

ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ ΣΧΟΛΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΥΠΟΥ CHARTER

ΦΟΙΤΗΤΗΣ:
ΑΡΓΥΡΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ
72

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

Κος ΜΥΛΩΝΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
Ιδιότητα (Καθηγητής, Αν. Καθηγητής, Επικ. Καθηγητής, Καθηγητής Εφαρμογών)

ΑΘΗΝΑ, 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το ζήτημα της ίδρυσης και λειτουργίας της αεροπορικής εταιρίας τύπου charter και αναπτύχθηκε μέσα από πέντε κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, το πρώτο αναφέρθηκε στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, τα είδη και σε λύσεις για ανάπτυξη. Το δεύτερο κεφάλαιο ανέπτυξε την ποικιλία των αεροπορικών συμμαχιών και τα οφέλη από άποψη μάρκετινγκ μεγάλου μεγέθους. Το τρίτο μελέτησε την υπάρχουσα κατάσταση στον αεροπορικό κλάδο καθώς σχολιάστηκε και ο ρόλος . Έπειτα το τέταρτο κεφάλαιο έκανε εισαγωγή στην έννοια της εταιρίας . Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρθηκε σε μελέτη περίπτωσης για την JP Air τονίζοντας τους στόχους, την αποστολή και τους παράγοντες επιτυχίας. Αναφέρθηκε στην ανάλυση της αγοράς , την εφαρμογή της στρατηγικής και το χρηματοδοτικό πρόγραμμα. Η εργασία έκλεισε με τα συμπεράσματα.

FOUNDATION AND OPERATION OF CHARTER AIRLINE COMPANY

ABSTRACT

The present study addressed the issue of the establishment and operation of charter airline type and developed through five chapters . More specifically , the first reported in budget airlines , types and solutions development. The second chapter developed the variety of airline alliances and the benefits in terms of marketing oversized . The third studied the current situation in the airline industry as well commented and role . After the fourth chapter has imported the concept of the company. The fifth chapter mentioned in the case study for JP Air emphasizing goals , mission and success factors . Reported in market analysis , strategy implementation and financing plan . The work ended with the conclusions .

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.....	5
1.1. ΑΕΡΟΠΛΟΙΑ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ.....	5
1.2. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ & Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ.....	6
1.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	8
1.4 ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΣΗ ΑΓΟΡΩΝ	9
1.5 ΙΔΡΥΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	14
1.5.1 ΕΙΔΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	17
1.5.2 ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ.....	18
1.5.3 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ.....	18
Κεφάλαιο 2 Η ποικιλία των συμμαχιών των αεροπορικών συμμαχιών.....	21
2.1 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΜΕ MARKETING ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥΣ ΣΚΟΠΟΥΣ	22
2.2 ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΩΝ.....	24
2.3 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	25
2.4 ΠΑΓΚΟΣΜΙΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	26
2.5 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΑΠΟΨΗ MARKETING (ΕΜΠΟΡΙΚΑ ΟΦΕΛΗ) ΜΕΓΑΛΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ ΚΑΙ ΕΥΡΟΥΣ	30
2.6 ΣΥΝΕΡΓΕΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΙΩΣΕΙΣ	37
Κεφάλαιο 3^ο Η κατάσταση στον Αεροπορικό κλάδο και ο ρόλος των charter	43
3.1 ΟΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΩΝ	45
3.2 Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΣΥΜΜΑΧΙΩΝ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	47
3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	48
3.4 ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ LCC	49
Κεφάλαιο 4^ο Εισαγωγή στην έννοια της εταιρίας- Μελέτη ίδρυσης των charter	50
4.1 Η ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	50
4.2.ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	50
4.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΑΠΟ ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ	51
4.4.ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	51
4.5 ΕΙΔΗ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ	52
4.6. ΟΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥ CHARTER.....	53
4.7 ΕΤΑΙΡΙΕΣ CHARTER.....	54
4.8 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ CHARTER.....	57
4.9. AIR BERLIN - ΕΤΑΙΡΙΑ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥ CHARTER.....	60
4.10 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ (AIRLINE OPERATIONAL COMMUNICATIONS - AOC).....	63

Κεφάλαιο 5^ο Μελέτη Περίπτωσης.....	66
5.1 Η JP AIR.....	66
5.1.1 Στόχοι.....	67
5.1.2 Αποστολή.....	67
5.1.3 Παράγοντες επιτυχίας.....	67
5.2 Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΕΡΙΛΗΠΤΙΚΑ	67
5.2.1 Εγκαταστάσεις της εταιρείας	68
5.3. ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	68
5.3.1 Περιγραφή των υπηρεσιών.....	68
5.3.2 Σύγκριση με τον ανταγωνισμό	68
5.3.3 Παράδοση υπηρεσίας	69
5.3.4 Τεχνολογία	70
5.3.5 Μελλοντικές Υπηρεσίες	71
5.4 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	71
5.4.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς.....	72
5.4.2 Ανάλυση της Υπηρεσίας.....	73
5.4.2.1 Συμμετέχοντες στον κλάδο	74
5.4.2.2 Διανομή της υπηρεσίας.....	74
5.4.2.3 Ανταγωνισμός και αγοραστικά πρότυπα.....	75
5.4.2.4 Κυριότεροι Ανταγωνιστές.....	75
5.5. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	76
5.5.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ.....	76
5.5.1.1 Στρατηγική Προώθησης	76
5.5.1.2 Στρατηγική Διανομής	76
5.5.2 Στρατηγική Πωλήσεων.....	76
5.5.2.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων.....	77
5.6. ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	77
5.6.1 Οργανωτική Δομή	78
5.6.2 Πλάνο Προσωπικού	78
5.7. ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	79
5.7.1 Σημαντικές Υποθέσεις	79
5.7.2 Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες	80
5.7.3 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες.....	81
5.7.4 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές.....	83
5.5 Προβλεπόμενος Ισολογισμός.....	84
5.7.6 Αριθμοδείκτες.....	86
5.7.6.1 Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	89
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	90

Κεφάλαιο 1^ο Εισαγωγή στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

1.1. Αερόπλοια αερομεταφορές

«Οι αεροπορικές μεταφορές είναι πολύ ιδιαίτερες στις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές συνδεδεμένες άμεσα με τον τουρισμό»(Paratheodorou and Iatrou, 2007)

Οι αεροπορικές εταιρίες προβάλλουν προϊόντα που δαπανούνται ενώ παράγονται, μπροστά στους πελάτες (Syarakaya, Mclelland,Uysal, 1996).

Μια αεροπορική επιχείρηση εμφανίζει ένα τουριστικό προϊόν μέσα από το σύνολο αγαθών και υπηρεσιών που αφορούν τη χρήση ποικίλων βαθμών από τούς επιβάτες καταναλωτές του. Πρόκειται για σύνθετο προϊόν που έχει να κάνει με φυσικά στοιχεία, υλικά αγαθά, άυλα αγαθά και υπηρεσίες. Από την πλευρά του καταναλωτή-επιβάτη αποτελείται από:

1. Θέλητρα στοιχεία που επηρεάζουν τον τουρίστα να επιλέξει συγκεκριμένη αεροπορική επιχείρηση , αλλά και οι παροχές που δίνονται κατά την πτήση, η εκπαίδευση του προσωπικού κ.λ.π
2. Αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται από την αεροπορική επιχείρηση , ο εξοπλισμός τους και η τεχνολογική υποστήριξη κατά τη διάρκεια της πτήσεως, καθώς και οι εγκαταστάσεις.
3. , οι αίθουσες αναμονής,
4. Κανάλια διανομής των προϊόντων της αεροπορικής επιχείρησης
5. Ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος, έχει πέντε (5) στάδια:
 1. Εισαγωγής: με υψηλά κονδύλια και κόστος παραγωγής, καθώς και χαμηλό επίπεδο πωλήσεων
 2. Ανάπτυξης με αύξηση των πωλήσεων λόγω της αποδοχής του από τους καταναλωτές-επιβάτες, και εισαγωγή ανταγωνιστών στην αγορά. (Kotler, 2000)
 3. Ωρίμανσης με αύξηση των πωλήσεων με χαμηλότερους ρυθμούς,
 4. Κορεσμού με τις πωλήσεις να φθάνουν στον ανώτατο βαθμό,

5. Παρακμής με πτώση της ζήτησης και μειωμένα έξοδα διαφήμισης

6.

1.2. Ιδιαιτερότητες αεροπορικού προϊόντος & η αντιμετώπιση τους

Παρακάτω αναπτύσσονται οι ιδιαιτερότητες του αεροπορικού προϊόντος και των προβλημάτων που προκύπτουν. Θα παρουσιαστούν πιθανές λύσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Πίνακας 1.1: Ιδιαιτερότητες του αεροπορικού προϊόντος

Ιδιαιτερότητες του αεροπορικού προϊόντος	Προβλήματα και δυσκολίες	Τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων
1. Η άυλη φύση των προϊόντων που προσφέρει μία αεροπορική επιχείρηση	<p>Δεν μπορεί να παρουσιαστεί εκ των προτέρων, ούτε να δειγματιστεί</p> <ul style="list-style-type: none">• Αναγκαία έμφαση στην προώθηση του προϊόντος• Ο υπονήπιος πελάτης πολύ δύσκολα μπορεί να αξιολογήσει την τιμή και την ποιότητα του προϊόντος πριν την αγορά και χρήση (π.χ. της πτήσεως της αεροπορικής επιχείρησης)	<ul style="list-style-type: none">➤ Έμφαση στα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την χρήση των πτήσεων της αεροπορικής επιχείρησης➤ Αύξηση των αντιληπτών (υλικών)στοιχείων του προϊόντος➤ Χρησιμοποίηση ισχυρής εμπορικής επωνυμίας (ισχυρό brand name)➤ Ανάπτυξη φήμης και ευνοϊκής εικόνας➤ Έμφαση στην προσωπική εξυπηρέτηση
2.Ο αδιάσπαστος	<ul style="list-style-type: none">• Απαιτείται η φυσική	<ul style="list-style-type: none">➤ Επίτευξη αρμονικής

<p>χαρακτήρας των προϊόντων της αεροπορικής επιχείρησης από τον ανθρώπινο παράγοντα</p>	<p>παρουσία προσωπικού εδάφους και ιπτάμενου προσωπικού</p> <ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχει ανάγκη(αλλά και ευκαιρία) για άμεσες πωλήσεις 	<p>συνεργασίας διαφορετικών ομάδων εργασίας σε μία αεροπορική επιχείρηση</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Εντατική εκπαίδευση και εξειδίκευση των εργαζομένων
<p>3.Ο ετερογενής χαρακτήρας των αεροπορικών προϊόντων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ασάφεια και ανομοιομορφία στις προδιαγραφές των υπηρεσιών που παρέχονται • Μεγάλη δυσκολία στη διαρκή εξασφάλιση σταθερής ποιότητας 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προσεκτική επιλογή του προσωπικού της αεροπορικής επιχείρησης ➤ Παρακολούθηση και εφαρμογή προτύπων εργασίας ➤ Χρήση μηχανημάτων και νέων τεχνολογιών όπου είναι εφικτό
<p>4. Η σύντομη απαξίωση των αεροπορικών προϊόντων μέσα από το συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και την πληθώρα αεροπορικών εταιριών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η άδεια θέση σε μία πτήση δεν μπορεί να αποθηκευτεί για να πουληθεί στο μέλλον 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προσπάθεια για την ισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης(π.χ μειώσεις τιμών σε εποχές εκτός αιχμής)
<p>5.Η μεγάλη διαφορά τιμών μεταξύ των εισιτηρίων οικονομικής θέσης στην ίδια πτήση που εκτελείται από μία αεροπορική επιχείρηση</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ο πελάτης βάση δρομολογίου ημερομηνίας αναχώρησης και επιστροφής τη στιγμή που αποφασίζει να κάνει την κράτηση χρεώνεται 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Προώθηση των πλεονεκτημάτων τιμής της κράτησης θέσεως όσο νωρίτερα δύναται ο πελάτης να αποφασίσει, και υπογράμμιση της στενής διαθεσιμότητας

	<p>και την ανάλογη τιμή. Στους χαμηλούς ναύλους πληρώνει πρόστιμο για να κάνει κάποια αλλαγή στην ημερομηνία του εισιτηρίου του</p>	<p>θέσεων σε πολύ οικονομική τιμή και των πλεονεκτημάτων των ακριβότερων ναύλων</p>
<p>6. Η έντονη εποχικότητα στη ζήτηση για αεροπορικά εισιτήρια</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η προσφορά δεν μπορεί να ισορροπεί με τη ζήτηση • Έλλειψη δυνατότητας αποθήκευσης των μη πουλημένων θέσεων • Αναξιοποίητη δυναμικότητα της επιχείρησης σε περιόδους εκτός αιχμής 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ενίσχυση της ελκυστικότητας των προϊόντων της αεροπορικής επιχείρησης με ειδικές εκδηλώσεις ➤ Διαφοροποίηση τιμών ανάλογα με την εποχή, π.χ ελκυστικές εκτός αιχμής τιμές, αποτρεπτικές τιμές σε περιόδους αιχμής ➤ Ενίσχυση της προώθησης κατά τις εκτός αιχμής περιόδους

Πηγή: Τροποποίηση πίνακα από το βιβλίο του Χρήστου Ε. & Καραμανίδης Ι. «Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ»

1.3 Οικονομικά χαρακτηριστικά της αεροπορικής βιομηχανίας

Μελέτες που έγιναν σχετικά με το κόστος των αεροπορικών εταιριών, οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι αυτή η βιομηχανία είναι πολύ ευαίσθητη σε εξωτερικούς παράγοντες όπως οι τιμές των καυσίμων, το ύψος των μισθών και της ζήτησης. Το μέσο έσοδο ανά χιλιομετρικό επιβάτη (RPK, Revenue Passenger Kilometer), μειώνεται συνεχώς (Doganis, 2002).

