

**Α. Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

***«Το επιχειρησιακό μοντέλο των
αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους
και η σύγχρονη ταξιδιωτική μετακίνηση»***

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΩΝ:

ΝΤΕΛΗ ΛΕΩΝΟΡΑ

ΧΟΛΕΒΑ ΕΛΙΣΑΒΕΤ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΑΒΡΑΜΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒΡΑΑΜ

ΑΘΗΝΑ, 2007



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	11
Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ	11
1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	11
1.2. ΒΟΡΕΙΟΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	18
ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΤΟΥ ΑΕΡΑ	18
2.1. ΑΝΟΙΧΤΟΙ ΟΥΡΑΝΟΙ	22
2.2. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	23
2.2.1 ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΕΝΑ ΑΣΤΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.	23
2.2.2 ΑΣΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ OPEN SKIES	25
2.2.3 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ OPEN SKIES	29
2.3. ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ	30
2.4. ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ	31
2.5. ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	35
ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΠΡΟΟΔΟΣ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ	35
3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	37
3.2. ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΕΕ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΝΙΑΙΑ ΑΓΟΡΑ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	39
3.3. ΜΕΤΡΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ	40
3.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ	43
3.2.1. ΤΟ ΤΡΙΤΟ ΠΑΚΕΤΟ	43
3.2.2. ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ CITY - PAIRS	45
3.2.3. ΆΛΛΑ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕ	45
3.3.ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΡΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	46
3.3.1. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ	49
ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΕΙΣΗΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	50
3.4. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ	52
3.5. ΆΛΛΑ ΕΜΠΟΔΙΑ	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	58
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ	58
4.1. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ	59

4.2. ΕΞΕΛΙΞΗ _____	60
4.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΩΝ _____	61
4.4. ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ; _____	62
4.4.1 ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ _____	62
4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ _____	63
4.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ _____	64
4.3.1. ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΟΥ _____	64
4.3.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ _____	65
4.3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ _____	65
4.3.4 ΥΠΕΡΒΑΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ _____	69
4.3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ _____	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 _____	71
LOW-COST CARRIER _____	71
5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ _____	71
5.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ; _____	73
5.1.2. Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ _____	75
5.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ _____	77
5.2. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΩΝ _____	78
5.4. LOW-COST ΠΤΗΣΕΙΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ _____	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 _____	85
Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ _____	85
6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ _____	85
6.2. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ _____	86
6.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ _____	86
6.2.2. ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ _____	91
6.2.3. RYANAIR _____	92
6.2.4. EASYJET _____	94
6.2.5. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ _____	95
6.3. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ (ΤΩΝ ΑΚΡΙΒΩΝ) ΚΑΝΟΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ _____	96
6.3.1. ΕΠΙΚΕΡΔΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ _____	96
6.3.2. ΠΕΛΑΤΕΣ _____	98
6.3.3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ _____	98
6.3.3.1 ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΦΟΡΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΥΡΑΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΕΣ _____	99
6.3.3.2. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ _____	99
6.3.3.3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ _____	100
6.3.3.4. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ _____	100
6.3.3.5. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ _____	100
6.3.3.6. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΑΕΡΑ _____	101
6.4. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ _____	104

6.4.1. ΥΠΟΒΑΘΡΟ	105
6.4.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	106
6.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	107
6.4.4. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	108
6.4.5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ	109
6.4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ	110
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	111
ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	111
7.1. Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΤΩΝ LOW – COST CARRIERS ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ	116
7.2. ΤΙ ΟΦΕΛΗ ΦΕΡΝΟΥΝ ΟΙ LCCΣ ΣΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	123
7.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	123
7.3.1. ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ	123
7.3.2. ΜΙΑ ΙΣΧΥΡΗ ΠΙΕΣΗ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΒΕΙ ΤΙΣ LCCΣ ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ.	124
7.3.3. ΜΙΑ ΑΚΡΙΒΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΣΑ ΜΙΑ LCC ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΩΣΕΙ ΣΕ ΜΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ...	125
7.3.3.1. ΑΛΛΑ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΥΠΕΡΕΚΤΙΜΑΤΑΙ ΣΥΧΝΑ.	125
7.3.4. ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ.	126
7.3.5. Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ «ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ»: ΦΘΗΝΑ ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ	127
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	129
LOW-COST CARRIER MARKET UPDATE- MAY 2006	129
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	130
2. ΟΡΟΛΟΓΙΑ	130
3. ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ	131
4. ΜΕΤΟΧΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	133
5. ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΕΣ	136
6. ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ	137
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	141
CASE STUDY : ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	144
LIST OF LOW – COST AIRLINES	151
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	165

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ένας χαμηλού κόστους μεταφορέας ή μια χαμηλού κόστους αερογραμμή είναι η αερογραμμή που προσφέρει τα γενικά φθηνά εισιτήρια σε αντάλλαγμα της εξάλειψης πολλών παραδοσιακών υπηρεσιών επιβατών. Η έννοια δημιουργήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν να διαδοθεί στην Ευρώπη στις αρχές του 1990 και στη συνέχεια στον υπόλοιπο κόσμο. Ο όρος δημιουργήθηκε μέσα στη βιομηχανία αερογραμμών που αναφέρεται στις αερογραμμές με χαμηλή - ή χαμηλότερη - δομή λειτουργικής δαπάνης από τους ανταγωνιστές τους. Μέσω των δημοφιλών μέσων ο όρος έχει έρθει από τότε να καθορίσει οποιοδήποτε μεταφορέα με χαμηλές τιμές εισιτηρίων και περιορισμένες υπηρεσίες ανεξάρτητα από τις λειτουργικές δαπάνες τους.

Είναι πολύ δύσκολο να ειπωθεί ρητά πόσοι χαμηλού κόστους μεταφορείς υπάρχουν στην Ευρώπη αυτήν τη στιγμή. Ο λόγος είναι πολύ απλός επειδή ένας εμφανίζεται και άλλοι χρεωκοπούν. Σίγουρο είναι το γεγονός ότι η ευρωπαϊκή αγορά αεροπορίας χαμηλού κόστους είναι συνεχώς στην αλλαγή.

Οι κορυφαίες ευρωπαϊκές αερογραμμές προϋπολογισμών είναι συνεχώς η Ryanair και η EasyJet.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε ότι το αεροπορικό ταξίδι παραμένει μεγάλη και αυξανόμενη βιομηχανία. Διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη, το παγκόσμιο εμπόριο, τη διεθνή επένδυση και τον τουρισμό και είναι επομένως κεντρικό στην παγκοσμιοποίηση που πραγματοποιείται σε πολλές άλλες βιομηχανίες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι ελευθερίες του αέρα που αποτελούν ένα σύνολο εμπορικών δικαιωμάτων αεροπορίας χορηγώντας στην αερογραμμή μιας χώρας το προνόμιο να εισάγεται και να προσγειώνεται στον εναέριο χώρο μιας άλλης χώρας.

Στο τρίτο κεφάλαιο φαίνεται πως η βαθμιαία φιλελευθεροποίηση των ενδοκοινοτικών υπηρεσιών αέρα άρχισε όταν οι αερογραμμές της Ευρώπης

περνούσαν από μια κερδοφόρα περίοδο (1983 □ 1989), αλλά πίο θεμελιώδεις αλλαγές που προκύπτουν από τα δεύτερα και ειδικά τα τρίτα πακέτα φιλελευθεροποίησης που εμφανίστηκαν σε μία εποχή που η οικονομική υποχώρηση και μια μείωση της ζήτησης ώθησε πολλές αερογραμμές στο έλλειμμα και αρκετές σε μια ελλειμματική σπείρα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο ο όρος επιχειρησιακό πρότυπο περιγράφει μια ευρεία σειρά των άτυπων και επίσημων προτύπων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αντιπροσωπεύσουν τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως οι λειτουργικές διαδικασίες, οι οργανωτικές δομές, και οι οικονομικές προβλέψεις.

Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο χαμηλού κόστους μεταφορέας ή μια χαμηλού κόστους αερογραμμή να είναι η αερογραμμή που προσφέρει τα γενικά φθηνά εισιτήρια σε αντάλλαγμα της εξάλειψης πολλών παραδοσιακών υπηρεσιών επιβατών. Η έννοια δημιουργήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν να διαδωθεί στην Ευρώπη στις αρχές του 1990 και στη συνέχεια στον υπόλοιπο. Ο όρος δημιουργήθηκε μέσα στη βιομηχανία αερογραμμών που αναφέρεται στις αερογραμμές με χαμηλή - ή χαμηλότερη - δομή λειτουργικής δαπάνης από τους ανταγωνιστές τους. Μέσω των δημοφιλών μέσων ο όρος έχει έρθει από τότε να καθορίσει οποιοδήποτε μεταφορέα με χαμηλές τιμές εισιτηρίων και περιορισμένες υπηρεσίες ανεξάρτητα από τις λειτουργικές δαπάνες τους.

Και στο τελευταίο κεφάλαιο θα μελετήσουμε την έκθεση χαμηλού κόστους της αναπροσαρμογής της αγοράς που παράγεται δύο φορές το χρόνο για να παρουσιάσει μια επισκόπηση της κατάστασης και εξέλιξη της χαμηλού κόστους αγοράς. Αυτή η αναπροσαρμογή καλύπτει τους πρώτους πέντε μήνες του 2006. Όλες οι στατιστικές μέσα σε αυτή την έκθεση είναι για τις πτήσεις, όχι για τους επιβάτες.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι καινοτόμοι και χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν μετασηματίσει τη βιομηχανία αερογραμμών και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού Ωκεανού τις τελευταίες δεκαετίες. Η ευρωπαϊκή αγορά αερογραμμών από τότε που έγινε πλήρως φιλελευθεροποιημένη, την πρόσφατη δεκαετία του '90, πολύ γρήγορη στην αλλαγή. Ποιο είναι το μυστικό πίσω από την επιτυχία αυτών των νέων επιχειρήσεων αερογραμμών;

Απλώς, δεν υπάρχει κανένα μυστικό. Οι μεταφορείς χαμηλού κόστους μπορούν να προσφέρουν τις φτηνές πτήσεις επειδή αυτοί αποταμιεύουν κάθε ευρώ που μπορούν να δώσουν πίσω στον πελάτη. Παραδείγματος χάριν, δεν υπάρχει σχεδόν καμία υπηρεσία στην πτήση. Επιπλέον, οι περισσότεροι από εκείνους τους μεταφορείς, όπως η Ryanair μειώνουν τις δαπάνες, επειδή δεν εξυπηρετούν τα hubs, αλλά τους δευτερεύοντες (ή περιφερειακούς) αερολιμένες με τις χαμηλότερες δαπάνες, που συχνά βρίσκονται αρκετά μακριά από τη θέση του προορισμού, όπως το Frankfurt Hahn, το London Luton, το Girona Barcelona, του νότου των Βρυξελλών (Charleroi). Ένα άλλο σημαντικό γεγονός είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις αερογραμμών δεν οργανώνουν ένα δίκτυο. Έχουν μόνο τις από σημείο σε σημείο συνδέσεις, αλλά με μια υψηλή δυνατότητα αγοράς, για τους μεμονωμένους ή μη-επιχειρησιακούς ταξιδιώτες. Δεν ενδιαφέρονται για τη σύνδεση των πτήσεων. Οι παραδοσιακοί μεταφορείς έχουν τις πλήμνες τους όπου οι επιβάτες μπορούν να μετατρέψουν τα αεροπλάνα, από ευρωπαϊκές σε διηπειρωτικές πτήσεις, παραδείγματος χάριν. Είναι προφανώς ότι δεν είναι τόσο φτηνό για να ενεργοποιηθεί ένα τέτοιο δίκτυο και μια πλήμνη.

Το πρόβλημα είναι ότι η χαμηλού κόστους αεροπορία στην Ευρώπη αντιμετωπίζει τις σοβαρές προκλήσεις. Αυτή τη στιγμή ένας ενθουσιώδης πόλεμος οργίζεται μεταξύ των αερογραμμών γενικά. Η Ευρώπη έχει περίπου 58 χαμηλού κόστους μεταφορείς το 2005 αν και εκείνο το σύνολο αλλάζει από

εβδομάδα σε εβδομάδα καθώς νέοι προωθούνται και άλλοι εξαφανίζονται. Τα χαμηλά επιτόκια, η χρησιμοποίηση μεταχειρισμένων αεροπλάνων, το off-the-shelf λογισμικό και το παράδειγμα των επιτυχών πρωτοπόρων στην αγορά έχουν δελεάσει άλλους.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η επέκταση δέκα νέων κρατών μελών το Μάιο του 2005. Στην προσχώρηση στην ΕΕ, αυτές οι χώρες ένωσαν επίσης την απορρυθμισμένη εσωτερική αγορά της αεροπορίας, που δίνει στους επιχειρηματίες την πρώτη πιθανότητά τους να πετάξουν μέσα και έξω από αυτές. Σαν επίδομα, οι πρωτοπόροι στην αγορά έχουν παρουσιάσει μέχρι τώρα εντυπωσιακά λίγο ενδιαφέρον για την κεντρική Ευρώπη.

Μετά από τη γρήγορη αύξηση του 2003, η πρόοδος των χαμηλού κόστους αερογραμμών σταθεροποιήθηκε το 2004. Αν και η χαμηλού κόστους αγορά που παρουσίασε ισχυρή αύξηση κατά τη διάρκεια του 2004, η γενική χαμηλού κόστους αύξηση μεριδίου αγοράς αερογραμμών μειώθηκε. Αυτό το γεγονός εξηγήθηκε κυρίως από τους παραδοσιακούς μεταφορείς που αυξάνονται γρηγορότερα απ'ό, τι το 2003 και από την πτώχευση της Air Polonia, της V Bird και της VolareWeb.

Συγκρίνοντας τη διαφορά του μεριδίου το 2004 με το έτος 2003, το πιο αξιοπρόσεκτο γεγονός είναι η αύξηση των νέων κρατών μελών της ΕΕ. Ενώ η Τσεχία παγίωσε τη θέση της, φθάνοντας στο επίπεδο 10%, η Ουγγαρία, η Σλοβενία και η Σλοβακία αυξήθηκαν από τις μετοχές κάτω από 1% στις μετοχές περίπου 5%. Επίσης η Πολωνία είχε το μερίδιό της εκείνη τη στιγμή (6%).

Αν και η διάκριση μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων και άλλων γίνεται όλο και περισσότερο θολωμένη, αυτοί οι αριθμοί έχουν παρουσιάσει σημαντική συμβολή της αύξησης των χαμηλού κόστους μεταφορέων.

Ο βαθμός στον οποίο η χαμηλού κόστους έννοια έχει εφαρμοστεί μπορεί να παρουσιαστεί χρησιμοποιώντας τους προκαθορισμένους στρατηγικούς παράγοντες επιτυχίας. Ο βαθμός εφαρμογής περιγράφεται όπως:

ΥΨΗΛΟΣ, ΜΕΣΟΣ, ΧΑΜΗΛΟΣ.

Υπάρχει επίσης ένας μέσος βαθμός που γράφεται ως H/M μεταξύ μέσου και υψηλού. Παρουσιάζονται οι τέσσερις σημαντικές ευρωπαϊκές χαμηλού κόστους αερογραμμές: Οι Ryanair, easyJet, Virgin Express (ιδρύθηκε το 1996 στο Βέλγιο) και η Buzz καθορίζουν το επίπεδο εφαρμογής τους στη χαμηλού κόστους έννοια. Σύμφωνα με εκείνα τα στοιχεία ακριβώς δύο μεταφορείς από τους τέσσερις: οι Ryanair και easyJet λειτουργούν ως γνήσιες χαμηλού κόστους αερογραμμές.

Τον Απριλίο του 1997, η τελική φάση μιας σειράς μέτρων εφαρμόστηκε που στόχευαν σε φιλελευθεροποίηση των αεροπορικών μεταφορών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Αυτά τα μέτρα θεσπίστηκαν σε συγχρονισμένη βάση, το πρώτο πακέτο που μπαίνει δυναμικά το 1988, το δεύτερο το 1990, και σημαντικότερο τρίτο πακέτο το 1993 (που περιέλαβε μια καθυστερημένη ανύψωση του 1997 της προστασίας ενδομεταφορών). Αυτοί που εφαρμόζονται σε μια πολύπλευρη βάση εντός της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (με μερικές προτάσεις αποκλεισμού), και η ακολουθούμενη πρόοδος προς τη φιλελευθεροποίηση σε διμερή βάση μεταξύ 1985 και 1988, ο ειδικότερα σε διαδρομές μεταξύ του UK και διάφορων χωρών της ΕΕ.

Σε αυτή την εργασία θα επιθυμούσαμε να δώσουμε τις ουσιαστικές βασικές πληροφορίες των επιχειρήσεων αερογραμμών χαμηλού κόστους, που ακολουθούνται από μια ευρωπαϊκή συγκριτική μέτρηση επιδόσεων και τον αντίκτυπο της ευρωπαϊκής πολιτικής αεροπορίας, προκειμένου να εξηγηθεί η επιτυχής επέκταση, ειδικά στην αγορά των τόπων προορισμού τουριστών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ

Για να γίνει κατανοητό πως τα νέα αεροσκάφη μπορούν να αποδώσουν στην τρέχουσα αγορά, πρέπει να γίνουν αντιληπτές οι απαιτήσεις του πελάτη. για τους κατασκευαστές εμπορικών μεταφορικών αεροσκαφών, οι πελάτες είναι οι αερογραμμές. Για τα επιχειρησιακά αεροσκάφη, στρατιωτικά προγράμματα, ή άλλου τύπου αεροσκάφη η αγορά συμπεριφέρεται διαφορετικά.

1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Το αεροπορικό ταξίδι παραμένει μεγάλη και αυξανόμενη βιομηχανία. Διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη, το παγκόσμιο εμπόριο, τη διεθνής επένδυση και τον τουρισμό και είναι επομένως κεντρικό στην παγκοσμιοποίηση που πραγματοποιείται σε πολλές άλλες βιομηχανίες.

Στην προηγούμενη δεκαετία, το αεροπορικό ταξίδι έχει αυξηθεί κατά 7% το χρόνο. Το ταξίδι και για λόγους επιχειρήσεων και ελεύθερου χρόνου αυξήθηκε έντονα παγκοσμίως. Οι σχεδιασμένες αερογραμμές έφεραν 1.5 δισεκατομμύριο επιβάτες πέρυσι. Στην αγορά ελεύθερου χρόνου, η διαθεσιμότητα των μεγάλων αεροσκαφών όπως το Boeing 747 το κατέστησε κατάλληλο και προσιτό για τους ανθρώπους για να ταξιδέψουν περαιτέρω στους νέους και εξωτικούς προορισμούς. Οι κυβερνήσεις στις αναπτυσσόμενες χώρες πραγματοποίησαν τα οφέλη του τουρισμού στις εθνικές οικονομίες τους και κέντρισαν την ανάπτυξη των θερέτρων και της υποδομής για να δελεάσουν τους τουρίστες από τις ακμάζουσες χώρες στη δυτική Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική. Δεδομένου ότι οι οικονομίες των αναπτυσσόμενων χωρών αυξάνονται, οι πολίτες τους γίνονται ήδη οι νέοι διεθνείς τουρίστες του μέλλοντος.

Το επιχειρησιακό ταξίδι έχει αυξηθεί επίσης καθώς οι επιχειρήσεις γίνονται όλο και περισσότερο διεθνείς από άποψη των επενδύσεων τους, οι αλυσίδες του ανεφοδιασμού και παραγωγής και οι πελάτες τους. Η ταχεία ανάπτυξη του

παγκόσμιου εμπορίου στα αγαθά και τις υπηρεσίες και η διεθνής άμεση επένδυση έχουν συμβάλει επίσης στην αύξηση του επιχειρησιακού ταξιδιού.

Παγκοσμίως, η ΙΑΤΑ, η διεθνής ένωση αεροπορικών μεταφορών, προβλέπει τα διεθνή αεροπορικά ταξίδια να αυξάνονται κατά ένα μέσο 6.6% ετησίως στο τέλος της δεκαετίας και πάνω από 5% ετησίως από το 2000 ως το 2010. Αυτά τα ποσοστά είναι παρόμοια με εκείνα των προηγούμενων δέκα ετών. Στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, όπου η αγορά αεροπορικού ταξιδιού είναι ήδη υψηλής ανάπτυξης, η πιο αργή αύξηση 4%-6% αναμένεται. Η δυναμικότερη αύξηση είναι κεντροθετημένη στην Ασία/στην περιοχή του Ειρηνικού, όπου το ταχέως αναπτυσσόμενο εμπόριο και η επένδυση συνδέονται με την αυξανόμενη εσωτερική ευημερία. Το αεροπορικό ταξίδι για την περιοχή έχει αυξηθεί κατά μέχρι 9% ετησίως και προβλέπεται να συνεχίσει να αυξάνεται γρήγορα, αν και η ασιατική οικονομική κρίση το 1997 και το 1998 θα βάλει τα φρένα στην αύξηση για ένα έτος ή δύο. Από άποψη τα συνολικά ταξίδια επιβατών, εντούτοις, οι κύριες αγορές αεροπορικού ταξιδιού του μέλλοντος θα συνεχίσουν να είναι σε και μεταξύ της Ευρώπης, της Βόρειας Αμερικής και την Ασία.

Η αποδοτικότητα των αερογραμμών είναι πολύ δεμένη στην οικονομική ανάπτυξη και το εμπόριο. Κατά τη διάρκεια του πρώτου μισού της δεκαετίας του '90, η βιομηχανία υπέστη τις επιπτώσεις όχι μόνο της παγκόσμιας ύφεσης αλλά το ταξίδι πιέστηκε περαιτέρω από τον πόλεμο του Κόλπου. Το 1991 ο αριθμός διεθνών επιβατών μειώθηκε για πρώτη φορά. Οι οικονομικές δυσκολίες επιδεινώθηκαν με τις αερογραμμές πέρα από όπου διατάζουν τα αεροσκάφη στα έτη βραχιόνων της πρόσφατης δεκαετίας του '80, που οδηγεί στη σημαντική πλεονάζουσα ικανότητα στην αγορά. Οι αερογραμμές μέλη του ΙΑΤΑ έπασχαν από τις συσσωρευτικές καθαρές απώλειες του \$20.4bn στα έτη από το 1990 ως το 1994.

Από τότε, οι αερογραμμές έπρεπε να αναγνωρίσουν την ανάγκη για τη ριζική αλλαγή να εξασφαλίσουν την επιβίωση και την ευημερία τους. Πολλοί έχουν

προσπαθήσει να κόψουν τις δαπάνες επιθετικά, να μειώσουν την αύξηση ικανότητας και να αυξήσουν τους παράγοντες φορτίων. Σε μια εποχή της ανανεωμένης οικονομικής ανάπτυξης, τέτοιες ενέργειες έχουν επιστρέψει τη βιομηχανία σαν σύνολο στην αποδοτικότητα: Τα κέρδη των αερογραμμών IATA ήταν \$5bn το 1996, λιγότερο από 2% των συνολικών εισοδημάτων. Αυτό είναι κάτω από το επίπεδο που θεωρεί η IATA ότι είναι απαραίτητο για τις αερογραμμές να μειώσουν το χρέος τους, να χτίσουν τις επιφυλάξεις και να στηρίξουν τα επίπεδα επένδυσης. Επιπλέον, πολλές αερογραμμές παραμένουν ασύμφορες.

Για να καλύψουν τις απαιτήσεις των όλο και περισσότερο διακριθέντων πελατών τους, μερικές αερογραμμές πρέπει να επενδύσουν βαριά στην ποιότητα της υπηρεσίας που προσφέρουν, και στο έδαφος και στον αέρα. Το ταξίδι Ticketless, τα νέα διαλογικά συστήματα ψυχαγωγίας, και η πιο άνετη διάταξη θέσεων είναι ακριβώς μερικές από τις αυξήσεις προϊόντων που εισάγονται για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους πελάτες.

Διάφοροι παράγοντες αναγκάζουν τις αερογραμμές για να γίνουν αποδοτικότερες. Στην Ευρώπη, η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει επιβάλλει ότι οι κυβερνήσεις δεν πρέπει να έχουν την άδεια για να επιχορηγήσουν τις ζημιογόνες αερογραμμές τους. Αλλού επίσης, οι κυβερνητικές ανησυχίες σχετικά με τους πόρους χρηματοδότησής τους και μια αναγνώριση των οφελών της ιδιωτικοποίησης έχουν οδηγήσει σε μια βαθμιαία μεταφορά της ιδιοκτησίας των αερογραμμών από το κράτος στον ιδιωτικό τομέα. Προκειμένου να απευθυνθούν στους ενδεχόμενους μετόχους, οι αερογραμμές πρέπει να γίνουν αποδοτικότερες και ανταγωνιστικές.

Η άρση των ελέγχων υποκινεί επίσης τον ανταγωνισμό, όπως αυτούς από τους μικρούς, χαμηλού κόστους μεταφορείς. Οι ΗΠΑ άνοιξαν το δρόμο το 1978 και η Ευρώπη ακολουθεί. Το τελικό στάδιο της ΕΕ της άρσης των ελέγχων εφαρμόστηκε τον Απρίλιο του 1997, επιτρέποντας σε μια αερογραμμή από ένα

κράτος μέλος να πετάξει τους επιβάτες μέσα στην εγχώρια αγορά ενός άλλου μέλους. Πέρα από την Ευρώπη επίσης, οι συμφωνίες «open skies» αρχίζουν να αποσυναρμολογούν μερικούς κανονισμούς της κυβέρνησης όπου οι μεταφορείς μπορούν να πετάξουν σε ορισμένες διαδρομές. Εντούτοις, η βιομηχανία αεροπορίας χαρακτηρίζεται από τα ισχυρά εθνικιστικά συναισθήματα προς τους εσωτερικούς «flag carriers». Σε πολλά μέρη του κόσμου, οι αερογραμμές επομένως θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν περιορισμούς σχετικά με το που μπορούν να πετάξουν και περιορισμοί στην ιδιοκτησία ξένων μεταφορέων τους.

Παρά το γεγονός αυτό, η βιομηχανία αερογραμμών έχει προχωρήσει κατά μήκος της πορείας προς την παγκοσμιοποίηση και τη σταθεροποίηση, χαρακτηριστικά που συνδέονται με την κανονική ανάπτυξη πολλών άλλων βιομηχανιών. Το έχει πετύχει αυτό μέσω της καθιέρωσης των συμμαχιών και των συνεργασιών μεταξύ των αερογραμμών, που συνδέουν τα δίκτυά τους για να επεκτείνουν την πρόσβαση στους πελάτες τους. Εκατοντάδες αερογραμμές έχουν εισαχθεί στις συμμαχίες, που κυμαίνονται από τις συμφωνίες μάρκετινγκ και franchising ως τα προνόμια και τις μεταφορές δικαιοσύνης.

Η προοπτική για τη βιομηχανία αεροπορικού ταξιδιού είναι μιας προοπτική με ισχυρή αύξηση. Οι προβλέψεις προτείνουν ότι ο αριθμός επιβατών θα διπλασιαστεί μέχρι το 2010. Για τις αερογραμμές, το μέλλον θα κρατήσει πολλές προκλήσεις. Οι επιτυχείς αερογραμμές θα είναι εκείνες που συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν τις δαπάνες τους και να βελτιώνουν τα προϊόντα τους, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο μια ισχυρή παρουσία στις βασικές αγορές παγκόσμιας αεροπορίας.

1.2. ΒΟΡΕΙΟΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Η εμπορική βιομηχανία αεροπορίας στις Ηνωμένες Πολιτείες έχει αυξηθεί εντυπωσιακά από το τέλος του Δεύτερου Παγκόσμιου Πολέμου. Το 1945 οι σημαντικότερες αερογραμμές πέταξαν 3.3 δισεκατομμύρια επιβατών (Revenue

passengers miles). Μέχρι τη μέση δεκαετία του '70, όταν άρχισε να αναπτύσσεται η άρση των ελέγχων, οι σημαντικότεροι μεταφορείς πέταξαν RPMs 130 δισεκατομμυρίων. Μέχρι το 1988, μετά από μια δεκαετία άρσης των ελέγχων, ο αριθμός εσωτερικού RPMs είχε φθάσει σε 330 δισεκατομμύρια .

Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι η μεγαλύτερη ενιαία αγορά στον κόσμο, που αποτελεί το 33 τοις εκατό του σχεδιασμένου RPMs (41 τοις εκατό των συνολικών σχεδιασμένων επιβατών) το 1996. Η σημαντικότερη αλλαγή στην ιστορία της βιομηχανίας ήρθε το 1976 όταν ο Αστικός Πίνακας Αεροναυτικής (ΑΠΑ) ζήτησε από το συνέδριο να αποσυναρμολογήσει το οικονομικό ρυθμιστικό σύστημα και να επιτρέψει στις αερογραμμές να λειτουργήσουν κάτω από τις δυνάμεις της αγοράς. Αυτό άλλαξε το πρόσωπο της εμπορικής αεροπορίας στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το συνέδριο πέρασε το νόμο άρσης των ελέγχων αερογραμμών το 1978, διευκολύνοντας την είσοδο των νέων εταιρειών μέσα στην επιχείρηση και δίνοντας τους την ελευθερία να θέσει τις τιμές τους και να πετάξει ο, τιδήποτε εσωτερικές διαδρομές επέλεξαν.

Η άρση των ελέγχων της βιομηχανίας ακολουθήθηκε γρήγορα με τους νεοεισερχόμενους, τα φθηνά εισιτήρια και το άνοιγμα των νέων διαδρομών και των υπηρεσιών στα αποτελέσματα των πόλεων. Η αύξηση της εναέριας κυκλοφορίας που παρουσιάστηκε μέχρι τα πρώτα δύο έτη της άρσης των ελέγχων τελείωσε το 1981 όταν οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας της χώρας ήταν σε απεργία. Η κυκλοφορία ξεχύθηκε σαν θάλασσα πάλι μετά από το 1981, προσθέτοντας 20 εκατομμύρια νέους επιβάτες ετησίως στη περίοδο μετά το τέλος της απεργίας, που φθάνει σε ένα αρχείο 466 εκατομμύρια επιβάτες το 1990.

Το 1989 τα γεγονότα άρχισαν να βλάπτουν σοβαρά τα οικονομικά θεμέλια της βιομηχανίας. Η κρίση του Περσικού Κόλπου και η οικονομική υποχώρηση ανάγκασαν τις αερογραμμές να χάσουν δισεκατομμύρια δολάρια. Η βιομηχανία δοκίμασε την πρώτη πτώση στους αριθμούς επιβατών σε μια δεκαετία, και

μέχρι το τέλος της τρίχρονης περιόδου το 1989-1992 είχε χάσει US\$10 δισεκατομμύρια - περισσότερο απ' ό, τι είχε γίνει στην έναρξή του. Τα μεγάλα ονόματα αερογραμμών όπως η Pan American και η Eastern εξαφανίστηκαν, ενώ άλλες, όπως η TWA και η Continental Airlines, επιδίωξαν το καταφύγιο από την πτώχευση.

Σήμερα η εγχώρια βιομηχανία στις ΗΠΑ είναι ένα χαμηλότερο κόστος, χαμηλό περιβάλλον τιμής. Οι περισσότερες από τις σημαντικότερες αερογραμμές έχουν υποβληθεί στην αναδόμηση δαπανών, με την United Airlines λαμβάνοντας τις παραχωρήσεις υπαλλήλων σε αντάλλαγμα της ιδιοκτησίας δικαιοσύνης. Η πλειοψηφία των αερογραμμών έχει εισαχθεί στις διασυνοριακές συμμαχίες για να βελτιώσει την αποδοτικότητα μέσω των οφελών σύμπραξης.

Το 1993 ο Πρόεδρος Clinton ανέθεσε στην εθνική Επιτροπή να εξασφαλίσει μια ισχυρή ανταγωνιστική βιομηχανία. Οι συστάσεις της επιδιώκουν να καθιερώσουν την αεροπορία ως αποδοτική, τεχνολογικά ανώτερη βιομηχανία με την οικονομική δύναμη και την πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές.

Μια άλλη βασική σύσταση από την Επιτροπή ήταν ότι οι ξένες αερογραμμές πρέπει να έχουν την άδεια για να επενδύσουν μέχρι 49 τοις εκατό της δικαιοσύνης στις αμερικανικές αερογραμμές και σε αντάλλαγμα, να λάβουν μέχρι 49 τοις εκατό των δικαιωμάτων ψήφου. Ο τρέχων αμερικανικός νόμος επιτρέπει την ξένη επένδυση μέχρι 49 τοις εκατό της δικαιοσύνης με τα δικαιώματα ψήφου μέχρι 25 τοις εκατό. Μια τροποποίηση στον υφιστάμενο νόμο απαιτεί έναν νόμο του συνεδρίου.

Το φθινόπωρο 1996 το UK και οι Αμερικανικές κυβερνήσεις πραγματοποιούν τις διμερείς συζητήσεις με την πρόθεση μια ρύθμιση «open skies» μεταξύ των δύο χωρών. Το αποτέλεσμα αυτών των συζητήσεων αναμένεται ανυπόμονα με τις αερογραμμές και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού.

Τα τελευταία έτη έχουν δει τον πολλαπλασιασμό των συμμαχιών αερογραμμών καθώς οι αποκαλούμενοι «σφαιρικοί μεταφορείς» του μέλλοντος δημιουργούνται. Οι βορειοαμερικανικοί μεταφορείς ήταν στην πρώτη γραμμή αυτής της δραστηριότητας, και σήμερα ένα μεγάλο μέρος της αγοράς της παγκόσμιας αεροπορίας μοιράζεται μεταξύ διάφορων μεγάλων σφαιρικών συμμαχιών, συμπεριλαμβανομένου KLM/NorthWest, της Atlantic Excellence alliance, του STAR, και της British Airways/της American Airlines alliance που περιλαμβάνει επίσης τις Canadian Airlines και Qantas. Το τελευταίο αναμένει ακόμα τη ρυθμιστική έγκριση και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΛΕΥΘΕΡΙΕΣ ΤΟΥ ΑΕΡΑ

Οι ελευθερίες του αέρα είναι ένα σύνολο εμπορικών δικαιωμάτων αεροπορίας χορηγώντας στην αερογραμμή μιας χώρας το προνόμιο να εισάγεται και να προσγειώνεται στον εναέριο χώρο μιας άλλης χώρας. Οι διατυπωμένες ως συνέπεια διαφωνίες πέρα από την έκταση της φιλελευθεροποίησης της αεροπορίας στη Συνθήκη σχετικά με τη διεθνή πολιτική αεροπορία του 1944, οι Ηνωμένες Πολιτείες είχαν απαιτήσει τυποποιημένο σύνολο χωριστών δικαιωμάτων αέρα που μπορούν να συζητηθούν μεταξύ των κρατών.

Η σύμβαση επέτυχε στη σύνταξη μιας πολύπλευρης συμφωνίας την οποία οι πρώτες δύο ελευθερίες, γνωστές ως διεθνής συμφωνία διέλευσης υπηρεσιών αέρα, ή «συμφωνία δύο ελευθεριών» ήταν ανοικτές σε όλους τους υπογράφοντες. Ενώ συμφωνήθηκε ότι από τη Τρίτη ως τη πέμπτη ελευθερία θα συζητηθεί μεταξύ των κρατών, η Διεθνή Συμφωνία Αεροπορικών Μεταφορών (ή η «συμφωνία πέντε ελευθεριών») άνοιξαν επίσης για τις υπογραφές, καλύπτοντας τις πρώτες πέντε ελευθερίες.

Διάφορες άλλες «ελευθερίες» έχουν προστεθεί από τότε, αν και δεν αναγνωρίζονται επίσημα στο πλαίσιο της διεθνούς συνθήκης.

ΠΡΩΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να πεταχτεί πάνω από μια χώρα χωρίς προσγείωση. Από το τέλος του ψυχρού πολέμου, τα πρώτα δικαιώματα ελευθερίας είναι σχεδόν εντελώς καθολικά, αν και οι περισσότερες χώρες απαιτούν την προγενέστερη ανακοίνωση πριν από μια πτήση.

ΔΕΥΤΕΡΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να σταματήσει σε μια χώρα για τον ανεφοδιασμό σε καύσιμα ή τη συντήρηση στη πορεία προς μια άλλη χώρα, χωρίς μεταφορά των επιβατών ή

του φορτίου. Το διασημότερο παράδειγμα της δεύτερης ελευθερίας είναι ο αερολιμένας Shannon, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε ως στάση για τις περισσότερες πτήσεις Βόρειου Ατλαντικού μέχρι τη δεκαετία του '60. Το Anchorage χρησιμοποιήθηκε ομοίως για τις πτήσεις μεταξύ της Ευρώπης και της ανατολικής Ασίας, παρακάμπτοντας το ρωσικό εναέριο χώρο, μέχρι τη δεκαετία του '80. Το Anchorage χρησιμοποιείται ακόμα από μερικές κινεζικές αερογραμμές για τις πτήσεις στις ΗΠΑ από την Κίνα. Επίσης, οι πτήσεις μεταξύ της Ευρώπης και της Νότιας Αφρικής σταματούσαν συχνά στο Ilha do Sal (νησί άλατος), από την ακτή της Σενεγάλης, λόγω πολλών αφρικανικών εθνών που αρνούνται να επιτρέψουν στις νοτιοαφρικανικές πτήσεις να πετάξουν πάνω από το έδαφός τους κατά τη διάρκεια του καθεστώτος απαρτχάιντ. Το Gander, νέα γη ήταν επίσης μια συχνή στάση για τις αερογραμμές από την ΕΣΣΔ και την Ανατολική Γερμανία στη κατεύθυνση προς τη Νότια Αμερική.

Τα δικαιώματα της δεύτερης-ελευθερίας δεν ασκούνται συνήθως από τους περισσότερους μεταφορείς επιβατών σήμερα, αλλά χρησιμοποιούνται ευρέως από τους μεταφορείς εναέριου φορτίου, και είναι λίγο πολύ καθολικοί μεταξύ των χωρών.

ΤΡΙΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο από τη χώρα κάποιου σε άλλη.

ΤΕΤΑΡΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο από μια άλλη χώρα στη χώρα κάποιου.

Τα τρίτα και τέταρτα δικαιώματα ελευθερίας σχεδόν πάντα χορηγούνται ταυτόχρονα σε διμερείς συμφωνίες μεταξύ των χωρών.

ΠΕΜΠΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες από τη χώρα κάποιου σε μια δεύτερη χώρα, και από εκείνη την χώρα σε μια τρίτη χώρα.

Δύο υποκατηγορίες υπάρχουν. Πέρα από την πέμπτη ελευθερία επιτρέπει το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες από τη δεύτερη χώρα στην τρίτη χώρα. Η ενδιάμεση πέμπτη ελευθερία επιτρέπει το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες από τη τρίτη στη δεύτερη χώρα.

ΕΚΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο από μια δεύτερη χώρα σε μια τρίτη χώρα με την στάση στη χώρα κάποιου. Η Singapore Airlines, η Cathay Pacific Airways, και άλλες αερογραμμές στην Ασία χρησιμοποιούν τα δικαιώματα της έκτης ελευθερίας για να πετάξουν εκτενώς τους επιβάτες μεταξύ της Ευρώπης και της Αυστραλασίας. Επιπλέον, οι αμερικανικές αερογραμμές συνδέουν τους επιβάτες από την Ευρώπη και την Ασία με άλλες χώρες στην Αμερική μέσω των αμερικανικών λιμένων, και τους επιβάτες εισιτηρίων της British Airways συνήθως από την Αμερική στην Ασία μέσω του Λονδίνου. Το Icelandair πωλεί τα εισιτήρια μεταξύ της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής μέσω της Ισλανδίας.

ΕΒΔΟΜΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο μεταξύ δύο ξένων χωρών χωρίς συνεχή υπηρεσία στη χώρα κάποιου.

Η έβδομη ελευθερία είναι σπάνια επειδή συνήθως δεν είναι προς το εμπορικό συμφέρον των αερογραμμών. Ακόμα, υπάρχουν μερικά ξεχωριστά παραδείγματα. Το Grupo TACA προσφέρει την υπηρεσία από τις Ηνωμένες Πολιτείες και τον Καναδά στην Κούβα, η οποία δεν τροφοδοτεί οποιονδήποτε από τις άλλες διαδρομές της.

ΟΓΔΟΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μεταφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο μέσα σε μια ξένη χώρα με τη συνεχή υπηρεσία σε ή από τη χώρα κάποιου.

Η όγδοη ελευθερία είναι επίσης γνωστή ως ενδομεταφορές, και είναι εξαιρετικά σπάνια. Το κύριο παράδειγμα των δικαιωμάτων όγδοης-ελευθερίας είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, η οποία έχει χορηγήσει τέτοια δικαιώματα μεταξύ όλων των κρατών μελών της. Άλλα παραδείγματα μιας ανταλλαγής αυτού του δικαιώματος περιλαμβάνουν την ενιαία αγορά αεροπορίας (SAM) που καθιερώνεται μεταξύ της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας το 1996 και του πρωτοκόλλου του 2001 στην πολύπλευρη συμφωνία για τη φιλελευθεροποίηση της διεθνούς εναέριας μεταφοράς (MALIAT) μεταξύ του Μπρουνέι, της Χιλής, της Νέας Ζηλανδίας και Σιγκαπούρης. Διαφορετικά, τέτοια δικαιώματα συνήθως έχουν χορηγηθεί μόνο στις απομονωμένες περιπτώσεις όπου το εσωτερικό δίκτυο αέρα είναι πολύ υπανάπτυκτο. Μια ξεχωριστή περίπτωση ήταν εξουσία του Pan Am για να πετάξει μεταξύ της Φρανκφούρτης και του Δυτικού Βερολίνου κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '50 και της δεκαετίας του '60. Το 2005, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νέα Ζηλανδία σύναψαν μια συμφωνία χορηγώντας τα απεριόριστα δικαιώματα ενδομεταφορών.

[1] Δεδομένης της απόστασης μεταξύ των δύο χωρών. Η συμφωνία μπορεί να ειδοθεί σαν απεικόνιση μιας πολιτικής αρχής παρά μια προσδοκίας ότι αυτά τα δικαιώματα θα ληφθούν στο κοντινό μέλλον. Η Νέα Ζηλανδία είχε ανταλλάξει προηγουμένως τα δικαιώματα όγδοης-ελευθερίας με την Ιρλανδία το 1999.

[2] Η Eva Air της Ταϊβάν πετά αυτήν την περίοδο από το Ταιπέι στο Σιάτλ στη Νέα Υόρκη, με το δικαίωμα για τους επιβάτες του Ταιπέι/της Νέας Υόρκης να κάνουν μια ενδιάμεση στάση στο Σιάτλ, να συνεχίσουν αργότερα στη Νέα Υόρκη, και αντίστροφα. Στη δεκαετία του '50 μέσω της πρόωρης δεκαετίας του '70, οι πτήσεις B.O.A.C. από το Λονδίνο στη Νέα Υόρκη στο Λος Άντζελες στη

Χονολουλού επέτρεψαν στους επιβάτες αρχικής σύνταξης του Λονδίνου για να κάνουν τις ενδιάμεσες στάσεις μέσα στις ΗΠΑ. Στη δεκαετία του '80 και τη δεκαετία του '90, οι ισραηλινές αερογραμμές EL AL είχαν τα παρόμοια δικαιώματα για τους επιβάτες από/προς Τελ Αβίβ στο Λος Άντζελες, το οποίο σταμάτησε στη Νέα Υόρκη. Οι γιουγκοσλαβικές αερογραμμές JAT είχαν τα παρόμοια δικαιώματα στη δεκαετία του '80 από το Ζάγκρεμπ στο Σικάγο στο Λος Άντζελες.

ΕΝΑΤΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Το δικαίωμα να μετεφερθούν οι επιβάτες ή το φορτίο μέσα σε μια ξένη χώρα χωρίς συνεχόμενη υπηρεσία σε ή από τη χώρα κάποιου.

Μερικές φορές επίσης γνωστός ως μόνες ενδομεταφορές στάσεων.

Η Pan Am είχε πολλές πτήσεις απο / προς Δυτικό Βερολίνο στις πόλεις στη Δυτική Γερμανία από τη δεκαετία του '50 στη δεκαετία του '90, η οποία δεν συνεχίστηκε προς άλλους προορισμούς στις ΗΠΑ.

ΆΛΛΑ

Η British Airways έχει τα δικαιώματα να πετάξει τους επιβάτες και από το Λονδίνο και από το Μάντσεστερ στο Σύδνεϋ και τη Μελβούρνη, με σύνδεση στη Σιγκαπούρη, αυτό είναι πιθανώς μέρος της πέμπτης κατηγορίας ελευθεριών.

2.1. ΑΝΟΙΧΤΟΙ ΟΥΡΑΝΟΙ

Ο όρος “*open skies*” αναφέρεται είτε σε μια διμερή είτε σε μια πολύπλευρη συμφωνία αεροπορικών μεταφορών που φιλελευθεροποιεί τους κανόνες για τις διεθνείς αγορές αεροπορίας και ελαχιστοποιεί την κυβερνητική επέμβαση - οι παροχές ισχύουν για τη μεταφορά επιβατών, αποκλειστικά εμπορικού και εναερίου συνδυασμού και καλύπτει σχεδιασμένες υπηρεσίες χαρτών ή ρυθμίζει το καθεστώς κάτω από το οποίο οι στρατιωτικές και άλλες βασισμένες στο κράτος πτήσεις μπορούν να επιτραπούν.

