιχειρησιακών ιδεών και των εννοιών, είναι σήμερα αναπόφευκτη για τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναπτυχθούν και να επιζήσουν. Η έννοια των επιχειρησιακών προτύπων είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο τμήμα της στρατηγικής ανάλυσης που προσαρμόζεται στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Στην προσπάθεια προσέγγισης της θεώρησης του επιχειρησιακού μοντέλου καταλαβαίνουμε μια απλουστευμένη περιγραφή και μια αντιπροσώπευση ενός σύνθετου αντικειμένου του πραγματικού κόσμου. Ένα πρότυπο περιγράφει το πραγματικό με τέτοιο τρόπο ώστε να καταλαβαίνουμε την ουσία του χωρίς να πρέπει να εξετάσουμε όλα τα χαρακτηριστικά και τις περιπλοκές του. Στην ίδια κατεύθυνση σκέψης θα μπορούσαμε να καθορίσουμε ένα επιχειρησιακό πρότυπο ως μια απλουστευμένη περιγραφή για το πώς μια επιχείρηση δρα χωρίς να πρέπει να μπούμε σε σύνθετες λεπτομέρειες ολόκληρης της στρατηγικής, των διαδικασιών, των μονάδων, των κανόνων, των ιεραρχιών, των ροών εργασίας και των συστημάτων της.

Ο όρος «επιχειρησιακό μοντέλο» (business model) περιγράφει μια ευρεία σειρά άτυπων και επίσημων προτύπων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αναπαραστήσουν τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως τις λειτουργικές διαδικασίες, τις οργανωτικές δομές και τις οικονομικές προβλέψεις. Αν και ο όρος μπορεί να εντοπισθεί από τη δεκαετία του '50, πέτυχε αναγνώρισης και αξιοποιήθηκε μόνο στη δεκαετία του '90. Πολλοί άτυποι ορισμοί του όρου μπορούν να βρεθούν στη επιχειρησιακή βιβλιογραφία, όπως ο εξής:

«Ένα επιχειρησιακό πρότυπο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιλαμβάνει ένα μεγάλο σύνολο στοιχείων και τις σχέσεις τους και επιτρέπει την έκφραση της επιχειρησιακής λογικής μιας συγκεκριμένης εταιρίας. Είναι μια περιγραφή της αξίας που μια επιχείρηση προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών και της αρχιτεκτονικής της εταιρίας και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ, και την παράδοση αυτής της αξίας και σχέσης κεφαλαίου, για να παραγάγει κερδοφόρα και βιώσιμα ρεύματα εσόδων.»

(Osterwalder, Pigneur και Tucci, 2005:5).

Πιό πρόσφατα, οι ερευνητές δημιούργησαν ορισμούς βασισμένους στις οικονομικές και οργανωτικές θεωρίες και δείχνουν ότι οι ορισμοί έχουν οικονομετρικές προσεγγίσεις. Παραδείγματος χάριν οι Malone και συν., (2006) στο MIT προτείνουν ένα λειτουργικό καθορισμό του επιχειρησιακού προτύπου, βασισμένο στις θεωρίες, όπως αυτές των οικονομικών του κόστους συναλλαγής (Transaction Cost Economics - TCE), δηλ. αυτό που αναλαμβάνεται σε μια οικονομική ανταλλαγή.

Αν και έχουν υπάρξει προσπάθειες να καθοριστούν, να περιγραφούν και να ταξινομηθούν τα επιχειρησιακά πρότυπα, η τρέχουσα βιβλιογραφία δεν παρέχει μια δομημένη μέθοδο σύγκρισης των επιχειρησιακών προτύπων μεταξύ των επιχειρήσεων εντός ή μεταξύ των βιομηχανιών (Fetscherin & Knolmayer, 2004).

5.3.1 Τα συστατικά ενός επιχειρησιακού μοντέλου

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις και θεωρήσεις των επιχειρησιακών προτύπων (Chesbrough και Rosenbloom, 2000, Hamel 2000, Linder και Cantrell 2000, Petrovic, Kittl και λοιποί. Weill και Vitale 2001, Gordijn 2002, Afuah και Tucci 2003, Osterwalder 2004, Fetscherin & Knolmayer 2005). Όλοι έχουν διάφορους βαθμούς ομοιότητας ή διαφοράς. Το πρότυπο που προτείνεται από τον Osterwalder (2004) συνθέτει τις διάφορες θεωρήσεις σε ένα ενιαίο πρότυπο αναφοράς βασισμένο στις ομοιότητες μιας μεγάλης σειράς μοντέλων.

Μια σύνθεση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχουν κυρίως εννέα (9) δομικές μονάδες, οι οποίες δύνανται να μας βοηθήσουν για να περιγράψουμε ένα επιχειρησιακό πρότυπο.

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο περιγράφει:

Υποδομές

- **κεντρικές ικανότητες:** Οι απαραίτητες ικανότητες και οι δεξιότητες για να εκτελεστεί το επιχειρησιακό πρότυπο μιας επιχείρησης.

- **δίκτυο συνεργατών:** Οι επιχειρησιακές συμμαχίες που συμπληρώνουν άλλες πτυχές του επιχειρησιακού μοντέλου.

- **διαμόρφωση της αξίας:** Η λογική που καθιστά μια επιχείρηση αμοιβαία ευεργετική για την ίδια την επιχείρηση και τους πελάτες της.

Προσφορά

- **πρόταση αξίας (value proposition):** Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση.

Πελάτες

- **πελάτης στόχος:** Ο συγκεκριμένος αποδέκτης για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης.

- **κανάλια διανομής:** Τα μέσα με τα οποία μια επιχείρηση παραδίδει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στους πελάτες. Αυτό περιλαμβάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ και διανομής της επιχείρησης.

- **οι σχέσεις με τους πελάτες:** Οι δεσμοί που καθιερώνει μια επιχείρηση μεταξύ αυτής και των διαφορετικών τμημάτων πελατών της.

Πόρους χρηματοδότησης

- **δομή δαπανών:** Οι νομισματικές συνέπειες των μέσων που υιοθετούνται στο επιχειρησιακό πρότυπο. Τα γενικά έξοδα μιας επιχείρησης.

- **έσοδα:** Ο τρόπος που μια επιχείρηση αποκομίζει χρήματα μέσω ποικίλων ροών εισοδήματος. Τα έσοδα μιας επιχείρησης.

5.3.2 Το Επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs

Ο καθορισμός ενός αερομεταφορέα χαμηλού κόστους (LCC) είναι μάλλον διαφορετικός δεδομένου ότι υπάρχουν πολυάριθμες διαφοροποιήσεις προϊόντων στο πλαίσιο του τομέα χαμηλού κόστους.

Εντούτοις, όλες οι αεροπορικές εταιρίες μοιράζονται μια δέσμευση σε αυτό που ο Lawton (2003) ονομάζει, ως «λατρεία της μείωσης των δαπανών», ένα επιχειρησιακό δηλ. πρότυπο που προσφέρει φθηνούς ναύλους και περιορίζει τα γενικά έξοδα. Αποφασιστικά για τις καθιερωμένες αερογραμμές, οι LCCs δεν έχουν αλλάξει μόνο την τιμολόγηση των εισιτηρίων αερομεταφοράς αλλά και τις προσδοκίες του καταναλωτή έναντι των τιμών.

Σύμφωνα με τους Paratheodorou και Lei (2005, 2006: 48), στα τέλη του '90 οι διαφορές στα επιχειρησιακά μοντέλα των αεροπορικών εταιριών είχαν καταστεί διακριτές: Οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς προγραμματισμένων πτήσεων εστίαζαν στην διανομή υπηρεσιών προσφέροντας ένα προϊόν που ήταν βασισμένο στα δίκτυα, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους προσέφεραν πτήσεις point-to-point με στοιχειώδη ποιότητα αλλά τιμολογώντας τόσο χαμηλά ώστε να προσελκύουν πολλούς ταξιδιώτες αναψυχής και ταξιδιώτες VFR ενώ οι αερομεταφορείς πτήσεων charter βρίσκονταν κάπου ανάμεσα με ένα σχετικά αβέβαιο μέλλον.

Το μοντέλο χαμηλού κόστους ξεκίνησε με την Southwest Airlines στις ΗΠΑ και το έχουν μιμηθεί ευρέως και άλλοι βορειοαμερικανικοί αερομεταφορείς όπως η AirTran, η JetBlue και η WestJet και στην Ευρώπη η Ryanair και η easyJet. Ο ευρωπαϊκός τομέας χαμηλού κόστους έχει προσελκύσει έναν συγκεχυμένο αριθμό νεοεισερχόμενων από το 2001 και υπολογίζεται, ότι στα τέλη του 2004 λειτουργούσαν περίπου 50 LCCs. Ενώ όλοι αυτοί δεν θα επιζήσουν, ο καθαρός αριθμός τους είναι ενδεικτικός του προβλήματος που αντιμετωπίζουν οι μεγάλοι αερομεταφορείς. Το μοντέλο χαμηλού κόστους έχει φθάσει επίσης στην Ασία – Ειρηνικό, καθοδηγούμενο από την Virgin Blue στην Αυστραλία και τον μαλαισιανό

αερομεταφορέα AirAsia. Πάλι, το 2004 είδε διάφορα νέα ξεκινήματα, ιδιαίτερα στην Ινδία, αλλά μέχρι τώρα είναι λιγότερο σαφές πώς θα εξελιχθεί το μοντέλο σε αυτήν την περιοχή (Graham και Vowles, 2006).

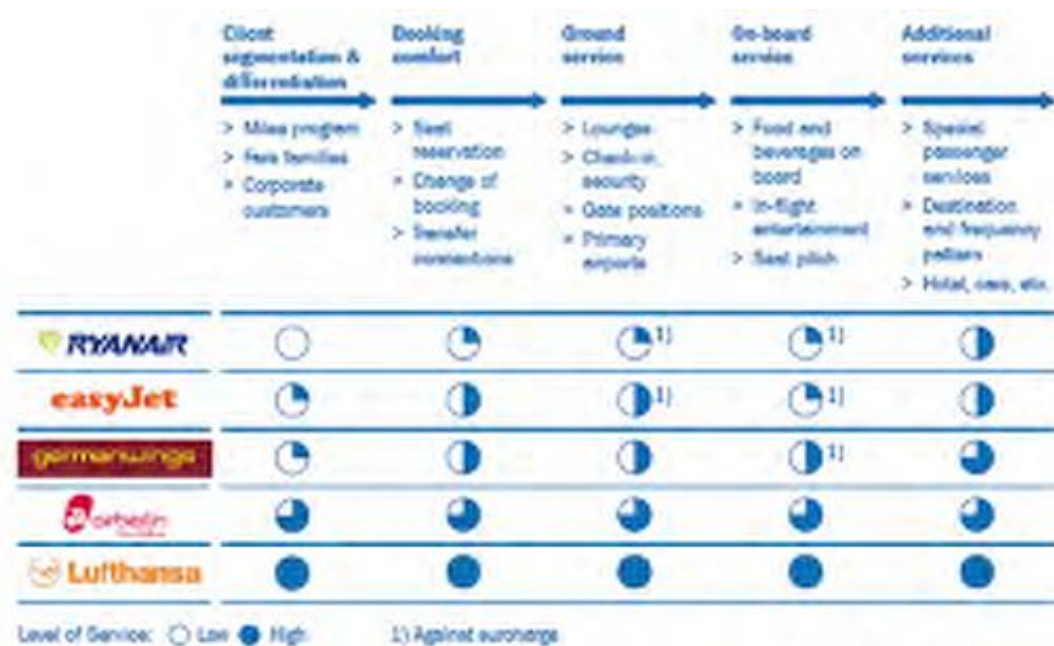
Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers ή No-frill carriers) βασίζουν την βιωσιμότητά τους στην παροχή υπηρεσιών χαμηλών απαιτήσεων με παράλληλη μείωση του κόστους μεταφοράς καθώς και στο απλοποιημένο point to point σύστημα πτήσεων που εφαρμόζουν.

Οι νέες αυτές αεροπορικές εταιρίες κατάφεραν να περικόψουν τις τιμές των ναύλων λόγω του χαμηλότερου εργατικού κόστους, των περισσότερων συνεργάσιμων εργαζομένων και των καινοτόμων μεθόδων προσέλκυσης επιβατών.

Κάποιοι άλλοι παράγοντες της επιτυχίας τους είναι τα χαμηλότερα κόστη συντήρησης των αεροσκαφών τους λόγω της ομοιογένειας του στόλου τους καθώς και τα περιορισμένα έξοδα που σχετίζονται με τις υπηρεσίες εδάφους (landing / handling fees) τα οποία διαπραγματεύονται με δευτερεύοντα αεροδρόμια, τα οποία δεν παρουσιάζουν προβλήματα κυκλοφοριακής συμφόρησης (Franke, 2004: 17).

Το επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs δείχνει ότι, δύνανται να δραστηριοποιηθούν σε βάθος χρόνου με κόστος ανά επιβάτη και μίλι της τάξης του 40 – 50% σε σχέση με το αντίστοιχο κόστος των αεροπορικών εταιριών προγραμματισμένων πτήσεων (Doganis, 2001: 144).

Εικόνα : Διαφορές των επιχειρησιακών προτύπων μεταξύ LCCs και παραδοσιακών αερομεταφορέων



Πηγή: European Aviation Analysis; Roland Berger, 2010, σε Future Scenarios for the European Airline Industry, HHL – Leipzig Graduate School of Management, Center for Scenario Planning – Roland Berger Research Unit διαθέσιμο στην http://www.jac-conference.org/jac/system/application/views/images_ce/RB_airline.pdf (πρόσβαση 10/08/2011)

Σύμφωνα με τον De Groot (MERCER Management Consulting, 2002), το επιχειρη-σιακό μοντέλο των «αερομεταφορέων χαμηλού κόστους» καθορίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

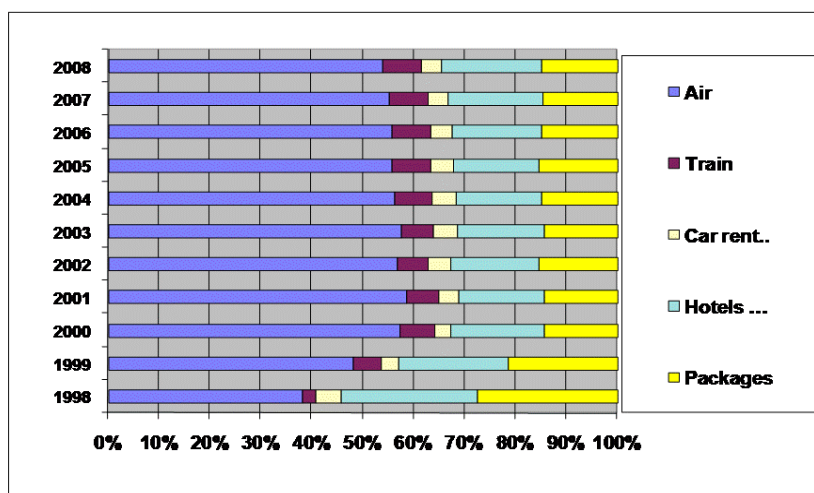
- **Απλό προϊόν:** να παρέχει υπηρεσίες εστίασης κατόπιν αιτήματος με έξτρα χρέωση, αεροπλάνα με τη στενότερη διάταξη θέσεων (αλλά μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα) και μόνο μια ενιαία κατηγορία θέσεων - χωρίς δέσμευση καθισμάτων, δεν προσφέρουν προ-γράμματα ανταμοιβών συχνών πτήσεων (frequent-flyer programs) και με απουσία εισιτηρίων.

- **Τοποθέτηση (positioning):** non-business επιβάτες, κυρίως μεταφορά επιβατών leisure, χαμηλού budget, παρέχουν πτήσεις κοντινών αποστάσεων (short-haul) ανάμεσα σε δύο σημεία (point-to-point) με τις υψηλές συχνότητες πτήσεων, χρησιμοποιούν επιθετικό μάρκετινγκ, αξιοποιούν δευτεροβάθμιους αερολιμένες (π.χ. περιφερειακοί αερολιμένες) και έχουν έναν ισχυρό ανταγωνισμό με όλα τα μέσα μεταφοράς.

- **Χαμηλές λειτουργικές δαπάνες:** χαμηλές αμοιβές, χαμηλά τέλη αεροναυσιπλοΐας, χαμηλότερο κόστος για τη συντήρηση των αεροσκαφών, μειωμένη απασχόληση (με τα χαμηλότερα ποσοστά αριθμού επιβατών ανά απασχολούμενο) χαμηλό κόστος εκπαίδευσης και εφεδρικά πληρώματα λόγω του ομοιογενούς στόλου τους, υψηλή παραγωγικότητα των πόρων: σύντομες επίγειες αναμονές λόγω των απλών διαδικασιών επιβίβασης, καμία εναέρια μεταφορά φορτίων, καμία υπηρεσία hub, σύντομοι χρόνοι καθαρισμού και αποκατάστασης των αεροσκαφών.

- Υψηλό ποσοστό σε απευθείας πωλήσεις μέσω του Διαδικτύου (Internet online sales).

Πίνακας :Οι τάσεις ανά υπηρεσία στην Online ευρωπαϊκή ταξιδιωτική αγορά (2008)



Source: Carl H. Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research, www.crt.dk/trends, 23 March 2009.

(Πηγή: Carl H. Marcussen, PhD, Senior Researcher, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, 2009)

Υπάρχουν επίσης και άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τυπικά για τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες. Όλοι έχουν στο δικό τους στόλο έναν ενιαίο τύπο αεροπλάνου, που επιλέγεται για να μειώσει τις δαπάνες εκπαίδευσης και παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνήθως είναι το Boeing 737 αλλά όχι πάντα, όπως π.χ. ο στόλος της Wizzair διαθέτει μόνο το airbus A320.

Πίνακας :Το επιχειρησιακό σχέδιο των Low-cost carriers



(Πηγή: MERCER Management Consulting, 2002)

Όλοι αυτοί οι μεταφορείς χρησιμοποιούν ένα απλό σχέδιο τιμών και αυτό που τις διακρίνει είναι το γεγονός ότι, οι τιμές αυξάνονται καθώς το αεροπλάνο γεμίζει και αυτό το οποίο ανταμείβει τις πρόωρες (έγκαιρες) κρατήσεις γνωστό ως yield management.

Αυτό που η πολιτική των αερογραμμών χαμηλού κόστους υπογραμμίζει, είναι η έμφαση στις άμεσες πωλήσεις (direct sales) των εισιτηρίων, ειδικά από το Διαδίκτυο, γεγονός το οποίο είναι στα σίγουρα εύκολο για τους νεότερους σε ηλικία πελάτες και τους επιτρέπει να αποφύγουν τις αμοιβές και τις προμήθειες στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα CRS.

Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στα βασικά χαρακτηριστικά των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Σύμφωνα με τους Graham και Vowles (2006:109), Doganis (2001), Williams (2001)¹, Mason και συν. (2000), Lawton (1999) οι χαρακτηριστικές πρακτικές του επιχειρησιακού μοντέλου των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους περιλαμβάνουν:

- Υψηλή κάλυψη θέσεων
- Ελάχιστο, κατά το νόμο, προσωπικό
- Παρεχόμενες υπηρεσίες κατά την πτήση μόνο με επιβάρυνση
- Μικρής διάρκειας ταξίδια
- Λειτουργικές διαδικασίες για να ελαχιστοποιήσει την ώθηση και το φρενάρισμα απογείωσης στην προσγείωση, σύμφωνα με το μήκος διαδρόμων

- Κίνηση μόνο Point-to-point
- Δεν μεταφέρουν φορτία
- Συμφέρουσες χρεώσεις από τους χειριστές αερολιμένων
- Γενικά δραστηριοποίηση σε τομείς – προορισμούς με διάρκεια πτήσης λιγότερο από 2 ώρες για να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμοποίηση των αεροσκαφών
- Online booking προκειμένου να αποφύγουν τις προμήθειες προς τους ταξιδιωτικούς πράκτορες
- Επιβάρυνση για πληρωμές με πιστωτική κάρτα
- Εξελιγμένα websites με εκτενείς πληροφορίες για τους προορισμούς
- Ενιαίος στόλος αεροσκαφών (αν και ορισμένοι low-cost carriers συμβιβάζονται σε αυτό το θέμα) (Graham και Vowles, 2006).

-**Συνδέσεις – πτήσεις:** Επισήμως οι αεροπορικές εταιρίες ακολουθούν δύο μορφές επιχειρησιακών μοντέλων: το μοντέλο Point to Point και το μοντέλο Hub-and-Spoke.

Πίνακας : Στρατηγικές των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (Strategies of Low-Cost Carriers)

Λειτουργίες εν πτήξει (On-board operations)

Βέλτιστη χρήση του χώρου των καθισμάτων.
 Το ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό.
 Περιορισμένη και επί πληρωμή παροχή υπηρεσιών μέσα στο αεροσκάφος.

**Λειτουργίες
αεροσκαφών
(Aircraft
operations)**

δαπάνες συντήρησης.
Επιβίβαση με σκάλες αντί για air bridges.
Μέγιστη χρήση του αεροδιαδρόμου.
Γρήγορη επιστροφή προς μεγιστοποίηση τα χρήσης του αεροσκάφους.
Δεν μεταφέρονται εμπορεύματα.

**Δίκτυο Υπηρεσιών
(Service network)**

Point-to-point services.
Προορισμοί σε απόσταση μικρότερης των δυο ωρών.
Χρήση δευτερευόντων αεροδρομίων (lower gate rates).

**Κρατήσεις
(Booking)**

Online booking για ελαχιστοποίηση του κόστους. Χωρίς προμήθειες για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες.

5.7 Τυπολογία αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους

Τα μοντέλα των low cost airlines σήμερα

Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν αναπτύξει ποικίλες τροποποιήσεις στα ανωτέρω προκειμένου να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα καθώς και τα πλεονεκτήματα κόστους έναντι των «παραδοσιακών» αερομεταφορέων. Αν και ο όρος 'low cost airlines' συχνά χρησιμοποιείται σαν να ήταν ομοιογενής, η προσεκτική εξέταση των εναερίων λειτουργιών και του management αναδεικνύουν ότι υπάρχουν πολλές διαφοροποιήσεις του μοντέλου, καθώς και μεγάλη ποικιλομορφία ανάμεσα σε αυτούς τους αερομεταφορείς (Calder 2002, Lawton 2002:176, Gillen και Morrison 2003:15, Francis και συν. 2004:84). Έτσι λοιπόν είναι περισσότερο εύστοχο να αναφερόμαστε σε μοντέλα αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (low cost airline models).

Επηρεασμένοι από τα χαρακτηριστικά, που παρουσιάζουν σήμερα οι διεθνείς αερομεταφορείς, ο Berster (2007) αναφέρει ότι μπορούν να προσδιοριστούν τέσσερις διαφορετικοί τύποι χαμηλού κόστους αερομεταφορέων: α') Low-cost carrier charter type, β') Low-cost carrier full-service type, γ') Low-cost carrier original type και δ') Low-cost carrier regional type. Προκειμένου να χαρακτηριστεί και να επισημανθεί η διάδοση των μεταφορέων χαμηλού κόστους, οι Francis και συν. (2005:84) έχουν αναπτύξει μια τυπολογία των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους κάτω από την οποία είναι δυνατό να ταξινομηθούν εννοιολογικά 5 διευρυμένοι τύποι:

1. Αντιγραφείς του «Southwest model» (Southwest copy-cats),
2. Θυγατρικές (Subsidiaries),
3. Αερομεταφορείς με μοναδικό κριτήριο το κόστος (Cost cutters),
4. Διαφοροποιημένοι αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων (Diversified charter carriers),
5. Με κρατική επιδότηση για ανταγωνισμό στις τιμές (State subsidised competing on price).

5.7.1 Αντιγραφείς του «Southwest model» (Southwest copy-cats)

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις αερογραμμές, που έχουν ιδρυθεί από την αρχή ή εκείνες που έχουν αναδιαμορφωθεί από ανεξάρτητους επιχειρηματίες. Αυτές οι αερογραμμές είναι οι πιά κοντά στο μοντέλο της στο «Southwest model» (Doganis, 2001) και ελαχιστοποιούν τις δαπάνες με την δραστηριοποίηση υπηρεσιών point to point, με τον ενιαίο τύπο αεροσκαφών και με την υψηλή αξιοποίηση του στόλου των αεροσκαφών (Francis και συν. 2005).

Αεροπορικές εταιρίες όπως: η Southwest Airlines, η WestJet, η Ryanair, η SkyEurope ή η easyJet εμπίπτουν σε αυτήν την κατηγορία, αν και είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, υπάρχει ακόμη ποικιλομορφία μέσα σ' αυτήν την κατηγορία. Μερικές αερογραμμές υπολείπονται της εφαρμογής όλων των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του «Southwest model», ενώ άλλες το έχουν επεκτείνει. Παραδείγματος χάριν, η Ryanair που λειτουργεί στους υποαπασχολούμενους αερολιμένες, η easyJet η οποία λειτουργεί σε κύριους αερολιμένες και η Southwest που λειτουργεί και στα δύο. Η Sunair επέκτεινε το «Southwest model» με χρήση παλαιότερων αεροσκαφών και η Debonair, που απέτυχε με την προσφορά των διακοσμητικών στοιχείων σε μια τιμή κάτω από τις μακροπρόθεσμες μέσες δαπάνες.

5.7.2 Θυγατρικές (Subsidiaries)

Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, οι οποίες έχουν ιδρυθεί ως θυγατρικές από τις καθιερωμένες αεροπορικές εταιρίες προκειμένου να ανταγωνιστούν και να κερδίσουν μερίδιο από την αγορά του χαμηλού κόστους. Αυτοί οι μεταφορείς προσπαθούν συχνά να λειτουργήσουν κατά τρόπο παρόμοιο των αερομεταφορέων της κατηγορίας 'Southwest copy-cats'. Αν και ο βαθμός ελαχιστοποίησης των δαπανών ποικίλλει ανάλογα με το ποιες δαπάνες και ποια πλεονεκτήματα κληρονομούνται από τη μητρική αεροπορική εταιρία, από την άποψη του μικτού στόλου, των συμφωνιών με τις συνδικαλιστικές ενώσεις των εργαζομένων για τους όρους εργασίας και τις αμοιβές, τότε θα λέγαμε πως αυτές οι συμφωνίες δεν μπορούν να περικόψουν τις δαπάνες (Francis και συν. 2005).

Ανάμεσά τους συναντούμε την Ted της United, την Song της Delta, την Snowflake της SAS, την MetroJet (US Airways), την Tiger Air της Singapore airlines, την Freedom Air της Air New Zealand, την bmibaby της bmi και αρχικά την Go από την British Airways.

Συχνά αυτές οι αεροπορικές εταιρίες αντιμετωπίζουν θέματα ανταγωνισμού με τις μητρικές εταιρίες σε συγκεκριμένες συνδέσεις. Η Virgin Atlantic δημιούργησε την Virgin Blue, την Pacific Blue και την Virgin Express με συνδέσεις, οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, καθώς εξυπηρετούν διακριτές γεωγραφικές περιοχές. Τέτοιες θυγατρικές συχνά διαμορφώνονται ως απάντηση στην είσοδο αερομεταφορέων τύπου 'Southwest copy-cats'. Η δημιουργία τους δύναται να εγκυμονεί μια σιωπηρή απειλή ως απάντηση σε δυνητικές προσπάθειες εισόδου σε μια αγορά (Francis και συν. 2005).