Τα περιθώρια κέρδους σε αυτή τη βιομηχανία είναι περιορισμένα και ο ανταγωνισμός έχει μεγάλο κόστος και ρίσκο (Kleymann, 2004). Στα πρώτα χρόνια της απελευθέρωσης των αερομεταφορών, ήταν συχνό το φαινόμενο μικρές αεροπορικές εταιρίες που προσπαθούσαν να εισέλθουν σε αγορές που εκμεταλλευόταν ήδη μια μεγάλη καταξιωμένη αεροπορική επιχείρηση να υπάρχει «πόλεμος» χαμηλών τιμών μέχρι την αποχώρηση της μίας επιχείρησης. Ήταν συχνό το φαινόμενο της ιδιαίτερα χαμηλής τιμολόγησης μέχρι να αποχωρήσει η μία επιχείρηση (που συνήθως ήταν η μικρότερη και να επιστρέψουν οι τιμές στα υψηλά επίπεδα που ήταν και πριν).

1.4 Απελευθέρωση αγορών

Η επιτυχία των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη οφείλεται στην παροχή εύκολα προσβάσιμων προγραμμάτων, μικρών σε διάρκεια πτήσεων, με πολύ χαμηλούς ναύλους που δεν υπόκεινται σε περιορισμούς (Doganis, 2002).

Σύμφωνα με τον Doganis(2002), στο χώρο των αεροπορικών εταιριών υπάρχουν δύο πιθανοί τρόποι επιχείρηση να είναι κερδοφόρα. Ο πρώτος αναφέρεται στην ανάπτυξη δικού της δικτύου με προγραμματισμένες πτήσεις και συγκεκριμένο αεροδρόμιο ως βάση.

Το δεύτερο μοντέλο, είναι αυτό που ξεκίνησε στην Ευρώπη τέλη της δεκαετίας του 1990 και είναι το λεγόμενο “point to point” όπου η Low Cost επιχείρηση εκτελεί πτήσεις από δευτερεύοντα μικρότερα αεροδρόμια, όπως για παράδειγμα το Luton στο Λονδίνο, τα οποία δεν είναι τόσο ακριβά στις παροχές τους όπως τα τέλη προσγείωσης, τα handling fees δηλαδή τα έξοδα των διαδικασιών διακίνησης από τα μεγαλύτερα αεροδρόμια.

Η Ryanair για παράδειγμα χρησιμοποιεί σαν κεντρικά αεροδρόμια από το 1999 αυτά του Stansted, Dublin, Stockholm, Milan Orio al Serio, Rome Ciampino. Ο στόλος

Οι εταιρίες Low Cost δεν παρέχουν πρόσθετες παροχές, δηλαδή:

- ✓ δεν παρέχουν στους επιβάτες τους τη χρήση των Vip Lounges των

αεροδρομίων,

- ✓ δεν δίνουν δυνατότητα επιλογής θέσης στον επιβάτη
- ✓ δεν υπάρχουν διαθέσιμες εφημερίδες στο αεροσκάφος
- ✓ δεν υπάρχει γεύμα
- ✓ δεν έχουν προγράμματα τακτικών επιβατών (Frequent Fliers Programs)
- ✓ δεν επιστρέφουν χρήματα σε περίπτωση ακυρώσεως
- ✓ δεν δίνουν τη δυνατότητα αλλαγής κράτησης με άλλη αεροπορική επιχείρηση

Ο τρόπος διανομής των εισιτηρίων τους είναι απλούστατος και γίνεται μόνο μέσω απευθείας πωλήσεων από το Internet ή από τηλεφωνικά κέντρα. Είναι χαρακτηριστικό το παράδειγμα, «της αεροπορικής επιχείρησης Spirit Airlines, η οποία στα κεντρικά της γραφεία δεν έχει υπάλληλο που εξυπηρετεί το χώρο υποδοχής.

Έχει αναρτημένο στον τοίχο του χώρου υποδοχής ένα πανό που εξηγεί με έντονα γράμματα : ο αυτοεξυπηρετούμενος (self service) χώρος της reception δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να εξοικονομήσει 2 cents για κάθε πελάτη μόνο και μόνο επειδή δεν υπάρχει προσωπικό στο χώρο αυτό» (Oum et al., 2001)

Οι παρακάτω είναι μερικές από τις αρχές που ακολουθούν οι εταιρίες χαμηλού κόστους:

- ελεγχόμενες τιμές εισιτηρίων
- μοντέρνο στόλο αεροσκαφών
- μέγιστη αξιοποίηση των ωρών πτήσεων των αεροσκαφών
- πτήσεις από περιφερειακά αεροδρόμια Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία, η επιχείρηση EasyJet χρησιμοποιεί τα αεροδρόμια των πόλεων Luton και Liverpool, ενώ η Go χρησιμοποιούσε τα αεροδρόμια των πόλεων Stansted και Bristol.
- καμία διανομή μέσω των γραφείων ταξιδίων
- υπάρχουν μόνο ηλεκτρονικά εισιτήρια
- εξυπηρέτηση point to point, χωρίς εκτεταμένο δίκτυο
- δεν παρέχονται δωρεάν ποτά και φαγητό εν πτήση

- λειτουργούν πτήσεις με υψηλή πληρότητα
- προσφέρουν μόνο οικονομικές θέσεις εκμεταλλευόμενες πλήρως το χώρο επιβατών του αεροσκάφους που σημαίνει ότι ο χώρος της κάθε θέσης είναι αυστηρά περιορισμένος για τον επιβάτη
- δεν συμμετέχουν σε συμμαχίες
- δεν ελέγχονται από κυβερνητικούς οργανισμούς

Ο επιβάτης δεν ξέρει από πριν την ποιότητα της συντήρησης του αεροσκάφους και στο βαθμό που δεν είναι άτυχος, δεν τη μαθαίνει και ποτέ.

Από την άλλη, η λογική τού ότι χαμηλός ναύλος σημαίνει κατά ανάγκη και χαμηλή ποιότητα συντήρησης είναι εσφαλμένη – αντίστοιχα, λανθασμένη είναι και η υπόθεση ότι υψηλός ναύλος σημαίνει και κατ' ανάγκη υψηλή ποιότητα συντήρησης.

Αν και τα δύο είναι απόρροια του ανταγωνισμού, πρέπει να κατανοήσουμε πως άλλο είναι χαμηλό κόστος και άλλο χαμηλός ναύλος.

Ο επιβάτης που θα επιλέξει να ταξιδέψει Low Cost θα πρέπει να ελέγξει πόσο low cost αεροπορικό προϊόν του παρέχει η επιχείρηση σε σύγκριση με μια Full Service αεροπορική επιχείρηση προγραμματισμένων πτήσεων.

Αν φτάνοντας στο αεροδρόμιο ανακαλύψει ότι πρέπει να πληρώσει αδρά για τη μεγάλη αποσκευή του (η easy Jet δίνει προμήθεια στους υπαλλήλους αεροδρομίων από τις εισπράξεις που έχουν επί των επιπλέον κιλών), ή συνειδητοποιήσει ότι για καθίσει μαζί με την τετραμελή του οικογένεια θα πρέπει να προσπαθήσει πολύ να φτάσει πρώτος και να «πιάσει» θέσεις για όλους.

Πίνακας 1.2- Λόγοι Επιτυχίας των μοντέλου Αεροπορικών Εταιριών που βασίζονται στις κρατήσεις μέσω Internet (Low Cost)

Απλούστερο προϊόν	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τα δρομολόγια / εισιτήρια είναι συχνά μεταξύ δύο πόλεων A-B-A ✓ Ύπαρξη μίας μόνο διαβάθμισης στις θέσεις ✓ Το κάθε κομμάτι του εισιτηρίου τιμολογείται μεμονωμένα ✓ Δεν παρέχεται γεύμα
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δεν υπάρχει προκάθιση των επιβατών στις θέσεις
Απλούστερα κανάλια διανομής	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μοναδικά κανάλια διανομής το τηλεφωνικό κέντρο της επιχείρησης και η ιστοσελίδα της στο internet ✓ Οικονομικά κίνητρα για τις κρατήσεις που γίνονται On-line και αντικίνητρα για τις κρατήσεις που γίνονται τηλεφωνικά ✓ Τιμές άνευ προμήθειας για όλους Συνεργασία με δημοφιλή μέσα μαζικής ενημέρωσης εκτός internet όπως οι εφημερίδες.
Ενισχυμένη διαχείριση των πελατιακών σχέσεων (CRM) και επιθετικό άμεσο μάρκετινγκ.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Η αποστολή e-mail και SMS (μηνύματα προς κινητά τηλέφωνα) καθοδηγούμενα από το CRM ✓ Δυναμικά banner που διαφημίζουν την πολιτική της επιχείρησης ✓ Φραστικές διαφημίσεις ✓ Δημιουργία ευρετηρίου πελατιακής βάσης μέσα από καμπάνιες στο διαδίκτυο (online) ή εκτός αυτού (offline)
Επιθετική τιμολογιακή πολιτική	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τιμολόγηση θέσεων που απευθύνονται σε μεμονωμένους επιβάτες ✓ Ελάχιστοι περιορισμοί στα εισιτήρια ✓ Πρόβλεψη και αντίδραση στις τιμές ✓ Προκλητική τιμολόγηση που μπορεί να ξεκινά και με δωρεάν πτήσεις
Προηγμένα Συστήματα Πληροφορικής	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Καινούργια Συστήματα ✓ Καμία δέσμευση με τα GDS ✓ Αποδοτικές διαδικασίες χωρίς την ύπαρξη γραφείων ✓ Διασύνδεση με τεχνολογικά εξελιγμένους συνεργάτες
Δυναμικά πακέτα	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Έγκυρη προσέγγιση για την πώληση επιπλέον υπηρεσιών

και προστιθέμενης αξίας υπηρεσίες όπως διαμονή, ενοικίαση αυτοκινήτου

✓ Προσφορά υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όπως παρακολούθηση της πτήσεως, οδηγοί προορισμού, κτλ.

Πηγή: ATW(2007),v44, n7, p.30

Πίνακας 1.3- Οι 10 πρώτες Low Cost εταιρίες

	Airline	(\$,000)
1	Us Airways Group	11.557.000
2	Southwest	9.086.300
3	Easy Jet	3.073.400
4	Ryan air	2.986.771
5	JetBlue	2.363.000
6	Air Berlin	2.065.800
7	Air Tran	1.893.400
8	Gol	1.777.890
9	West Jet	1.516.000
10	Air Lingus	1.430.500

Πηγή: ATW(2007),v44, n7, p.30

Οι εταιρίες Low Cost που εκμεταλλευόμενες το χαμηλό κόστος λειτουργίας τους προσέλκυαν όλο και περισσότερους επιβάτες με τις ελκυστικές χαμηλότερες τιμές τους. Οι εταιρίες προγραμματισμένων πτήσεων αντέδρασαν αναπτύσσοντας, κατά το μοντέλο των αεροπορικών εταιριών Low Cost, αεροπορικές εταιρίες μέσα στις ήδη υπάρχουσες εταιρίες προγραμματισμένων πτήσεων αντιγράφοντας το

μοντέλο των Low Cost (Graham, Vowles, 2005).

Πρώτη στην Ευρώπη ήταν η GO της British Airways, ακολούθησε η KLM που δημιούργησε την BUZZ, η germanwings της Euro wings (της οποίας το 25% ανήκει στη Lufthansa), η Harpag-Lloyd Express της Harpag-Lloyd, η Click4sky της Czech Airlines. Ανάλογες εταιρίες αναπτύχθηκαν παγκοσμίως ή τουλάχιστον όπου υπήρχε αντίστοιχη ανάπτυξη των Low Cost.

1.5 ΙΔΡΥΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η ίδρυση της εκάστοτε αεροπορικής εταιρίας δεν διαφέρει από την σύσταση οποιασδήποτε εταιρίας διαφορετικού σκοπού. Κοινώς η αεροπορική εταιρία μπορεί να είναι είτε ανώνυμη εταιρία, είτε ομόρρυθμη, είτε ετερόρρυθμη, είτε ακόμα και εταιρία περιορισμένης ευθύνης. Παρακάτω θα παρουσιαστεί συνοπτικά τι χρειάζεται για την σύσταση σε κάθε μια περίπτωση για να πάρουμε μία ιδέα.

- *Ανώνυμη Εταιρία:*

Είναι κεφαλαιουχική εταιρία η οποία έχει ως κύριο γνώρισμα την διαίρεση του κεφαλαίου της σε ίσα εταιρικά μερίδια γνωστά ως μετοχές. Όσοι κατέχουν μετοχές αποκαλούνται μέτοχοι της εταιρίας και έχουν ευθύνες και δικαιώματα ίσες με τις μετοχές τους. Ενώ ένα ακόμα κύριο χαρακτηριστικό μίας επιχείρησης τέτοιου είδους είναι ότι δεν απαιτεί την εμπλοκή της προσωπικής περιουσίας των μετόχων για εγγύηση αλλά μόνο τα κεφάλαια της ίδιας της εταιρίας καθώς έχει δική της νομική προσωπικότητα και περιουσία (Πετράκης, 1996).

Για την σύστασή της πρέπει να υπάρχει συμφωνία τουλάχιστον δύο προσώπων. Ο σκοπός της εταιρίας αλλά και συμμετέχοντες θα πρέπει να συμφωνούν με τις διατάξεις του νόμου (2190/1920) και τις τροποποιήσεις του. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν κλείσει το 18^ο χρόνο της ηλικίας τους ενώ αν είναι ανήλικοι (από το 10^ο χρόνο τους) μπορούν να είναι μέτοχοι-ιδρυτές με περιορισμένη δικαιοπρακτική ικανότητα ύστερα από δικαστική άδεια.. Επίσης απαραίτητο στοιχείο για την ίδρυσή της είναι η ύπαρξη κεφαλαίου. Σύμφωνα με τον νόμο απαιτείται κατώτατο όριο κεφαλαίου το οποίο θα πρέπει να είναι άμεσα καταβεβλημένο έτσι

ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των δανειστών της. Τέλος η αναλογία της συμμετοχής στη συγκρότηση του κεφαλαίου κάθε εταίρου παραμένει ελεύθερη από τον νόμο.