2.2. ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

Για να επιτύχει την κυριαρχία, ένα κράτος πρέπει να αναγνωριστεί έχοντας και το *de facto* και αυτοδίκαιο έλεγχο σε όλο το έδαφος, τη θάλασσα και το διάκενο υαλοπινάκων μέσα στα καθορισμένα εδαφικά όρια. Μόλις ένα κράτος αποκτά υπόσταση, η έννοια της παραβίασης ισχύει για οποιοδήποτε μέρος του κράτους που εισέρχεται χωρίς άδεια. Ως εκ τούτου, εάν είναι ένα άτομο που επιθυμεί να διασχίσει σύνορα εδάφους, ένα σκάφος στοχεύοντας να εισάγει ή να περάσει μέσω των χωρικών υδάτων, ή ένα αεροσκάφος που επιδιώκει να πετάξει από πάνω, η προγενέστερη συγκατάθεση απαιτείται. Εκείνοι που δεν επιδιώκουν την άδεια, στο ελάχιστο, θα είναι εκτεθειμένοι στη σύλληψη και τη συνέχιση από το κράτος. Στη χειρότερη περίπτωση, η είσοδος μπορεί να θεωρηθεί πράξη πολέμου. Παραδείγματος χάριν, το 1983, η κορεατική πτήση 007 αέρα «έχασε την πορεία της» πέρα από το σοβιετικό αέρα και καταρρίφθηκε. Ευτυχώς, τέτοιες παρανοήσεις είναι σπάνιες. Από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, τα περισσότερα κράτη έχουν επενδύσει την εθνική υπερηφάνεια στη δημιουργία και την υπεράσπιση των αερογραμμών (μερικές φορές αποκαλούμενων *flag carriers* ή αερογραμμές κληρονομιών). Η εναέρια μεταφορά διαφέρει από πολλές άλλες μορφές εμπορίου, όχι μόνο επειδή έχει ένα σημαντικό διεθνές συστατικό, αλλά και επειδή πολλές από αυτές τις αερογραμμές κατέχονταν πλήρως ή εν μέρει από την κυβέρνηση. Κατά συνέπεια, καθώς ο διεθνής ανταγωνισμός αυξήθηκε, οι διάφοροι βαθμοί προστατευτισμού επιβλήθηκαν.

2.2.1 ΠΡΩΤΟ ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΕΝΑ ΑΣΤΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.

Η Συνθήκη σχετικά με τη διεθνή πολιτική αεροπορία (1944), υπογράφηκε στο Σικάγο, προορίστηκε να προετοιμάσει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι αστικές αεροπορικές μεταφορές θα μπορούσαν να αναπτυχθούν (μη στρατιωτικές ή άλλες κρατικές δραστηριότητες είτε σε μια οδηγημένη είτε τέχνη κηφίνων). Εισήγαγε εννέα ελευθερίες του αέρα για εκείνα τα κράτη που

έχουν υιοθετήσει τη Συνθήκη και εισάγουν στις διμερείς συνθήκες που μπορούν να χορηγήσουν οποιοδήποτε από τα ακόλουθα δικαιώματα ή τα προνόμια για τις σχεδιασμένες διεθνείς υπηρεσίες στον αέρα:

1. Για να πετάξει πέρα από το έδαφος κάθε κράτους χωρίς προσγείωση.
2. Για να προσγειωθεί στο κράτος είτε για λόγους μη-κυκλοφορίας, π.χ. ανεφοδιασμό σε καύσιμα είτε για αποβίβαση επιβάτων.
3. Για να προσγειωθεί στο έδαφος του πρώτου κράτους και να αποβιβάσει τους επιβάτες που προέρχονται από την εγχώρια κατάσταση της αερογραμμής.
4. Για να προσγειωθεί στο έδαφος του κράτους και των πρώτων επιβατών που ταξιδεύουν στην εγχώρια κατάσταση της αερογραμμής.
5. Για να προσγειωθεί στο έδαφος του πρώτου κράτους και των επιβατών που ταξιδεύουν προς ένα τρίτο κράτος όπου οι επιβάτες αποβιβάζονται, π.χ. μια σχεδιασμένη πτήση από τις ΗΠΑ στη Γαλλία θα μπορούσε να πάρει επιβάτες στην Αγγλία και να πάρει όλους στη Γαλλία (που καλείται μερικές φορές πέρα από τα δικαιώματα).
6. Για να μεταφέρει τους επιβάτες που κινούνται μεταξύ δύο άλλων κρατών μέσω εγχώριας κατάστασης της αερογραμμής, π.χ. μια σχεδιασμένη πτήση σε μια αμερικανική αερογραμμή από το Ηνωμένο Βασίλειο προσγειώνεται στις ΗΠΑ και πηγαίνει έπειτα προς τον Καναδά με το ίδιο αεροσκάφος.
7. Για να μεταφερθούν οι επιβάτες μεταξύ του εδάφους του χορηγώντος κράτους και οποιουδήποτε τρίτου κράτους χωρίς να περάσει από την εγχώρια κατάσταση της αερογραμμής, π.χ. μια σχεδιασμένη πτήση σε μια αμερικανική αερογραμμή από την Αγγλία στον Καναδά που δεν συνδέεται με ή δεν επεκτείνεται σε οποιαδήποτε υπηρεσία από / προς τις ΗΠΑ.
8. Για να μεταφέρει την κυκλοφορία ενδομεταφορών μεταξύ δύο σημείων στο έδαφος του χορηγώντος κράτους σε μια υπηρεσία που δημιουργείται ή

ολοκληρώνεται στην εγχώρια κατάσταση του ξένου μεταφορέα ή (σχετικά με την αποκαλούμενη έβδομη ελευθερία) εκτός του εδάφους του χορηγώντος κράτους (επίσης γνωστού ως διαδοχικός ενδομεταφορέας), π.χ. μια αμερικανική αερογραμμή πετά από τις ΗΠΑ, προσγειώνει τους επιβάτες στο Λονδίνο και επιβιβάζει έπειτα τους επιβάτες για να πετάξει στο Μάντσεστερ.

9. Για να μεταφέρει την κυκλοφορία ενδομεταφορών του χορηγώντος κράτους σε μια υπηρεσία αποδοθείσα εξ ολοκλήρου μέσα στο έδαφος του χορηγώντος κράτους (επίσης γνωστού ως μόνος ενδομεταφορέας στάσεων), π.χ. μια αγγλική αερογραμμή διεκπεραιώνει μια υπηρεσία μεταξύ του Perth και του Sydney στην Αυστραλία).

Επειδή μόνο οι πρώτες πέντε «ελευθερίες» έχουν αναγνωριστεί επίσημα από τις διεθνείς συνθήκες, το ICAO θεωρεί τις υπόλοιπες «ελευθερίες» «αποκαλούμενες».

2.2.2 ΑΣΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ OPEN SKIES

Τα τελευταία εικοσι πέντε έτη έχουν δει σημαντικές ευεργετικές αλλαγές στον κανονισμό αερογραμμών. Οι ΗΠΑ άρχισαν τις συμφωνίες open skies το 1979 και, μέχρι το 1982, είχαν υπογραφεί είκοσι τρεις διμερείς συμφωνίες υπηρεσιών αέρα παγκοσμίως, κυρίως με τα μικρότερα έθνη. Αυτός ακολουθήθηκε στη δεκαετία του '90 από τις συμφωνίες με μερικά μεμονωμένα ευρωπαϊκά κράτη.

Ένα τεράστιο βήμα λήφθηκε το 1992 όταν υπέγραψαν οι Κάτω Χώρες την πρώτη συμφωνία open skies με τις Ηνωμένες Πολιτείες, παρά τις αντιρρήσεις που εκφράστηκαν από τις αρχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό έδωσε και στις δύο χώρες τα απεριόριστα δικαιώματα προσγείωσης σε κάθε άλλο χώρα. Κανονικά τα δικαιώματα προσγείωσης χορηγούνται για έναν σταθερό αριθμό πτήσεων ανα εβδομάδα σε έναν σταθερό προορισμό. Κάθε ρύθμιση παίρνει

πολλή διαπραγμάτευση, συχνά μεταξύ των κυβερνήσεων παρά μεταξύ των σχετικών επιχειρήσεων. Οι Ηνωμένες Πολιτείες ήταν τόσο ευτυχείς με την ανεξάρτητη θέση που οι Ολλανδοί κράτησαν εναντίον της ΕΕ που χορήγησαν την αντιτράστ ασυλία στη συμμαχία μεταξύ της Northwest Airlines και των βασιλικών ολλανδικών αερογραμμών KLM που άρχισαν το 1989 (όταν συμφώνησαν η Northwest και η KLM να μοιράζονται τον κώδικα σε μια μεγάλη κλίμακα) και που είναι πραγματικά η πρώτη μεγάλη συμμαχία που λειτουργεί ακόμα. Άλλες συμμαχίες θα αγωνίζονταν για χρόνια να υπερνικήσουν τα διεθνή εμπόδια ή να κάνουν ακόμα έτσι.

Το 2001 οι Ηνωμένες Πολιτείες υπέγραψαν την Πολύπλευρη Συμφωνία για τη φιλελευθεροποίηση διεθνούς εναέριας μεταφοράς (MALIAT) με το Μπρουνέι, τη Χιλή, τη Νέα Ζηλανδία και Σιγκαπούρη. Οι ΗΠΑ έχουν απολαύσει μια ισχυρή θέση διαπραγμάτευσης αλλά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως υπερεθνικό σώμα, είναι αυτήν την περίοδο στη διαπραγμάτευση με την Ηνωμένη κυβέρνηση σε μια Κοινοτική Συμφωνία Υπηρεσιών Αέρα. Αυτές οι διαπραγματεύσεις είναι μακριές και υπερήμερες (Σεπτέμβριος 2005), και ένα αποτέλεσμα αναμένεται οποτεδήποτε σύντομα. Τα ζητήματα ισχυρισμού είναι

- ενδομεταφορές - που ανοίγουν την πλήμνη και τα ακτινωτά δίκτυα και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού θα ήταν εριστικά
- οι αμερικανικοί κανόνες για την ξένη ιδιοκτησία. Αυτοί έχουν ως σκοπό εν μέρει να προστατεύσουν τους μεταφορείς τους αλλά και να ικανοποιήσουν το στρατό των ΗΠΑ που διατηρούν τον Αστικό Στόλο Αέρα Επιφύλαξης με το στρέψιμο της προσοχής στους εμπορικούς στόλους για την αερογέφυρα κατά τη διάρκεια των εθνικών έκτακτων αναγκών. Οι αερογραμμές, ως υπέρ των λιρών, όφελος μέσω μιας προτεραιότητας πέρα από τη μεταφορά του στρατιωτικού και κυβερνητικού προσωπικού.
- (αντιμετωπίζοντας) η αφορολόγητη θέση της αεροπορίας των ΕΕ-Η.Π.Α.

- οι διατάξεις του νόμου των πτήσεων της Αμερικής

Μπορεί επίσης να υπάρξουν προβλήματα στην εναρμόνιση του πλαισίου της αντιτράστ πολιτικής (π.χ. για να προστατεύσει ενάντια στην αρπακτική συμπεριφορά).

Βασικές παροχές open skies

Οι περισσότερες από τις υπάρχουσες αστικές συμφωνίες περιλαμβάνουν:

1. Ανταγωνισμό ελεύθερης αγοράς: Κανένας περιορισμός στα διεθνή δικαιώματα διαδρομών, αριθμός οριζόμενων αερογραμμών, ικανότητα, συχνότητες και τύποι αεροσκαφών.

2. Τιμολόγηση που καθορίζεται από τις δυνάμεις αγοράς: Μια τιμή μπορεί να απαγορευθεί μόνο εάν και οι δύο κυβερνήσεις συμπίπτουν -- «διπλή-αποδοκιμασία που διατιμά» -- και μόνο για ορισμένο, οι διευκρινισμένοι λόγοι σκόπευαν να εξασφαλίσουν ανταγωνισμό

3. Δίκαιη και ίση ευκαιρία να ανταγωνιστεί:

- Παραδείγματος χάριν: όλοι οι μεταφορείς - οριζόμενοι και μη-οριζόμενοι - και των δύο χωρών μπορούν να καθιερώσουν τα γραφεία πωλήσεων στην άλλη χώρα, και να μετατρέψουν τις αποδοχές και να τις επιστρέψουν στο σκληρό νόμισμα αμέσως και χωρίς περιορισμούς. Οι οριζόμενοι μεταφορείς είναι ελεύθεροι να παρέχουν τις υπηρεσίες βοήθειας εδάφους τους-αυτοεξυπηρέτηση» - ή να επιλέξουν μεταξύ των ανταγωνιστικών προμηθευτών. Οι αερογραμμές και οι μεταφορείς φορτίου μπορούν να τακτοποιήσουν την επίγεια μεταφορά του εναέριου φορτίου και είναι εγγυημένες την πρόσβαση στις τελωνειακές υπηρεσίες

- Οι δαπάνες χρηστών είναι αμερόληπτες και βασισμένες στις δαπάνες, οι υπηρεσίες επιδείξεων των συστημάτων κράτησης υπολογιστών είναι διαφανείς και αμερόληπτες.

4. Ρυθμίσεις συνεταιριστικού μάρκετινγκ

Οι οριζόμενες αερογραμμές μπορούν να εισάγουν κώδικες στην διανομή ή τη μίσθωση των ρυθμίσεων με τις αερογραμμές είτε της χώρας, είτε με εκείνες τρίτων χωρών, υπό τον όρο στους συνηθισμένους κανονισμούς. Μια προαιρετική παροχή εγκρίνει τον κώδικα-διανομής μεταξύ των αερογραμμών και των επιχειρήσεων μεταφορών επιφάνειας.

5. Παροχές για την τακτοποίηση διαφωνίας και διαβουλεύσεις.

Το πρότυπο κείμενο περιλαμβάνει τις διαδικασίες για τις διαφορές που προκύπτουν στο πλαίσιο της συμφωνίας.

6. Φιλελεύθερες ρυθμίσεις χαρτών.

Οι μεταφορείς μπορούν να επιλέξουν να λειτουργήσουν στο πλαίσιο των κανονισμών charters καθεμίας χώρας.

7. Ασφάλεια και προστασία

Κάθε κυβέρνηση συμφωνεί να παρατηρεί τα υψηλά πρότυπα της εναέριας ασφάλειας και της προστασίας, και να δώσει τη βοήθεια σε άλλη υπό ορισμένες περιστάσεις.

8. Προαιρετικά αποκλειστικά εμπορικά δικαιώματα 7^{ης} ελευθερίας.

Παρέχετε την αρχή για μια αερογραμμή μιας χώρας για να διεκπεραιώσετε τις αποκλειστικά εμπορικές υπηρεσίες μεταξύ της άλλης χώρας και μιας τρίτης χώρας, μέσω των πτήσεων που δεν συνδέονται με την πατρίδα της.

2.2.3 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ OPEN SKIES

Η Συνθήκη για τους open skies, που υπογράφεται στο Ελσίνκι (1992), είναι μια πολυεθνική θυσία της κυριαρχίας αέρα για να ενισχύσει τη στρατιωτική διαφάνεια και να χτίσει την εμπιστοσύνη με το να επιτρέψει τις πτήσεις παρατήρησης πέρα από το σχεδόν πλήρες έδαφος κάθε συμβαλλόμενου κράτους εκτός από τους τομείς του επικίνδυνου εναέριου χώρου και μιας ζώνης δέκα χιλιομέτρων κατά μήκος των κρατικών συνόρων των μη-κρατικών συμβαλλόμενων μερών και υπό τον όρο μιας μέγιστης απόστασης πτήσης.

Κάθε αεροσκάφος εγκαθίσταται με μια ακολουθία αισθητήρων συμπεριλαμβανομένων των οπτικών πανοραμικών και πλαισιομένων φωτογραφικών μηχανών, των τηλεοπτικών φωτογραφικών μηχανών με την επίδειξη σε πραγματικό χρόνο, των θερμικών υπέρυθρων αισθητήρων απεικόνισης, και του ραντάρ απεικόνισης (SARS). Για να εξασφαλιστεί ότι κάθε ακολουθία προσαρμόζεται στις προδιαγραφές της Συνθήκης, υπάρχει μια αρχική επτά ημερών πιστοποίηση κάθε αεροσκάφους Open Skies από μια σύντομη πτήση επίδειξης, και από την ανάλυση των καλολογικών στοιχείων που καταγράφονται κατά τη διάρκεια εκείνης της πτήσης.

Κάθε κράτος πάνω από το οποίο πετάνε έχει την επιλογή είτε της πιστοποίησης των αεροσκαφών του παρατηρώντος κράτους είτε της παροχής ενός αεροσκάφους με τον πλήρη εξοπλισμό δικών του αισθητήρων για το παρατηρών κράτος (η αποκαλούμενη επιλογή ταξί) οι πτήσεις αναλαμβάνονται από κοινές ομάδες, και τα στοιχεία εικόνας μπορούν να μοιραστούν μεταξύ όλων των υπογραφόντων για να υποστηρίξουν τον έλεγχο της συμμόρφωσης με τις υπάρχουσες ή μελλοντικές συνθήκες ελέγχου όπλων.

Για να επεξηγήσουν το πεδίο της Συνθήκης, η Γερμανία και η Ιταλία πρέπει να δεχτούν 12 πτήσεις το χρόνο, ενώ η Ρωσία (συμπεριλαμβανομένης της Λευκορωσίας) και οι ΗΠΑ πρέπει να επιτρέψουν 42 πτήσεις η κάθε μια.

Υπάρχει επίσης μια διμερής Συμφωνία Open Skies μεταξύ της Ουγγαρίας και της Ρουμανίας. Με έναν σιωπηρό αλλά επίμονο τρόπο, οι Ηνωμένες Πολιτείες έχουν προωθήσει την ιδέα των διμερών ή τριμερών ρυθμίσεων Open Skies μεταξύ κρατών στη Νότια Αμερική. Ομοίως, υπάρχουν πολλές διμερής συνθήκες και υπομνήματα συμφωνίας που επιτρέπουν στα στρατιωτικά αεροσκάφη αμοιβαία να εκπαιδεύσουν μέσα ή να διέλθουν μέσω του εναέριου χώρου τους. Παραδείγματος χάριν, η Σιγκαπούρη έχει τέτοιες ρυθμίσεις με τις ΗΠΑ, τη Γαλλία και την Αυστραλία.

2.3. ΚΑΘΙΕΡΩΜΕΝΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ

Μετά από την ευρωπαϊκή φιλελευθεροποίηση, καθιερωμένοι flag carriers που κινούνται για να παγιώσουν τη θέση τους με την αγορά μεριδίου και τις συμμαχίες και τη δικαιοπαροχή με μικρότερες αερογραμμές. Μαζί με την ενίσχυση των hubs μέσω του συντονισμού πτήσης, αυτές οι αλλαγές μπορούν να ειπωθούν σαν άμυνα (δηλ. να αποτρέψει τους νεοεισερχόμενους) στο ενδοκοινοτικό πλαίσιο. Εντούτοις, για τους μεταφορείς όπως η KLM και η British Airways, επίσης έχουν στοχεύσει περισσότερο στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης στις μεγάλης απόστασης αγορές. Μεταξύ 1992 και 1994 ο αριθμός πτήσεων από/προς hubs ανήλθαν από έξι τοις εκατό, ενώ εκείνοι στους no - hubs μειωμένα κατά 19 τοις εκατό (CAA, 1995).

Τα πρώτα και τρίτα πακέτα έδωσαν στις αερογραμμές της ΕΕ περισσότερη ευκαιρία να φέρουν την κυκλοφορία και μεταξύ δύο άλλων χωρών της ΕΕ (πέμπτη ελευθερία) και εντός μιας άλλης χώρας της ΕΕ (διαδοχικές ενδομεταφορές), και οι δύο λειτούργησαν ως επέκταση μιας διασυνοριακής υπηρεσίας από την εγχώρια χώρα τους. Η ιδιαίτερη χρήση έγινε από αυτές τις ελευθερίες

Αρχικά, ειδικά από τις αερογραμμές που βρίσκονται στις περιφερειακές χώρες της ΕΕ, αλλά πολλές από αυτές τις υπηρεσίες διακόπηκαν στη συνέχεια λόγω των φτωχών οικονομικών. Μια εναλλακτική λύση για την υπηρεσία

διαδρομών εκτός άλλων χωρών της ΕΕ είναι διαθέσιμη μέσω του δικαιώματος να καθιερωθεί ή να αποκτηθεί μια αερογραμμή που βρίσκεται σε μια άλλη χώρα. Αερογραμμές όπως British Airways (TAT στη Γαλλία και Deutsche BA), Lufthansa (LAUDA AIR στην Αυστρία και άλλες) και KLM (Air UK) έχουν κάνει έτσι, αλλά μόνο σε μια μικρή βάση, ο μέγιστος πάσσαλος είναι 49.9 τοις εκατό.

2.4. ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ

Αποκλείοντας εκείνες τις αερογραμμές που δεν βασίζονται στην ΕΕ, υπήρξε μια καθαρή αύξηση έξι στον αριθμό αερογραμμών που εξυπηρετούν τις ενδοκοινοτικές διασυνοριακές σχεδιασμένες διαδρομές μεταξύ 1992 και 1995, έναντι μιας καθαρής απώλειας τεσσάρων μεταφορέων μεταξύ του 1989 και 1992. Η πλειοψηφία αυτών των αερογραμμών εξυπηρέτησε κυρίως τη χαμηλή πυκνότητα περιφερειακών διαδρομών, αν και ένας μικρός αριθμός παρελθοντικών αερογραμμών charter, όπως EuroBelgian στο Βέλγιο και τον Air Liberté στη Γαλλία, άρχισε τις σχεδιασμένες υπηρεσίες σε άμεσο ανταγωνισμό με τους εθνικούς φορείς της σημαίας. Ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί επίσης σημαντικά στη γαλλική, ιταλική, και ισπανική εγχώρια αγορά ως αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης της ΕΕ, σε μερικές περιπτώσεις συνοδευόμενος με τη ,σύμφωνα με τους ισχυρισμούς ,αρπακτική τιμολόγηση από προηγούμενους μονοπωλιακούς φορείς της σημαίας.

Οι πιο ξεχωριστοί επιζώντες είναι η Ryanair στην Ιρλανδία, EasyJet και Debonair στο UK (αν και τα τελευταία με την ιταλική εταιρική συμμετοχή), και Virgin Express στο Βέλγιο. Η Ryanair έχει κάνει τις σταθερές επιδρομές στη UK/Ireland σχεδιασμένη αγορά από την πρόσφατη δεκαετία του '80, και έχει τώρα το 26 τοις εκατό της αγοράς London-Dublin . Μετά από τις οικονομικές δυσκολίες στις αρχές του 1990 και κάποια επέμβαση από την ιρλανδική κυβέρνηση (CAA, 1995), έχει πωλήσει πρόσφατα το 25 τοις εκατό πάσσαλος

της αερογραμμής σε έναν αμερικάνο επενδυτή. Μετά την απόκτηση ενός B737-200 στόλου η τρέχουσα στρατηγική του είναι να εφαρμόσει την αμερικανική τακτική της Southwest στις ευρωπαϊκές αγορές που χρησιμοποιούν, όπου είναι δυνατόν, δευτερεύοντες αερολιμένες.

Η επιτυχία των μέτρων της ΕΕ για να ενθαρρύνει τους νεοεισερχόμενους είναι μέχρι τώρα μέτρια συγκρινόμενη στις ΗΠΑ, όπου περίπου το 15 τοις εκατό της εσωτερικής αγοράς αεροπορικού ταξιδιού πρόσφέρεται από το χαμηλότερο κόστος, νεοεισερχόμενοι χαμηλής τιμής (US Department of Transportation, 1996). Αυτό το είδος της διείσδυσης μέχρι τώρα μόνο έχει επιτευχθεί στην Ευρώπη σε μικρό αριθμό city – pairs , με το τρέχον μερίδιό των ενδοευρωπαϊκής ικανότητας καθισμάτων λιγότερο από δύο τοις εκατό (McMullan, 1996).

Το 1995, η EuroBelgian αποτέλεσε 13 τοις εκατό της σχεδιασμένης αγοράς Brussels-Barcelona , 27 τοις εκατό της αγοράς Brussels-Madrid, το 20 τοις εκατό της Brussels-Vienna, και 19 τοις εκατό της Brussels-Rome, και μόνο περίπου τρία τοις εκατό Brussels-Milan (Flight International, 1996). Αποκτήθηκε από τη Virgin Express το 1996, και η διαδρομή της Βιέννης αποσύρθηκε. Από το 1997, η αερογραμμές που λειτούργησαν τις διαδρομές της Βαρκελώνης και της Ρώμης σε μια βάση κώδικα διανομής με τη SABENA, με την τελευταία να πουλά επιχειρησιακές και οικονομικές θέσεις και η Virgin να πουλά μόνο τουριστικές θέσεις.

Αυτή η ρύθμιση επεκτάθηκε επίσης στο Brussels-London Heathrow και το Gatwick (χρησιμοποιώντας τις αυλακώσεις της SABENA). Η Virgin Express σκοπεύει να προσθέσει τη Νίκαια και την Κοπεγχάγη στον κώδικά της το 1997.

Στο UK, η EasyJet και η Debonair πήρε περίπου 12 τοις εκατό της αγοράς London-Barcelona το 1996, η EasyJet που αποτελείται από 9 τοις εκατό της αγοράς London-Nice στο ίδιο έτος, και 4 τοις εκατό του London-Amsterdam, ενώ η Debonair πραγματοποίησε μόνο 2 τοις εκατό του London-Munich. Αυτές

οι μετοχές ήταν με βάση τα ξεκινήματα που λειτουργούν για μόνο πέντε ή έξι μήνες του έτους.

2.5. ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ ΝΑΥΛΩΣΗΣ

Οι ευρωπαϊκές αερογραμμές charter βρέθηκαν αντιμέτωπες με διάφορες στρατηγικές επιλογές ως το αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης (Lobbenberg, 1995), όπως η μετάβαση που σχεδιάζεται απευθείας με τους φορείς της σημαίας, μετάβαση που σχεδιάζεται στις διαδρομές ελεύθερου χρόνου ή μένοντας με τον πυρήνα επιχείρηση charter και ανάπτυξη της μεγάλης απόστασης.

Πολλές αερογραμμές αποφάσισαν σχετικά με τις τρίτες επιλογές, ιδιαίτερα μετά από τις δυσμενείς προηγούμενες εμπειρίες των charters να προγραμματίζονται. Μερικές αερογραμμές, ειδικά στη Γερμανία και στο UK charters ελεύθερου χρόνου άλλαξαν σε σχεδιασμένες υπηρεσίες. Αυτό οδηγήθηκε από τις απαιτήσεις της αγοράς για μερικές μόνο για καθήμενους πωλήσεις, μεγαλύτερο έλεγχο πέρα από το μάρκετινγκ τους, και, προηγουμένως στον κίνδυνο χάνοντας τις αυλακώσεις στους βασικούς αερολιμένες. Εκείνοι που προσπάθησαν να ανταγωνιστούν άμεσα με τους φορείς της σημαίας στις σχεδιασμένες υπηρεσίες, νωρίτερα κάτω από τη χαλάρωση των διμερών περιορισμών, απέτυχαν (π.χ. Air Europe και Dan Air στο UK και Trans European στο Βέλγιο). Μια πιο πρόσφατη αποτυχία ήταν Air Liberté στο Παρίσι-Λονδίνο (που αποκτιέται στη συνέχεια από το δέκτη από British Airways).

Εκείνοι που ήταν σχετικά επιτυχείς χρησιμοποιήθηκαν σε πολύ περιορισμένο αριθμό διαδρομών (π.χ., Maersk Air στο Κοπεγχάγη-Λονδίνο, Transwede στην Στοκχόλμη-Λονδίνο, Braathens στο Όσλο-Λονδίνο, Transavia στο Άμστερνταμ - Λονδίνο), ή είχαν ισχυρές συνδέσεις με τους flag carriers (π.χ., LAUDA AIR που συνδέεται πρώτα με τη Lufthansa και αργότερα με την

Austrian Airlines , από τις πλήμνες και στη Βιέννη και στο Μιλάνο), ή ένα συνδυασμό των δύο (π.χ., Transavia).

Οι EuroBelgian Airline ήταν προηγουμένως αερογραμμή charters και άρχισαν να ανταγωνίζονται επιτυχώς με τη SABENA σε πέντε διαδρομές από τις Βρυξέλλες. Ήταν στη συνέχεια επίκτητος από τη Virgin Express, και το 1997 ένωσε τις δυνάμεις με τη SABENA σε δύο από αυτές τις διαδρομές και σε άλλες.

Πρέπει να συναχθεί το συμπέρασμα ότι, αν και οι αερογραμμές ναύλωσης θεωρούνται σαν τους ιδανικούς υποψηφίους χαμηλού κόστους για να τοποθετηθεί μια σοβαρή πρόκληση στο καθεστώς, αυτό δεν φαίνεται τώρα πολύ πιθανό να συμβεί. Ο κύριος λόγος για αυτό είναι ότι στερούνται τη σωστή εμπειρία εικόνας και μάρκετινγκ, και η αλλαγή στη φύση από την υπηρεσία οδηγεί αναπόφευκτα στις αυξανόμενες δαπάνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ: Η ΠΡΟΟΔΟΣ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ

Τον Απριλίο του 1997, η τελική φάση μιας σειράς μέτρων εφαρμόστηκε που στόχευσαν σε φιλελευθεροποίηση των αεροπορικών μεταφορών εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Αυτά τα μέτρα θεσπίστηκαν σε συγχρονισμένη βάση, το πρώτο πακέτο που μπαίνει δυναμικά το 1988, το δεύτερο το 1990, και σημαντικότερο τρίτο πακέτο το 1993 (που περιέλαβε μια καθυστερημένη ανύψωση του 1997 της προστασίας ενδομεταφορών). Αυτοί που εφαρμόζονται σε μια πολύπλευρη βάση εντός της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (με μερικές προτάσεις αποκλεισμού), και η ακολουθούμενη πρόοδος προς τη φιλελευθεροποίηση σε διμερή βάση μεταξύ 1985 και 1988, ο ειδικότερα σε διαδρομές μεταξύ του UK και διάφορων χωρών της ΕΕ.

Αυτό το έγγραφο εξετάζει την πρόοδο μέχρι τώρα στο επίτευγμα της φιλελευθεροποίησης και του μεγαλύτερου ανταγωνισμού μέσα στην Ευρώπη. Είναι βασισμένο στην εκτενή έρευνα που διεξάγεται από το συντάκτη και μια ομάδα από το Cranfield Πανεπιστήμιο κατά τη διάρκεια του 1995 και του 1996. Αυτό περιέλαβε τη βιβλιογραφική έρευνα, μια έρευνα και τις συνεντεύξεις με τις αρχές των αερογραμμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις αρχές αεροπορίας, και πέντε περισσότερες πιο λεπτομερείς περιπτωσιολογικές μελέτες αερογραμμών. Αυτό έχει ενημερωθεί από τον συντάκτη για να λάβει υπόψη τις πιο πρόσφατες εξελίξεις, ειδικά σε ότι αφορά τις εισερχόμενες αερογραμμές.

Μερικές από τις προσδοκίες μετά από την εισαγωγή της φιλελευθεροποίησης της ΕΕ δεν έχουν ικανοποιηθεί: εκεί ήταν λίγες σοβαρές προκλήσεις στο flag carriers duopolies, έχει υπάρξει μια σταθεροποίηση των σημαντικών αερογραμμών στις εγχώριες αγορές τους, και οι επιχειρησιακές και οι πλήρως εύκαμπτες τιμές έχουν συνεχίσει να αναρριχούνται. Εντούτοις, πολλές από τις

στρατηγικές αλλαγές αερογραμμών ήταν περισσότερο σε απάντηση των εξελίξεων σε παγκόσμιες παρά σε αγορές της ΕΕ.

Αφ' ενός, οι καταναλωτές έχουν ωφεληθεί από το μεγαλύτερο ανταγωνισμό στα φθηνά εισιτήρια, και η δυναμικότερη τακτική τιμολόγησης συνολικά έχει οδηγήσει στην υψηλότερη ενδοκοινοτική αύξηση κυκλοφορίας στις αρχές του 1990 απ'οτι θα είχε συμβεί χωρίς φιλελευθεροποίηση. Υπήρξε επίσης μια ουσιαστική αύξηση αριθμού των πόλεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης που εξυπηρετούνται από τις απευθείας υπηρεσίες, και μερικές ενθαρρυντικές τάσεις από των νεοεισερχόμενων αερογραμμών σε μερικές χώρες. Στην ισορροπία, υποστηρίζεται ότι το καθαρό αποτέλεσμα είναι απογοητευτικό αλλά αυτό είναι μετά βίας να εκπληκτικό δεδομένου του συγχρονισμού του τελικού σταδίου της φιλελευθεροποίησης στη μέση μιας οικονομικής κάμψης η υποχώρηση, η ανησυχία των μεγαλύτερων αερογραμμών με περισσότερα παγκόσμια γεγονότα, και ο χρόνος που έπρεπε να αλλάξουν μερικά από τα πιο βαθιά δομικά εμπόδια, όπως η διαθεσιμότητα αυλακώσεων αερολιμένων, εισαγόμενη αγορά, μονοπώλια και κρατικές βοήθειες.

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η βαθμιαία φιλελευθεροποίηση των ενδοκοινοτικών υπηρεσιών αέρα άρχισε όταν οι αερογραμμές της Ευρώπης περνούσαν από μια κερδοφόρα περίοδο (1983 □ 1989), αλλά πίο θεμελιώδεις αλλαγές που προκύπτουν από τα δεύτερα (αποτελεσματικά Νοεμβρίου 1990) και ειδικά τα τρίτα (αποτελεσματικά Ιανουαρίου 1993) πακέτα φιλελευθεροποίησης που εμφανίστηκαν σε μία εποχή που η οικονομική υποχώρηση και μια μείωση της ζήτησης ώθησε πολλές αερογραμμές στο έλλειμμα και αρκετές σε μια ελλειμματική σπείρα. Ενάντια σ'εκείνο το υπόβαθρο, οι αερογραμμές θα είχαν λάβει ποικίλα μέτρα για να βελτιωθούν οι επιδεινωμένες οικονομικές τους τύχες.

Αυτό το έγγραφο εξετάζει την πρόσφατη έρευνα που έχει προσπαθήσει να διακρίνει απαντήσεις και ενέργειες που θα είχαν εμφανιστεί οπωσδήποτε από εκείνους που προέκυψαν άμεσα ως συνέπεια της διαδικασίας ελευθέρωσης και της κοινοτικής φιλελευθεροποίησης. Επιδιώκει έτσι να συναγάγει μερικά προκαταρκτικά συμπεράσματα ως προς την επιτυχία των μέτρων της ΕΕ, ιδιαίτερα στον αντίκτυπό του στις σχεδιασμένες υπηρεσίες και τον ανταγωνισμό, αεροπορικά εισητήρια, και εναέρια κυκλοφορία. Θα ολοκληρώσει με μια εξέταση μερικών από τα εμπόδια τα οποία παραμένουν ακόμα και οι όποιοι αποτρέπουν τις κινήσεις σε μια ανταγωνιστικότερη βιομηχανία. Το πεδίο της ανάλυσης θα περιοριστεί σε διασυνοριακές σε διευρωπαϊκές υπηρεσίες αέρα. Οι εσωτερικές υπηρεσίες έχουν αποκλειστεί έτσι. Αυτό είναι επειδή αυτές οι αγορές φιλελευθεροποιήθηκαν πλήρως τον Απρίλιο του 1997, και λόγω της μεγάλης παραλλαγής στο συγχρονισμό των εθνικών πρωτοβουλιών. Διέγερση των εσωτερικών εξελίξεων στην Ιταλία, Ισπανία, Γαλλία, και Γερμανία δεν θα συζητηθούν, αν και αλλαγές στις τελευταίες δύο χώρες θα είναι αναφερθείσες σε σχέση με διασυνοριακές επενδύσεις από την British Airways .

Αυτό το έγγραφο είναι βασισμένο στην εκτενή έρευνα που διεξάγεται από το συντάκτη και μια ομάδα από το πανεπιστήμιο Cranfield κατά τη διάρκεια του 1995 και του 1996. Αυτό περιέλαβε τη βιβλιογραφική έρευνα, έρευνα και συνεντεύξεις με αρχές αεροπορίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και πέντε περισσότερο λεπτομερείς περιπτωσιολογικές μελέτες αερογραμμών. Αυτό έχει ενημερωθεί από το συντάκτη που παίρνει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις απολογισμού, ειδικά σχετικά με τις εισερχόμενες αερογραμμές. Δύο άλλες μελέτες για την ευρωπαϊκή φιλελευθεροποίηση έχουν ερωτηθεί ευρέως: οι κάπως προηγούμενες εκθέσεις από την Αρχή Βρετανικής Πολιτικής Αεροπορίας (CAA, 1993 και 1995), και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, λιγότερο εκτενής, έρευνα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1996).

Υπάρχει σαφώς ένα ιδιαίτερο σώμα της έρευνας που έχει εξετάσει τον αντίκτυπο από την άρση των ελέγχων στη βιομηχανία αμερικανικών εγχώριων αερογραμμών. Ο Levine (1987) συνόψισε ότι εκείνη η άρση των ελέγχων εμφανίστηκε να οδηγεί σε έναν εφαρμόσιμο βαθμό ανταγωνισμού το σύστημα συνολικά, και είχε φέρει τα πολύ ουσιαστικά οφέλη στο ταξιδιωτικό κοινό και οι αερογραμμές πρόθυμες να προσαρμοστούν σε αυτό. Μια εξέταση των ετών αμέσως μετά από την άρση των ελέγχων των ΗΠΑ κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αερογραμμές είχαν χρησιμοποιήσει την ελευθερία διατίμησης επιλεκτικά, με τους επιβάτες ελεύθερου χρόνου που κερδίζουν από προωθητικές εκπτώσεις αλλά επιχειρησιακά τμήματα που πληρώνουν αναλογικά τις υψηλότερες τιμές. Αερογραμμές αυξανόμενα μέσα μήκη τομέα, παράγοντες φορτίων, και χρησιμοποίηση αεροσκαφών, και η κινημένη έως υψηλότερη διάταξη θέσεων πυκνότητας, αλλά οι συντάκτες απέδωσαν μέρος των λόγων για αυτές τις αλλαγές στις αισθητά αυξανόμενες τιμές ενέργειας (Meyer και λοιποί, 1981).

Εντούτοις, η διαφορά μεταξύ των ΗΠΑ και της προσέγγισης της ΕΕ στη φιλελευθεροποίηση ήταν η πιο βαθμιαία εισαγωγή των μέτρων της ΕΕ. Ίσως το πιο σημαντικό, ο αναμενόμενος αντίκτυπος της φιλελευθεροποίησης στις

ενδοκοινοτικές σχεδιασμένες υπηρεσίες αέρα ήταν λιγότερος από τις ΗΠΑ. Κατ' αρχάς, η πιο ανεξάρτητη φύση της αμερικανικής αγοράς σήμανε ότι αυτή η άρση των ελέγχων ίσχυσε για ένα μεγάλο μέρος των δικτύων αμερικανικών αερογραμμών.

Οι διαστρεβλώσεις θα μπορούσαν να προκύψουν από αυτήν την σημαντική εξωτερική διάσταση, μέσω περισσότερων ευνοϊκών ρυθμίσεων για μερικές χώρες-μεταφορείς της ΕΕ με τρίτες χώρες. Οι προηγούμενες μελέτες έχουν υποστηρίξει ότι αυτό είναι μια αιτιολόγηση για έναν αυξανόμενο ρόλο για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Stasinopoulos, 1993). Επιπλέον, γύρω στις μισές από τις ενδοκοινοτικές υπηρεσίες αέρα, τα charters, λειτουργούσαν ήδη κάτω από εξαιρετικά φιλελεύθερους κανόνες και ήταν για πολλά έτη. Η Αυστραλία εισήγαγε επίσης την άρση των ελέγχων των εγχώριων αγορών τον Οκτώβριο του 1990, και ο πρόωρος αντίκτυπος ήταν παρόμοιος με την αμερικανική από άποψη υψηλότερης επιχείρησης και πιο φθηνών εισιτηρίων ελεύθερου χρόνου, αν και απογοητευτικός από άποψη κάθε σοβαρού και διαρκούς πρόκλησης προσεχούς στην υπάρχουσα διπλόπολη αερογραμμών (BTCE, 1995).

3.2. ΜΕΤΡΑ ΤΗΣ ΕΕ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΝΙΑΙΑ ΑΓΟΡΑ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Διμερής φιλελευθεροποίηση

Από την πρόσφατη δεκαετία του '70 μέσω της δεκαετίας του '80 η τάση προς την αύξηση της φιλελευθεροποίησης από τη βιομηχανία αερογραμμών διαδεδομένη από την εγχώρια βιομηχανία των ΗΠΑ στις διεθνείς αγορές. Οι φιλελεύθερες διμερείς συμφωνίες υπεγράφησαν το 1978 μεταξύ των ΗΠΑ και των διάφορων ευρωπαϊκών χωρών (οι Κάτω Χώρες, Γερμανία, Βέλγιο) και στα επόμενα δύο έτη μεταξύ των ΗΠΑ και διάφορων Ασιατικών χωρών (Ταϊλάνδη, Σιγκαπούρη, Κορέα). Στην Ευρώπη, τις Κάτω Χώρες και το UK αποτελεσματικά απορρυθμισμένες υπηρεσίες εναέριων μεταφορών μεταξύ των

δύο χωρών το 1984/85 με την υιοθέτηση ενός υπερφιλελεύθερου διμερούς και των δύο χωρών στη συνέχεια προσπαθούν να υπογράψουν τις σχετικά φιλελεύθερες συμφωνίες με άλλα κράτη στην Ευρώπη. Οι πύο φιλελεύθερες συμφωνίες υπεγράφησαν κατά τη διάρκεια των επόμενων τριών έως τεσσάρων ετών μεταξύ του UK και δυτικής Γερμανίας (1984), Γαλλία (1985), Βέλγιο και Ελβετία (και το δύο το 1985), και Ιρλανδία (1986). Τέτοια φιλελεύθερα διμερή προηγήθηκαν χρονικώς στο πρώτο πακέτο φιλελευθεροποίησης της κοινότητας του 1988 και, με το να πάει πολύ πιο μακριά από αυτό το πρώτο πακέτο, άσκησε αμεσότερη επίδραση στις υπηρεσίες αέρα μεταξύ των ενδιαφερόμενων χωρών (Cranfield, 1997).

Ο αντίκτυπος της διμερούς φιλελευθεροποίησης των ευρωπαϊκών υπηρεσιών αέρα ήταν αναλυμένος σε διάφορες μελέτες (δείτε τον OECD, το 1988 και Button & Swann, το 1991). Η μελέτη του OECD πρότεινε ότι η εναέρια κυκλοφορία στις UK/Netherlands διαδρομές ήταν τρία έως πέντε τοις εκατό υψηλότερη ως συνέπεια της διμερούς φιλελευθεροποίησης. Το ίδιο πράγμα η μελέτη διαπίστωσε ότι η επίδραση στα αεροπορικά εισιτήρια ήταν να αυξηθεί η κανονική οικονομία και οι επιχειρησιακές τιμές και να μειώσει σημαντικά το πύο φθηνό διαθέσιμο εισιτήριο έκπτωσης. Μια πρόσφατη μελέτη της εμπειρίας UK/Ireland έδωσε έμφαση στις αυξήσεις στην κυκλοφορία και μείωση των τιμών που οι διμερείς αλλαγές προκάλεσαν, προσδιορίζοντας τις νεοεισερχόμενες αερογραμμές σαν κλειδί για το επίτευγμα των κερδών από τη φιλελευθεροποίηση (Barrett, 1997).

3.3. ΜΕΤΡΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑΣ

Η δημιουργία μιας ενιαίας αγοράς αεροπορίας στην Ευρώπη μπορεί να ειπωθεί ως συνέχεια από την τάση φιλελευθεροποίησης που είχε εμφανιστεί διμερώς στη δεκαετία του '80. Η τελική κίνηση, που επέδρασε από την 1η Ιανουαρίου του 1993 με το αποκαλούμενο τρίτο πακέτο μέτρων, ήταν προηγημένο από διάφορες εξελίξεις στο Ευρωπαϊκό Κοινοτικό επίπεδο. Το

πρώτο σημαντικό βήμα που χρονολογείται από το 1974 στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο που διατάζει ότι οι κανόνες ανταγωνισμού Συνθήκης της Ρώμης εφαρμόζονται στις αεροπορικές μεταφορές και τη σύσταση του 1975 από την Επιτροπή για καθιέρωση μιας ευρωπαϊκής αγοράς στην αεροπορία. Το υπόμνημα της Επιτροπής 1 του 1979 (COM 79/311) απαίτησε μια φιλελευθεροποίηση των διμερών περιορισμών και μια αναθεώρηση των κρατικών επιχορηγήσεων. Αυτό οδήγησε στη διαπεριφερειακή οδηγία, η οποία εισήγαγε την ελεύθερη πρόσβαση στις διαπεριφερειακές διαδρομές πάνω από 400 χιλιόμετρα, που χρησιμοποιήθηκαν με τα αεροσκάφη μικρότερα από 70 καθίσματα. Αυτό άσκησε λίγη επίδραση στις υπηρεσίες αεροπορικών μεταφορών στην Ευρώπη συνολικά. Υπολογίστηκε ότι μόνο 14 νέες υπηρεσίες άρχισαν μεταξύ των περιφερειακών αερολιμένων, και πολλών από αυτούς πιθανώς κάτω από τα υπάρχοντα διμερή (Wheatcroft & Lipman, 1986).

Η απόφαση *Nouvelles Frontières* του Απριλίου του 1984 ([1986] ECR 1425), η είσοδος στη δύναμη της ενιαίας ευρωπαϊκής πράξης και της δράσης από τη διεύθυνση ανταγωνισμού από την Επιτροπή ενάντια στην αερογραμμή που συγκεντρώνει τις παρεχόμενες συμφωνίες ήταν ο καταλύτης που οδήγησε στο πρώτο πακέτο το Δεκεμβρίου του 1987. Αυτό το πακέτο, και το δεύτερο πακέτο του 1990, χαλάρωσε τους περιορισμούς των διμερών μεταξύ των Κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Κοινότητας με την απελευθέρωση των ορίων δυναμικότητας, επιτρέποντας πρόσθετες αερογραμμές που υποδεικνύονται και που δημιουργούν τα πρόσθετα δικαιώματα διαδρομών.