5.7.3 Cost cutters

Πρόκειται για χαρακτηριστικές, από παλιά καθιερωμένες παραδοσιακές αερογραμμές, που προσπαθούν τώρα να περικόψουν τις λειτουργικές δαπάνες τους. Σε πολλές περιπτώσεις με το να μη προσφέρουν απλά όλα τα διακοσμητικά στοιχεία, όπως τα δωρεάν εν πτήσει γεύματα. Αυτές συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στη βάση του hub and spoke, δοκιμάζουν και οργανώνουν ορθολογικά τον αριθμό των μοντέλων των αεροσκαφών αλλά ουσιαστικά συνεχίζουν να συντηρούν δίκτυο μικρού και μεσαίου μεγέθους αποστάσεων (short and long haul network) προς σημαντικά-κομβικά αεροδρόμια έχοντας εισαγάγει όμως χαμηλούς ναύλους και κρατήσεις μέσω internet προκειμένου ν' ανταγωνιστούν για την αγορά χαμηλού ναύλου.

Οι αερογραμμές, όπως η BA και η Aer Lingus, έχουν αμφότερες μεγάλο αριθμό προσωπικού και αρχίζουν να οργανώνουν ορθολογικά τους στόλους τους προκειμένου να ανταγωνιστούν. Αερογραμμές όπως η Air France, η Air New Zealand και η Iberia έχουν αρχίσει να προσφέρουν φθηνές -one way- τιμές και να κάνουν τους επιβάτες να πληρώσουν για τα γεύματά τους, ή έχουν μειώσει τα γεύματα σε ορισμένες διαδρομές.

5.7.4 Διαφοροποιημένοι αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων (charter carriers).

Αυτές είναι θυγατρικές αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, που αναπτύσσονται από τις αεροπορικές εταιρίες ναυλωμένων πτήσεων (charter flights) προκειμένου να διεκπεραιώσουν σχεδιασμένες υπηρεσίες (scheduled flights) χαμηλού κόστους. Μερικές αερογραμμές πτήσεων charter έχουν αρχίσει να διεκπεραιώνουν σχεδιασμένες υπηρεσίες χρησιμοποιώντας

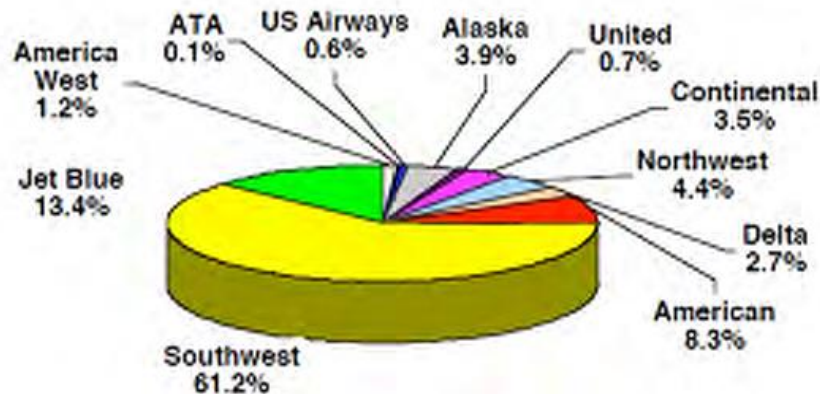
θυγατρικές αερογραμμές, οι οποίες μιμούνται τα χαρακτηριστικά των αερογραμμών τύπου ‘Southwest copy-cats’ με την υιοθέτηση ενός ενιαίου τύπου στόλου, την υψηλή χρησιμοποίηση αεροσκαφών, με την χρέωση για τα γεύματα, τις OW τιμές και τις κρατήσεις μέσω Διαδικτύου (Francis και συν. 2005). Ένα ευδιάκριτο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών των αερογραμμών είναι, ότι οι δαπάνες, που συνδέονται με τη θυγατρική θέση τους, είναι χαμηλές, επειδή οι μητρικές αερογραμμές τους έχουν θεωρηθεί από καιρό, ότι έχουν το χαμηλότερο κόστος μέσα στη βιομηχανία των αερογραμμών (Doganis, 2001). Πολλές από τις διαδρομές, που συνδέουν τους υπάρχοντες ευρωπαϊκούς αερολιμένες προορισμού διακοπών, εξυπηρετούνται ήδη από τον τομέα των charters, αλλά σε σχεδιασμένη βάση καθισμάτων μόνο (seat only basis). Τέτοιες αερογραμμές περιλαμβάνουν την Thomson από την Britannia, Harpag-Lloyd express από την Harpag-Lloyd και την MyTravelLite από την MyTravel.

5.8 Το μοντέλο της Southwest Airlines (Southwest-model)

Ο αμερικανικός αερομεταφορέας Southwest Airlines θεωρείται από τους περισσότερους ερευνητές ως ο πρώτος αερομεταφορέας χαμηλού κόστους (Francis, 2005: 84) και παραμένει ως σημείο αναφοράς και για τα σύγχρονα μοντέλα αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Η Southwest ιδρύθηκε στις ΗΠΑ μετά την άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων στον τομέα των αερομεταφορών (Francis, 2004).

Στον πυρήνα του μοντέλου χαμηλού κόστους βρίσκεται η μείωση κάθε κόστους, η οποία εν μέρει καταλήγει στους πελάτες ως οικονομικά (φθηνά) εισιτήρια. Για να επιτύχει αυτές τις μειώσεις κόστους, η Southwest λειτουργεί σύμφωνα με δύο σημαντικές αρχές, που χωρίζει το χαμηλού κόστους πρότυπο με άλλα λειτουργούντα πρότυπα. Κατ’ αρχήν, αντί των πτήσεων σύμφωνα με ένα σύστημα hub-and-spoke, η Southwest εστιάζει σε πτήσεις προς σημεία μικρότερης απόστασης (point-to-point flights). Δεύτερον, πετούν μόνο με μια κατηγορία θέσης (class), με περιορισμένες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Πίνακας :Μερίδιο αγοράς των κυριότερων αεροπορικών εταιριών των ΗΠΑ



Total Market Cap: \$18.0 billion

(Πηγή: YAHOO! FINANCE από MIT/ICAT, Prof. R. John Hansman)

Αν μελετήσει κανείς τους πίνακες με τα ετήσια καθαρά έσοδα της βιομηχανίας των αερομεταφορών των Η.Π.Α. της περιόδου 1990 - 2013 και της Southwest Airlines θα διαπιστώσει, ότι η Southwest αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού, που οι καθηγητές Στρατηγικής του Harvard θα αποκαλούσαν «βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (sustainable competitive advantage). Για τη βιομηχανία των αερομεταφορών των Η.Π.Α. οι απώλειες των τελευταίων ετών εξανέμισαν τα κέρδη παλαιότερων ετών. Η Southwest, από την άλλη πλευρά, επηρεάζεται από τις πιέσεις όπως και ολόκληρη η βιομηχανία των αερομεταφορών αλλά παρουσιάζει θετικά καθαρά έσοδα τα οποία αθροιστικά ανήλθαν στα 3,5 δισεκατομμύρια \$ U.S. (Gillen και Lall, 2004:42).

Ξεκίνησε τις δραστηριότητές της το 1971, προσφέροντας πτήσεις χαμηλού κόστους αρχικά ανάμεσα στο Dallas, το Houston και το San Antonio. Καθώς κατέχει μια εξέχουσα θέση στον χώρο των αερομεταφορών και η πορεία της παρουσίασε ενδιαφέρον μελέτης όχι μόνο για τους ανταγωνιστές της αλλά και για τους ακαδημαϊκούς, τους ερευνητές και τους αρθρογράφους.

Σήμερα, έχει μετατραπεί στην 4^η κύρια αεροπορική εταιρία των Η.Π.Α. εξυπηρετώντας περισσότερους από 64.000.000 επιβάτες ετησίως με προορισμό 59 αεροδρόμια των Νοτιοδυτικών πολιτειών των ΗΠΑ. ³³

Διάγραμμα : Southwest Airlines Business Model

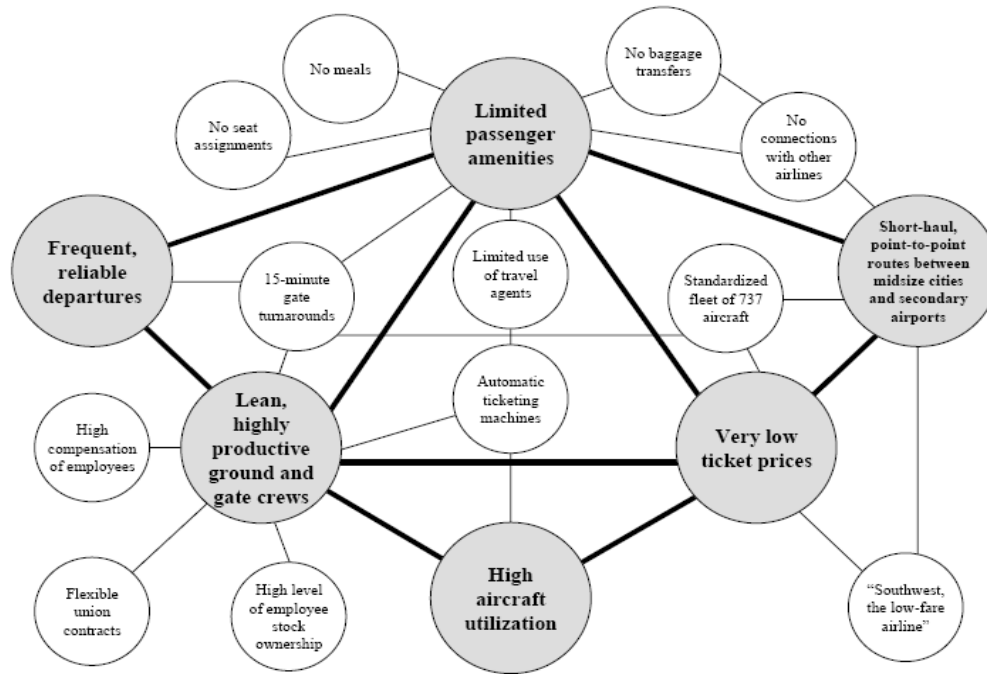


Πηγή:<http://southwestairlinesbusinessmodel.blogspot.com/πρόσβαση>

Η Southwest Airlines είναι η μοναδική αμερικανική αεροπορική εταιρία, που είναι σταθερά κερδοφόρος τα τελευταία 30 έτη, καθώς έχουν αυξηθεί τα έσοδά της κατά 20 % έως 30 % ετησίως κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών. Παράλληλα, διατηρεί το νεότερο στόλο μεταξύ σημαντικών αερομεταφορέων καθώς επίσης και το χαμηλότερο επιπέδων χρέους, που καθοδηγεί την βιομηχανία (των αερομεταφορών) από άποψη εξυπηρέτησης πελατών. Ο Porter (1996:71) εξηγεί ότι, πολλές από τις επιλογές, που έχουν ενσωματωθεί στο σύστημα δραστηριοτήτων της Southwest, είναι εξαιρέσεις μάλλον παρά κανονικές πρακτικές (που ακολουθούνται) μέσα στη βιομηχανία των αερομεταφορών (Ghemawat και Levinthal, 2000).

³³ Πηγή: <http://www.southwest.com>,

Πίνακας :Το σύστημα δραστηριοτήτων της Southwest Airlines



(Πηγή: Michael E. Porter “What is Strategy” *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1966, όπως αναδημοσιεύθηκε από Ghemawat και Levinthal, 2000“Choice Structures and Business Strategy” *Harvard Business School Competition & Strategy Working Paper Series*)

5.9 Η ανάπτυξη των LCCs

Από τότε που ιδρύθηκε η πρώτη αεροπορική εταιρία (German Airship Transport Corporation, 1909) ειδικά το νέο μοντέλο των low-cost airlines αύξησε τον ανταγωνισμό στην αγορά των εμπορικών πτήσεων (Kupper, 2007). Προς το τέλος του 20^{ου} αιώνα, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους προσέφεραν πρώτοι προϊόντα no-frills σε μια χαμηλή τιμή. Η ιδέα έχει τις ρίζες της στις ΗΠΑ, πριν εξαπλωθεί στην Ευρώπη στις αρχές τις δεκαετίας του '90 και στην συνέχεια στον υπόλοιπο κόσμο (Chan, 2000).

Ένας κύριος λόγος για επιταχυνόμενη αύξηση των χαμηλού κόστους πτήσεων μπορεί να αναζητηθεί στη διεύρυνση της ΕΕ, όπου επεκτάθηκαν οι ρυθμίσεις ανοιχτών ουρανών. Κατά

συνέπεια καθιερώθηκαν οι χαμηλού κόστους διαδρομές από τους υπάρχοντες και νέους αερομεταφορείς. Το κύριο χαρακτηριστικό αυτού του νέου στρατηγικού προσανατολισμού ήταν η δομή χαμηλότερων λειτουργικών δαπανών, έναντι αυτού, των παραδοσιακά συμμετεχόντων στην αγορά. Η παραδοσιακή αεροπορική βιομηχανία έπρεπε να αντιμετωπίσει μια ουσιαστική αλλαγή στην αγορά, με μια αύξηση του ανταγωνισμού και των νέων επιχειρησιακών προτύπων (Kupper, 2007). Εστιάζοντας στην Ευρώπη, υπήρχαν μόλις λίγοι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους πριν το 2000. Εντούτοις σήμερα, περίπου 60 χαμηλού κόστους μεταφορείς κίνησαν την επικρατούσα τάση στην Ευρώπη με ένα συνολικό μερίδιο αγοράς 24 %, ενώ στην Γερμανία λειτουργούν 23 χαμηλού κόστους αερογραμμές (Berster, 2007).

Εικόνα : Η σύγχρονη διεθνής παρουσία των LCCs



Πηγή: <http://ideasattheintersection.posterous.com/theo-deutingers-budget-airline-map>

5.9.1 ΗΠΑ : Η Southwest και η «γέννηση» της έννοιας του χαμηλού κόστους

Η Pacific Southwest καινοτόμησε το μοντέλο χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ, αλλά ήταν η Southwest Airlines που ενεργοποίησε αυτό το μοντέλο, αναπτυσσόμενη και εξελισσόμενη στην συνέχεια στην έκτη μεγαλύτερη αερογραμμή στις ΗΠΑ που εξυπηρετεί 63 εκατομμύρια επιβάτες και η οποία λειτουργεί με 377 αεροσκάφη (Air Transport World, 2003).

Στις ΗΠΑ ο τομέας του χαμηλού κόστους έχει αυξηθεί και αντιπροσωπεύει αυτήν την περίοδο περίπου το 25 % των επιβατών της εγχώριας αμερικανικής αγοράς από άποψη μεταφερόμενων επιβατών (Field, 2003). Οι μελέτες των επιπτώσεων των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στις κοινότητες έχουν αποκαλύψει ότι, όπου οι υπηρεσίες χαμηλότερου κόστους λειτουργούν, οι τιμές μειώνονται, όχι μόνο στο συγκεκριμένο ζεύγος πόλεων, αλλά και στα γειτονικά ζευγάρια πόλεων, ένα φαινόμενο καλούμενο ως 'the Southwest effect' (Windle et al., 1996).

Οι μεταφορείς χαμηλότερου κόστους έχουν οδηγήσει σε μια σταδιακή αλλαγή την σχέση αερολιμένων - αερογραμμών (Graham 2003, Francis και συν. 2004). Πιο συγκεκριμένα, κάθε χρόνο πάνω από 50 κοινότητες, όπως αναφέρεται, προσπαθούν να πείσουν την Southwest να εισάγει τις υπηρεσίες της στις περιοχές τους (Calder, 2002). Ενώ το γενικό σχέδιο της ανάπτυξης των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ συνεχίζει να μεγαθύνεται σύμφωνα με τους Francis και συν. (2005) μπορεί να ταξινομηθεί στα εξής στάδια:

5.10 Προσδιοριστικοί παράγοντες εισόδου και ανάπτυξης των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους

Αναφορικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες εισόδου και ανάπτυξης των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους εντοπίζουμε τις ακόλουθες δημοσιευμένες εργασίες: Ο Levine (1987) στο άρθρο του «Airline Competition in Deregulated Markets: Theory, Firm Strategy, and Public Policy» σημειώνει ότι, ενώ η άρση των περιορισμών απομακρύνει τα εμπόδια για τους νεοεισερχόμενους αερομεταφορείς τα οποία διατηρούνταν από τις κυβερνήσεις, κατ' εντολή των κυρίαρχων αερομεταφορέων, υπάρχουν πολλοί άλλοι τρόποι με τους οποίους οι κυρίαρχοι μπορούν να εμποδίσουν την είσοδο στην αγορά. Προτείνει οι ρυθμιστές να

συνεχίσουν το κυνήγι τους, μετά την «απελευθέρωση» πολιτικών διεκδίκησης προκειμένου να αυξήσουν την συνολική οικονομική απόδοση και να απομακρύνουν από τους νεοεισερχόμενους αερομεταφορείς εμπόδια όπως:

- Κυριαρχία στο κομβικό αεροδρόμιο
- «Αρπαχτική» τιμολόγηση ναύλων
- Μονοπώλιο στις επίγειες εξυπηρετήσεις (Ground Handling)
- Κρατικές επιχορηγήσεις
- CRS
- Συμπαιγνία σε θέματα τιμών
- Αντι-ανταγωνιστικές συγχωνεύσεις
- Προγράμματα επιβράβευσης συχνών πτήσεων (Frequent flyer programs)

(πηγή:Barrett, 1999)

Ο Borenstein (1989) στο άρθρο του “Hubs and High Fares: Dominance and Market Power in the US airline industry”. Οι Dikeman & Cash (1993) στο, σχετικό με τη βιομηχανία των αερομεταφορών στις ΗΠΑ, ερευνητικό τους project «why did airline deregulation produce today’s industry structure», υποστηρίζουν ότι υπήρχαν ακόμη αξιοσημείωτα εμπόδια. Ο απόλυτος έλεγχος και η περιορισμένη διαθεσιμότητα σε gates και slots, η κυριαρχία των λίγων CRS, η αφοσίωση ως επακόλουθο των Frequent flyer programs, η αυξημένη εξάρτηση από τα ταξιδιωτικά γραφεία καθώς και η πληρωμή έναντι κινήτρων (commission, over-commission) προσέφεραν στους καθιερωμένους αερομεταφορείς τεράστια πλεονεκτήματα έναντι των μικρότερων και λιγότερο κερδοφόρων αερομεταφορέων. Οι υπέρμαχοι της «απελευθέρωσης» των αερομεταφορών δεν προέβλεψαν αυτές τις καινοτομίες και, πολύ περισσότερο (δεν προέβλεψαν), τις επιπτώσεις τους στην αγορά και τη βιομηχανία.

Ο Morrell (1998) στο άρθρο του «Air Transport Liberalization in Europe: The progress so far» υποστήριξε, ότι παρά την «άρση των περιορισμών», υπήρχαν ακόμη αξιοσημείωτα εμπόδια ως προς την είσοδο στις ενδο-ευρωπαϊκές αγορές, τα οποία θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Διοικητικά εμπόδια (Administrative)

Αυτά σχετίζονται με τα διοικητικά εμπόδια τα οποία επικρατούν σε συγκεκριμένες χώρες και εμποδίζουν την πλήρη εφαρμογή των τριών πακέτων.

2. Περιορισμοί ως προς τις δυνατότητες των υποδομών (Infrastructure capacity constraints)

Αυτά σχετίζονται με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα αεροδρόμια αναφορικά με τα slots καθώς και με τις δυνατότητες ελέγχου της εναέριας κίνησης λόγω φόρτου πτήσεων.

3. Ελλιπής Ανταγωνισμός (Imperfect or monopolies in input market)

Τα μονοπώλια στις εισερχόμενες αγορές αυξάνουν αξιοσημείωτα το κόστος των λειτουργιών των νεοεισερχόμενων αερομεταφορέων (πχ ground handling).

4. Οικονομίες κλίμακας

Οι οικονομίες κλίμακας εξαρτώνται από τη φύση της βιομηχανίας και ίσως απαιτείται ένα νομοθετικό πλαίσιο ώστε να προάγει μια πιο ανταγωνιστική βιομηχανία. Παράδειγμα αποτελούν τα κανάλια διανομής, τα οποία τείνουν να κυριαρχούνται από τους μεγάλους αερομεταφορείς καθώς και τα Frequent flyer programs, τα οποία παρέχουν πλεονεκτήματα μεγέθους στις μεγάλες αεροπορικές εταιρίες.

Ορισμένοι παρατηρητές εντοπίζουν και την έλλειψη χρηματοδότησης ως εμπόδιο εισόδου, βασιζόμενοι στην εκτίμησή τους περί της ελάχιστης κλίμακας που απαιτείται για επιτυχή ανταγωνισμό καθώς και τα σχετικά «φτωχά» στοιχεία για την κερδοφορία της εν λόγω βιομηχανίας (Powell, 1994).

Οι Knorr & Arndt (2002) στο άρθρο τους «Successful Entry Strategies on the Deregulated US Domestic Market – the Case of Southwest Airlines» αναφέρουν, ότι τα εμπόδια εισόδου σε μια βιομηχανία ορίζονται γενικά ως τα πλεονεκτήματα του κόστους, που έχουν οι εταιρίες που ήδη κυριαρχούν, έναντι των νεοεισερχόμενων λόγω του ότι οι «παλαιότεροι» είναι ήδη παρόντες στην αγορά, στην οποία επιθυμούν να παράσχουν υπηρεσίες. Όσον αφορά στην περίοδο μετά την «απελευθέρωση» των αερομεταφορών, επικρατεί η άποψη ότι, αποτελεσματικά εμπόδια εισόδου πιθανόν να υπάρχουν μόνο εξαιτίας αδυναμίας των υπαρχουσών υποδομών και ως αποτέλεσμα της στρατηγικής συμπεριφοράς των καθιερωμένων

αερομεταφορέων. Στην πραγματικότητα η διάκριση ανάμεσα σ' αυτούς τους δύο τύπους εμποδίων δύναται να είναι πολύ λιγότερο διακριτή αφού κάποιος κορεσμός (αδυναμία) στις υποδομές υφίστανται μόνο εξαιτίας της στρατηγικής ανύψωσης «εμποδίων» από μέρους των κυρίαρχων αερομεταφορέων.

Στην συνέχεια, οι συγγραφείς προσδιορίζουν τις ακόλουθες τέσσερις ενότητες εμποδίων

1. Νομικά εμπόδια (Legal Barriers)

- Νόμοι περί ιδιοκτησίας
- Άδειες λειτουργίας
- Δικαιώματα χρήσης συγκεκριμένων διαδρομών
- Νόμοι σχετικοί με τα αεροδρόμια

2. «Ασφυξία» Υποδομών

- Η έλλειψη slot (γνωστή ως άδεια για κίνηση αεροσκάφους) στις επιθυμητές ώρες
- Η έλλειψη πρόσβασης σε ζωτικές επίγειες διευκολύνσεις (πχ gates)

3. Στρατηγικά εμπόδια για την είσοδο των LCCs

- Η στρατηγική αξιοποίηση, από μέρους των κυρίαρχων αερομεταφορέων, των σημαντικότερων καναλιών διανομής (πχ CRS, ταξιδιωτικά γραφεία κα)
- Loyalty schemes (Frequent flyer programs)
- Η απειλή για «αρπακτικές»(predatory) δράσεις (πχ τιμές) έναντι των νεοεισερχόμενων.

4. Άλλα εμπόδια εισόδου των LCCs

- Έλλειψη brand and product awareness μέσω της διαφήμισης
- Ο φόβος από μέρους τους επιβατικού κοινού για θέματα που σχετίζονται με την ασφάλεια των πτήσεων των LCCs

Το αρχικό εμπόδιο στη είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους είναι η έλλειψη αερολιμενικών υποδομών σε πολλούς από τους μεγαλύτερους μητροπολιτικούς αερολιμένες της Αμερικής. Προκειμένου να επιτευχθεί η υποχρεωτική παρουσία μιας χαμηλού κόστους

εταιρίας, η κυβέρνηση πρέπει να εφαρμόσει πολιτικές, που θα ενθαρρύνουν τους αερολιμένες περιορισμένης ικανότητας να χτίσουν τις νέες υποδομές. Επιπλέον, τα ρυθμιστικά εμπόδια στην επέκταση αερολιμένων πρέπει να χαλαρωθούν. Ένα χαλαρότερο πλαίσιο με χαμηλότερο επίπεδο κανονισμού επέκτασης αερολιμένων, θα ενθάρρυνε τους αερολιμένες για να αναλάβουν τη βελτίωση στις αναγκαίες υποδομές (Najda, 2003).

5.11 Η στρατηγική απάντηση των «παραδοσιακών αερομεταφορέων» στο μοντέλο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs)

Αντιμέτωποι με τη δραματική επέκταση του τομέα αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, οι «παραδοσιακοί αερομεταφορείς» πιάστηκαν να επανεξετάσουν τις λειτουργίες τους. Όπως παρατηρεί ο Doganis (2001: 222) από το 1990 έχει υπάρξει μια βαθμιαία αλλαγή στη φύση της αεροπορικής βιομηχανίας καθώς «ο περιορισμός του κόστους δεν αποτελεί πλέον μια βραχυπρόθεσμη απάντηση στην κάμψη της απόδοσης ή στην πτώση των συντελεστών πληρότητας. Αποτελεί μια συνεχόμενη και μόνιμη απαίτηση προκειμένου να καταστούν κερδοφόρες».

Στην προσπάθειά τους να προσαρμοσθούν, αναφορικά με την βελτιστοποίηση του κόστους, οι «παραδοσιακοί» αερομεταφορείς έχουν υιοθετήσει ορισμένες – συχνά αποκλίνουσες - στρατηγικές επιλογές. Επιχειρούν την εκ νέου τμηματοποίηση των επιχειρήσεων και της αγοράς ως μια επανατοποθέτηση προκειμένου ν' ανταποκριθούν στην πρόκληση των low-cost ανταγωνιστών, μέσω της δημιουργίας θυγατρικών αερομεταφορέων (carriers-within-carriers - CWCs) με χαμηλότερο κόστος μονάδας έναντι της μητρικής εταιρίας (Graham και Vowles, 2006).

Αρχικά η στρατηγική CWC προσφέρει τέσσερα δυνητικά πλεονεκτήματα σε έναν παραδοσιακό αερομεταφορέα:

1. Να επιτρέψει στην αερογραμμή να συμπίσει τις δαπάνες, ειδικά αυτές που σχετίζονται με την εργασία, για να ανταγωνιστεί με τους LCCs.
2. Ο αερομεταφορέας CWC θα μπορούσε να είναι ένα πιο κατάλληλο προϊόν για τις διαδρομές ελεύθερου χρόνου ή αυτές που παρακάμπτουν τα κομβικά αεροδρόμια και έτσι ουσιαστικά λειτουργεί ως περίπλοκη μορφή τμηματοποίησης της αγοράς στην επέκταση των αεροπορικών δικτύων.

3. Ένας αερομεταφορέας CWC θα μπορούσε να επιτρέψει την προαγοραστική είσοδο αγοράς προκειμένου να σταματήσει ένα LCC στην ίδια αγορά.