Στην επωνυμία της ακολουθούν τα διακριτικά Α.Ε.(Ανώνυμη Εταιρία)

- *Ομόρρυθμη Εταιρία:*

Για την δημιουργία της απαιτούνται τουλάχιστον δύο φυσικά ή νομικά πρόσωπα τα οποία φέρουν τις ίδιες ευθύνες και η ευθύνη τους μπορεί να φτάσει μέχρι και την προσωπική τους περιουσία. Υπάρχει βέβαια και η επιλογή της κάλυψης της εταιρικής ευθύνης να γίνεται και μόνο από τον έναν εταίρο στο ολόκληρο (Πετράκης, 1996).

Για την σύστασή της χρειάζεται ιδιωτικό ή εταιρικό συμφωνητικό το οποίο ονομάζεται επίσης και καταστατικό το οποίο υποδηλώνεται η σύμπραξη δημιουργίας εταιρίας δύο ή και περισσότερων προσώπων. Επίσης απαιτείται Ικανότητα των εταίρων σε ότι αφορά εμπορικές πράξεις και συναλλαγές. Τέλος χρειάζεται να κατατεθεί περίληψη του καταστατικού στο τοπικό Πρωτοδικείο της εταιρίας. Για να αποκτήσει η εταιρία νομική προσωπικότητα θα πρέπει μέσα σε 15 ημέρες από την υπογραφή του καταστατικού, να κατατίθεται. Θα πρέπει να υπάρχει και μία περίληψη στην οποία να καταγράφονται τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης σε περίπτωση που κάποιος θα ήθελε συναλλαγές μαζί της (Σιρόπολις, 2001).

Στην επωνυμία της αναγράφονται τα διακριτικά Ο.Ε.(Ομόρρυθμη Εταιρία) και στην περίπτωση που είναι πολλοί εταίροι τα ονόματα των περισσότερων αναγράφονται με την λέξη &ΣΙΑ.

- *Ετερόρρυθμη Εταιρία:*

Σε αυτού του είδους εταιρίας μπορούν και συμμετέχουν δύο κατηγορίες εταίρων, οι ομόρρυθμοι που ευθύνονται απέναντι στους πιστωτές και πέρα από την εταιρικής τους εισφοράς δηλαδή και σε προσωπικό επίπεδο αλλά και οι ετερόρρυθμοι οι οποίοι ευθύνονται μέχρι την εταιρικής τους εισφοράς ή και μεγαλύτερης από αυτήν σε περίπτωση που αναγράφεται στο καταστατικό της εταιρίας (Λαμπρόπουλος, 1998).

Για την σύστασή της απαιτούνται οι ίδιες διαδικασίες όπως και στην ομόρρυθμη που αναφέρθηκε παραπάνω. Η διαφορά της παρουσιάζεται μόνο στην διάκρισή της από τις υπόλοιπες προσωπικές εταιρίες μέσα στα περιεχόμενα του καταστατικού της αλλά και στον τίτλο της που παρουσιάζονται τα διακριτικά Ε.Ε.(Ετερόρρυθμη Εταιρία) ή σε περίπτωση που είναι αρκετοί εταίροι αναγράφεται η λέξη &ΣΙΑ καθώς σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις απαγορεύεται να αναγράφονται τα ονόματα των ετερόρρυθμων εταίρων (Πετράκης, 1996).

Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης:

Αυτού του είδους εταιρίας αποτελεί μία μίξη της Ανώνυμης και της Ομόρρυθμης Εταιρίας. Συνδυάζει την προσωπική παρουσία των εταίρων στην διαχείριση της με τον περιορισμένο κίνδυνο απώλειας του κεφαλαίου της καθώς η ευθύνη των εταίρων της περιορίζεται μέχρι την εταιρική τους εισφορά (Πετράκης, 1996).

Η σύστασή της γίνεται με δημόσιο έγγραφο ή αλλιώς καταστατικό σε συμβολαιογράφο και για να αποκτήσει νομική προσωπικότητα θα πρέπει να γίνει η καταχώρησή της στο Μητρώο Εταιριών Περιορισμένης Ευθύνης του Πρωτοδικείου που εδρεύει και την δημοσίευση της περίληψης του καταστατικού της στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ)

Το ελάχιστο εταιρικό κεφάλαιο έχει οριστεί στα 18.000€ το οποίο χωρίζεται σε ίσα μερίδια τα οποία μπορούν να έχουν αξία τουλάχιστον 30,00€

1.5.1 ΕΙΔΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Εφόσον η μέλλουσα αεροπορική εταιρία εντάσσεται σε κάποιον από τους προαναφερθέντες τύπους εταιρίας τότε έχει νομική υπόσταση όμως για να έρθει στην ‘ζωή’ θα πρέπει να διευθετηθούν οι εκκρεμότητες όπως ποια θα είναι η έδρα της επιχείρησης και βασικότερο όλων τι είδους πτήσεις θα πραγματοποιεί. Οι τύποι των πτήσεων είναι τρεις και είναι οι εξής (Σαμπράκος, 2008):

- **Schedule:** πραγματοποιούνται από ισχυρές οικονομικά εταιρίες οι οποίες κατέχουν έναν στόλο αεροσκαφών τα οποία ακολουθούν συγκεκριμένες διαδρομές προς άλλους προορισμούς ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι εταιρίες που ακολουθούν αυτόν τον δρόμο έχουν την σιγουριά ότι θα έχουν μια συνεχόμενη ροή πτήσεων και συνήθως σταθερή πελατεία άρα σταθερά έσοδα. Γενικά προσπαθούν να αποφεύγουν το ρίσκο γιατί σε τέτοιες εταιρίες που είναι συνήθως μεγάλου βεληνεκούς μια λάθος απόφαση μπορεί αποβεί μοιραία. Όλοι οι κρατικοί αερομεταφορείς είναι τέτοιου τύπου.
- **Charter:** αυτές οι εταιρίες είναι παρεξηγημένες γιατί οι περισσότεροι θεωρούν ότι παρέχουν περιορισμένες υπηρεσίες υποδεέστερες από του τύπου schedule και ότι τα αεροπλάνα είναι “ετοιμόρροπα” όμως οι περισσότερες παρέχουν υπηρεσίες ανάλογες των τύπου schedule και ίσως μερικές φορές και καλύτερες. Απλά είναι οι εταιρίες που δεν έχουν συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλά ναυλώνουν τις πτήσεις σε τρίτους. Αξίζει να σημειωθεί πως πολλές φορές οι εταιρίες του πρώτου τύπου σε περίπτωση που προξηνηθεί κάποια βλάβη σε κάποιο αεροπλάνο τους και δεν προλαβαίνουν να την επιδιορθώσουν εγκαίρως ναυλώνουν και αυτές αεροπλάνα από τις charter εταιρίες προκειμένου να συνεχίσουν κανονικά το πρόγραμμά τους. Αυτές οι εταιρίες έχουν το μειονέκτημα ότι δεν έχουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για να έχουν σταθερά έσοδα και να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους όμως αντιθέτως έχουν μεγαλύτερα ποσοστά κέρδους ανά πτήση και επίσης πηγαίνουν όπου έχει πραγματικά ανάγκη η αγορά.
- **Cargo:** αυτού του τύπου οι εταιρίες διαφέρουν σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες καθώς έχουν σκοπό την μεταφορά φορτίων, δεμάτων, εμπορευμάτων και γενικά αντικειμένων και δεν έχουν την δυνατότητα μεταφοράς ανθρώπων όπως οι άλλες. Τα αεροσκάφη εξωτερικά μοιάζουν με τα επιβατικά αλλά στο εσωτερικά είναι κενά χωρίς καθίσματα έτσι ώστε να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερο χώρο για φόρτωση. Υπάρχουν και ειδικά διαμορφωμένα αεροπλάνα που μπορούν να

μεταφέρουν μέχρι και αυτοκίνητα ενώ άλλα διαμορφώνονται έτσι ώστε να μεταφέρουν μέχρι και άγρια ζώα. Πάντως έχουν την ιδιότητα να σχετίζονται και με τις δύο παραπάνω κατηγορίες καθώς μπορούν να έχουν και τακτικά δρομολόγια (Schedule) ειδικά οι μεγάλες εταιρίες διανομής όπως η DHL ή να λειτουργούν αναλόγως με το που τους οδηγεί η αγορά δηλαδή σαν Charter.

1.5.2 ΛΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Όταν δημιουργείται μια καινούρια αεροπορική εταιρία charter υπάρχει πάντα το ρίσκο και χρειάζεται προσπάθεια για την βιωσιμότητά της αλλά και ιδέες οι οποίες λέγονται διατυπώνονται πολλές φορές αλλά σπάνια εφαρμόζονται όπως οι εξής:

- Θα πρέπει να υπάρχει Διοίκηση πεπειραμένη και με όραμα.
- Μάρκετινγκ που να διευρύνεται προς το εξωτερικό εφόσον σε μια charter εταιρία με έδρα την Ελλάδα τα 2/3 της πελατείας είναι ξένοι πράκτορες
- Όσο το δυνατόν καλύτερη ποιότητα προϊόντος και πάντοτε με την μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια έτσι ώστε να κερδίζεις τον πελάτη.
- Θα πρέπει να υπάρχει τακτική συντήρηση των αεροσκαφών ώστε να αποφεύγεται η καθήλωση στο έδαφος.
- Οι υπηρεσίες θα πρέπει να προσφέρονται στην ώρα τους και τα κόστη να ελέγχονται.,
- Να υπάρχει έλεγχος του κόστους. Θα πρέπει να βρεθεί κάποιο αποδοτικό χρηματοδοτικό και λογιστικό σύστημα με μια σαφή οριοθέτηση των marketing και πιστωτικών σχεδίων για να εξασφαλισθεί ρευστότητα και κέρδος.

1.5.3 ΝΕΚΡΟ ΣΗΜΕΙΟ

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή το νεκρό σημείο σε μια αεροπορική εταιρία ειδικά charter μετριέται σε σχέση με το εισιτήριο και το φορτίο καθώς από αυτά μπορούμε να δούμε τα έξοδα που θα έχουμε αλλά και τα έσοδα για να αποφασίσουμε αν μας συμφέρει η πτήση.

Το παρακάτω νεκρό σημείο είναι μιας ελληνικής charter εταιρίας που έχει αεροπλάνα 747-200 τα οποία έχουν μεγάλη κατανάλωση άρα και περισσότερα έξοδα.

<u>PARAMETERS</u>	<u>MAR 07 - FEB 08</u>	<u>MAR 08 - FEB 09</u>	<u>MAR 09 - FEB 2010</u>	<u>MAR 07 - FEB 2010</u>
<u>ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ</u>				
FIXED OPERATING COSTS	€	€	€	€
ΠΑΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	21,529,857	21,772,084	22,135,079	65,437,020
OVERHEADS	€	€	€ 1,995,733	€
ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	1,869,209	1,928,934		5,793,877
FINANCIAL COSTS	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ				
<u>TOTAL FIXED COSTS</u>	<u>€</u>	<u>€</u>	<u>€</u>	<u>€</u>
<u>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΩΝ ΕΞΟΔΩΝ</u>	<u>23,399,065</u>	<u>23,701,019</u>	<u>24,130,812</u>	<u>71,230,896</u>
GROSS OPERATING PROFIT %	<u>20.58%</u>	<u>21.43%</u>	<u>21.64%</u>	<u>21.22%</u>
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ %				
REVENUE REQUIRED TO COVER FIXED COSTS	€	€	€	€
ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	113,724,066	110,607,186	111,502,518	335,833,770
AVERAGE FARE TO BREAK-EVEN	<u>€ 740</u>	<u>€ 710</u>	<u>€ 710</u>	<u>€ 720</u>
ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ ΓΙΑ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗ				
PASSENGERS TO FLY TO GENERATE REVENUE REQUIRED TO COVER FIXED COSTS	153,681	155,785	157,046	466,512
ΕΠΙΒΑΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΤΑΞΟΥΝ ΓΙΑ ΝΑ ΠΑΡΑΓΟΥΝ ΤΑ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΕΣΟΔΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΠΑΓΙΩΝ ΕΞΟΔΩΝ				

SEATS AVAILABLE	237,120	237,120	237,120	711,360
ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΘΕΣΕΙΣ				
BREAK-EVEN LOAD FACTOR (B.E.L.F.)	<u>65%</u>	<u>66%</u>	<u>66%</u>	<u>66%</u>
ΙΣΟΣΚΕΛΙΣΜΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΦΟΡΤΙΟΥ				

Μια αεροπορική εταιρία, είναι εύκολο να δημιουργηθεί ως επιχείρηση, αλλά φέρει τεράστια ευθύνη καθώς καθημερινά μεταφέρονται χιλιάδες ανθρώπινες ζωές. Η αποτελεσματικότητα μιας αεροπορικής εταιρίας στηρίζεται στη συνεργασία και την ομαδικότητα.

Κεφάλαιο 2 Η ποικιλία των συμμαχιών των αεροπορικών συμμαχιών

Μέσα στα χρόνια μια πολύ μεγάλη γκάμα πολύπλοκων ενδο-αεροπορικών συμφωνιών αναπτύχθηκαν, για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες των εταιριών. Πολλές τέτοιου είδους συμφωνίες προ-χρονολογούν την περίοδο της μανίας των συμμαχιών και κατά βάση στόχευαν στη διευκόλυνση της λειτουργίας ή των στόχων του marketing των διεθνών υπηρεσιών αέρος από αερογραμμές που ήταν εθνικές. Οι συμφωνίες είναι μερικές φορές καθαρά τεχνικής φύσης και μπορούν για παράδειγμα να περιλαμβάνουν παροχή τεχνικής υποστήριξης δυο εταιριών, στη βάση της κάθε μιας (για την άλλη) ή ακόμα και κοινή διατήρηση συγκεκριμένων τύπων αεροσκαφών στους στόλους τους. Πολλές συμφωνίες αφορούν κοινή λειτουργία πτήσεων μεταφοράς φορτίων ή επιβατών ή τη λειτουργία από μια εταιρία τέτοιων υπηρεσιών εκ μέρους μιας ή περισσότερων άλλων εταιριών/συνεταίρων.