Η βρετανική CAA μελέτη (1993) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι αυτό το πρώτο πακέτο επέτρεψε σ'έναν αριθμό μικρότερων αερογραμμών να εισάγει μερικές από τις σημαντικότερες ενδοκοινοτικές διαδρομές, που προσφέρουν το μίγμα της ικανότητας και των τιμών που επιθυμούσαν. Αυτοί συμπεριλαμβανομένων των υπάρχουσων αερογραμμών όπως οι αερογραμμές της *British Midland* και *Hamburg Airlines*, και νέων εισερχόμενων όπως η *Air*

Europe και η Ryanair. Εντούτοις, το αρχικό 55:45 γενικό και διακρατικό όριο ικανότητας ήταν ένας περιορισμός για τις UK airlines στις γαλλικές και πορτογαλικές διαδρομές (αν και όχι Ιταλία ή Ισπανία). Διάφορες διαδρομές πέμπτης ελευθερίας άρχισαν, ειδικότερα από Aer Lingus μέσω hub του Μάντσεστερ, αλλά μερικοί μεταφορείς σκέφτηκαν ότι το 30 τοις εκατό του ανώτερου ορίου στην ικανότητα που προσφέρθηκε σε τέτοια κυκλοφορία ήταν πάρα πολύ περιοριστικός(CAA, 1993).

Το δεύτερο πακέτο επέτρεψε κάποια μείωση των μεγάλων μονάδων για το πολλαπλάσιο προσδιορισμό, και μια περαιτέρω χαλάρωση των περιορισμών μεριδίου ικανότητας.

Η πρόσβαση διαδρομής βελτιώθηκε επίσης σημαντικά και μια μεγαλύτερη σειρά των τιμών ήταν υπαγόμενη στην αυτόματη έγκριση.

Αυτά τα δυο πακέτα άφησαν τις βασικές αρχές του διμερούς συστήματος σε ισχύ. Εντούτοις, μόνο εκείνα τα στοιχεία των μεμονωμένων διμερών που ήταν λιγότερο περιοριστικά από κοινοτική νομοθεσία επιτράπηκε να συνεχιστεί. Αντίθετα, το τρίτο πακέτο του 1992 για πρώτη φορά αντικατέστησε το διμερές σύστημα με ένα πολύπλευρο σύστημα του κανονισμού αεροπορικών μεταφορών. Θέσπισε τους κοινούς κανόνες για απόκτηση ενός τίτλου λειτουργίας χειριστών αέρα, ανοικτή πρόσβαση στις διαδρομές αεροπορικών μεταφορών μέσα στη Κοινότητα, και η ελευθερία να τεθούν τα αεροπορικά εισιτήρια και τα ποσοστά σύμφωνα με τα εμπορικά κριτήρια.

Αυτοί οι κανόνες απομακρύνθηκαν από την απαίτηση της εθνικής ιδιοκτησίας και τον έλεγχο με τη δημιουργία της έννοιας ενός κοινοτικού αερομεταφορέα. Αφαίρεσαν επίσης τη ρυθμιστική διάκριση μεταξύ των σχεδιασμένων και πτήσεων charter . Αυτοί οι φιλελεύθεροι κανόνες ανοίγουν τα δικαιώματα κυκλοφορίας σε όλες τις ενδοκοινοτικές διαδρομές για όλους τους αερομεταφορείς κοινότητας(με τις πλήρεις ενδομεταφορές από τον

Απρίλιο του 1997), με μερικές εξαιρέσεις, και αφαιρούν περιορισμούς ικανότητας.

Ήταν να υπάρχει κάποια προστασία για τους ενιαίους μεταφορείς που ενεργοποιούν τα μικρά αεροσκάφη επάνω στις λεπτές διαδρομές, και τα κράτη θα μπορούσαν να επιβάλουν μια υποχρέωση δημόσιων υπηρεσιών στις σχεδιασμένες υπηρεσίες αέρα σε έναν αερολιμένα που εξυπηρετεί μια περιφερειακή ή περιοχή ανάπτυξης στο έδαφός του, ή μια λεπτή διαδρομή σε έναν περιφερειακό αερολιμένα ζωτικής σημασίας και οικονομικής σπουδαιότητας για μια περιοχή.

3.2. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ

Η ρυθμιστική κατάσταση στην Ευρώπη έχει οδηγηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το άρθρο 10 της Συνθήκης της Ρώμης καθορίζει να προωθήσει το διεθνές εμπόριο και να αφαιρέσει τους υπάρχοντες περιορισμούς. Η ευρωπαϊκή βιομηχανία αερογραμμών ιστορικά ρυθμίστηκε ιδιαίτερα με τις εθνικές ποσοτώσεις στην ικανότητα πτήσης και τις σταθερές τιμές. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θεσπίσει μια σειρά μέτρων φιλελευθεροποίησης από το 1987, όταν επιτράπηκαν οι σχετικές με τις δαπάνες τιμές και ορισμένοι τύποι φθηνών εισιτηρίων για να εισαχθούν η μία πίσω από την άλλη με διαπραγματευόμενες τιμές. Το 1989, το δεύτερο πακέτο εξηγεί καθαρά τους κανόνες τιμολόγησης και μια βαθμιαία μετατόπιση μακριά από τη 50/50 ικανότητα χωρισμού που υπήρξε μεταξύ των δύο κρατών μελών της ΕΕ.

3.2.1. ΤΟ ΤΡΙΤΟ ΠΑΚΕΤΟ

Το τρίτο πακέτο φιλελευθεροποίησης εισήχθη από την ΕΕ την 1η Ιανουαρίου του 1993. Με εξαίρεση τα δικαιώματα ενδομεταφορών στις καθαρές εσωτερικές διαδρομές (που διατέθηκαν τον Απρίλιο του 1997), οι αερογραμμές της ΕΕ απέκτησαν πρόσβαση σε άλλες αγορές της ΕΕ στο πλαίσιο της διάταξής της. Το πακέτο επιτρέπει τα εξής:

Ø Οι αερογραμμές της ΕΕ μπορούν να καθιερωθούν σε οποιοδήποτε κράτος μέλος της ΕΕ και να λάβουν την άδεια λειτουργίας. Όλες οι ενδοκοινοτικές διαδρομές είναι διαθέσιμες σε όλους τους μεταφορείς της ΕΕ. Τα τεχνικά και κριτήρια ικανότητας είναι εναρμονισμένα σε ολόκληρη την ΕΕ. Οι κανόνες ικανότητας καλύπτουν τα πρότυπα ασφάλειας, την οικονομική δομή, τη ρευστότητα, την ασφάλεια, τα τεχνικά πρότυπα, τη διάρκεια αδειών και τις μεθόδους ελέγχου. Οι αερογραμμές της ΕΕ πρέπει να βασιστούν στην ΕΕ και να είναι κύριοι και να ελεγχθούν αποτελεσματικά από τα κράτη μέλη της ΕΕ ή τους υπηκόους.

Ø Οι αερογραμμές της ΕΕ επιτρέπονται για να καθορίσουν τις τιμές τους στις υπηρεσίες που παρέχονται εντός της ΕΕ, υπό τον όρο στα αρπακτικά μέτρα προστασίας τιμολόγησης ή τις αδικαιολόγητες ανόδους τιμών. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπορεί μόνο να επεμβεί όπου τα φθηνά εισιτήρια γίνονται υπερβολικά υψηλά ή όπου η καταστροφική προς τα κάτω ανάπτυξη τιμών πραγματοποιείται.

Ø Οι αερογραμμές της ΕΕ μπορούν να διεκπεραιώσουν τις υπηρεσίες πέμπτης ελευθερίας και περιορισμοί ικανότητας δεν είναι επιτρεπτοί.

Ø Από την 1η Ιανουαρίου 1993 μέχρι την 1η Απριλίου 1997, οποιαδήποτε αερογραμμή της ΕΕ θα μπορούσε να διεκπεραιώσει τις εσωτερικές υπηρεσίες μέσα σε ένα άλλο κράτος της ΕΕ, εφ' όσον αποτελούν συνέχεια των εσωτερικών διαδρομών που αποτελούν μέρος τέτοιων υπηρεσιών μιας πτήσης από το κράτος μέλος στο οποίο η αερογραμμή έχει χορηγημένη άδεια και εφ' όσον δεν υπερβαίνουν οι επιβάτες στην εσωτερική διαδρομή το 75% της ικανότητας της αερογραμμής στη συνδεμένη διεθνή διαδρομή. Παραδείγματος χάριν, η Lufthansa ήταν σε θέση να πετάξει την Φρανκφούρτη-Μιλάνο-Ρώμη, υπό τον όρο ότι δεν πώλησε περισσότερο από 50% της ικανότητάς της στο Μιλάνο, αλλά δεν ήταν ικανή να πετάξει την Μιλάνο-Ρώμη μέχρι μετά από τον Απρίλιο του 1997.

Ø Από την 1η Απριλίου 1997, οποιαδήποτε αερογραμμή της ΕΕ θα μπορούσε να ενεργοποιήσει οποιαδήποτε εσωτερική διαδρομή μέσα σε οποιοδήποτε κράτος μέλος.

3.2.2. ΑΥΞΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ CITY - PAIRS

Οι σημαντικότερες διαδρομές εντός της ΕΕ είναι εκείνες οι πόλεις σύνδεσης που είναι είτε εθνικά κεφάλαια είτε βάσεις flag carriers. Άλλες διαδρομές city - pairs, και εσωτερικές και διεθνείς, μπορούν να είναι σημαντικές ως προς τον όγκο. Έχει υπάρξει μια σημαντική ανάπτυξη στον αριθμό διαδρομών που χρησιμοποιούνται ακολουθώντας την εισαγωγή του τρίτου πακέτου. Το πιο υψηλό επίπεδο αύξησης είναι στα διεθνή city - pairs, όπου υπήρξε μια αύξηση 24% μεταξύ 1992 και 1996. Μόνο το 25% των νέων διεθνών city - pairs που προστέθηκαν σε αυτήν την περίοδο αποσύρθηκαν στη συνέχεια. Στην ίδια περίοδο, τα εσωτερικά city - pairs αυξήθηκαν κατά 6% αλλά το 39% αποσύρθηκε στη συνέχεια.

3.2.3. ΆΛΛΑ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΕ

Οι open skies επιτρέπουν στις αερογραμμές των χωρών να διεκπεραιώσουν τις υπηρεσίες αέρα από οποιοδήποτε σημείο σε μια χώρα σε οποιοδήποτε σημείο σε άλλη. Επιπλέον, οι ίδιες αερογραμμές θα είναι σε θέση να λειτουργήσουν από εκείνα τα σημεία σε και από τρίτες χώρες. Επίσης, σε μια κατάσταση όπου η τρίτη χώρα είναι χώρα open skies, κατόπιν θεωρητικά μια τέτοια διαδρομή μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Στην πράξη, εντούτοις, οι συμφωνίες open skies μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών και διάφορων χωρών της ΕΕ δεν επιτρέπουν αυτό.

Το 1998 οι Ηνωμένες Πολιτείες υπέγραψαν έναν νέο διμερή με τη Γαλλία που επιτρέπει στους open skies που συγχρονίζονται σε πάνω από πέντε έτη αλλά που αφαιρεί αμέσως όρια στον κώδικα-διανομής μεταξύ των γαλλικών αερογραμμών και των ΗΠΑ. Εντούτοις, η εστίαση παραμένει στην ανάπτυξη

μιας συμφωνίας open skies μεταξύ των ΗΠΑ και του UK και οι διαπραγματεύσεις συνεχίζονται επίσης μεταξύ των ΗΠΑ και της Ιταλίας, της Πορτογαλίας και μερικών ανατολικο-ευρωπαϊκών χωρών όπως η Ουγγαρία και η Πολωνία.

3.3.ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΡΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

Την 1η Απριλίου 1997, οι ουρανοί πέρα από την Ευρώπη απορρυθμίστηκαν, τελειώνοντας μια δεκαετή φάση διαπραγμάτευση της νομοθεσίας για να επιτρέψουν το μεγαλύτερο ανταγωνισμό μεταξύ των ευρωπαϊκών αερογραμμών. Η τελευταία δέσμη μέτρων επέτρεψε στις αερογραμμές ενός κράτους μέλους να ανταγωνιστεί στις εσωτερικές διαδρομές σε ένα άλλο κράτος μέλος, και αυτό, που συνδυάζεται με τα προηγούμενα πακέτα της φιλελευθεροποίησης, έχει κάνει την ευρωπαϊκή βιομηχανία αερογραμμών μια συνολικά ελεύθερη αγορά, που επιτρέπει τον πλήρη και ελεύθερο ανταγωνισμό. Εντούτοις, στην πράξη, η Ευρώπη παραμένει μια διαστρεβλωμένη αγορά για διάφορους λόγους:

Διαστρέβλωση κρατικής βοήθειας

Κατ' αρχάς, διάφορες κρατικές αερογραμμές συνεχίζουν να λαμβάνουν τις μεγάλες εγχύσεις της κρατικής βοήθειας χρηματοδότησης για να ασφαλίσουν τις απώλειες και να αναβιώσουν τους ειδάλλως βλασταίνοντες ισολογισμούς. Διάφορες αερογραμμές, μερικές σε περισσότερες από μια περιπτώσεις, επειγόντως έχουν ζητήσει από τις κύριες εγχύσεις από τις κυβερνήσεις τους να αποφύγουν μια κρίση ρευστότητας και μια ευρύτερη οικονομική καταστροφή. Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) έχει επιμείνει κατά τη διάρκεια των ετών η κρατική βοήθεια χορηγείται μόνο εάν συνοδεύεται από μια αναδόμηση του πακέτου για να φέρει τις αερογραμμές πίσω σε μια εμπορική θέση, αλλά αυτό θα φαινόταν ότι τα κεφάλαια χρησιμοποιούνται συχνά ως μέτρο έκτακτης ανάγκης, και ότι η πολιτική παρέμβαση και η βαριά συνδικαλικοποίηση αποτρέπουν τις αερογραμμές από τη λήψη σκληρών μέτρων που απαιτούνται για να

επιστρέψουν στην οικονομική βιωσιμότητα.

Χωρίς κρατική χρηματοδότηση, διάφορες αερογραμμές δεν θα πετούσαν σήμερα, και σχεδόν εξ ορισμού επομένως, η αγορά αεροπορικών μεταφορών στην Ευρώπη παραμένει διαστρεβλωμένη. Περίπου το 37.8% της συνολικής ευρωπαϊκής ικανότητας αερογραμμών παρέχεται με τις κρατικώς επιδοτούμενες ευρωπαϊκές αερογραμμές

Κυβερνητική αδιαφορία

Οι κυβερνήσεις που συνεχίζουν να επιχορηγούν τις αερογραμμές είναι λιγότερο πιθανό να χαιρετίσουν το φρέσκο ανταγωνισμό στη βιομηχανία, δεδομένου ότι τελικά θα είναι κυβερνήσεις που καταβάλλουν την τιμή αυτού του αυξανόμενου ανταγωνισμού.

Η British Airways, παραδείγματος χάριν, έχει αναφέρει τα προβλήματα στο παρελθόν να επεκταθεί στην Ευρώπη, βρίσκοντας συχνά τους γραφειοκρατικούς περιορισμούς που είναι στην άμεση σύγκρουση με τη νομοθεσία με σκοπό να προωθήσει τον ανταγωνισμό. Αυτός ο περιορισμός κωλυμάτων θα παρακωλύσει τον ανταγωνισμό έως ότου μπορούν να πάρουν οι κυβερνήσεις μια αμερόληπτη άποψη αυτού που είναι καλύτερο για τον καταναλωτή, σε αντιδιαστολή με αυτά που είναι πιθανό να περιορίσει τις απώλειες αερογραμμών πίο πολύ.

Περιορισμοί αερολιμένων

Το κώλυμα κατά μέρος, νέος ανταγωνισμός στην Ευρώπη είναι επίσης πιθανό να παρακωλυθεί από τους γνήσιους περιορισμούς υποδομής στους ευρωπαϊκούς αερολιμένες. Διάφοροι μεγάλοι ευρωπαϊκοί αερολιμένες, εξυπηρετώντας κύρια βιομηχανικά κέντρα, δεν έχουν το διάστημα για να φιλοξενήσουν τους νέους μεταφορείς. Οι τουλάχιστον δύο κύριοι αερολιμένες, Heathrow και Μιλάνο (Linate) λειτουργούν τώρα στην πλήρη ικανότητα, και πολλά άλλα, συμπεριλαμβανομένης της Φρανκφούρτης και της Μαδρίτης, κινούνται με

αυτόν τον τρόπο.

Επομένως, ακόμα κι αν ένας νέος μεταφορέας θέλησε να ανταγωνιστεί ενάντια στη ΒΑ σε αρκετές από τις πιο κερδοφόρες ευρωπαϊκές διαδρομές του, στο πλαίσιο της τρέχουσας νομοθεσίας θα ήταν ανίκανο να αποκτήσει πρόσβαση σε διάφορους σημαντικούς αερολιμένες.

Τα νέα ξεκινήματα θα εξυπηρετήσουν μεγάλες πόλεις, αλλά με τη χρησιμοποίηση των δευτερευόντων, συχνά λιγότερο-κατάλληλων αερολιμένων. Παραδείγματος χάριν, στο Λονδίνο, αντί της χρησιμοποίησης του Heathrow, μερικές νέες αερογραμμές χρησιμοποιούν το Luton και στο Μιλάνο, ο αερολιμένας στη Malpensa θα ήταν η κύρια εναλλακτική λύση στο επιβαρυνμένο Linate. Εν περιλήψει, οι νέες αερογραμμές θα προσπαθήσουν να ανταγωνιστούν ενάντια στους καθιερωμένους μεταφορείς, αλλά είναι πιθανό να παρακωλυθούν στις προσπάθειές τους. Θα είναι σε θέση να προσφέρουν τις παρόμοιες υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές, αλλά εκείνες οι υπηρεσίες θα είναι σε και από τους δευτερεύοντες παρά στους αρχικούς αερολιμένες.

Περιορισμός στις πωλήσεις slots

Αυτό το πρόβλημα επιδεινώνεται περαιτέρω από την τρέχουσα νομοθεσία της ΕΕ που απαγορεύει τις εμπορικές συναλλαγές των slots στους ευρωπαϊκούς αερολιμένες. Οι slots έχουν δοθεί ιστορικά στις αερογραμμές ελεύθερες και διατίθενται βασισμένες στα δικαιώματα των προγόνων - εάν μια αερογραμμή χρησιμοποίησε μια slot πέρυσι, έχει πρώτα το δικαίωμα της άρνησης για να χρησιμοποιηθεί στο μέλλον .

Η διαδικασία κατασκευής ενός ικανοποιητικού αριθμού slots σε οποιοδήποτε σημαντικό αερολιμένα μπορεί να είναι μια απαγορευτικά αργή διαδικασία, με το μόνο πραγματικό τρόπο δημιουργίας μιας αξιόπιστης θέσης γρήγορα αγοράζει τις slots. Εντούτοις, αυτή η πρακτική είναι παράνομη, αν και στην πραγματικότητα μερικά slots κυκλοφορούν στο εμπόριο κάθε έτος. Ακόμα κι αν η νομοθεσία επρόκειτο να αλλάξει για να επιτρέψει τις εμπορικές συναλλαγές

αυλακώσεων, ο πρόσθετος αριθμός slots που μπορεί να διατίθεται κάθε έτος και το κόστος εκείνων των slots μπορεί πάλι αποτελεσματικά να απαγορεύσει την είσοδο των νέων αερογραμμών σε εκείνες τις ιδιαίτερες αγορές.

3.3.1. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΑΝΑΔΟΜΗΣΗ

Η δομή της βιομηχανίας αερογραμμών στην Ευρώπη θα αλλάξει με τους ακόλουθους παράγοντες που οδηγούν την αλλαγή και που διαμορφώνουν το μέλλον της βιομηχανίας:

Ø Μια εστίαση στις ευρωπαϊκές διαδικασίες. Κατ' αρχάς, πολύ λίγες ευρωπαϊκές αερογραμμές πραγματοποιούν τα κέρδη στις υπηρεσίες τους στην Ευρώπη. Παρά τις φαινομενικά υψηλές τιμές, ένας συνδυασμός σχετικά χαμηλής χρησιμοποίησης προτερημάτων, υψηλών προσγειωμένων και διαχειριζόμενων δαπανών, και υπέρ-εκτίμηση των εισιτηρίων σημαίνει ότι η British Airways, παραδείγματος χάριν, έκανε ένα λειτουργικό περιθώριο λιγότερο από εκείνο το 1% στην Ευρώπη πέρυσι. Άλλοι ευημερούν χειρότερα, με τη Lufthansa που χάνει DM200 εκατομμύρια κατά μέσον όρο στις εσωτερικές υπηρεσίες της στα περισσότερα έτη. Οι αερογραμμές δεν μπορούν να συνεχίσουν να ανέχονται τέτοιες κακές αποδόσεις, και τα δίκτυα της Ευρώπης πρέπει να οργανωθούν ορθολογικά εάν οι αερογραμμές πρόκειται να παράγουν τα αποδεκτά κέρδη κατά τη διάρκεια του κύκλου.

Ø Μεγαλύτερη χρήση των χαμηλού κόστους υποκαταστημάτων. Στην προσπάθεια να μειωθούν οι ευρωπαϊκές απώλειες, αναμένουμε να δούμε τη μεγαλύτερη χρήση «των αερογραμμών μέσα σε μια αερογραμμή» και τη δικαιοπαροχή των μικρών περιφερειακών αερογραμμών. Η KLM, η Lufthansa, και η Swissair είναι παραδείγματα των αερογραμμών που έχουν τα χαμηλότερου κόστους ευρωπαϊκά υποκαταστήματα που διεκπεραιώνουν τις υπηρεσίες εξ ονόματός τους. Η KLM έχει την KLM Cityhopper και AirUK, ενώ η Lufthansa έχει τη Lufthansa CityLine, και η Swissair έχει την Crossair. Αυτές οι «αερογραμμές μέσα σε μια αερογραμμή» θεωρείται ότι για να

αναπτύξουν τις δραστηριότητες τους στις βάσεις δαπανών γύρω στο 20% χαμηλότερα από εκείνες της κύριας αερογραμμής, και είναι μονόδρομες σε όποιες αερογραμμές μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες και να βελτιώσουν τις αποδόσεις λειτουργίας στην Ευρώπη.

Ø Αυξανόμενη δικαιοπαροχή.

Ø Νέες αερογραμμές .

ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΕΙΣΗΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Το μέσο εισόδημα ανά RTK (παραγωγή) στις υπηρεσίες αέρα μέσα στην Ευρώπη έχει μειωθεί στην πραγματικότητα από το 1991. Αυτό θα μπορούσε να οφείλεται σε μια αλλαγή στο μίγμα κυκλοφορίας στα πιο φθηνά εισιτήρια έκπτωσης, στα αποτελέσματα της οικονομικής υποχώρησης ή στην αύξηση στο επίπεδο ανταγωνισμού τιμής. Ο πρώτος παράγοντας έπαιξε βεβαίως έναν ρόλο πέρα από το πρώτο μέρος της δεκαετίας του '90. Οι ευρωπαϊκές αερογραμμές τοποθετήθηκαν καλύτερα για να προσφέρουν τις μειώσεις τιμών στο πρώτο μισό της δεκαετίας του '90, λαμβάνοντας υπόψη την προς τα κάτω τάση στα κόστη μονάδας, και συγκεκριμένα στις δαπάνες εργασίας μονάδων (Alamdari & Morrell, 1997)

Η οικονομική υποχώρηση θα είχε την επίδραση της μείωσης της απαίτησης και πρόκληση της υπερχωρητικότητας. Τα στοιχεία ανωτέρω προτείνουν ότι οι αερογραμμές αύξησαν το μέγεθος των εκπτώσεων τιμής καθώς επίσης και τη διαθεσιμότητα αυτών των εκπτώσεων, ειδικά κατά τη διάρκεια των ετών 1991 - 1993. Αυτή η αντίδραση στην υπερχωρητικότητα αντιπαρέβαλε με τη συμπεριφορά πέρα από την προηγούμενη υποχώρηση. Επιπλέον, μια προβολή της χρονικής τάσης από το μέσο όρο των τιμών μεταξύ 1970 και 1989 πρότειναν ότι οι τιμές του 1992 ήταν τέσσερα τοις εκατό κάτω από την τάση, τιμές του 1993 δέκα τοις εκατό κάτω από την τάση, και το 1994 13 τοις εκατό κάτω από την τάση.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επίσης σημείωσε ότι η τάση προς τα πιο φθηνά εισιτήρια δεν είχε επηρεάσει τις πιο εύκαμπτες τιμές, που είχαν αυξηθεί ελαφρώς, ειδικότερα στις διαδρομές που χρησιμοποιούνται από έναν ή δύο μεταφορείς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 1996).

Οι νεοεισαγόμενοι έχουν εισάγει τις μεγάλες μειώσεις των τιμών στον περιορισμένο αριθμό από τις διαδρομές που εξυπηρέτησαν: η EasyJet πρόσφερε μια μονόδρομη τιμή FL.99 στο Άμστερνταμ / Λονδίνο, έναντι του πιο φθηνού υπάρχοντος εισιτηρίου του FL. 405 με επιστροφή. Η KLM ανταπέδωσε με μια μονόδρομη προσφορά FL.95, αλλά η EasyJet έχει παραπονεθεί στην Ευρωπαϊκή επιτροπή ότι αυτή η τιμή είναι αρπακτική. Η EasyJet που ξεκίνησε στη διαδρομή Luton/Nice με τις μονόδρομες τιμές μεταξύ £49 και £99, τα οποία προκάλεσαν έναν από τους κατέχοντες υπεύθυνη θέση μεταφορείς, British Midland, για να ρίξει το πιο φθηνό επιστροφής εισιτήριό τους από £159 σε £99, αν και με τους περιορισμούς ταξιδιού. Η Ryanair μπήκε στην αγορά London - Glasgow με τιμή επιστροφής £59 διαθέσιμη σε περίπου 70 τοις εκατό της συνολικής ικανότητας καθισμάτων, και το μέγιστο £99. Το πιο φθηνό προηγούμενο επιστροφής εισιτήριο ήταν £74 με τους όρους, ή τα πλήρως εύκαμπτα με £236, αλλά οι δύο κατέχοντες υπεύθυνη θέση περικόπτουν στην τιμή Ryanair £1 πριν την έναρξη της νέας υπηρεσίας. Η Ryanair έχει υποστηρίξει ότι οι ανταγωνιστικοί μεταφορείς με το φθηνό εισιτήριο £58 μπορεί μόνο να έχει μια πολύ μικρή συμβολή στις δαπάνες από το να πληρώσει τις υψηλές χρεώσεις αερολιμένων στο Λονδίνο Heathrow και τους αερολιμένες της Γλασκώβης Abbotsinch. Ανησυχούν, εντούτοις, για στην πρακτική τέτοιας κατασκευής αερογραμμών η χαμηλή ικανότητα τιμής τους θα είναι εντυπωσιακά πιο διαθέσιμη απ' ό, τι πριν (jeans, 1995).

3.4. ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ

Επειδή είναι δύσκολο να ληφθούν τα περιεκτικά στοιχεία όσον αφορά τα charters Ευρώπης και περιφερειακές αερογραμμές σε συνεπή βάση, η ανάλυση των τάσεων κυκλοφορίας που προσδιορίζουν τον αντίκτυπο της ΕΕ μετρά την εστίαση στις μεγαλύτερες σχεδιασμένες αερογραμμές. Τα μέλη των ΑΕΑ της προγραμματισμένης κίνησης μέσα στη γεωγραφική περιοχή της Ευρώπης έχει αυξηθεί έντονα τα τελευταία χρόνια από άποψη του αριθμού επιβατών. Τα μέλη καλύπτουν μια κάπως ευρύτερη γεωγραφική περιοχή από ενδοκοινοτικούς, και αποκλείει τις μικρότερες περιφερειακές αερογραμμές και τις αερογραμμές όπως British Midland (που μόνο πρόσφατα έχει προσχωρήσει στο ΑΕΑ).

Στο παρελθόν, η κυκλοφορία έχει οδηγηθεί σχεδόν εξ ολοκλήρου από την οικονομική ανάπτυξη, το πιο συνήθες μέτρο που χρησιμοποιείται είναι το ακαθάριστο εγχώριο προϊόν, με μια μικρότερη συμβολή από τις παραγωγές από το 1987 περίπου. Στις αρχές του 1990, η ευρωπαϊκή σχεδιασμένη κυκλοφορία έχει αυξηθεί με ένα γρηγορότερο ρυθμό από τον αναμενόμενο από την προηγούμενη σχέση μεταξύ του πραγματικού ΑΕΠ και της κυκλοφορίας, η οποία δίνεται από την ακόλουθη εξίσωση που βαθμολογείται στα στοιχεία του 1965-1990:

$$\begin{aligned} \text{Επιβάτες (αριθμός)} &= - 32.510 + 68.973 \text{ πραγματικό ΑΕΠ (δείκτης)} \\ & \quad (- 19.0) \quad \quad (+ 38.3) \end{aligned}$$

Και οι δύο στατιστικές ήταν σημαντικές στο επίπεδο .05, και προσαρμόζοντας το r^2 είναι 0.983. Οι προβλέψεις της εναέριας κυκλοφορίας που χρησιμοποιούν το 1990 - 94 τα πραγματικά ευρωπαϊκά στοιχεία ΑΕΠ μπορούν να είναι βλέποντας στο επόμενο διάγραμμα κάτω από την πραγματική έκβαση κυκλοφορίας. Η πραγματική κυκλοφορία υπερβαίνει τις προβλέψεις από 8.2 εκατομμύρια επιβάτες το 1992 (+14 τοις εκατό), σε 12.9 εκατομμύρια το 1993 (+23 τοις εκατό), και σε 14.6 εκατομμύρια το 1994 (+25 τοις εκατό).

Μια πιθανή αιτία της απόκλισης είναι η πρόωρη υποχώρηση της δεκαετίας του '90 και η επίδραση στην κυκλοφορία μέσω της υπερχωρητικότητας και των χαμηλότερων αεροπορικών εισητηρίων. Ένα δεύτερο πρότυπο επομένως βαθμολογήθηκε στα στοιχεία 1965-79 , και χρησιμοποιήθηκε για να προβλέψει την κυκλοφορία πέρα από την προηγούμενη υποχώρηση του 1980-84 ενάντια στην κατάσταση του 1990-94.

Πέρα από την προηγούμενη υποχώρηση οι European Airlines κατόρθωσαν να διατηρήσουν την πραγματική παραγωγή με τον περιορισμό των αυξήσεων χωρητικότητας, αλλά πέρα από την πιο πρόσφατη ικανότητα υποχώρησης μην έχοντας πραγματικές παραγωγές έπρεπε να πέσουν για να διατηρήσουν τους παράγοντες καθισμάτων. Η υπερχωρητικότητα ήταν επίσης σοβαρότερη στις αρχές του 1990 με την αύξηση των μεταφορέων διαθέσιμο κάθισμα ανα χλμ κατά 12 τοις εκατό μεταξύ 1991 και 1992, 6 τοις εκατό το 1993 και 5 τοις εκατό το 1994.

Αυτό συγκρίνεται με την ευρέως αμετάβλητη ικανότητα που προσφέρεται από τους μεταφορείς κατά τη διάρκεια των ετών 1981, 1982 και 1983, και μόνο μια αύξηση 2 τοις εκατό το 1984. Και κατά τη διάρκεια των δύο περιόδων οι παράγοντες καθισμάτων έχουν διατηρηθεί μεταξύ σε 57 τοις εκατό και 60 τοις εκατό, και αυξάνονται κάπως συνολικά στην υποχώρηση της δεκαετίας του '90 (αφήνοντας κατά μέρος την αιχμηρή πτώση αμέσως μετά από τον πόλεμο του Κόλπου).

Η ερώτηση παραμένει ακόμα ως προς το πόσο τα μακρινά μέτρα της ΕΕ και ο αυξανόμενος ενδοευρωπαϊκός ανταγωνισμός έχει επηρεάσει αυτό το σύνθετο μίγμα κυκλοφορίας, ικανότητας , παράγοντας παραγωγής και φορτίων. Η πραγματική παραγωγή έχει γίνει ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας των επιβατών ταξιδεύοντας στην Ευρώπη, και αυτό απεικονίζεται σε ένα πρότυπο που βαθμολογείται στο 1980 έως τα στοιχεία του 1994 (η παραγωγή δεν ήταν

μια σημαντική επεξηγηματική μεταβλητή στα πρότυπα οπισθοδρόμησης βαθμολογημένος στις περιόδους που τελειώνουν πριν από το 1990):

$$\begin{array}{l} \text{Log (επιβάτες)} = 14.222 + 1.948 \log (\text{πραγματικό ΑΕΠ}) - 0.754 \log \\ (\text{πραγματική παραγωγή}) \quad (+ 24.1) \quad (+ 20.2) \quad (- 6.4) \end{array}$$

Όλες οι στατιστικές (που παρουσιάζονται εντός παρενθέσεων κάτω από την εξίσωση) είναι σημαντικές, και προσαρμόζοντας το R² είναι 0.990. Η στατιστική Durbin-Watson είναι 1.56, από τα οποία μπορεί να υπολογιστεί ότι, στο επίπεδο 99 τοις εκατό της εμπιστοσύνης, ο τμηματικός συσχετισμός δεν ήταν παρόν. Αυτό προτείνει ότι σχεδόν όλες οι παραλλαγές επιβατών εξηγήθηκαν από αλλαγές στο πραγματικό ΑΕΠ και την πραγματική παραγωγή. Ο ανταγωνισμός συχνότητας είναι πιθανό να έχει λίγη επίδραση στο γενικό μέγεθος αγοράς, αλλά θα είχε χρησιμοποιηθεί για να αυξηθούν οι μετοχές αγοράς των μεμονωμένων μεταφορέων.

Οι προσπάθειες έγιναν επίσης για να παρεμβάλουν ένα ομοίωμα ανταγωνισμού ή φιλελευθεροποίησης της μεταβλητής στην εξίσωση από το 1989 και μετά, με φτωχά αποτελέσματα. Αυτό ήταν μετά βίας εκπληκτικό δεδομένης της βαθμιαίας εισαγωγής της φιλελευθεροποίησης στην Ευρώπη, ξεκινώντας από το 1985 για μερικά ζευγάρια χωρών.

Η ανάλυση των αεροπορικών εισιτηρίων στο προηγούμενο τμήμα πρότεινε ότι τα επίπεδα έχουν αυξημένη συνολική ζήτηση στη διαθεσιμότητα των πολύ φθηνών εισιτηρίων. Αυτό μπορεί επίσης να σημειωθεί από το γεγονός ότι οι χαμηλότερες παραγωγές στην πραγματικότητα (αμετάβλητες ή κάπως χαμηλότερες στις τρέχουσες τιμές) προκλήθηκαν κατά ένα μεγάλο μέρος από μια αλλαγή στο μίγμα κυκλοφορία υπέρ των επιβατών που ταξιδεύουν με φθηνά και εισιτήρια έκπτωσης, είναι αυτό που έχει εμφανιστεί να διαδραματίζει έναν πάρα πολύ ισχυρότερο ρόλο στην παραγόμενη κυκλοφορία κατά τη διάρκεια της πρόωρης δεκαετίας του '90, έναντι της προηγούμενης υποχώρησης. Τα διαθέσιμα στοιχεία προτείνουν ότι αυτό ήρθε περίπου μέσω:

Ø Ασφαλισμένη κυκλοφορία (λέσχη και φθηνά εισιτήρια) που κάνει εμπόριο κάτω από πιά φθηνά διαθέσιμα εισιτήρια, με το να δέχονται όμως κάποιο χρόνο κράτησης ή ταξιδιωτικούς περιορισμούς

Ø Περισσότερα καθίσματα που είναι διαθέσιμα στα πιά φθηνά εισιτήρια.

Η πρώτη επίδραση ήταν το αποτέλεσμα του γενικού επιχειρησιακού κλίματος, και ήταν μη εξαρτώμενος από το βαθμό ανταγωνισμού στις αεροπορικές μεταφορές της ΕΕ. Ο δεύτερος, εντούτοις, θα έδινε μια ανταγωνιστικότερη απάντηση στις αερογραμμές, μόνο εφόσον οι αερογραμμές προωθούσαν ενεργά αυτά τα πιά φθηνά εισιτήρια για να μεγιστοποιήσουν τα εισοδήματα και να αυξήσουν τους παράγοντες φορτίων, και δεν υπήρχαν αντιδράσεις στα αλλαγμένα σχέδια κράτησης και το εξωτερικό οικονομικό περιβάλλον. Είναι επίσης δυνατό ότι το πιά φιλελεύθερο καθεστώς που καλύπτει την αρχειοθέτηση τιμής και την έγκριση δασμολογίων από το 1989 και μετά το κατέστησε ευκολότερο για να προσφέρει τις τακτικές εκπτώσεις να παράγει την πρόσθετη απαίτηση. Επιπλέον, συγκεντρώνοντας τις συμφωνίες αποσυναρμολογήθηκε βαθμιαία από το 1988 και μετά, επιτρέποντας κατά συνέπεια μεγαλύτερο ανταγωνισμό τιμής στις ενδοευρωπαϊκές διαδρομές.

3.5. ΑΛΛΑ ΕΜΠΟΔΙΑ

Υπάρχουν ακόμα μερικά πολύ σημαντικά εμπόδια στην είσοδο των ενδοευρωπαϊκών αγορών που μπορούν να ταξινομηθούν ως:

- Ø Διοικητικά
- Ø Περιορισμοί ικανότητας υποδομής
- Ø Ατέλειες ή μονοπώλια στις αγορές εισαγωγής
- Ø Οικονομίες κλίμακας

Η πρώτη κατηγορία αφορά τα διοικητικά εμπόδια που επικράτησαν σε ορισμένες χώρες και απέτρεψαν την πλήρη εφαρμογή των τριών πακέτων.

Πολλοί από αυτούς έχουν λυθεί τώρα, όπως η απροθυμία της γαλλικής κυβέρνησης να ανοίξει τον αερολιμένα του Orly στις ανταγωνιστικές υπηρεσίες αέρα το 1994. Άλλα σχετικά παραδείγματα που προέβαλαν αντίσταση ήταν σε μια εφαρμογή της Lufthansa για να χρησιμοποιήσει τις διαδοχικές ενδομεταφορές (Ιταλία) και οι ελληνικές καθυστερήσεις στις αιτήσεις επεξεργασίας για τις άδειες λειτουργίας (Cranfield, 1997). Οι λαμβάνουσες κρατικές βοήθειες αερογραμμών έχουν κατηγορηθεί για άδικη τιμολόγηση σε μερικές διαδρομές, και οι ευκαιρίες εισόδων έχουν περιοριστεί επειδή έχουν συνεχίσει να λειτουργούν ασύμφορες υπηρεσίες (και μονοπωλημένα λιγιστά slots).

Η δεύτερη κατηγορία αφορά το πρόβλημα των hubs, και μια μικρότερη έκταση στις δυσχέρειες του ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας. Αυτό είναι δυσκολότερο να λυθεί, αυξάνοντας την περιβαλλοντική αντίθεση ακόμη και στις υπάρχουσες πτήσεις. Οι μεταφορείς θέσεων έχουν χρησιμοποιήσει δευτερεύοντες αερολιμένες όπως το Luton (για το Λονδίνο), το Prestwick (για τη Γλασκώβη), το Charleroi (για τις Βρυξέλλες), το Monchengladbach (για το Ντύσελντορφ) και το Beauvais (για το Παρίσι).

Τα μονοπώλια στις αγορές εισαγωγής αυξάνουν σημαντικά το κόστος των διαδικασιών του νεοεισερχόμενου. Ένα πρωταρχικό παράδειγμα είναι η βοήθεια εδάφους, αλλά ο κυβερνητικός ανεφοδιασμός του αερολιμένα και οι υπηρεσίες ATC μπαίνουν επίσης σε αυτήν την κατηγορία. Ο πρώτος πρέπει να βελτιωθεί, αν και αργά, ως συνέπεια στη νέα οδηγία της ΕΕ, αλλά αυτό θα μπορούσε να είναι αργό και υπάγεται σε μεγάλες δικαστικές υποθέσεις. Ο δεύτερος μπορεί να αποφευχθεί μόνο πάλι με τη χρησιμοποίηση δευτερεύοντα αερολιμένα που είναι μέχρι ενός ορισμένου βαθμού ανταγωνιστικός.

Οι οικονομίες κλίμακας εξαρτώνται από τη φύση της βιομηχανίας, και μπορεί να απαιτείται κάποια νομοθεσία για να προωθήσει μια ανταγωνιστικότερη βιομηχανία.

Παραδείγματα αυτού είναι τα κανάλια διανομής, οι οποίοι τείνουν να εξουσιαστούν από τους μεγάλους μεταφορείς, και συχνά προγράμματα πτήσεων που παρέχουν τα πλεονεκτήματα του μεγέθους στις μεγάλες αερογραμμές. Μερικοί, όπως οι επιτροπές συμπληρωματικής προμήθειας FFPs ή πρακτόρων, αποτελούν ένα τρομερό εμπόδιο από μόνοι .

Μερικοί παρατηρητές έχουν αναφέρει επίσης την έλλειψη χρηματοδότησης ως εμπόδιο στην είσοδο, βασίζοντας την εκτίμησή τους στην ελάχιστη κλίμακα που απαιτείται για να ανταγωνιστεί επιτυχώς, το σχετικά φτωχό αρχείο των κερδών βιομηχανίας (Powell, 1994). Η επιτροπή που έχει συσταθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να απεικονίσει το μέλλον της αεροπορίας στην Ευρώπη προτείνει ότι η πρόσβαση στις χρηματιστηριακές αγορές θα ενισχύεται με τη διευκόλυνση των περιορισμών ως αποτέλεσμα των αποτελεσματικών απαιτήσεων ιδιοκτησίας και ελέγχου που βρίσκονται στις περισσότερες συμφωνίες υπηρεσιών αέρα (Comité des Sages, 1994). Μια άλλη μελέτη για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναφέρει τις λειτουργούσες μισθώσεις ως πηγή χρηματοδότησης για δεύτερες σειρές αερογραμμών , τη χρηματοδότηση τραπεζών που περιορίζεται γενικά στις διάσημες αερογραμμές (Jet Finance SA, 1995). Μερικοί νεοεισερχόμενοι με υγιή επιχειρησιακά σχέδια έχουν σαφώς αποτύχει εξ' αιτίας της ανικανότητάς τους να συναντήσουν την οικονομική ικανότητα της ΕΕ , αλλά άλλα έχουν χρηματοδοτηθεί από τ μεγάλες βιομηχανικές ομάδες (π.χ. Virgin Express, Easyjet)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ

Ο όρος επιχειρησιακό πρότυπο περιγράφει μια ευρεία σειρά των άτυπων και επίσημων προτύπων που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αντιπροσωπεύσουν τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως οι λειτουργικές διαδικασίες, οι οργανωτικές δομές, και οι οικονομικές προβλέψεις. Αν και ο όρος μπορεί να επισημανθεί στη δεκαετία του '50, επέτυχε επικρατούσα χρήση μόνο στη δεκαετία του '90. Πολλοί άτυποι ορισμοί του όρου μπορούν να βρεθούν στη λαϊκή επιχειρησιακή λογοτεχνία, όπως τα εξής:

«Ένα επιχειρησιακό πρότυπο είναι ένα εννοιολογικό εργαλείο που περιλαμβάνει ένα μεγάλο σύνολο στοιχείων και σχέσεών τους και επιτρέπει την επιχειρησιακή λογική μιας συγκεκριμένης εταιρίας. Είναι μια περιγραφή της αξίας που μια επιχείρηση προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα των πελατών και της αρχιτεκτονικής της εταιρίας και του δικτύου συνεργατών της για τη δημιουργία, το μάρκετινγκ, και την παράδοση αυτού του κεφαλαίου αξίας και σχέσης, για να παραγάγει τα κερδοφόρα και βιώσιμα ρεύματα εισοδήματος. »

- Osterwalder, Pigneur και Tucci (2005)

Πιό πρόσφατα, οι ερευνητές χτίζουν τους ορισμούς βασισμένους στις οικονομικές και οργανωτικές θεωρίες και δείχνουν ότι οι ορισμοί είναι υγιείς. Παραδείγματος χάριν, Malone, και λοιποί. (2006) σε MIT προτείνεται έναν λειτουργικό καθορισμό του επιχειρησιακού προτύπου, βασισμένο στις θεωρίες όπως εκείνα από τις συναλλαγές οικονομικών δαπανών. Οι Zott και Amit (2002) από INSEAD και Wharton βάσισαν τον καθορισμό τους στην όριο-μέτρηση των συναλλαγών.

4.1. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Πολλές διαφορετικές συλλήψεις των επιχειρησιακών προτύπων υπάρχουν (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 τους διάφορους βαθμούς ομοιότητας ή διαφοράς. Το πρότυπο που προτείνεται από τον Osterwalder (2004) συνθέτει τις διαφορετικές συλλήψεις σε ένα ενιαίο πρότυπο αναφοράς βασισμένο στις ομοιότητες μιας μεγάλης σειράς των προτύπων. Η σύλληψη του συντάκτη περιγράφει ένα επιχειρησιακό πρότυπο το οποίο αποτελείται από εννέα σχετικές δομικές μονάδες επιχειρησιακών προτύπων. Κατά συνέπεια, ένα επιχειρησιακό πρότυπο περιγράφει την επιχείρηση μιας επιχείρησης:

Υποδομή

Ø ικανότητες πυρήνων: Οι ικανότητες και οι ανταγωνισμοί απαραίτητες να εκτελέσουν το επιχειρησιακό πρότυπο μιας επιχείρησης.