4. Εναλλακτικά ένας αερομεταφορέας CWC θα μπορούσε να λειτουργήσει ως μια άμεσα ανταγωνιστική απάντηση προς έναν αερομεταφορέα χαμηλού κόστους, ο οποίος ήδη δραστηριοποιείται στην αγορά. (Graham και Vowles, 2006).

Η Cityjet, μια αεροπορική εταιρία πλήρους παροχής υπηρεσιών, που εξυπηρετεί την Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, την Ισπανία, την Ιταλία, τη Γερμανία και το Βέλγιο, ιδρύθηκε το 1992 και αποκτήθηκε από την Air France στις αρχές του 2000 και τώρα λειτουργεί ως σκέλος χαμηλότερου κόστους αυτής της αεροπορικής εταιρίας. Η μελέτη περίπτωσης της Cityjet καταδεικνύει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται από μια αερογραμμή πλήρους υπηρεσιών, που επιδιώκει να εξυπηρετήσει την απελευθερωμένη ευρωπαϊκή αγορά των εναέριων μεταφορών. Αυτές οι δυσκολίες περιλαμβάνουν την πρόσβαση στους αερολιμένες, τα προγράμματα συχνών πτήσεων (frequent flyer programmes), τις αρπακτικές απαντήσεις των κατεχόντων δεσπόζουσα θέση καθώς και την λιανική πώληση εισιτηρίων (Barrett, 2001).

Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες έχουν αποκριθεί με δύο τρόπους, δηλαδή, με την καθιέρωση των θυγατρικών ή / και με το να μετατραπούν σε αερομεταφορείς «περικοπής δαπανών» (cost cutters). Παραδείγματος χάριν το 1998, η British Airways καθιέρωσε τη δική της αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, την Go, η KLM μετέτρεψε μέρος της βρετανικής θυγατρικής της σε Buzz airlines και το 2002, η bmi δημιούργησε την δική της θυγατρική την bmibaby. Μέχρι το 2002, εντούτοις, ένας βαθμός σταθεροποίησης είχε πραγματοποιηθεί στη βρετανική αγορά με την Go που αγοράστηκε από την easyJet και την Buzz από την Ryanair. Από την άποψη της περικοπής των δαπανών οι παραδοσιακές αερογραμμές, ειδικότερα, η BA και η Aer Lingus έχουν ανταποκριθεί επίσης στον ανταγωνισμό του χαμηλότερου κόστους με τη μείωση των δαπανών για το εργατικό δυναμικό τους, προσφορά των πωλήσεων μέσω Διαδικτύου και την προσφορά τιμών απλής μετάβασης (one way fares). Υπό αυτήν τη μορφή, εάν οι ναύλοι αγοράζονται εκ των προτέρων (προαγοράζονται - purchased in advance), οι τιμές είναι συχνά ανταγωνιστικές με εκείνους των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Η British Airways που έχει κατορθώσει να επιτύχει αυτό σε τέτοιο βαθμό ώστε το 2003, ψηφίστηκε για τις εφημερίδες Guardian και Observer ως ο αερομεταφορέας χαμηλού κόστους της χρονιάς (Dennis, 2004). Η Lufthansa επαναλειτούργησε την θυγατρική της, την Germanwings, με το μοντέλο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Η SAS εισήγαγε την Snowflake και η KLM

την Basic Air (Francis et al., 2005).

Στη Φινλανδία, ο ανταγωνισμός ακολούθησε μια διαφορετική κατεύθυνση, καθώς ο εθνικός αερομεταφορέας Finnair χαμήλωσε τις τιμές έτσι ώστε ο χαμηλού κόστους ανταγωνιστής της Flying Finn αναγκάστηκε να σταματήσει τις δραστηριότητές του.

Παρά το γεγονός ότι, οι αερομεταφορείς δικτύου έχουν προβεί σε περικοπές δαπανών, η απόσταση έναντι των LCCs παραμένει ακόμη μεγάλη.

Στον Καναδά, η Air Canada δυσκολεύτηκε να ανταγωνιστεί με τους νέους, χαμηλού κόστους, ανταγωνιστές όπως η Westjet, η Canjet και η Jetsgo. Επίσης λειτούργησε δύο χαμηλού κόστους αερομεταφορείς την Tango και την Zip, οι οποίες όμως διέκοψαν τις δραστηριότητές τους.

Η Qantas της Αυστραλίας έχει προωθήσει πρόσφατα δύο χαμηλού κόστους αερομεταφορείς: την JetStar, η οποία εξυπηρετεί την αυστραλιανή εγχώρια αγορά σε ανταγωνισμό με την Virgin Blue, ενώ η Australian Airlines λειτουργεί προς διεθνείς ασιατικούς προορισμούς.

Στην Νέα Ζηλανδία, η Air New Zealand επέλεξε να εξαγοράσει την χαμηλού κόστους ανταγωνίστριά της, την Freedom Air, αντί να την ανταγωνίζεται.

Ο πρώτος χαμηλού κόστους αερομεταφορέας της Σιγκαπούρης, η Valuair προωθήθηκε τον Μάιο του 2004, προτρέποντας τον κυρίαρχο μεταφορέα την Singapore Airlines να επενδύσει σ' έναν νέο χαμηλού κόστους αερομεταφορέα, την Tiger Airways, για να κτυπήσει τον ανταγωνισμό. Για να μην μείνει εκτός των εξελίξεων, ο δεύτερος κυρίαρχος αερομεταφορέας της Σιγκαπούρης Changi, η Qantas Airways, ξεκίνησε την Jetstar Asia Airways η οποία έδρευε στη Σιγκαπούρη και άρχισε τις δραστηριότητές της στις 13 Δεκεμβρίου 2004.

Η Μαλαισιανή Air Asia κατέβαλε επανειλημμένα προσπάθειες στο να διοργανώσει μια δραστηριότητα στη Σιγκαπούρη αλλά η επιμονή της στην χρησιμοποίηση του αερολιμένα Seletar της Σιγκαπούρης, εκτός από άλλες απαιτήσεις, για να περικόψει τις δαπάνες χρήσης αερολιμένα, καθυστέρησε τις δυνατότητές της στο να κερδίσει τις σχετικές άδειες από τις αρχές

της Σιγκαπούρης. Αυτή η οπισθοδρόμηση μπορεί να εμποδίσει τις φιλοδοξίες επέκτασης της Air Asia Singapore.

Οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς έχουν ριζικά διαφορετικές απαντήσεις και στάση απέναντι στη στρατηγική «carriers – within – carriers – CWCs» και υπάρχουν πολύ περιορισμένα στοιχεία για το γεγονός ότι, αποτελεί μια αποτελεσματική απάντηση στον χαμηλού κόστους ανταγωνισμό (Graham και Vowles, 2006).

Η εταιρία μελετών και συμβούλων Mercer προβλέπει τρία πιθανά σενάρια, τα οποία θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς προκειμένου να απαντήσουν στην απειλή των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους:

- Οι κατέχοντες κυρίαρχη θέση μπορούν να προσπαθήσουν να υπερασπίσουν τη θέση τους με δραματική περικοπή των ναύλων στις διαδρομές όπου εμφανίζονται οι χαμηλού κόστους ανταγωνιστές. Ακόμα κι αν αυτή η επιλογή ήταν επιτυχής βραχυπρόθεσμα, εντούτοις, θα μπορούσε τελικά να οδηγήσει στη μακροπρόθεσμη καταστροφή της προστιθέμενης αξίας του αερομεταφορέα.
- Μπορούν να επιλέξουν να μειώσουν τις απώλειές τους με το να αποσυρθούν επιλεκτικά από τις εθνικές και διευρωπαϊκές απευθείας πτήσεις. Αυτή η στρατηγική ενέχει τον κίνδυνο της μείωσης της αξίας του δικτύου και της εμπιστοσύνης των πελατών.
- Μπορούν να επιλέξουν να εισαγάγουν τους δικούς τους αερομεταφορείς υπηρεσιών χαμηλού κόστους, αλλά αυτό θα λειτουργήσει μόνο εάν τα αντίστοιχα εμπορικά σήματα παραμένουν χωριστά και ευδιάκριτα, προκειμένου να επιτραπούν οι ανταγωνιστικές δομές κόστους και η ανάπτυξη επιθετικών στρατηγικών στο τμήμα χαμηλού κόστους.

Οι αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων έχουν εισαγάγει θυγατρικές χαμηλού κόστους σε προγραμματισμένη βάση πτήσεων προκειμένου να εξυπηρετήσουν και να προστατεύσουν τις βασικές αγορές προς τους νότιους ευρωπαϊκούς προορισμούς με την εισαγωγή αντίστοιχων υπηρεσιών από το MyTravelLite (MyTravel) και την Thompsonfly (από TUI / Britannia). Η τελευταία, πραγματοποιεί το τολμηρό βήμα της αγοράς ενός αερολιμένα στην κεντρική Αγγλία (Coventry) προκειμένου να διευκολυνθεί η λειτουργία της. Μέχρι το 2003, οι αερογραμμές χαμηλού κόστους αποτελούσαν το 40 % όλων των επιβατών, που ταξίδευαν από το Ηνωμένο

Βασίλειο και την Ιρλανδία προς τους ευρωπαϊκούς προορισμούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η «βιομηχανία» των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

6.1 Η ευρωπαϊκή διάσταση του μοντέλου των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers ή No-frill carriers)

Η βιομηχανία των αερομεταφορών έχει αλλάξει εντυπωσιακά σε ολόκληρο τον κόσμο τα τελευταία χρόνια. Οι τεχνολογικές καινοτομίες, η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων και οι αλλαγές στα χαρακτηριστικά της ζήτησης έχουν αναδιαμορφώσει αρκετά τη βιομηχανία και κατά συνέπεια, τις ανταγωνιστικές πρακτικές από τους συμμετέχοντες σε αυτές τις αγορές (Borenstein, 1992).

Οι εναέριες μεταφορές είναι θεμελιώδεις για την ευρωπαϊκή κινητικότητα, την ευημερία και την πολιτική συνοχή. Διαδραματίζουν έναν ζωτικής σημασίας ρόλο στη διευκόλυνση της ευρωπαϊκής οικονομικής ανάπτυξης και του κοινωνικού συνυπολογισμού παρέχοντας εισοδήματα σε απομονωμένες περιοχές και βοηθώντας τους ανθρώπους στο να διευρύνουν τους ορίζοντές τους. Οι αεροπορικές μεταφορές διαδραματίζουν έναν κρίσιμο ρόλο στην ολοκλήρωση μιας διευρυμένης Ευρώπης, παρέχοντας ουσιαστικές συνδέσεις τόσο μεταξύ περιοχών της Ευρώπης όσο και με τον υπόλοιπο κόσμο.

Ένας βιώσιμος τομέας αεροναυσιπλοΐας είναι ουσιαστικός στη βιώσιμη ανάπτυξη και αύξηση της ευρωπαϊκής οικονομίας. Σαν πρωτοπόρος τομέας στη φιλελευθεροποίηση της ενιαίας αγοράς, παγκόσμιος ανταγωνιστής και βασικός οδηγός στην καινοτομία, είναι βασικός στα επιτεύγματα της ατζέντας της Λισσαβόνας. Οι εναέριες μεταφορές δημιουργούν περισσότερες από 3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στην Ευρώπη, ένας αριθμός που αναμένεται να διπλασιαστεί μέχρι το 2020 και θα συμβάλλει σχεδόν με το 8 % στο ευρωπαϊκό Α.Ε.Π.

Η βιομηχανία των ευρωπαϊκών αερομεταφορών περιλαμβάνει περισσότερες από 130 αεροπορικές εταιρίες, ένα δίκτυο από 450 αεροδρόμια και περίπου 60 παρόχους υπηρεσιών

αεροναυτιλίας. Η ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια στην Ευρώπη, τριπλασιάστηκε μεταξύ 1980 και 2000 και αναμένεται να διπλασιαστεί μέχρι το 2020.³⁴ Το Ευρωπαϊκό σύστημα είναι ένα δίκτυο με 25.000 - 30.000 εμπορικές πτήσεις ανά ημέρα που εκτελούνται από 5.000 αεροσκάφη, που πετούν μεταξύ 1.000 μεγάλων αεροδρομίων μέσω 600 Τομέων Εναέριας Κυκλοφορίας. Τα παγκόσμια έσοδα του συστήματος εναέριας κυκλοφορίας υπολογίζονται σε 20 δισεκατομμύρια ευρώ ανά έτος, με το Ευρωπαϊκό Σύστημα Διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας (ATM1) να υπολογίζεται στα 9 δισεκατομμύρια ευρώ αυτού του ποσού. Σαν τέτοια, τα έσοδα του Ευρωπαϊκού ATM υπολογίζονται στο 5% της συνολικής αεροπορικής συνεισφοράς στο Ευρωπαϊκό Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.) (Simon, 2007 σε Καταρέλος, 2010).

Παραδοσιακά η ευρωπαϊκή «βιομηχανία» των αερομεταφορών κυριαρχούνταν από κρατικούς αερομεταφορείς (flag carriers) με αποτέλεσμα ο πραγματικός ανταγωνισμός να είναι έντονα απών (Kagnis & O'Reilly, 2003). Στην Ευρώπη, η διαδικασία απελευθέρωσης άρχισε το 1987 και αναπτύχθηκε βαθμιαία, παραχωρώντας σταδιακά περισσότερα δικαιώματα στους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς για να λειτουργήσουν μέσα στην ευρωπαϊκή αγορά, έως το 1997 όταν χορηγήθηκε η άδεια στους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς για να δραστηριοποιηθούν στις εσωτερικές πτήσεις στις χώρες μέλη εκτός από την εγχώρια αγορά τους. Το 2004, ένα τελευταίο νομοθετικό πακέτο μέτρων εκδόθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με το στόχο να δημιουργηθεί ένας ενιαίος πανευρωπαϊκός ουρανός με την ενσωμάτωση των διοικητικών δομών αέρα των χωρών μελών (Gil-Moltó και Claudio A. Piga, 2006).

Παρά τις κοινοτικές πρωτοβουλίες πολλές εναέριες οδοί παρέμειναν μονοπώλια εξαιτίας τεχνολογικών περιορισμών και θεσμικών δυσκολιών. Αξιολογώντας τις επιπτώσεις του τρίτου πακέτου μέτρων του 1992, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κατέληξε στην ύπαρξη σημαντικών καταναλωτικών ωφελειών. Ο αριθμός των εναερίων οδών αυξήθηκε από 490 το 1993 σε 520 το 1995. Επιπλέον 80 νέες αεροπορικές εταιρείες εμφανίστηκαν ενώ εξαφανίστηκαν μόνο 6 και οι τιμές των ναύλων μειώθηκαν σημαντικά λόγω του ανταγωνισμού. Μειονέκτημα αποτελεί η μεγαλύτερη διακύμανση στον τρόπο τιμολόγησης εντός της Ευρώπης. Τα τελευταία χρόνια, οι ευρωπαϊκές αερομεταφορές αναδιαμορφώνονται καθώς η είσοδος στην αγορά εταιρειών χαμηλού κόστους (easyjet, Ryanair), που απορρόφησαν το 15% της αγοράς, δρομολόγησε αλλαγές και στις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες (Κουντούρη, 2008).

34

Πηγή: Καταρέλος (2006), διαθέσιμο στο <http://www.traveldailynews.gr/columns/article/1308>

Οι 35 καθιερωμένοι ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς προγραμματισμένων πτήσεων που αντιπροσωπεύονται από το Association of European Airlines (AEA) μεταφέρουν συνολικά 380 εκατομμύρια επιβάτες και 7 εκατομμύρια τόνους εμπορευμάτων κάθε έτος, ενεργοποιώντας 2.660 αεροσκάφη που εξυπηρετούν 615 προορισμούς σε 165 χώρες με 11.865 πτήσεις ημερησίως. Παρέχουν άμεσα περίπου 426.000 εργασίες και παράγουν έναν συνολικό κύκλο εργασιών της τάξεως των 79 δις ευρώ (Association of European Airlines, 2009).

**Πίνακας :Συνολική κίνηση των μελών της Ένωσης Ευρωπαϊκών Αεροπορικών Εταιριών
Association of European Airlines - AEA για την περίοδο 2000-2013**

		Total Scheduled							
		Passenger Data				Cargo Data			
Year	Nº of carriers	RPKs [mill]	ASKs [mill]	PLF %	Pax [000]	CTKs [mil]	RTKs [mill]	ATKs [mill]	OLF %
2006	32	741 606	970 717	76,4	345 636 362	37 418	107 568 113	156 679	68,7
2007	33	786 554	1 015 294	77,5	938 350	39 106	433 112	163 685	69,3
2008	33	787 651	1 032 661	76,3	341 325	38 117	233 102	166 463	67,4
2009	32	746 886	981 595	76,1	852 337	31 873	402 107	152 855	67,0
2010	31	769 079	986 062	78,0	859 398	34 907	333 114	152 544	70,4
2011	33	882 812	1 136 980	77,6	871 401	35 858	633 117	165 487	69,3
2012	33	910 583	1 149 700	79,2	869	34 901	273	167 475	70,0
2013	30	884 267	1 106 367	79,9	372 874	35 887	121 290	170 379	71,2

21 April 2015

RPKs	Revenue Passenger Kilometres
ASKs	Available Seat Kilometres
PLF	Passenger Load Factor
Cargo TKms	The sum of Freight Tonne Kilometres and Mail Tonne Kilometres on All Services
RTKs	Revenue Tonne Kilometres on All Services
ATKs	Available Tonne Kilometres on All Services
OLF	Overall Load Factor
US¢/RPK	US cents per RPK
US¢/CTK	US cents per Cargo (Freight + Mail) Tonne Kilometre on All Services
US¢/RTK	US cents per Revenue Tonne Kilometre on All Services
Real yields	Current yields, adjusted for CPI (base year 1991) and exchange rate effects (base year 2005)

(Πηγή: <http://www.aea.be/research/traffic/index.html>,)

Στις αρχές της δεκαετίας του '90 υπήρχε πεσιμισμός σε σχέση με τη δυνατότητα υιοθέτησης ενιαίας πολιτικής μεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.). Οι αποτυχημένες προσπάθειες συντονισμού των εθνικών πολιτικών για τις μεταφορές δεν άφηναν περιθώρια αισιοδοξίας. Ταυτόχρονα οι συνεχείς διευρύνσεις της Ε.Ε. φαινόταν να προσθέτουν άλυτα προβλήματα για τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων και να επιβραδύνουν τη διαδικασία της οικονομικής ολοκλήρωσης.

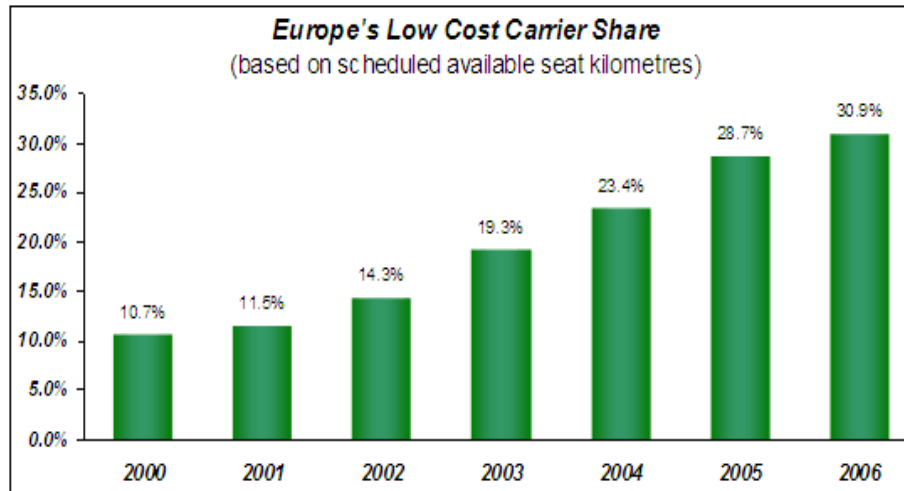
Σήμερα, η κατάσταση είναι διαφορετική, καθώς υπάρχει διευρυμένη συμφωνία ότι, ένα σύστημα βασισμένο στη διαφάνεια και την αγορά μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της Ευρώπης. Παρότι έχει χαθεί πολύτιμος χρόνος, με σημαντικό οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό κόστος, η τωρινή φάση διαμόρφωσης κοινής πολιτικής μεταφορών θεωρείται από τις σημαντικότερες επιτυχίες της Ε.Ε.

6.2. Η αγορά των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στην ΕΕ

Οι low cost carriers, από το 1995, στην Ευρώπη έχουν βιώσει μια αξιοσημείωτη ανάπτυξη αναφορικά με το μερίδιό τους στην αγορά των αερομεταφορών.

Οι πλέον κερδοφόρες συνδέσεις για τους LCCs είναι αυτές που έχουν διάρκεια πτήσης όχι περισσότερο από δύο (2) ώρες καθώς τους επιτρέπει να αξιοποιήσουν στο μέγιστο το στόλο τους. Ξεκίνησαν πετώντας σε «city – to – city» διαδρομές, αλλά τώρα στοχεύουν προς τους τουριστικούς προορισμούς με αυξανόμενους ρυθμούς, παρά το γεγονός ότι, πολλοί από αυτούς τείνουν να αγνοούν διαδρομές διάρκειας τριών (3) και πλέον ωρών. Αυτό σημαίνει, ότι μεγάλες αγορές όπως αυτή των Κανάριων Νήσων, εξυπηρετούνται ελάχιστα από τους LCCs εκτός από αυτούς που βρίσκονται στην ιδιοκτησία των tour operators (OAG, 2006).

Πίνακας :Το μερίδιο αγοράς των LCCs (ASK)



(Πηγή: <http://www.airasia.com/my/en/corporate/irwhatislowcost.html>, πρόσβαση 10/02/2011)

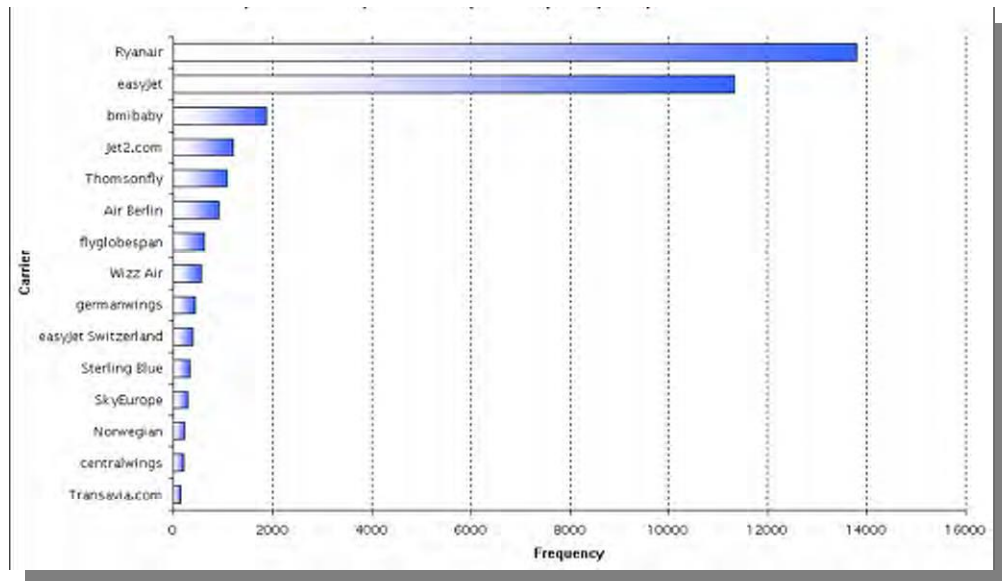
Το ευρωπαϊκό φαινόμενο των LCCs έχει τις ρίζες του στη Μ. Βρετανία και την Ιρλανδία, με πρωτοπόρους τους «αντιγραφείς» του μοντέλου της Southwest δηλ. την easyJet και την Ryanair το 1995. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς των αερογραμμών χαμηλού κόστους στην Μ. Βρετανία και την Ιρλανδία. Το οικονομικό ρυθμιστικό πλαίσιο συνέβαλλε στην ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των αερογραμμών χαμηλού κόστους καθώς η Μ. Βρετανία και η Ιρλανδία είχαν μια φιλελεύθερη διμερή συμφωνία και κυβερνήσεις που ενθάρρυναν τον ανταγωνισμό μεταξύ των αερομεταφορέων. Η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς των αερομεταφορών επέτρεψε σ' αυτούς τους αερομεταφορείς στο να προσφέρουν υπηρεσίες – συνδέσεις σε όλο το φάσμα της αγοράς από το 1995 και στο να εξυπηρετήσουν εσωτερικές διαδρομές στο εσωτερικό άλλων ευρωπαϊκών χωρών από το 1997. Οι χαμηλοί ναύλοι από αυτές τις νησιωτικές χώρες ήταν άκρως ελκυστικοί σε σύγκριση με το κόστος (συνυπολογιζόμενης και της διάρκειας του ταξιδιού) των εναλλακτικών επίγειων μέσω μεταφοράς. Η επιχειρηματική ηγεσία, που εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες των νέων αγορών ήταν επίσης κρίσιμη για την ανάπτυξη των υπηρεσιών χαμηλού κόστους (Francis et al., 2005).

Ένας επιπλέον παράγοντας, που βοήθησε στην ανάπτυξη των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους της Μ. Βρετανίας και της Ιρλανδίας, ήταν η υποαπασχολούμενη ικανότητα των αερολιμένων και η προθυμία των διευθυντών των ιδιωτικοποιημένων / εμπορευματοποιημένων αερολιμένων να προσφέρουν μειωμένα τέλη αερολιμένων στις αερογραμμές χαμηλού κόστους προκειμένου ν' αυξηθεί ο ρυθμός απόδοσης των επιβατών και να συγκεντρωθούν τα οφέλη από τις αυξανόμενες δαπάνες των επιβατών σε αγορές προϊόντων από τους αερολιμένες (Francis et al., 2003).

Μια μεγάλη διαφορά από την ανάπτυξη του προτύπου χαμηλού κόστους στις ΗΠΑ ήταν η επιθετική προσέγγιση των άμεσων πωλήσεων (direct sales) της Ryanair και της easyJet. Μέχρι το 2001 και οι δύο αερογραμμές ανέφεραν ποσοστό άνω του 80 % των άμεσων πωλήσεών τους μέσω του Διαδικτύου και του υπολοίπου μέσω των τηλεφωνικών κέντρων (call centers). Το διαδίκτυο (internet) επέτρεπε στους πελάτες να συγκρίνουν τιμές και με την αξιοποίηση φιλικής - προς τον χρήστη - σχεδιασμένης ιστοσελίδας, η αγορά των αεροπορικών εισιτηρίων έγινε απλή, χωρίς πλέον την κυριαρχία των ταξιδιωτικών πρακτόρων, οι οποίοι προηγουμένως ασκούσαν μια έντονη επιρροή στις πωλήσεις εισιτηρίων (Dumazel and Humphreys, 1999). Το Διαδίκτυο κατάργησε ένα εμπόδιο, καθώς η άμεση πώληση στην αγορά επέτρεψε στις αερογραμμές να κάνουν εξοικονόμηση από την άποψη των δαπανών διανομής και να καθιερώσουν λεπτομερείς πληροφορίες αγοράς όσον αφορά τους πελάτες τους (Francis et al., 2005).