Η πλειονότητα ενδο-αεροπορικών συμφωνιών είναι, όμως, βασικά εμπορικές σε χαρακτήρα και κυρίως αφορούν ενέργειες marketing και παροχή υπηρεσιών μεταφοράς φορτίων και/ή επιβατών. Στην πιο απλή τους μορφή ίσως είναι λίγο παραπάνω από μια προ-εκτιμημένη συμφωνία – αυτό διορθώνει την τιμή που η μια εταιρία θα πληρώσει την άλλη για να μεταφέρει τους επιβάτες της σε ένα συγκεκριμένο μέρος που ανήκει στο δίκτυο της πρώτης. Ή μπορεί να είναι και πιο σύνθετες συμφωνίες όπως χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) σε ένα ή περισσότερα δρομολόγια με ή χωρίς προ-αγορά εισιτηρίων (blockspace), όπου ένας από τους συνεργάτες θα αγοράσει έναν συμφωνημένο αριθμό θέσεων από τον άλλον σε πτήσεις που τις «μοιράζονται». Οι αεροπορικές εταιρίες μπορούν επίσης να έχουν κοινές εγκαταστάσεις συντήρησης ή κοινά πρακτορεία ή τηλεφωνικά κέντρα.

Κάθε αεροπορική εταιρία με τον καιρό έχει χτίσει ένα σύνθετο δίκτυο συμφωνιών ασφαλείας με άλλες εταιρίες που καλύπτουν διάφορες διαστάσεις της λειτουργίας τους και σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές. Θα ήταν δύσκολο να ισχυριστούμε ότι αυτές οι συμφωνίες αποτελούν συμμαχία. Ειδικότερα όταν αυτές διασχίζουν αυτό που φαίνεται να είναι το παγκόσμια αποδεκτό είδος συμμαχιών. Έτσι η BA το 1998 ενώθηκε με την American Airlines σε μια συμμαχία «έναν κόσμο», αλλά τότε ήταν επίσης σε συνεργασία με την United ως μεγάλοι μέτοχοι στη Galileo, το μεγάλο μηχανογραφικό σύστημα κρατήσεων. (Στη συνέχεια η BA

πούλησε το μερίδιο που είχε στη Galileo, τον Ιούνιο του 1999). Το 2002 η BA μετέφερε το μηχανογραφικό της σύστημα στο Amadeus, έναν μεγάλο πάροχο συστημάτων διανομής, στον οποίο η Air France και η Lufthansa ήταν μεγαλομέτοχοι. Πιο πρόσφατα, το Σεπτέμβριο του 2004 η Quantas, συνέταιρος της BA στη συμμαχία «ένας κόσμος», υπέγραψε μια συμφωνία για μοίρασμα πτήσεων (code share), με την Air France, μέλος του ομίλου Skyteam. Τα μέλη μιας εταιρίας που ανήκουν στο σύστημα συχνών πτήσεων, μπορούν να κερδίσουν μίλια στις πτήσεις μιας άλλης εταιρίας, ακόμα και αν η δεύτερη ανήκει σε άλλη συμμαχία ή σε καμία. Έτσι, το 2004 οι επιβάτες της BA μπορούν να κερδίζουν μίλια όταν πετάνε με την Emirates, μια εταιρία που δεν ανήκει σε συμμαχία.

Η Cathay Pacific, ένα άλλο μέλος της συμμαχίας «ένας κόσμος», είχε μια πολύχρονη συνεργασία κοινών ωφελειών για μεταφορά φορτίων με τη Lufthansa από τη συμμαχία STAR για υπηρεσίες μεταξύ του Hong Kong και της Γερμανίας. Η Cathay και η SIA αν και ανήκουν σε διαφορετικούς παγκόσμιους ομίλους είναι και οι δυο μέτοχοι της Taeco, μια κοινοπραξία συντήρησης στην Κίνα και σε μια κοινοπραξία τροφοδοσίας. Τον Οκτώβριο του 2003 η Lufthansa Technik απέκτησε το 40% της εταιρίας συντήρησης της Alitalia. Τέτοιου είδους προφανείς αντικανονικές κινήσεις αφθονούσαν στα πρώτα χρόνια των συμμαχιών. Αλλά καθώς οι σύνδεσμοι μεταξύ των συνεταίρων σε κάθε παγκόσμια συμμαχία δυνάμωναν και ενισχύονταν, αντίστοιχα οι δεσμοί μεταξύ των εταιριών που δεν ανήκαν σε συμμαχίες, χάνονταν. Μέχρι το 2004 ήταν πια κοινή πρακτική για μια εταιρία που ήθελε να συνεννοηθεί σε μια υπάρχουσα παγκόσμια συμμαχία, να είναι υποχρεωμένη να αποχωρήσει από άλλη/ άλλες συμμαχία/ες, εαν τα συμφέροντα αντικρούονταν με αυτά της νέας συμμαχίας.

2.1 Συμμαχίες με marketing και στρατηγικούς σκοπούς

Για να έχουν μια λογική αυτές οι ενδο-αεροπορικές συμμαχίες, κάποιος θα πρέπει να διαχωρίσει αυτές που έχουν καθαρά εμπορικό χαρακτήρα από αυτές που είναι πιο στρατηγικής σημασίας. Μια στρατηγική συμμαχία είναι αυτή που οι εταίροι αναμειγνύουν τα στοιχεία τους, με στόχο να επιτύχουν τους ίδιους αντικειμενικούς στόχους. Ανάμιξη των στοιχείων μπορεί να είναι εγκαταστάσεις, βάσεις συντήρησης, αεροσκάφη, προσωπικό, δικαιώματα πτήσεων/ δρομολογίων ή κεφάλαια. Εάν δυο ή

περισσότερες αεροπορικές εταιρίες προσφέρουν μια κοινή εμπορική ονομασία και ομοιόμορφες υπηρεσίες του ίδιου επιπέδου, τότε αυτό σημαίνει ότι ανάμιξαν τα στοιχεία τους και προσχώρησαν σε μια στρατηγική συμμαχία. Πολλές συμφωνίες franchise όπου ένας μεγάλος μεταφορέας δίνει δικαίωμα σε έναν μικρότερο να πετάει και να λειτουργεί με τα χρώματά του, είναι αυτού του είδους. Οι συνεργάτες franchise έχουν κοινό στόχο, ο οποίος είναι να έχουν κέρδος από την κίνηση των επιβατών, η οποία θα προκύψει από αυτή τη συνεργασία. Έτσι, παρά το γεγονός ότι ο ένας συνεργάτης ίσως είναι πολύ μικρότερος από τον άλλον, πολλές συνεργασίες franchise είναι στρατηγικής σημασίας. Αντίθετα, πολλές συνεργασίες που βασίζονται σε χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare), κοινά προγράμματα συχνών πτήσεων ακόμα και κάποιες προ-αγορές εισιτηρίων (blockspace), στην ουσία είναι συμμαχίες marketing. Δεν είναι στρατηγικές συμμαχίες, αφού οι εταίροι συνεχίζουν να λειτουργούν και να χρησιμοποιούν τα στοιχεία τους ανεξάρτητα ο ένας από τον άλλο και ο καθένας να επιδιώκει τους δικούς του στόχους.

Οι ενδο-αεροπορικές συμφωνίες υπάγονται σε ένα φάσμα, , το οποίο ξεκινάει με μια πολύ σαφή συμμαχία marketing. Αυτή μπορεί να είναι λίγο παραπάνω από μια συμφωνία μετεπιβίβασης ή ένα κοινό πρόγραμμα συχνών πτήσεων. Οι συνεργάτες μένουν πολύ κοντά στα συμφωνηθέντα. Καθώς οι συμφωνίες περιλαμβάνουν μεγαλύτερη ενσωμάτωση και κοινή χρήση των στοιχείων τους, η σχέση των εταιρών μετατρέπεται από απλά εμπορική σε πιο στρατηγική σε χαρακτήρα. Προς το τέλος του φάσματος είναι οι κοινοπραξίες, στις οποίες αεροπορικές εταιρίες συνεννοούνται για να λειτουργήσουν από κοινού τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Έτσι, όταν ανακοινώθηκε η συμμαχία μεταξύ της KLM και της Alitalia το Νοέμβριο του 1998, ένας σαφής στόχος τους ήταν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους (μεταφοράς φορτίων και επιβατών) ως δυο ενιαίες κοινοπραξίες. Εάν αυτό το πετύχαιναν κατά τη διάρκεια 1999-2000, θα είχε δημιουργηθεί μια πραγματική στρατηγική συμμαχία. Δυστυχώς, η συνεργασία διασπάστηκε με οξύτητα το Μάιο του 2000. Η KLM λειτούργησε για μερικά χρόνια τις υπερατλαντικές υπηρεσίες της ως κοινοπραξία με τη Northwest, όπου μοιραζόντουσαν τα έξοδα και τα έσοδα στο Βόρειο Ατλαντικό. Αυτό κάνει τη συνεργασία μεταξύ KLM και Northwest μια στρατηγική συμμαχία. Η απώτερη στρατηγική συμμαχία είναι μια πλήρης συγχώνευση των αεροπορικών εταιριών που εμπλέκονται. Αυτός ήταν και ο στόχος της Air France όταν εξαγόρασε την KLM, την άνοιξη του 2004.

Κοινές εξαγορές ή αμοιβαία ανταλλαγή μετοχών δεν υποδεικνύουν απαραίτητα μια στρατηγική συμμαχία, εάν οι εταίροι συνεχίζουν να επιδιώκουν οι καθένας τους δικούς του στόχους. Αυτή ήταν η περίπτωση με μια παγκόσμια συμμαχία που δημιουργήθηκε το 1989, μεταξύ της Swissair, της Delta και της SIA, όπου κάθε μία απέκτησε ένα μικρό μερίδιο της άλλης. Συνεννόθηκαν για διαφορετικούς λόγους και επιδίωκαν διαφορετικούς στόχους. Ως αποτέλεσμα δεν ήταν μια πραγματικά στρατηγική συμμαχία, αλλά απλά μια εμπορική συμφωνία που αφορούσε προγράμματα συχνών πτήσεων για τους επιβάτες, κοινές υπηρεσίες εδάφους, συμφωνίες για προτιμολογήσεις και μετεπιβιβάσεις. Η SIA αποσύρθηκε το 1998, μετά από 10 χρόνια, ακριβώς γιατί δεν ήταν μια στρατηγική συμμαχία με κοινούς στόχους. Όπως λέει και ο Dr. Cheong Choon Kong, Deputy Chairman και CEO της Singapore Airlines: «Προσπαθήσαμε να κινηθούμε αρμονικά ο ένας με τον άλλον, αλλά ο καθένας μας χόρευε σε διαφορετικό ρυθμό» (Cheong 1998).

2.2 Συμμαχίες συγκεκριμένων δρομολογίων

Οι συμμαχίες έχουν επίσης και γεωγραφική διάσταση. Είτε είναι εμπορικές είτε στρατηγικές, μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τη γεωγραφική τους επέκταση και σημασία. Οι πιο απλές και σίγουρα οι πιο πολυάριθμες είναι οι συμμαχίες των συγκεκριμένων δρομολογίων, που καλύπτουν ένα δρομολόγιο ή έναν περιορισμένο αριθμό πόλεων-ζευγάρια. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία τέτοιων συμμαχιών. Όμως, η πιο απλή περιλαμβάνει είτε ειδικές συμφωνίες προτιμολογήσεων για μετεπιβιβάσεις ή μοίρασμα των κωδικών θέσεων, ή και τα δυο. (pro-rates: προτιμολογήσεις είναι οι τιμές που οι αεροπορικές εταιρίες συμφωνούν να χρεώνουν όταν μεταφέρουν ο ένας τους επιβάτες του άλλου, με τα αεροσκάφη τους). Μερικές φορές και οι δυο εταιρίες κάνουν το/τα δρομολόγιο/α, αλλά όλες οι πτήσεις θα έχουν τους κωδικούς και των δυο μεταφορέων. Αλλά συχνά, σε αραιά δρομολόγια, ένας από τους δυο συνεργάτες μπορεί να παρέχει την υπηρεσία εκ μέρους και των δυο. Έτσι, το 2004 η Cyprus Airways εκτελούσε την καθημερινή πτήση Λάρνακα- Άμστερνταμ, η οποία είχε επίσης και κωδικό πτήσης της KLM. Η υπηρεσία ήταν προγραμματισμένη να συνδεθεί και στις δυο κατευθύνσεις με τις συσσωρευμένες πτήσεις αναχώρησης και άφιξης της KLM, έτσι ώστε να αυξήσει την πιθανότητα των on-line επιβατών. Σε όποιο σημείο υπάρχει μόνο μια εταιρία που παρέχει την υπηρεσία (πτήση), κάποιου είδους συμφωνία για τη διανομή των εσόδων θα πρέπει

να υπάρχει, για να ορίζει τον αριθμό των θέσεων που θα δικαιούται να αγοράζει η εταιρία που δεν παρέχει την πτήση από την εταιρία που την παρέχει και την τιμή που πρέπει να πληρώσει. Τέτοιου είδους συμφωνίες μπορεί να είναι περισσότερο ή λιγότερο σύνθετες. Ένα απλό μοντέλο είναι μια συμφωνία προ-αγοράς εισιτηρίων (blockspace), κατά την οποία η μια εταιρία αγοράζει ένα συγκεκριμένο αριθμό θέσεων από την άλλη, ανεξάρτητα από το αν θα γεμίσουν, σε συγκεκριμένη τιμή.

2.3 Περιφερειακές συμμαχίες

Αυτές είναι πολύ πιο διαδεδομένες και γενικά είναι δυο κατηγοριών. Η πρώτη και πιο διαδεδομένη είναι η εμπορική συμφωνία που καλύπτει πολλά δρομολόγια προς και από μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή χώρα. Τέτοιες συμφωνίες συνήθως περιλαμβάνουν πτήσεις με «μοιρασμένες» θέσεις, κοινές ενέργειες marketing και πωλήσεων, συντονισμό χωρητικότητας, χρήση ο ένας του άλλου των χώρων αναμονής (business lounges) κ.λπ (Oum et al., 2000).