Ø δίκτυο συνεργατών: Οι επιχειρησιακές συμμαχίες που επαινούν άλλες πτυχές του επιχειρησιακού προτύπου.

Ø διαμόρφωση αξίας: Η λογική που καθιστά μια επιχείρηση αμοιβαία ευεργετική για μια επιχείρηση και τους πελάτες της.

Προσφορά

Ø πρόταση αξίας: Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που μια επιχείρηση προσφέρει.

Πελάτες

Ø πελάτης στόχων: Ο συγκεκριμένος φορέας για επιχειρησιακά προϊόντα και υπηρεσίες.

Ø 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.

Ø **σχέση πελατών:** Οι συνδέσεις που μια επιχείρηση καθιερώνει μεταξύ της ίδιας και των διαφορετικών τμημάτων πελατών της. Η διαδικασία της σχέσης διαχείρισης πελατών αναφέρεται ως διαχείριση σχέσης πελατών.

Πόροι χρηματοδότησης

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

Ø **εισόδημα:** Ο τρόπος που μια επιχείρηση κάνει χρήματα μέσω ποικίλων ροών εισοδήματος. Το εισόδημα μιας επιχείρησης.

Αυτές οι 9 δομικές μονάδες επιχειρησιακών προτύπων αποτελούν ένα πρότυπο σχεδίου επιχειρησιακών προτύπων που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να περιγράψουν το επιχειρησιακό πρότυπό τους.

4.2. ΕΞΕΛΙΞΗ

Μια συνοπτική ιστορία της ανάπτυξης της δύναμης επιχειρησιακών προτύπων οργανώνεται ως εξής. Το παλαιότερο και πιο βασικό επιχειρησιακό πρότυπο είναι το πρότυπο διατήρησης καταστημάτων. Αυτό περιλαμβάνει να στήσει ένα κατάστημα σε μια θέση όπου οι πιθανοί πελάτες είναι πιθανό να είναι και επιδεικνύοντας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

Κατά τη διάρκεια των ετών, τα επιχειρησιακά πρότυπα έχουν γίνει περιπλοκότερα. Το επιχειρησιακό πρότυπο bait and hook (επίσης καλούμενο το «razor and blade επιχειρησιακό πρότυπο » ή το «δεμένο επιχειρησιακό πρότυπο προϊόντων») εισήχθη στον πρόωρο 20^ο αιώνα. Αυτό περιλαμβάνει την προσφορά ενός βασικού προϊόντος με πολύ χαμηλότερο κόστος, συχνά με απώλεια («bait»), κατόπιν χρεώνοντας τα αντισταθμιστικά επαναλαμβανόμενα ποσά για τα ξαναγεμίσματα ή τα σχετικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες («hook»). Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν: razor (bait) και blades (hook) ,cell phones

(bait) και air time(hook) , computer printers (bait) και ink cartridge (hook), cameras (bait) και prints (hooks). Μια ενδιαφέρουσα παραλλαγή αυτού του προτύπου είναι ένας υπεύθυνος για την ανάπτυξη λογισμικού που δίνει στον αναγνώστη επεξεργαστή λέξεων δωρεάν αλλά χρεώνει αρκετά δολάρια για την συγγραφή επεξεργαστών λέξεων του.

Στη δεκαετία του '50 τα νέα επιχειρησιακά πρότυπα προήλθαν από τα εστιατόρια Mc Donald's και την TOYOTA. Στη δεκαετία του '60 οι καινοτόμοι ήταν η wal-Mart και υπεραγορές. Η δεκαετία του '70 είδε τα νέα επιχειρησιακά πρότυπα από την FedEx και τα παιχνίδια R Us, η δεκαετία του '80 από την Blockbuster, Home Depot, την Intel, και την Dell Computer, την δεκαετία του '90 από τις Southwest Airlines, Netflix, eBay, το Amazon.com, και Starbucks. Τα κακώς σκεπτόμενα επιχειρησιακά πρότυπα ήταν ένα πρόβλημα με πολλά σημεία dot-coms.

Σήμερα, ο τύπος δύναμης επιχειρησιακών προτύπων εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία χρησιμοποιείται. Παραδείγματος χάριν, οι επιχειρηματίες στο διαδίκτυο έχουν δημιουργήσει επίσης εξ ολοκλήρου τα νέα πρότυπα που εξαρτώνται εξ ολοκλήρου από την υπάρχουσα ή προκύπτουσα τεχνολογία. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία, οι επιχειρήσεις μπορούν να φθάσουν σε έναν μεγάλο αριθμό πελατών με τις ελάχιστες δαπάνες.

4.3. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΕΤΩΝ

- ü Το επιχειρησιακό πρότυπο συνδρομής
- ü Το επιχειρησιακό πρότυπο razor and blades (bait and hook)
- ü Το επιχειρησιακό πρότυπο pyramid scheme
- ü Το πολλαπλής στάθμης επιχειρησιακό πρότυπο μάρκετινγκ
- ü Το δίκτυο επηρεάζει το επιχειρησιακό πρότυπο

- Û Το μονοπωλιακό επιχειρησιακό πρότυπο
- Û Το πρότυπο cutting out the middleman
- Û Το επιχειρησιακό πρότυπο δημοπρασίας
- Û Το σε απευθείας σύνδεση επιχειρησιακό πρότυπο δημοπρασίας
- Û Τα επιχειρησιακά πρότυπα πίστης
- Û Τα συλλογικά επιχειρησιακά πρότυπα
- Û Η εκβιομηχάνιση του επιχειρησιακού προτύπου υπηρεσιών
- Û Το servitization του επιχειρησιακού προτύπου προϊόντων
- Û Το χαμηλού κόστους επιχειρησιακό πρότυπο μεταφορέων
- Û Το σε απευθείας σύνδεση ικανοποιημένο επιχειρησιακό πρότυπο
- Û Το επιχειρησιακό πρότυπο freemium
- Û Το επιχειρησιακό πρότυπο ασφαλίστρου

4.4. ΑΠΟΔΙΔΟΥΝ ΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ;

Malone και λοιποί. (2006), σε MIT διαπιστώστε ότι μερικά επιχειρησιακά πρότυπα, όπως καθορίζονται από αυτούς, απέδωσαν πράγματι καλύτερα από άλλα σε ένα σύνολο δεδομένων που αποτελείται από τις μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρίες, στην περίοδο 1998 μέχρι το 2002.

Οι Zott και Amit (2002) επίσης συνδέουν τα επιχειρησιακά πρότυπα με την απόδοση, στα πλαίσια 190 νέων, αναπτυξιακών εταιριών στις ΗΠΑ και την Ευρώπη που είχαν γίνει δημόσιες μεταξύ 1996 και 2000.

4.4.1 ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΈΝΝΟΙΕΣ

Η διαδικασία του σχεδίου επιχειρησιακών προτύπων είναι μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η εφαρμογή του επιχειρησιακού προτύπου μιας επιχείρησης στις οργανωτικές δομές (π.χ. οργανογράμματα, ροές της δουλειάς,

ανθρώπινα δυναμικά) και τα συστήματα (π.χ. αρχιτεκτονική τεχνολογίας πληροφοριών, γραμμές παραγωγής) είναι μέρος των επιχειρησιακών διαδικασιών μιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η επιχειρησιακή διαμόρφωση αναφέρεται συνήθως στο σχέδιο επιχειρησιακής διαδικασίας στο λειτουργικό επίπεδο, ενώ τα επιχειρησιακά πρότυπα και το σχέδιο επιχειρησιακών προτύπων αναφέρονται στον καθορισμό της επιχειρησιακής λογικής μιας επιχείρησης στο στρατηγικό επίπεδο.

4.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

Το επιχειρησιακό μοντέλο στην δραστηριότητα σχεδιάσης του επιχειρησιακού μοντέλου μιας επιχείρησης. Είναι μέρος της ανάπτυξης της επιχείρησης και της διαδικασίας στρατηγικής επιχείρησης και περιλαμβάνει μεθόδους σχεδιασμού.

Ο σχεδιασμός του επιχειρησιακού προτύπου περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την περιγραφή των παρακάτω μιας εταιρείας:

- Προτάσεις αξιολόγησης
- Κανάλια διανομής
- Σχέσεις πελατών
- Τομείς στόχων – πελατών
- Ικανότητες πυρήνα
- Διαδίκτυο μετόχων
- Δομή κόστους
- Μοντέλο εισοδήματος

Το σχέδιο επιχειρησιακού μοντέλου διαχωρίζεται από το σχεδιασμό της επιχείρησης. Το προηγούμενο αναφέρεται στον ορισμό του επιχειρησιακού

λογισμικού μιας εταιρείας σε στρατηγικό επίπεδο, όπου το τελευταίο αναφέρεται στη διαδικασία επιχειρησιακού μοντέλου σε λειτουργικό επίπεδο.

4.3. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο είναι μια περίληψη για το πώς μια επιχείρηση ή ένας επιχειρηματίας σκοπεύει να οργανώσει μια επιχειρηματική προσπάθεια και να εφαρμόσει τις δραστηριότητες απαραίτητες και επαρκείς για να πετύχει η επιχείρηση . Είναι μια γραπτή εξήγηση του επιχειρησιακού προτύπου της επιχείρησης για την εν λόγω επιχείρηση. Τα επιχειρησιακά σχέδια αναπτύσσονται για τις πωλήσεις και στην επιχείρηση και στην κυβέρνηση.

Τα επιχειρησιακά σχέδια χρησιμοποιούνται εσωτερικά για τη διαχείριση και τον προγραμματισμό και χρησιμοποιούνται επίσης για να πείσουν τους ξένους όπως τις τράπεζες ή τις κεφαλαιοκρατικές επιχειρήσεις για να επενδύσουν τα χρήματα σε μια επιχείρηση.

4.3.1. ΤΥΠΟΙ ΣΧΕΔΙΟΥ

Τα επιχειρησιακά σχέδια μπορούν να διαιρεθούν κατά προσέγγιση σε τρεις χωριστούς τύπους. Απαιτούν πολύ διαφορετικά ποσά εργασίας και όχι πάντα με τα αναλογικά διαφορετικά αποτελέσματα.

- Το Miniplan. Ένα miniplan, καλύτερα γνωστό ως Executive Smiling Summary, μπορεί να αποτελεσθεί από μια έως 10 σελίδες και πρέπει να περιλάβει τουλάχιστον τη βιαστική προσοχή σε τέτοια βασικά θέματα όπως την επιχειρησιακή έννοια, τις ανάγκες χρηματοδότησης, το σχέδιο μάρκετινγκ και τις οικονομικές δηλώσεις, ειδικά ταμειακές ροές, την εισοδηματική προβολή και τον ισολογισμό. Είναι ένας μεγάλος τρόπος να εξεταστεί γρήγορα μια επιχειρησιακή έννοια ή να μετρηθεί το συμφέρον ενός πιθανού συνεργάτη ή ενός δευτερεύοντος επενδυτή. Μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως ένα πολύτιμο προοίμιο σε ένα ολόκληρο σχέδιο αργότερα.

- The Cool Working Plan. Ένα σχέδιο εργασίας είναι ένα εργαλείο που

χρησιμοποιείται για να ενεργοποιήσει την επιχείρηση. Πρέπει να είναι μακρύ στη λεπτομέρεια αλλά μπορεί να είναι ελλιπές στην παρουσίαση. Όπως με ένα miniplan, κάποιος μπορεί πιθανώς να αντέξει οικονομικά έναν κάπως υψηλότερο βαθμό ειλικρίνειας και ανεπισημότητας κατά τον προετοιμασία ενός σχεδίου εργασίας.

- **The Presentation Plan.** Ένα σχέδιο παρουσίασης διαφέρει από ένα σχέδιο εργασίας δεδομένου ότι περισσότερη προσοχή δίνεται στην ελκυστική μορφοποίηση, την επίσημη γλώσσα, και λακωνικότητα. Αυτός ο τύπος σχεδίου προορίζεται να είναι κατάλληλος για τους τραπεζίτες, τους επενδυτές και σε άλλους έξω από την επιχείρηση.

4.3.2. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Ένα σταθερό στρατηγικό σχέδιο παραδίδει τα ακόλουθα οφέλη:

- Συγκέντρωση του χρόνου και της ενέργειας.
- Βάζει μια σταθερή στρατηγική σε ισχύ για να θέσει την επιχείρησή εκτός ανταγωνισμού.
- Δυνατότητα να διαβιβαστεί το σχέδιο στους υπαλλήλους, και να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα.
- Τα αποτελέσματα των επιχειρησιακών προσπαθειών μπορούν να ακολουθηθούν και διορθώσεις στην πορεία εάν είναι απαραίτητο.

4.3.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Για ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό σχέδιο, τα παρακάτω βήματα μπορούν να ακολουθηθούν:

- Παραγωγή ιδέας
- Ανάλυση του εφικτού
- Σύνταξη ενός λειτουργικού σχεδίου

- Προετοιμασία εκθέσεων προγράμματος
- Αξιολόγηση, έλεγχος & αναθεώρηση

Παράδειγμα Του Περιεχομένου Ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου

Ένα επιχειρησιακό σχέδιο μπορεί να θεωρηθεί ως συλλογή των υπο--σχεδίων συμπεριλαμβανομένου ενός σχεδίου μάρκετινγκ, του οικονομικού σχεδίου, του σχεδίου παραγωγής, και του ανθρώπινου δυναμικού.

Το επιχειρησιακό σχέδιο έχει πολλές μορφές. Υπάρχει εντούτοις ένα σχήμα που είναι χαρακτηριστικό:

- Εκτελεστική περίληψη
- Εξηγεί το βασικό επιχειρησιακό πρότυπο
- Δίνει τη λογική για τη στρατηγική

Υπόβαθρο

- Δίνει τη σύντομη ιστορία της επιχείρησης (εκτός αν είναι νέα επιχείρηση)
- Παρέχει τις λεπτομέρειες υποβάθρου όπως:
 - Ηλικία της επιχείρησης
 - Αριθμός υπαλλήλων
 - Ετήσιοι αριθμοί πωλήσεων
 - Θέση των εγκαταστάσεων μορφή ιδιοκτησίας
 - Μόνος ιδιοκτήτης
 - Συνεργασία
 - Επιχειρηματικό ξεκίνημα
 - Ιδιωτικό εταιρικό ξεκίνημα
 - Δημόσια εμπορική εταιρία

- Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης
- Εγκατάσταση δημόσιας χρήσης
- Μη κερδοσκοπική οργάνωση

Υπόβαθρο του βασικού προσωπικού συμπεριλαμβανομένου

- Ιδιοκτήτες
- Ανώτερα στελέχη
- Διαχειριζόμενοι συνεργάτες
- Επικεφαλής επιστήμονες και ερευνητές

Μάρκετινγκ

- Το μακροπεριβάλλον
- Αξιολόγηση της βιομηχανίας
- Στρατηγική πελατών & ανάλυση αγοράς
- Στρατηγική προϊόντων
- Στρατηγική τιμολόγησης
- Στρατηγική προώθησης
- Στρατηγική διανομής

Παραγωγή και κατασκευή

- Περιγραφή όλων των διαδικασιών
- Απαιτήσεις δυνατότητας παραγωγής - μέγεθος, σχεδιάγραμμα, ικανότητα, θέση
- Απαιτήσεις καταλόγων - κατάλογος πρώτων υλών, κατάλογος τελειωμένων αγαθών, διαστημικές απαιτήσεις αποθηκών εμπορευμάτων
- Απαιτήσεις εξοπλισμού

- Απαιτήσεις αλυσίδων ανεφοδιασμού
- Σταθερή κατανομή δαπανών

Χρηματοδότηση

- Πηγή χρηματοδοτήσεων
- Υπάρχοντα δάνεια και στοιχεία του παθητικού
- Προβαλλόμενες πωλήσεις και δαπάνες
- Ανάλυση ισορροπημένου προϋπολογισμού
- Αναμενόμενη επιστροφή
- Μηνιαία για τον τύπο δήλωση ταμειακών ροών
- αξιολόγηση κινδύνου και διαχείριση κινδύνου

Ανθρώπινα δυναμικά

- Απόδοση ευθυνών
- Κατάρτιση που απαιτείται
- Δεξιότητες που απαιτούνται
- Ζητήματα ένωσης
- Αποζημίωση
- Διαθεσιμότητα δεξιοτήτων
- Νέα μίσθωση

Τα εξειδικευμένα τμήματα όπως η έρευνα και η ανάπτυξη προϊόντων, οι νομικές στρατηγικές, η έρευνα μάρκετινγκ, ή οι διεταιρικές συνεργασίες, προστίθενται για να εξετάσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή των αγορών του.

4.3.4 ΥΠΕΡΒΑΣΕΙΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΕΛΛΕΙΜΜΑΤΑ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ

Οι εκτιμήσεις δαπανών και εισοδήματος είναι κεντρικές σε οποιοδήποτε επιχειρησιακό σχέδιο για την απόφαση της βιωσιμότητας της προγραμματισμένης επιχείρησης. Αλλά οι δαπάνες υποτιμώνται συχνά και τα εισοδήματα υπερεκτιμούνται με συνέπεια τις πιο πρόσφατες υπερβάσεις κόστους, τα ελλείμματα εισοδήματος, και ενδεχομένως την μη-βιωσιμότητα. Κατά τη διάρκεια του dot – com bubble το 1997-2001 αυτό ήταν ένα πρόβλημα για πολλά ξεκινήματα τεχνολογίας. Εντούτοις, το πρόβλημα δεν περιορίζεται στην τεχνολογία ή τον ιδιωτικό τομέα τα προγράμματα δημόσιων έργων επίσης συνήθως πάσχουν από τις υπερβάσεις κόστους ή/και τα ελλείμματα εισοδήματος. Οι κύριες αιτίες των υπερβάσεων κόστους και των ελλειμμάτων εισοδήματος είναι η προκατειλημμένη και στρατηγική διαστρέυλωση αισιοδοξίας (Flyvbjerg και λοιποί. 2002, 2005). Η πρόβλεψη κατηγορίας αναφοράς αναπτύχθηκε για να συγκρατήσει την προκατειλημμένη και στρατηγική διαστρέυλωση αισιοδοξίας και να φθάσει έτσι στις ακριβέστερες εκτιμήσεις δαπανών και εισοδήματος στα επιχειρησιακά σχέδια.

4.3.5. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η διαμόρφωση επιχειρησιακής διαδικασίας (ΔΕΜ) είναι η δραστηριότητα της αντιπροσώπευσης και των τρεχουσών («όπως είναι») και μελλοντικών («για να είναι») διαδικασιών μιας επιχείρησης, έτσι ώστε η τρέχουσα διαδικασία να μπορεί να αναλυθεί και να βελτιωθεί. Η ΔΕΜ εκτελείται χαρακτηριστικά από τους επιχειρησιακούς αναλυτές και τους διευθυντές που επιδιώκουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα διαδικασίας. Οι βελτιώσεις διαδικασίας που προσδιορίζονται από τη ΔΕΜ μπορούν ή δεν μπορούν να απαιτήσουν τη συμμετοχή IT, αν και αυτός είναι κοινός οδηγός για την ανάγκη να διαμορφωθεί μια επιχειρησιακή διαδικασία.

Τα διοικητικά προγράμματα αλλαγής περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά για να βάλουν τις βελτιωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες στην πράξη. Με τις

προόδους στην τεχνολογία από τους μεγάλους προμηθευτές πλατφορμών, το όραμα των προτύπων ΔΕΜ γίνονται πλήρως εκτελέσιμα (και ικανά των προσομοιώσεων και της μετ'επιστροφής εφαρμοσμένης μηχανικής) έρχεται πιο κοντά στην πραγματικότητα καθημερινά.

Η διαμόρφωση επιχειρησιακής διαδικασίας διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στη διοικητική (ΔΕΜ) πειθαρχία επιχειρησιακής διαδικασίας. Δεδομένου ότι και η διαμόρφωση επιχειρησιακής διαδικασίας και η διαχείριση επιχειρησιακής διαδικασίας μοιράζονται το ίδιο αρκτικόλεξο (ΔΕΜ), αυτές οι δραστηριότητες είναι μερικές φορές συγκεχυμένες ή μια με την άλλη.

Τα γλωσσικά πρότυπα διαμόρφωσης που χρησιμοποιούνται για ΔΕΜ περιλαμβάνουν την Business Process Modeling Notation(BPMN), Business Process Execution Language(BPEL), Unified Modeling Language (UML), Web Service Choreography Description Language (WS-CDL).

Η BPM εξετάζει τις πτυχές διαδικασίας μιας Enterprise Business Architecture, που οδηγεί σε μια ολική κάλυψη της επιχειρηματικής αρχιτεκτονικής. Οι σχέσεις μιας επιχείρησης επεξεργάζονται στα πλαίσια του υπολοίπου των επιχειρηματικών συστημάτων (π.χ., αρχιτεκτονική στοιχείων, οργανωτική δομή, στρατηγικές, κ.λπ.) δημιουργούν τις μεγαλύτερες ικανότητες κατά την ανάλυση και την προγραμματισμό των επιχειρηματικών αλλαγών. Παραδείγματος χάριν, κατά τη διάρκεια μιας εταιρικής συγχώνευσης είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητές οι διαδικασίες και των δύο επιχειρήσεων λεπτομερώς έτσι ώστε η διαχείριση να μπορεί σωστά και αποτελεσματικά να προσδιορίσει και να αποβάλει τους πλεονασμούς σε διαδικασίες. Η διαμόρφωση επιχειρησιακής διαδικασίας είναι πάντα μια βασική πτυχή επιχειρησιακής διαδικασίας (BPR) και των συνεχών προσεγγίσεων βελτίωσης, όπως το Six Sigma. Τα εργαλεία BPM όπως Holosofx και TIBCO χρησιμοποιούνται προκειμένου να αντιπροσωπευθεί μια επιχειρησιακή διαδικασία, για να τρέξουν μια προσομοίωση της διαδικασίας και για λόγους επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

LOW-COST CARRIER

Ένας χαμηλού κόστους μεταφορέας ή μια χαμηλού κόστους αερογραμμή είναι η αερογραμμή που προσφέρει τα γενικά φθηνά εισιτήρια σε αντάλλαγμα της εξάλειψης πολλών παραδοσιακών υπηρεσιών επιβατών. Η έννοια δημιουργήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν να διαδοθεί στην Ευρώπη στις αρχές του 1990 και στη συνέχεια στον υπόλοιπο . Ο όρος δημιουργήθηκε μέσα στη βιομηχανία αερογραμμών που αναφέρεται στις αερογραμμές με χαμηλή - ή χαμηλότερη - δομή λειτουργικής δαπάνης από τους ανταγωνιστές τους. Μέσω των δημοφιλών μέσων ο όρος έχει έρθει από τότε να καθορίσει οποιοδήποτε μεταφορέα με χαμηλές τιμές εισιτηρίων και περιορισμένες υπηρεσίες ανεξάρτητα από τις λειτουργικές δαπάνες τους.

5.1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Το πρότυπο των χαρακτηριστικών εταιρειών χαμηλού κόστους προτύπων περιλαμβάνει:

- μια ενιαία κατηγορία επιβατών
- ένα ενιαίο τύπο αεροπλάνου συνήθως το airbus A320 ή Boeing 737,(που μειώνει την κατάρτιση και που συντηρεί τις δαπάνες).
- ένα απλό σχέδιο τιμής (χαρακτηριστική αύξηση τιμών καθώς το αεροπλάνο γεμίζει , το οποίο ανταμείβει τις πρόωρες κρατήσεις)
- μη αριθμημένες θέσεις(ενθαρρυντικό για τους επιβάτες για να επιβιβαστούν νωρίς και γρήγορα)
- πετώντας στους φτηνότερους, λιγότερο κατάμεστους δευτερεύοντες αερολιμένες και πετώντας νωρίς το πρωί ή αργά το βράδυ αποφεύγονται οι καθυστερήσεις εναέριας κυκλοφορίας

- σύντομες πτήσεις και γρήγοροι χρόνοι ανακύκλωσης (που επιτρέπουν τη μέγιστη χρησιμοποίηση των αεροσκαφών)
- απλουστευμένες διαδρομές, που υπογραμμίζουν την από σημείο σε σημείο διέλευση αντί των μεταφορών στα hubs (που πάλι ενισχύουν τη χρησιμοποίηση αεροσκαφών και που αποβάλλουν τη διάσπαση λόγω των καθυστερημένων επιβατών ή τις αποσκευές που λείπουν σε συνδεδεμένες πτήσεις)
- έμφαση στις άμεσες πωλήσεις των εισιτηρίων, ειδικά μέσω του Διαδικτύου (αποφεύγοντας τις αμοιβές και τις προμήθειες που καταβάλλονται στα συστήματα ταξιδιωτικών πρακτόρων και συστημάτων κρατήσεων των υπολογιστών)
- υπάλληλοι που εργάζονται σε πολλαπλούς ρόλους, για παράδειγμα υπάλληλοι πτήσης που καθαρίζουν τα αεροσκάφη ή που λειτουργούν ως πράκτορες πυλών (που περιορίζουν τις δαπάνες προσωπικού)
- «Ελεύθερα» εν πτήσει catering και άλλες «φιλοφρονητικές» υπηρεσίες αποβάλλονται, και αντικαθίστανται από προαιρετικά επί πληρωμή για τα εν πτήσει τρόφιμα και ποτά (που αντιπροσωπεύει μια πρόσθετη πηγή κέρδους για την αερογραμμή).
- «Το ξετύλιγμα» των βοηθητικών χρεώσεων (παρουσιάζοντας τις αμοιβές αερολιμένων, φόρους ως χωριστές δαπάνες παρά ως τμήμα της διαφημισμένης τιμής) για να κάνει το «εισιτήριο τίτλων» να εμφανίζεται πιο φθηνό.

Όχι κάθε χαμηλού κόστους μεταφορέας εφαρμόζει όλα τα ανωτέρω σημεία (παραδείγματος χάριν, κάποια δοκιμή για να διαφοροποιηθεί με τη διατιθέμενη διάταξη θέσεων, ενώ άλλοι ενεργοποιούν περισσότερους από έναν τύπους αεροσκαφών, ακόμα άλλοι θα έχουν τις σχετικά υψηλές λειτουργικές δαπάνες αλλά τα πιο φθηνά εισιτήρια). Εν τούτοις αυτά είναι γενικά

χαρακτηριστικά, τα περισσότερα από τα οποία ισχύουν για οποιοδήποτε δεδομένο χαμηλού κόστους μεταφορέα.

5.1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ;

Σύμφωνα με τις στατιστικές και την υπηρεσία πρόβλεψης (STATFOR) Eurocontrol δεν υπάρχει κανένας καλύτερος καθορισμός ενός χαμηλού κόστους μεταφορέα. Γενικά γίνεται αποδεκτό ότι μια χαμηλού κόστους αερογραμμή, επίσης γνωστή ως no-frills ή αερογραμμή έκπτωσης, είναι τέτοιος μεταφορέας, ο οποίος προσφέρει τα φθηνά εισιτήρια αλλά αποβάλλει τις περισσότερες παραδοσιακές υπηρεσίες επιβατών.

Το επιχειρησιακό σχέδιο των χαμηλού κόστους μεταφορέων καθορίζεται από τρία βασικά στοιχεία:

- Απλό προϊόν: catering μετά από απαίτηση με πρόσθετη πληρωμή, αεροπλάνα με στενή διάταξη θέσεων (αλλά με μεγαλύτερη ικανότητα) και μόνο μια ενιαία κατηγορία ,δεν υπάρχει καμία ανάθεση καθισμάτων, δεν προσφέρουν πρόγραμματα συχνών πτήσεων
- τοποθέτηση: no – business επιβάτες, ειδική ελευθερία κίνησης, και προϋπολογισμός που διατιμάται ,έχουν τη μικρή απόσταση από σημείο σε σημείο κυκλοφορία με τις υψηλές συχνότητες κάνουν ένα επιθετικό μάρκετινγκ ,χρησιμοποιούν τους δευτερεύοντες αερολιμένες (π.χ. περιφερειακοί αερολιμένες) έχουν έναν ισχυρό ανταγωνισμό με όλες τις εταιρείες μεταφορών
- χαμηλές λειτουργικές δαπάνες: χαμηλές αμοιβές, χαμηλότερο κόστος για τη συντήρηση, μειωμένη απασχόληση (με τα πολύ χαμηλότερα ποσοστά αριθμού επιβατών ανά εργοδότη) κατάρτιση πιλοτηρίων και εφεδρικά πληρώματα λόγω του ομοιογενούς στόλου ,υψηλή παραγωγικότητα των πόρων, το σύντομο έδαφος περιμένει λόγω των απλών διαδικασιών επιβίβασης, καμία εναέρια μεταφορά, καμία υπηρεσία πλημνών, σύντομοι

χρόνοι καθαρισμού ,υψηλό ποσοστό των σε απευθείας σύνδεση πωλήσεων (Διαδίκτυο).

Υπάρχουν επίσης άλλα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι χαρακτηριστικά για τις χαμηλού κόστους αερογραμμές. Όλοι έχουν στο στόλο ένα ενιαίο τύπο αεροπλάνου, που επιλέγεται για να μειώσει τις δαπάνες κατάρτισης και υπηρεσιών. Συνήθως είναι το Boeing 737, αλλά δεν είναι πάντα όπως αυτό, π.χ. ο στόλος Wizzair έχει μόνο το airbus A320.

Όλοι εκείνοι οι μεταφορείς χρησιμοποιούν ένα απλό σχέδιο τιμής, και αυτό που τη διακρίνει είναι το γεγονός ότι οι τιμές αυξάνονται καθώς το αεροπλάνο γεμίζει , κατι που στην πράξη ανταμείβει τις κρατήσεις που γίνονται νωρίς, γνωστός ως αποδοτικό management (βλ. §3.1.) Η χαμηλού κόστους πολιτική αερογραμμών υπογραμμίζει επίσης στις άμεσες πωλήσεις των εισιτηρίων, ειδικά από το Διαδίκτυο, που είναι στα σίγουρα άνετο για (τους νεώτερους) τους πελάτες και τους επιτρέπει να αποφύγουν τις αμοιβές και τις προμήθειες στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα εταιρικά συστήματα κράτησης

1.Low-cost carrier business design



Source: MERCER Management Consulting, 2002

5.1.2. Η ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ

Ο όρος « χαμηλού κόστους αερογραμμή» για πρώτη φορά χρησιμοποιείται στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1949. Ο πρώτος επιτυχής χαμηλού κόστους μεταφορέας ήταν οι Pacific Southwest Airlines, το οποίο καινοτόμησε την έννοια. Συχνά, αυτή η πίστωση είχε ανακριβώς δοθεί στις Southwest Airlines που άρχισαν την υπηρεσία τους το 1971 και είναι κερδοφόρα κάθε έτος από τότε. Σήμερα, ενεργοποιεί 2.800 καθημερινές πτήσεις σε 60 αερολιμένες σε 59 πόλεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, και καταγράφονται στον κατάλογο ετήσια σχεδόν 70 εκατομμύρια επιβάτες. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνονται το 2003, οι Southwest Airlines είναι αυτήν την περίοδο μια από οι μεγαλύτερες εσωτερικές επιχειρήσεις αερογραμμών των ΗΠΑ και είναι ακόμη και παγκόσμια η τρίτη μεγαλύτερη (πίνακας 1), αμέσως μετά από τις American Airlines και τις Delta Airlines. Περίπου 30 τοις εκατό όλων των πτήσεων στις ΗΠΑ πραγματοποιούνται από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς.

Η ιστορία της Ευρώπης των χαμηλού κόστους αερογραμμών είναι πολύ νεώτερη, αλλά εκείνες οι επιχειρήσεις αερογραμμών είναι στα σίγουρα κατευθυντήριες της δεκαετίας του '90. Η επέκταση των χαμηλού κόστους μεταφορέων στην Ευρώπη συνέπεσε με την τελική άρση των ελέγχων της αγοράς κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90. Οι γνήσιες χαμηλού κόστους διαδικασίες άρχισαν στη Μεγάλη Βρετανία στη δεκαετία του '90 με την ιρλανδική επιχείρηση Ryanair (που ιδρύεται το 1985), η οποία διαμορφώνεται στις American Southwest Airlines. Η ευρωπαϊκή αγορά είναι χωρίς οποιαδήποτε αμφιβολία που χαρακτηρισμένη από την επέκταση των υπάρχουσών χαμηλού κόστους αερογραμμών (π.χ. Ryanair, easyJet), των νεόπλουτων (π.χ. Wizzair, πρώτη πτήση στις 19 Μαΐου 2004)), οι αναλήψεις (π.χ. easyJet) και οι πτωχεύσεις με την έξοδο απ' την αγορά (π.χ. AB αερογραμμές, AirPolonia).

Μετά από τη Μεγάλη Βρετανία, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν αναπτυχθεί επιτυχώς στην ήπειρο (όπως Ryanair από το 2001 από το Charleroi). Στο έτος 2005 υπάρχουν 58 χαμηλού κόστους αερογραμμές που αναπτύσσουν δραστηριότητες στην Ευρώπη (www.etn.nl/lcosteur.htm).

Μεταξύ των παγκόσμιων κορυφαίων αερογραμμών (πίνακας 1), υπάρχουν δύο ευρωπαϊκοί χαμηλού κόστους μεταφορείς - Ryanair (16η τάξη) και EasyJet (21). Οι αερογραμμές ταξινομούνται με αριθμό επιβατών με ελάχιστο 15 εκατομμύρια επιβατών ετήσια.

Πίνακας 1. Παγκόσμιες κορυφαίες αερογραμμές (2003)

The World's biggest Airlines		
Airline	Passengers (000)	Hub
<u>American Airlines</u>	88,241	<u>USA</u>
<u>Delta Air Lines</u>	84,245	<u>USA</u>
<u>Southwest Airlines</u>	74,787	<u>USA</u>
<u>United Airlines</u>	66,100	<u>USA</u>
<u>Japan Airlines</u>	58,241	<u>Japan</u>
<u>Northwest Airlines</u>	51,975	<u>USA</u>
<u>Deutsche Lufthansa</u>	45,400	<u>Germany</u>
<u>Air France</u>	43,700	<u>France</u>
<u>All Nippon Airways</u>	42,251	<u>Japan</u>
<u>US Airways</u>	41,263	<u>USA</u>
<u>Continental Airlines</u>	38,903	<u>USA</u>
<u>British Airways</u>	35,132	<u>United Kingdom</u>
<u>Qantas Airways</u>	28,864	<u>Australia</u>
<u>Iberia</u>	25,087	<u>Spain</u>
<u>Korean Air</u>	21,735	<u>South Korea</u>
<u>Ryanair</u>	21,372	<u>Ireland</u>
<u>America West Airlines</u>	20,047	<u>USA</u>
<u>Air Canada</u>	20,043	<u>Canada</u>
<u>Scandinavian Airlines SAS</u>	19,260	<u>Norway</u>
<u>KLM Royal Dutch Airlines</u>	18,837	<u>Netherlands</u>
<u>EasyJet</u>	18,153	<u>United Kingdom</u>
<u>Air China</u>	18,026	<u>China</u>
<u>Thai Airways</u>	17,301	<u>Thailand</u>
<u>China Southern Airlines</u>	15,564	<u>China</u>
<u>Malaysia Airlines</u>	15,144	<u>Malaysia</u>
<u>Alaska Airlines / Horizon Air</u>	15,048	<u>USA</u>

Source: Air Transport World, World Airline Report 2003

5.1.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ

Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι όχι μόνο φτηνότεροι. Ακολουθούν το συγκεκριμένο και επιχειρησιακό πρότυπο, το οποίο χαρακτηρίζεται κυρίως από μία πλήρη συγκράτηση και απέχει από τη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων δικτύων. Δικαιώνονται οι διαδρομές point to point , που αρχίζουν πολύ συχνά από έναν κύριο αερολιμένα», ο οποίος είναι πολύ συχνά ένας δευτερεύων αερολιμένας (βλ. πίνακας 2) σημαντικών κέντρων όπως Standsted για το Λονδίνο, Hahn για τη Φρανκφούρτη ή το Charleroi για τις Βρυξέλλες. Χαρακτηρίζονται από τις φτηνότερες δαπάνες, τις μειωμένες καθυστερήσεις, τους πιο σύντομους χρόνους ανακύκλωσης, και τις χαμηλότερες δαπάνες διανομής. (T.Bieger κ.λπ., p.71-72).

Table 2. Comparison of the main competitive strategies between national and low-cost carriers

	National carriers	Low cost carriers
Business Model	Global strategie & high costs	Niche strategy & low costs
Network	Hub & spokes Global alliance	Point to point between secondary airports
Fleet	Different types of planes	Standardisation
Product	Full service	Self service
Sales Policy	Sales departments Distribution by GDS	Direct sales Call centres / Internet

Source: P.Keller,2002, p.20

5.2. ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΤΩΝ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΕΙΩΝ

Τα εισιτήρια αγορών προόδου τείνουν να είναι ανταγωνιστικά με σημαντικούς μεταφορείς αλλά όχι σημαντικά πιο φθηνά. Επιτυχέστερο LCCs προσπαθεί να προσφέρει μια μικρότερη ποσότητα των πρόσθετων οφελών, όπως η καλύτερη έγκαιρη απόδοση ή περισσότερο χώρο. Η AirTran Airways είναι πολύ επιτυχής με την χαμηλή τιμή της Business Class, ενώ η Frontier και η JetBlue προσφέρουν τη ζωντανή εν πτήσει τηλεόραση. US Airways προσφέρουν ένα προϊόν πρώτης κατηγορίας, και ένα πολύ εκτενές δίκτυο διαδρομών συμπεριλαμβανομένων των διεθνών προορισμών.

5.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Ο πρώτος επιτυχής χαμηλού κόστους μεταφορέας ήταν η Pacific Southwest Airlines στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι οποίες καινοτόμησαν την έννοια όταν πραγματοποιήθηκε στις 6 Μαΐου 1949 η πρώτη πτήση τους. Συχνά, αυτή η πίστωση έχει δοθεί ανακριβώς στις Southwest Airlines που άρχισαν την υπηρεσία το 1971 και είναι κερδοφόρα κάθε έτος από το 1973. Με την εμφάνιση της άρσης των ελέγχων αεροπορίας το πρότυπο διαδόθηκε και στην Ευρώπη, οι πιο ξεχωριστές επιτυχίες που είναι η Ryanair της Ιρλανδίας, η οποία άρχισε τις διαδικασίες χαμηλών-τιμών το 1991, και η easyJet, που διαμορφώθηκε το 1995. Οι μεταφορείς χαμηλότερου κόστους αναπτύχθηκαν στην Ασία και την Ωκεανία από το 2000 που οδηγήθηκε από τους χειριστές όπως AirAsia της Μαλαισίας, και την Virgin Blue της Αυστραλίας. Το χαμηλού κόστους πρότυπο μεταφορέων ισχύει παγκοσμίως, αν και οι απορρυθμισμένες αγορές ταιριάζουν στη γρήγορη διάδοσή της. Το 2006, νέες LCCs αναγγέλθηκαν στη Σαουδική Αραβία και το Μεξικό.

Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς αποτελούν σοβαρή απειλή για τις παραδοσιακές αερογραμμές «full - service», δεδομένου ότι το υψηλό κόστος δομής των μεταφορέων πλήρων-υπηρεσιών τους αποτρέπει από να

ανταγωνιστούν αποτελεσματικά στην τιμή - τον σημαντικότερο παράγοντα μεταξύ των περισσότερων καταναλωτών κατά επιλογή ενός μεταφορέα. Από το 2001 ως το 2003, όταν χτύπηθηκε η βιομηχανία αεροπορίας από την τρομοκρατία, τον πόλεμο και τα SARS, η μεγάλη πλειοψηφία των παραδοσιακών αερογραμμών υπέστη τις σοβαρές απώλειες ενώ οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έμειναν γενικά κερδοφόροι. Πολλοί μεταφορείς επέλεξαν για να προωθήσουν τις no-frills αερογραμμές τους, όπως ο KLM Buzz, η Go της British Airways, και η TED των Η.Π.Α., αλλά το έχει βρεί δύσκολο να αποφύγει τον κανιβαλισμό των επιχειρήσεων τους. Οι εξαιρέσεις σε αυτό είναι η bmi baby της bmi, Scandinavian Airlines System Snowflake, germanwings που ελέγχεται το 49% από τη Lufthansa και η Jetstar της Qantas που λειτουργεί επιτυχώς παράλληλα με τις αντίστοιχες πλήρων-υπηρεσιών τους.

Για τους προορισμούς διακοπών, οι αερογραμμές χαμηλού κόστους ανταγωνίζονται με τις πτήσεις που πουλάν μόνο θέσεις. Εντούτοις, η ακαμψία των charters (ιδιαίτερα όσον αφορά το μήκος της παραμονής) τους καθιστά μη δημοφιλείς με πολλούς ταξιδιώτες.

Η είσοδος των νέων εθνών στην Ευρωπαϊκή Ένωση από την Ανατολική Ευρώπη και των κινήσεων προς τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία της ΕΕ από εκείνους που δεν έχουν ενωθεί ακόμα, έχει οδηγήσει σε μια επέκταση των ρυθμίσεων των open skies. Αυτό έχει οδηγήσει στην καθιέρωση των χαμηλού κόστους διαδρομών από τους υπάρχοντες και νέους χειριστές όπως ο Wizz Air. Από το 2004 στο 2006 διαδρομές έχουν καθιερωθεί στη Βουλγαρία, τη Σλοβενία, την Πολωνία, την Ουγγαρία και την Τσεχία. Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους επίσης τώρα αρχίζουν να πετούν στην Τουρκία.

Στον Καναδά, το Air Canada το έχει βρεί δύσκολο να ανταγωνιστεί με τους νέους χαμηλού κόστους ανταγωνιστές όπως οι Westjet, Canjet, και Jetsgo παρά την προηγουμένως κυρίαρχη θέση του στην αγορά: Το Air Canada εισήγαγε μια περίοδο προστασίας πτώχευσης το 2003, αλλά προέκυψε από την προστασία

Σεπτεμβρίου 2004. Το Air Canada ενεργοποίησε δύο υποκαταστήματα, Tango και Zip, αλλά και οι δύο διακόπηκαν. (η Jetsgo έπαψε η ίδια τις διαδικασίες στις 11 Μαρτίου 2005 και Canjet ανήγγειλε ότι θα διακόψει τις σχεδιασμένες υπηρεσίες αέρα στο τέλος της επιχείρησης στις 10 Σεπτεμβρίου 2006.)

Η πρώτη χαμηλού κόστους αερογραμμή της Ινδίας, Air Deccan άρχισε την υπηρεσία στις 25 Αυγούστου 2003. Οι τιμές της αερογραμμής για τη διαδρομή Δελχί-Βαγκαλόρη ήταν 30% λιγότερες από εκείνες που προσφέρθηκαν από τους ανταγωνιστές της όπως Indian Airlines, ο Air Sahara και Jet Airways στην ίδια διαδρομή. Η επιτυχία της Air Deccan έχει κεντρίσει την είσοδο περισσότερο από δώδεκα χαμηλού κόστους αερογραμμές στην Ινδία. Η Air Deccan αντιμετωπίζει τώρα το δύσκαμπτο ανταγωνισμό από άλλους χαμηλού κόστους ινδικούς μεταφορείς όπως οι Kingfisher Airlines SpiceJet, GoAir και Paramount. Οι IndiGo Airlines τοποθέτησαν πρόσφατα μια διαταγή για 100 Airbus A320s αξίας 6 δισεκατομμυρίων δολ. ΗΠΑ κατά τη διάρκεια του Paris Air Show, ο υψηλότερος από οποιοδήποτε ασιατικό εσωτερικό μεταφορέα.

Μετά από ένα έτος λειτουργίας, το 2006, οι αερογραμμές αλκυόνων άλλαξαν το επιχειρησιακό πρότυπό της από χαμηλού κόστους στις αερογραμμές αξίας.

Στη Φινλανδία ο ανταγωνισμός ακολούθησε μια διαφορετική κατεύθυνση, καθώς ο εθνικός μεταφορέας Finnair χαμήλωσε τις τιμές έτσι ώστε ο χαμηλού κόστους ανταγωνιστής που Flying Finns αναγκάστηκε να κυρήξει πτώχευση, Τρεις μήνες μετά από την πτώχευση των Flying Finns, η άλλη εταιρεία Blue1 άρχισε τις πτήσεις σε τρεις από τους πίο κερδοφόρους προορισμούς των Flying Finns. Στη Νορβηγία ο πρώτος μεταφορέας χαμηλού κόστους ήταν η ColorAir το 1998. Οι χαμηλές τιμές τους αντιστοιχήθηκαν από τους ανταγωνιστές SAS και Braathens, και η Air Color συμμετείχε το 1999. Ο επόμενος μεταφορέας χαμηλού κόστους, Norwegian Air Shuttle , που αρχίζει τις διαδικασίες του Boeing 737 το Σεπτέμβριο 2002, παρείχε τον πίο σκληρό ανταγωνισμό για το συγχωνευμένο νορβηγικό μέρος της SAS και Braathens. Αν και η Norwegian

άρχισε με τις εσωτερικές διαδρομές, σήμερα οι διεθνείς διαδικασίες της είναι μεγαλύτερες από την εσωτερική υπηρεσία της. Με την προώθηση των απευθείας πτήσεων πόλεις όπως το Stavanger, το Bergen, το Trondheim και το Όσλο, έγιναν σύντομα πολύ δημοφιλείς. Οι Νορβηγοί είναι μεταξύ των συχνότερων ιπτάμενων στον κόσμο, συνήθως λόγω της γεωγραφίας της χώρας αλλά και λόγω του υψηλού επιπέδου του εισοδήματος.