Η Μεγάλη Βρετανία αποτελεί τη μεγαλύτερη και την πλέον ώριμη αγορά για τους LCCs στην Ευρώπη, ακολουθούμενη από την Γερμανία και την Ισπανία, η οποία παρουσιάζει πιο γρήγορη ανάπτυξη. Επιπρόσθετα με την Ryanair (με έδρα την Ιρλανδία αλλά με το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της στην Μ. Βρετανία) και την easyJet, στους LCCs που εδρεύουν στην Μ. Βρετανία περιλαμβάνονται η bmibaby (τμήμα της BMI, πρώην British Midland), η Flybe (πρώην British European και Jersey European) και οι νεοεισερχόμενες εταιρίες Jet2 και Flyglobespan. Η Monarch Scheduled και η Thompsonfly αναπτύσσονται επίσης γρήγορα έχοντας δημιουργηθεί από αεροπορικές εταιρίες πτήσεων charter.

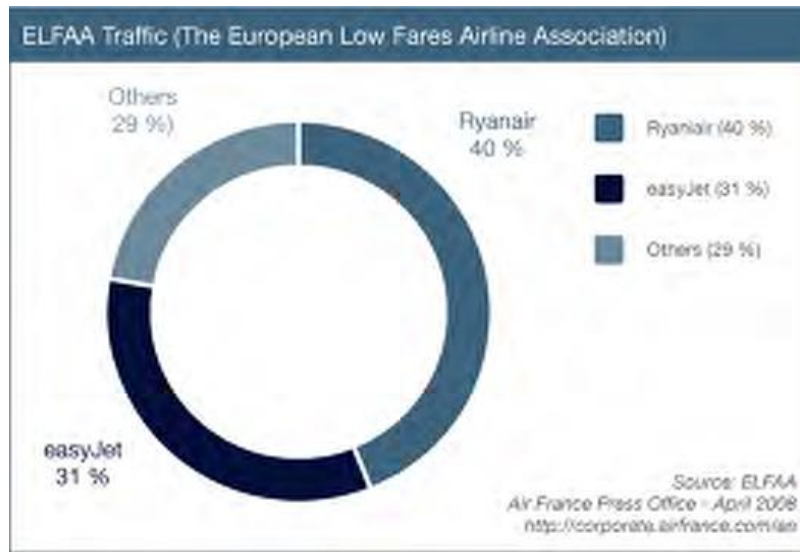
Πίνακας :Οι 15 σημαντικότεροι LCCs προς/από την Μ. Βρετανία σύμφωνα με την μηνιαία συχνότητα πτήσεων



(Πηγή: OAG)

Η αύξηση των αερομεταφορών χαμηλού κόστους της ηπειρωτικής Ευρώπης άρχισε να είναι δυνατή με το αποκαλούμενο «τρίτο πακέτο» της απελευθέρωσης των αερομεταφορών της Ε.Ε. το 1993, αν και αυτό δεν τέθηκε σε πλήρη ισχύ, από την άποψη των δικαιωμάτων της πέμπτης ελευθερίας έως το 1995, μόνο πρόσφατα έχει εισαχθεί στο στάδιο του πολλαπλασιασμού και έχει αρχικά δημιουργήσει λίγους σοβαρούς παίκτες, εκτός από τη Virgin Express από τις Βρυξέλλες. Το 1999, εντούτοις, η Ryanair και η easyJet άρχισαν να αναπτύσσουν τις ευρωπαϊκές βάσεις λειτουργίας. Η αύξηση στην ευρωπαϊκή ήπειρο συνεχίστηκε με νέες βάσεις για Ryanair και easyJet στη Γερμανία, την Ελβετία και την Ιταλία. Επιπλέον, μετά από την αρχική αντίσταση από τις γαλλικές αρχές η easyJet και η Ryanair άρχισε να δραστηριοποιείται σε βάσεις στη Γαλλία (Francis et al., 2003).

Πίνακας : Μερίδιο αγοράς μεταξύ των κυριοτέρων LCCs στην Ευρώπη



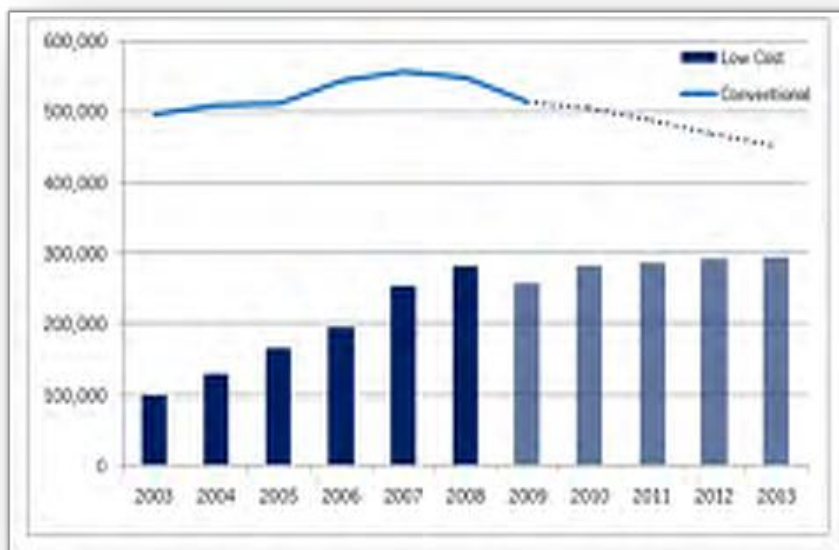
(Πηγή: ELFAA Apr. 2008, <http://corporate.airfrance.com/en/alliances/competition/low-cost-carriers/>.)

Η Γαλλία δεν έχει μεγάλους LCCs από μόνη της λόγω της κυριαρχίας της Ryanair, του δικτύου του τραίνου υψηλής ταχύτητας (Train Grand Vitesse - TGV) κι μια σχετικά μικρή αγορά για Μεσογειακές πτήσεις σε σύγκριση με τις πιο βόρειες αγορές της Γερμανίας, της Σκανδιναβίας και της Μεγάλης Βρετανίας (OAG, 2006).

Σύμφωνα με το Low Cost Monitor (2009), η ανάπτυξη στην ενδοευρωπαϊκή μεταφορική ικανότητα των low cost carriers (LCCs) για το 2008, ήταν 11 %, το χαμηλότερο επίπεδο αφότου ξεκίνησε το Low Cost Monitor (2002). Ο αριθμός των μεμονωμένων διαδρομών – συνδέσεων, που καλύφθηκαν από LCCs εντός της Ευρώπης, ήταν 3.500. Σήμερα, 319 αεροδρόμια (έναντι 297 το 2007) παρουσιάζουν δραστηριοποίηση αερομεταφορέων χαμηλού κόστους κατά μήκος της Ευρώπης. Οι LCCs υπολογίζονται στο 34 % ολόκληρης της ενδοευρωπαϊκής μεταφορικής ικανότητας για το 2008.

Η ανάλυση των χρονοσειρών δείχνει ότι, η πτώση στη μεταφορική δυνατότητα έναντι του τομέα των συμβατικών αερομεταφορέων θα συνεχιστεί στα επόμενα πέντε έτη και η ανάπτυξη μεταξύ των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους θα μειωθεί σημαντικά.

Διάγραμμα :Μεταφορική δυνατότητα μεταξύ LCCs και συμβατικών αερομεταφορέων



(Πηγή: Low Cost)

Μέχρι το 2013, οι LCCs μεταφέρουν μέχρι και το 50 % παραπάνω από το 50 % της τοπικής κυκλοφορίας μέσα στην Ευρώπη. Η Ryanair, η easyJet και η Air Berlin βρίσκονται σήμερα μεταξύ των επτά (7) κορυφαίων μεγαλύτερων αεροπορικών εταιριών της Ευρώπης, με την Ryanair να καταλαμβάνει την πρώτη θέση για πρώτη φορά. Το μερίδιο της μεταφορικής δυνατότητας της Ryanair, της easyJet και της Air Berlin υποχώρησε ελαφρώς, όμως εξακολουθούν να κατέχουν ποσοστό 54 % έναντι της συνολικής μεταφορικής ικανότητας όλων των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Η μεγαλύτερη αύξηση μεταφοράς παρατηρήθηκε στην Ryanair με 10.000.000 θέσεις (17 % αύξηση).

Το αεροδρόμιο London Stansted διατήρησε τη θέση του, ως το αεροδρόμιο με τη μεγαλύτερη δυνατότητα αναχωρήσεων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους με 13,6 εκατομμύρια αναχωρήσεις το 2008. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε επίσης στην Βαρκελώνη με 1,2 εκατομμύρια αναχωρήσεις (16 % αύξηση). Το Ηνωμένο Βασίλειο παραμένει η χώρα με τη μεγαλύτερη ενδοευρωπαϊκή δυνατότητα αναχωρήσεων με σχεδόν 70 εκατομμύρια θέσεις.

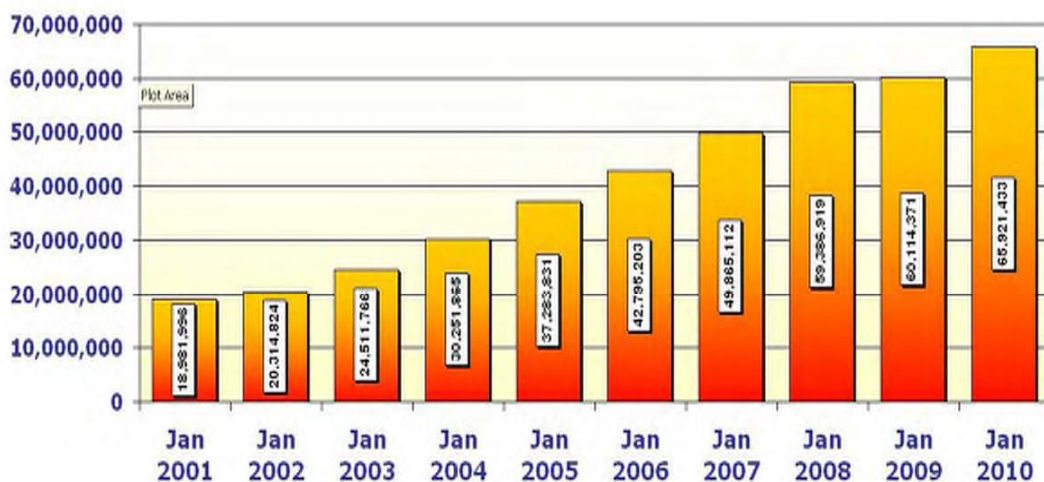
Η μεγαλύτερη αύξηση μεταφορικής ικανότητας παρατηρήθηκε από την

Ισπανία με επιπλέον 6,5 εκατομμύρια θέσεις φτάνοντας τις 47,2 εκατομμύρια θέσεις.

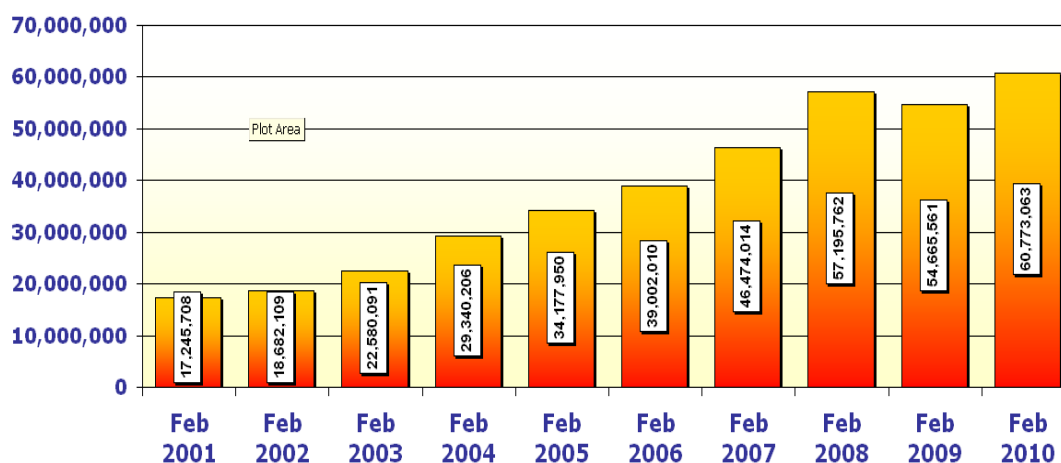
Εξετάζοντας τα στοιχεία όλων των προγραμματισμένων πτήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τομέας των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους αντιστοιχεί σε 445.275 (19 %), με 65,9 εκατομμύρια θέσεις (22 %). Η συχνότητα και η ικανότητα θέσεων στο τομέα χαμηλού κόστους είναι αυξημένες κατά 10 % σε σχέση με πριν ένα έτος.



Διάγραμμα :Η μεταφορική ικανότητα του τομέα χαμηλού κόστους παγκοσμίως



(Πηγή: OAG, 2010, OAG reports global airline capacity positive growth for the fifth consecutive month in January 2010)



(Πηγή: OAG, 2010, OAG reports global airline capacity positive growth for the fifth consecutive month in January 2010)

Εξετάζοντας τα στοιχεία όλων των προγραμματισμένων πτήσεων, σε παγκόσμιο επίπεδο, ο τομέας των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους αντιστοιχεί σε 410.833 (ποσοστό 19 %), με 60,7 εκατομμύρια θέσεις (22 %). Η συχνότητα και η ικανότητα θέσεων στο τομέα χαμηλού κόστους είναι αυξημένες κατά 11 % σε σχέση με πριν ένα έτος, με 40.704 επιπλέον πτήσεις και 6,1 εκατ. θέσεις.

Σύμφωνα με το Low Cost Monitor (2009), από τις 40 χώρες, που περιλαμβάνει η μελέτη για το έτος 2008, οι περισσότερες από τις σημαντικότερες ευρωπαϊκές αγορές παρουσιάζουν θετική ετήσια αύξηση με μόνο την Ολλανδία και την Ουγγαρία μεταξύ των είκοσι κορυφαίων αγορών να παρουσιάζουν μια μείωση στην ετήσια μεταφορική ικανότητα των αναχωρούντων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους.

Πίνακας :Η μεταφορική ικανότητα των Low cost αναχωρήσεων στις ευρωπαϊκές χώρες (2003-2008)

Rank	Country Name	2002	2004	2005	2006	2007	2008	08 vs 07
1	United Kingdom	25,468,972	42,506,810	31,089,728	37,583,740	66,246,834	69,280,779	4.7%
2	Spain and Canary Islands	11,026,028	21,780,810	21,404,580	28,794,467	46,825,320	47,777,289	2.0%
3	Germany	22,254,672	22,434,483	21,735,729	23,995,736	41,522,476	42,462,800	2.2%
4	Italy	5,636,647	5,785,477	13,793,814	17,588,000	24,325,472	26,264,817	7.8%
5	Ireland	8,836,247	9,338,108	10,893,311	11,455,472	13,213,072	16,116,266	5.9%
6	France	5,446,610	7,792,146	8,797,900	10,554,136	11,545,249	13,304,611	15.6%
7	Norway	3,283,289	3,881,139	4,394,679	6,460,417	7,534,240	8,800,411	17.2%
8	Poland		578,818	1,170,368	4,179,994	3,342,813	6,112,642	16.4%
9	Sweden	1,766,484	2,889,122	3,777,024	4,237,994	4,934,175	5,895,649	19.8%
10	Netherlands	3,469,620	4,206,248	4,747,681	5,668,702	6,129,340	5,795,382	(5.5%)
11	Switzerland	2,888,364	2,751,395	3,328,764	4,328,823	5,076,848	5,535,911	9.2%
12	Portugal	793,040	1,861,860	1,665,428	2,795,784	3,655,902	4,779,237	29.3%
13	Austria	874,712	1,561,809	2,223,776	2,072,288	2,853,126	4,407,730	22.6%
14	Belgium	1,467,671	1,467,679	1,593,717	1,790,302	2,158,302	2,440,830	12.7%
15	Denmark	789,283	1,467,125	1,620,662	1,563,710	1,672,107	2,294,480	7.2%
16	Greece	1,254,129	1,587,869	2,182,266	1,929,217	2,368,210	2,888,696	21.2%
17	Czech Republic	282,300	1,513,125	1,434,367	1,883,118	2,152,130	2,253,196	6.2%
18	Bosnia		3,250	116,114	576,736	1,366,262	2,000,491	32.5%
19	Hungary	43,584	754,123	1,867,134	1,593,442	1,805,758	1,499,411	(16.5%)
20	Canada	174,745	749,242	196,182	1,079,332	1,098,020	1,610,111	30.2%
21	Turkey	725,000	831,304	840,482	876,610	987,142	1,089,036	11.2%
22	Croatia	5,790	56,962	198,277	456,966	640,730	772,262	12.4%
23	Latvia		28,202	241,126	503,026	674,349	712,677	5.4%
24	Bulgaria		3,612	22,136	128,740	322,612	436,666	32.6%
25	Finland	79,131	172,694	223,820	288,246	473,119	475,434	(0.5%)
26	Malta	5,530	12,240	15,320	20,364	181,712	428,266	181.2%
27	Cyprus	26,790	57,942	44,180	37,948	183,710	390,311	112.9%
28	Lithuania			25,021	180,666	229,817	245,091	11.2%
29	Slovenia	584	1,290	3,402	187,440	222,429	279,830	25.8%
30	Estonia		19,672	127,621	130,672	136,431	142,264	6.2%
31	Swiss				15,382	74,860	126,987	40.9%
32	Gibraltar						88,625	-
33	Slovenia		41,123	108,149	124,967	183,130	84,311	(17.4%)
34	Bosnia and Herzegovina	596	800	1,300		2,208	15,512	611.2%
35	Macedonia (FYROM)		1,793	1,800		2,130	8,426	155.9%
36	Guilford B. Zen Heers Island		9,214				7,304	-
37	Albania				1,776	8,006	2,440	(182.9%)
38	Ukraine						5,117	-
39	Georgia	20,118	7,618	1,100			1,617	-
40	Feroe Islands						232	-

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Στην περίπτωση των Κάτω Χωρών (Ολλανδία), η επιβολή ενός φόρου πτήσης (Dutch flight tax) και η θέση του Schiphol ως του ακριβότερου αερολιμένα στην Ευρώπη (σύμφωνα με την easyJet) αναφέρονται ως αιτίες για τη μείωση της μεταφορικής ικανότητας και της κυκλοφορίας στον εν λόγω αερολιμένα. Πρόσφατα, η ολλανδική κυβέρνηση ανήγγειλε ότι ο φόρος πτήσης αποσύρεται.

Το Ηνωμένο Βασίλειο παραμένει η μεγαλύτερη αγορά αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στην Ευρώπη με σχεδόν 70 εκατομμύρια θέσεις να αναχωρούν από βρετανικούς αερολιμένες και φαίνεται πιθανό να παραμείνει ως η βασική αγορά και για το 2009. Η Ισπανία έχει προσπεράσει τη Γερμανία βλέποντας μια αύξηση 16% από το 2007.

Η ισπανική αγορά παρουσίασε σταθεροποίηση τον περασμένο χρόνο με την Vueling, τον πρώτο αερομεταφορέα χαμηλού κόστους να συγχωνεύεται με την Clickair. Η Clickair είναι μια θυγατρική του εθνικού μεταφορέα (Iberia) που ιδρύθηκε ως «απάντηση» στην απειλή που είχε προκληθεί από την Vueling. Αν και η εταιρική οντότητα που προκύπτει πετάει κάτω από το εμπορικό σήμα της Vueling το 2009, έχει

αναγγελθεί ότι θα πωλούν θέσεις και με το 2-letter code IB της Iberia, προσδίδοντας στον εθνικό αερομεταφορέα μια σημαντική παρουσία στην εγχώρια αγορά.

Η Σκανδιναβία, συνολικά, έχει καταβάλει προσπάθειες προκειμένου να στηρίξει τον ανταγωνισμό σε οποιοδήποτε τομέα. Η SAS, ο εθνικός αερομεταφορέας των σκανδιναβικών χωρών (της Σουηδίας, της Δανίας και της Νορβηγίας) που έχει αντιμετωπίσει δυσκολίες στο ν' αναπτύξει ένα κερδοφόρο δίκτυο έπειτα την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών (deregulation), προώθησε το 2004 την Snowflake – υποκατάστατο αερομεταφορέα χαμηλού κόστους αλλά την επανένταξε σύντομα. Η Fly Nordic πέρασε στον έλεγχο της Norwegian στις αρχές του 2007 και ενσωματώθηκε πλήρως το 2008. Ο Δανέζικος ανεξάρτητος αερομεταφορέας Maersk Air συγχωνεύθηκε με τη Sterling το 2005, προτού η συνδυασμένη ομάδα αναλάβει τη διοίκηση το 2008.

Μια ομοίως δύσκολη εικόνα προς ανάλυση μπορεί να εντοπιστεί και στη Γερμανία όπου είχαν αρχίσει να δραστηριοποιούνται διάφοροι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και έπειτα συγχωνεύθηκαν συμπεριλαμβανομένης της Germania, της DBA και της Harag Lloyd χωρίς να αναφερθούν αυτές που πέρασαν στον έλεγχο της Air Berlin όπως η LTU.

Επίσης έχουν υπάρξει διάφορες προσπάθειες να συγχωνευθούν τμήματα της Air Berlin, της TUI και της Lufthansa σε έναν υπερ-αερομεταφορέα εν τούτοις, μέχρι σήμερα, αυτές ήταν ανεπιτυχείς.

Πίνακας :Αναλογία της ενδο-ευρωπαϊκής αεροπορικής μεταφορικής ικανότητας που καλύπτεται από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους για το 2008

Country Name	Low cost	Total	% LCC
1 United Kingdom	69,200,779	129,811,009	57.6%
2 Spain and Canary Islands	47,277,269	139,636,002	38.5%
3 Germany	42,452,800	109,562,278	38.7%
4 Italy	28,264,857	87,068,254	32.5%
5 Ireland	26,126,566	68,868,787	38.4%
6 France	23,264,312	73,156,725	20.9%
7 Norway	8,830,811	36,406,496	24.2%
8 Poland	6,112,641	32,224,607	19.0%
9 Sweden	5,891,649	23,642,521	24.9%
10 Netherlands	5,783,183	22,937,537	25.2%

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Μεταξύ των δέκα μεγαλύτερων ευρωπαϊκών αγορών χαμηλού κόστους, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο ποσοστό της μεταφορικής ικανότητας που εξυπηρετείται με τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Για τη συνολική μεταφορική ικανότητα υπάρχει πολύ μικρή διαφορά μεταξύ του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ισπανίας, το Ηνωμένο Βασίλειο διαθέτει πάνω από 20 εκατομμύρια θέσεις χαμηλού κόστους διαθέσιμες. Επτά (7) από αυτές τις χώρες έχουν λιγότερο από το 50% της μεταφορικής ικανότητας που προσφέρεται από τις αερογραμμές χαμηλού κόστους με τη Νορβηγία, τη Σουηδία και την Ολλανδία να έχουν περίπου το 25 %.

Η χαμηλότερη αναλογία παρουσιάζεται στην Γαλλία που κυριαρχείται από την Air France, όπου μόνο το 21 % των 73 εκατομμυρίων θέσεων είναι διαθέσιμα στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους - ένα απόλυτα χαμηλότερο αριθμητικό στοιχείο απ' ό,τι στην Ιρλανδία που, με την Aer Lingus και την Ryanair, είναι χαμηλού κόστους σε ποσοστό 85 %.

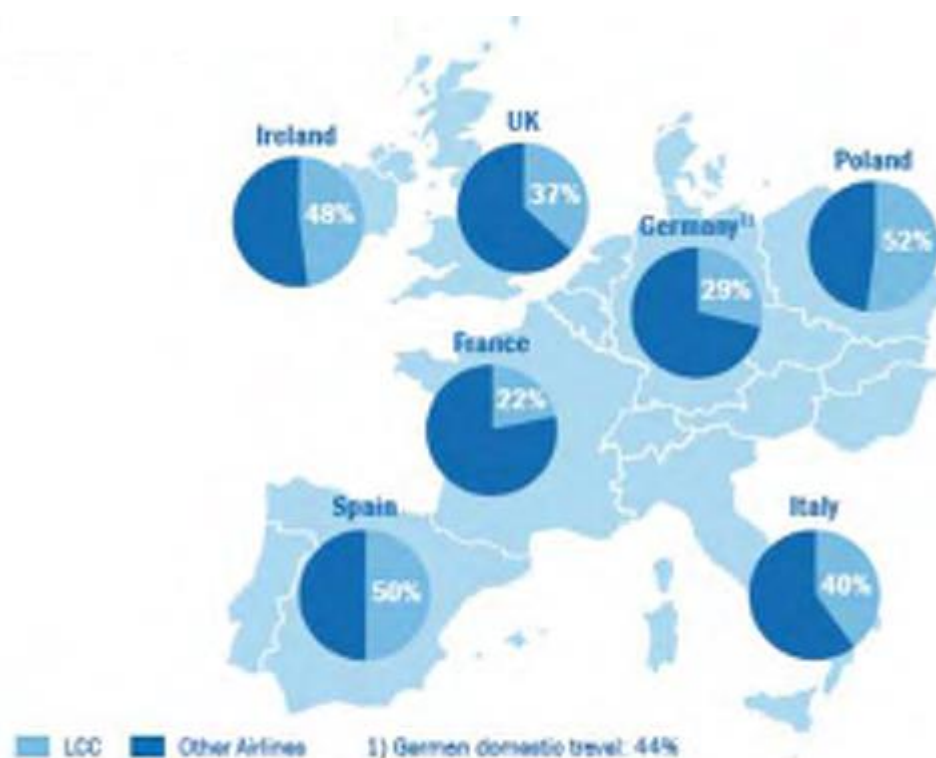
6.3 Η είσοδος των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους

Τίποτα δεν φαίνεται να καθυστερεί την θεαματική πρόοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους σε όλη την Ευρώπη. Ο OAG (2006) προσδιορίζει 40 LCCs σε όλη την Ευρώπη, με αρκετές από αυτές να επεκτείνονται τώρα πέρα από τις χώρες τους. Η Air Berlin έχει ένα αυξανόμενο δίκτυο στην Ισπανία και η Ryanair και η easyJet να έχουν και οι δύο καθιερωμένες κυρίαρχες θέσεις ανοίγοντας βάσεις σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης τον Μαΐο του 2004, που περιέλαβε δέκα (10) επιπλέον κράτη (Εσθονία, Κύπρος, Λετονία, Λιθουανία, Μάλτα, Ουγγαρία, Πολωνία, Σλοβακία, Σλοβενία, Τσεχία) έχει δώσει ανανεωμένη ώθηση στους LCCs, με πολλές νέες υπηρεσίες που προσφέρονται στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη ως συνέπεια της άρση των περιορισμών, που η ιδιότητα μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης επιτρέπει. Παρά το, κατά ένα μεγάλο μέρος ρυθμιζόμενο περιβάλλον, οι LCCs έχουν αρχίσει επίσης να εμφανίζονται στη Μέση Ανατολή και την Αφρική.

Αν και η Ryanair είχε αρχίσει τις διαδικασίες μια δεκαετία νωρίτερα από την

βάση της στην Ιρλανδία, η επανάσταση των LCCs επιτέλους αποκτά πραγματική εξέλιξη με τη δημιουργία της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς αερομεταφοράς (Single European Aviation Market), που επέτρεψε στην Ryanair και την easyJet να επεκτείνουν τις υπηρεσίες φθηνών εισιτηρίων και υψηλών συχνοτήτων πτήσεων. Η περαιτέρω επέκταση εμφανίστηκε με την ανάπτυξη του διαδικτύου και τις εξελίξεις στην τεχνολογία όπως τα συστήματα διαχείρισης παραγωγής και ικανότητας που προσέφεραν σημαντική εξοικονόμηση πόρων για να τους περάσουν προς τους επιβάτες, προκαλώντας μια έκρηξη στις πληρότητες των πτήσεων.