Η Malaysian Airlines και η Thai Airways είχαν μια περιφερειακή συμμαχία πολλών χρόνων, που κάλυπτε χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) σε κάποια δρομολόγια ανάμεσα στις δυο χώρες. Παρόμοια, το 2003 η BA ξεκίνησε μια περιφερειακή συμμαχία με την SN Brussels Airlines, η οποία περιελάμβανε δρομολόγια από διάφορα σημεία του Ηνωμένου Βασιλείου προς τις Βρυξέλλες. Η δεύτερη κατηγορία περιφερειακών συμμαχιών είναι τύπου franchise, μεταξύ ενός μεγάλου μεταφορέα και ενός περιφερειακού ή προαστιακού μεταφορέα. Ο δεύτερος αποκτά τη νόμιμη παραχώρηση, την εμπορική ονομασία και το επίπεδο των υπηρεσιών του παραχωρόντος (franchiser) και πραγματοποιεί μόνο τις πτήσεις με τους κωδικούς του franchiser και όχι τις δικές του. Το 2004 η BA είχε αρκετούς συνεργάτες franchisees απο τους οποίους οι 3 ήταν μεταφορείς του Ηνωμένου Βασιλείου με τοπικές και διεθνείς πτήσεις, μια ήταν η Δανέζικη Sun Air και μια από τη Νότιο Αφρική, με τοπικά δρομολόγια, η Comair. Αυτοί πρόσθεσαν περισσότερους από 70 προρισμούς στο δίκτυο της BA (Shaw, 2004).

2.4 Παγκόσμιες συμμαχίες

Οι πιο σημαντικές συμμαχίες από άποψη επέκτασης δικτύου είναι ξεκάθαρα αυτές με παγκόσμιες βλέψεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο βασικός στόχος είναι να κερδίσουν όλα τα οφέλη του marketing και τις οικονομίες κόστους από τις συνέργιες, μέσα από τις συνδέσεις των δικτύων δυο ή περισσότερων μεταφορέων που λειτουργούν σε ξεχωριστές αγορές γεωγραφικά ιδανικά σε διαφορετικές ηπείρους. Οι παγκόσμιες συμμαχίες κανονικά περιλαμβάνουν χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) σε πολλές διαδρομές, αλλά ιδανικά σκοπεύουν να προχωρήσουν περισσότερο (Wheelen & Hunger, 2005). Μπορεί να περιλαμβάνουν συντονισμό προγραμμάτων, κοινά πρακτορεία και χειρισμό υπηρεσιών εδάφους, συνδυασμένα προγράμματα συχνών πτήσεων, κοινές ενέργειες συντήρησης κ.λπ. Τέτοιες συμμαχίες μπορεί να περιλαμβάνουν και αμοιβαία χρηματοδότηση μετοχών. Μπορεί να είναι κατά βάση εμπορικές σε χαρακτήρα όπως η συμμαχία «έναν κόσμο» όταν λανσαρίστηκε το φθινόπωρο του 1998 ή πιο στρατηγικές, όπως η Northwest-KLM διμερής συμμαχία (Bennett, 1997). Κάθε μέλος μιας παγκόσμιας συνεργασίας μπορεί να έχει από έναν μεγάλο αριθμό συμμαχίες για συγκεκριμένες διαδρομές και έναν μικρό αριθμό περιφερειακών συμμαχιών, με αερομεταφορείς που δεν είναι μέλη της δικής τους παγκόσμιας συμμαχίας. Έτσι, η έκταση του δικτύου και η επιρροή μιας παγκόσμιας συμμαχίας μπορεί να είναι πολύ πιο ευρεία από ότι φαίνεται. Ο σκοπός μιας παγκόσμιας συμμαχίας είναι να συνδέει αποτελεσματικά αερομεταφορείς σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές, έτσι ώστε να παρέχουν ένα δίκτυο με παγκόσμια κάλυψη και τα οφέλη του μεγάλου μεγέθους και πεδίου (Brueckner, 2003).

Η εμπειρία της KLM στο «χτίσιμο» συμμαχιών τα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα, αποτελούν ένδειξη της χωροταξικής διάστασης των συμμαχιών και της έμφυτης ευαισθησίας τους. Το να ενδυναμωθούν οι συμμαχίες δεν είναι εύκολο έργο, παρά τα οφέλη τους προς όλους τους συμμετέχοντες. Στις αρχές του 2000, η KLM φάνηκε να είναι στο επίκεντρο ενός εκτενούς και πολύ καλά οργανωμένου δικτύου διμερών, περιφερειακών και παγκόσμιων συμμαχιών. Οι περιφερειακές της συμμαχίες με την Braathens και την Norway (στην οποία κατείχε το 30% των μετοχών), με την Regional Airlines στη Γαλλία, με τη Eurowings της Γερμανίας και

με τη θυγατρική της KLM UK την οποία κατείχε εξ' ολοκλήρου, αύξησε το αποτύπωμά της από άποψη marketing στην Ευρώπη, αλλά επίσης ενίσχυσε τον κόμβο της μεταφοράς φορτίων στο Άμστερνταμ. Η KLM είχε μια πολύ καλά καθιερωμένη παγκόσμια συνεργασία στο Βόρειο Ατλαντικό με την Northwest, μια εταιρία των Ηνωμένων Πολιτειών και ένα νέο παγκόσμιο συνεργάτη, την Alitalia.

Μέσα σε 3 χρόνια πολλά από τα «μαξιλάρια» της στρατηγικής συμμαχιών της KLM είχαν καταρρεύσει. Νωρίς το 2000 ο πρόσφατος γάμος με την Alitalia είχε διαλυθεί. Τότε η KLM και οι περιφερειακοί συνεργάτες άρχισαν να χωρίζουν επίσης. Αργότερα μέσα στη χρονιά η Air France αγόρασε τον έλεγχο της τοπικής γαλλικής Regional Airlines και διέκοψε τη συνεργασία με την KLM. Τότε, το Δεκέμβριο του 2000, η KLM αποφάσισε να ανακαλέσει τη συμμαχία της με τη γερμανική Eurowings επειδή η Lufthansa είχε αγοράσει το 24,9% των μετοχών της Eurowings. Νωρίς το 2001 η SAS αγόρασε τις μετοχές που είχε η KLM στην Braathens. Τελικά, αφού είχε νωρίτερα λανσάρει την Buzz μια εταιρία χαμηλού κόστους, μέσα από τη βρετανική θυγατρική της KLM UK, η KLM αναγκάστηκε να την πουλήσει στην Ryanair το 2003, αφού έχανε χρήματα και έτσι μείωσε σημαντικά την παρουσία της KLM στη βρετανική αγορά. Μέχρι το 2003 η KLM είχε χάσει περισσότερους από τους σημαντικούς συμμαχικούς συνεργάτες της, εκτός από τη Northwest. Ως αποτέλεσμα αυτού και της αδύναμης οικονομικής της κατάστασης, το διοικητικό συμβούλιο της KLM ξεκίνησε διαπραγματεύσεις για μια πιθανή συγχώνευση με την BA και την Air France. Η Air France επικράτησε και η συμφωνία ανακοινώθηκε το Σεπτέμβριο του 2003 (Iatrou & Alamdari, 2005).

Καθώς οι αερομεταφορείς γινόντουσαν ολοένα και πιο καχύποπτοι των ωφελειών marketing και των οικονομικών ωφελειών που επέφεραν οι παγκόσμιες συμμαχίες, το να συμμετέχει ένας αερομεταφορέας σε μια συμμαχία, έγινε το στοιχείο κλειδί της στρατηγικής επιβίωσής τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουσες περιφερειακές συμμαχίες έγιναν μέλη ή εντάχθηκαν σε παγκόσμιες συμμαχίες. Την περίοδο 1998 με 2003, καθώς η κρίση χειροτέρευε, νέες και σε κάποιες περιπτώσεις απρόσμενες συνεργασίες αναδείχθηκαν και παλαιότερες εξαφανίστηκαν. Η μεγαλύτερη απώλεια ήταν η συμμαχία Atlantic Excellence που συνέδεε τη Swissair, τη Sabena, την Austrian Airlines και τη Delta. Τον Ιούνιο του 1999 η Delta ανακοίνωσε ότι αποχωρούσε για να δημιουργήσει μια νέα παγκόσμια συμμαχία με την Air France, μια εταιρία που μέχρι στιγμής είχε μείνει αμέτοχη στους

μεγάλους ομίλους. Αμέσως μετά το χωρισμό των Delta με την Swissair, η Austrian Airlines ανακοίνωσε ότι εγκαταλείπει μια σχέση 44 χρόνων με την Swissair, με στόχο να ενωθεί με τη συμμαχία STAR (Bennett, 1997).

Αλλά ενώ η συμμαχία Atlantic Excellence διαλυόταν, τέσσερις άλλες παγκόσμιες συμμαχίες ξεκινούσαν και διεύρυναν τη βάση των συνεργατών τους. Η παλαιότερη από τις μεγαλύτερες ήταν η STAR, που δημιουργήθηκε το 1997 από την Air Canada, τη Lufthansa, την Thai International, την United Airlines και την Varig. Μέχρι το 2004 είχε 17 μέλη. Η συμμαχία «ένας κόσμος» λανσαρίστηκε το 1998, αλλά τον Ιανουάριο του 2000 βρέθηκε στην ανάρμοστη θέση μια από τις ιδρυτικές της εταιρίες, η Canadian Airlines, να εξαγοραστεί από την Air Canada, που ανήκε στην STAR. Το 2000 ένας τρίτος όμιλος αναδύθηκε γύρω από την Air France – Delta συνεργασία, με την Aeromexico και την Korean Airlines να δίνουν στον όμιλο μια παγκόσμια διάσταση. Αυτός ο όμιλος ονομάστηκε Skyteam (Iatrou & Alamdari, 2005).

Τελικά, η KLM και η Northwest δημιούργησαν τη μικρότερη παγκόσμια συμμαχία με την Continental να είναι ένα εκ των πραγμάτων μέλος, αφού είχε ξεχωριστή συμμαχία και με τις δυο. Η εξαγορά της KLM από την Air France τον Απρίλιο του 2004, που εγκρίθηκε από τις ρυθμιστικές αρχές και από τις δυο πλευρές του Ατλαντικού, αναπόφευκτα σήμαινε ότι οι δυο μικρότεροι όμιλοι θα συνενώνονταν σε μια παγκόσμια συμμαχία που θα μπορούσε να συγκριθεί σε μέγεθος με την STAR και την «ένας κόσμος». Αυτό έδειχνε ότι θα γινόταν το πιο πιθανό, επειδή η Northwest και η Delta μαζί με την Continental, ήδη είχαν τη δική τους τοπική συμμαχία marketing και συμφωνία για χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare). Αυτό είχε εγκριθεί από το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Μεταφορών των Ηνωμένων Πολιτειών, στις αρχές του 2003. Η Continental είχε επίσης εκφράσει την επιθυμία να συνεννοηθεί με την Skyteam πριν το τέλος του 2004. Αυτό θα ενδυνάμωνε ακόμα περισσότερο αυτόν τον όμιλο (Bennett, 1997).

Οι συμμαχίες δεν είναι ακόμα καλά εδραιωμένες και τα μέλη μπορεί να αλλάξουν. Η STAR και η Skyteam η κάθε μια παράγουν περίπου ένα πέμπτο από την παγκόσμια επιβατική κίνηση των προγραμματισμένων δρομολογίων, ενώ η αντίστοιχη της «ένας κόσμος» είναι μικρότερη. Αλλά όλες αυτές οι συμμαχίες περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό διαφόρων ειδών αερομεταφορείς. Αυτό αυξάνει το πρόβλημα του πώς να διασφαλιστεί αποτελεσματική και ενιαία διοίκηση.

Μεταξύ τους οι αεροπορικές εταιρίες – μέλη των τριών αυτών συμμαχιών, παρήγαγαν περίπου το 56% της παγκόσμιας επιβατικής κίνησης σε χιλιόμετρα το 2003. Όμως, οι περισσότερες από αυτές τις αεροπορικές εταιρίες είχαν επίσης ξεχωριστές ή περιφερειακές συμμαχίες με άλλες αεροπορικές εταιρίες, με τις οποίες είχαν συνεργασία για χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) ή franchise, αλλά που δεν ανήκαν επίσημα στη δική τους παγκόσμια συμμαχία. Εάν προσθέσουμε την κίνηση αυτών των περιφερειακών συνεργατών με την κίνηση των μελών κάθε παγκόσμιας συμμαχίας, οι τρεις όμιλοι συμμαχιών μαζί μετράνε κοντά στα δυο τρίτα της παγκόσμιας κίνησης σε προγραμματισμένα δρομολόγια, τοπικά και διεθνή, είτε τα μετράμε σε επιβάτες-χιλιόμετρα, είτε σε έσοδα τόνοι-χιλιόμετρα. Αυτό το αυξητικό επίπεδο συγκέντρωσης μπορεί να γίνει αιτία για ανησυχία. Είναι ένα θέμα που πρέπει να παρακολουθηθεί και εξεταστεί, τουλάχιστον (Bennett, 1997).

Μερικές σημαντικές ή μεγάλες εταιρίες δεν έχουν γίνει πλήρη μέλη των παγκόσμιων συμμαχιών. Στις αρχές του 2004 αυτό αφορούσε την Japan Airlines, το μεγαλύτερο κινέζικο αερομεταφορέα, την Emirates και την Virgin Atlantic. Παρατηρούμε επίσης ότι καμία αραβική εταιρία ή εταιρία χαμηλού κόστους ήταν μέλος κάποιας παγκόσμιας συμμαχίας. Οι μεγαλύτερες αερογραμμές που δεν ανήκουν σε κάποιο μεγάλο παγκόσμιο όμιλο, έχουν σταθερά έναν μεγάλο αριθμό διμερών συμμαχιών με αερογραμμές σε διάφορες περιοχές του κόσμου, πολλές από τις οποίες μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές παγκόσμιες συμμαχίες. Οι πρώτες αντιμετωπίζουν μια δύσκολη στρατηγική εναλλακτική. Παραμένουν στις διμερείς τους συμμαχίες ή επιχειρούν να ενωθούν με κάποια από τις παγκόσμιες συμμαχίες, γεγονός που σημαίνει ότι θα πρέπει να αποσυρθούν από κάποιες από τις διμερείς τους συμφωνίες (Brueckner, 2003);

Η South African Airlines αντιμετώπισε ένα παρόμοιο δίλημμα στις αρχές του 2004. Είχε διμερείς συμμαχίες αμοιβαίων ωφελειών σε σχετικά δρομολόγια με τη Lufthansa και τη Varig από τη συμμαχία STAR και με τη Cathay Quantas από τη συμμαχία «ένας κόσμος». Από την αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών οφελήθηκε από μια πολύ καλή συμφωνία με την Delta από την Skyteam. Θα έπρεπε η SAA να μείνει ανεξάρτητη ή θα ήταν καλύτερα μακροπρόθεσμα εάν ενώνονταν με έναν παγκόσμιο όμιλο; Μετά τον εξαναγκασμό της μέσω δικαστηρίων από τη Skyteam και την STAR, αποφάσισε να συνεννοηθεί αργότερα, ακόμα κι αν αυτό σήμαινε ότι θα έπρεπε να αφήσει κάποιες από τις άλλες διμερείς συνεργασίες της.