Η πρώτη Αερογραμμή χαμηλού κόστους της Αυστραλίας ήταν η Compass που προώθησε τις διαδικασίες το 1990 αλλά ήταν βραχύβια. Το 2000 η Impulse και η Virgin Blue αρχισαν τις διαδικασίες χαμηλού κόστους φέρνοντας τον άγριο ανταγωνισμό στις αυστραλιανές πόλεις. Η Virgin Blue έχει γίνει η δεύτερη μεγαλύτερη αερογραμμή του έθνους, ενώ η Qantas αγόρασε την Impulse και την λειτούργησε με μια ρύθμιση «wet leasing» πριν την μετασηματίσει στο νέο μεταφορέα Jetstar χαμηλού κόστους. Το Qantas έχει προωθήσει δύο μεταφορείς χαμηλού κόστους: η JetStar ανταγωνίζεται με τη Virgin Blue στην αυστραλιανή εγχώρια αγορά, ενώ οι αυστραλιανές αερογραμμές λειτούργησαν διεθνώς στους ασιατικούς προορισμούς. Το 2006 η Qantas άρχισε την αυστραλιανή λειτουργία αερογραμμών σε μια ρύθμιση «wet leasing» που σημαίνει ουσιαστικά το αυστραλιανό πλήρωμα αερογραμμών και τα αεροσκάφη διεκπεραιώνουν τις υπηρεσίες κάτω από το εμπορικό σήμα της Qantas. Όπως στο 2006, η Qantas σκοπεύει να συνεχίσει ένα μόνο χαμηλού κόστους εμπορικό σήμα γύρω από την Jetstar που θα περιλάβει τους διεθνείς προορισμούς.

Το 1995, η Air New Zealand καθιέρωσε ένα υποκατάστατο χαμηλής-τιμής, το Freedom Air, σε απάντηση στην έναρξη των υπηρεσιών έκπτωσης της Ταζμανίας με τις νεόπλουτες Kiwi Airlines. Ο άγριος ανταγωνισμός στις διαδρομές της Ταζμανίας οδηγεί στην κατάρρευση των Kiwi Airlines το 1996. Η Freedom Air συνεχίζει να παρέχει τις υπηρεσίες έκπτωσης μεταξύ της Αυστραλίας και της Νέας Ζηλανδίας. Εν πλήρη κυριότητα η Qantas ίδρυσε την

θυγατρική Jetconnect ως σκέλος της Νέας Ζηλανδίας, με την Jetconnect να διεκπεραιώνει όλες τις εσωτερικές υπηρεσίες της Νέας Ζηλανδίας και αρκετές απο τις διαταζμανιακές υπηρεσίες σε μια ρύθμιση «wet leasing», χρησιμοποιώντας το εμπορικό σήμα Qantas. Το Qantas έχει προωθήσει επίσης τις διαταζμανιακές πτήσεις Jetstar.

Στις 3 Φεβρ 2003, ο αέρας Αραβία καθιερώθηκε επάνω και άρχισε τις διαδικασίες στις 29 Οκτωβρίου 2003. Ο αέρας Αραβία μπορεί να ειπωθεί ακίνδυνα για να είναι η πρώτη αερογραμμή προϋπολογισμών στην περιοχή της Μέσης Ανατολής

Στις 5 Μαΐου 2004, ο πρώτος χαμηλού κόστους μεταφορέας της Σιγκαπούρης, Valuair προωθήθηκε, κυρίαρχος μεταφορέας Singapore Airlines αίτησης για να επενδύσει σε ένα νέο χαμηλού κόστους ξεκίνημα, την Tiger Airways, για να κτυπήσει τον ανταγωνισμό. Για να μην είναι ξεπερασμένη, δευτερεύουσα του Singapore Changi Airport's - ο πιο κυρίαρχος μεταφορέας, η Qantas Airways, άρχισε επίσης την ασιατική απόγονό του, την Jetstar Asia Airways που βασίστηκε σε Σιγκαπούρη και ξεκίνησε τη λειτουργία της στις 13 Δεκεμβρίου 2004. Η Malaysia's Air Asia έκανε επαναλαμβανόμενες προσπάθειες να οργανώσει μια λειτουργία τύπου Σιγκαπούρης, αλλά η επιμονή της για να χρησιμοποιήσει τον αερολιμένα Seletar, εκτός από αυτό απαίτησε να κόψουν τις δαπάνες χρήσης αερολιμένων, καθυστέρησαν τις δυνατότητές της στο κέρδος των σχετικών αδειών από τις αρχές στη Σιγκαπούρη. Αυτή η οπισθοδρόμηση μπορεί να εμποδίσει τις φιλοδοξίες επέκτασης Air Asia's Singapore. Τον Ιούλιο του 2005, οι ιδιοκτήτες της Jetstar Asia ανέλαβαν την Valuair και συγχώνευσαν τους δύο μεταφορείς. Σε αντίθεση με την AirAsia, κανένας από τους σιγκαπούριος χαμηλού κόστους μεταφορείς δεν είναι ακόμα κερδοφόρος.

Δεδομένου ότι ο αριθμός χαμηλού κόστους μεταφορέων έχει αυξηθεί, αυτές οι αερογραμμές έχουν αρχίσει να ανταγωνίζονται η μια την άλλη εκτός από τους

παραδοσιακούς μεταφορείς. Στις ΗΠΑ, οι αερογραμμές έχουν αποκριθεί με την εισαγωγή των παραλλαγών στο πρότυπο. Οι US Airways, προσφέρουν τα σαλόνια πρώτης κατηγορίας προϊόντων και αερολιμένων, παραδείγματος χάριν, ενώ οι Frontier Airlines και η JetBlue Airways διαφημίζουν τη δορυφορική τηλεόραση. Στην Ευρώπη, η έμφαση έχει παραμείνει στη μείωση της υπηρεσίας δαπανών και no-frills υπηρεσιών.

5.4. LOW-COST ΠΤΗΣΕΙΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΑΠΟΣΤΑΣΗΣ

Η πρώτη αερογραμμή που προσφέρει no-frills υπερατλαντικές υπηρεσίες ήταν η Freddie Laker Laker Airways, η οποία διεκπεραίωσε τη διάσημη υπηρεσία της «Skytrain» μεταξύ του Λονδίνου και της πόλης της Νέας Υόρκης κατά τη διάρκεια της πρόσφατης δεκαετίας του '70. Η υπηρεσία αναστάλη αφού οι ανταγωνιστές της Laker, η British Airways και η Pan-Am ήταν σε θέση, να βγάλουν την Skytrain από την αγορά.

Το 2004 η ιρλανδική επιχείρηση Aer Lingus χαμήλωσε τις τιμές της για να ανταγωνιστεί με επιχειρήσεις όπως η Ryanair και άρχισε επίσης να προσφέρει no-frills υπερατλαντικές πτήσεις για ακριβώς επάνω από €100. Στα τέλη του 2004 οι καναδικές Zoom Airlines άρχισαν επίσης να πουλάνε υπερατλαντικές πτήσεις μεταξύ της Γλασκώβης, UK Μάντσεστερ, UK και Καναδάς για £89.

Έχει προταθεί ότι μια εκτεταμένη έκδοση του airbus A380, ικανή να κρατηθεί ψηλά με 780 επιβάτες, θα επέτρεπε τις πραγματικές υπηρεσίες χαμηλού κόστους σε μεγάλες απόστασεις. Ενώ οι δαπάνες ανά-κάθισμα ενός τέτοιου αεροσκάφους θα ήταν χαμηλότερες από τον ανταγωνισμό, υπάρχουν λιγότερες οικονομίες πιθανές σε μια μεγάλης απόστασης λειτουργία και επομένως ένας μεγάλης απόστασης χαμηλού κόστους χειριστής θα το έβρισκε πιο δύσκολο για να διαφοροποιηθεί από μια συμβατική αερογραμμή. Συγκεκριμένα, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς πετούν χαρακτηριστικά τα αεροσκάφη τους για τις περισσότερες ώρες και πτήσεις κάθε ημέρα, σχεδιάζοντας την πρώτη αναχώρηση νωρίς το πρωί και την τελευταία άφιξη

αργά τη νύχτα. Εντούτοις, ο μεγάλης απόστασης σχεδιασμός αεροσκαφών καθορίζεται περισσότερο από τους περιορισμούς timezone (π.χ. αφήνοντας την ακτή αμερικανικής ανατολής το βράδυ και φθάνοντας στην Ευρώπη το επόμενο πρωί), και οι πιο μακροχρόνιοι χρόνοι πτήσης σημαίνουν ότι υπάρχει λιγότερο πεδίο για να αυξήσει τη χρησιμοποίηση αεροσκαφών με το να προσθέσει μια ή δύο πιο σύντομες πτήσεις κάθε ημέρα.

Το βιομηχανικό περιοδικό *Airline Business* ανέλυσε πρόσφατα τη δυνατότητα για τη χαμηλού κόστους μεγάλης απόστασης υπηρεσία και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι διάφοροι ασιατικοί μεταφορείς είναι οι πιο κοντά στην παραγωγή μιας τέτοιας πρότυπης εργασίας.

Τον Αύγουστο του 2006, οι *Zoom Airlines* ανήγγειλαν ότι επρόκειτο να καθιερώσει ένα βρετανικό υποκατάστημα, που έδρευσε πιθανώς στον αερολιμένα του Gatwick, να προσφέρει τις χαμηλού κόστους μεγάλης απόστασης πτήσεις στις ΗΠΑ και την Ινδία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Η ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

6.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι καινοτόμοι και χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν μετασηματίσει τη βιομηχανία αερογραμμών και στις δύο πλευρές του Ατλαντικού Ωκεανού τις τελευταίες δεκαετίες. Η ευρωπαϊκή αγορά αερογραμμών από τότε που έγινε πλήρως φιλελευθεροποιημένη, την πρόσφατη δεκαετία του '90, πολύ γρήγορη στην αλλαγή. Ποιο είναι το μυστικό πίσω από την επιτυχία αυτών των νέων επιχειρήσεων αερογραμμών;

Απλώς, δεν υπάρχει κανένα μυστικό. Οι μεταφορείς χαμηλού κόστους μπορούν να προσφέρουν τις φτηνές πτήσεις επειδή αυτοί αποταμιεύουν κάθε ευρώ που μπορούν να δώσουν πίσω στον πελάτη. Παραδείγματος χάριν, δεν υπάρχει σχεδόν καμία υπηρεσία στην πτήση. Επιπλέον, οι περισσότεροι από εκείνους τους μεταφορείς, όπως η Ryanair μειώνουν τις δαπάνες, επειδή δεν εξυπηρετούν τα hubs, αλλά τους δευτερεύοντες (ή περιφερειακούς) αερολιμένες με τις χαμηλότερες δαπάνες, που συχνά βρίσκονται αρκετά μακριά από τη θέση του προορισμού, όπως το Frankfurt Hahn, το London Luton, το Girona Barcelona, του νότου των Βρυξελλών (Charleroi). Ένα άλλο σημαντικό γεγονός είναι ότι αυτές οι επιχειρήσεις αερογραμμών δεν οργανώνουν ένα δίκτυο. Έχουν μόνο τις από point – to - point συνδέσεις, αλλά με μια υψηλή δυνατότητα αγοράς, για τους μεμονωμένους ή μη-επιχειρησιακούς ταξιδιώτες. Δεν ενδιαφέρονται για τη σύνδεση των πτήσεων. Οι παραδοσιακοί μεταφορείς έχουν hubs όπου οι επιβάτες μπορούν να μετατρέψουν τα αεροπλάνα, από ευρωπαϊκές σε διηπειρωτικές πτήσεις, παραδείγματος χάριν. Είναι προφανώς ότι δεν είναι τόσο φτηνό για να ενεργοποιηθεί ένα τέτοιο δίκτυο hubs.

Σε αυτό το άρθρο θα επιθυμούσαμε να δώσουμε τις ουσιαστικές βασικές πληροφορίες των επιχειρήσεων αερογραμμών χαμηλού κόστους, που ακολουθούνται από μια ευρωπαϊκή συγκριτική μέτρηση επιδόσεων και τον αντίκτυπο της ευρωπαϊκής πολιτικής αεροπορίας, προκειμένου να εξηγηθεί η επιτυχής επέκταση, ειδικά στην αγορά των τόπων προορισμού τουριστών.

6.2. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΈΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ

6.2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΕΓΟΝΟΤΑ

Είναι πολύ δύσκολο να ειπωθεί ρητά πόσοι χαμηλού κόστους μεταφορείς υπάρχουν στην Ευρώπη αυτήν τη στιγμή. Ο λόγος είναι πολύ απλός επειδή ένας εμφανίζεται και άλλοι χρεωκοπούν. Σίγουρο είναι το γεγονός ότι η ευρωπαϊκή αγορά αεροπορίας χαμηλού κόστους είναι συνεχώς στην αλλαγή.

Οι κορυφαίες ευρωπαϊκές αερογραμμές προϋπολογισμών είναι η Ryanair και easyJet.

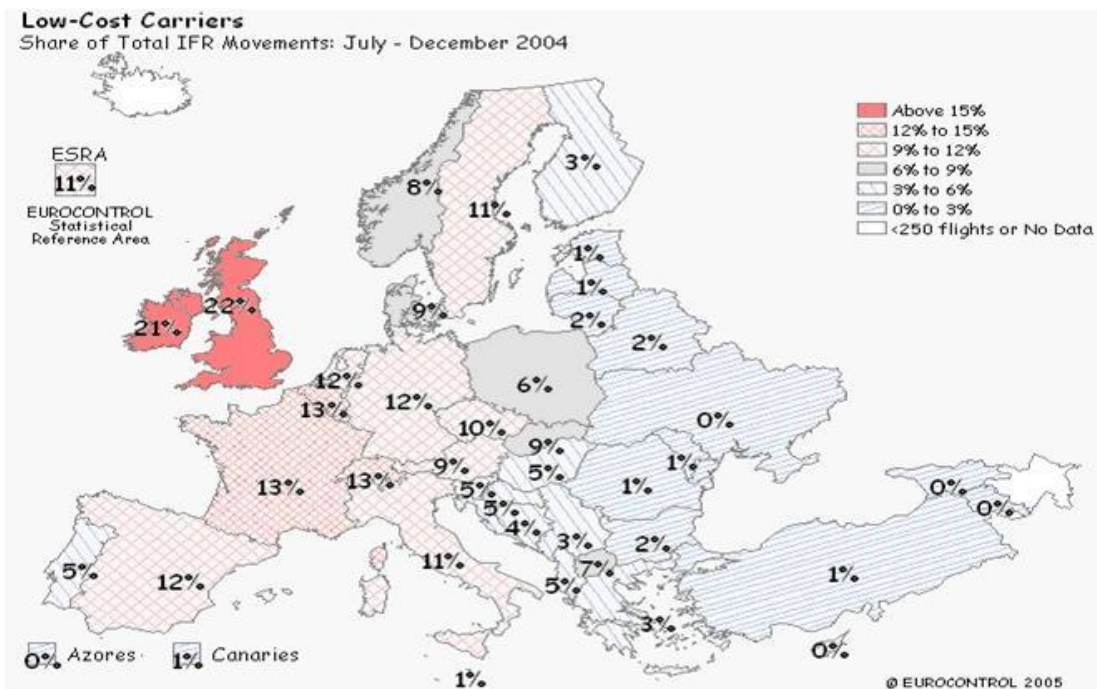
Το πρόβλημα είναι ότι η χαμηλού κόστους αεροπορία στην Ευρώπη αντιμετωπίζει σοβαρές προκλήσεις. Αυτή τη στιγμή ένας ενθουσιώδης πόλεμος οργίζεται μεταξύ των αερογραμμών γενικά. Η Ευρώπη έχει περίπου 58 χαμηλού κόστους μεταφορείς το 2005 (δείτε το παράρτημα 1) αν και εκείνο το σύνολο αλλάζει από την εβδομάδα στην εβδομάδα καθώς νέοι προωθούνται και άλλοι εξαφανίζονται. Τα χαμηλά επιτόκια, η χρησιμοποίηση μεταχειρισμένων αεροπλάνων, το off-the-shelf λογισμικό και το παράδειγμα των επιτυχών πρωτοπόρων στην αγορά έχουν δελεάσει άλλους στην αγορά.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η επέκταση δέκα νέων κρατών μελών το Μάιο του 2005. Στην προσχωρήση στην ΕΕ, αυτές οι χώρες ένωσαν επίσης την απορρυθμισμένη εσωτερική αγορά της αεροπορίας, που δίνει στους επιχειρηματίες την πρώτη πιθανότητά τους να πετάξουν μέσα και έξω από

αυτές. Σαν επίδομα, οι πρωτοπόροι στην αγορά έχουν παρουσιάσει μέχρι τώρα εντυπωσιακά λίγο ενδιαφέρον για την κεντρική Ευρώπη.

Μετά από τη γρήγορη αύξηση του 2003, η πρόοδος των χαμηλού κόστους αερογραμμών, το μερίδιο αγοράς σταθεροποιήθηκε το 2004. Αν και η χαμηλού κόστους αγορά που παρουσίασε ισχυρή αύξηση κατά τη διάρκεια του 2004, η γενική χαμηλού κόστους αύξηση μεριδίου αγοράς αερογραμμών μειώθηκε. Αυτό το γεγονός εξηγήθηκε κυρίως από τους traditional airlines που αυξάνονται γρηγορότερα απ'ό, τι το 2003 και από την πτώχευση της Air Polonia, της V Bird και της VolareWeb.

Figure 2 . Low-cost carriers, market share (July - December 2004)



(IFR = International flight routes)

Source: Eurocontrol 2005

Συγκρίνοντας (σχήμα 2) τη διαφορά του μεριδίου το 2004 με το έτος 2003, το πιο αξιοπρόσεκτο γεγονός είναι η αύξηση των νέων κρατών μελών της ΕΕ. Ενώ η Τσεχία παγίωσε τη θέση της, φθάνοντας στο επίπεδο 10%, η Ουγγαρία, η

Σλοβενία και η Σλοβακία αυξήθηκαν από τις μετοχές κάτω από 1% στις μετοχές περίπου 5%. Επίσης η Πολωνία είχε το μερίδιό της εκείνη τη στιγμή (6%).

Αν και η διάκριση μεταξύ των χαμηλού κόστους μεταφορέων και άλλων (βλ. πίνακας 2) γίνεται όλο και περισσότερο θολωμένη, αυτοί οι αριθμοί έχουν παρουσιάσει σημαντική συμβολή της αύξησης των χαμηλού κόστους μεταφορέων.

Ο βαθμός στον οποίο η χαμηλού κόστους έννοια έχει εφαρμοστεί μπορεί να παρουσιαστεί χρησιμοποιώντας τους προκαθορισμένους στρατηγικούς παράγοντες επιτυχίας. Ο βαθμός εφαρμογής περιγράφεται όπως:

ΥΨΗΛΟΣ, ΜΕΣΟΣ, ΧΑΜΗΛΟΣ.

Υπάρχει επίσης ένας μέσος βαθμός που γράφεται ως H/M μεταξύ μέσου και υψηλού. Ο πίνακας 3 παρουσιάζει τέσσερις σημαντικές ευρωπαϊκές χαμηλού κόστους αερογραμμές: Τις Ryanair, easyJet, Virgin Express (ιδρύθηκε το 1996 στο Βέλγιο) και η Buzz καθορίζουν το επίπεδο εφαρμογής τους στη χαμηλού κόστους έννοια. Σύμφωνα με εκείνα τα στοιχεία ακριβώς δύο μεταφορείς από τους τέσσερις: οι Ryanair και easyJet λειτουργούν ως γνήσιες χαμηλού κόστους αερογραμμές.

Table 3. Implementation of the low-cost concept

CRITERIA Ryanair

easyJet

Virgin Express

Buzz

SIMPLE PRODUCT – NO ‘FRILLS’

HIGH

- Genuine no-frills

offerings

HIGH

- Genuine no-frills

offerings

LOW

- Hybrid business

design: low cost,

charter, wet lease

H/M

- Use of KLM lounges, reservations

possible

LOW OPERATING COSTS HIGH

- Secondary airports

- Homogeneous fleet

- Minimum cost base H/M

- Services major

airports, hence

higher turnaround

times and fees MEDIUM

- Services major

airports, hence

higher turnaround

times and fees MEDIUM

- Major airports:

higher turnaround

times and fees

- 2 types of plane

POSITIONING HIGH

- Straight-forward, aggressive lowcost

positioning H/M

- Low-cost position,

except for major

airports LOW

- Unclear position:

low cost, code

share SN, charter MEDIUM

- Major airports
- Bulk customers
- Business focus

Source: Mercer Management Consulting, 2002

6.2.2. ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΕΧΝΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΓΙΔΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ

Τα χαμηλού κόστους εισιτήρια αερογραμμών πολύ συχνά προάγονται σε τιμές χωρίς τέλη και χρεώσεις. Στην πραγματικότητα η τελική τιμή ενός εισιτηρίου μπορεί να είναι δέκα φορές ακριβότερη, όταν περιλαμβάνονται τα τέλη επιβατών αερολιμένων, τα ποσά προσγείωσης, το κόστος των κρατήσεων και των πιστωτικών κάρτων, το πρόσθετο κόστος καυσίμων και ακόμη και οι πρόσθετοι φόροι ασφάλειας! Οι οργανώσεις πελατών - όπως Test-Aankoop στο Βέλγιο - συμβουλεύουν να καθοριστεί μια πραγματική τιμή καταναλωτή, αλλά προς το παρόν δεν υπάρχει κανένα σαφές κυβερνητικό πλαίσιο.

Στη περίπτωση της Ryanair, τα διαφημισμένα εισιτήρια είναι προφανώς φθηνά και ανταγωνιστικά, αλλά το συνολικό κόστος για τον επιβάτη δεν μπορεί τόσο εύκολα να συγκριθεί με τον ανταγωνισμό όσο φαίνεται. Η πολιτική της δεν είναι να επιδείξει τη συνολική τιμή προσαυξημένη, αλλά μάλλον να μειώσει τις χρεώσεις υπηρεσιών, τις αμοιβές και τους φόρους. Η Ryanair προσυπογράφει σε αυτήν την πρακτική, και την αναλύει με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι οικονομικά συναρπαστική, αλλά που μπορεί να διατηρήσει τις δυσάρεστες εκπλήξεις για τον πελάτη. Για παράδειγμα, η τιμολόγηση μπορεί να περιλάβει μια αμοιβή χειρισμού για τη χρησιμοποίηση μιας πιστωτικής κάρτας. Η πρόγνωση ότι κάποια δύναμη αυξάνει κατά ένα μέρος αυτόν της τελευταίας στιγμής συνυπολογισμό, η Ryanair υποστηρίζει ότι «ακόμη και επιτρέποντας αυτές τις μικρές δαπάνες, οι τιμές μας αντιπροσωπεύουν ακόμα την καλύτερη αξία για τα χρήματα.» Επιπλέον, η Ryanair αντιμετωπίζει το ζήτημα συνεχώς να παραδίδει τις ποιοτικές υπηρεσίες με την εφαρμογή των διαδικασιών, των μετρικών και των στόχων. Το επιχειρησιακό πρότυπό του επιτρέπει και συνήθως εγκαίρως, αλλά μπορεί επίσης να προσθέσει τους απογοητευτικούς περιορισμούς που έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην εμπειρία των πελατών. Η Ryanair, δεδομένου ότι οι περισσότερες από τις χαμηλού κόστους

αερογραμμές, χρησιμοποιούν τους μικρούς αερολιμένες, στους οποίους είναι συχνά δύσκολο να φθασούν χωρίς αυτοκίνητο, ιδιαίτερα εάν οι επιβάτες θέλουν να πιάσουν τις πρωινές πτήσεις. Εκτός αυτού, το να φτάσει σε εκείνους τους αερολιμένες σημαίνει πρόσθετες δαπάνες για τους επιβάτες, οι οποίοι πρέπει να πληρώσουν είτε για το τραίνο και το λεωφορείο είτε για το ταξί.

Η πολιτική της Ryanair είναι ότι οι επιβάτες μπορούν να αλλάξουν ορισμένες παραμέτρους της πτήσης τους, όπως τις ημερομηνίες πτήσης, τους χρόνους και τις διαδρομές μέχρι τρεις ώρες πριν από την αναχώρηση, έναντι επίπεδης αμοιβής 30 ευρώ, ανά τομέα της πτήσης ανά άτομο εάν επισκεφθεί το www.ryanair.com ή καταβάλει το ποσό των 40 ευρώ, εάν γίνεται μέσω ενός κέντρου κράτησης Ryanair. Είναι πολύ επιθετική πολιτική σε σύγκριση με τα παραδοσιακά εισιτήρια με περιορισμούς και είναι κοινό ότι οι αλλαγές σε εκείνες τις περιπτώσεις είναι ακριβότερες από το να αγοράσουν ένα νέο εισιτήριο.

6.2.3. RYANAIR

Μεταξύ όλων των χαμηλού κόστους αερογραμμών, υπάρχουν μερικές, όπως η Ryanair, οι οποίες είναι πραγματικά αναδυόμενα αστέρια στους ουρανούς της Ευρώπης. Η Ryanair είναι μια εμπορική επιτυχία, τουλάχιστον μέχρι σήμερα. Η αερογραμμή αποδίδει ακόμα καλά, πραγματοποιεί τα κέρδη (καθαρό κέρδος 32.1 εκατομμύριο ευρώ το 2004-2005) και έχει μια από την υψηλότερη κεφαλαιοποίηση αγοράς όλων των αερογραμμών στην Ευρώπη.

Καταρχάς, η Ryanair είναι μια εξαιρετική ιστορία και ένα ισχυρό εμπορικό σήμα. Ιδρυμένη το 1985 στην Ιρλανδία, έχει αυξήσει την ετήσια κυκλοφορία της από περίπου 5.000 στην αρχή σε πάνω από 27.6 εκατομμύρια επιβάτες για την ετήσια έκθεση του 2004-2005 (της οποίας 5.5 για τους ισπανικούς προορισμούς) και αναμενόμενοι αριθμοί 35 εκατομμυρίων για το 2005-2006 και 70 εκατομμύρια το 2012!

Αναφερόμαστε στο παράρτημα 2 για τις πιο λεπτομερείς στατιστικές Ryanair.

Όλες οι πωλήσεις της γίνονται ουσιαστικά μέσω του Διαδικτύου.

Η κατεύθυνση της Ryanair έχει ένα όραμα ενός κόσμου όπου η τιμή μπόρεσε να μειωθεί στο τίποτα δεδομένου ότι οι τοπικές κοινότητες θα επιχορηγούσαν την αερογραμμή για να φέρουν μια σταθερή κυκλοφορία των επιχειρησιακών ανθρώπων και των τουριστών στην περιοχή τους. Η έννοια δεν είναι εξ ολοκλήρου νέα, δεδομένου ότι οι flag carriers είναι κρατικοί εθνικοί πρωτοπόροι ουσιαστικά με σκοπό τη διευκόλυνση της επιχείρησης και του τουρισμού. Εντούτοις, η μονοπωλιακή θέση και η ανεπάρκεια εκείνων των αερογραμμών έτειναν συχνά να ωθήσουν τις τιμές προς επάνω. Δυστυχώς για τους φορολογούμενους, λίγα κέρδη επιστράφηκαν στην επένδυσή τους.

Η Ryanair είναι σε μια σταυροφορία για να αντιστρέψει αυτή την τάση. Κατ' εκτίμηση 4.8 αμερικανικά σεντς ανά επιβάτη ανά χιλιόμετρο καθιστούν τον ιρλανδικό μεταφορέα αποδοτικότερο από την American Southwest. Κατά συνέπεια, το μήνυμά του θα μπορούσε να στραφεί εξ ολοκλήρου στα φθηνά εισιτήρια, αλλά αυτή δεν είναι η περίπτωση:

«Σε ένα διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και οι ηγέτες του κόστους πρέπει να διαφοροποιήσουν το μήνυμά τους».

Συνδυάζοντας τα φθηνά εισιτήριά της με μερικά συναισθηματικά οφέλη, η Ryanair συσκευάζει το εμπορικό σήμα της με τα λειτουργικά οφέλη όπως η ακρίβεια και η αποδοτικότητα. Με λόγια της Ryanair: «Στην Ryanair σας εγγυώμαστε τα χαμηλότερα αεροπορικά εισιτήρια στο διαδίκτυο. Εντούτοις η επιτυχία μας είναι οφειλόμενη - όχι μόνο στα φθηνά εισιτήριά μας - αλλά και στο νικηφόρο συνδυασμό της εγκυρότητας, του φιλικού και αποδοτικού προσωπικού μας και της νέας σειράς αεροσκαφών Boeing 737-800».

Επιπλέον, ο ιρλανδικός-μεταφορέας δεν διστάζει να αυξήσει τις συγκρίσεις με την easyJet, όπως, «θες να δεις πόσο αργή είναι η easyJet; Χτυπήστε εδώ!».

Συνολικά, ο προσδιορισμός θέσης εμπορικών σημάτων της Ryanair φαίνεται να είναι: φθάνει στη χαμηλότερη τιμή εγκαίρως - καλύτερα από την easyJet.

Μπορεί ένα εμπορικό σήμα όπως η Ryanair να κρατήσει τον ανταγωνισμό στον κόλπο βάσει των λειτουργικών οφελών του μόνο, δηλ. πιο φθηνά εισιτήρια και εγκαίρως;

Οι αερογραμμές είναι διεθνείς επιχειρήσεις υπηρεσιών που πωλούν προϊόντα. Αντίθετα από τους κατασκευαστές, που μπορεί να προωθήσουν μια κακή φουρνιά που δεν ανταποκρίνεται στα ποιοτικά πρότυπα, οι εταιρίες υπηρεσιών πρέπει να παραδώσουν τον ποιοτικό στόχο κάθε φορά, καθημερινά. Και αντίθετα από την εκπαίδευση ή τη μόδα, η βιομηχανία αερογραμμών μπορεί να επιδείξει λιγότερες από τις οριακές διαφορές μεταξύ των αερομεταφορέων, ιδιαίτερα σε ένα απορρυθμισμένο περιβάλλον.

Το μήνυμα της Ryanair μεταβιβάζει ότι δεν είναι «no-frills.» Είναι όλα για την τιμή και να φτάσει στον προορισμό εγκαίρως. Η Ryanair ως ηγέτης στην αγορά παρουσιάζει άλλους πώς να λειτουργήσουν και πώς να επιτύχουν.

6.2.4. EASYJET

Στο μεταξύ η EasyJet αναφέρει μια καλύτερη αύξηση από την αναμενόμενη σε αριθμό επιβατών. Το Νοέμβριο του 2004 είχαν εγγραφεί περίπου 2.2 εκατομμύρια επιβάτες, μόνο 50.000 ή 2.2% λιγότεροι από τη Ryanair.

Η EasyJet προσφέρει τις μεγάλες τιμές αξίας. Αυτό επιτυγχάνεται με την κράτηση του κόστους στο ελάχιστο με το να αποκόψει τα περιττά «frills», την άμεση πώληση στους επιβάτες, και τη χρησιμοποίηση των λιγότερο κορεσμένων και λιγότερο ακριβών αερολιμένων. Επειδή η easyJet πωλεί τις μονόδρομες τιμές, μπορείτε να πάτε και να γυρίσετε όποτε θέλετε.

Η EasyJet επίσης δεν ορίζει μια ελάχιστη παραμονή για σας για να είναι κατάλληλη για τα πιο φθηνά εισιτήρια, αντίθετα από πολλές άλλες αερογραμμές. Η EasyJet σας προσφέρει την ευελιξία σε όλες τις τιμές του,

αντίθετα από πολλές άλλες αερογραμμές. Έναντι διοικητικής αμοιβής ακριβώς 10 λιρών (σε απευθείας σύνδεση) 15 λίρες (μέσω του κέντρου κλήσης), συν οποιαδήποτε διαφορά στην τιμή. Πετώντας με την easyJet είναι απλό και χωρίς ενοχλήσεις. Κανένα εισιτήριο δεν εκδίδεται, έτσι το μόνο που χρειάζεστε για τον έλεγχο είναι μια αποδεκτή μορφή της φωτογραφικής ταυτότητας στις εσωτερικές πτήσεις ή του διαβατηρίου σας για τις διεθνείς πτήσεις.

6.2.5. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

Μια συγκριτική μέτρηση επιδόσεων για τέσσερις επιλεγμένους κύριους ευρωπαϊκούς χαμηλού κόστους μεταφορείς (αέρας Ryanair, easyJet, Wizz και Virgin Express) παρουσιάζεται στον πίνακα 4.

Table 4. Benchmark of some European low cost airlines (2005)

LOW-COST AIRLINE

DESTINATIONS

NUMBER OF

PASSENGERS

EMPLOYMENT

EQUIPMENT

Ryanair

250 routes across 21 European countries (see www.ryanair.com). Main airports: Dublin, Shannon, Glasgow, Liverpool, London, Brussels, Frankfurt, Stockholm, Milan, Pisa, Rome and Girona.

27.6 million in 2004-2005 2,700 >100 Boeing 737-800 easyJet 202 routes: Almeria, Amsterdam, Asturias, Athens, Barcelona, Basel, Belfast, Berlin, Bilbao, Bologna, Bratislava, Bristol, Budapest, Cagliari, Bonn, Copenhagen, Cork, Dortmund, Einburgh, Faro, Geneva, Glasgow, Grenoble, Ibiza, Inverness, Knock, Kraków, Liverpool, Ljubljana, London, Maastricht, Madrid, Malaga,

Marseille, Milan, Munich, Murcia, Naples, Newcastle, Nice, EMA, Olbia, Palma, Paris, Prague, Riga, Rome, Shannon, Tallinn, Toulouse, Turin, Valencia, Venice, Warsaw 22,055,268

in year 2004 No data 72 aircraft: 67 Boeing 737 series and 5 Airbus A319s (Nov 2003)

Wizz Air 24 routes: Athens, Barcelona, Budapest, Brussels, Dortmund, Frankfurt, Gdańsk, Katowice, Kraków, Liverpool, London, Malmo, Milan, Palma de Mallorca, Rome, Stockholm, Warsaw 1,200,000

19 May 2004- 19 May 2005 250 6 aircraft: Airbus A320

Virgin Express Amsterdam, Athens, Barcelona, Brussels, Catania, Faro, Geneva, Lisbon, Madrid, Malaga, Milan, Bergamo, Murcia, Nice, Palma de Mallorca 1,453,944

in year 2004 739 Boeing 737-300,

Boeing 737-400

Source: Own research

6.3. Ο ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ (ΤΩΝ ΑΚΡΙΒΩΝ) ΚΑΝΟΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ

Σαν αντίδραση από τις κανονικές αερογραμμές βλέπουμε τώρα έναν πραγματικό πόλεμο με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς. Οι μεταφορείς δικτύων όπως οι bmi και British Airways έχουν υιοθετήσει επιτυχώς τις τεχνικές πώλησης στο Διαδίκτυο- και επικερδούς διαχείρισης. Δεν είναι σίγουρα τόσο φτηνοί όσο τα μέσα της easyJet και της Ryanair, αλλά προσφέρει τις ανταγωνιστικές τιμές στα θέρετρα διακοπών.

6.3.1. ΕΠΙΚΕΡΔΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Μερικοί το καλούν διαχείριση εισοδήματος. Η στρατηγική εμφανίζεται να είναι μάλλον απλή: πωλήστε το σωστό τύπο καθίσματος στο σωστό τύπο

πελάτη, στο σωστό χρόνο και στη σωστή τιμή. Το κλειδί είναι να βρεθεί η ανταλλαγή μεταξύ της πώλησης της ετικέτας έκπτωσης προκειμένου να γεμίσει το αεροπλάνο, και πωλώντας εισιτήρια χωρίς έκπτωση γεμίζει μόνο το ένα μέρος του αεροπλάνου. Δεδομένου ότι αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την καταναλωτική συμπεριφορά και την ανάλυση στοιχείων παρελθόντος, μπορεί να είναι πολύ προκλητική.

Δεδομένου ότι ένας από τους σκοπούς της επικερδούς διαχείρισης είναι να λειασθεί η διανομή των επιβατών, για να είναι αποτελεσματική, η αερογραμμή πρέπει να είναι σε θέση να τέμνει την αγορά της στις διαφορετικές κατηγορίες επιβατών. Ένα πολύ καλό παράδειγμα είναι η σύγκριση μεταξύ του εξαρτούμενου από τον παράγοντα χρόνο επιχειρησιακού προσώπου και του ευαίσθητου ως προς την τιμή πελάτη. Κάποιος είναι πρόθυμος να πληρώσει μια υψηλότερη τιμή σε αντάλλαγμα της ευελιξίας (ανοικτή επιστροφή, επιλογή ακύρωσης, αλλαγή προγράμματος, κ.λπ.) και άλλος είναι πρόθυμος να παραιτηθεί από κάποια ευελιξία χάριν ενός φτηνότερου εισιτηρίου (ολονύκτιο παραμονή Σαββάτου, που δεν επιστρέφεται την ημέρα εργασίας - που είναι μια μέγιστη ημέρα). Μια τέτοια στρατηγική επιτρέπει στις αερογραμμές να γεμίσουν τα καθίσματα που ειδιάλλως θα ήταν κενά.

Η επικερδής διαχείριση είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να λειάνει το σχέδιο απαίτησης. Στη peak-season, η αερογραμμή μπορεί να αυξήσει τα εισοδήματά της με την αύξηση της τιμής στα εισιτήριά της και στη low-season, μπορεί να αυξήσει τη χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας με την προσφορά χαμηλών τιμών. Τα προηγούμενα στοιχεία ετών θα προσφέρουν στο διευθυντή έναν τρόπο να προβλέψει πότε η πληρότητα αυξάνεται και πότε μειώνεται. Η ζήτηση κυμαίνεται εποχιακά (μέγιστη ζήτηση το καλοκαίρι και χαμηλή το φθινόπωρο), και επίσης βαθμιαία (υπάρχει μια αύξηση στην κράτηση για την κράτηση μέχρι την προγενέστερη αναχώρηση μερικών ημερών).

6.3.2. ΠΕΛΑΤΕΣ

Τα σύνολα τιμών από τις επιχειρήσεις αερογραμμών δεν καθορίζονται μόνο από τους προμηθευτές. Στην προηγούμενη ανάλυση έχουμε δει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς πρέπει να θέσουν τις χαμηλότερες τιμές. Αυτό οφείλεται, κυρίως, στη συγκεκριμένη δομή του επιπέδου δαπανών και υπηρεσιών.

Παραδείγματος χάριν, κάτω από μια φτηνότερη τιμή είναι κρυμμένη μια μείωση άλλων προνομίων όπως οι εν πτήσει υπηρεσίες, οι άμεσες πωλήσεις και οι κρατήσεις Διαδικτύου ενθαρρύνονται. Γίνονται όλα με το στόχο να μειωθούν οι δαπάνες. Η τιμή ενός εισιτηρίου θα μπορούσε να επηρεαστεί επίσης από τους εξωτερικούς παράγοντες, όπως η μορφή αγοράς, η άρση των ελέγχων, οι κυβερνήσεις και το IATA (οι διεθνείς αεροπορικές μεταφορές Association, = αντιπροσωπεύουν περίπου 265 αερογραμμές, περιλαμβάνοντας 94% της διεθνούς σχεδιασμένης εναέριας κυκλοφορίας).

P. de Groot & L. Quintens (2003) επισήμαναν το γεγονός ότι μόνο μερικοί χαμηλού κόστους μεταφορείς εστιάζουν στους επιχειρησιακούς ταξιδιώτες, των οποίων τα στερεότυπα χαρακτηρίζονται από:

Συχνός χρήστης των αερογραμμών, κράτηση κοντά στην αναχώρηση, προθυμία να καταβάλει μια υψηλή τιμή.

6.3.3. ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η μελλοντική εξέλιξη των χαμηλού κόστους μεταφορέων εξαρτάται επίσης από τον τρόπο που οι ρυθμιστές θα κατευθύνουν την πολιτική τους. Πραγματικά, οι αποφάσεις που λήφθηκαν από το ρυθμιστή θα μπορούσαν να αλλάξουν εντυπωσιακά τη δομή των δαπανών τέτοιων επιχειρήσεων, και θα μπορούσαν να ασκήσουν κατά μια έμμεση συνέπεια αρνητική επίδραση στις τιμές του εισιτηρίου (βλ. 2.2.). Δεδομένου ότι η ύπαρξη των χαμηλού κόστους επιχειρήσεων έχει επιτραπεί από μια άρση των ελέγχων στη βιομηχανία

αερογραμμών, το τέλος τέτοιων επιχειρήσεων αερογραμμών θα μπορούσε να είναι η συνέπεια της απόφασης ενός ρυθμιστή.

Από άποψη η ευρωπαϊκής μεταφορά αερογραμμών, ο ρυθμιστής (Ευρωπαϊκή Επιτροπή) έχει θέσει 6 διαφορετικούς στόχους:

6.3.3.1 ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΦΟΡΗΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΥΡΑΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΕΣ

Η συμφόρηση είναι σήμερα λιγότερο σημαντική απότι ήταν πριν από την 11 Σεπτεμβρίου 2001. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από τις δραστικές περικοπές ικανότητας για τους περισσότερους μεταφορείς.

Εντούτοις, οι τρόποι του ευρωπαϊκού ρυθμιστή να μειωθεί πάλι η συμφόρηση θα είναι η ολοκλήρωση ενός ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού. Επειδή έχουν στις διαθέσεις τους την τιμολόγηση συμφόρησης και μπορούν να αναπτύξουν τις στρατηγικές και τις συμμαχίες με άλλους αερολιμένες ,οι αερολιμένες οι ίδιοι μπορούν να συμβάλουν πολύ απέναντι σε μια πιο ορθολογική χρήση της ικανότητάς τους που έχουν διαθέσιμη.

Έτσι, μια χώρα, ενήμερη για το πρόβλημα της συμφόρησής της, θα μπορούσε να επιχορηγήσει έναν δευτερεύοντα αερολιμένα, για να εκτρέψει τα τμήματα της κυκλοφορίας του κύριου αερολιμένα. Η επιχορήγηση θα μπορούσε να επιτρέψει στο δευτερεύοντα αερολιμένα για να αναπτύξει παραδείγματος χάριν μια χαμηλότερη πολιτική δαπανών προσγείωσης. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς μπορούν να ωφεληθούν από αυτές τις χαμηλότερες δαπάνες για να είναι ανταγωνιστικότεροι ή για να αναπτύξουν τις νέες διαδρομές

6.3.3.2. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η προστασία του περιβάλλοντος είναι πολύ υψηλή στην ημερήσια διάταξη στην ΕΕ. Τα νέα αεροπλάνα θα πρέπει να συμμορφωθούν με τα χαμηλότερα πρότυπα επιπέδων θορύβου. Τώρα, προτεραιότητα δίνεται στη μείωση των

εκπομπών αεροσκαφών: θα μπορούσε να είναι από την ανάπτυξη των αποδοτικότερων μηχανών και των καθαρότερων καυσίμων.

6.3.3.3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Όπως οι αεροπορικές μεταφορές πρέπει να είναι ασφαλείς κατά πρώτο λόγο, η Επιτροπή συμμετέχει στη δημιουργία μιας κοινής πολιτικής από το EASA (ευρωπαϊκή αντιπροσωπεία ασφάλειας αεροπορίας), ενώ τώρα οι πολιτικές ασφάλειας περιλαμβάνονται από τα κράτη μέλη.

6.3.3.4. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ

Είναι απαραίτητο για την Επιτροπή να εφαρμόσει μια πολιτική για να προστατεύσει τα δικαιώματα του επιβάτη. Οι περισσότερες από τις ενέργειες είναι οδηγίες, έτσι ώστε δεν μπορούν να εφαρμοστούν εφ' όσον δεν ενσωματώνονται μέσα στην εθνική νομοθεσία. Εντούτοις, οι πολυάριθμες οργανώσεις καταναλωτών που είναι ενεργές στην ΕΕ και τα εθνικά επίπεδα συγχέονται. Είναι λόγω του γεγονότος ότι η προστασία καταναλωτών είναι κρυμμένη σε πολλές άλλες πολιτικές της ΕΕ, όπως η πολιτική ανταγωνισμού, πολιτική για το περιβάλλον, και πρόσφατα, ακόμη και στην πολιτική αεροπορικών μεταφορών. Η προστασία του δικαιώματος του επιβάτη στην ΕΕ είναι ακριβώς ένα πρόσφατο αντίγραφο της αμερικανικής έκδοσης. Περιγράφει τη σειρά των υποχρεώσεων που οι αερογραμμές έχουν προς τους πελάτες τους, καταγγελίες επιβατών, την ευθύνη των αερογραμμών σε περίπτωση ατυχήματος, αποζημίωση με τις υπερκρατημένες, καθυστερημένες ή ακυρωμένες πτήσεις ή όταν χάνονται ή καταστρέφονται αποσκευές

6.3.3.5. ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ

Αναφέρεται στις ανοικτές συμφωνίες ουρανών μεταξύ της ΕΕ και των ΗΠΑ. Η κύρια ερώτηση είναι να είναι γνωστό εάν το σύστημα των διμερών συμφωνιών είναι βιώσιμο ή όχι.

6.3.3.6. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΑΕΡΑ

- Η φιλελευθεροποίηση των αεροπορικών μεταφορών

Η πρόωρη δεκαετία του '80 έχει χαρακτηριστεί από τη βαθμιαία φιλελευθεροποίηση των διεθνών αεροπορικών μεταφορών. Άρχισε με την εσωτερική άρση των ελέγχων και την περιφερειακή αποκέντρωση στις διμερείς συμφωνίες υπηρεσιών, που ανοίγουν τις διεθνείς διαδρομές. Στην Ευρώπη μια σειρά συμφωνιών δημιουργήθηκαν το 1987, το 1990 και το 1993. Χαμηλού κόστους, καμία υπηρεσία no-frills στην Ευρώπη δεν ήταν προωθημένη από την Ryanair το 1991, αλλά διαδόθηκε μόνο στις ευρωπαϊκές αγορές όπως εκείνες πέρα από την ιρλανδική θάλασσα, στην περίοδο μετά από το 1995. Η φιλελευθεροποίηση άρχισε πρώτα με μια συμφωνία του 1984 μεταξύ του UK και των Κάτω Χωρών που ανοίγουν την πρώτη φιλελεύθερη ανοιχτή αγορά `».