Εικόνα : Το μερίδιο της αγοράς των LCCs στην Ευρώπη

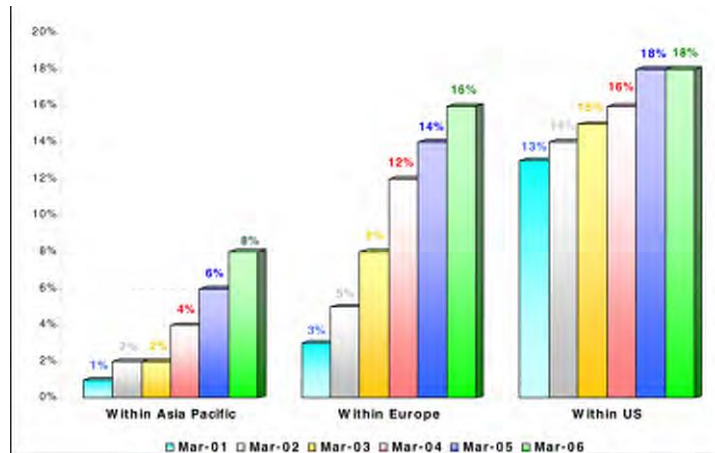
Πηγή: European Aviation Analysis; Roland Berger,, σε Future Scenarios for the European Airline Industry, HHL – Leipzig Graduate School of Management, Center for Scenario Planning – Roland Berger Research Unit διαθέσιμο στην http://www.jac-conference.org/jac/system/application/views/images_ce/RB_airline.pdf

Το μοντέλο χαμηλού κόστους που υιοθετήθηκε από την Ryanair και την easyJet - βασισμένο στο επιτυχημένο μοντέλο της Southwest Airlines μέσα στις ΗΠΑ - έχει αντιγραφεί από τις περισσότερες LCCs. Ακόμη και οι μεταφορείς πλήρους υπηρεσιών ακολουθούν πλέον το μοντέλο αυτό, όπως προκύπτει και από τις κρατήσεις μέσω

διαδικτύου ειδικά για τους one-way ναύλους, που έγινε πλέον ο κανόνας και για τους μεταφορείς πλήρους υπηρεσιών. Τα βασικά συστατικά είναι το ταξίδι δίχως (υλικό) εισιτήριο (e-ticketing) μια και το «παραδοσιακό» χάρτινο εισιτήριο μέσα στο φακελάκι αντικαταστάθηκε ενδιάμεσα από μία εκτύπωση ενός αριθμού κράτησης και πλέον με την εξέλιξη της τεχνολογίας έχει πλήρως απούλοποιηθεί, αφού αρκεί η εικόνα στο «έξυπνο» κινητό τηλέφωνο (το γνωστό τετράγωνο με τις κουκίδες, ορθότερα ως QR code (QR: Quick Responce – γρήγορη ανταπόκριση) ή δισδιάστατος γραμμωτός κώδικας (barcode), όπως είναι και η επίσημη ονομασία του). Η εικόνα του ταξιδιώτη, που μιλά στο κινητό, πλησιάζει στο σημείο ελέγχου εισιτηρίων στο αεροδρόμιο, κατεβάζει για λίγο την οθόνη του κινητού του στην αντίστοιχη οθόνη-σαρωτή του ελεγκτή και έτσι ο υπολογιστής-ελεγκτής «διαβάζει» (ορθότερα σαρώνει) τον κωδικό από το κινητό και επιτρέπει τη διέλευση, ενώ ο ταξιδιώτης μ' ένα νεύμα χαιρετά τον ελεγκτή υπάλληλο και συνεχίζει την ομιλία του στο κινητό, μόνο σε ταινία επιστημονικής φαντασίας θα ήταν λίγα χρόνια πριν, ενώ σήμερα είναι η καθημερινότητα στους αερολιμένες και σύντομα θα γίνει ο κανόνας. Η κράτηση μέσω διαδικτύου αντικατέστησε τη δαπανηρότερη διαδικασία των Global Distribution Systems, η μη-προμήθεια για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, καμία κατανομή καθισμάτων ή συνδεδεμένη πτήση (connection) και «κανένα διακοσμητικό στοιχείο- No-frill» όπως η εν πτήση παροχή φαγητού και ποτών η επιλογή business class και σαλονιού, έχουν περιορίσει σημαντικότερα το κόστος.

Αυτό το μοντέλο παραμένει ουσιαστικά το ίδιο για περισσότερα από δέκα (10) έτη, αν και η Ryanair τώρα δείχνει ότι θα μπορούσε να περικόψει περαιτέρω δαπάνες με την απαγόρευση των χειραποσκευών, μειώνοντας κατά συνέπεια τη φόρτωση και τους χρόνους ανακύκλωσης ακόμα περαιτέρω, και εισάγοντας αυτοματοποιημένο check-in. Η easyjet έχει εξελιχθεί επίσης από αυτό μοντέλο, χτίζοντας κόμβους στο Gatwick του Λονδίνου και εισάγοντας αυτοματοποιημένο check-in, σαλόνια κ.λπ. Η εταιρία έχει επίσης καινοτόμες υπηρεσίες στους δευτεροβάθμιους αερολιμένες όπως το Hahn της Φρανκφούρτης και το Skavsta της Στοκχόλμης, που μπορεί να είναι μακριά από την πόλη (120km & 88km αντίστοιχα). Έχει προσελκύσει την κριτική με την περιγραφή του Charleroi στο Βέλγιο ως «Βρυξέλλες», και του Gerona στην Ισπανία ως «Βαρκελώνη».

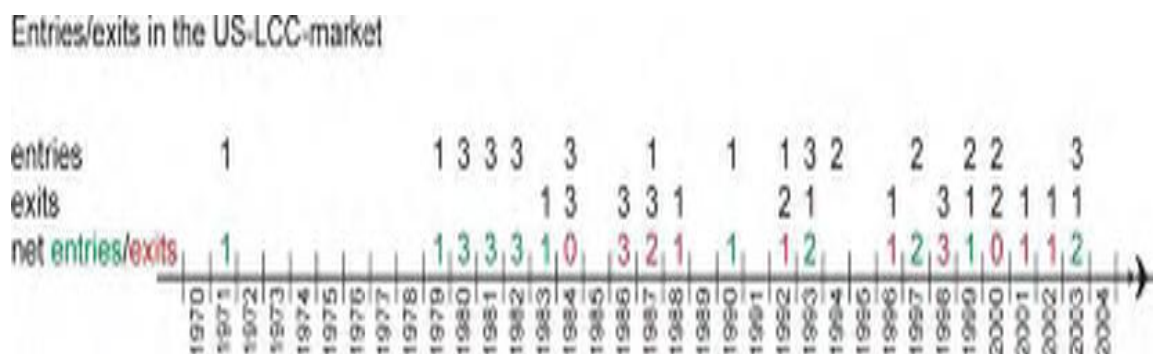
Διάγραμμα :Συχνότητα πτήσεων με LCCs έναντι του συνόλου όλων των αερομεταφορέων



(Πηγή: OAG)

Σε μια μόνο δεκαετία, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (LCCs) έχουν μετασηματίσει την ευρωπαϊκή σκηνή των αερομεταφορών πέρα από κάθε αναγνώριση. Έχουν αλλάξει τις συνήθειες αναψυχής και ταξιδιού ελεύθερου χρόνου των ανθρώπων, καθιερώνοντας υπηρεσίες άμεσης σύνδεσης μεταξύ των πόλεων της ΕΕ που δεν ήταν διαθέσιμες μέσω των παραδοσιακών αερογραμμών, αναγκάζοντας τις καθιερωμένες αερογραμμές και τους tour operators να αλλάξουν τα επιχειρησιακά πρότυπά τους, έκαναν γνωστούς στο κοινό τους περιφερειακούς αερολιμένες δίνοντας ζωή στους υπολειπόμενους αερολιμένες και άλλαξαν για πάντα την εικόνα του αεροπορικού ταξιδιού. Ίσως εν τούτοις, το σημαντικότερο επίτευγμα για τους LCCs, ειδικά στην ΕΕ, είναι ότι έχουν καταστήσει το αεροπορικό ταξίδι εύκολα προσιτό στον καθένα σε ολόκληρη την Ευρώπη (OAG, 2006)

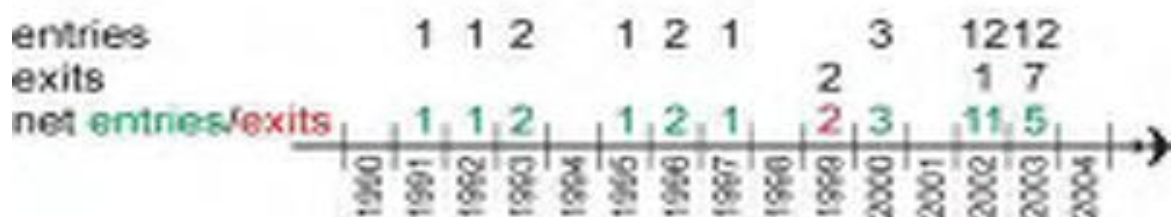
Πίνακας :Είσοδοι – Έξοδοι στην αγορά των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους των ΗΠΑ



(Πηγή: Knorr et al., Hamburg Aviation Conference)

Πίνακας :Είσοδοι – Έξοδοι στην ευρωπαϊκή αγορά των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους

Entries/exits in the EU-LCC-market



(Πηγή: Knorr et al., Hamburg Aviation Conference)

6.4 Η εικόνα των low cost αερομεταφορέων

Ίσως η πιο χαρακτηριστική περίπτωση ανάπτυξης για το 2008, είναι αυτή της Ryanair που την τοποθετεί στην πρώτη θέση για τη ενδο-ευρωπαϊκή κάλυψη θέσεων, που προσπερνά τη Lufthansa χάριν σε μια αύξηση 16,5 % στις διαθέσιμες θέσεις – με τα αποτελέσματα της Air France και της KLM ξεχωριστά. Η easyJet παραμένει ο τέταρτος μεγαλύτερος αερομεταφορέας στην Ευρώπη, ενώ η Air Berlin έχει κινηθεί επάνω κατά δύο θέσεις προς το Νο 7, χάριν στην ενσωμάτωση της LTU. Αυτοί οι τρεις αερομεταφορείς υπολογίστηκε, ότι διέθεσαν λίγο κάτω από τις 150 εκατομμύρια θέσεις για το 2008 ή 17,7 % της συνολικής διαθέσιμης μεταφορικής ικανότητας μέσα στην Ευρώπη (Low Cost Monitor).

Πίνακας :Οι 10 αεροπορικές εταιρίες με τις καλύτερες επιδόσεις σύμφωνα με την ενδο-ευρωπαϊκή διαθέσιμη μεταφορική ικανότητα θέσεων

Airline	2009	2008	2007	2006	09 v 07
Ryanair	38,146,247	48,254,120	60,887,206	65,859,381	16.6%
Lufthansa	58,203,257	60,547,462	61,628,264	55,721,620	-2.2%
Air France	52,066,440	52,624,581	53,588,225	54,625,487	-1.9%
easyJet	25,820,117	49,428,227	45,188,615	56,891,556	22.8%
IAG	41,628,988	29,789,872	29,368,248	46,661,228	-1.2%
British Airways	41,208,124	43,324,326	41,462,211	50,224,620	112.2%
Air Berlin	22,115,515	22,205,854	27,825,424	21,748,481	14.9%
British Airways	44,411,220	48,201,136	32,402,624	31,626,261	115.9%
easyJet	21,285,282	25,811,522	21,644,894	28,024,244	112.2%
British Airways	6,112,827	13,221,063	12,208,528	24,296,211	6.2%

(Πηγή: Low Cost Monitor)

Αν και στις δέκα κορυφαίες αεροπορικές εταιρίες βρίσκονται επτά εθνικοί αερομεταφορείς, η συνδυασμένη μεταφορική ικανότητά τους μειώθηκε κατά 4 % το 2008 ενώ οι αερογραμμές χαμηλού κόστους είδαν την αύξηση 15 % έναντι του 2007 και αποτελούν τώρα το 34 % των θέσεων που προσφέρθηκαν από τους δέκα μεγαλύτερους αερομεταφορείς. Από τους εθνικούς αερομεταφορείς (flag carriers), μόνο η Turkish Airlines κατέγραψε ετήσια αύξηση πάνω από το 5 % και βρίσκεται ανάμεσα στους δέκα κορυφαίους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς για πρώτη φορά.

Φαίνεται αδύνατο για οποιονδήποτε από τους συμβατικούς αερομεταφορείς να μπορεί να ελπίζει, ότι θα πάρει την πρώτη θέση χωρίς συγχώνευση ή εξαγορά και να τεθεί η ανάπτυξη της Ryanair στο περιθώριο, ακόμα κι αν η British Airways και η Iberia είναι σε θέση να επιτύχουν μια συμφωνία για την προτεινόμενη συγχώνευσή τους, η συνδυασμένη ενδο-ευρωπαϊκή ικανότητα του νέου αερομεταφορέα θα ήταν ακόμα χαμηλότερη από αυτήν της Ryanair. Παρά τους τρεις μεγαλύτερους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους που πετούν σε 1.675 διαδρομές, υπάρχει ακόμα ένας εκπληκτικά μικρός αριθμός στον οποίο υπάρχει άμεσος ανταγωνισμός. Η Ryanair και η easyJet προηγούνται με ίσους όρους σε 28 διαδρομές ενώ η Air Berlin ανταγωνίζεται σε μόνο δύο (Ryanair) και πέντε (easyJet) διαδρομές. Αυτές οι τρεις αερογραμμές συνεχίζουν να εξουσιάζουν τους ευρωπαϊκούς ουρανούς και να αποτελούν τώρα το 54 % της ενδο-ευρωπαϊκής ικανότητας του χαμηλού κόστους τομέα (έναντι ποσοστού 51 % πέρυσι) (Low Cost Monitor).

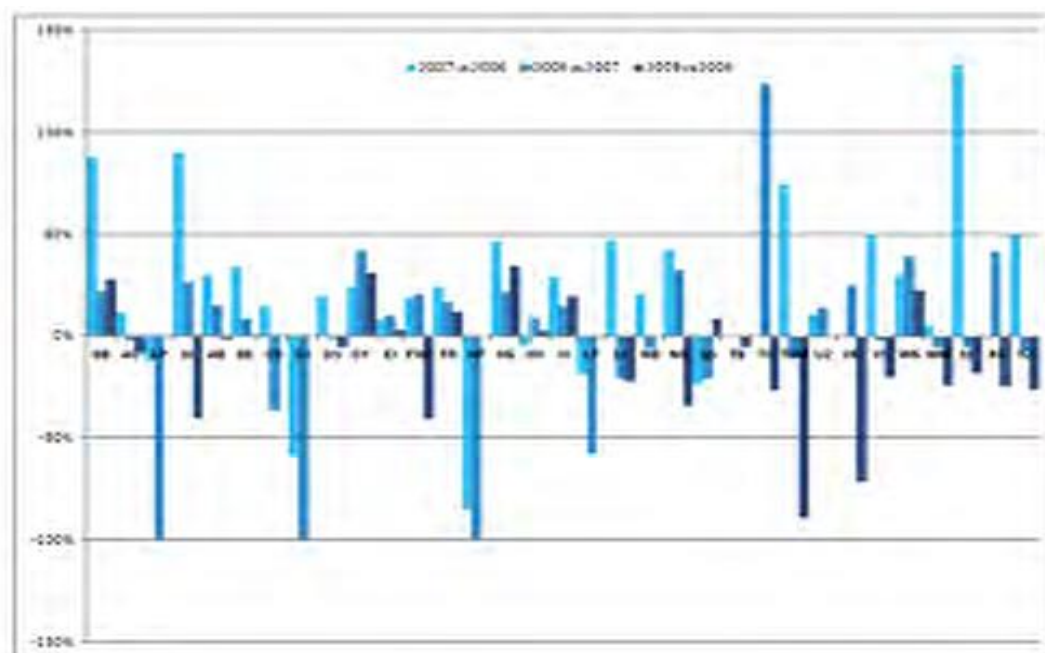
Πίνακας :Επικάλυψη δικτύου Ryanair, easyJet και Air Berlin

	Total	AB	FR	U2
AB	7		2	5
FR	30	2		28
U2	33	5	28	

(Πηγή: Low Cost Monitor)

Γυρίζοντας στα εξαμηνιαία ποσοστά αύξησης, ο πίνακας που ακολουθεί, δείχνει ότι, μετά από τις ακμάζουσες χρονιές το 2007 και το 2008, πολλοί αερομεταφορείς προγραμματίσαν να επεκτείνουν λιγότερο την ικανότητά τους το 2009 και από εκείνους που βρίσκονται ακόμη σε ανάπτυξη, τα επίπεδα είναι μακράν χαμηλότερα από αυτά που έχουμε δει τα τελευταία χρόνια.

Διάγραμμα :Δείκτες ανάπτυξης Ιανουαρίου – Ιουνίου 2007-2009



(Πηγή: Low Cost
Monitor, 2009)

Το διάγραμμα δείχνει αύξηση για το πρώτο εξάμηνο του 2006 έναντι αυτών του 2007, 2008, 2009 και σαφώς καταδεικνύει ότι, οι ημέρες υψηλής ανάπτυξης, προς το παρόν, έχουν παρέλθει. Επίσης οι διάφορες δομικές αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί το 2008, θα διαμορφώσουν το μέλλον της βιομηχανίας.

Ο υποστηριζόμενος - από την Icelandic – αερομεταφορέας, που είχε ως κύρια βάση λειτουργιών του την Κοπεγχάγη της Δανίας, παρουσίαζε σταθερή ανάπτυξη της μεταφορικής ικανότητας για το 2008 και ήταν 15 % πάνω από το 2007, πλησιάζοντας το τέλος Οκτωβρίου. Εντούτοις, ένας συνδυασμός υψηλών τιμών καυσίμων έπληξε τη θερινή κερδοφορία και η οικονομική κρίση, που έπληξε την Ισλανδία τον Οκτώβριο του 2008, οδήγησε τον αερομεταφορέα στο να μην είναι ικανός να εξασφαλίσει πρόσθετη χρηματοδότηση για την επερχόμενη χειμερινή περίοδο και όδευσε προς πτώχευση στις 29 Οκτωβρίου 2008. Τότε, είχε σε λειτουργία έναν στόλο 24 αεροσκαφών B737-5/7/800 και απασχολούσε περίπου 1.400 άτομα προσωπικό.

Πίνακας :Δομικές και ιδιοκτησιακές αλλαγές το 2008

Airline	Structural Developments
Air Lingus	
Air Berlin	CTU integrated 2008, 20% ownership investment in TUI TUI by Mar 2009
Blue Air	
Condor	
Condorfly	ceased scheduled service operations Oct 08, all operations Mar 09
Crikar	merged with Vueling announced Jun 08
Eco	taken over by Air Berlin Sep 08, fully integrated and dissolved Nov 08
easyJet	
Fly Nordic	taken over by Norwegian Apr 07, fully integrated Mar 08
fly	Acquired by Condor Mar 07
flydubai	
Germanwings	ended merger with TUI by 08, wholly owned by Lufthansa Jan 09
German Express	
jet2	
MyAir	strategic partnership with Sky Europe
W6	strategic partnership with major shareholder Air Berlin
Norwegian	took over Fly Nordic Apr 07, fully integrated Mar 08
Ryanair	
Sky Europe	strategic partnership with MyAir. Seeking structured finance Apr 09
Smart Wings	
airBaltic	ceased operations Oct 08 through administration
airBalticfly	Financed Airways Sep 08, rebranded to all charter services Apr 09
airBaltica	
Lufthansa	
Lufthansa	ceased out of Norway smart express, Norway fly and Germanwings Jan 07, ownership investment in Air Berlin Mar 09
Allegiant	Administration Nov 08, wholly owned by Alaska Jan 08, dissolved Jan 09
Vueling	merged with Crikar announced Jun 08
Wind Jet	
Wizzair	

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Μετά από αρκετά έτη αύξησης του αριθμού των επιβατών, η τρέχουσα μείωση θα μπορούσε να είναι αιτία για τους διάφορους αερομεταφορείς να διερευνήσουν τις πιθανότητες συγχωνεύσεων, αλλά η πραγματικότητα είναι ότι πολλοί από αυτούς είναι εν εξελίξει για κάποιο διάστημα. Αυτό μπορεί να δείξει, ότι ενώ οι αριθμοί επιβατών είναι ενισχυμένοι, τα ελλοχεύοντα έσοδα είναι σχετικά χαμηλά καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη της αποδοτικότητας. Αυτό έχει οδηγήσει τις αερογραμμές, που προσβλέπουν προς τη σταθεροποίηση μέσω της συγχώνευσης ή της εξαγοράς, ως ένα μέσο προκειμένου να μειώσουν την υπερπροσφορά θέσεων σε κάποιες αγορές και να βελτιώσουν τα έσοδα.

Όπως με οποιαδήποτε γρήγορα αναπτυσσόμενη βιομηχανία, η ανάπτυξη και η επέκταση ακολουθούνται συχνά από τη συγχώνευση, σταθεροποίηση και την αποτυχία έτσι και το πρότυπο των αερογραμμών χαμηλού κόστους δεν είναι κάτι το διαφορετικό. Πάνω από τους μισούς από τους αερομεταφορείς, που παρουσιάζονται στην έκθεση Low Cost Monitor (2009) έχουν εμπλακεί σε κάποια τέτοια δραστηριότητα τα τελευταία τρία (3) χρόνια και με τη μειούμενη ζήτηση και την οικονομική αναταραχή να έχει επιπτώσεις στη βραχυπρόθεσμη προοπτική για τα ταξίδια γενικά, η διαδικασία αυτή συνεχίστηκε και το 2009.

Σύμφωνα με το Low Cost Monitor (2009), οκτώ (8) αερομεταφορείς παρουσίασαν, για το 2008, μειώσεις της μεταφορικής ικανότητάς τους που κυμαίνεται από -1 % έως -21 % ενώ εκείνοι που παρουσίασαν ανάπτυξη, είδαν ένα ελάχιστο ποσοστό του 7 % πάνω από το προηγούμενο χρόνο και ένα μέγιστο ποσοστό του 42 %. Η Norwegian κατέλαβε την πρώτη θέση ποσοστιαίας αύξησης προσθέτοντας 3,3 εκατομμύρια θέσεις. Οι δύο μεγαλύτεροι ανατολικο-ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς, η Wizz και η Sky Europe, ήταν μεταξύ των κορυφαίων τεσσάρων αερομεταφορέων σε ανάπτυξη με όρους ποσοστών, προσθέτοντας 1,95 εκατομμύρια και 1,21 εκατομμύρια θέσεις αντίστοιχα.

Πίνακας : Ποσοστιαία (%) ανάπτυξη των LCCs το 2008 έναντι του 2007

Airline	2008	Annual Change	
		Actual	%
Norwegian	51,281,301	3,329,114	42%
瑞安航空	6,004,302	2,638,782	41%
瑞安航空	6,951,278	1,056,882	39%
瑞安航空	4,812,530	1,212,794	33%
瑞安航空	3,254,232	292,058	27%
瑞安航空	59,879,291	9,955,385	17%
Air Berlin	31,748,491	4,313,067	15%
瑞安航空	3,663,780	414,640	15%
瑞安航空	50,891,596	5,703,521	13%
Air Lingus	11,637,866	1,369,282	10%
瑞安航空	4,282,817	235,029	9%
瑞安航空	12,142,209	895,639	9%
Air One	12,873,608	824,413	7%
瑞安航空	13,689,462	-28,648	-1%
瑞安航空	8,376,588	-268,052	-3%
瑞安航空	8,283,366	-266,963	-3%
瑞安航空	9,434,334	-296,200	-3%
瑞安航空	5,987,346	-306,579	-5%
瑞安航空	5,511,646	-371,329	-7%
瑞安航空	4,328,828	-511,134	-10%
瑞安航空	4,328,827	-1,246,258	-21%

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Σε πραγματικούς αριθμούς θέσεων, οι τρεις (3) μεγαλύτεροι μεταφορείς πρόσθεσαν επίσης το μέγιστο αριθμό θέσεων. Η Ryanair, η easyJet και η Air Berlin έθεσαν συνδυασμένες 20 εκατομμύρια πρόσθετες θέσεις στην ευρωπαϊκή αγορά το 2008, οι οποίες, με ένα ποσοστό πληρότητας 80 %, θα δημιουργούσε 16 εκατομμύρια

επιπλέον επιβάτες. Αυτός ο αριθμός είναι μεγαλύτερος από το συνολικό μέγεθος οποιουδήποτε άλλου αερομεταφορέα χαμηλού κόστους και επεξηγεί την κυριαρχία αυτών των τριών αεροπορικών εταιριών.

Από εκείνους τους αερομεταφορείς που μείωσαν την ικανότητα, οι περισσότεροι προγραμματίσαν μια σχετικά πολύ μέτρια μείωση – σε μονοψήφιους αριθμούς για το 2008 - με εξαίρεση την Jet2. Με βάση στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Jet2, που πετά σχεδόν το 90 % της ικανότητάς της από τους αερολιμένες στο βόρειο τμήμα της Αγγλίας, ήταν 21 % κάτω για το 2008 και παρουσιάζει περαιτέρω μείωση 22 % της ικανότητας θέσεων για το πρώτο εξάμηνο του 2009. Αυτοί οι αριθμοί έχουν επηρεαστεί έντονα από τις βαθιές περικοπές στη μεταφορική ικανότητα για το χειμώνα του 2008 / 2009, στον οποίο από το Νοέμβριο μέχρι το Μάρτιο, η διαθεσιμότητα ήταν, κατά μέσον όρο, κάτω από το 50 %. Αναφερόμενοι στο στοιχείο των δικτύων, ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει την αλλαγή στον αριθμό των διαδρομών που πετούν οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους το 2008 (Low Cost Monitor, 2009).

Πίνακας :Διαφορές στα δίκτυα μεταξύ 2007 και 2008

	2007			2008			Var
	Pairs	Simple	Total	Pairs	Simple	Total	
British	658		658	777		777	119
easyJet	138		138	408		408	270
tuifly	411	46	457	446	97	543	86
easyJet	126	1	127	172		172	45
flybe	145		145	268	2	270	125
Wizzair	121		121	129		129	8
Ryanair	91	28	119	111	17	128	9
British	126		126	124		124	-2
Germanwings	125		125	107	1	108	-17
easyJet	65		65	71	1	72	7
Wizzair	18		18	31		31	13
Germanwings	12		12	51		51	39
easyJet	85		85	98		98	13
Wizzair	24		24	24		24	0
easyJet	12	1	13	16	1	17	4
tuifly	11	1	12	11	1	12	0
Wizzair	72		72	71		71	-1
easyJet	17		17	17		17	0
flybe	18		18	17		17	-1
easyJet	96	2	98	95	8	103	5
Wizzair	28		28	28		28	0
Wizzair	15	2	17	48	1	49	32
easyJet	26		26	24	2	26	0
Wizzair	117		117	107		107	-10
flybe	36	2	38	27		27	-11
easyJet	117		117	81		81	-36
Wizzair	100	46	146	46	15	61	-85
tuifly	46		46				-46

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Χωρίς έκπληξη, η Ryanair πρόσφερε, μακράν μεγαλύτερο, δίκτυο από τον κοντινότερο ανταγωνιστή της, που είναι η tuifly. Ο αερομεταφορέας πρόσθεσε επίσης περαιτέρω 167 νέα ζεύγη αερολιμένων κατά τη διάρκεια του έτους, σχεδόν

100 περισσότερο από την easyJet.