Αλλά τι καθοδηγεί αυτήν την αναζήτηση συμμαχιών; Τέσσερις παράγοντες δείχνουν να είναι πίσω από την ώθηση προς την υπερ-διεθνή συγκέντρωση του κλάδου και πιθανή ενοποίηση, δηλαδή: αναζήτηση των ωφελειών marketing από συνεργασίες μεγάλου μεγέθους και εύρους, επιθυμία για συρρίκνωση κόστους, ανάγκη για μείωση ανταγωνισμού, όπου αυτό ήταν δυνατόν, καθώς ο κλάδος των διεθνών αερομεταφορέων γίνεται πιο απελευθερωμένος και ανταγωνιστικός και τέλος οι εθνικοί κανονισμοί, που κάνουν τις δια-συννοριακές εξαγορές και συγχωνεύσεις ουσιαστικά αδύνατες (Iatrou & Alamdari, 2005).

2.5 Τα οφέλη από άποψη marketing (εμπορικά οφέλη) μεγάλου μεγέθους και εύρους

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, δηλαδή κατά τη δεκαετία μετά την απελευθέρωση στις Ηνωμένες Πολιτείες, έγινε προφανές ότι οι οικονομίες κλίμακας από άποψη κόστους στο χώρο των αερομεταφορών ήταν περιορισμένες. Με άλλα λόγια, οι πολύ μεγάλες αερογραμμές των Ηνωμένων Πολιτειών, οι λεγόμενες βασικές, αδυνατούσαν να πετύχουν χαμηλότερα λειτουργικά κόστη από ότι πολύ μικρότερες αερογραμμές, απλά λόγω του τεράστιου μεγέθους τους. Στην πραγματικότητα το αντίθετο συνήθως συνέβαινε. Τα έξοδά τους ήταν τελικά υψηλότερα από τα αντίστοιχα των μικρότερων ανταγωνιστών τους, οι οποίοι αρχικά «άνθισαν» μετά την απελευθέρωση. Όμως, ενώ οι περισσότερες από τις βασικές επιβίωσαν και προόδευαν, οι περισσότεροι νέοι «παίκτες» χαμηλού κόστους και χαμηλών τιμών, τελικά κατέρρευσαν. Ο λόγος ήταν τα μοναδικά πλεονεκτήματα που προσέφερε το marketing, τα οποία απολάμβαναν οι βασικοί και τα οποία τους επέτρεψαν να επιβιώσουν .

Αυτά τα πλεονεκτήματα προέκυψαν στην ουσία από την πολύ μεγάλης κλίμακας λειτουργίες τους και τη μεγάλη έκταση των δικτύων τους. Σε αντίθεση, μικρότεροι αερομεταφορείς ή νέοι «παίκτες» επικεντρώθηκαν σε μικρές, ιδιαίτερες αγορές ή ιδιαίτερες γεωγραφικές περιοχές. Αυτό έκανε τις μεγαλύτερες αερογραμμές πολύ ελκυστικές σε πιθανούς επιβάτες, επειδή γνώριζαν ότι αυτοί οι βασικοί μεταφορείς σχεδόν σίγουρα θα εξυπηρετούσαν στους προορισμούς που επιθυμούσαν να πετάξουν. Οι βασικοί ανέπτυξαν λειτουργίες εξυπηρέτησης σε κομβικά σημεία, μέσω των κομβικών τους αεροδρομίων και έτσι μπορούσαν να παρέχουν καλή

σύνδεση πτήσεων (on-line) στα περισσότερα σημεία που οι επιβάτες επιθυμούσαν να ταξιδέψουν. Οι αποτελεσματικές κομβικές λειτουργίες διασφάλιζαν επίσης υψηλότερες επαναλήψεις από όσες θα μπορούσαν να είχαν επιτευχθεί μέσα από τις ακανόνιστες υπηρεσίες και συχνά αποζημίωναν για την ανάγκη να αλλάξουν αεροπλάνο προσφέροντας χαμηλότερες τιμές. Η επικράτηση των βασικών αερομεταφορέων σε δυο ή περισσότερα κομβικά αεροδρόμια, από άποψη αριθμού αναχωρήσεων, έκανε πολύ δύσκολο τον ανταγωνισμό για τις άλλες αερογραμμές σε πυκνά και πιο προσοδοφόρα δρομολόγια από αυτούς τους κόμβους. Επίσης, νέοι «παίκτες» θα είχαν συχνά μεγάλη δυσκολία να αποκτήσουν χώρο για διάδρομο απογειώσεων –προσγειώσεων ή σταθμούς αποβίβασης – επιβίβασης, για να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό.

Εάν και όταν νέοι «παίκτες» προσπάθησαν να μπουν σε τέτοια δρομολόγια, οι αερογραμμές που λειτουργούσαν σε αυτόν το συγκεκριμένο κόμβο μπορούσαν να «πιέσουν» τους νέους ανταγωνιστές μέσα από αύξηση της συχνότητας των δρομολογίων, να αλλάξουν το πρόγραμμα των πτήσεών τους, έτσι ώστε να αναχωρούν νωρίτερα από των ανταγωνιστών τους και, όποτε αυτό ήταν απαραίτητο, μέσα από μειώσεις τιμών. Οι μεγαλύτεροι αερομεταφορείς είχαν επίσης καλύτερα και πιο αποτελεσματικά συστήματα διανομής. Λόγω του μεγέθους τους, είχαν πρόσβαση σε περισσότερα ταξιδιωτικά πρακτορεία σε πιο πολλές αγορές. Το μεγάλο μέγεθος επίσης προσέφερε οφέλη από άποψη διαφημιστικής δαπάνης. Με ένα συγκεκριμένο ποσό μπορούσε να προωθήσει περισσότερους προορισμούς και υπηρεσίες, επειδή το δίκτυο ήταν τόσο μεγάλο. Με ένα κατά πολύ μεγαλύτερο δίκτυο και μεγαλύτερο γεωγραφικό εύρος, μέσα από την εκμετάλλευση ενός ή περισσότερων μεγάλων κόμβων, οι βασικοί μπορούσαν να διασφαλίσουν συνεχώς υψηλής ποιότητας υπηρεσία και επίπεδο φορτοεκφόρτωσης, ακόμα και όταν οι επιβάτες έπρεπε να αλλάξουν αεροσκάφος. Μικρότερες αερογραμμές με πιο περιορισμένο δίκτυα συχνά χρειάζονταν να μεταφέρουν επιβάτες σε άλλους αερομεταφορείς για να φτάσουν στον προορισμό τους. Ως αποτέλεσμα δεν μπορούσαν να διασφαλίσουν την παρεχόμενη υπηρεσία. Τελικά, οι αερογραμμές με πολύ εκτεταμένα δίκτυα, έχουν πολύ πιο ελκυστικά προγράμματα συχνών πτήσεων (FFP), επειδή προσφέρουν πολλές περισσότερες ευκαιρίες να κερδίσει κάποιους πόντους και να τους ξοδέψει. Καθώς αυτού του είδους τα προγράμματα πιστότητας γινόντουσαν πιο διάσημα, η ελκυστικότητα αυτών των αερογραμμών με ευρεία δίκτυα, ενδυναμωνόταν.

Η λογική και η δικαιολογία πίσω για την επέκταση και την ενδυνάμωση των τοπικών δικτύων, πιο προφανή στην περίπτωση των Ηνωμένων Πολιτειών, ισχύει το ίδιο ισχυρή στις διεθνείς υπηρεσίες αέρος. Μέσα από τη χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) και άλλων μορφών εμπορικών συμμαχιών με ξένες αερογραμμές, οι αερομεταφορείς των Ηνωμένων Πολιτειών μπορούσαν να μπουν σε νέες αγορές και έτσι να αυξήσουν δραστικά την έκταση του δικτύου τους και τη δύναμη τους στην αγορά με μικρό επιπλέον κόστος. Δεν εκπλήσσει το γεγονός ότι οι δυο πρώτοι βασικοί των Ηνωμένων Πολιτειών που μπήκαν σε δια-συνοριακές παγκόσμιες συμμαχίες το 1989 ήταν η Northwest και η Delta, αερογραμμές με τα πιο αδύναμα διεθνή δίκτυα, ειδικά στο Βόρειο Ατλαντικό.

Οι διεθνείς συμμαχίες προσφέρουν δυο επιπλέον πλεονεκτήματα marketing. Επιτρέπουν στις αερογραμμές να επεκτείνουν τις υπάρχουσες αγορές μέσω της επιπλέον κίνησης που αναπτύσσεται από την τροφοδότηση από και προς τον ξένο αερομεταφορέα-συνεργάτη και αυτό γίνεται με μικρό επιπλέον κόστος. Αλλά, επιπλέον, τέτοιες δια-συνοριακές συμμαχίες επιτρέπουν στις αερογραμμές να επεκταθούν και να δημιουργήσουν νέες αγορές, τις οποίες πριν ήταν δύσκολο να τις προσεγγίσουν. Έτσι η συμμαχία μεταξύ της United και της Lufthansa, που αρχικά λανσαρίστηκε τον Οκτώβριο του 1993, έδωσε τη δυνατότητα στην United να αποκτήσει πρόσβαση και να δημιουργήσει νέες αγορές στην ανατολική Ευρώπη, μέσω του κόμβου της Lufthansa στην Φρανκφούρτη, αγορές οι οποίες πριν είτε δεν ήταν διαθέσιμες από άποψη δικαιωμάτων είτε μη-βιώσιμες από άποψη απευθείας πτήσεων. Στον κορμό δρομολογίων των United Airlines / Lufthansa μεταξύ Σικάγο και Φρανκφούρτης, η κίνηση μεταφοράς σε οποιουδήποτε από τους δυο προορισμούς ή και στους δυο, περισσότερο από τριπλασιάστηκαν μέσα σε πέντε χρόνια, ως αποτέλεσμα των διαθέσιμων συνδέσεων και στους δυο προορισμούς. Μεταξύ του 1993 και 1998 η καθημερινή μεταφορά επιβατών αυξήθηκε από 200 σε περισσότερους από 600, ενώ η ακανόνιστη κίνηση αυξήθηκε με πολύ αργούς ρυθμούς. Η ραγδαία αύξηση της κίνησης μεταφοράς έδωσε τη δυνατότητα στις United/Lufthansa να αυξήσουν τις καθημερινές πτήσεις με χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare), στο δρομολόγιο Σικάγο-Φρανκφούρτη από δυο που ήταν το 1996, σε 4 το καλοκαίρι του 1998. Οι συμμαχίες θεωρούνται ως ένας τρόπος για ανάπτυξη υπαρχόντων αγορών και επέκταση σε νέες.

Ένα παράδειγμα του πώς οι συμμαχίες μπορούν να αυξήσουν τη δύναμη τους στη αγορά, μας έδωσε η KLM και οι περιφερειακοί συνεργάτες της. Η KLM, που είναι παραδοσιακά ένας μεταφορέας μεγάλων όγκων, είχε ένα πολύ πιο αδύναμο δίκτυο στην Ευρώπη από ότι άλλες μεγάλες ευρωπαϊκές αερογραμμές. Στις αρχές του 1990 το μερίδιο της KLM στην προγραμματισμένη ενδο-ευρωπαϊκή διεθνή και τοπική κίνηση ήταν λιγότερο από 4%, ακόμα και που αυτή περιελάμβανε κίνηση άλλων αερογραμμών που κατείχε ποσοστό. Αυτό ερχόταν σε αντίθεση με τα μερίδια αγοράς των Air France, British Airways, Iberia ή της Lufthansa που ξεπερνούσε το 10% (Doganis 2002). Με την αυξανόμενη απελευθέρωση, η KLM χρειαζόταν να υποστηρίξει τις υπηρεσίες της μεταφοράς μεγάλων αποστάσεων στο Άμστερνταμ με τα τρία ημερήσια συμπλέγματα των αφίξεων και αναχωρήσεων που σχεδίαζε. Για να το κάνει αυτό η KLM ετοιμάστηκε να επεκτείνει τις ευρωπαϊκές της υπηρεσίες μέσα στα 3 επόμενα χρόνια, από το 1995, αλλά επίσης και πιο σημαντικό ανέπτυξε, όπως περιγράφηκε παραπάνω περιφερειακές συμμαχικές συνεργασίες κλειδιά. Τον Ιούλιο του 1997 πήρε τον πλήρη έλεγχο της Air UK, τον τρίτο μεγαλύτερο τοπικό και μεταφορέα μεγάλων προορισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο και άλλαξε την εμπορική του ονομασία σε KLM UK. Αυτή η αερογραμμή παρείχε υπηρεσίες υψηλής συχνότητας από περισσότερα από 13 περιφερειακά αεροδρόμια του Ηνωμένου Βασιλείου προς το Άμστερνταμ.

Προκειμένου να αποκτήσει πρόσβαση στην γερμανική αγορά πιο αποτελεσματικά, η KLM εισήλθε σε μια συνεργασία με τη Eurowings, τη δεύτερη μεγαλύτερη τοπική γερμανική αερογραμμή. Οι πτήσεις της Eurowings από μερικά γερμανικά περιφερειακά αεροδρόμια, όπως το Μάνστερ, η Στουτγάρδη ή η Νιρεμβέργη προς το Άμστερνταμ, σταδιακά απέκτησαν κωδικό της KLM. Μαζί με πτήσεις άλλων περιφερειακών συνεργατών, αυτές οι πτήσεις ήταν σχεδιασμένες να συνδεθούν με υπερατλαντικές πτήσεις της KLM. Προς το τέλος του 1997 η KLM εξαγόρασε ένα 30% των μετοχών της Braathens, μιας νορβηγικής αερογραμμής. Τελικά η KLM σύναψε μια συμφωνία χρήσης πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare) με την Regional Airlines, μια γαλλική εταιρία με εκτεταμένη λειτουργία.