- Κανόνες ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Αυτοί οι κανόνες ανταγωνισμού υποδείχθηκαν για να αποτρέψουν τις μονοπωλιακές πρακτικές ή τις συμπεριφορές που ήταν αντι ανταγωνιστικές ή που διαστρέβλωσαν τον ανταγωνισμό εις βάρος των καταναλωτών. Καλύπτει τρεις περιοχές:

- Κανόνες για τα καρτέλ που απαγορεύουν όλες τις ενδοεταιρικές συμφωνίες που θα μπορούσαν να περιορίσουν ή να διαστρεβλώσουν τον ανταγωνισμό εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και που μπορούν να έχουν επιπτώσεις στο εμπόριο μεταξύ των κρατών μελών . Στοχεύει να διευκολύνει την είσοδο των νέων μεταφορέων στις διαδρομές που χρησιμοποιούνται από τους συνεργάτες συμμαχίας.

- Η κρατική βοήθεια ή οι επιχορηγήσεις στον παραγωγό είναι να απαγορεύεται ή να ελέγχεται μέσα σε ορισμένους όρους. Η κρατική βοήθεια έπρεπε να χρησιμοποιηθεί για την οικονομική και λειτουργική αναδιάρθρωση της αερογραμμής μέσω της επιστροφής χρέους, πρόωρη συνταξιοδότηση του

προσωπικού. Δεν θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Η κυβέρνηση δεν μπορεί πλέον να εγγυηθεί το δανεισμό αερογραμμών ή να μειώσει τις δαπάνες αερολιμένων αλλά μπορεί να προσφέρει την υποστήριξη για τη λειτουργία των υπηρεσιών για να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες υπηρεσιών με διαφάνεια.

- Τελικά οι κανόνες ανταγωνισμού της ΕΕ επέβαλαν συγχωνεύσεις. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μπορεί να συγχωνεύσει όργανα ελέγχου, αποκτήσεις ή πλήρεις συλλογικές επιχειρήσεις λειτουργιών πάνω από ένα ορισμένο μέγεθος . Τα επίπεδα κατώτατων ορίων μειώθηκαν το 1997. Οι συγχωνεύσεις ή η απόκτηση που υπερβαίνουν το δηλωμένο κύκλο εργασιών κατώτατων ορίων , πρέπει να δηλωθούν πρώτα στην Επιτροπή που θα δώσει μόνο την έγκρισή της εάν η συναλλαγή δεν οδηγεί στην ενίσχυση ή τη δημιουργία μιας κυρίαρχης θέσης. Η Επιτροπή μπορεί να ζητήσει την απαίτηση των όρων για να ελέγξει αυτό το είδος σύνδεσης.

Μια ισχυρή προς τα κάτω τάση στις τιμές εισιτηρίου και τις παραγωγές αερογραμμών εμφανίστηκε στην πραγματικότητα στη δεκαετία του '90 εξετάζοντας έναν τεράστιο αριθμό παραγόντων που δημιουργούν την πίεση (δείτε ανωτέρω). Η φιλελευθεροποίηση και το διμερές άνοιγμα ουρανών αφαίρεσαν τα απομεινάρια των ελέγχων δασμολογίων. Ενθαρρύνει την προώθηση των νέων αερογραμμών και την επέκταση των υπαρχουσών πάνω στις νέες διαδρομές από τις οποίες φράχτηκαν προηγουμένως από το ρυθμιστικό καθεστώς.

- Των χαμηλού κόστους αερογραμμών –

Η χαμηλού κόστους προσέγγιση εμφανίστηκε μέσω δύο ευδιάκριτων προτύπων. Το παραδοσιακό χαμηλού κόστους πρότυπο είναι αυτό της ναύλωσης ή των μη προγραμματισμένων αερογραμμών που είναι μια μεγάλη επιτυχία στην Ευρώπη. Το δεύτερο πρότυπο που εισάχθηκε στην Ευρώπη προς

το τέλος της δεκαετίας του '90 είναι αυτό του point to point, χαμηλού κόστους, no-frills αερογραμμή.

Η μεγάλη επιτυχία της Ryanair με την τεράστια χρηματοοικονομική απόδοση ήταν μια ενθάρρυνση στους άλλους ευρωπαϊκούς επιχειρηματίες για να αξιολογήσει το χαμηλού κόστους, no-frills ως τρόπο εισαγωγής στις ευρωπαϊκές αγορές αεροπορίας. - Πλεονεκτήματα κόστους και εισοδήματος

Αυτά τα είδη νέων επιχειρήσεων πετυχαίνουν επίσης με τη διευκόλυνση της πώλησης των μόνο για καθήμενους εισιτηρίων μια νέα μορφή διανομής με το άνοιγμα των άμεσων πωλήσεων στο Διαδίκτυο. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι μεταξύ των πρώτων αερογραμμών που αναπτύσσουν και που ενθαρρύνουν ενεργά τις πωλήσεις Διαδικτύου που μειώνονται από τον τρόπο του κόστους των πωλήσεων. Τέτοιες πωλήσεις έχουν μια σημαντική συμβολή στα συνολικά εισοδήματα. Η EasyJet εισήγαγε αυτήν την μέθοδο το 1998. Ένα έτος αργότερα ήταν πάνω από 30% των συνολικών πωλήσεων και είχαν χτυπήσει πάνω από 50% κατά τη διάρκεια μερικών εκστρατειών προώθησης. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες απόκοψαν εντελώς. Η EasyJet κρατά επίσης τις δαπάνες κρατήσεων του χαμηλές με το να πληρώνει το προσωπικό κρατήσεων του καθαρά σε μια βάση προμηθειών. Κατά συνέπεια όλη αυτή η αποταμίευση (πωλήσεις και δαπάνες κρατήσεων) είναι λιγότερη κατά το ήμισυ από εκείνη της British Midland.

Το κόστος μπορεί να κοπεί, πληρώνοντας τις χαμηλότερες δαπάνες αερολιμένων με τη χρησιμοποίηση του φτηνότερου αερολιμένα. Αφ' ενός οι καθ'οδόν δαπάνες ναυσιπλοΐας θα είναι οι ίδιες όταν η ναύλωση ή οι χαμηλού κόστους και σχεδιασμένες αερογραμμές ενεργοποιούνται για τα ίδια αεροσκάφη. Γι' αυτό όλοι οι μεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν βασιστεί στους δευτερεύοντες και λιγότερο κορεσμένους αερολιμένες και πετούν, όσο το δυνατόν περισσότερο, στους παρόμοιους αερολιμένες στο τέλος των διαδρομών τους. Debonair και easyJet δημιουργήθηκαν το 1995 στο Luton όπου τους

δόθηκαν εξαιρετικά ευνοϊκές διαπραγματεύσεις στις δαπάνες αερολιμένων και τα ενοίκια. Επειδή παράγουν τόσο πολλή νέα σχεδιασμένη κυκλοφορία, ο χαμηλού κόστους είναι πολύ ελκυστικός στο μικρότερο αερολιμένα και μπορεί κατά συνέπεια να απαιτήσει τις εξαιρετικά χαμηλές τιμές ενοικίασης και άλλες αμοιβές. Όσο μικρότερος και πιο άγνωστος ο αερολιμένας τόσο μεγαλύτερες οι παραχωρήσεις που μπορούν να εξαχθούν από τη διαχείρισή του.

Τα charter και οι χαμηλού κόστους επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος επιταχύνοντας την περιστροφή του αεροπλάνου τους στην κανονική περίοδο και πετώντας νύχτα και ημέρα κατά τη διάρκεια των ασυνήθιστων ωρών και κατά τη διάρκεια του μέγιστου θερινού μήνα. Μια υψηλή καθημερινή χρήση ολοκληρώνεται με τη μείωση των ανακυκλώσεων σε τριάντα λεπτά ή λιγότερο.

Χαμηλού κόστους αερογραμμές συμπληρώνουν τα πλεονεκτήματα κόστους με την υψηλότερη πυκνότητα και την υψηλότερη καθημερινή χρησιμοποίηση. Με την κατάργηση της business class, με τη μείωση ή την αφαίρεση των αποθηκών και με τη μείωση της απόστασης μεταξύ των καθισμάτων, οι μεταφορείς χαμηλού κόστους μπορούν σημαντικά να αυξήσουν τον αριθμό διαθέσιμων καθισμάτων για την πώληση στα αεροσκάφη τους.

6.4. Ο ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

(Παρουσιασμένος από την Αλβανία, Αρμενία, **Αυστρία**, Αζερμπαϊτζάν, **Βέλγιο**, Βοσνία και Ερζεγοβίνη, **Βουλγαρία**, Κροατία, **Κύπρος**, **Τσεχία**, **Δανία**, **Εσθονία**, **Φινλανδία**, **Γαλλία**, **Γερμανία**, **Ελλάδα**, **Ουγγαρία**, **Ισλανδία**, **Ιρλανδία**, **Ιταλία**, **Λετονία**, **Λιθουανία**, **Λουξεμβούργο**, **Μάλτα**, **Μολδαβία**, **Μονακό**, **Κάτω Χώρες**, **Νορβηγία**, **Πολωνία**, **Πορτογαλία**, **Ρουμανία**, **Σερβία** και **Μαυροβούνιο**, **Σλοβακία**, **Σλοβενία**, **Ισπανία**, **Σουηδία**, **Ελβετία**, η πρώην

γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας, Τουρκία, Ουκρανία, **Ηνωμένο Βασίλειο**)¹

6.4.1. ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Στο τρέχον δύσκολο κλίμα για την ευρωπαϊκή αεροπορία, ένας τομέας αποδίδει εξαιρετικά καλά, οι αποκαλούμενοι χαμηλού κόστους μεταφορείς/ no-frills. Ενώ οι σοβαρές flag carriers αντιμετωπίζουν δυσκολίες, όπως απόσυρση από τις διαδρομές και μείωση προσωπικού, ο τομέας των χαμηλού κόστους μεταφορών συνεχίζει να επεκτείνεται με έναν τεράστιο ρυθμό. Υπάρχουν στοιχεία ότι οι μεταφορείς χαμηλού κόστους γίνονται ακόμη και κυρίαρχοι φορείς σε έναν σημαντικό αριθμό σε εσωτερικές ευρωπαϊκές πτήσεις μικρής απόστασης από σημείο σε σημείο. Ο βαθμός στον οποίο αυτή η επέκταση των μεταφορέων χαμηλού κόστους έχει επιπτώσεις στα παραδοσιακά hub-and-spoke δίκτυα αερογραμμών θέτουν τις ενδιαφέρουσες ερωτήσεις για την ευρωπαϊκή βιομηχανία και την πολιτική των κατασκευαστών.

Η εμπειρία της Ευρώπης στο χειρισμό χαμηλού κόστους προγραμμάτων άρχισε το 1991 όταν ο ιρλανδικός μεταφορέας Ryanair μετασχηματισμένος από μια συμβατική περιφερειακή αερογραμμή σε ένα αντίγραφο της αμερικανικής εταιρείας Southwest Airlines. Με το να εστιάσει αρχικά στην εξυπηρέτηση της μεγάλης ελεύθερης αγοράς μεταξύ της Ιρλανδίας και του UK, η αερογραμμή είχε μια δραματική επίδραση στις υπηρεσίες πέρα από την ιρλανδική θάλασσα. Η δεύτερη φάση ταχείας ανάπτυξης της Ryanair έχει περιλάβει ο μεταφορέας στην ενίσχυση ενός δικτύου των ενδοκοινοτικών διαδρομών που συνδέει τον τρίτο αερολιμένα του Λονδίνου, Stansted, με πάνω από 50 υποχρησιμοποιούμενα, δευτέρευοντα αεροδρόμια σε διάφορες χώρες, που το κάνουν το δεύτερο μεγαλύτερο χαμηλού κόστους μεταφορέα στην Ευρώπη.

¹ Τα 27 Κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης εμφανίζονται με έντονα γράμματα

Μετά την απόκτηση του αντίπαλη και τους απόγονους της British Airways, Go, EasyJet, που ιδρύθηκε το 1995, είναι αυτήν την περίοδο ο μεγαλύτερος μεταφορέας χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Διάφοροι άλλοι σχεδιασμένοι μεταφορείς χαμηλού κόστους ή είχαν καθιερωθεί ως αντίδραση σε αυτές τις εξελίξεις ή πετούσαν προσωρινά αυτήν την περίοδο, συμπεριλαμβανοντας την Buzz και bmibaby στο UK, Virgin Express στο Βέλγιο, Basic Air στις Κάτω Χώρες, και τη German Wings και Germania μέσα στη Γερμανία.

6.4.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η κύρια διαφορά μεταξύ των μεταφορέων χαμηλού κόστους και των flag carriers χωρίζονται σε τρεις ομάδες: αποταμίευση υπηρεσιών, λειτουργική αποταμίευση και υπερυψωμένη αποταμίευση. Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους τείνουν να εστιάσουν στις μικρής απόστασης διαδρομές (γενικά λιγότερο από 1.500 χλμ). Για να επιτύχει τις χαμηλές λειτουργικές δαπάνες ανά επιβάτη που απαιτούνται, αυτός ο τύπος μεταφορέα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερα καθίσματα στα αεροσκάφη του, να τα γεμίσει όσο το δυνατόν περισσότερο, και τα αεροσκάφη να πετάνε όσο το δυνατόν συχνότερα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα αεροσκαφών είναι κυρίαρχης σημασίας και επιτυγχάνεται από έναν συνδυασμό χρησιμοποίησης των δευτερευόντων αεροδρομίων και μη προσφορέοντας παρά μόνο τις υπηρεσίες απο σημείο σε σημείο πτήσεις. Οι δευτερεύοντες αερολιμένες έχουν δύο κύρια πλεονεκτήματα σε σχέση με τους μεγαλύτερους αερολιμένες: τείνουν να χρεώσουν στις αερογραμμές λιγότερο για τη χρησιμοποίηση των υπηρεσιών τους και, δεδομένου ότι είναι λιγότερο πολυάσχολες, οι καθυστερήσεις λόγω της συμφόρησης είναι λιγότερες. Επιπλέον, οι αερογραμμές χαμηλού κόστους ενεργοποιούν έναν ενιαίο τύπο στόλων. Από την κατοχή μόνο ενός τύπου αεροσκάφους, οι πιλότοι και το πλήρωμα καμπινών μπορούν να αναπτύξουν δραστηριότητες σε οποιαδήποτε

αεροσκάφη στο στόλο. Μια άλλη βασική περιοχή όπου μια αερογραμμή χαμηλού κόστους μπορεί να κερδίσει ένα πλεονέκτημα κόστους πάνω στους μεταφορείς δικτύων είναι στη διανομή. Οι σημαντικές οικονομίες μπορούν να γίνουν με τις άμεσες πωλήσεις στους πελάτες μέσω του Διαδικτύου και των τηλεφωνικών κέντρων και με τη χρησιμοποίηση της ηλεκτρονικής κράτησης εισητηρίων. Με την μη πώληση μέσω των ταξιδιωτικών πρακτόρων, οι αερογραμμές χαμηλού κόστους γλυτώνουν τις προμήθειες των γραφείων ταξιδίων και γλυτώνουν επίσης τις αμοιβές συστημάτων κράτησης μέσω υπολογιστών. Τελικά, ο τομέας των οικονομιών που είναι ίσως ο προφανέστερος στους επιβάτες των αερογραμμών χαμηλού κόστους είναι στην υπηρεσία που προσφέρεται κατά την διάρκεια της πτήσης.

6.4.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

Υπάρχουν βασικά δύο τύποι επιχειρησιακών προτύπων χαμηλού κόστους στην Ευρώπη: αυτό της EasyJet, απ'τη μια μεριά, και αυτό της Ryanair στην άλλη. Η Ryanair εξυπηρετεί τους δευτερεύοντες αερολιμένες στις σχετικά χαμηλές συχνότητες και στρέφεται στις νέες έλευθες αγορές χωρίς τον άμεσο ανταγωνισμό. Το πρότυπο της Ryanair εστιάζει στις δαπάνες παρά στις αγορές, το οποίο περιλαμβάνει έντονα να πείσει τους προμηθευτές και τους αερολιμένες να μειώσουν τις δαπάνες. Η EasyJet εξυπηρετεί αρχικά - υψηλού κόστους αερολιμένες στις υψηλές συχνότητες και εστιάζει στις υπάρχουσες, επιχειρηματικές και έλευθες αγορές, και επίσης νέες αγορές, που αποδέχονται τον ανταγωνισμό από τους επιβεβλημένους μεταφορείς. Οι άλλοι μεταφορείς χαμηλού κόστους προσπαθούν να ακολουθήσουν ένα από αυτά τα πρότυπα, αν και τείνουν να είναι απόγονοι σημαντικών μεταφορέων, έτσι υπάρχει έλλειψη στα πλεονεκτήματα δαπανών της EasyJet και της Ryanair.

6.4.4. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ

Οι αερολιμένες του Λονδίνου, ειδικότερα οι Gatwick, Luton και Stansted, είναι ο βρεφικός σταθμός του χαμηλού κόστους μεταφορών στην Ευρώπη. Η περιορισμένη ικανότητα του αερολιμένα του Heathrow δεν έχει μέχρι τώρα καμία παρουσία στις χαμηλού κόστους μεταφορές. Από το 1997, ο αριθμός διαδρομών που εξυπηρετούνται από τους χειριστές no-frills από αυτούς τους αερολιμένες έχει αυξηθεί από 17 σε 74, με περίπου 15 νέους προορισμούς που αρχίζουν κάθε έτος. Ο αυξανόμενος αριθμός διαδρομών που εξυπηρετούνται από αυτούς τους αερολιμένες του Λονδίνου αποδίδονται κυρίως στις αερογραμμές no-frills, σχεδόν το ένα τέταρτο της συνολικής ικανότητας θέσεων παρέχεται πλέον στο Λονδίνο από τους μεταφορείς χαμηλού κόστους, με την Ryanair τον δεύτερο μεγαλύτερο μεταφορέα μετά από την British Airways. Πολύ λίγοι από τους προορισμούς που στοχεύονται από τους τομείς χαμηλού κόστους μειώνονται σταδιακά.

Σε αντίθεση με την ταχεία ανάπτυξη του αριθμού πτήσεων και καθισμάτων που παρέχονται από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς, η παραγωγή των φορέων παροχής υπηρεσιών είτε έχει λιμνάσει είτε έχει συμβληθεί. Οι κύριοι μεταφορείς επομένως βρίσκονται οι ίδιοι στις κάπως λιγότερο κυρίαρχες θέσεις στην εγχώρια αγορά τους. Οι πελάτες δεν έχουν αποτύχει μέσα στα πλαίσια των διαδρομών που εξυπηρετήθηκαν ή των πτήσεων που τους προσφέρθηκαν, αλλά οι κατέχοντες υπεύθυνη θέση έχουν μειώσει οριακά σε σημασία μέσα σε αυτές αγορές. Εντούτοις, σχετικά λίγες από τις σε μικρή απόσταση αγορές που εξυπηρετούνται από το Λονδίνο από τους σημαντικότερους μεταφορείς έχει δοκιμάσει μια μείωση της ικανότητας, η οποία οφείλεται πιθανότατα στην ανάγκη για αυτούς τους μεταφορείς στην σίτιση των επιβατών στο δίκτυο των μεγάλων αποστάσεων. Συμβαίνει στις μικρότερες αγορές, οι κατέχοντες υπεύθυνη θέση να είναι πιθανότερο να μειώσουν την ικανότητα στο όνομα του αυξανόμενου ανταγωνισμού.

6.4.5. ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ

Η φιλελευθεροποίηση στην Ευρώπη έχει δημιουργήσει τις τεράστιες ευκαιρίες για τους μεταφορείς χαμηλού κόστους. Εάν διατηρούν το 25% στην αύξηση ανά έτος που έχει παρατηρηθεί πρόσφατα, θα κατέχουν περίπου το ένα τρίτο της ενδο-ευρωπαϊκής αγοράς εντός δέκα ετών. Επιπλέον, νέες ευαίσθητες αγορές ως προς την τιμή θα προκύψουν, όπως η Γερμανία, η Σκανδιναβία και οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης.

Παρά την επιτυχία των μεταφορέων χαμηλού κόστους, υπάρχουν ανεπαρκή στοιχεία που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κανιβαλίζουν αυστηρά στα δίκτυα των σημαντικότερων πλήρων μεταφορέων υπηρεσιών, ως πλειοψηφία οι επιβάτες, ειδικά στις σύντομες διαδρομές είναι πρόσφατα παραγμένη κυκλοφορία. Σε μερικές μεγάλες ευρωπαϊκές διαδρομές η κυκλοφορία εκτρέπεται από τους μεταφορείς δικτύων. Εμφανίζεται απίθανο ότι οι no-frills carriers θα εισαγάγει τις αγορές μεγάλης απόστασης σε οποιαδήποτε σημαντική έκταση, ως χαρακτηριστικά αυτών των αγορών αντιστρατεύονται έντονα επιχειρησιακά πρότυπα των no-frills carriers.

Οι αβεβαιότητες παραμένουν επίσης πέρα από την ικανότητα υποστήριξης του προτύπου χαμηλού κόστους. Η απλότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία του μεταφορέα χαμηλού κόστους. Η τρέχουσα επέκταση μερικών μεταφορέων χαμηλού κόστους (ειδικότερα Ryanair και EasyJet) είναι υποχρεωμένη να τους εκθέσει σε περισσότερες εταιρείες του ανταγωνισμού στον ίδιο αερολιμένα, οι οποίες γενικά, έχουν επιδιώξει έως τώρα να αποφύγουν τις χαμηλού κόστους εταιρείες. Εν τω μεταξύ, οι σημαντικότεροι μεταφορείς μπορούν να μάθουν να αποκρίνονται αποτελεσματικότερα στο νέο περιβάλλον, και το τμήμα χαμηλού κόστους θα διατίθεται πάντα σε περισσότερους εισερχόμενους.

6.4.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ / ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΕΩΝ

Οι καταναλωτές έχουν ωφεληθεί από την άνοδο του τομέα του χαμηλού κόστους από άποψη περισσότερου ανταγωνισμού, περισσότεροι προορισμοί, μεγαλύτερες συχνότητες, και μια μεγαλύτερη ποικιλομορφία των τιμών. Ενώ έχει υπάρξει κάποιος αντίκτυπος στις σημαντικότερες αερογραμμές, περίπου το 50% της κυκλοφορίας που μεταφέρεται από τις αερογραμμές χαμηλού κόστους παράγονται πρόσφατα, και υπάρχουν λίγα στοιχεία ότι τα δίκτυα hub and spoke των σημαντικότερων μεταφορέων επηρεάζονται αρνητικά σε οποιαδήποτε μεγάλη έκταση. Η σίτιση στους σημαντικότερους μεταφορείς μπορεί να συμπιεστεί σε ορισμένες διαδρομές που υπόκεινται στον από σημείο σε σημείο ανταγωνισμό από τις χαμηλού κόστους μεταφορές, αλλά οι ενδείξεις είναι ότι είναι πιθανότερο να αποκριθούν με τη μείωση του μεγέθους αεροσκαφών από το να αποσυρθούν από τις διαδρομές συνολικά.

Υπάρχουν διάφορα ζητήματα για τους φορείς χάραξης πολιτικής αεροπορίας που συνδέονται με την επέκταση του τομέα του χαμηλού κόστους. Αυτοί περιλαμβάνουν ελαφρυντικά στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ειδικά στους έως τώρα δευτερεύοντες αερολιμένες, από τότε η πλειοψηφία των μεταφορέων χαμηλού κόστους τείνει να επιλέξει τις διαδρομές μεταξύ των περιφερειακών αερολιμένων. Αυτοί οι αερολιμένες είναι συχνά αντιμέτωποι με μια τεράστια αύξηση κυκλοφορίας, η οποία απαιτεί τις μεγάλες κύριες δαπάνες για τις επενδύσεις στην υποδομή. Εξασφαλίζοντας ότι τα δικαιώματα των επιβατών υποστηρίζονται, ειδικά δεδομένου ότι μερικοί μεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν διαφορετικές συνθήκες μεταφοράς σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς μεταφορείς, εξασφαλίζοντας τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού επιπέδου στην αγορά, διατηρώντας υψηλές προδιαγραφές ασφάλειας συσσωρευμένη στους αυξανόμενα κατάμεστους ουρανούς της Ευρώπης, και οργανώνοντας την κατανομή της πάντα πιο λιγοστής ικανότητας στους κορεσμένους ευρωπαϊκούς αερολιμένες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Οι χαμηλού κόστους ευρωπαϊκές αερογραμμές έχουν αλλάξει τη σειρά μαθημάτων της ιστορίας αερογραμμών μέσα και επάνω στην ήπειρο. Οι επιχειρήσεις «no-frills», δεδομένου ότι είναι γνωστές, όπως η βρετανική easyJet και η ιρλανδική Ryanair έχουν καταστήσει το μέσο-προορισμό ταξιδιού αεροπορικώς τόσο εύκολο και φτηνό όπως διανύοντας με το λεωφορείο την ίδια απόσταση. Εξετάζοντας την ισχυρή αύξησή τους, οι εμπειρογνώμονες συζητούν τις τιμές, τάσεις, και πώς θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις άλλες ενισχυτικές επιχειρήσεις. Οι χαμηλού κόστους αερογραμμές έχουν μπει στην ευρωπαϊκή αγορά και αντιστέκονται ακόμα στις δυνάμεις ανταγωνισμού. Περισσότερο από αυτό, αυξάνονται κατά 100% ετησίως, αυτές οι επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν τώρα σχεδόν το 10% της αγοράς στην ήπειρο, ελπίζοντας να αυξήσουν το μερίδιό τους σε 25% μέχρι το 2010. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις προϋπολογισμών έχουν γεννηθεί τους τελευταίους μήνες από τη Σκωτία στη δύση και από τη Σλοβακία στην ανατολή. Το σημαντικότερο όπλο τους είναι η χαμηλή τιμή, που αρχίζει από τόσο χαμηλά όπως \$15-20 για μια ενιαία πτήση. Ο στόχος τους είναι να γίνει για τη βιομηχανία μεταφορών ότι οι αλυσίδες fast food είναι για την αστική ζωή από τα μέσα του 20ού αιώνα. Σχετικά με διάφορες διατριβές στην ανάπτυξη των χαμηλού κόστους αερογραμμών στην Ευρώπη και το μετασχηματισμό της επιχείρησης του τομέα των αερογραμμών μόνο τα καθαρά σχέδια θα είναι επιτυχή. Μακροπρόθεσμα, μόνο δύο έως τρεις χαμηλού κόστους αερογραμμές θα επιζήσουν ως σημαντικοί φορείς στη ενδοευρωπαϊκή αγορά.

Η αγορά της αεροπορίας θα χωρίσει σε δύο σημαντικούς τομείς πελατών. Οι πελάτες θα επιλέξουν διαφορετικές αερογραμμές για διαφορετικούς λόγους:

οι εύκαμπτες διακοπές και οι ιδιωτικοί ταξιδιώτες, και τους επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους θα προτιμήσουν τις χαμηλού κόστους αερογραμμές για τις κοντινές διαδρομές, ενώ οι μεγάλοι μεταφορείς δικτύων θα εστιάσουν στους ενδοευρωπαϊκούς και ενδοηπειρωτικούς επιχειρησιακούς επιβάτες. Οι χαμηλού κόστους αερογραμμές ανταγωνίζονται επίσης με τους ευρωπαϊκούς σιδηροδρόμους (τραίνα υψηλής ταχύτητας), ειδικά στις προσοδοφόρες, βαριά - χρησιμοποιημένες μεγάλης απόστασης διαδρομές (κατά προσέγγιση 400 έως 700 χλμ). Οι καλύτερες αντίθετες-στρατηγικές είναι να επεκταθούν περαιτέρω οι συνδυασμένες προσφορές μεταφορών σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις αερογραμμών (Rail & Fly) και να προσφερθούν οι προσιτές αξίες των μεγάλης απόστασης εισιτηρίων ραγών. Μερικοί αερολιμένες, ειδικά περιφερειακοί αερολιμένες και προηγούμενες στρατιωτικές βάσεις (π.χ. Φρανκφούρτη-Hahn), προσφέρουν στις χαμηλού κόστους αερογραμμές τις αξιοπρόσεκτες ευκαιρίες για την αύξηση. Εντούτοις, μόνο μερικοί αερολιμένες (π.χ. Cologne-Bonn, Hannover, Berlin-Schönefeld, Halle-Leipzig, και Stuttgart) θα είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν την πυκνά κατοικημένη περιοχή, τις καλές συνδέσεις δρόμων και ραγών, και τα ιδιαίτερα εύκαμπτα συστήματα δαπανών τους για να προσελκύσουν τους πρωτοπόρους στην αγορά. Οι μέσου μεγέθους αερολιμένες που δεν χρησιμεύουν ως οι πλήμνες μεταφορών (π.χ. Ντύσελντορφ, Αμβούργο, Βερολίνο-Tegel) πρέπει να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της παροχής των καινοτόμων και διαφοροποιημένων εννοιών υπηρεσιών σε σημαντικές επιχειρήσεις (ή τις υπηρεσίες οχημάτων πυκνών δρομολογίων τους) και τις χαμηλού κόστους αερογραμμές σε μια ενιαία βάση ενός τόπου. Αυτό θα τους επιτρέψει να συμμετέχουν στη γενική αύξηση της αγοράς. Επίσης η δομή της ευρωπαϊκής βιομηχανίας αερογραμμών θα αλλάξει πλήρως μέχρι το 2010 όπως παρουσιάζεται στο σχήμα 4:

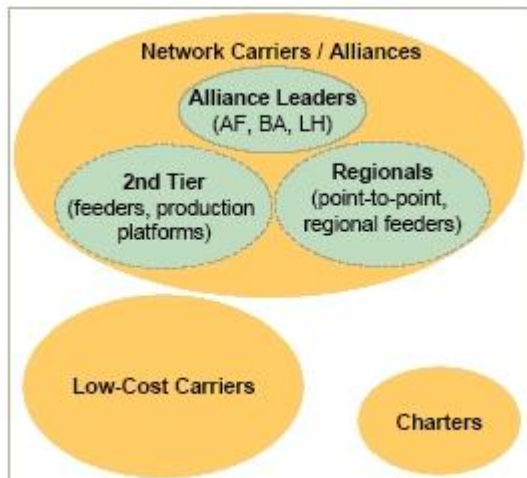


Figure 4. Future aviation structure in Europe

Source: *MERCER Management Consulting, 2002*

Σύμφωνα με την πρόβλεψη της Network Carriers/Alliances (σχήμα 4) θα υπάρξουν τρεις συμμαχίες στην Ευρώπη, κάθε μια με έναν κορυφαίο μεταφορέα (AF = Air France, BA = British Airways, LH = Lufthansa). Το ένα τρίτο όλης της προηγούμενης σημαίας και οι δεύτεροι μεταφορείς σειρών θα βγούν από την αγορά (κακή κατάσταση δαπανών, καμία στρατηγική για τη μελλοντική τοποθέτηση) ή θα χάσουν την ανεξαρτησία τους. Οι περισσότερες περιοχές θα ενώσουν τα δίκτυα ή θα ακολουθήσουν ένα υβριδικό επιχειρησιακό σχέδιο. Σχετικά με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς οι προβλέψεις παρουσιάζουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά στην ενδοευρωπαϊκή κυκλοφορία και δύο έως τρεις οικονομικά επιτυχείς χαμηλού κόστους μεταφορείς (πρώτο πλεονέκτημα μετακινούμενων, κρίσιμο μέγεθος). Στη συνέχεια οι απώλειες μεριδίου αγοράς στους χαμηλού κόστους μεταφορείς (μόνο για καθημένους και charter) στις ενδοευρωπαϊκές διαδρομές και τους μη-ενσωματωμένους μεταφορείς charter είναι σε «μη προστατευμένο» ανταγωνισμό με τους χαμηλού κόστους μεταφορείς.

Είναι σχετικό να υπογραμμιστεί ότι η ευρωπαϊκή αγορά αερογραμμών θα συνεχίσει να αυξάνεται, αλλά με μειωμένες επικερδείς παραγωγές: ανταγωνισμός από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς, περαιτέρω είσοδοι

αγοράς από τους νέους ανταγωνιστές, ικανότητα πλεονάσματος, προσπάθεια για την επιβίωση μεταξύ των μεταφορέων στα φτωχά οικονομικά στενά.

Υπάρχουν επίσης διάφοροι οδηγοί αύξησης στους οποίους οι χαμηλού κόστους αερογραμμές θα εστιάζουν στο μέλλον:

Κράτος της οικονομίας ,υποκίνηση αγοράς από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς ,αυξανόμενη σύγκλιση εντός της ΕΕ, περικοπές τιμών ,αυξανόμενη αποδοχή πελατών για την πτήση.

Το σχήμα 5 παρουσιάζει τα εμπόδια στους χαμηλού κόστους μεταφορείς που επεκτείνονται σε ολόκληρη την Ευρώπη. Η σύγκριση επεξηγεί πώς οι αερολιμένες του Λονδίνου εξουσιάζονται από τη χαμηλού κόστους κυκλοφορία, με το μερίδιο του τομέα κατά σχεδόν 40%, ενάντια σε μόνο 12% στο Παρίσι και λιγότερο από 20% στους αερολιμένες της Φρανκφούρτης. Η EasyJet και η Ryanair έχουν ανάξια το 7% των ενδοευρωπαϊκών πτήσεων στο Παρίσι Charles De Gaulle, το Orly και το Beauvais που συνδυάζονται. Η EasyJet έχει παραπονεθεί για τη διάκριση στο Charles De Gaulle, όπου καταβάλλει τις ίδιες προσγειωμένες αμοιβές με την Air France, αλλά στέλνεται στο τερματικό τρία, μία διαδρομή με το λεωφορείο μακριά από τον κύριο αερολιμένα.

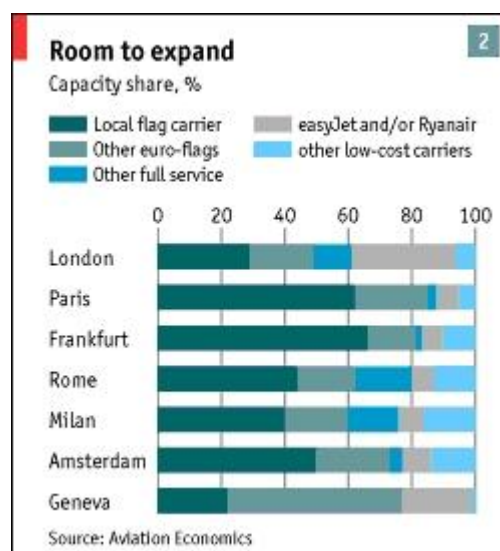
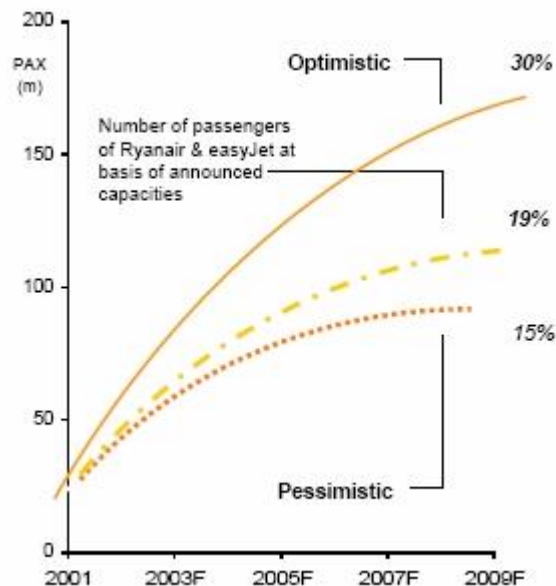


Figure 5. Forecast expansion for low-cost carriers in major European airports
Source: MERCER Management Consulting, 2002

Οι προϊστάμενοι των κορυφαίων χαμηλού κόστους μεταφορέων της Ευρώπης ακόμα προσπαθούν να προσαρμόσουν τα σχήματά τους. Η Ryanair, για παράδειγμα, εξετάζει δύο πρωτοβουλίες που θα διαφοροποιούσαν την υπηρεσία της. Την ίδια στιγμή που κάνει τα καθίσματά του μικρότερα (τα σταθερά καθίσματα είναι φτηνότερα και ανάγκη λιγότερη συντήρηση) και εξοπλίζει επίσης τα καθίσματα με πλάτες υψηλής τεχνολογίας που επιτρέπουν στους πελάτες με τις πιστωτικές κάρτες να προσέξουν τους κινηματογράφους ή το τυχερό παιχνίδι κατά τη διάρκεια του ταξιδιού τους.

Και, πίο φιλόδοξα, η δύναμη προσπαθεί να μειώσει τις δαπάνες και πάλι, ίσως με το να κατασκευάζει αεροπλάνα περισσότερο όπως τα τραίνα και να δίνει την άδεια μόνο για την καμπίνα αποσκευών. Το σχήμα 6 παρουσιάζει πρόγνωση για τον αριθμό επιβατών της Ryanair και της easyJet στα έτη 2001-2009.

Figuret 6. European low-cost airline market 2001-2009 prognosis



Source: Monitor Analysis

Οριστικοποιούμε αυτό το έγγραφο με μια ενδιαφέρουσα επισκόπηση του AIAST (Διεθνής Ένωση των Επιστημονικών Εμπειρογνομόνων στον Τουρισμό) με τον αντίκτυπο των διαφορετικών αερογραμμών (δίκτυο/πλήμνη, περιφερειακές αερογραμμές χαμηλού κόστους, μεταφορείς, αερογραμμές ναύλωσης) στον τουρισμό (πίνακας 5).

7.1. Η ΕΙΣΟΔΟΣ ΤΩΝ LOW – COST CARRIERS ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ

Οι συμμαχίες LCC είναι συνώνυμο των αερογραμμών «no – frills», δεδομένου ότι είναι γνωστές για να παρέχουν μόνο ένα βασικό προϊόν, την εναέρια μεταφορά, και όλες οι άλλες υπηρεσίες είναι «a la carte», δηλ. πρέπει να είναι αγορασμένες επιπλέον. Η αντίστροφη πλευρά του νομίσματος είναι ότι οι τιμές είναι πολύ φτηνές.

Ο μέσος όρος τιμής της πρώτης LCC που είναι η Ryanair είναι 49€ (2 Απριλίου έως τις 3 Μαρτίου), ενώ η μέση τιμή στις traditional airlines στις διευρωπαϊκές διαδρομές είναι 124€ (δείγμα 27 ευρωπαϊκών αερογραμμών αντιπροσωπευόμενες από το AEA, η ένωση των ευρωπαϊκών αερογραμμών). Αυτό έχει αρκετές επιπτώσεις στους ευρωπαϊκούς συμμετόχους τουρισμού, επειδή αυτό όχι μόνο αλλάζει τον ανταγωνισμό στον τομέα των μεταφορών, αλλά έχει σημαντικές συνέπειες για την διανομή και τους προορισμούς. Οι πρώτες που επηρεάζονται από την άφιξη των LCC είναι οι traditional flag carriers, οι οποίες είναι ανίκανες να ευθυγραμμίσουν τις τιμές τους στις τιμές LC, δεδομένου ότι έχουν μια πολύ διαφορετική δομή δαπανών. Αυτοί αποκαλούμενοι «full service airlines» ενεργοποιούν ένα εκτενές δίκτυο βασισμένο στο αποκαλούμενο hub-and-spoke σύστημα. Οι επιβάτες μεταφέρονται από τους μικρότερους δευτερεύοντες αερολιμένες (spokes) σε μεγαλύτερους κύριους αερολιμένες (hubs), όπου μπορούν να τραπούν σε φυγή συνδέοντας τον προορισμό τους. Πτήσεις από τους δευτερεύοντες αερολιμένες σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να τροφοδοτούν την αναχώρηση

μεγαλύτερα αεροπλάνα από τα hubs. Αυτό είναι έτσι μια πολύ μεγάλη και σύνθετη λειτουργία, που προσφέρει μεγάλη ευελιξία στους πελάτες στην επιλογή των πτήσεων και την ευκολία στην έκδοση εισιτηρίων, ειδικά όσον αφορά τις μακρινές πτήσεις. Η χρήση των απλών και αποδοτικών δευτερεύοντων αερολιμένων, το ποσοστό υψηλής χρησιμοποίησης στόλου, η γρήγορη ανακύκλωση, καμία συνδετικότητα, κ.λπ. δεν τους επιτρέπουν να έχουν ένα πολύ χαμηλό κόστος δομής, η οποία μεταφράζεται σε φθηνά εισιτήρια. Έτσι για τη μικρής απόστασης κυκλοφορία, οι LCC μπορούν αποτελεσματικά να ανταγωνιστούν με τους traditional flag carriers. Αλλά οι LCC έχουν αρχίσει επίσης να έχουν επιπτώσεις στην αγορά των charter.

Για πολλά έτη, η αγορά και η επικάλυψη μεταξύ της ναύλωσης και των full service airlines ήταν αρκετά μικρή. Εντούτοις, οι σχεδιασμένες αερογραμμές χαμηλότερου κόστους έχουν στοχεύσει σε σημαντικές ευρωπαϊκές αγορές ελεύθερου χρόνου από το UK και Βόρεια Ευρώπη στην Ισπανία, τη νότια Γαλλία και την Ιταλία. Από το 1999 ως το 2002, η αγορά charter μειώθηκε από 91% σε 75% της κυκλοφορίας charter. Σαφώς, η εισαγωγή του χαμηλότερου κόστους που σχεδιάζουν οι μεταφορείς στην αγορά έχουν θέσει τις προκλήσεις στις αερογραμμές ναύλωσης καθώς επίσης και στο σύνολο των σχεδιασμένων υπηρεσιών αερογραμμών. Επιπλέον και συγκεκριμένα από τη διεύρυνση, οι LCC λειτουργούν και στα νέα κράτη μέλη, όπως η Πολωνία, η Ουγγαρία, η Σλοβακία και τα κράτη της Βαλτικής.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός των LCC έχει βοηθήσει να μειώσει τις τιμές στις ενδοκοινοτικές διαδρομές. Κάτω από την αυξανόμενη απειλή, οι traditional flag carriers έχουν μειώσει τις δαπάνες και τις τιμές. Μερικές αερογραμμές έχουν αναπτύξει το υποκατάστημα χαμηλότερου κόστους τους όπως BMI baby (BMI), Snowflake (SAS) ή German wings (Lufthansa), ενώ άλλοι έχουν ενσωματώσει πολλά στοιχεία από το LC πρότυπο αερογραμμών στο επιχειρησιακό πρότυπό τους, όπως η Aer Lingus, η Swiss Air, ή SN Brussels.

Προκειμένου να κοπούν οι δαπάνες, οι περισσότερες αερογραμμές έχουν αποφασίσει να μειώσουν τις δαπάνες διανομής, δηλ. να καταστείλουν τις επιτροπές πληρωμών στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και να προωθήσουν τις άμεσες πωλήσεις μέσω των δικών τους ιστοχώρων. Αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για τη διανομή του ταξιδιού και τα πακέτα διακοπών : οι ταξιδιωτικοί πράκτορες πρέπει να εφαρμόσουν τις αμοιβές συναλλαγής για την πληρωμή των υπηρεσιών τους, οι οποίες γίνονται αποδεκτές ευρέως στο επιχειρησιακό ταξίδι αλλά είναι δύσκολο να επιβληθούν στο ταξίδι του ελεύθερου χρόνου.

Άλλη επιρροή των LCC στους ταξιδιωτικούς πράκτορες είναι η αύξηση των πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου: 46% βρετανών ενηλίκων έκαναν κράτηση διακοπών on - line. Οι πελάτες συνηθίζουν να κάνουν την κράτηση σε απευθείας σύνδεση χάρι στις LCC: η Ryanair πωλεί το 92% σε απευθείας σύνδεση και η Virgin Express πωλεί το 80% σε απευθείας σύνδεση. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες στο Διαδίκτυο απολαμβάνουν μια μέση ετήσια αύξηση 70% σε μια ειδάλτως λιμνάζουσα αγορά. Το ισχυρό άμεσο μάρκετινγκ των LCC είχε επίσης μια βαθιά επίδραση στην πώληση round - travel. Όπως αναφέρεται προηγουμένως, πέρα από το τελευταίο ζεύγος των ετών οι LCC έχουν αρχίσει πτήσεις σε διαδρομές, οι οποίες εξυπηρετήθηκαν προηγουμένως από τις αερογραμμές ναύλωσης. Με την αυξανόμενη παρουσία των charter, οι traditional flag carriers και οι LCC στο διαδίκτυο, οι τιμές για το αεροπορικό ταξίδι στις ευρωπαϊκούς προορισμούς έχουν γίνει πολύ διαφανείς, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί εύκολα να συγκρίνει τις τιμές .

Οι παραδοσιακές οργανωμένες διακοπές που προσφέρονται από τους χειριστές round travel είναι υπο την απειλή ότι οι πελάτες είναι τώρα ικανοί να καθορίσουν τις τιμές των μεμονωμένων στοιχείων των διακοπών τους και να δημιουργούν το πακέτο τους, το αποκαλούμενο «προσωπικό πακέτο» . Μια πολύ μεγαλύτερη απειλή για τους χειριστές round travel δεν είναι ότι αυτοί οι φορείς παροχής υπηρεσιών προσφέρουν τις υπηρεσίες τους άμεσα στον πελάτη,

αλλά ότι προσφέρουν στον πελάτη τη δυνατότητα να έχει όλα τα στοιχεία για τις διακοπές του στον ιστοχώρο του. Αυτό το νέο φαινόμενο καλείται «δυναμικό πακέτο», ένας όρος χρησιμοποιημένος για να περιγράψει το πακέτο και την επιφύλαξη των τμημάτων ταξιδιού από τις διαφορετικές πηγές και τις προτιμήσεις των πελατών σε μια all - inclusive τιμή. Για παράδειγμα, όταν κάνουν κράτηση οι πελάτες σε έναν ιστοχώρο μιας LCC και κατευθύνονται έπειτα σε άλλο ιστοχώρο συνεργατών που προσφέρουν τη δυνατότητα ένα δωμάτιο ξενοδοχείου και ενοικιαζόμενου αυτοκινήτου σε all - inclusive τιμή, μιλάμε για το δυναμικό πακέτο. Αυτό το νέο φαινόμενο έχει εντείνει τον ανταγωνισμό για τους χειριστές ταξιδιού, τους ως τώρα φορείς παροχής υπηρεσιών, όπως LCC (Ryanair), οι επιχειρήσεις ενοικίου αυτοκινήτων (fly.drive) και οι συνεργασίες ταξιδιωτικών πρακτόρων (online.weg) προσφέρουν πακέτα στον πελάτη.