Πράγματι, με μερικούς αερομεταφορείς να πετούν λιγότερες διαδρομές το 2008 από τον προηγούμενο χρόνο, το καθαρό κέρδος από όλες τους αερομεταφορείς - εκτός από την Ryanair - ήταν μόνο 201, ή 182 αφότου η Sterling τέθηκε σε καθεστώς επιτήρησης, που σημαίνει, ότι η Ryanair προσέθεσε σχεδόν τόσες πολλές διαδρομές το 2008 σε σχέση με αυτό, που συνδύασε κάθε άλλη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους.

Εξετάζοντας το πώς η μέση ικανότητα συμβαδίζει με την πυκνότητα των δικτύων, είναι προφανές, ότι μερικοί μεταφορείς αφαιρούν σαφώς τις ασύμφορες διαδρομές και ανακατανέμουν την ικανότητα επάνω στους αποδεδειγμένα επωφελείς προορισμούς. Παραδείγματος χάριν, ενώ η Air Berlin παρουσίασε αύξηση 15 % στην ικανότητα για το 2008, εξυπηρέτησε 48 λιγότερες διαδρομές.

Πίνακας :Μέση μεταφορική ικανότητα και συχνότητα ανά ζεύγος αεροδρομίων

Airline	City Pairs	Seats	Ave. A/C Size	Daily Seats / City Pair	Ave. Daily
Wizz Air	25	3,600,730	140	405	2.25
easyJet	408	51,800,100	154	340	2.22
Clickair	64	8,004,300	130	300	2.14
flybe	118	12,142,250	78	150	2.00
Air Leisure	95	12,632,800	134	305	1.98
Wotif	73	8,365,360	177	304	1.97
Jet2.com	72	5,907,340	140	225	1.94
Ryanair	275	69,870,000	180	245	1.91
Germanwings	110	8,976,590	140	170	1.25
Norwegian	172	10,200,170	151	170	1.18
CityJet	35	4,912,530	140	160	1.12
Air Berlin	502	31,740,490	164	170	1.06
MyAir	72	3,254,250	172	145	0.83
Wizzair	129	8,950,270	179	140	0.82
GoFly	125	5,671,640	152	125	0.82
Jet2	99	4,378,870	140	125	0.79
Thomasfly	92	4,179,920	200	120	0.63
Transavia	136	4,263,910	172	90	0.50
JetBlue	646	13,680,400	170	60	0.40

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Παρόμοια αποτελέσματα εμφανίστηκαν στην Sky Europe και στην MyAir, καθώς και οι δύο δραστηριοποιήθηκαν σε λιγότερα ζευγάρια πόλεων το 2008, αλλά (κατά μήκος του συστήματος), η αυξημένη ικανότητα προσδιορίζει ότι οι αερομεταφο-

ρείς έχουν μερικές υπηρεσίες, που θα μπορούσαν να στηρίξουν την πρόσθετη μεταφορική ικανότητα, ενώ μερικές από τις υπηρεσίες χαμηλότερης συχνότητας υπήρξαν πιο οριακές. Το αντίθετο αυτής της κατάστασης εμφανίστηκε στην Jet2 και την bmi baby. Η Jet2 πρόσφερε 21 % λιγότερες θέσεις, αλλά μόνο ένα λιγότερο προορισμό γεγονός που δείχνει μια στρατηγική του να διατηρήσει το δίκτυο διαδρομών της, αλλά να προσφέρει χαμηλότερη μεταφορική ικανότητα. Στην bmi baby, προσφέρθηκαν 12 επιπλέον διαδρομές το 2008, αλλά συνολικά 5% λιγότερα καθίσματα, που διατέθηκαν προς πώληση για το έτος.

Η ανάλυση του αριθμού των ζευγών - πόλεων, των θέσεων και του μέσου μεγέθους του στόλου δίνει μια ένδειξη για τις συνδέσεις που κάποιοι αερομεταφορείς πετούν μια υψηλότερη συχνότητα σε σχέση με άλλους. Παραδείγματος χάριν, η TUI Fly λειτούργησε ένα μέσο μέγεθος αεροσκαφών 170 για τις ενδο-ευρωπαϊκές υπηρεσίες της σε 546 ζεύγη πόλεων, προσφέροντας 13,6 εκατομμύρια θέσεις. Ο μέσος όρος των διαθέσιμων θέσεων για κάθε έναν από αυτούς τους προορισμούς ανά ημέρα υπολογίστηκε ως εξής: $(13.685.692 / 546) / 365 = 69$.

Παρότι το 2008 η μεταφορική ικανότητα παρουσίασε ετήσια αύξηση για τους πρώτους δέκα μήνες, από την αρχή του 2009 είναι εμφανείς σημαντικές μειώσεις. Το τέλος του 2008, είδε μια έντονη πτώση στη διαθεσιμότητα θέσεων έναντι του 2007, που συνεχίστηκε καθ' όλην τη διάρκεια του 2009. Οι μειώσεις της διαθέσιμης μεταφορικής ικανότητας, μέσω ενός συνδυασμού μειωμένης συχνότητας πτήσεων και αποτυχίας των αερομεταφορέων, έχουν οδηγήσει σε μια σταθερή εικόνα για το 2009 παρουσιάζοντας μέχρι τώρα μεγέθη παρόμοια με εκείνα του 2007. Η συνολική διαθέσιμη ικανότητα για το διάστημα Ιανουαρίου - Ιουνίου 2009, παρουσιάζει πτώση 5 % έναντι της αντίστοιχης περιόδου του 2008, με σχεδόν 7 εκατομμύρια λιγότερες θέσεις. Με έναν μέσο συντελεστή πληρότητας 78 %, αυτό θα αντιστοιχούσε σε μια μείωση κατά 5 εκατομμύρια σε αριθμό επιβατών, για το πρώτο μισό του έτους, μια τάση που επιβεβαιώθηκε από τις πρώτες εκθέσεις κίνησης επιβατών από τους αερολιμένες σε ολόκληρη την Ευρώπη.

Διάγραμμα : Η διαθέσιμη ικανότητα θέσεων (σε εκατ.) των LCCs για το διάστημα 2007-2009



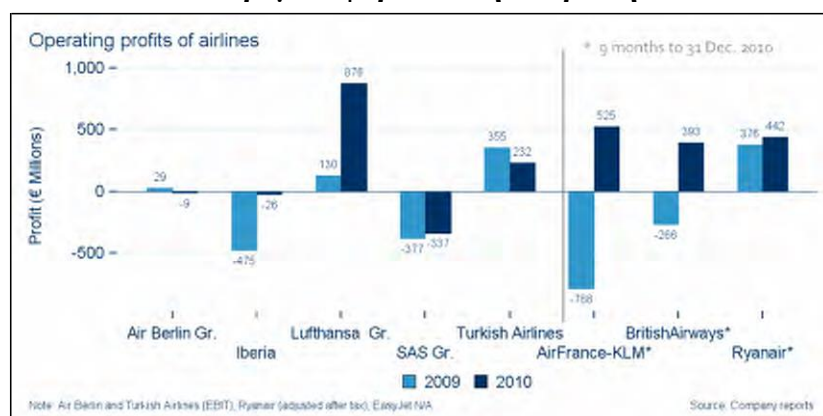
(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Από τις μεγαλύτερες αερογραμμές χαμηλού κόστους, η Ryanair παρουσιάζει μια προγραμματισμένη αύξηση ικανότητας περίπου 12% για το πρώτο μισό του 2009, ενώ η easyJet, η Air Berlin και η FlyBe παρουσιάζουν παραγωγή παρόμοια με αυτήν του προηγούμενου έτους. Μέσα στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, η bmi baby και η Jet2 εμφανίζονται να έχουν συνδυασμένες απώλειες 1,2 εκατ. λιγότερων θέσεων σε πωλήσεις για το πρώτο εξάμηνο του 2009, μέσω των σημαντικών μειώσεων στην παροχή υπηρεσιών στις διαδρομές προς την Ιρλανδία, την Ισπανία και το εσωτερικό του Ηνωμένου Βασιλείου.

Φαίνεται, ότι οι αγορές που στήριξαν τις υψηλότερες αυξήσεις κατά τη διάρκεια της επιθετικής φάσης αύξησης μεταξύ 2006 και 2008, είναι οι ίδιες αγορές, στις οποίες η πλεονάζουσα ικανότητα εμφανίζεται τώρα να είναι σε προσφορά, καθιστώντας τις έτσι πιο ευάλωτες στις απότομες πτώσεις φέτος.

Η IATA μετάβαλε αρνητικά τα καθαρά κέρδη των αεροπορικών εταιριών παγκοσμίως για το 2011 σε 8,6 δις δολάρια ΗΠΑ (από 9,1 δις δολ. ΗΠΑ προβλεπόμενα τα οποία είχε δημοσιεύσει το Δεκέμβριο), λόγω της απότομης αύξησης στις τιμές πετρελαίου και κηροζίνης.³⁵

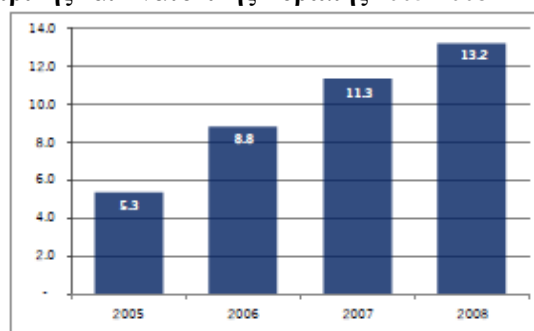
Διάγραμμα : Τα οικονομικά αποτελέσματα των κυριότερων αερομεταφορέων στην Ευρώπη



6.5 Η αγορά της ανατολικής Ευρώπης

Σύμφωνα με στοιχεία από το Low cost monitor (2009), η ανάπτυξη παροχής υπηρεσιών χαμηλού κόστους από / προς την Ανατολική Ευρώπη είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της αύξησης της κυκλοφορίας από τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η κίνηση σε 15 χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης. Πίσω στο 2005, η συνολική ικανότητα διαθέσιμων θέσεων από αυτές τις χώρες ήταν συνολικά λίγο πάνω από τα 10 εκατ. (5,3 εκατ. σε αναχωρήσεις) - ένας αριθμός που έχει ανέλθει σε πάνω από 26 εκατ. το 2008, δίνοντας ένα CAGR της τάξης του 35 %.

Διάγραμμα : Δυναμικότητα θέσεων σύμφωνα με τις αναχωρήσεις από χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης 2005-2008



(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Η μεγαλύτερη ανάπτυξη έχει προέλθει από την Πολωνία όπου η διαθέσιμη ικανότητα καθισμάτων έχει δει ένα σύνθετο ποσοστό αύξησης 41 % ετήσια, αποτελώντας τώρα σχεδόν τη μισή από τη διαθεσιμότητα από αυτές τις δεκαπέντε χώρες. Η επόμενη μεγαλύτερη αγορά και κάποια, που έχει δει σημαντικές αυξήσεις τα τελευταία δύο χρόνια, είναι η Ρουμανία.

Μεταξύ τους, η Πολωνία και η Ρουμανία έχουν πάνω από 8 εκατ. σε αναχωρούσες θέσεις το χρόνο, πάνω από 2,3 εκατ. σε τέσσερα έτη μόνο.

³⁵ Πηγή: The EUROCONTROL Statistics and Forecast Service (STATFOR), Issue N°128. (30/03/11)

Πίνακας :Δυναμικότητα θέσεων σύμφωνα με τις αναχωρήσεις ανά χώρα 2005-2008

	2005	2006	2007	2008	Change
France	2,130,000	4,130,000	4,340,000	4,110,000	+90%
Germany	1,100,000	750,000	1,300,000	2,300,000	+100%
Hungary	1,800,000	1,900,000	1,600,000	1,500,000	-5%
Italy	700,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	+40%
Spain	180,000	450,000	450,000	200,000	+100%
Austria	140,000	70,000	60,000	70,000	+20%
Poland	20,000	100,000	200,000	300,000	+100%
Denmark	100,000	10,000	70,000	100,000	+10%
Sweden	100,000	100,000	100,000	100,000	+10%
Switzerland	1,000	1,000	1,000	1,000	+10%
Belgium	1,000	1,000	1,000	1,000	+10%
Albania		1,000	1,000	1,000	+10%
Ukraine				1,000	+10%
Georgia	1,000			1,000	+10%

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Παρά το γεγονός ότι, οι περισσότερες χώρες παρουσιάζουν αυξήσεις σε διαθέσιμες θέσεις από το 2005, έξι από τις δεκαπέντε υπολογίζονται σε ποσοστό πάνω από το 90 % της διαθέσιμης ικανότητας. Το πιο ξεχωριστό γεγονός από αυτές τις κορυφαίες έξι χώρες είναι το ότι, ενώ πέντε χώρες έχουν παρουσιάσει μέση ετήσια αύξηση πάνω από 25 %, η Ουγγαρία έχει παραμείνει σχετικά στατική. Το 2005 ήταν η δεύτερη μεγαλύτερη των ανατολικο-ευρωπαϊκών αγορών, προσφέροντας το 75 % της ικανότητας της Πολωνίας, αλλά η αγορά ήταν ασταθής τα επόμενα έτη, με συνέπεια μια σχετική απώλεια μεριδίου αγοράς σε σχέση με τις αντίστοιχες περιφερειακές - προς αυτήν - χώρες.

Αυτό συμβαίνει παρά το ότι, ο αερολιμένας αναπτύσσει διευκολύνσεις που στοχεύουν σε χαμηλού κόστους αερομεταφορείς, προσφέροντας χαμηλότερα τέλη χρήσης αεροδρομίου σε σχέση με τις χρεώσεις στο terminal των αερομεταφορέων πλήρους υπηρεσιών (full service carriers). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η Sky Europe εγκατέλειψε την βάση της στον αερολιμένα, καθώς και από την έλλειψη ανάπτυξης της Wizz, της οποίας η ικανότητα θέσεων αναχωρήσεων από τον αερολιμένα έχει παραμείνει σχεδόν στατική τα τελευταία τέσσερα (4) χρόνια.

Από τα κορυφαία 25 ζεύγη χωρών, όλα βρίσκονται σε αύξηση εκτός από την Ουγγαρία προς τη Γερμανία, που έχει δοκιμάσει μια μέση ετήσια πτώση στην κίνηση. Η κίνηση από την Πολωνία προς το Ηνωμένο Βασίλειο είναι η μεγαλύτερη από αυτές, αναπτυσσόμενη κατά 2 εκατομμύρια θέσεις σε τέσσερα έτη αν και, εξετάζοντας μόνο τα

ποσοστά αύξησης, η κίνηση από την Ρουμανία προς την Ιταλία και την Ισπανία παρουσιάζουν εντυπωσιακά σύνθετα ετήσια ποσοστά και με την πρώτη να αποτελεί τώρα το δεύτερο - μεγαλύτερο ζευγάρι από χώρα σε χώρα για τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους.

Πίνακας : Τα 25 κορυφαία ζεύγη πόλεων αεροπορικών συνδέσεων ανατολικο-ευρωπαϊκών χωρών, 2005 - 2008

From	To	2005	2006	2007	2008	Change
Ireland	United Kingdom	818,698	1,247,902	2,324,071	2,664,430	52%
Romania	Italy	79,996	214,835	602,873	889,164	123%
Ireland	Ireland	57,324	449,649	811,356	758,378	131%
Ireland	Germany	495,745	742,179	664,731	794,790	12%
Slovakia	United Kingdom	117,958	205,870	309,881	472,479	51%
Hungary	United Kingdom	472,557	358,135	341,468	432,005	-9%
Ireland	Italy	370,952	370,399	396,524	395,332	39%
Ireland	Sweden	115,348	236,835	314,240	355,000	44%
Romania	Spain and Canary Islands	13,468	64,960	256,376	392,279	107%
Poland	Norway	32,856	114,712	201,294	356,354	120%
Hungary	Germany	448,705	365,860	376,874	346,245	-8%
Croatia	Germany	129,790	240,642	295,852	346,188	30%
Slovakia	Slovenia	85,968	209,352	252,156	322,989	50%
Estonia	United Kingdom	93,779	190,134	245,331	331,205	33%
Romania	Germany		12,600	84,398	225,114	
Ireland	France	157,493	236,827	184,849	212,266	11%
Croatia	United Kingdom	852	95,674	184,083	187,099	461%
Romania	United Kingdom			69,964	142,918	
Ireland	Spain and Canary Islands	33,371	75,068	181,351	133,211	81%
Slovakia	Ireland	4,389	45,318	77,326	126,968	279%
Ukraine	Germany	118,375	211,753	142,259	126,488	9%
Ukraine	United Kingdom	22,130	98,211	158,441	139,202	86%
Romania	Romania		20,660	83,156	170,000	
Slovakia	Italy	98,207	168,006	127,535	124,944	8%
Hungary	Ireland	34,923	47,678	60,106	124,404	53%

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Έξι από τις δέκα μεγαλύτερες αγορές σε διαθεσιμότητα θέσεων περιλαμβάνουν την Πολωνία ενώ οι μεγαλύτεροι προορισμοί περιλαμβάνουν το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και τη Γερμανία, που εμφανίζεται έντονα στις 25 κορυφαίες. Ειδικότερα όλα αυτά είναι διεθνή ζεύγη χωρών με εξαίρεση τη Σλοβακία που έχει ισχυρή εγχώρια κίνηση στη διαδρομή Bratislava – Kosice, που εξυπηρετείται από τη Sky Europe. Η έλλειψη άλλων εγχώριων αγορών μέσα στις κορυφαίες 25 μπορεί εν μέρει να εξηγηθεί από το σχετικά μικρό μέγεθος ορισμένων χωρών και επίσης από τον πολλαπλασιασμό των ισχυρών εξερχόμενων ροών κίνησης στη δυτική Ευρώπη, η οποία μεταφέρεται από διάφορους αερομεταφορείς.

Από την άποψη των μεμονωμένων διαδρομών, η διαδρομή Βαρσοβία - Luton Λονδίνου είναι η πλέον πολυσύχολη. Η Wizz και η easyJet ανταγωνίζονται για την κυκλοφορία σε αυτήν τη σημαντική διαδρομή. Και οι δύο αερομεταφορείς προσφέρουν

παρόμοια συχνότητα, περίπου σε δύο πτήσεις ημερησίως, αλλά η Wizz έχει ένα μερίδιο 60 % μεταφορικής ικανότητας χάρη στα ελαφρώς μεγαλύτερα αεροσκάφη της.

Οι ίδιοι δύο αερομεταφορείς ανταγωνίζονται επίσης στη δεύτερη μεγαλύτερη διαδρομή από την Ανατολική Ευρώπη (από την Βουδαπέστη) στο Luton, αλλά οι ρόλοι αντιστρέφονται εδώ, με την easyJet να πετά με μεγαλύτερη συχνότητα και από αυτήν της Wizz. Το τρίτο μεγαλύτερο ζευγάρι αεροδρομίων είναι η τριπλή καθημερινή υπηρεσία της Sky Europe μεταξύ της Μπρατισλάβα και του Kosice της Σλοβακίας.

Όπως αναμένεται το προφίλ των αερολιμένων προορισμού ταιριάζουν με τις μεγαλύτερες χώρες, Μεγάλη Βρετανία, Γερμανία και Ιρλανδία, αλλά πρέπει να σχολιαστεί ο σχετικά μικρός αριθμός βρετανικών αεροδρομίων που εμφανίζονται. Όλη η κυκλοφορία προς την Μ. Βρετανία προορίζεται για το Λονδίνο (το Stansted, το Luton και το Gatwick) ενώ υπάρχει μια μεγαλύτερη επιλογή γερμανικών πόλεων στις οποίες προσφέρονται υπηρεσίες - Βερολίνο, Κολωνία, Ντόρτμουντ και Hahn. Όλη η ιρλανδική μεταφορική ικανότητα προσφέρεται στο Δουβλίνο.

Πίνακας : Οι κορυφαίες 50 διαδρομές – συνδέσεις των ανατολικο-ευρωπαϊκών χωρών σύμφωνα με την δυναμικότητα θέσεων από το σημείο αναχώρησης (2005- 2008)

Αεροδ	Επιχειρησ	2005	2006	2007	2008	Ετήσι
WAG Wroclaw	LOT Luton	192,234	210,204	218,251	225,822	7%
BUD Budapest	LOT Luton	228,694	174,092	183,827	229,328	-12%
CGK Cologne	ETI Bratislava	41,954	54,820	120,382	180,880	101%
OK Katowice	DAB Dublin	5,645	64,805	119,752	145,385	185%
BAW Warsaw	DAB Dublin	26,096	29,822	119,499	138,227	101%
RTI Bratislava	STN Stavropol	25,242	206,060	189,829	127,285	22%
TYW Katowice	ETI Bratislava	25,420	117,266	111,890	122,228	12%
SKP Skopje	STN Stavropol	26,382	118,125	117,825	124,251	18%
BSJ Bratislava (Bansk)	BCR Bergamo	26,226	22,221	22,229	123,221	32%
BUD Budapest	DAB Dublin	24,622	42,229	80,226	124,428	52%
OK Katowice	STN Stavropol	22,226	182,221	181,822	122,227	102%
TYW Katowice	LOT Luton	220,222	128,220	127,820	122,424	2%
CGK Cologne	LOT Luton	22,226	52,220	120,226	122,225	102%
KAU Kaunas	STN Stavropol	18,221	22,000	92,220	105,465	22%
RTI Bratislava	LOT Luton	24,222	46,227	24,229	122,227	22%
WAG Wroclaw	STN Stavropol	22,224	82,220	80,220	122,428	22%
SKP Skopje	DAB Dublin	4,000	86,222	112,229	20,822	122%
RTI Bratislava	DAB Dublin	4,222	42,228	40,227	88,229	182%
BSJ Bratislava (Bansk)	BCR Bergamo			42,222	22,222	
BSJ Bratislava (Bansk)	GA Rome (Fiumicino)	26,000	29,227	92,220	88,828	22%
CGK Cologne	LOT Luton	26,222	46,222	92,222	82,822	42%
RTI Bratislava	OKP Praha (Voz)	68,220	88,220	88,222	82,222	2%
SKP Skopje	MYJ Moscow (Sherem)	22,222	66,228	82,222	22,222	12%
OK Katowice	MS Maastricht		22,222	82,222	22,222	
BSJ Bratislava (Bansk)	EDD Paris (Charles)			26,220	26,222	
SKP Skopje	STN Stavropol	12,228	46,227	46,428	22,628	82%
BCR Bergamo	STN Stavropol	18,221	42,421	46,226	26,822	52%
CGK Cologne	STN Stavropol	22,222	82,222	46,428	24,822	12%
RTI Bratislava	BCR Bergamo	22,422	122,822	22,222	22,222	9%
BSJ Bratislava (Bansk)	BCR Bergamo	18,228	22,000	46,222	22,828	82%
KAU Kaunas	DAB Dublin		24,222	26,222	26,228	
SKP Skopje	STN Stavropol	12,222	46,222	46,822	46,822	12%
SKP Skopje	THF Thessalon	66,222	66,228	46,428	46,822	1%
CGK Cologne	STN Stavropol	22,222	82,222	46,226	82,822	82%
CGK Cologne	LOT Luton	22,226	46,222	22,220	46,822	82%
BUD Budapest	LOT Luton			46,228	46,228	
BUD Budapest	CGN Cologne	46,000	82,422	42,222	46,222	-1%
BSJ Bratislava (Bansk)	BLD Brussels		2,222	22,222	82,228	
WAG Wroclaw	DAB Dublin	2,622	42,000	22,220	42,222	20%
RTI Bratislava	MS Maastricht	22,222	46,222	46,222	22,222	22%
TYW Katowice	STN Stavropol			26,220	26,222	
BSJ Bratislava (Bansk)	MS Maastricht		4,400	22,226	26,448	
BUD Budapest	LOT Luton	26,224	26,622	22,228	22,228	2%
BUD Budapest	OKP Praha	22,800	22,800	22,220	22,428	2%
TYW Katowice	CGN Cologne	22,642	26,002	26,222	26,222	8%
BUD Budapest	SKP Skopje (Skopje)	26,228	26,428	26,220	26,822	2%
BSJ Bratislava (Bansk)	MS Maastricht	26,222	42,222	46,220	26,222	42%
CGK Cologne	ETI Bratislava	26,640	26,820	46,226	26,222	22%
WAG Wroclaw	CGN Cologne	42,220	42,220	42,220	26,428	3%
OK Katowice	LOT Luton	26,226	24,226	22,828	24,828	-1%

Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Σχεδόν όλα τα κορυφαία 50 ζευγάρια αεροδρομίων παρουσιάζουν σημαντική αύξηση κατά τη διάρκεια των τελευταίων τεσσάρων ετών, αν και οι συχνότητες είναι ακόμα σχετικά χαμηλές και με εξαίρεση τις πρώτες τρεις διαδρομές, καμία δεν πετά σε μεγαλύτερη από μια πτήση καθημερινά από περισσότερους από έναν αερομεταφορείς.

Πίνακας :Αναχωρήσεις (αριθ. θέσεων) ανά αερομεταφορέα και αριθμό διαδρομών (2005-2008)

Airlines	2005	2006	2007	2008	Change	Routes
Ryanair	228,807	2,047,794	2,889,324	2,479,394	89%	123
Wizzair	1,491,943	1,961,430	2,499,917	3,340,400	12%	124
Wizzair	1,028,807	917,710	966,212	1,296,390	25%	25
Die Flugver	1,196,117	1,550,396	1,540,848	1,073,426	-25%	33
Fluggesell	120,800	266,471	589,598	390,149	94%	52
Blue Air	90,790	324,940	611,628	346,900	211%	43
Germanwings	340,797	468,712	599,749	691,303	20%	42
Germanwings	234,837	641,099	737,544	470,207	30%	64
Wizzair	54,858	151,695	300,641	344,396	69%	13
Air Lingus	96,548	237,346	296,268	218,137	46%	10
DIANA			79,380	148,822		8
Avianca	1,22%		7,738	141,080	200%	5
Wizzair	22,309	87,416	88,962	95,360	44%	12
Orange	15,07%	66,442	113,268	71,454	30%	4
Wizzair	26,824	33,112	70,195	64,816	18%	3
Wizzair				61,194		6
Air Berlin	211,064	306,917	56,091	58,355	-33%	5
Transavia			4,524	40,664		3
Thomsonfly	802		20,834	31,257	213%	2
Wizzair		23,540	18,540	20,140		3
Smart Wings		20,340	20,872	19,308		3
Wizzair Express			105	6,258		2
Wizzair			12,540	8,850		3
Wizzair		13,960	7,77%	6,168		4
Wizzair		6,793	4,660	5,87%		2
Wizzair	1,112				-200%	

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Εξετάζοντας τους αερομεταφορείς, που παρέχουν αύξηση υπηρεσιών προς / από αυτές τις χώρες, η Ryanair προσφέρει την υψηλότερη ικανότητα με πάνω από 3,4 εκατ. θέσεις (αναχώρησης) αλλά δεν πετά τον μέγιστο αριθμό διαδρομών. Οι τρεις (3) αερομεταφορείς, συμπεριλαμβανομένης της Wizz πέταξαν 124 διαδρομές το 2008 δηλ. τέσσερις περισσότερο από την Ryanair.