Μέσα από αυτές τις περιφερειακές συνεργασίες – που περιελάμβαναν χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare), συντονισμό προγραμμάτων, σε κάποιες περιπτώσεις κοινή ονομασία, συμμετοχή στο πρόγραμμα πιστότητας της KLM “Flying Dutchman” και άλλα πεδία αμοιβαίας υποστήριξης – η KLM κατόρθωσε να

εναρμονιστεί με τις δικές της λειτουργίες στο Άμστερνταμ και σε 4 άλλες μεγάλες αγορές αυτές του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γερμανίας, της Γαλλίας και της Σκανδιναβίας . Και βέβαια συνέχισε να λειτουργεί τις δικές της υπηρεσίες σε αυτές τις χώρες. Μέχρι το 1999 σχεδόν μισές από τις θέσεις των πτήσεων της KLM στην Ευρώπη εκτός Άμστερνταμ ήταν μέσω χρήσης πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare),μεταξύ αυτών των 4 αερομεταφορέων και άλλων μικρότερων συνεργατών της KLM. Αυτοί οι περιφερειακοί συνεργάτες όχι μόνο αύξησαν το ευρωπαϊκό δίκτυο της KLM, αλλά επίσης τροφοδότησαν τις πτήσεις της (της KLM) των μεσαίων και μεγάλων αποστάσεων. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η κατάρρευση αυτών των περιφερειακών συμμαχιών το 2003 υπήρξε ένα μεγάλο κόστος για την KLM και ένας από τους παράγοντες που την ώθησε προς τις ανοιχτές αγκάλες της Air France.

Η αυξημένη δύναμη στην αγορά των συνεργατών στις συμμαχίες, ειδικά στις διαδρομές μεγάλων αποστάσεων που εξαρτιόταν από την κίνηση και από τους δυο προορισμούς, φαίνεται πολύ καλά από την εμπειρία της American Airlines σε αρκετές διαδρομές του Βορείου Ατλαντικού. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 ήταν ένας βασικός μεταφορέας στις διαδρομές Σικάγο-Ντίσελντορφ, Μαϊάμι-Φρανκφούρτη και Νέα Υόρκη προς Ζυρίχη και μετά Βρυξέλες. Αλλά καθώς είχε να αντιμετωπίσει ανταγωνισμό σε αυτές τις διαδρομές από αερογραμμές των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρώπης που λειτουργούσαν ως συνεργάτες συμμαχιών, το μερίδο αγοράς της έπεσε και το 1998 είχε αποσυρθεί από όλες αυτές τις αγορές . Κατά συνέπεια δεν είχε ξαναμπει σε αυτές, εκτός από τη διαδρομή Νέα Υόρκη-Ζυρίχη και αυτό μόνο μετά από την κατάρρευση της συμμαχίας Delta/Swissair. Στην πραγματικότητα, το 2004 λειτούργησε αυτή τη διαδρομή σε συνεργασία με την Swiss Airlines, το διάδοχο της Swissair. Η συνδεδεμένη δύναμη στην αγορά των Lufthansa και United μέσα από τη συμμαχία STAR σήμαινε ότι μέχρι το 2004 καμία αερογραμμή δεν είχε τολμήσει να ανταγωνιστεί μαζί τους στις διαδρομές Σικάγο-Ντίσελντορφ ή Μαϊάμι-Φρανκφούρτη. Αυτές είχαν γίνει διαδρομές μονοπώλιο. Αντιθέτως, στις διαδρομές Νέα Υόρκη-Ζυρίχη και Νέα Υόρκη-Βρυξέλες, στις οποίες πλέον δεν επικρατούσε καμία συμμαχία, μέχρι το καλοκαίρι του 2004 υπήρχαν τουλάχιστον δυο ανταγωνίστριες εταιρίες.

Για να συνοψίσουμε: οι συμμαχίες έχουν διπλής μορφής θετικές επιπτώσεις - οφέλειες. Αυξάνοντας το εύρος και το δίκτυο κάθε αερογραμμής, παράγονται οφέλη

marketing, τα οποία τελικά σημαίνουν περισσότερους επιβάτες και μεταφορές για κάθε εταιρία μέλος (της συμμαχίας). Αλλά ταυτόχρονα η ίδια η συμμαχία επεκτείνει την αγορά της κάθε εταιρείας επεκτείνοντας τη γεωγραφική της έκταση και το κάνει αυτό με μικρό επιπλέον κόστος. Τα δυνητικά οφέλη είναι ουσιαστικά. Η Lufthansa τον Οκτώβριο του 1997 ισχυρίστηκε ότι οι συμμαχίες marketing που είχε κάνει, της προσέφεραν οφέλη της τάξης των DM250-270 εκατομμυρίων το χρόνο. Μια μελέτη του US General Accounting Office που είχε προηγηθεί, δήλωσε ότι το 1994 η KLM είχε αυξήσει την κίνησή της κατά 150.000 επιβάτες, ως αποτέλεσμα της συμμαχίας της με την Northwest, ενώ τα έσοδά της είχαν αυξηθεί κατά \$100 εκατομμύρια. Τα οφέλη της Northwest είχαν εκτιμηθεί στους 200.000 επιβάτες και σε \$125-175 εκατομμύρια σε έσοδα (ELFAA,2004).

Σε επίπεδο περιφερειακής συμμαχίας εννέα εταιρίες franchise της British Airways, στο παρελθόν, είχαν κάνει μια σημαντική συνεισφορά στα έσοδά της. Στο οικονομικό έτος 1997/8 της παρείχαν σχεδόν 400.000 επιβάτες από συνδεδεμένες πτήσεις και £71,5 εκατομμύρια επιπλέον έσοδα (European Cockpit Association, 2006). Η SAS είχε δηλώσει ότι στόχος της ήταν να παράξει ένα 5% των λειτουργικών της εσόδων από τη συμμαχία STAR. Ξεκάθαρα, εάν αυτό μπορεί να επιτευχθεί με σχετικά μικρό επιπλέον κόστος, τότε η επίπτωση στην κερδοφορία της θα ήταν σημαντική. Η Delta Airlines είχε ισχυριστεί ότι από την αρχή του 2002 μέχρι τον Ιούνιο, παρήγαγε περισσότερα από \$430 εκατομμύρια μικτών εσόδων μέσα από τις συμμαχίες της (Oxford Economic Forecasting, 2005). Αυτό αντιπροσώπευε περίπου το 3% των συνολικών λειτουργικών της εσόδων. Από την άλλη πλευρά η US Airways το 2003 ήλπιζε ότι η συνένωσή της με τη συμμαχία STAR, θα της παρήγαγε περίπου \$75 εκατομμύρια αυξητικά έσοδα ανά χρονιά. Αυτό ήταν μόνο κάτι περισσότερο από το 1% των λειτουργικών της εσόδων.

Προς έκπληξη όλων, όταν ανακοινώθηκε η εξαγορά της KLM από την Air France το Σεπτέμβριο του 2003, η έμφαση που δόθηκε ήταν στις συνέργιες κόστους που θα παραγότουσαν, ενώ τα οφέλη των εσόδων υποβαθμίστηκαν. Τα δίκτυα των δυο αερογραμμών είναι περισσότερο συμπληρωματικά παρά ανταγωνιστικά. Ως αποτέλεσμα ο συνδυασμός τους θα έδινε στους επιβάτες της KLM πρόσβαση σε περισσότερους από 90 προορισμούς, εκ των οποίων οι 43 θα ήταν προορισμοί μεγάλων αποστάσεων και οι μισοί στην Αφρική. Στους πελάτες της Air France θα προσφερόντουσαν 40 νέοι πόντοι, πολλοί εκ των οποίων σε μεγάλα δρομολόγια.

Ξεκάθαρα, θα περίμενε κάποιος μια επίπτωση στη δημιουργία εσόδων, ειδικά καθώς η Air France και η KLM μαζί θα ήταν ο μεγαλύτερος αερομεταφορέας στην Ευρώπη, με διαφορά. Ακόμα, στη λεπτομερή ανάλυση που δημιούργησαν οι δυο αερογραμμές για τις συνέργειες από τις συγχωνεύσεις, τα αυξημένα έσοδα δεν ήταν ξεχωρισμένα. Υπήρχε απλά μια ήπια δήλωση που έλεγε «σχεδόν 60% των δυνητικών συνεργιών προέρχονται από οικονομία εξόδων». Υποθετικά η ισορροπία οφειλόταν σε οφέλη εσόδων. Η απουσία, για την ώρα, κάθε λεπτομέρειας για τα εισοδηματικά οφέλη, μπορεί να οφείλεται σε έναν ή και στους δυο παράγοντες. Πρώτον, οι συνεργάτες μπορεί να δίσταζαν να διοχετεύσουν αυτά τα οφέλη για την περίπτωση που φαινόταν να επικρατούν κατά κάποιο βαθμό σε κάποιες αγορές. Αυτό μπορεί να αποτελούσε ένα σημαντικό παράγοντα στην περίοδο πριν η συγχώνευση εγκριθεί από τις ρυθμιστικές αρχές. Δεύτερον, στο δύσκολο οικονομικό κλίμα του 2003-4, το να επιτύχουν μείωση κόστους μπορεί να φαινόταν πιο σημαντικό και για τις δυο, την Air France και την KLM, και τους μετόχους τους από ότι η παραγωγή εσόδων.

Είναι επειδή τα πρωταρχικά οφέλη των συμμαχιών θεωρούνται ότι είναι στο πεδίο του marketing και στην επέκταση του δρομολογιακού δικτύου μιας αερογραμμής, στα οποία οι περισσότερες συμμαχίες βασίζονται αρχικά τουλάχιστον κατά τις συμφωνίες marketing. Η συνεργασία με άλλες εταιρίες μέσα από franchise, χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare), προ-αγορά εισιτηρίων (block-space agreements), προγράμματα συχνών πτήσεων και άλλα, θεωρούνται τρόποι μια εταιρία να επεκτείνει το δίκτυό της σε τοπικό, περιφερειακό και παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, ο καλύτερος προγραμματισμός, κάνει τις πτήσεις των συμμαχιών να τοποθετούνται σε υψηλότερα σημεία στις οθόνες των συστημάτων, κάνοντας τις κρατήσεις πιο πιθανές.

Ένα υψηλόβαθμο στέλεχος της Delta το 1999 συνόψισε το ρόλο-κλειδί των ωφελειών marketing στο σχηματισμό συμμαχιών, ως εξής: «Ο λόγος που οι συμμαχίες είναι τόσο σημαντικές είναι απλός – επιτρέπουν στις αεροπορικές εταιρίες να βάλουν τα προϊόντα τους σε περισσότερα ράφια και να επεκτείνουν το εύρος τους και το δίκτυό τους πιο αποτελεσματικά. Αλλά είμαστε στις επιχειρήσεις για να βγάλουμε κέρδος και οι συμμαχίες μας επιτρέπουν να παράγουμε επιπλέον έσοδα με ελάχιστη επένδυση» (Lobbenberg 1999).

2.6 Συνέργειες κόστους και μειώσεις

Το μεγαλύτερο μέγεθος και εύρος δεν οδηγούν από μόνα τους απαραίτητα σε χαμηλότερα έξοδα. Στον κλάδο των αερομεταφορών υπάρχουν οικονομίες κλίμακας στα κόστη, αλλά μόνο στο χαμηλότερο επίπεδο της κλίμακας των μεγεθών. Καθώς οι αερογραμμές αυξάνουν το μέγεθός τους από 2 ή 3 αεροσκάφη σε 15 ή 20, το κόστος ανά μονάδα τείνουν να μειώνονται καθώς συγκεκριμένες πάγιες και λειτουργικές δαπάνες μοιράζονται σε περισσότερες μονάδες. Αυτό είναι ακόμα πιο προφανές όταν ο στόλος αποτελείται από ένα είδος αεροσκάφους. Αλλά καθώς το μέγεθος μιας αερογραμμής αυξανόταν πέραν των 15-20 αεροσκαφών, δεν υπήρχαν περισσότερες σημαντικές οικονομίες που να αναδύονται καθαρά από την αύξηση του μεγέθους. Άλλοι παράγοντες όπως το μέγεθος των αεροσκαφών που χρησιμοποιούνται, μέσο μήκος των τομέων που πετάνε τα αεροσκάφη, το επίπεδο των μισθών και τόσα άλλα γίνονται παράγοντες-κλειδιά για το κόστος (Doganis 2002).

Επειδή η αυξημένη δύναμη στην αγορά, παρά η μείωση του κόστους, ήταν και συνεχίζει να είναι ο βασικός παράγοντας για το σχηματισμό συμμαχιών, τώρα πια υπάρχει ελάχιστη αμφιβολία ότι οι συμμαχίες μπορούν να έχουν ευεργετική επιρροή στα κόστη με τέσσερις τρόπους. Πρώτον, επειδή η μεγαλύτερη έκταση του δικτύου και του εύρους και η αυξημένη δύναμη στην αγορά που δημιουργεί μια συμμαχία, θα παράξουν μεγαλύτερο όγκο κίνησης. Αυτός είναι και ο πρώτιστος σκοπός. Τα υψηλότερα επίπεδα κίνησης με τη σειρά τους μπορεί να δημιουργήσουν οικονομίες στην πυκνότητα της κίνησης. Με άλλα λόγια, η ικανότητα των συνεργατών της συμμαχίας να αυξήσουν τα επίπεδα κίνησης σε πολλά δρομολόγια, πιο γρήγορα, σημαίνει ότι υπάρχει σκοπός να μειωθούν τα κόστη ανά μονάδα, μέσα από αυξημένες συχνότητες, υψηλότερους παράγοντες φορτίου, μεταστροφή σε μεγαλύτερα αεροσκάφη και υψηλότερη εκμετάλλευση των πάγιων στοιχείων όπως είναι οι εγκαταστάσεις στους σταθμούς επιβίβασης/αποβίβασης, πρακτορεία πωλήσεων και άλλα.