Σε μια θετικότερη σημείωση, η άφιξη των LCC έχει δημιουργήσει επίσης τη νέα απαίτηση για το ταξίδι, δηλ. έχουν προσελκύσει τους νέους πελάτες, οι οποίοι ειδάλλως δεν θα είχαν ταξιδέψει καθόλου. Μια μελέτη πραγματοποιημένη από το πανεπιστήμιο του Άμστερνταμ υπολόγισε ότι το 75% του μεριδίου αγοράς LC αντιπροσωπεύει τους νέους πελάτες. Αυτοί οι νέοι ταξιδιώτες παράγουν τους νέους τουριστικούς προορισμούς, και δεδομένου ότι οι LCC λειτουργούν τις μικρής απόστασης πτήσεις, οι παραλαβές τουρισμού παράγονται μέσα στις ευρωπαϊκές χώρες. Η μελέτη του πανεπιστημίου του Άμστερνταμ όρισε ότι το 70% των πελατών LC είναι ταξιδιώτες ελεύθερου χρόνου, εκ των οποίων το 20% είναι δείκτες διακοπών, το 25% είναι ταξίδια πόλεων, ταξίδια Σαββατοκύριακου ή οι επισκέψεις στην οικογένεια/τους φίλους, και 25% είναι άνθρωποι που ταξιδεύουν στη δεύτερη αρμοστέία τους.

Εδώ υπάρχει μια μεγάλη δυνατότητα για τους προορισμούς ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω ο τουρισμός. Ειδικά στον τομέα της αγοράς οι άνθρωποι που ταξιδεύουν στη δεύτερη αρμοστέία τους αυξάνονται με φτηνότερες και

καταλληλότερες εγκαταστάσεις μεταφορών. Προορισμοί των LCC όπως Faro, Μάλαγα, Αλικάντε, Βαρκελώνη, Νίκαια, Πίζα και το Μιλάνο δοκιμάζει ήδη έναν βραχίονα στις αγορές ιδιοκτησίας τους. Επίσης πρέπει να σημειωθεί η θετική επίδραση των LCC στην περιφερειακή ανάπτυξη εκτός από τον τουρισμό. Η άφιξη των μεταφορέων χαμηλότερου κόστους έχει βοηθήσει πολλές περιοχές, και ιδιαίτερα στην περιφέρεια και τις αγροτικές περιοχές της Ευρώπης, να αναπτύξουν την υποδομή τους και να προσελκύσουν έτσι την καθιέρωση νέων μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων. Αυτό έχει κεντρίσει την τοπική απασχόληση και την οικονομική ανάπτυξη. Δεδομένου της άφιξης των LCC ο ανταγωνισμός έχει αλλάξει εντελώς στη βιομηχανία αεροπορικών μεταφορών και στη διανομή των πακέτων ταξιδιού και διακοπών. Όλοι προς όφελος του πελάτη, ποιος ωφελείται από τη μεγαλύτερη επιλογή και τις φτηνότερες τιμές; Υπάρχει μια πτυχή στην παρουσίασή που είναι για την προστασία του καταναλωτή, ή μάλλον την έλλειψη προστασίας καταναλωτών. Καθένας γνωρίζει την επιτυχία του μικρού αριθμού των ευρωπαϊκών LCC, αλλά και τον αριθμό πολλών LCC που απέτυχαν: Goodjet (Σουηδία), Berlinjet (Γερμανία), Flying Finland (Φινλανδία), Jetgreen (Ιρλανδία). Σύμφωνα με τον κύριο O' Leary, CEO της Ryanair, αυτός ο κατάλογος είναι έτοιμος να διευρυνθεί το χειμώνα του 2004/2005. Παρομοίως, ενώ οι χειριστές ταξιδιού πρέπει να παρέχουν την οικονομική προστασία στον ευρωπαίο υπο τις οδηγίες του οργανωμένου ταξιδιού, καμία τέτοια εγγύηση δεν παρέχεται αυτήν την περίοδο για τους βασισμένους στο WEB χειριστές προσφορών των δυναμικών πακέτων. Αυτό αφήνει τον πελάτη χωρίς οποιαδήποτε προστασία σε περίπτωση οικονομικής αποτυχίας των χειριστών. Είναι αυτός η αμοιβή τιμών για το φτηνό ταξίδι;

Συμπέρασμα

Σύμφωνα με τον αριθμό ερευνών σχετικά με την αγορά αερογραμμών στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη ο χαμηλού κόστους τομέας έχει επεκταθεί έντονα. Οι

χαμηλού κόστους μεταφορείς ήλθαν από πουθενά και άρχισαν ξαφνικά τον άγριο ανταγωνισμό με τις traditional flag carriers.

Τα νέα αστέρια όπως η Ryanair και η easyJet έχουν χτίσει την επιτυχία τους με την ανάπτυξη των νέων τεχνικών διαχείρισης δαπανών, πρόταση των καινοτόμων προϊόντων και με τη χρησιμοποίηση των νέων τεχνικών διανομής. Η αγορά αερογραμμών αναδιαμορφώνεται αυτήν την περίοδο από την επέκταση των υπάρχουσών χαμηλού κόστους αερογραμμών. Παρά την επιτυχία το μέρος των φτηνών αερογραμμών έχει αποτύχει σε αυτήν την επιχείρηση. Για εκείνο τον λόγο οργανώνουμε μια ερώτηση εάν οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι μια επιτυχής ιστορία; Είναι αυτή η επιτυχία μόνο προσωρινή;

Ανησυχούμε για το ότι η τεράστια συγκέντρωση των φτηνών μεταφορέων στην αγορά αερογραμμών επιδεικνύει πόσο γρήγορα αυτό το τμήμα αυξάνεται. Κάθε μέρα νέοι πελάτες προσελκύονται από τις διαφημίσεις Διαδικτύου και τις πρόσθετες μειωμένης τιμής προσφορές εισιτηρίων. Τα φτηνά εισιτήρια είναι μια καλή προσφορά ακόμη και για τους επιχειρησιακούς ανθρώπους. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς θα παραμείνουν μεγάλη και αυξανόμενη βιομηχανία. Έχει υπολογιστεί ότι θα επεκτείνουν το ευρωπαϊκό μερίδιο αγοράς τους από 5% σε 25% μέχρι το 2010, καθιερωμένες σε μακροπρόθεσμη βάση. Ρεαλιστικά σκεπτόμενοι, μόνο δύο ή τρεις χαμηλού κόστους μεταφορείς θα επιζήσουν ως σημαντικοί φορείς στην ενδοευρωπαϊκή αγορά.

Εντούτοις εμείς γενικά αναγνωρίζουμε ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι επιτυχής επιχείρηση που θα έχει μια μεγάλη επιρροή στην αγορά αερογραμμών και τουρισμού

Table 5. Business Models of Airlines and their impact on tourism flows

Criteria	Network/ hub airlines	Regional airlines	Low cost carriers	Charter airlines
Success factors	<ul style="list-style-type: none"> • extensive market coverage/ market share and growth (due to network effects) • alliances • ability to adopt good and homogeneous processes and quality 	<ul style="list-style-type: none"> • serving niches • flexible cooperation with alliances • cost efficiency • domination of regional markets 	<ul style="list-style-type: none"> • simple processes • cost efficiency • strong traffic flows 	<ul style="list-style-type: none"> • tour operation relation/ integration • cost effectiveness • integrated capacity management
Driving factors at the moment	<ul style="list-style-type: none"> • search for markets and market share 	<ul style="list-style-type: none"> • search for niches 	<ul style="list-style-type: none"> • driven by search for routes with self generating, strong traffic flows 	<ul style="list-style-type: none"> • driven by tour operators interest in markets and integration of the value chain
Weight of tourism	<ul style="list-style-type: none"> • tourism flows as a side product to get market share and size 	<ul style="list-style-type: none"> • regional tourism flow (in the upscale segment) as important part of the business 	<ul style="list-style-type: none"> • tourism just part of general traffic flows, no special attendance 	<ul style="list-style-type: none"> • tourism flows (mass tourism) as main and often only product
Perspective of business model	<ul style="list-style-type: none"> • consolidation, division of markets leads to a reduction of services to peripheral destinations • concentration on best paying segments • better fit of capacities to well paying segments (smaller planes, more frequency) 	<ul style="list-style-type: none"> • concentration of business to niches • closer cooperation with alliances 	<ul style="list-style-type: none"> • own structures of airports, routes and markets 	<ul style="list-style-type: none"> • concentration to strong touristic destinations
perspective for tourism	<ul style="list-style-type: none"> • side product for small groups of tourists 	<ul style="list-style-type: none"> • close cooperation with regional incoming operators and marketing organisations 	<ul style="list-style-type: none"> • maybe in the very long run blocked space for marketing through tour operators 	<ul style="list-style-type: none"> • individually marketed seats

Source: Keller P. & Bieger T., 2002, p. 76-77.

7.2. ΤΙ ΟΦΕΛΗ ΦΕΡΝΟΥΝ ΟΙ LCCS ΣΤΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

ΣΥΝΟΨΗ

- " Το LCCs έχει τη μέγιστη κάλυψη 8% της ευρωπαϊκής αγοράς επιχειρησιακού ταξιδιού στις πωλήσεις.
- Το LCCs φέρνει την αποταμίευση στο 56% κατά μέσο όρο στα ζευγάρια πόλεων που συντηρούν εναντίον των εταιρικών τιμών.
- Το LCCs μπορεί επομένως να φέρει το μέγιστο 3-5% αποταμίευσης για να συμπληρώσει συνολικά έξοδα των εταιρειών στον αέρα.
- Η πρόσβαση στους δευτερεύοντες αερολιμένες είναι ένας από τους περιορισμούς που μειώνει αυτήν την δυνατότητα για την πλειοψηφία των εταιριών.
- Το LCCs αναμένεται συχνά να φέρνει 10% ή περισσότερο για να συμπληρώσουν συνολικά τα έξοδα των εταιρειών στον αέρα.

7.3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

40%, 50%, 70%; Κατά πόσο σκέφτεστε ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς (LCCs) μπορούν να σώσουν την επιχείρησή σας;

Αυτό είναι το είδος της ερώτησης με το οποίο οι εταιρικοί διευθυντές ταξιδιού βρίσκονται αντιμέτωποι όλο και περισσότερο σήμερα. Γιατί; Επειδή το μαζικό μάρκετινγκ των LCCs είναι τόσο ισχυρό που ανατρέπεται από τη σφαίρα του προσωπικού ταξιδιού και τον κόσμο του επιχειρησιακού ταξιδιού.

7.3.1. ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΑ ΠΕΡΙΟΧΗ

Με βάση την πείρα του συμβουλευτικού τμήματος αιχμής, CWT Ομάδα Λύσεων, και τις συνεντεύξεις 38 διευθυντών ταξιδιού σημαντικών πολυεθνικών εταιριών στην Ευρώπη, το Carlson Wagonlit travel μέτρησε το χάσμα μεταξύ

αντιληπτής εναντίον της πραγματικής αποταμίευσης που οι χαμηλού κόστους μεταφορείς (LCCs) θα μπορούσαν να παρέχουν σε 24.500 διαδρομές που χρησιμοποιήθηκαν από τους επιχειρησιακούς ταξιδιώτες στην Ευρώπη.

Η έρευνα έδειξε ότι οι πιθανές οικονομίες για τις μεγάλες πολυεθνικές είναι 2 έως 3 φορές χαμηλότερες σε δύναμη και σκέφτονται: ακόμα κι αν έχουν ένα αγαθό να συνειδητοποιήσει για πόσο μια LCC θα μπορούσε να τους σώσει σε μια δεδομένη διαδρομή, το αποτελεσματικό μάρκετινγκ των προσφορών χαμηλών τιμών από LCCs, τους οδηγεί συχνά σε υπερεκτίμηση του πιθανού αντίκτυπου των LCCs στο συνολικό προϋπολογισμό αεροπορικού ταξιδιού.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι πολυεθνικές εταιρείες πρέπει να αγνοήσουν τις προσφορές των LCCs. Δίνει έμφαση ακριβώς στο χάσμα μεταξύ της πραγματικότητας και της αντίληψης και τονίζει την ανάγκη να αξιολογηθεί η πιθανή αποταμίευση σε μια διαδρομή από τη βάση της διαδρομής.

7.3.2. ΜΙΑ ΙΣΧΥΡΗ ΠΙΕΣΗ ΝΑ ΠΕΡΙΛΑΒΕΙ ΤΙΣ LCCS ΣΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΑΞΙΔΙΟΥ.

Πώς εξηγείτε σε έναν αντιπρόσωπο πωλήσεων ότι πρέπει να πληρώσει 150€ για μια μονόδρομη πτήση Παρίσι-Νίκαια με μια παραδοσιακή αερογραμμή όταν διαφημίζει η EasyJet το ίδιο ταξίδι για 27 € Άλλη των πολλών ερωτήσεων που αντιμετωπίζονται από τους διευθυντές ταξιδιού σήμερα.

Περισσότεροι από τους μισούς από τους δίδοντες συνέντευξη αναφέρθηκαν στην ανάπτυξη της πίεσης και από την ανώτερη διαχείριση και από τους ταξιδιώτες τους ίδιους για να περιληφθούν οι LCCs στην πολιτική ταξιδιού τους. Και για το 25% τους, η πίεση από τους ταξιδιώτες είναι ακόμα ισχυρότερη, απεικονίζοντας μια νέα αίσθηση ευθύνης που οι υπάλληλοι αισθάνονται για το κόστος του επιχειρησιακού ταξιδιού τους.

7.3.3. ΜΙΑ ΑΚΡΙΒΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΣΑ ΜΙΑ LCC ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΣΩΣΕΙ ΣΕ ΜΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ...

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας Carlson Wagonlit Travel, τα δύο τρίτα των διευθυντών ταξιδιού θεωρούν ότι η αποταμίευση από τις τιμές LCCs σε αντιδιαστολή με τις συζητημένες εταιρικές τιμές τους ποικίλλει από 30% σε 70% (π.χ. 50% στο μέσο όρο), σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του Carlson Wagonlit Travel.

«Στο δείγμα αναλύσαμε, αυτές οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι, στο μέσο όρο, η τιμή εισιτηρίων των LCCs που αγοράζονται από τους επιχειρησιακούς ταξιδιώτες στις κύριες διαδρομές LCCs είναι 56% χαμηλότερη από τις μέσες τιμές που συζητιούνται στις παραδοσιακές αερογραμμές», σχολιάζει ο Herve Joseph-Antoine, διευθυντής του Carlson Wagonlit Travel.

7.3.3.1. ΑΛΛΑ Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΥΠΕΡΕΚΤΙΜΑΤΑΙ ΣΥΧΝΑ.

Εν τούτοις, σχεδόν το μισό (40%) των επιχειρήσεων που περνούν από συνέντευξη εξετάζει ότι η αποταμίευση θα μπορούσε να ανέλθει σε περισσότερο από 10% ενώ το Carlson Wagonlit Travel αξιολογεί το μέγιστο να είναι 3- 5%.

Αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι μια LCC συντηρεί μόνο τις 102 των 24.500 διαδρομών που μελετώνται, 15 των οποίων είναι σημαντικοί αερολιμένες.

«Στο δείγμα επιχειρησιακού ταξιδιού που αναλύθηκε, οι διαδρομές των LCCs καλύπτουν το 8% του όγκου ταξιδιού» ισχυρίζεται ο Herve - Joseph-Antoine. «Εάν εξετάζουμε τις διαδρομές που χρησιμοποιούνται από το LCCs με 2 φορές περισσότερη συχνότητα πτήσεων την ημέρα, εμείς θεωρούμε ότι ένα επιτεύξιμο μερίδιο αγοράς για LCCs είναι μόλις 5,5%». Ακόμα κι αν η μέση τιμή εισιτηρίων LCCs είναι χαμηλότερη σε μια δεδομένη διαδρομή, η πιθανή αποταμίευση είναι μακριά από την τρέχουσα αντίληψη για την κατάσταση.

«Πιστεύουμε ότι μια αποταμίευση 3-5% των εξόδων του συνολικού ταξιδιού μπορεί να είναι ένα μέγιστο στο σημερινό περιβάλλον», προσθέτει ο Richard Lovell, εκτελεστικός αντιπρόεδρος Carlson Wagonlit Travel στην Ευρώπη. «Αυτό είναι επειδή υπάρχουν διάφοροι σημαντικοί περιορισμοί που υπερνικούνται προτού οι υπηρεσίες των LCCs να καλύψουν πραγματικά τις ουσιαστικές απαιτήσεις των επιχειρησιακών ταξιδιωτών να οδηγήσουν σε ένα ευρύτερο φάσμα των μεταφορέων χαμηλότερου κόστους μέσα στο τομέα επιχειρησιακού ταξιδιού:

Παραδείγματος χάριν, πολλές LCCs χρησιμοποιούν αεροδρόμια όπως το Beauvais (Γαλλία), το Charleroi (Βέλγιο), Stansted (UK) ή Hahn (Γερμανία), οι οποίοι είναι μέχρι 2 ώρες μακριά από σημαντικά κέντρα πόλεων.

Δεν είναι μόνο αυτό, αλλά τα πιο φθηνά εισιτήρια πρέπει να κρατηθούν μακροπρόθεσμα πριν την αναχώρηση, οι ανταλλαγές εισιτηρίων και οι επιστροφές ποσού να είναι λιγότερο ευέλικτες απ'ό, τι με σημαντικές αερογραμμές, οι επιλογές προγράμματος πτήσης να είναι λιγότερες όπως είναι οι εναλλακτικές λύσεις που προσφέρονται σε περίπτωση οποιωνδήποτε λειτουργικών δυσκολιών.

Τέλος, η αποταμίευση δεν είναι αυτόματη και μέρος της πολυπλοκότητας προέρχεται από το δυναμικό πρότυπο τιμολόγησης των LCCs: οι δεδομένες αξίες ενός καθίσματος / μιας διαδρομής μπορούν να αλλάξουν γρήγορα και συνεχώς σύμφωνα με την απαίτηση. Το κόστος ενός τμήματος του ταξιδιού μπορεί ακόμη και να αλλάξει από έναν παράγοντα 4-5 φορές στο τμήμα του ταξιδιού επιστροφής.

7.3.4. ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟΤΑΜΙΕΥΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΜΙΑ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΡΟΜΗΣ.

Αυτός ο μέσος όρος δείχνει ότι οι προσφορές των LCCs δεν παρουσιάζουν κανένα ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις; Βεβαίως όχι. «Δείχνει απλά ότι η

κατάσταση ποικίλλει ανά περίπτωση σε βάση που απαιτεί μια προσαρμοσμένη προσέγγιση στην εξασφάλιση βέλτιστων οικονομιών ειδικά δεδομένου ότι οι LCCs προσαρμόζουν σταδιακά την προσφορά τους στις ανάγκες των επιχειρησιακών ταξιδιωτών των αναγκών» ισχυρίζεται ο Herve Joseph-Antoine.

«Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις που έχουν γραφεία κοντά σε έναν αερολιμένα με πτήσεις LCCs. Πιστεύουμε ότι το φάσμα τιμών των LCCs μπορεί να αυξηθεί εμφανώς», συνεχίζει ο Herve Joseph-Antoine.

«Ακολουθούμε στενά ό,τι όλες οι τάσεις στην ανάπτυξη των χαμηλού-κόστους μεταφορέων προσθέτει ο Richard Lovell. «Εξοπλίζουμε σταδιακά τα κέντρα κρατήσεων με τεχνολογίες αναζήτησης και κράτησης για να εξασφαλιστεί ότι είμαστε σε θέση να περιλαμβάνουμε τους χαμηλού κόστους μεταφορείς στη συνολική σειρά των υπηρεσιών που προσφέρουμε στους πελάτες μας με έναν αποτελεσματικό τρόπο και επομένως να εγγυηθούμε ότι η υπηρεσία των LCCs είναι η πιο κατάλληλη για ένα επαγγελματικό ταξίδι, θα κρατηθεί εκ μέρους των ίδιων των πελατών μας».

7.3.5. Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ «ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ»: ΦΘΗΝΑ ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ

Σήμερα, σημαντικοί μεταφορείς αερογραμμών κρίνονται σύμφωνα με τη «χαμηλού κόστους» ετικέτα τους. Κατά συνέπεια, ο μεγαλύτερος αντίκτυπος των LCCs στη δύναμη επιχειρησιακού ταξιδιού μπορεί να αντιμετωπίσει τις αντιδράσεις των παραδοσιακών αερογραμμών. Για να προβάλλουν αντίσταση ενάντια στις φτηνές τιμές που διαφημίζονται από τις LCCs, σημαντικοί μεταφορείς έχουν υιοθετήσει δύο παράλληλες στρατηγικές:

- Κατ' αρχάς, έχουν εστιάσει στην ποιότητα της υπηρεσίας τους (η γραμμή τους είναι, εν ολίγοις: όχι τσιγκουνιά στην υπηρεσία).
- Δεύτερον, έχουν προωθήσει τα δικά τους φθηνά εισιτήρια για να συναντήσουν τις LCCs στον πόλεμο τιμών.

Αυτό έχει γίνει κατανοητό γρηγορότερα στο UK από οπουδήποτε αλλού στην Ευρώπη. Για τις επιχειρήσεις, το ζήτημα «των μεταφορέων Lowcost» είναι «ξεπερασμένο». Η εστίαση είναι τώρα στα παραδοσιακά φθηνά εισιτήρια αερογραμμών. Οι μεγάλες γερμανικές και ολλανδικές επιχειρήσεις διευθύνουν επίσης σε αυτήν την κατεύθυνση. Η πιθανή κοπή δαπανών είναι πιθανό να αυξηθεί τους επόμενους μήνες. Σημαντικές ευκαιρίες αποταμίευσης αναμένουν τις επιχειρήσεις, υπό τον όρο ότι είναι σε θέση να τις εκμεταλλευθούν πλήρως.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

LOW-COST CARRIER MARKET UPDATE- MAY 2006

Περίληψη:

Το μερίδιο αγοράς των χαμηλού κόστους μεταφορέων στην Ευρώπη έχει φτάσει τους τελευταίους δύο μήνες στο 16.3% όλων των πτήσεων του Μαΐου 2006. Στους τελευταίους 12 μήνες, μέσω του επαναμαρκαρίσματος και μέσω της οργανικής αύξησης, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν προσθέσει 2.4 ποσοστιαίες μονάδες στο μερίδιο αγοράς τους. Αυτή είναι αύξηση ισοδύναμη με 83% όλων των καθαρών πρόσθετων πτήσεων, το οποίο σημαίνει ότι η περισσότερη αύξηση από τις flag carriers ακυρώθηκε λόγω της μείωσης της ικανότητας από άλλους flag carriers.

Ο αριθμός χαμηλού κόστους αερογραμμών έχει μειωθεί από 2 έως 50, λειτουργώντας στα 22 κράτη στην Ευρώπη. Εντούτοις, υπάρχουν τώρα 15 χαμηλού κόστους χειριστές με περισσότερες από 50 πτήσεις την ημέρα, έναντι 13 ένα έτος πριν.

Διάφορα κράτη έχουν δει το άλμα χαμηλού κόστους μεριδίου αγοράς από τα σημεία περισσότερο από 5% αλλά άλλα έχουν χάσει μερίδιο αγοράς. Μια αύξηση 2 ποσοστιαίων μονάδων είναι το χρόνο ο μέσος όρος, ο οποίος είναι το ίδιο ποσοστό αύξησης του μεριδίου της αγοράς που βλέπει στα προηγούμενα έτη.

Δεν υπάρχει καμία προφανής μετατόπιση των χαμηλού κόστους πτήσεων από τους μεγαλύτερους αερολιμένες σε μικρότερους. Αερολιμένες από τις σκανδιναβικές χώρες είναι μεταξύ αυτών με την ισχυρότερη αύξηση.

Δέκα από τις 25 χαμηλού κόστους διακρατικές ροές περιλαμβάνουν το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Σλοβακία είναι η εθνική αγορά όπου οι μεμονωμένες ροές είναι εξουσιασμένες από αυτές του χαμηλού κόστους. Εντούτοις, οι μεγαλύτερες αγορές παραμένουν εξουσιασμένες από τους παραδοσιακούς

μεταφορείς: από τις κορυφαίες 10 συνολικές διακρατικές ροές στην Ευρώπη, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν το υψηλότερο μερίδιο μόνο σε ένα.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι στατιστικές και η υπηρεσία πρόβλεψης (STATFOR) EUROCONTROL παρέχουν το στερεότυπο και κατόπιν παραγγελίας στατιστικές κυκλοφορίας του αέρα, προβλέψεις και αναλύσεις αγοράς στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συμμετόχους EUROCONTROL. Οι αναλύσεις αγοράς καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα των θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος στη βιομηχανία εναέριας κυκλοφορίας, και σύρουν στα αρχεία EUROCONTROL των στατιστικών πτήσης.

Αυτή η χαμηλού κόστους αναπροσαρμογή αγοράς παράγεται δύο φορές το χρόνο για να παρουσιάσει μια επισκόπηση της κατάστασης και εξέλιξη της χαμηλού κόστους αγοράς. Αυτή η αναπροσαρμογή καλύπτει τους πρώτους πέντε μήνες του 2006. Όλες οι στατιστικές μέσα σε αυτή την έκθεση είναι για τις πτήσεις, όχι για τους επιβάτες.

2. ΟΡΟΛΟΓΙΑ

Δεν υπάρχει κανένας καλύτερος καθορισμός «χαμηλού κόστους» ή no-frills. Ο κατάλογος αερογραμμών εξέτασε σε αυτήν την αναπροσαρμογή δεδομένου ότι οι συνοδοι αερογραμμών «χαμηλού κόστους» είναι λεπτομερείς στη χαμηλού κόστους επιτροπή v4.0². Η επιτροπή αναθεωρείται περιοδικά. Στο παρόν έγγραφο το «παραδοσιακό» χρησιμοποιείται ως αντίθετο του «χαμηλού κόστους». Και η ηλεκτρονική έκδοση του παρόντος εγγράφου και το έγγραφο συντρόφων μπορούν να βρεθούν στις ιστοσελίδες της STATFOR (http://www.eurocontrol.int/statfor/public/standard_page/analysis.html).

Υπάρχει τρεις δυναμικές που επηρεάζουν την αύξηση του χαμηλού κόστους μεριδίου αγοράς

² Low-cost Panel V4, EUROCONTROL, STATFOR\Doc\196 Low cost Panel Version 4, 06/06/06

- Οργανική αύξηση: οι νέες χαμηλού κόστους πτήσεις που δημιουργούνται με τις υπάρχουσες ή νέες χαμηλού κόστους αερογραμμές στις διαδρομές όπου η ζήτηση ήταν υψηλότερη από την προηγούμενη προσφορά.

- Αντικατάσταση: μερικές φορές η οργανική αύξηση από τους χαμηλού κόστους μεταφορείς συνδέεται με τη μείωση της υπηρεσίας σε flag carriers. Αυτή η υποκατάσταση επίπτωσης μπορεί να παράγει την αλλαγή στο μερίδιο αγοράς για την περιορισμένη αλλαγή σε απόλυτο αριθμό πτήσεων.

- Επαναμαρκάρισμα: πτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως σύμφωνα με ένα παραδοσιακό πρότυπο αλλά η αερογραμμή άλλαξε σε ένα χαμηλού κόστους πρότυπο. Αυτό μπορεί να παράγει την ουσιαστική αλλαγή στο μερίδιο αγοράς με λίγη αλλαγή στο συνολικό αριθμό πτήσεων.

3. ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Το μερίδιο αγοράς των χαμηλού κόστους μεταφορέων έχει φτάσει τους τελευταίους δύο μήνες στο 16.3% των πτήσεων της IFR του Μαΐου 2006. Στους τελευταίους 12 μήνες, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς πρόσθεσαν 2.4 ποσοστιαίες μονάδες στο μερίδιο αγοράς τους. Αυτή η αύξηση ήταν ισοδύναμη με 83% όλων των καθαρών πρόσθετων πτήσεων.

Η STATFOR επιμορφώνει την επιτροπή χαμηλού κόστους αερογραμμών³ του τον Ιανουάριο κάθε έτους, για να συλλάβει το μεγαλύτερο μέρος του επαναμαρκαρίσματος επίδρασης σε έναν μόνο μήνα. Έτσι το άλμα στο μερίδιο αγοράς τον Ιανουάριο δεν είναι εκπληκτικό. Εντούτοις με την έναρξη από το θερινό πρόγραμμα έχουν υπάρξει δύο περαιτέρω άλματα στο μερίδιο αγοράς, για να φθάσουν σε ένα αρχείο το Μάιο 2006 του 16.3% όλων των πτήσεων IFR στη στατιστική περιοχή αναφοράς EUROCONTROL (ESRA). Το ίδιο πράγμα σχεδίου της απότομης αύξησης τον Απρίλιο και το Μάιο παρατηρήθηκε πέρυσι, ακολουθούμενη από ένα σχετικά σταθερό μερίδιο αγοράς.

³ «--\--»

Παρά την ταχεία αυτή ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς, η αύξηση του τομέα ήταν πίο αργή στους όρους ποσοστού απ'ό, τι το δεύτερο εξάμηνο του 2005, που καταχωρεί μετακινήσεις πτήσης 23% πίο χαμηλές του κόστους από 12 μήνες πριν (οι τελευταίοι 6 μήνες του 2005 είδαν μια αύξηση 31% στον αριθμό χαμηλού κόστους μετακινήσεων πτήσης).

Έναντι της ίδιας περιόδου 12 μήνες πριν, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς πρόσθεσαν 2.4 ποσοστιαίες μονάδες στο μερίδιο αγοράς τους. Από άποψη των πρόσθετων μετακινήσεων πτήσης, αυτή η αύξηση ήταν ισοδύναμη με τις περισσότερες (83%) από τις καθαρές πρόσθετες πτήσεις μετακινήσεων. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση από μερικούς flag carriers συνήθως ακυρώνονταν από τις μειώσεις άλλων flag carriers.

Επίσης οι χαμηλού κόστους πτήσεις μετακινήσεων επηρεάζονται όλο και περισσότερο από την εποχικότητα, ακολουθώντας το ίδιο σχέδιο με τους flag carriers. Αυτό το εποχιακό σχέδιο προκύπτει για τρεις λόγους:

- θόλωμα του καθορισμού του «χαμηλού κόστους χειριστή», ο οποίος επομένως περιλαμβάνει τώρα ένα ευρύτερο φάσμα επιχειρησιακών προτύπων ,
- πίο αργός ρυθμός ανάπτυξης που έρχεται με το μεγαλύτερο μέγεθος
- και ακόμη και μεταξύ των μεγαλύτερων μεταφορέων, λίγο λιγότερη απαίτηση το χειμώνα.

Το σχήμα 2 συγκρίνει τους πρώτους πέντε μήνες του 2006 με την ίδια περίοδο το 2005, που επιδεικνύει πώς ο μέσος όρος του μεριδίου αγοράς έχει πηδήσει από 12.9% σε 15.3%. Η μικρή πτώση σε «άλλους» οφείλεται σε δύο αποτελέσματα: πίο αργή αύξηση συνολικά, έτσι ώστε οι αυξανόμενες flag carriers να ισορροπούνται από εκείνους τους χειριστές που ελαττώνουν πτήσεις συν έναν μεταφορέα που μεταστράφηκε από «άλλους» χαμηλού κόστους.

Σχήμα 2. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς συνέχισαν να είναι σημαντικός οδηγός της αύξησης των πρώτων πέντε μηνών 2006. (Οι μονάδες είναι IFR πτήσεις/ημέρα.)

PERIOD	LCC	OTHERS	TOTAL	SHARE
Jan.-May 2005	3,053	20,561	23,614	12,9%
Jan.-May 2006	3,744	20,702	24,447	15,3%
Net Additional Movements	691	141	833	2,4%
% of all net additional movements		83%	17%	

4. ΜΕΤΟΧΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

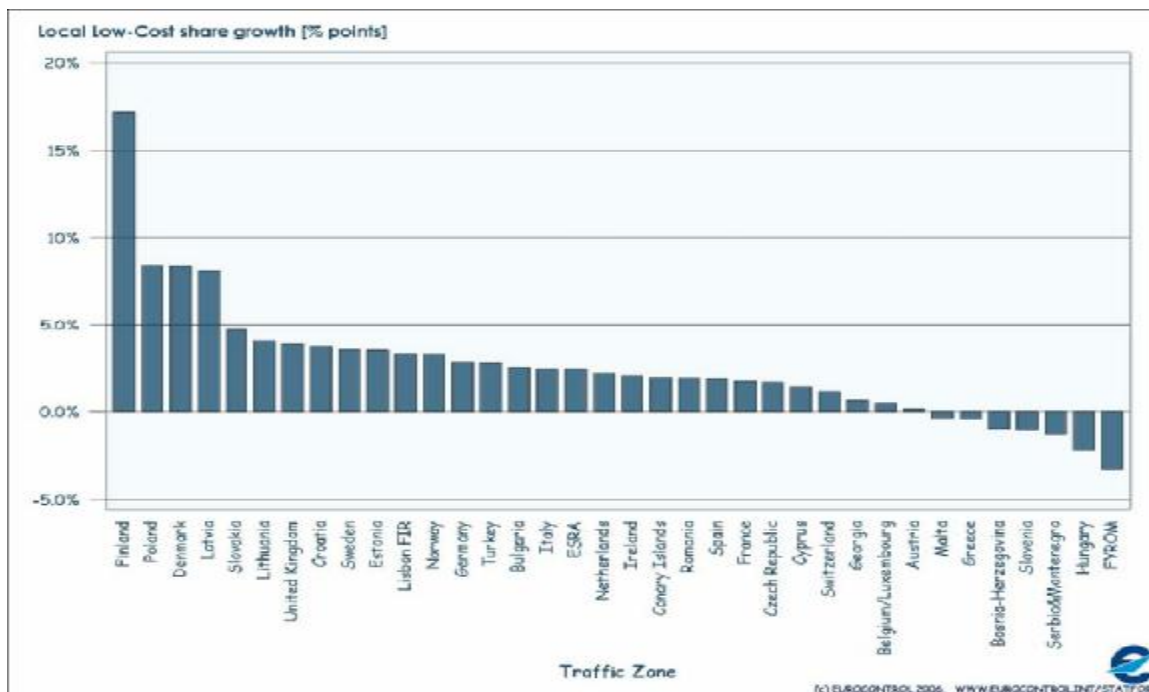
Διάφορα κράτη έχουν δει το χαμηλού κόστους άλμα μεριδίου αγοράς σε περισσότερες από 5 ποσοστιαίες μονάδες αλλά άλλοι έχουν χάσει το μερίδιο αγοράς. Μια αύξηση 2 ποσοστιαίων μονάδων είναι το χρόνο ο μέσος όρος, ο οποίος είναι ίδιο ποσοστό αύξησης μεριδίου αγοράς που βλέπει στα προηγούμενα έτη.

Το παράρτημα 1 δίνει το μερίδιο αγοράς από το κράτος ή την περιοχή, και τα δύο από άποψη συνολικών πτήσεων μετακινήσης IFR στον εναέριο χώρο και αποκλείει τις πτήσεις (τόσο ακριβώς που να παρουσιάζονται τοπικά-παραγμένη κυκλοφορία). Υπάρχουν επίσης διευκρινισμένοι χάρτες μέσα στο σχήμα 6 και το σχήμα 7, αντίστοιχα.

Το σχήμα 4 παρουσιάζει την αύξηση του τοπικού χαμηλού κόστους μεριδίου αγοράς ανά κράτος ή περιοχή (αποκλείοντας τις πτήσεις). Περισσότερα από τα μισά κράτη σημειώνουν αύξηση επάνω από τις 2 ποσοστιαίες μονάδες και ένα τέταρτο επάνω από το 4% ποσοστιαίων μονάδων. Η μεσαία αύξηση όλων των κρατών και των περιοχών είναι σημεία περίπου στο 2%, το οποίο είναι το ίδιο ποσοστό αύξησης μεριδίου αγοράς που βλέπει στα προηγούμενα έτη. Αυτό το

ποσοστό αύξησης επιβεβαιώνει προσδοκίες του σεναρίου βάση της μεσοπρόθεσμης πρόβλεψης STATFOR 2006-2012⁴.

Σχήμα 4. Τα περισσότερα κράτη βλέπουν τη χαμηλού κόστους αύξηση, με την αγορά 2 ποσοστιαίων μονάδων που παραμένουν ο μέσος όρος (εδώ αποκλείοντας τις πτήσεις).



Σε μερικά κράτη ένας σχετικά μικρός αριθμός νέων μετακινήσεων πτήσης μπορεί να οδηγήσουν σε μια υψηλή αύξηση μεριδίου αγοράς. Για να αντισταθμίσει αυτό, το σχήμα 5 παρουσιάζει ίδιες πληροφορίες αλλά από άποψη (αποκλείοντας τις πτήσεις) νέου αριθμού μετακινήσεων πτήσης.

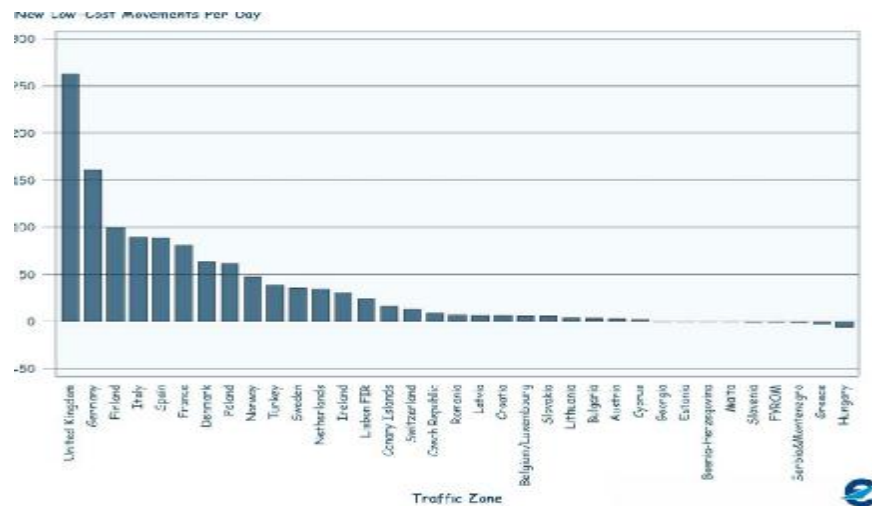
Να αναθεωρήσει εν συντομία μερικά επεξηγηματικά παραδείγματα του τοπικού μεριδίου αγοράς (σχήμα 7)

- Η υψηλή αύξηση της Φινλανδίας προκλήθηκε από την εισαγωγή του Blue 1 στη χαμηλού κόστους επιτροπή αερογραμμών.

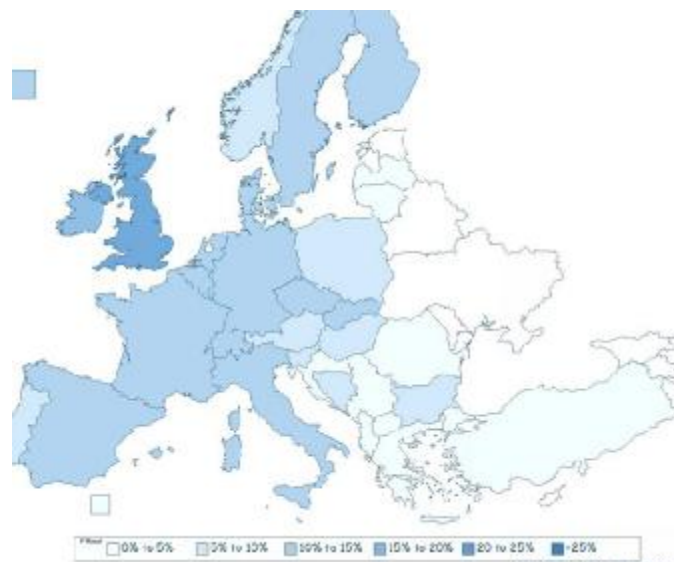
⁴ Medium-Term Forecast Flight Movements 2006-2012 Volume 1, EUROCONTROL, STATFOR\Doc\179 MTF Report Feb06, 27\02\06

- Η Πολωνία διατηρεί την ισχυρή αύξηση που παρατηρήθηκε ήδη στις προηγούμενες περιόδους και έχει τώρα το 4ο υψηλότερο τοπικό μερίδιο αγοράς χαμηλού κόστους με 21% (μαζί με την Ισπανία).
- Μετά από 2 εξάμηνα με απώλειες στο μερίδιο αγοράς, η Δανία ανακτεί τη χαμηλού κόστους αύξησή της μετά από τις αλλαγές στην επιχείρηση αερογραμμών.

Το σχήμα 5 οκτώ κράτη προστέθηκαν στο νέο τοπικά παραγμένο (αποκλείοντας τις πτήσεις) χαμηλότερο κόστος περισσότερες από 50 πτήσεις.



Σχήμα 6. Το Ηνωμένο Βασίλειο είναι η πρώτη χώρα που έχει ένα χαμηλού κόστους μερίδιο επάνω από 25% των συνολικών μετακινήσεων IFR.



Low cost market share- total IFR movements Jan.-May 2006

Σχήμα 7. Η Πολωνία έφθασε στο κατώτατο όριο 20% και είναι τώρα, μαζί με την Ισπανία, 4η η υψηλότερη τοπικό χαμηλού κόστους μερίδιο αγοράς.



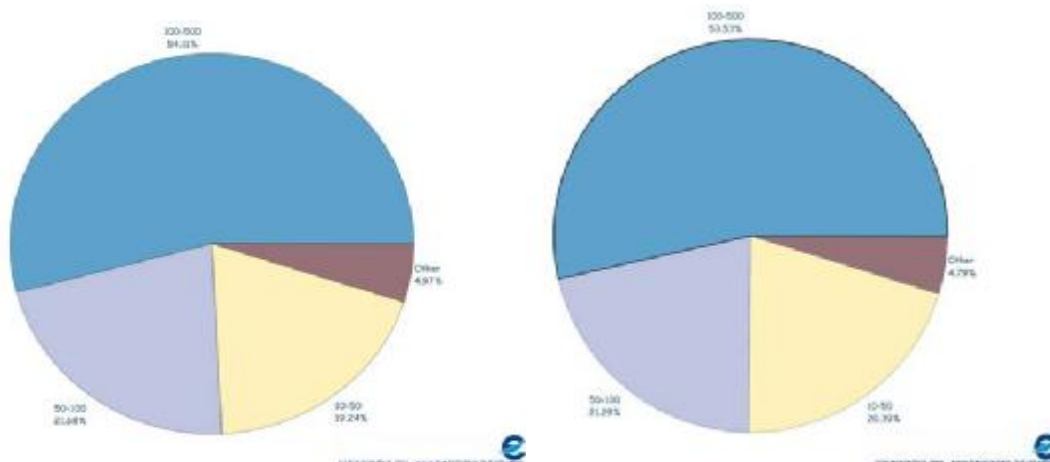
Low cost market share- Excluding overflights Jan.-May 2006

5. ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΕΣ

Δεν υπάρχει καμία προφανής μετατόπιση των χαμηλού κόστους πτήσεων από τους μεγαλύτερους αερολιμένες στους μικρότερους. Οι αερολιμένες από τις σκανδιναβικές χώρες είναι μεταξύ αυτών με την ισχυρότερη αύξηση.

Το σχήμα 8 συγκρίνει τη διανομή των χαμηλού κόστους μετακινήσεων πτήσης μεταξύ των κατηγοριών αερολιμένων (σύμφωνα με τον αριθμό καθημερινών αφίξεών τους) κατά τη διάρκεια των πρώτων πέντε μηνών του 2005 και του 2006. Η σύγκριση δείχνει ότι μεταξύ αυτών των δύο περιόδων δεν υπήρξε οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στη διανομή των μετακινήσεων.

Το σχήμα 8. 25% των χαμηλού κόστους διαδικασιών μεταφορέων είναι στους αερολιμένες με λιγότερο από 50 αφίξεις ανά ημέρα



6. ΔΙΑΚΡΑΤΙΚΕΣ ΡΟΕΣ

Δέκα των κορυφαίων 25 χαμηλού κόστους διακρατικών ροών περιλαμβάνουν το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Σλοβακία είναι ο υπήκοος στην αγορά όπου οι μεμονωμένες ροές είναι εξουσιασμένες από αυτές του χαμηλού κόστους. Εντούτοις, οι μεγαλύτερες απο χώρα σε χώρα αγορές χωρών παραμένουν εξουσιασμένες από τους παραδοσιακούς μεταφορείς: 10 απο τις συνολικά διακρατικές ροές στην Ευρώπη, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν το υψηλότερο μερίδιο μόνο σε ένα. .