Με μόνο έναν μικρό αριθμό αερομεταφορέων χαμηλού κόστους να εξουσιάζουν την ανατολικο-ευρωπαϊκή αγορά, η αύξηση από το 2009 και έπειτα, θα είναι εξαρτώμενη από τις αεροπορικές εταιρίες που διατηρούν την στρατηγική περιφερειακής ανάπτυξης τους και από αυτές τις αεροπορικές εταιρίες που έχουν την οικονομική δυνατότητα να προσθέτουν νέες υπηρεσίες.

Αναμένεται η Ryanair και η Wizzair να διατηρήσουν και να αυξήσουν ενδεχομένως το μερίδιο αγοράς, δεδομένου του ότι και οι δύο αερομεταφορείς έχουν τις δεσμεύσεις για επιπλέον αεροσκάφη, ενώ ταυτόχρονα μερικοί άλλοι αερομεταφορείς μπορεί να πιεστούν από τους μεγαλύτερους και επιθετικότερους ανταγωνιστές τους, προκειμένου να αποχωρήσουν από τις βασικές αγορές.

6.6 Τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια και οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους

Οι στρατηγικές των LCCs σχετικά με τα αεροδρόμια είναι επίσης σημαντικές. Οι Alderighi, Cento, Nijkamp και Rietvel επίσης ισχυρίζονται ότι, όταν οι αγορές είναι μεγάλες, οι LCCs εξωθούνται σε μικρότερα αεροδρόμια. Οι δομές «κόμβοι-ακτίνες» και «σημείο - σημείο» συνυπάρχουν μέσα στα Ευρωπαϊκά συστήματα αερομεταφορών. Η αρχιτεκτονική «σημείο-σημείο» αποδεικνύεται κατάλληλη για τους LCCs, και συχνά εξωθείται σε δευτερεύοντα αεροδρόμια (Alderighi, Cento, Nijkamp and Rietvel, 2005). Έτσι, σύμφωνα με τους Warnock-Smith και Potter, «η επιλογή αεροδρομίου είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη διαμόρφωση της επιτυχίας ή της αποτυχίας» των LCCs. «Η ζήτηση για υπηρεσίες χαμηλού κόστους είναι σημαντικότερος παράγων για την επιλογή, ενώ τα αεροναυτικά τέλη έρχονται μόλις τέταρτα. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι, οι διαφοροί αερομεταφορείς έχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τα αεροδρόμια. Έτσι, «οι μάνατζερς των αεροδρομίων πρέπει να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στους εκάστοτε συγκεκριμένους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους» (Warnock-Smith and Potter, 2005 σε Σκάγιαννη, 2008).

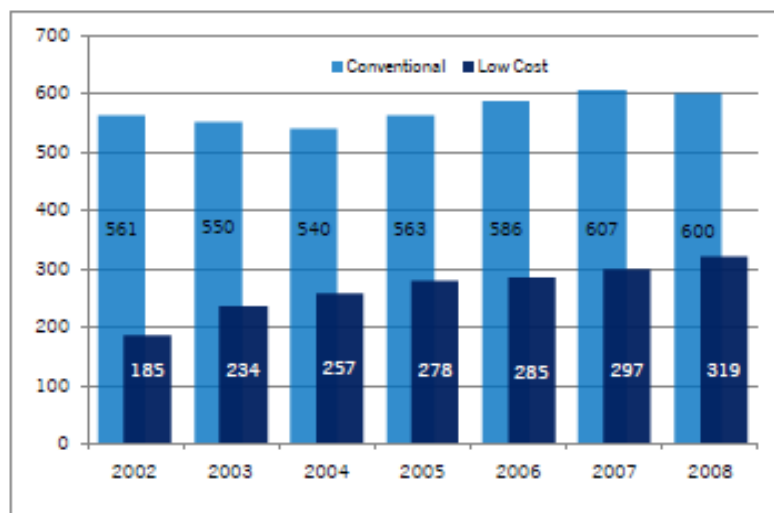
Σύμφωνα με το Low Cost Monitor (2009), το 2008 παρουσιάζεται μια αύξηση στον αριθμό των αερολιμένων με παροχή υπηρεσιών αερομεταφοράς χαμηλού κόστους, καθώς υπάρχουν τώρα περισσότεροι αερολιμένες από κάθε άλλη φορά, οι όποιοι έχουν τουλάχιστον μια εβδομαδιαία πτήση από αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους.

Αναφορικά με τον αριθμό των ευρωπαϊκών αερολιμένων με παρεχόμενες υπηρεσίες από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, το 2008 ήταν 319, ενώ εκείνοι με παρεχόμενες υπηρεσίες από συμβατικές αεροπορικές εταιρίες παρέμειναν στους 600, ελαφρώς κάτω από το 2007, αλλά υψηλότερο απ' ό,τι σε προηγούμενα έτη.

Ενώ η αύξηση της «εξάπλωσης» νέων αερολιμένων, που εξυπηρετούνται από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχει επιβραδύνει κάπως τα τελευταία χρόνια, εν τούτοις έχει υπάρξει μια αύξηση 73 % από το 2002 και τώρα καλύπτονται οι περισσότερες σημαντικές αγορές. Αναφορικά με την ικανότητα των αερολιμένων, το Standsted του Λονδίνου παραμένει ακόμα ο πρώτος αερολιμένας σε αερομεταφορείς χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, παρά το γεγονός της πτώσης της ικανότητας αναχωρήσεων κατά 6,6 % έναντι του 2007. Για δεύτερη φορά ακολουθείται, στην υπέρβαση του αριθμού

των 10 εκατομμυρίων θέσεων ετησίως, από το Δουβλίνο που παρουσίασε αύξηση κατά 5,5 % και έκλεισε το έτος με 1,7 εκατομ. θέσεις λιγότερες από το Standsted.

Διάγραμμα : Αριθμός αεροδρομίων ανά τύπο παρεχόμενων υπηρεσιών (2002-2008)



(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Παρά τις πτώσεις της μεταφορικής ικανότητας σε ολόκληρη τη βιομηχανία στους δύο τελευταίους μήνες του έτους 2008, μόνο τέσσερις αερολιμένες στους 20 κορυφαίους παρουσίασαν πλήρη μείωση της ετήσιας μεταφορικής ικανότητας, ήτοι οι αερολιμένες του Standsted, της Κολωνίας, του Άμστερνταμ και του Μονάχου. Η μεταφορική ικανότητα της easyJet στο Standsted ήταν μειωμένη για ολόκληρο το έτος, ενώ ο άλλος σημαντικός αερομεταφορέας η Ryanair, δεν παρουσίασε καμία αύξηση για τους πρώτους δέκα (10) μήνες και στην συνέχεια ελάττωσε σημαντικά στους δύο τελευταίους μήνες του έτους.

Συγκριτικά οι μειώσεις στην χαμηλού κόστους κυκλοφορία στην Κολωνία και το Μόναχο είναι λιγότερο έντονες από τις περίπου 1 εκατ. θέσεις που χάθηκαν από το Standsted, και με τους δύο αερολιμένες να παρουσιάζουν μείωση σε ποσοστό μικρότερο του 2,5 %. Το Άμστερνταμ, εν τούτοις, παρουσίασε μείωση μισού εκατομμυρίου θέσεων με τις Clickair, easyJet, Jet2 και Vueling να έχουν τον μεγαλύτερο αριθμό θέσεων.

Πίνακας : Τα 50 αεροδρόμια ενδο-ευρωπαϊκής εξυπηρέτησης αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (2003 - 2008)

Rank	From	Propriet Name	2003	2004	2005	2006	2007	2008	08 v 07
1	STN	Standsted	20,479,955	21,922,308	22,482,381	24,113,324	24,579,664	23,414,657	(5.0%)
2	ODB	Dublin	6,807,462	7,320,461	7,855,411	8,666,257	11,311,134	11,934,113	5.5%
3	BCN	Barcelona	1,400,820	1,720,441	2,822,809	4,280,394	7,312,748	8,269,713	13.4%
4	LGW	Gatwick	2,498,420	2,320,473	4,228,123	4,905,294	5,271,025	2,721,065	(33.8%)
5	PPZ	Palma Mallorca	2,223,254	3,213,663	5,048,763	5,805,286	6,623,943	7,429,128	13.8%
6	LTN	Luton	1,326,967	1,712,707	4,699,126	4,982,343	5,216,215	5,581,012	5.9%
7	CGN	Cologne	1,426,020	1,605,082	4,271,424	4,417,269	4,912,267	4,629,664	(2.7%)
8	THF	Thess (Thess)	1,925,899	2,627,096	3,057,204	3,238,966	4,183,626	4,426,212	7.2%
9	AGP	Malaga	1,722,734	2,154,539	2,726,379	3,112,628	4,081,986	4,421,294	8.6%
10	OSL	Oslonair	1,429,437	1,900,374	2,681,526	3,062,696	3,829,620	4,426,212	13.9%
11	OGG	Oggo	1,388,031	1,620,734	2,388,826	3,379,493	4,125,882	4,344,028	5.7%
12	AMS	Amsterdam	1,148,876	1,309,321	1,826,243	4,626,867	4,790,046	4,268,499	(13.4%)
13	MXP	Milano	528,737	527,112	1,020,864	1,428,225	4,051,128	4,112,662	4.9%
14	MUC	Munich	2,305,071	2,666,493	3,138,711	3,467,395	4,180,028	4,596,098	(2.7%)
15	ALC	Alicante	1,365,660	1,780,813	2,300,344	2,296,238	3,144,429	4,017,443	28.4%
16	AGY	Athens (Athens)	1,427,025	1,827,681	2,191,824	2,922,889	3,329,585	4,082,224	13.4%
17	MRS	Marseille	723,136	1,227,929	2,056,186	2,402,561	2,645,973	2,747,799	2.8%
18	MAD	Milan (Malpensa)	118,353	124,281	287,862	1,198,828	2,274,627	3,026,602	40.7%
19	EDI	Edinburgh	1,028,826	1,127,734	2,340,846	2,916,820	2,465,534	2,611,213	4.2%
20	CDG	Paris (Charles de Gaulle)	1,226,362	1,423,404	1,925,467	2,225,907	2,713,118	2,716,424	18.4%
21	SCF	Sofia (Sofia)	312,685	1,194,296	2,402,929	2,960,234	3,365,164	3,502,096	7.2%
22	LPL	Lisbon	1,586,283	1,429,241	2,458,957	3,013,262	3,329,020	3,421,026	2.9%
23	BFS	Belfast	1,790,785	2,208,008	2,726,120	2,899,808	3,085,537	3,292,022	9.9%
24	GRO	Grenoble	617,963	1,054,111	1,625,324	1,941,128	2,626,129	3,109,823	17.9%
25	BHX	Birmingham	1,027,989	1,223,124	1,929,286	2,629,323	2,845,424	3,116,025	20.8%
26	OTR	Ottawa	928,073	1,249,160	2,715,205	3,301,125	3,469,396	3,291,395	(5.0%)
27	VIE	Vienna	524,518	523,117	1,388,298	1,481,805	2,440,241	3,229,881	24.0%
28	NAM	Nantes	1,360,882	1,423,573	2,292,995	2,889,080	3,116,664	3,329,406	(1.9%)
29	CAE	Cairo (Cairo)	929,224	1,429,240	2,426,463	3,122,264	3,424,967	2,499,025	(14.2%)
30	BVA	Brest (Brest)	1,718,484	1,820,821	1,681,323	2,021,881	2,629,091	2,924,273	10.2%
31	BSC	Bristol	997,000	1,420,423	1,929,996	2,234,423	2,499,627	2,414,217	(3.4%)
32	ORY	Paris (Orly)	422,821	1,112,325	1,420,521	1,815,489	2,245,252	2,849,252	18.9%
33	GVA	Geneva	1,528,616	1,528,816	1,668,495	2,241,412	2,719,224	2,666,024	(1.2%)
34	GOA	Gosport	1,408,340	1,329,886	1,620,424	2,027,126	2,498,225	2,526,216	3.2%
35	POD	Palma (Palma)	171,072	565,094	1,240,828	1,624,321	2,171,482	2,927,223	18.2%
36	IBZ	Ibiza	1,640,384	1,290,528	1,929,292	2,361,381	2,621,122	2,541,516	(4.9%)
37	CPH	Copenhagen	567,327	1,214,112	1,387,626	2,129,296	2,419,669	2,480,224	2.9%
38	ARN	Stockholm	361,296	1,049,828	1,444,226	2,220,294	1,922,668	2,311,622	20.2%
39	NCE	Nice	1,420,386	1,921,496	2,026,342	2,021,127	2,105,889	2,105,028	4.2%
40	PSG	Paris (Paris)	382,382	1,112,321	1,321,321	1,626,423	2,021,213	2,341,867	5.5%
41	VLC	Valencia	84,124	252,620	1,026,164	1,222,821	1,640,212	2,105,403	8.6%
42	PIA	Pisa	524,220	921,221	921,220	1,226,386	1,860,122	2,387,886	12.2%
43	FAO	Faro	424,660	294,662	1,120,321	1,495,028	1,720,220	1,941,417	13.4%
44	CGK	Cok	228,387	299,325	1,211,321	1,522,886	1,712,292	1,981,821	15.2%
45	VCE	Venice	323,860	543,180	827,026	1,027,804	1,468,160	1,782,252	20.4%
46	BCN	Barcelona	588,164	1,093,221	1,512,128	1,962,209	2,086,026	1,725,080	(14.9%)
47	SVQ	Seville	51,348	113,888	468,829	274,440	1,026,886	1,212,212	12.4%
48	OTZ	Ozren	50,228	201,221	648,528	1,066,526	1,512,228	1,711,427	12.6%
49	NAG	Nagpur	990,022	1,060,400	1,246,623	1,882,206	1,819,889	1,722,029	(5.9%)
50	CDL	Chania	1,200,020	1,325,423	1,131,204	1,116,296	1,422,218	1,722,498	17.0%

(Πηγή: Low Cost Monitor, 2009)

Από τους κορυφαίους 50 αερολιμένες, μόνο έντεκα (11) κατέγραψαν μια μείωση της μεταφορικής ικανότητας στις αναχωρήσεις για το 2008. Το Standsted του Λονδίνου παραμένει ακόμα ο αερολιμένας με τη μεγαλύτερη ικανότητα χαμηλού κόστους, αλλά κατέγραψε την πρώτη ετήσια μείωσή του με 6,6 % λιγότερες θέσεις σε σύγκριση με το 2007. Το χάσμα στο Δουβλίνο, που βρίσκεται στη δεύτερη θέση έχει περιοριστεί δεδομένου, ότι ο αερολιμένας είχε μια αύξηση της τάξης του 5,5 % το 2008 και έχει τώρα περίπου 1,5 εκατ. λιγότερες θέσεις αναχώρησης από το Standsted. Άλλα αεροδρόμια, που παρουσιάζουν σημαντική αύξηση, περιλαμβάνουν το Gatwick του Λονδίνου, το Malpensa του Μιλάνου και τη Βιέννη, που κυμαίνεται από 34 % έως

60 %. Η μεγαλύτερη μείωση καταγράφηκε στο Άμστερνταμ, στο Ciampino της Ρώμης και στο Newcastle, όπου όλα είχαν διψήφιες μειώσεις στη διαθέσιμη ικανότητα (Low Cost Monitor, 2009).

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία εξέτασε την κατάσταση των αερομεταφορών στην Ευρώπη και στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Ξεκινώντας από ένα προστατευτικό καθεστώς η Ελλάδα σταδιακά απελευθέρωσε την αεροπορική της αγορά και έγινε μέλος του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Εναέριου Χώρου. Ατυχώς η απελευθέρωση είχε περιορισμένες χωρικές επιπτώσεις, καθώς η συγκέντρωση της επιβατικής κίνησης παρέμεινε στα μεγάλα αστικά κέντρα. Μέχρι σήμερα φαίνεται ότι, η χώρα δεν έχει εκμεταλλευτεί την άνθηση των εταιρειών χαμηλού κόστους, ωστόσο υπάρχουν αρκετές προοπτικές για την ανάπτυξή τους ακόμα και τώρα. Η ανάπτυξη αυτή θα συνεισέφερε τόσο στην προσβασιμότητα της κάθε περιοχής όσο και στην αύξηση του παραγόμενου πλούτου (Σαμπράκος, ό.π, σελ. 250). Επιπλέον, η απομακρυσμένη γεωγραφική θέση της χώρας μας στο άκρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης καθιστά αναγκαία τη σύνδεση με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης με αεροπορικά κυρίως μέσα, μια και η χερσαία πρόσβαση είναι και δυσχερής, ασύμφορη και εν πολλοίς επικίνδυνη (μην ξεχνάμε τους πολέμους στην πρώην Γιουγκοσλαβία τη δεκαετία του 1990, αλλά και την έλλειψη αστυνόμευσης στις οδικές μεταφορές στα Δυτικά Βαλκάνια). Η Ελλάδα βρίσκεται σε μια περιοχή της Ευρώπης, όπου τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν έχουν αξιοποιηθεί στο μέγιστο. Επιπρόσθετα, το ελληνικό επιβατικό κοινό δεν φαίνεται να απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα από την απελευθέρωση των αεροπορικών υπηρεσιών στη χώρα μας. Οι φορείς χάραξης της πολιτικής θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους όλα όσα αναφέρθηκαν με γνώμονα πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις ώστε οι τουριστικοί προορισμοί να ανθίσουν και να μη καταλήξουν θύματα της επιτυχίας τους.

Η μέχρι σήμερα εμπειρία, από τη διάλυση της Ολυμπιακής Αεροπορίας με την ιδιωτικοποίησή της και τη δημιουργία δύο (2) διάδοχων ιδιωτικών εταιριών Aegean και Olympic ουδόλως είναι ικανοποιητική. Η διάσπαση του παλαιού κρατικού αερομεταφορέα προς το –τότε- προβαλλόμενο επιχείρημα του ανταγωνισμού των ιδιωτικών εταιριών μόνο ως αποτυχημένο ανέκδοτο μπορεί να εκληφθεί. Οι διάδοχες εταιρίες μετά από μικρό χρονικό διάστημα συνέστησαν ένα ιδιόμορφο cartel, αποχωρώντας η μία από τους προορισμούς της άλλης. Αυτό, εκτός του γεγονότος ότι, εξαφάνισε τον

όποιον ανταγωνισμό, δημιούργησε και ένα ιδιόμορφο τοπικό μονοπώλειο. Στη συνέχεια οι δύο εταιρίες, μη κρατώντας ούτε καν τα προσχήματα, ζήτησαν τη συγχώνευσή τους. Αυτό έχει δημιουργήσει προβλήματα τόσο στις εθνικές (ελληνικές) αρχές όσο και στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, που θα πρέπει εντός λίγων ετών να αυτοαναιρεθούν.

Φυσικά αυτό ήταν αναμενόμενο, αφού σ' ολόκληρη την Ευρώπη μεγάλοι εθνικοί αερομεταφορείς συγχωνεύτηκαν ενώ στη «μικρή πλην τιμία (!)» Ελλάδα, ο μικρός εθνικός αερομεταφορέας έπρεπε να διασπαστεί! Εδώ η κοντόφθαλμη πολιτική κατεύθυνση αντιστρατεύτηκε την οικονομική επιστήμη με ολέθρια αποτελέσματα.

Στην Ελλάδα δεν δημιουργήθηκε κάποια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, μια και αυτό θα ήταν αδύνατο οικονομικά. Η υποχρεωτική – και λόγω μνημονίου – εκχώρηση στον ιδιωτικό τομέα των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας, ουδέν προσφέρει τόσο στην οικονομική ανάπτυξη όσο και στην εξυπηρέτηση των επιβατών. Το αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» των Αθηνών αποτελεί παράδειγμα προς αποφυγή. Η λεόντιος σύμβαση, που λειτουργεί μόνο προς όφελος των ιδιωτών επενδυτών το καταδίκασε σε μαρασμό. Τα υπέρογκα τέλη του αεροδρομίου το κατέστησαν τόπο (και προορισμό) αποφυγής και πολλοί επιβάτες σχεδιάζουν τα ταξίδια τους με αφετηρία άλλα αεροδρόμια, όπως για παράδειγμα το αεροδρόμιο «Μακεδονία» της Θεσσαλονίκης. Η δε τρομερή ανάπτυξη του αεροδρομίου της Κωνσταντινούπολης στην Τουρκία δείχνει του λόγου το αληθές. Η λεόντιος σύμβαση του αεροδρομίου Αθηνών, που εγκύαται από το κράτος τα έσοδα στους ιδιώτες, μόνο ως αντικείμενο μελέτης κρατικομονοπωλιακής σύμβασης μπορεί να εκληφθεί. Καθόσον μέχρι σήμερα, δεν υπάρχει η πολιτική βούληση, δύσκολα αναμένεται στο μέλλον η επίλυση του προβλήματος.

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους τελευταία έχουν μπει στο στόχαστρο του ταξιδιωτικού κοινού. Ο παλιός στόλος τους, τα συχνά δυστυχήματα, μερικές φορές πολυπληθή, το ανύπαρκτο επίπεδο εξυπηρέτησης αρχίζουν να γίνονται αντικίνητρο για την επιλογή τους από το επιβατικό κοινό.

Η παγκοσμιοποίηση και το απελευθερωμένο περιβάλλον των αεροπορικών μεταφορών σε συνδυασμό με τις ισχύουσες οικονομικές τάσεις, τείνουν να αλλάξουν το μέχρι σήμερα μοντέλο διαχείρισης των αεροδρομίων. Είναι χαρακτηριστική η τάση για τη δημιουργία ανεξάρτητων από το κράτος φορέων διαχείρισης των

αερολιμένων. Έτσι η δραστηριοποίηση των ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων προς την κατασκευή και λειτουργία των αεροδρομίων καθιστά τα αεροδρόμια μια σύγχρονη πια επιχειρησιακή μονάδα με συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους. Επομένως, τα αεροδρόμια θα πρέπει πλέον να είναι σε θέση να καλύπτουν από τα έσοδά τους τις δαπάνες λειτουργίας, να καλύπτουν χρηματοδοτήσεις για επενδύσεις και να έχουν κέρδος τέτοιο ώστε να δημιουργείται απόσβεση του κόστους επένδυσης. Ουσιαστικά τα αεροδρόμια θα λειτουργούν ως αυτόνομες επιχειρησιακές μονάδες (Business Units).

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο βάλεται από την αδιαφορία του ιδιώτη για επενδύσεις και μετεξέλιξη του αεροδρομίου. Οι επενδύσεις, που απαιτούνται, είναι πολύ μεγάλες και όσον αφορά στην Ελλάδα, η αναμενόμενη οικονομική ανταπόδοση είναι μακρόχρονη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, όπως προαναφέρθηκε, αντί για επενδύσεις να έχουμε «ξεπούλημα» υποδομών και μάλιστα κάτω του κόστους, ώστε να μπορέσει να προκύψει το όποιο «κέρδος» στον ιδιώτη επενδυτή, που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι γερμανικός όμιλος.

Στον Ελληνικό χώρο το πρώτο αεροδρόμιο με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (συμμετοχή χρηματοδότησης του κράτους για την κατασκευή μόνο 7 %) είναι ο Αερολιμένας Αθηνών Ελευθέριος Βενιζέλος στη περιοχή των Σπάτων Αττικής. Οι μέτοχοι στον φορέα υλοποίησης και διαχείρισης του αερολιμένα είναι κατά 55 % το Ελληνικό Δημόσιο και κατά 45 % κοινοπραξία Ιδιωτικών Μετόχων (Hochtief A.G, ABB AG, Η Krants-TKT, Flughafen Athen-Spata). Η έναρξη λειτουργίας του νέου αερολιμένα έγινε τον Μάρτιο του 2001 και σύμφωνα με τη σύμβαση μεταξύ ιδιωτών και Ελληνικού Δημοσίου η λειτουργία του ανεξάρτητου φορέα διαχείρισης με επικεφαλής τους ιδιώτες επενδυτές θα είναι υπό την ευθύνη τους για 30 έτη (συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου κατασκευής του). Το έργο αυτό ήταν πρωτοποριακό για τα Ελληνικά δεδομένα και επρόκειτο να αποτελέσει πιλότο για ανάλογες επενδυτικές δραστηριότητες στο χώρο των αεροπορικών μεταφορών (Στεφανής et. al., ό.π, σελ.15).

Παρ' όλους τους καλούς ωιωνούς με τους οποίους δημιουργήθηκε ο Αερολιμένας Αθηνών και τη συμβολή του στους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας το 2004, η συνέχεια δεν ήταν η αναμενόμενη, όπως και προελέχθη. Σήμερα, αποτελεί προορισμό προς αποφυγή, η δε οικονομική του επιβίωση στηρίζεται στην απαράδεκτη λεόντιο σύμβαση και στους αγρίως φορολογούμενους Έλληνες, οι οποίοι «εγγυόνται» την κερδοφορία του, πράγμα μοναδικό στον κόσμο, καθόσον ένα κρατικό μονοπώλιο

ακολούθησε ένα ιδιωτικό τοιούτο και μάλιστα με την προστασία και την εγγύηση του κράτους εντός της υποτιθέμενης «ανταγωνιστικής» Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι συνέργειες από την ανάπτυξη των αεροδρομίων αποτυπώνονται και στην πρόσφατη μελέτη, που εξέδωσε το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (Ο.Π.Α. πρώην Α.Σ.Ο.Ε.Ε.) σύμφωνα με την οποία, η επιχειρηματική κοινότητα του αεροδρομίου της Αθήνας συνεισφέρει συνολικά 2,14 % του ΑΕΠ της Ελλάδας και αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την εθνική οικονομία και την ελληνική κοινωνία. Σε περιφερειακό επίπεδο, το αεροδρόμιο συνεισφέρει 3,2 % του ΑΕΠ της Αττικής, ενώ αποτελεί μοχλό επιχειρηματικής ανάπτυξης και απασχόλησης: 300 επιχειρήσεις και περισσότεροι από 15.000 εργαζόμενοι αποτελούν την «αεροδρομική» κοινότητα (Τσάρτας Π., ό.π, σελ. 196).

Κλείνοντας με μια αναφορά στο φλέγον θέμα των επιδοτήσεων, είναι σαφές ότι, το ελληνικό κράτος απαγορεύεται να προβεί σε άμεσες γενικές επιδοτήσεις ελληνικών ή ξένων αερομεταφορέων καθώς αυτό αντίκειται στο Κοινοτικό Δίκαιο. Εμμέσως, μπορεί να προβεί σε μείωση των φόρων και τελών αεροδρομίων όπως έπραξε σε κάποιο βαθμό κατά την περίοδο Απριλίου – Σεπτεμβρίου 2009, τα αποτελέσματα όμως της προσπάθειας αυτής υπήρξαν πολύ περιορισμένα.

Ωστόσο, και με βάση τις πρόσφατες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής αναφορικά με τη δυνατότητα επιδοτήσεως αεροπορικών εταιρειών, που χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια, τίθεται το ερώτημα κατά πόσον μια μορφή επιδοτήσεων πιθανώς από τις Περιφερειακές Αυτοδιοικήσεις προς εταιρείες χαμηλού κόστους (LCC) που προτίθενται να δραστηριοποιηθούν σχετικά έχει νόημα.