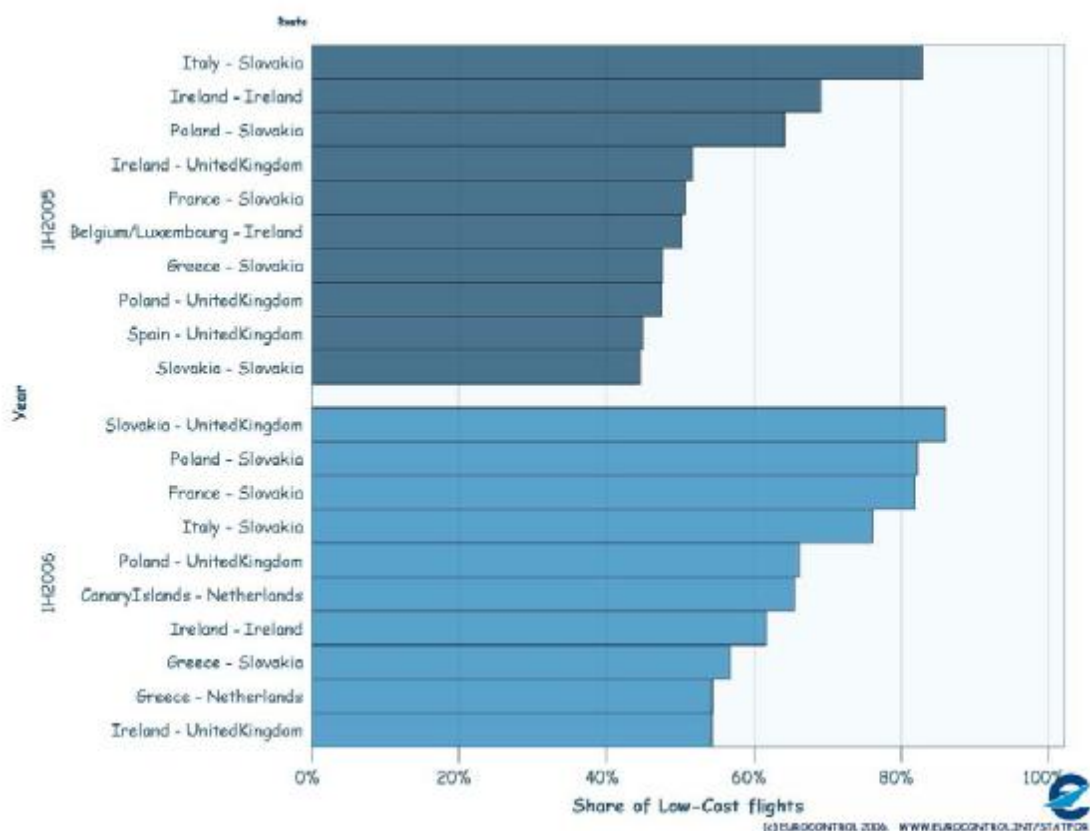
Η εσωτερική ροή Φινλανδία - Σουηδία έλαβε μια σημαντική ώθηση με το συνυπολογισμό του Blue 1 στη χαμηλού κόστους Επιτροπή αερογραμμών. Η Πολωνία - Ηνωμένο Βασίλειο ήταν αρμόδια για 7% της νέας χαμηλού κόστους πτήσης οι μετακινήσεις και αυτό ήταν ο κύριος οδηγός της αύξησης του πολωνικού μεριδίου αγοράς που παρατηρήθηκε ήδη ανωτέρω.

Το σχήμα 11 παρουσιάζει διακρατικές ροές που έχουν ένα υψηλό μερίδιο των χαμηλού κόστους μετακινήσεων πτήσης και οι δύο στους πρώτους 5 μήνες του 2005 και τους πρώτους 5 μήνες του 2006. Το 2005 ο αριθμός ροών με ένα μερίδιο επάνω από 60% ήταν 3, αυτός ο αριθμός ανέρχεται σε 7 το 2005.

Η σύγκριση μεταξύ των δύο περιόδων δείχνει ότι 7 απ' τις ροές που παρουσιάζονται στα 10 κορυφαία του 2005 παραμένουν μέσα στα 10 κορυφαία

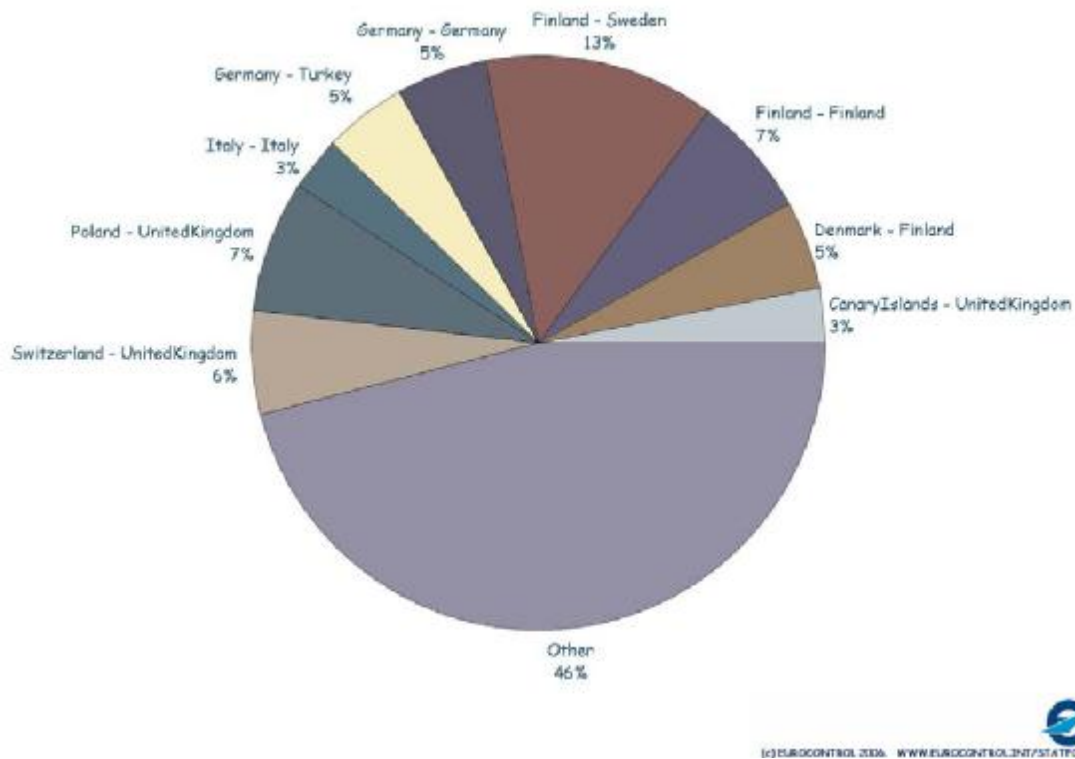
το 2006. Τα άλλα 3, Βέλγιο/Λουξεμβούργο - Ιρλανδία, Ισπανία - Ηνωμένο Βασίλειο και Σλοβακία - Σλοβακία, αντικαθίστανται από τη Σλοβακία - Ηνωμένο Βασίλειο, Κανάριες νήσοι - Ηνωμένο Βασίλειο και Ελλάδα - Κάτω Χώρες. Η Σλοβακία παραμένει μέρος του μισού αυτών των ροών.

Σχήμα 11. Οι χαμηλού κόστους μετακινήσεις πτήσης εξουσιάζουν έναν αυξανόμενο αριθμό διαδρομών.



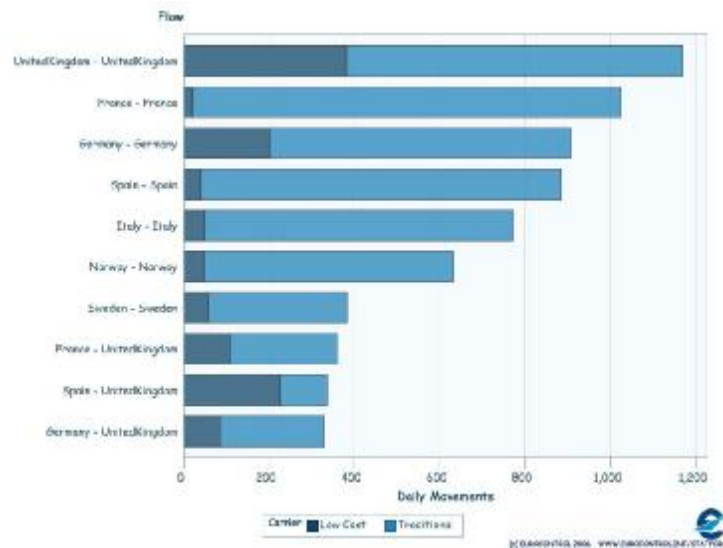
Το σχήμα 12 παρουσιάζει τη διανομή των νέων πτήσεων μεταξύ των διακρατικών ροών. Το 58% των νέων πτήσεων είναι συγκεντρωμένες σε ακριβώς 9 διακρατικές ροές. Η Φινλανδία είναι παρούσα σε δύο από τους σημαντικότερους συνεισφέροντες το οποίο πρόσθεσε 20% των νέων χαμηλού κόστους μετακινήσεων πτήσης, κατά ένα μεγάλο μέρος χάρη στο επαναμαρκάρισμα.

Το σχήμα 12 δείχνει ότι περισσότερο από τη μισή από την αύξηση συγκεντρώνεται σε 9 διακρατικές ροές.

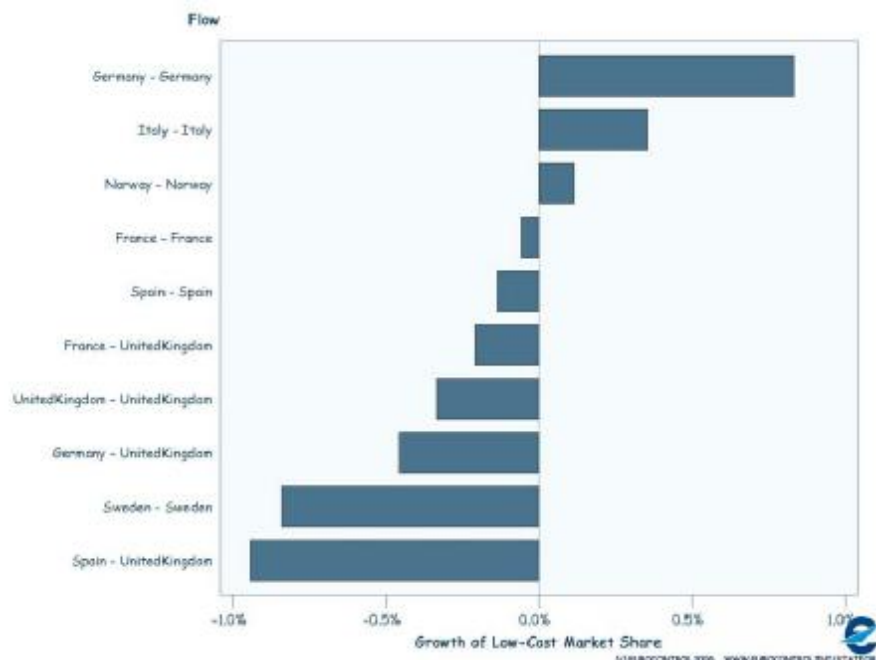


Το σχήμα 13 παρουσιάζει το μερίδιο των χαμηλού κόστους πτήσεων μετακίνησης στις κορυφαίες 10 πιο πολυσχολές ροές στην Ευρώπη και το σχήμα 14 επεκτείνεται στο σχήμα 13 για να παρουσιάσουν την αλλαγή αυτού του μεριδίου μεταξύ των πρώτων 5 μηνών του 2005 και του 2006. Από τις 10 σημαντικές γενικές ροές μόνο κάποια έχει ένα χαμηλού κόστους μερίδιο υψηλότερο από 50% (UK - Ισπανία). Μόνο τρία από τον κατάλογο αυτών των ροών σημειώνουν μια αύξηση του χαμηλού κόστους μεριδίου αγοράς. Η ιταλική εσωτερική χαμηλού κόστους αγορά, η οποία ήταν στο παρελθόν που είχε δυσμενείς επιπτώσεις από μερικές αλλαγές στην επιχείρηση αερογραμμών, παρουσιάζει τώρα αύξηση.

Σχήμα 13. Οι χαμηλού κόστους πτήσεις μετακίνησης αντιπροσωπεύουν περισσότερο από 50% ακριβώς μιας από τις δέκα σημαντικές ροές στην Ευρώπη. (Μετακινήσεις Ιανουαρίου - Μαΐου 2006 πτήσης IFR.)



Το σχήμα 14 χαμηλού κόστους μερίδιο αυξάνεται σε μόνο 3 εκ των 10 σημαντικών διακρατικών ροών στην Ευρώπη. (Αλλαγή στο μερίδιο αγοράς στις ποσοστιαίες μονάδες, ο Ιαν. - Μαΐου 2006 ν Ιαν. - Μαΐου 2005.)



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Λόγω της γεωγραφίας της Ευρώπης και της διανομής του πληθυσμού και του πλούτου, ο περιορισμένος αριθμός διαδρομών της ικανοποιητικής πυκνότητας είναι διαθέσιμος σε πιθανές νεοεισερχόμενες αερογραμμές. Εκείνες που χαρακτηρίζονται με την δυνατότητα της κατοχής αερολιμένων με τουλάχιστον ένα τέλος διαδρομής είναι:

- όλο και περισσότερο εξουσιασμένες από τους φορείς της σημαίας και τις ομάδες συμμαχίας
- αυλάκωση που περιορίζεται ή
- ακριβή για να λειτουργήσει λόγω μικρού ανταγωνισμού στις αγορές εισαγωγής.

Κάποια ελπίδα παραμένει για τον έμμεσο ανταγωνισμό χρησιμοποιώντας τους δευτερεύοντες αερολιμένες. Άμεσος ανταγωνισμός φορέων της σημαίας στη σημαντική εξωτερική όψη πλημνών γίνεται όλο και πιο δύσκολος. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η British Airways στον ανταγωνισμό χρησιμοποιώντας τους τοπικούς μεταφορείς στη Γαλλία και τη Γερμανία (και επίσης τη Lufthansa στο UK και η Αυστρία) μπορεί να αποθαρρυνθούν με τέτοιες εξελίξεις.

Ο γενικός αντίκτυπος της φιλελευθεροποίησης στα αεροπορικά εισιτήρια είναι θετικότερος στους όρους της διαθεσιμότητας και του μεγέθους των προσφερόμενων εκπτώσεων. Αυτό μπορεί να παρατηρηθεί από την εισαγωγή του πρώτου πακέτου και μετά, και αυτά τα πιο φθηνά εισιτήρια υπολογίζονται να έχουν παράγει σχεδόν 12 εκατομμύρια περισσότερους (+ 20 τοις εκατό) επιβάτες το χρόνο κατά μέσον όρο μεταξύ 1992 και 1994 από τους προβλεπόμενους. Οι πλήρως εύκαμπτες τιμές, εντούτοις, έχουν παραμείνει ανέγγιχτες από οποιαδήποτε διαδεδομένη απόρριψη, με μόνотη British Midland που προσφέρει το ταξίδι κατηγορίας ασφαλίστρου στην Ευρώπη στα

πιό φθηνά εισιτήρια. Υπολογίζεται οτι εκείνα τα αεροπορικά εισιτήρια ήταν κατά μέσον όρο λίγο περισσότερο από 10 τοις εκατό κάτω από επίπεδα που θα ήταν χωρίς τη φιλελευθεροποίηση.

Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν νεοεισερχόμενες με οποιαδήποτε σοβαρή απειλή σε business fares, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που περιγράφονται ανωτέρω. Είναι πιθανότερο οτι, όπως τα εύκαμπτα/φθηνά εισιτήρια διευρύνονται, οι αερογραμμές θα βρίσκουν όλο και πιο δύσκολο να επιβάλουν τους περιορισμούς που συνδέθηκαν με μερικές από τις προωθητικές τιμές. Οι μειώσεις των εύκαμπτων τιμών θα ληφθούν από τους μεγαλύτερους αγοραστές της επιχείρησης ,το ταξίδι και οι πράκτορες θα λάβουν παρόμοιες μειώσεις εξ' αιτίας της μικρότερης ποσότητας πελατών. Τα τρένα υψηλής ταχύτητας θα παράσχουν επίσης όλο και περισσότερο τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες και τιμές για τους επιβάτες επαγγελματικού ταξιδιού μεταξύ πολλών μεγάλων πόλεων.

Σύμφωνα με τον αριθμό ερευνών σχετικά με την αγορά αερογραμμών στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη ο χαμηλού κόστους τομέας έχει επεκταθεί έντονα. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς ήλθαν από πουθενά και άρχισαν ξαφνικά τον άγριο ανταγωνισμό με τα παραδοσιακά συγκροτήματα επιχειρήσεων.

Τα νέα αστέρια όπως η Ryanair και η easyJet έχουν χτίσει την επιτυχία τους με την ανάπτυξη των νέων τεχνικών διαχείρισης δαπανών, πρόταση των καινοτόμων προϊόντων και με τη χρησιμοποίηση των νέων τεχνικών διανομής. Η αγορά αερογραμμών αναδιαμορφώνεται αυτήν την περίοδο από την επέκταση των υπαρχουσών χαμηλού κόστους αερογραμμών. Παρά την επιτυχία το μέρος των φτηνών αερογραμμών έχει αποτύχει σε αυτήν την επιχείρηση. Για εκείνο τον λόγο οργανώνουμε μια ερώτηση εάν οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι μια επιτυχής ιστορία; Είναι αυτή η επιτυχία μόνο προσωρινή;

Ανησυχούμε για το ότι η τεράστια συγκέντρωση των φτηνών μεταφορέων στην αγορά αερογραμμών επιδεικνύει πόσο γρήγορα αυτό το τμήμα αυξάνεται.

Κάθε μέρα νέοι πελάτες προσελκύονται από τις διαφημίσεις Διαδικτύου και τις πρόσθετες μειωμένης τιμής προσφορές εισιτηρίων. Τα φτηνά εισιτήρια είναι μια καλή προσφορά ακόμη και για τους επιχειρησιακούς ανθρώπους. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς θα παραμείνουν μεγάλη και αυξανόμενη βιομηχανία. Έχει υπολογιστεί ότι θα επεκτείνουν το ευρωπαϊκό μερίδιο αγοράς τους από 5% σε 25% μέχρι το 2010, καθιερωμένες σε μακροπρόθεσμη βάση. Ρεαλιστικά σκεπτόμενοι, μόνο δύο ή τρεις χαμηλού κόστους μεταφορείς θα επιζήσουν ως σημαντικοί φορείς στην ενδοευρωπαϊκή αγορά.

Εντούτοις εμείς γενικά αναγνωρίζουμε ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς είναι επιτυχής επιχείρηση που θα έχει μια μεγάλη επιρροή στην αγορά αερογραμμών και τουρισμού.

CASE STUDY : ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

Resources, Travel and Tourism Support Pack

Η βιομηχανία αερογραμμών - μια μελέτη της αύξησης και της αλλαγής.

Υπόβαθρο

Η αγορά παγκόσμιων αεροπορικών μεταφορών είναι πολύ συγκεντρωμένη. Περίπου ο μισός από τον παγκόσμιο στόλο χρησιμοποιείται με ακριβώς 17 αερογραμμές (από περίπου 650 παγκόσμια) και περίπου το μισό από τα διαθέσιμα καθίσματα ανα χιλιόμετρο που πετούν με τις σχεδιασμένες αερογραμμές είναι στην κορυφή 6% των διαδρομών που συνδέουν όχι περισσότερους από 33 αερολιμένες. Η βορειοαμερικανική αγορά είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο , που αποτελεί το 41% στη παγκόσμια συνολική εναέρια κυκλοφορία. Στη σύγκριση, το ταξίδι στην Ευρώπη αποτελεί το 8.5%. Από το σύνολο των επιβατών τα χιλιόμετρα που πετούν παγκοσμίως, περίπου 57% είναι διεθνή και 9% είναι από τα ταξίδια charter.

Άρση των ελέγχων

Ιστορικά, η ευρωπαϊκή βιομηχανία αερογραμμών έχει ρυθμιστεί ιδιαίτερα. Η ΕΕ έχει εισάγει μια σειρά μέτρων φιλελευθεροποίησης από το 1987 που επιτρέπει τη μεγάλη ελευθερία μεταξύ των αερογραμμών της ΕΕ. Έχει υπάρξει μια σημαντική ανάπτυξη στον αριθμό περιφερειακών χαμηλού κόστους γραμμών και διαδρομών, αλλά η ευρωπαϊκή αγορά είναι διαστρεβλωμένη, καθώς διάφορες κρατικές ή ελεγχόμενες αερογραμμές συνεχίζουν να ωφελούνται από τις κρατικές επιχορηγήσεις.

Οι νέοι ανταγωνιστές είναι επίσης πιθανό να εμποδίσουν από τις αυλακώσεις και τους περιορισμούς πυλών σε μερικούς αερολιμένες. Οι μεγάλες αερογραμμές, όπως η British Airways, έχουν αρχίσει να οργανώνουν ορθολογικά τις ζημιογόνες ευρωπαϊκές διαδρομές περιορίζοντας τους

προορισμούς, τη χρησιμοποίηση των χαμηλού κόστους υποκαταστημάτων και τη δικαιοπαροχή.

Η Ασία είναι η ρυθμισμένη αγορά και εξουσιάζεται από τους εθνικούς φορείς της σημαίας. Οι εσωτερικές τιμές είναι αυστηρά ρυθμισμένες αλλά οι διεθνείς είναι λιγότερο. Οι ΗΠΑ, σε αντίθεση, απορρυθμίστηκαν από το 1978 και είναι προσανατολισμένη στην βιομηχανία της αγοράς. Η εγχώρια διακίνηση είναι σχεδόν εντελώς απορρυθμισμένη (εκτός από συγκεκριμένα ζητήματα όπως την ασφάλεια), αλλά η διεθνής κυκλοφορία κυβερνάται από τις περιοριστικές διμερείς συμφωνίες.

Συμμαχίες

Οι αερογραμμές πρέπει να έχουν μια υπηκοότητα για να διατηρήσουν τα δικαιώματά λειτουργίας τους, τα οποία κάνουν τις διηπειρωτικές συγχωνεύσεις αδύνατες. Οι αερογραμμές επομένως, έχουν δημιουργήσει τις συμμαχίες για να συλλάβουν οφέλη εισοδήματος ενός επεκταθέντος δικτύου. Οι συμμαχίες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, δεδομένου ότι είναι αποτελεσματικές στον επαναπροσανατολισμό της κυκλοφορίας και του εισοδήματος στα μέλη συμμαχίας. Οι αερογραμμές επιτυγχάνουν επίσης τις οικονομίες μέσω της διανομής των εγκαταστάσεων, όπως η συντήρηση και άλλη κοινή αγορά υπηρεσιών και το αεροσκάφος βοηθά επίσης να μειώσει τις δαπάνες μέσω της αγοράς των οικονομιών.

Αερογραμμές ναύλωσης

Η εμφάνιση των ευρωπαϊκών αερογραμμών charter μπορεί να εντοπιστεί πίσω στην αύξηση του οργανωμένου τουρισμού στη δεκαετία του '50. Οι αερογραμμές ναύλωσης που βιώνουν το απόγειό τους στη δεκαετία του '70 και στη δεκαετία του '80, οδήγησε στη γρήγορη αύξηση των οργανωμένων διακοπών στην Ευρώπη. Η ένωση μεταξύ των αερογραμμών ναύλωσης και οι οργανωμένοι προμηθευτές ταξιδιού, ιδιαίτερα εμφανείς στη δεκαετία του '90, ήταν περισσότερο μια συνέπεια παρά μια αιτία των αερογραμμών ναύλωσης

τουριστών. Πολύ σημαντικότερες στην ανάπτυξη της ναύλωσης αερογραμμών ήταν οι σημαντικότερες ατέλειες στο ρυθμιστικό πλαίσιο.

Οι διμερείς συμφωνίες μεταξύ των εθνικών κυβερνήσεων οδήγησαν στις ρυθμίσεις που περιόρισαν τον ανταγωνισμό και τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Συγχρόνως, η αυξανόμενη απαίτηση για εποχιακές πτήσεις, ιδιαίτερα στους προορισμούς διακοπών όπως η Ισπανία, ήταν ανέκδοτο να συναντηθούν από τους εθνικούς flag carriers. Ενώ οι εθνικοί μεταφορείς εμπόδισαν αποτελεσματικά την είσοδο προς τις παραδοσιακές διαδρομές, οι αερογραμμές ναύλωσης αυξήθηκαν σε έναν ρυθμό ιδιαίτερα στη Γερμανία, το UK, Benelux και Σκανδιναβία.

Η LTU International Airways, η οποία ήταν ο σημαντικότερος φορέας στη γερμανική αγορά charter τη δεκαετία του '70 και τη δεκαετία του '80, ήταν σε θέση να αναπτυχθεί την ίδια στιγμή που η Lufthansa απόλαυσε ένα μονοπώλιο στη σχεδιασμένη αγορά. Η πτώση της LTU συνέπεσε με την αφαίρεση ρυθμιστικών περιορισμών στη δεκαετία του '90. Η άρση των ρυθμιστικών εμποδίων που περιορίζει την είσοδο στην βιομηχανία αερογραμμών επεσήμανε την αρχή του τέλους για τους ανεπαρκείς φορείς της σημαίας, καθώς επίσης και για ανεξάρτητη βιομηχανία αερογραμμών ναύλωσης.

Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς

Οι νέοι φορείς έβαλαν την αξίωση σε ένα σημαντικό μέρος της αγοράς που εξουσιάστηκε προηγουμένως από τις αερογραμμές charter, που στοχεύουν ένα διαφορετικό προϊόν σε ένα παρόμοιο τμήμα. Οι χαμηλού κόστους αερογραμμές άρχισαν να διαβρώνουν τη βάση πελατών των παραδοσιακών αερογραμμών, με την προσφορά των πιο εύκαμπτων πτήσεων στους συνειδητοποιημένους σε ότι αφορά το κόστος ταξιδιωτές. Η Ryanair, η easyJet, Go and others, διαμόρφωσαν εκτενείς συμφωνίες συνεργασίας με τους χειριστές ξενοδοχείων, με ειδικούς αυτοκινήτων και με όμοιους, για να δαμάσουν τους πελάτες μακριά από τους χειριστές και αερογραμμές charter. Το χαμηλού κόστους

πρότυπο έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα επιτυχές. Και η Ryanair και η easyJet μεταφέρουν περισσότερους επιβάτες από τη BA και η αύξησή τους φαίνεται διατεθειμένη να συνεχιστεί, εκτός από την πρόσφατη ΕΕ νομικές κινήσεις ενάντια στην παραλαβή Ryanair των κρατικών επιχορηγήσεων για τη λειτουργία μέσω των αερολιμένων όπως το Charleroi στο Βέλγιο.

Δεν ήταν όλα καλές ειδήσεις εντούτοις. Η προσπάθεια της BA να προωθηθεί ο χαμηλού κόστους μεταφορέας του, Go, απέτυχε ως αποτέλεσμα της νέας επιχείρησης που επιτίθεται στην παραδοσιακή βάση- πελάτη του. Η Go πωλήθηκε στη συνέχεια στην easyJet, σύμφωνα με τις υπάρχουσες πληροφορίες για ένα σχετικά μικρό ποσό και μπορούμε να περιμένουμε ότι αυτά τα γεγονότα θα επαναληφθούν σε ένα μεγάλο μέρος της Ευρώπης. Ενώ η Γερμανία έχει καθυστερήσει πίσω από το UK, χαμηλού κόστους χειριστές όπως η Ryan, η Buzz και Germania έχουν κάνει ήδη τις σημαντικές επιδρομές σε αυτήν την ακόμα αναξιοποίητη αγορά. Το χαμηλού κόστους πρότυπο δεν μπορεί να επαναληφθεί κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο στη Γερμανία, αλλά μπορούμε να αναμείνουμε να δούμε τα παρόμοια πρότυπα που αντικαθιστούν το τρέχον charter πρότυπο κυριαρχίας.

Δεν επηρεάζονται όλες οι αερογραμμές ναύλωσης από αυτές τις αλλαγές. Δέκα έτη πριν, η Spanair που εξυπηρετεί κυρίως την αγορά charter, κερδίζει το 90% του κύκλου εργασιών της από τις πωλήσεις charter. Σήμερα, η αερογραμμή κερδίζει μόνο το 25% του εισοδήματός της από τα charter και το 75% από τις σχεδιασμένες πτήσεις. Ο ιταλικός μεταφορέας Volare συγχωνεύτηκε με το μικρότερο ιταλικό αντίπαλο του την Air Europe και λειτουργεί τώρα εσωτερικές και περιφερειακές σχεδιασμένες πτήσεις, καθώς επίσης και charter. Η Airtours, που έγινε My Travel μετασχηματίζει το χειριστή του charter σε έναν χαμηλού κόστους μεταφορέα. Οι χαμηλού κόστους αερογραμμές έχουν παράσχει επίσης την ικανότητα να περιοδεύσουν τους χειριστές και να καταπατήσουν το διάστημα της αγοράς των charter.

Η αγορά σήμερα

Σήμερα η ευρωπαϊκή βιομηχανία αερογραμμών έχει περισσότερες από 130 αερογραμμές, ένα δίκτυο πάνω από 450 αερολιμένες και περίπου 60 φορείς παροχής υπηρεσιών αεροπλοΐας. Η ζήτηση για το αεροπορικό ταξίδι στην Ευρώπη αυξήθηκε τριπλάσια μεταξύ 1980 και 2000, και τίθεται ως στόχος να διπλασιαστεί μέχρι το 2020. Οι αεροπορικές μεταφορές είναι όλο και περισσότερο προσιτές σε έναν μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων που μπορούν να αντέξουν οικονομικά να ταξιδεψουν αεροπορικά για ελεύθερο χρόνο και για επιχειρηματικούς λόγους. Περισσότερο από 1.6bn επιβάτες χρησιμοποίησαν τις παγκόσμιες αερογραμμές και αυτός ο αριθμός προβλέπεται να φθάσει σε 2.3bn μέχρι το 2010. Οι αεροπορικές μεταφορές παρέχουν 28m άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας παγκοσμίως, 4000 θέσεις εργασίας ανά εκατομμύριο επιβατών εξυπηρέτησαν τους ευρωπαϊκούς αερολιμένες μόνο. Η αεροπορία συνδέεται άμεσα με τη βιομηχανία τουρισμού στην Ευρώπη, που παράγει τις παραλαβές των 700m ευρώ ημερησίως. Το 7% του συνολικού ευρωπαϊκού πληθυσμού που ζει κοντά σε αερολιμένα, έναντι 14% οι οποίοι ζουν κοντά στις σιδηροδρομικές γραμμές και το ογκώδες 79% που ζει κοντά στους δρόμους. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα σημερινά αεροσκάφη είναι 70% περισσότερο αποδοτικά σε καύσιμα και 75% πιο ήρεμα από τα αεριωθούμενα αεροπλάνα της δεκαετίας του '60.

Παρά το γεγονός ότι ακούμε πολύ για τα ατυχήματα αερογραμμών όταν εμφανίζονται, υπάρχει μόνο ένα μοιραίο περιστατικό ανά εκατομμύρια πτήσεις. Τα ποσοστά ατυχήματος έχουν διχοτομηθεί στα προηγούμενα 20 έτη, και το πέταγμα παρουσιάζεται να είναι ένας από τους διαθέσιμους ασφαλέστερους τρόπους μεταφοράς. Εντούτοις, η βιομηχανία δεν είναι ικανοποιημένη. Ο μακροπρόθεσμος στόχος στην Ευρώπη είναι να μειωθούν τα ατυχήματα κατά 80% μέχρι το 2020 μέσω της τεχνολογίας, λειτουργικές και ρυθμιστικές πρωτοβουλίες και μέτρα για να μειωθεί το ανθρώπινο λάθος. Ερευνητικές

προσπάθειες στην Ευρώπη στόχευσαν επίσης να επιτύχουν τις μειώσεις των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) ανά επιβάτη-χλμ από 50% μέχρι το 2008 και μια μείωση του 80% στο οξείδιο αζώτου (NOX) κατά την ίδια ημερομηνία.

Το μέλλον

Μετα τις 11 Σεπτεμβρίου, οι ταξιδιωτικές ανησυχίες για την προσωπική ασφάλεια, η ανάγκη των αερογραμμών να μειώσουν τις δαπάνες και τα πρόσθετα μέτρα ασφάλειας στους αερολιμένες συνωμότησαν να μειώσουν τον αριθμό από τους επιβάτες. Μερικές αερογραμμές ανέφεραν μια πτώση του 50% στην κυκλοφορία. Εν τω μεταξύ οι χαμηλού κόστους χειριστές συνέχισαν να απολαμβάνουν τη στερεά αύξηση, όπως είχαν κάνει πριν από τις 11 Σεπτεμβρίου. Μια έκθεση από το πανεπιστήμιο Cranfield που δημοσιεύθηκε τον Ιανουάριο του 2000, πρόβλεψε ότι οι χαμηλού κόστους αερογραμμές θα αύξαναν το ποσοστό επιβατών στην Ευρώπη από 4% το 2001, σε 12 και 15% μέχρι το 2010.

Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς συνεχίζουν να μειώνουν επιθετικά τις τιμές για να προσελκύσουν περισσότερους πελάτες. Έχοντας στοιχεία του επιχειρησιακού ταξιδιού και μερικών τμημάτων οργανωμένων διακοπών, έχουν επεκτείνει την αγορά τους για να συμπεριλάβουν τα διαλείματα του Σαββατοκύριακου και προσφέρει τώρα το χαμηλού κόστους ταξίδι στους πηγαινοερχόμενους σε μεγάλη απόσταση. Η Ryanair σημείωσε μια άνοδο 37% στο εμπόριο πέρυσι μόνο. Η τιμή των αεροσκαφών επίσης έπεσε κατακόρυφα μετά τις 11 Σεπτεμβρίου, που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις όπως στην easyJet να αγοράσει τα μεγάλα νέα αεροσκάφη με έκπτωση μέχρι 45%. Αυτό θα επιτρέψει στην επιχείρηση να φέρει τους μεγαλύτερους αριθμούς σε κάθε πτήση και να επιτυγχάνει σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Εν τω μεταξύ, οι flag carriers όπως η BA συνεχίζουν να οργανώνουν ορθολογικά την κλίμακα διαδικασιών τους σε μια προσπάθεια να μειωθούν τα

γενικά έξοδα. Η ΒΑ έχει ρίξει έναν μεγάλο αριθμό εργασιών για τα προηγούμενα 3 έτη, και στις προηγούμενες λίγες ημέρες έχουν αναγγείλει την ανάγκη να μειωθούν οι δαπάνες περαιτέρω. Εντούτοις, επίσης μόλις επέστρεψε τους καλύτερους τριμηνιαίους αριθμούς κέρδους της για περίπου 10 έτη. Η περαιτέρω συνεργασία που λειτουργεί με άλλες αερογραμμές και η αιτιολόγηση της επάνδρωσης και των διαδρομών της φαίνεται αναπόφευκτος. Το ίδιο σενάριο εμφανίζεται να ισχύει για πολλούς άλλους μεγάλους μεταφορείς σε όλο τον κόσμο.

LIST OF LOW – COST AIRLINES

ASIA

- China, People's Republic
- Oasis Hong Kong Airlines
- Spring Airlines
- Viva Macau

INDIA

- Air Deccan
- Air India Express (subsidiary of Air India)
- Alliance Air (subsidiary of Indian)
- Go Air
- IndiGo Airlines
- SpiceJet

INDONESIA

- Adam Air
- Citilink (subsidiary of Garuda Indonesia)
- Indonesia AirAsia (subsidiary of AirAsia)
- Lion Air

JAPAN

- Hokkaido International Airlines (also known as Air Do)
- Skymark Airlines
- Skynet Asia Airways
- StarFlyer(from March 2006)

KOREA

- Hansung Airlines
- Jeju Air

MALAYSIA

- AirAsia
- AirAsia X (subsidiary of AirAsia)
- Firefly (subsidiary of Malaysia Airlines)

PAKISTAN

- Aero Asia International
- Air Blue
- Pearl Air
- Safe Air
- Shaheen Air

PHILIPPINES

- Air Philippines
- Asian Spirit
- Cebu Pacific Air
- SEAir

SINGAPORE

- Jetstar Asia Airways (subsidiary of Qantas)
- Tiger Airways (subsidiary of Singapore Airlines)
- Valuair (subsidiary of Jetstar Asia Airways)

THAILAND

- Nok Air (subsidiary of Thai Airways International)
- One-Two-GO (subsidiary of Orient Thai)
- Thai AirAsia (subsidiary of AirAsia)

VIETNAM

- Pacific Airlines

EUROPE

AUSTRIA

- SkyEurope
- Niki
- InterSky

BELGIUM

- Virgin Express (Base: Brussels)
- Ryanair (Base: Charleroi)

BULGARIA

- Wizz Air
- SkyEurope
- MyAir

CZECH REPUBLIC

- Smart Wings
- SkyEurope
- easyJet

DENMARK

- easyJet

- Ryanair
- Sterling Airlines

FINLAND

- Air Berlin
- Blue1
- Clickair
- Finncomm Airlines
- Germanwings
- Ryanair
- Flying Finn Defunct

FRANCE

- Air Berlin
- Atlas Blue
- Easyjet
- Elysair
- Jet2.com
- My way
- Ryanair
- Sky Europe
- Sterling
- Volare AirlinesWizz Air

GERMANY

- Air Berlin (Bases: Several in Germany, PMI, STN)
- Condor Airlines
- dba
- easyJet
- Germanwings
- TUIfly

HUNGARY

- Wizz Air (Bases: BUD, GDN, KTW, LTN, WAW)
- SkyEurope Airlines Hungary

ICELAND

- Iceland Express

IRELAND

- SkyEurope
- Aer Arann
- Ryanair

ITALY

- Alpi Eagles
- Blue Panorama Airlines
- Blu-express
- Evolavia
- JetX Airlines (Icelandic company operating in Italy only)
- Meridiana
- MyAir

- Ryanair
- Volare Airlines
- Windjet

MALTA

- BritishJET (Base: Luqa)
- Ryanair

NETHERLANDS

- transavia.com

NORWAY

- Norwegian Air Shuttle

POLAND

- SkyEurope
- Centralwings
- Direct Fly
- Ryanair

PORTUGAL

- Air Luxor
- Ryanair
- easyJet
- Clickair

ROMANIA

- Blue Air

- SkyEurope
- MyAir
- Wizz Air

RUSSIA

- SkyExpress

SERBIA

- Centavia (declared bankruptcy on November 8, 2006)

SLOVAKIA

- SkyEurope (Bases: BTS, BUD, KRK, PRG, VIE)

SPAIN

- Clickair
- LagunAir
- Vueling Airlines
- Air Asturias Defunct Ceased operations
- Air Madrid Defunct Ceased operations

SWEDEN

- FlyMe Bankrupt 2nd of March 2007.
- FlyNordic

SWITZERLAND

- Air Berlin
- Blue1
- easyJet Switzerland

- Flybaboo
- Germanwings
- Helvetic Airways

TURKEY

- Atlasjet
- Corendon Airlines
- Free Bird Airlines
- Inter Airlines
- Izair
- Onur Air
- Pegasus Airlines
- Saga Airlines
- Sky Airlines
- SunExpress
- Tarhan Tower Airlines
- World Focus Airlines

UNITED KINGDOM

- SkyEurope
- Air Southwest
- bmibaby
- easyJet
- Flybe

- Flyglobespan
- Jet2.com
- Manx2
- Monarch Airlines
- Thomsonfly
- Ryanair

DEFUNCT

- Air Maxi
- Air Wales - Ceased operations
- buzz - Subject of a takeover by Ryanair
- Flywest - Ceased operations
- Go Fly - Subject of a takeover by easyJet
- V Bird - Ceased operations
- Basiq Air - Reintegrated into Transavia.com
- Air Polonia - Ceased operations
- Maersk Air - Integrated into Sterling Airlines

MIDDLE EAST

KUWAIT

- Jazeera Airways

SAUDI ARABIA

- Sama Airlines
- Nas Air (subsidiary of Saudi National Air Services (NAS))

UNITED ARAB EMIRATES

- Air Arabia
- Jupiter Airlines

NORTH AMERICA

UNITED STATES

- AirTran Airways
- Allegiant Air
- ATA Airlines
- Frontier Airlines
- go!
- JetBlue Airways
- Primaris Airlines
- Skybus Airlines
- SkyValue
- Southwest Airlines
- Spirit Airlines
- Sun Country Airlines
- Ted (subsidiary of United Airlines)
- USA 3000 Airlines
- US Airways
- Virgin America

DEFUNCT

- Air South (1994-1997)

- America West Airlines (merged with US Airways)
- Eastwind Airlines
- Hooters Air
- Independence Air (2004-2006)
- Kiwi International Air Lines
- MetroJet
- Midway Airlines
- National Airlines (1999-2002)
- Pacific Southwest Airlines (PSA; merged with US Airways)
- PEOPLExpress (bought by Texas International)
- Song (low-fare brand of Delta; services shifted to mainline May 1, 2006)
- Southeast Airlines
- Tower Air
- ValuJet (Operates as AirTran Airways following a merger)
- Vanguard Airlines (1994-2002)
- Western Pacific Airlines

CANADA

- CanJet
- Harmony Airways (ex HMY Airways)
- WestJet
- Zoom Airlines
- Sky Service

- Air Transat
- Air North

DEFUNCT

- Air Canada Tango (Discontinued direct flights, now offered as a fare class on Air Canada)
- Canada 3000
- Greyhound Air
- JetsGo
- Royal Aviation (Merged with Canada 3000)
- VistaJet
- Zip (Merged back into Air Canada)

MEXICO

- Aero California
- Aviacsa
- ALMA de Mexico
- Avolar
- Aladia
- Click (subsidiary of Mexicana)
- Interjet
- Lineas Aereas Azteca
- Magnicharters
- Viva Aerobus (investment by Tony Ryan, founder of Ryanair)
- Volaris

DEFUNCT

- TAESA

OCEANIA

AUSTRALIA

- Jetstar Airways (subsidiary of Qantas) (Not True LCC)
- Pacific Blue (brand of Virgin Blue for international operations)
- Tiger Airways Australia (subsidiary of Tiger Airways, from 2007 - Subject To Approval)
- Virgin Blue (New World Carrier)

DEFUNCT

- Compass
- East-West
- Impulse Airlines

NEW ZEALAND

- Freedom Air (subsidiary of Air New Zealand)
- Jetstar Airways

DEFUNCT

- Kiwi Airlines

SOUTH AMERICA

ARGENTINA

- LAPA (defunct)

BRAZIL

- Gol Transportes Aereos - [1]

- BRA Transportes Aereos - [2]
- Ocean Air - [3]
- Webjet - [4]
- Airtrip - [5]
- Total - [6]
- TAM - [7] - Although they're not 100% low-cost, they do have low-cost offers regularly

URUGUAY

- U Air (defunct)
- Lapsa

AFRICA

MOROCCO

- Jet4you
- Atlas Blue (subsidiary of Royal Air Maroc)

NIGERIA

- Sosoliso Airlines
- IRS Airlines
- Chanchangi Airlines

Kabo Air

SOYTH AFRICA

- Kulula
- 1Time
- Mango

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

BIBΛΙΑ:

- De Groote P. & Quintens L. 2003, “Customer Perceptions on airline management”.
- Keller P. & Bieger T. , 2002 , Air Transport and Tourism.
- Prousaloglou, K. and Koppelman, F. S., 1999. The choice of air carrier, flight, and fare class. *Journal of Air Transport Management*.p. 193 – 201.
- Weber, K. and Roehl, W. S., 1999. Profiling People Searching for and Purchasing Travel Products on the World Wide Web. *Journal of Travel Research*, 37(February) : 291 – 298
- Varian, H., 2000. *Market Structure in the Network Age*, in Brynjolfsson, E and Kahin, B. *Understanding the Digital Economy*, The MIT Press, Cambridge MA.
- Ben Akiva, M. and Lerman, S., 1985. *Discrete Choice Analysis : Theory and Application to Travel Demand*, MIT Press, Cambridge MA.
- Cranfield College of Aeronautics, 2000. *Europe ’ s Low Cost Airlines. An Analysis of the economics and operating characteristics of Europe ‘ s charter and low cost scheduled carriers*. Air Transport Group, Cranfield University, Cranfield.

ΑΡΘΡΑ:

- Keller P., Introduction: Air Transport and Tourism: strategic issues.p 13 – 23.
- O’Neill H., More people take to the skies in Europe, April 8, 2005
- Sigala M., Christou E. & Baum T., The impact of low – cost airline on Airtransport and tourism. p 313 – 333.

- Gow D. & Milner M. Low – cost airlines, The Guardian, September.
- Barrett, S. D., 1999. Peripheral Market Entry, Product Differentiation, Supplier Rents and Sustainability in the Deregulated European Aviation Market – A Case Study. *Journal of Air Transport Management*, p. 21 – 30.
- Carlton, D. W. and Perloff, J. M., 2000. Modern Industrial Organisation. 3rd Ed., Reading: Addison Wesley Longman Inc.
- Hotelling, H. 1929. Stability in competition. *Economic Journal*, p. 41 – 57.
- Crase, L. and Jackson, J. 2000. Assessing the effect of information asymmetry in tourism destinations. *Tourism Economics*, p. 321 – 334.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.guardian.co.uk/business/story/0,3604,8888417,00.html>
- <http://www.wikipedia.com>
- <http://www.easyjet.com/en/book/index.asp>
- http://europa.eu.int/comm/environment/climat.aviation_en.htm
- <http://www.ryanair.com/site/EN/>
- <http://www.cfm.eurocontrol.int/ATFM/public/docs/public>
- <http://www.luc.edu/faculty/eventa/archive/su483/we/yield.htm>
- <http://www.etn.nl/stories/usatoday.htm>
- <http://encyclopedia.lockergnome.com/s/b/low-cost>
- <http://www.nationsonline.org/oneworld/majorairlines.htm>
- <http://www.world-tourism.org>
- <http://www.tourism.info>
- <http://www.traveldailynews.gr>

- <http://www.airtransportnews.aero>
- <http://www.airconsulting.aero>
- <http://www.eurocontrol.int/statfor>
- http://europa.eu.int/comm/trade/bilateral/index_en.htm
- <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=tru>