Η απάντηση είναι θετική υπό τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

- α) ότι οι LCC προτίθενται να εγγυηθούν ένα ελάχιστο επίπεδο κίνησης,
- β) ότι οι LCC προτίθενται να επιχειρήσουν σε δωδεκάμηνη βάση (έστω και με μειωμένο αριθμό δρομολογίων κάποιους μήνες) ώστε να μην δημιουργηθούν τα γνωστά προβλήματα που σχετίζονται με την εποχικότητα των τουριστικών ροών,
- γ) ότι θα υπάρξει ένα πλαίσιο δεοντολογίας (Code of Conduct) των

Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων αναφορικά με τις διαπραγματεύσεις τους με τους LCC ώστε να μην οδηγηθούμε σε καταστροφική πλειοδοσία επιδοτήσεων προς όφελος αποκλειστικά και μόνον των LCC. Δεδομένης της άσχημης δημοσιονομικής κατάστασης της χώρας (και των Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων), οι πόροι για τη σχετική επιδότηση θα μπορούσαν να βρεθούν πιθανώς μέσα από την εξοικονόμηση χρημάτων, που αυτή τη στιγμή δαπανώνται για προβολή και συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις με αμφίβολο το τελικό αποτέλεσμα ως προς την προσέλκυση τουριστών.

Με άλλα λόγια, και στο βαθμό που ένας τουριστικός προορισμός δεν είναι σε θέση αυτόνομα να δημιουργήσει ισχυρό brand name στο διεθνή τουριστικό χάρτη, είναι πιθανώς καλύτερα να προτιμηθεί η έμμεση προώθηση μέσα από το λεγόμενο «αποτέλεσμα Ryanair» (Ryanair effect) και τον κατακλυσμό της περιοχής από τις τουριστικές «ορδές» των LCC. Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι, η επιλογή από τη Ryanair, περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας μας για την έναρξη ή ενίσχυση συχνότητας πτήσεων, είχε θεαματικά αποτελέσματα. Από τους 400.000 διακινηθέντες επιβάτες στη Ρόδο με LCC's, η εν λόγω εταιρεία διακίνησε περισσότερους από τους μισούς. Συνολικά στη χώρα μας αύξησε τη μηνιαία χωρητικότητα από 10.000 καθίσματα τον Αύγουστο του 2010 σε 70.000 περίπου τον Ιούνιο του 2011 (<http://www.tourismpress.gr>).

Οι αεροπορικές μεταφορές χαρακτηρίζονται από τον έντονα διεθνοποιημένο ανταγωνισμό. Η αύξηση της ζήτησης για μεταφορά, η πολιτική μείωσης των ναύλων και η εφαρμογή των κανόνων του ανταγωνισμού αποτελούν παραμέτρους που εντείνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον στις αεροπορικές εταιρίες. Σ' ένα τέτοιο περιβάλλον οι στρατηγικές συμμαχίες των αεροπορικών εταιριών αποτελούν και θα αποτελέσουν και στο μέλλον το κριτήριο για την βιωσιμότητά τους. Η φιλοσοφία του εθνικού αερομεταφορέα ανήκει πλέον στο παρελθόν και το επιβατικό κοινό κατευθύνεται προς εταιρίες, που έχουν ενταχθεί στους κανόνες της αγοράς και παρέχουν ταυτόχρονα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης με χαμηλή τιμή εισιτηρίου.

Η δυνατότητα που παρέχεται στις αεροπορικές εταιρίες να καθορίζουν ελεύθερα την τιμή του εισιτηρίου τους (μέσα σε κάποια θεσπισμένα όρια) οδηγεί σε ακόμη μεγαλύτερη μείωση των τιμών. Όλα τα σχέδια αναδιοργάνωσης, καθώς και επιχειρησιακά πλάνα των αεροπορικών εταιριών αναπόφευκτα επικεντρώνονται στη μείωση του λειτουργικού κόστους με έμφαση στη μείωση του κόστους εργασίας και

το κλείσιμο των ελλειματικών γραμμών.

Βέβαια στην Ελλάδα με το τόσο έντονο γεωγραφικό ανάγλυφο, την ύπαρξη μεγάλου αριθμού κατοικίσιμων νησιών, που κάνουν αναγκαία την ύπαρξη πολλών αεροδρομίων, που εξυπηρετούν όμως μικρό αριθμό μόνιμων κατοίκων, δημιουργούνται πολλά προβλήματα οικονομικής επιβίωσης, ανταγωνισμού αλλά και αναγκαιότητας ύπαρξης αεροδρομίων και αεροπορικών γραμμών. Μια σειρά ερωτημάτων αναζητούν απάντηση. Σταχυολογούμε:

Πώς θα συγκεραστεί η αναγκαιότητα ύπαρξης αεροδρομίου σε ένα μικρό νησί με λιγοστούς κατοίκους, που όμως δέχεται μεγάλο αριθμό τουριστών κατά τη θερινή περίοδο;

Η θερινή τουριστική κίνηση δεν μπορεί να υποστηρίξει οικονομικά την αδειάληπτη λειτουργία του αεροδρομίου αλλά και της αεροπορικής γραμμής καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ποιο είναι το πρακτέο στην περίπτωση αυτή;

Η οικονομική ενίσχυση των λεγόμενων «άγονων» γραμμών δεν μπορεί πλέον να συνεχιστεί. Τι θα την αντικαταστήσει;

Πώς θα εξυπηρετούνται οι μόνιμοι κάτοικοι την περίοδο που δεν υπάρχει τουριστική κίνηση;

Πώς θα αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες ενός αεροδρομίου, που καθίσταται κερδοφόρο για τρεις – τέσσερις μήνες, ενώ τους υπόλοιπους μήνες υπολειτουργεί και παρουσιάζει ζημία;

Θα μπορούσε να παρατεθεί πλήθος άλλων ερωτημάτων. Υπάρχει όμως και ένα κατά βάση θα λέγαμε πολιτικό. Πώς θα κατανοήσει η Ευρώπη και οι Βρυξέλλες την «ελληνική ιδιομορφία»; Ως «ελληνική ιδιομορφία» θεωρείται το πρόβλημα του γεωγραφικού ανάγλυφου. Για παράδειγμα, στον ανταγωνισμό εξετάζουμε αν μπορεί ο καταναλωτής να προμηθευτεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία σε κάποιο νομό. Στο νομό Λάρισας ή στο Βέλγιο, όπου έχουμε πεδινό έδαφος, είναι λογικό κάποιος καταναλωτής ν' αναζητήσει την πιο φθηνή τιμή σε μια γειτονική πόλη, διότι υπάρχει εύκολη πρόσβαση. Τι γίνεται όμως με τον καταναλωτή της Μήλου; Θα επιλέξει να μεταβεί στη Σίφνο ή στην Αμοργό για να προμηθευτεί φθηνότερα ένα προϊόν ή υπηρεσία; Και πώς θα μεταβεί, αν υπάρχει απαγορευτικό; Ή θα περιμένει την εβδομαδιαία διασύνδεση με κάποιον «θαλασσοπνίχτη» για να μεταβεί από το ένα νησί στο άλλο; Αυτή η αδυναμία μετακίνησης είναι αδιανόητη για τον κάτοικο των Βρυξελλών, που όμως αποφασίζει για το τι θα πράξει ο καταναλωτής των Κυκλάδων! Ποιος θα δώσει λύση που θα σέβεται την κοινή λογική;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Στοιχεία για ορισμένες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους

Η Ryanair πραγματοποιεί περισσότερες από 1.400 πτήσεις την ημέρα, από 44 βάσεις και πάνω από 1.100 δρομολόγια χαμηλού κόστους σε 27 χώρες, συνδέοντας 160 προορισμούς. Διαθέτει ένα στόλο από 250 νέα Boeing 737 - 800, ενώ έχει παραγγείλει 64 νέα αεροσκάφη εντός των επόμενων δύο ετών. Η εταιρεία έχει στο δυναμικό της περισσότερους από 8.000 ανθρώπους και εντός του τρέχοντος έτους θεωρεί πως θα μεταφέρει περίπου 73,5 εκατομμύρια επιβάτες.

Η easyJet είναι πρωτοπόρος ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους. Διαθέτει 181 αεροσκάφη. Πετά σε προορισμούς σε Ευρώπη, Αφρική και Ασία και συγκεκριμένα σε 114 αεροδρόμια 27 χωρών, ενώ διαθέτει 20 βάσεις. Το 2009 μετέφερε 45,2 εκ. επιβάτες.

Η Airberlin πραγματοποιεί πτήσεις παγκοσμίως. Διαθέτει βάση στη Γερμανία και σε άλλες ευρωπαϊκές πόλεις και κυρίως στην Ισπανία, την Ιταλία και την Αυστρία. Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία. Διαθέτει αεροσκάφη Airbus, Boeing και Q400 (από 76 έως 387 θέσεις).

Η Ολλανδική Transavia πετά σε περισσότερους από 90 προορισμούς, κυρίως στην Ευρώπη και τις μεσογειακές ακτές. Διαθέτει δέκα Boeing 737 – 700 και 19 Boeing 737 - 800, 149 και 186 θέσεων αντίστοιχα.

Η Meridiana fly είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ιταλία και παρέχει εκτεταμένο δίκτυο 7 δι-ηπειρωτικών, 48 διεθνών και 32 εγχώριων πτήσεων, οι οποίες αναχωρούν κυρίως από αεροδρόμια που βρίσκονται στις βόρειες και κεντρικές περιοχές της Ιταλίας. Ο νέος στόλος της εταιρείας θα αποτελείται από 35 αεροσκάφη, συμπεριλαμβανομένων 17 MD82, 9 A320, 4 A319 και 2 ATR 42.

Η Thomas Cook είναι βρετανική εταιρεία με βάση το Manchester. Πετά από 21 βρετανικά αεροδρόμια σε πάνω από 80 προορισμούς. Διαθέτει 22 Airbus και 22 Boeing.

Η Jetairfly είναι μία νέα βελγική εταιρεία, η δεύτερη μεγαλύτερη στο Βέλγιο (2 εκατομμύρια επιβάτες το 2008). Διαθέτει 12 αεροσκάφη και πετά σε 74 προορισμούς κατά τη θερινή περίοδο και 32 προορισμούς κατά τη χειμερινή. Τα αεροδρόμια αναχώρησης είναι η Βρυξέλλες, η Οστάνδη, η Λιέγη και το Σαρλερουά.

Η Blue Air είναι ρουμανική εταιρεία, διαθέτει 11 Boeing 737 αεροσκάφη, εκ των οποίων τρία 737 - 300, ένα 737 - 500, δύο 737 - 400 και πέντε 737 - 800 Next Generation, με χωρητικότητα μεταξύ 126 και 189 θέσεων. Πετά σε περισσότερους από 40 προορισμούς.

Η Norwegian Air Shuttle ASA, είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στη Σκανδιναβία, έχει βάση το Όσλο και πετά όχι μόνον στην Ευρώπη αλλά και στη Βόρειο Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Με περισσότερους από 10,7 εκατομμύρια επιβάτες το 2009, η Norwegian είναι η 4^η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Προσφέρει 238 δρομολόγια σε 93 προορισμούς. Ο στόλος της αποτελείται από 46 αεροσκάφη (Boeing 737-300 και Boeing 737-800).

Η NIKI Luftfahrt GmbH διαθέτει Airbus και Embraer στόλο. Ο στόλος της NIKI περιλαμβάνει δύο (2) Airbus A321 (212 θέσεις), έξι (6) Airbus A320 (180 θέσεις), δύο Airbus A319 (150 θέσεις), και τέσσερα (4) Embraer E190 (104 θέσεις). Ανήκει στην Air Berlin.

Η Wizz Air διαθέτει δώδεκα (12) βάσεις στην Πολωνία, την Ουγγαρία, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Ουκρανία και τη Δημοκρατία της Τσεχίας, προσφέροντας πάνω από 150 δρομολόγια. Ο στόλος της είναι νέος (ηλικία μικρότερη των 3 ετών - Airbus A320).

Η Smartwings είναι μία τσεχική εταιρεία με βάση την Πράγα. Πετά σε Ευρώπη, Κύπρο και Ντουμπάι, διαθέτει ένα νέο στόλο, δύο (2) B737-500 Boeing και οκτώ (8) B737-800.

Η TUIfly είναι η τρίτη μεγαλύτερη γερμανική εταιρεία. Πετά στις παραδοσιακές τουριστικές περιοχές, στη Μεσόγειο, τη Μαδέιρα, τα νησιά Cape Verde και την Αίγυπτο και χρησιμοποιεί 41 αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Ανήκει στο μεγάλο τουριστικό όμιλο της TUI.

Η Jet2.com Limited είναι μία βρετανική εταιρεία, η οποία παρέχει τις υπηρεσίες της από επτά (7) βάσεις του Ηνωμένου Βασιλείου σε περισσότερους από 55 προορισμούς. Η εταιρεία μετέφερε περίπου 3 εκατομμύρια επιβάτες το 2009. Διαθέτει 34 αεροσκάφη Boeing διαφόρων τύπων με χωρητικότητα από 148 έως 229 θέσεις.

Η Belle Air είναι αλβανική εταιρεία με βάση τα Τίρανα. Χρησιμοποιεί δύο (2) Airbus 320 και πετά στην Ιταλία και την Πρίστινα (Κοσσυφοπέδιο).

Η Arkefly είναι μία ολλανδική εταιρεία με βάση το αεροδρόμιο Schiphol στο Άμστερνταμ. Πετά σε προορισμούς στη Μεσόγειο, την Ερυθρά Θάλασσα, την Καραϊβική, τα Κανάρια Νησιά, τη Σκανδιναβία, την Αφρική, την Ασία, τη Βραζιλία και τις Ολλανδικές Αντίλλες. Ο στόλος της περιλαμβάνει πέντε (5) Boeing 737-800 και τρία (3) Boeing 767-300 ER.

Η Germanwings έχει τη βάση της στην Κολονία (Γερμανία). Πετά σε περισσότερους από 66 προορισμούς στην Ευρώπη. Από 01.01.2009 η εταιρεία ανήκει στη Lufthansa. Διαθέτει τριάντα (30) Airbus A319 με χωρητικότητα 144/150 θέσεων.³⁶

Easyjet

Το brand name «easy» εμφανίστηκε το 1995, από τον κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηγιάννου. Το συνθετικό «easy» δεν προσδιορίζει την έννοια του «φτηνού» αλλά υπογραμμίζει την εύκολη πρόσβαση του καταναλωτή σε προϊόντα και υπηρεσίες χαμηλού κόστους στοιχείο στο οποίο στηρίζεται και το χαμηλό κόστος τους.

Τον Νοέμβριο του 2000, η Easyjet εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (LSE: EZJ). Σημειώνουμε επίσης, ότι ένα ποσοστό του 11 % των μετοχών δόθηκαν με options στο προσωπικό της εταιρείας.

Η Easy Jet σε σχέση με τις παλαιότερες εταιρείες αυτού του τύπου έχει ορισμένα συγκριτικά πλεονεκτήματα:

- Σχεδιάστηκε από το μηδέν
- Η διοικητική οργάνωση της εταιρείας στηρίζεται στην άμεση επικοινωνία των διαφόρων τμημάτων
- Η απλότητα κυριαρχεί ακόμα και στο προσωπικό των αεροσκαφών
- Ο τρόπος πώλησης των εισιτηρίων είναι εξίσου απλός (μέσω τηλεφώνου ή Internet)
- Οι διαδικασίες επιβίβασης είναι εξίσου απλές
- Οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους επιβάτες είναι ελάχιστες

Η βρετανική EasyJet από τον Μάρτιο του 2001 μετέφερε 8,3 εκατομμύρια επιβάτες. Με ρυθμό ανάπτυξης 36 % κατά τους έξι (6) τελευταίους μήνες κατέκτησε τη δεύτερη θέση στην Μεγάλη Βρετανία και προηγήθηκε της British Midland. Η EasyJet το 2001 είχε καθαρά κέρδη 103,5 εκατ. EUR σε κύκλο εργασιών 572,86 εκατομμυρίων EUR, ήτοι 18% (πηγή: εφημ. Καθημερινή, 14/07/2002).

Τα οικονομικά μεγέθη της

Συνοψίζοντας τα επίσημα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας αξίζει να σημειωθεί ότι, τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρίας μετέφερε 30.000 επιβάτες. Το 2001, οι αριθμοί αυξήθηκαν σε 7.564.000 δίνοντας στην εταιρεία κέρδος 41.100.000,00 £ βρετανικών λιρών σε συνολικά έσοδα περίπου £ 385 εκατομμυρίων βρετανικών λιρών. Με την αγορά της Go προστέθηκαν άλλοι 4.820.000 επιβάτες στο δυναμικό της. Πτώση 50% στα ετήσια κέρδη, για το έτος χρήσης 2008 – 2009, ανακοίνωσε η EasyJet, λόγω του υψηλού κόστους καυσίμων, αύξησης λειτουργικού κόστους, κόστους συντήρησης αλλά και της κρίσης και παρά την καλή πορεία των πωλήσεών της. Τα προ φόρων κέρδη του ομίλου διαμορφώθηκαν στα £ 54,7 εκατ. στερλίνες (\$ 92,2 εκατ. δολάρια), για το έτος χρήσης, που ολοκληρώθηκε στα τέλη Σεπτεμβρίου, έναντι £ 110,2 εκατ. στερλίνες που ήταν στο αντίστοιχο προηγούμενο διάστημα (Σμυρλόγλου, 2010).

Εικόνα : Το δίκτυο πτήσεων της easyjet



(Πηγή:

<http://www.google.gr/imgres?imgurl=http://www.airlineroutemaps.com/Europe/img/Easyjet.gif&imgrefurl=http://www.airlineroutemaps.com/Europe/Easyjet.shtm1&usg=c9wOReF-V7pwc>)

Αντίθετα, οι πωλήσεις του ομίλου της Βρετανικής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους EasyJet ενισχύθηκαν κατά 13 % στα £ 2,36 δισ. στερλίνες, ενώ ο συνολικός αριθμός των επιβατών ενισχύθηκε κατά 3,4 % στα 45,2 εκατομμύρια. Η πληρότητα των πτήσεων αυξήθηκε κατά 1,4 % και η μετοχή της εταιρίας τους τελευταίους τρεις μήνες είχε αύξηση κατά 16 %.

Ταυτόχρονα, μετά την παραλαβή νέων αεροσκαφών Airbus A139, ο στόλος της εταιρείας ενισχύθηκε και αποτελεί πλέον έναν από τους πιο σύγχρονους και φιλικούς προς το περιβάλλον, με μέση ηλικία ζωής αεροσκάφους τα 2,3 χρόνια.

Δομή κόστους:

Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες μέσω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου, οι άμεσες πωλήσεις, η μη έκδοση εισιτηρίων, καθώς και η μη συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες μείωσης τους κόστους.

Άλλωστε αυτός ο τρόπος παροχής εισιτηρίων στους πελάτες είναι διαθέσιμος 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα και 365 μέρες το χρόνο από οποιαδήποτε υπολογιστή με πρόσβαση στο διαδίκτυο.

Παράλληλα η πώληση μιας ενοποιημένης τιμής, των μιας - κατεύθυνσης εισιτηρίων, επιτρέπει στους επιβάτες όχι μόνο περισσότερη ευελιξία αλλά τους κατοχυρώνει τις προσφορές / εκπτώσεις που δικαιούνται. Η χρέωση για αλλαγή της πτήσεως τους επέρχεται στο πάγιο ποσό των € 16,00 ευρώ, χωρίς περαιτέρω οικονομικές επιβαρύνσεις.

Η easyJet δεν προσφέρει δωρεάν ποτά ή το συνηθιζόμενο προσφερόμενο φαγητό κατά την διάρκεια των πτήσεων. Οι πελάτες της μπορούν είτε να τα αγοράσουν πριν ή κατά την διάρκεια των πτήσεων τους.

Η χρήση μη κεντρικών αεροδρομίων περιορίζει τα έξοδα των φόρων των αεροδρομίων και εκμηδενίζει τις καθυστερήσεις πτήσεων συμβάλλοντας σημαντικά στην μείωση των εξόδων. Η εταιρία έχει επικεντρωθεί σε ταξίδια μικρής απόστασης γι' αυτό χρησιμοποιεί αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Παράλληλα μεγιστοποιεί την χρήση αυτού του στόλου, εντατικά αστραπιαία ταξίδια επιστροφής, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη συντήρησης.

Τέλος, μια έμμεση στρατηγική της easyJet για την μείωση του κόστους, που είχε αντίκτυπο στην καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης, επιτεύχθηκε με την συνεργασία της sanvis.

Η easy Jet μπορούσε να επικεντρωθεί στις πτήσεις, στους πελάτες της, στο πυρήνα της επιχείρησης και όχι στα τεχνολογικά συστήματα, που της σπαταλούσε αρκετό χρόνο.

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην μείωση του κόστους της επιχείρησης διατηρώντας παράλληλα χαμηλές τιμές στα εισιτήρια.

Χρηματοοικονομικά στοιχεία Πηγές εσόδων:

Η κύρια πηγή εσόδων πηγάζει από τα εισιτήρια μέσω του διαδικτύου που ξεπερνά το 98 %. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η πώληση των εισιτηρίων την περίοδο 1998 μέχρι τον Ιανουάριο του 2005.

**Διάγραμμα : Τιμές κλεισίματος της μετοχής της
EasyJet: 22/05-18/11/2008**



(Πηγή: Centre for Asia Pacific Aviation & Yahoo! Finance)

Ryanair

Η Ryanair αρχικά καθοδηγούνταν από την εξυπηρέτηση των πελατών (customer service) και την προσπάθειά της να προσφέρει χαμηλούς ναύλους σε σχέση με τις ανταγωνίστριες αεροπορικές εταιρίες. Ωστόσο έχασε χρήματα και αποφάσισε να αλλάξει το μοντέλο λειτουργίας της. Η Ryanair οδήγησε το μοντέλο αποτελεσματικότητας της Southwest ένα βήμα πιο πέρα με το να μην παρέχει φαγητό, ενδιάμεσους ταξιδιωτικούς πράκτορες και connections. Όλες οι πωλήσεις της γίνονται απευθείας είτε μέσω internet είτε μέσω τηλεφωνικών κέντρων (Gillen και Lall, 2004).

Η Ryanair με 10,5 εκατομμύρια επιβάτες το 2001 πέρασε μέσα σε δέκα χρόνια το στάδιο της μικρής περιφερειακής εταιρίας, στην πέμπτη θέση των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιριών που εκτελούν πτήσεις στον ευρωπαϊκό χώρο και στον ισολογισμό (2001) παρουσίασε καθαρά κέρδη € 104,5 εκατ. EUR (πηγή: εφημ. Καθημερινή 14/07/2002).

Εικόνα : Το δίκτυο πτήσεων της Ryanair



[Πηγή:http://www.google.gr/imgres?imgurl=http://img.photobucket.com/albums/v496/Fatmonkey/Budget%2520Airlins/Ryanair_Stansted_map.jpg&imgrefurl=http://www.skyscrapercity.com/showth], (πρόσβαση 05/04/2011)

Ο ιρλανδικός αερομεταφορέας ιδρύθηκε το 1985 και εγκαινίασε πτήσεις από τη Βρετανία σε χώρες της Ευρώπης το 1997, κρατώντας τις τιμές σε χαμηλά επίπεδα και επιλέγοντας ως προορισμούς μικρά και μη κεντρικά αεροδρόμια, πρότυπο το οποίο είχε εφαρμόσει, για πρώτη φορά στις ΗΠΑ, η Southwest Airlines. Ξεκίνησε με μετοχικό κεφάλαιο μίας λίρας, συνδέοντας με ένα 15-θέσιο αεροπλάνο ένα ιρλανδικό χωριό με το Λονδίνο. Σήμερα, ο στόλος της αριθμεί 166 Boeing 737- 800, 189 θέσεων, ενώ στόχος διπλασιασμού του στόλου και επιβατικής κίνησης ως το 2012. Πετάνει σε 26 ευρωπαϊκές χώρες και σε 29 αεροδρόμια. Το έτος 2007 – 2008 έσπασε το φράγμα των 50 εκατομμυρίων επιβατών, διαθέτοντας 163 αεροπλάνα. Αν και σημείωσε άνοδο των λειτουργικών εσόδων κατά 21 % (€ 2,7 δισ. ευρώ από 2,2 δισ. ευρώ), οι τιμές του πετρελαίου μείωσαν την καθαρή κερδοφορία μετά από φόρους, η οποία διαμορφώθηκε στα 390 εκατ. ευρώ, έναντι 435 εκατ. ευρώ. Στο πρώτο τρίμηνο εταιρικής χρήσης του 2008 (Απρίλιος – Ιούνιος 2008), η εταιρεία, αν και σημείωσε αύξηση εσόδων (12 %) και επιβατών (19 %), είδε τα καθαρά κέρδη να μειώνονται δραματικά, καθώς από 139 εκατ. ευρώ συρρικνώθηκαν στα 21 εκατ. ευρώ, εξαιτίας της τιμής του πετρελαίου (Πηγή: Φ. Φωτεινού, capital.gr, 21/10/2008) .

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Διαμαντής Η., Μπαλτούκας Α., Τεχνολογία Α΄ Ενιαίου Λυκείου τ. Β', Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα, 1999
2. Craig, James C. and Grant Robert M. (1993), Strategic Management, London: Kogan Page Limited.
3. Eclat Consulting (2004) "Low Cost Carriers in the U.S.: Shifting Strategies Required for the Next Growth Phase" 3rd annual MIT airline industry conference
4. Mintzberg, H. and Quinn, J.B. (1988) The Strategy Process, Prentice-Hall, Harlow, 1988.
5. Μπαλατσινός, Ν. (2008) ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑ, ανάκτηση από [<http://old.eyploia.gr/modules.php?name=News&file=print&sid=2548>](πρόσβαση, 7/5/2009).
6. Μπουτσούκη, Χ., Πλακογιαννάκη, Ε., Τσακίριδου, Ε. Διδακτικές Σημειώσεις ΤΟΜΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, 20 ΜΑΡ 2009, http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/Axiologisisoterikoukaixoterikouepicheirimatikouperivallontos_F4746.pdf (Πρόσβαση 28/3/2009)
7. Ψαραύτης Χ. (2005) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΘΑΛΑΣΣΙΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ Ι, Ε.Μ.Π., ΑΘΗΝΑ, ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ(2005)
8. Χατζηδάκης, Α. «Ανάλυση της πορείας της τουριστικής κίνησης 2001-2010», Εκδόσεις ΕΟΤ, Εκτύπωση Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα 2011.
9. Φακίνος, Χ. κ.α., Με τα φτερά του Ίκαρου Ελληνική και πολεμική πολιτική αεροπορία 1908-1998, Εκδόσεις Μίλητος, 1998
10. Vellas, F., Becherel, L. (1995) International Tourism: An Economic Perspective, London, McMillan Press Ltd
11. Τενεκούδης, Α.Γ., (2001) «Η ανάπτυξη των αερομεταφορών και η επίπτωσή τους στην ελληνική αεροπορική επιχειρηματική δραστηριότητα», διαθέσιμο σε http://www.spoudmet.civil.upatras.gr/2001/pdf/5_7.pdf, πρόσβαση 30/05/2008
12. Τζουβελέκας, Β., Σημειώσεις Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Ρέθυμνο, 2003
13. Ροζάκης, Χ., «Το διεθνές νομικό καθεστώς του Αιγαίου», Γνώση 1988