Δεύτερον, οικονομίες κόστους μπορεί να προκύψουν από πιθανές συνέργειες μεταξύ μειώνουν κόστη μέσα από εκλογίκευση των δρομολογίων. Οι αερογραμμές-συνεργάτες μπορούν να μοιράζονται γραφεία πωλήσεων, εγκαταστάσεις στα αεροδρόμια, όπως ειδικές αίθουσες αναμονής επιβατών και κρατήσεων/ έκδοσης

εισιτηρίων ή προσωπικό εδάφους. Μετά τη δημιουργία της συμμαχίας τους το 1995, η SAS απέσυρε το περισσότερο από το προσωπικό της στις πωλήσεις και στο έδαφος από τη Γερμανία και η Lufthansa έκανε το ίδιο στην Σκανδιναβία. Ο καθένας παρείχε τις υπηρεσίες αυτές στον άλλο, ο καθένας στη χώρα του και συνδύασαν τα γραφεία πωλήσεων τους. Η εξοικονόμηση ήταν πολύ σημαντική αν και πρόσφατα η SAS είχε δεύτερες σκέψεις για αυτή τη συμφωνία. Ήταν δυστυχής που δεν είχε τα δικά της γραφεία στη Γερμανία.

Πιο σημαντικό, με το να συντονίζουν δρομολόγια και αεροσκάφη, οι συνεργάτες μέλη των συμμαχιών μπορούν να μειώσουν τις απαιτήσεις των στόλων τους. Μετά τη εξαγορά από την British Airways του 25% της Quantas το 1993, ενώθηκαν για να συντονίσουν τις υπηρεσίες τους σε Ηνωμένο Βασίλειο - Αυστραλία. Τότε μπορούσαν να μειώσουν τις απαιτήσεις των αεροσκαφών τους σε αυτό το μεγάλο δρομολόγιο με ένα Boeing 747 ο καθένας και παρείχαν καλύτερες υπηρεσίες. Η προτυποποίηση του στόλου μπορεί επίσης να φέρει χαμηλότερα κόστη μέσα από ανταλλαγή αεροσκαφών και προσωπικού, κεντρικές ή κοινές εγκαταστάσεις συντήρησης, προτυποποίηση μηχανημάτων φορτοεκφόρτωσης και άλλα. Καθώς οι συμμαχίες γίνονται περισσότερο στρατηγικές, παρά καθαρά εμπορικές, ο στόχος της μείωσης κόστους και «μοιράσματος» κόστους αυξάνεται, καθώς οι αερογραμμές αρχίζουν να αναμειγνύουν τα στοιχεία τους.

Τρίτον, οι συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα σε μια αερογραμμή, συνήθως το βασικό συνεργάτη, να ωφεληθεί από τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη του μικρότερου συνεργάτη. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κόστος ανά μονάδα μιας αερογραμμής, είναι το κόστος του εργατικού προσωπικού, το οποίο μπορεί να διαφέρει πολύ μεταξύ χωρών που γειτνιάζουν και επίσης μεταξύ αερογραμμών στην ίδια χώρα, εάν κάποιες είναι σε υψηλό βαθμό συνδικαλισμένες ή όχι. Μερικές μικρότερες εταιρίες με χαμηλότερα μισθολόγια ενδυναμώνουν αυτό το πλεονέκτημα μειωμένου κόστους, έχοντας χαμηλά διαχειριστικά και λειτουργικά έξοδα και επίσης σε ορισμένες περιπτώσεις με χρήση εξωτερικών συνεργατών σε τμήματα κλειδιά όπως συντήρησης ή τροφοδοσία.

Σημαντικές διαφοροποιήσεις σε κόστη ανά μονάδα μεταξύ αερογραμμών, σήμαιναν ότι ενώ πολλές συμμαχίες είχαν ως βασικό στόχο τους τα οφέλη marketing (εμπορικά οφέλη), ένας επιπλέον σκοπός σε πολλές περιπτώσεις ήταν να εκμεταλλευτούν τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας - συνεργάτη. Αυτό

ήταν ιδιαίτερα αληθινό σε πολλές περιφερειακές ή συγκεκριμένων δρομολογίων συμμαχίες. Έτσι, η μακροπρόθεσμη συμφωνία της KLM με τη Cyprus Airways, για προ-αγορά εισιτηρίων (blockspace) και χρήση πτήσεων άλλων αερογραμμών (codeshare), όπου η Cyprus Airways λειτουργεί την καθημερινή πτήση Λάρνακα – Άμστερνταμ, ήταν εν μέρη υποκινούμενη από το γεγονός ότι τα κόστη της Cyprus σε αυτό το δρομολόγιο ήταν σημαντικά χαμηλότερα από αυτά της KLM. Το 2000 η Air Nostrum, μια ιδιωτική ισπανική περιφερειακή αερογραμμή, έγινε franchise από την Iberia, για να εξυπηρετεί περίπου το 35% των τοπικών δρομολογίων της δεύτερης. Ο σκοπός ήταν να εκμεταλλευτεί τα χαμηλά κόστη ανά μονάδα της Air Nostrum, η οποία λειτουργεί το μεγαλύτερο δίκτυό της με στροβιλοελικοφόρα(turboprops) και χαμηλά κόστη προσωπικού. Η Air Nostrum πληρώνει ένα ποσό στην Iberia, που χειρίζεται το marketing και τις πωλήσεις και παρέχει υπηρεσίες εδάφους. Ως αποτέλεσμα αυτής της ανταλλαγής συστημάτων, πολλά δρομολόγια της Iberia που πριν ήταν ζημιογόνα, άρχισαν να παρουσιάζουν πλεονάσματα. Παρομοίως, πολλές συμφωνίες franchise της British Airways όπως αυτή με την British Mediterranean Airways, την εξαγορά της Reno Air από την American Airlines το Δεκέμβριο του 1998, ή την εξαγορά της ιρλανδικής Cityjet από την Air France το Φεβρουάριο του 2000, όλες υποκινήθηκαν εν μέρη από την επιθυμία τους να εκμεταλλευτούν τα χαμηλότερα λειτουργικά κόστη των μικρότερων αερογραμμών.

Τέλος, η μεγαλύτερη δυνατότητα για μείωση εξόδων μπορεί να έρθει από κοινό εφοδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών, που προμηθεύονται από εξωτερικούς συνεργάτες, όπως υπηρεσίες εδάφους, τροφοδοσία, συντήρηση και καύσιμα. Τα μέλη της συμμαχίας STAR ξοδεύουν περισσότερα από \$15 εκατομμύρια σε προϊόντα και υπηρεσίες κάθε χρόνο. Έχει εκτιμηθεί ότι οι κοινές προμήθειες θα μπορούσαν να μειώσουν τις τιμές περίπου κατά 5 ή 7 %, περιορίζοντας τον τελικό λογαριασμό μέχρι και \$1 δισεκατομμύριο κάθε χρόνο. Οι πιο σημαντικές οικονομίες θα μπορούσαν να προέλθουν από κοινές αγορές αεροσκαφών. Μερικές αεροπορικές εταιρίες θα μπορούσαν, εάν προμηθευόντουσαν από κοινού, να πετύχουν καλύτερες τιμές από ότι εάν αγόραζαν ξεχωριστά. Η εξοικονόμηση κόστους μεγεθύνεται εάν οι αερογραμμές μπορέσουν να συμφωνήσουν σε κοινά χαρακτηριστικά των αεροσκαφών, συμπεριλαμβανομένου του τύπου της μηχανής. Εκτός από κοινή εσωτερική διαρρύθμιση και σχεδιασμό θέσεων, πράγματα όπως χώρος κουζίνας και τουαλέτες μπορούν να προτυποποιηθούν επίσης. Κοινά χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να

συμφωνηθούν, καθώς κάθε αερογραμμή έχει τις δικές της προτιμήσεις και προτεραιότητες. Αλλά το 2003 ένα σύνολο συνεργατών της συμμαχίας STAR – η Air Canada, η Austrian Airlines, η Lufthansa και η SAS – συμφώνησαν σε κάποια κοινά χαρακτηριστικά για ένα 70 με 100 θέσεις περιφερειακό αεροσκάφος και ζήτησαν από 4 κατασκευαστές τις σχεδιαστικές τους προτάσεις. Ο στόχος ήταν να παραγγείλουν μέχρι 200 αεροσκάφη με κοινά χαρακτηριστικά. Στην πραγματικότητα η ανάγκη για μεγαλύτερη χωρητικότητα γρήγορα ανάγκασε την Air Canada το Δεκέμβριο του 2003 και κατόπιν την Austrian το 2004 να αθετήσουν τη συμφωνία και να παραγγείλουν διαφορετικά αεροσκάφη. Η πρόθεση παρέμεινε βέβαια, να κάνουν μια κοινή αγορά αεροσκαφών με κοινά χαρακτηριστικά σε μελλοντικό χρόνο.

Σε ορισμένες περιπτώσεις οι συμμαχίες μπορεί να καθοδηγούνται από την ανάγκη να μοιράζονται τα υψηλά πάγια έξοδα μεγάλων επενδύσεων, ειδικά σε προηγμένες και ακριβές τεχνολογίες. Τέτοιες συμμαχίες τείνουν να εμπλέκονται είτε σε κοινές εγκαταστάσεις συντήρησης ή σε κοινή ανάπτυξη ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων. Η Lufthansa και η Swissair, για παράδειγμα, ξεκίνησαν μια κοινή τεχνική βάση, τη Shannon Aerospace στην Ιρλανδία. Το τεράστιο κόστος των βασικών ηλεκτρονικών συστημάτων κρατήσεων (CRS =Computer Reservation Systems) που αναπτύχθηκαν στα μέσα προς τα τέλη της δεκαετίας του 1980, έδειξαν ότι η πολλαπλή ιδιοκτησία ήταν ουσιαστική, αφού τόσο μεγάλες επενδύσεις δεν μπορούσαν να χρηματοδοτηθούν από μεμονωμένες αεροπορικές εταιρίες. Οι αερογραμμές έπρεπε να συσπειρωθούν, για να μοιραστούν όχι μόνο τα υψηλά κόστη ανάπτυξης, αλλά επίσης και τα υπάρχοντα κανάλια πωλήσεων, έτσι ώστε να πετύχουν επαρκώς διευρυμένο σύστημα διανομής που ήταν απαραίτητο για να δικαιολογήσει την αρχική επένδυση. Οι ευρωπαϊκές αερογραμμές δημιούργησαν 2 ανταγωνιστικά συστήματα CRS το 1987, το Galileo και το Amedeus. Η British Airways, η KLM, η Swissair και η Alitalia ήταν οι βασικοί μέτοχοι του Galileo, αν και περισσότερες αερογραμμές όπως η Olympic Airways κατείχαν λιγότερες μετοχές. Στο τέλος του 1987 το Galileo συγχωνεύτηκε με το Convia, το αντίστοιχο CRS σύστημα της United Airlines. Ως αποτέλεσμα τόσο η USAir όσο και η Air Canada ενώθηκαν με το Galileo. Τα λίγα παγκόσμια CRS συστήματα που αναπτύχθηκαν, ουσιαστικά απαιτούσαν πολλαπλή συμμετοχή αερογραμμών. Καθώς οι συμμαχίες marketing απλώνονταν στο τέλος της δεκαετίας του 1990, πολλές αερογραμμές που συμμετείχαν στο ίδιο CRS σύστημα, βρέθηκαν να υπάγονται σε ανταγωνιστικές

παγκόσμιες συμμαχίες. Μόνο η American Airlines αντιστάθηκε στην τάση των κοινών χρηματοδοτήσεων, αναπτύσσοντας το σύστημα Sabre CRS, μόνη της. Πιο πρόσφατα, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος για μείωση κόστους, μεταφέρθηκε σε κοινές χρηματοδοτήσεις και ανάπτυξη κοινών πλατφορμών IT (Information Technology). Από το 1999 και μετά, αερογραμμές όπως η British Airways και η KLM που αντιμετώπισαν αυξανόμενα χρέη, άρχισαν να πουλάνε τις μετοχές τους στα συστήματα CRS σε μια στιγμή που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από την ανατίμηση της αρχικής τους επένδυσης.

Η βαθιά κρίση που αντιμετώπισαν οι περισσότερες αερογραμμές στα πρώτα χρόνια του 21ου αιώνα έδωσε έμφαση στην ανάγκη των συμμαχιών να επικεντρωθούν στη μείωση του κόστους και στη διεύρυνση της αγοράς. Το Σεπτέμβριο του 2003 όταν η KLM και η Air France παρουσίασαν τα οφέλη της προτεινόμενης συγχώνευσής τους, δήλωσαν ότι οι ετήσιες συνέργειες θα ήταν περίπου €220-260 εκατομμύρια τον τρίτο χρόνο και περίπου €440 εκατομμύρια τον πέμπτη χρόνο. Η ανάλυση αυτών των ποσών δείχνει ότι αυτές οι οικονομίες του κόστους, προήλθαν από μειωμένα κόστη όπως παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ανάλυση. Η παρουσίαση των KLM/Air France δεν διαχώρισε τα κόστη που προήλθαν από εισοδηματικά οφέλη, αλλά απλά δήλωσε ότι περίπου το 60% των συνεργιών σχετιζόταν με κόστη. Μόνο μερικά στοιχεία βελτιστοποίησης δικτύου και εξισορρόπησης διαχείρισης εσόδων έδειχναν ότι έφεραν εισοδηματικά οφέλη. Ίσως η έμφαση στα κόστη ήταν αναπόφευκτη. Η KLM υπέφερε από βαριές απώλειες το 2001-3 και την ώρα της συγχώνευσης, είχε ήδη ξεκινήσει από μόνη της προσπάθειες να περιορίσει τα κόστη κατά €650 εκατομμύρια μέχρι το 2005-6.

Όμως οι συμμαχίες έχουν και την αρνητική τους πλευρά επίσης. Τα κόστη μπορεί στην πραγματικότητα να αυξηθούν μέσα από αυξημένα λειτουργικά ή μεγαλύτερες εξαγορές πόντων συχνών πτήσεων. Τα απαραίτητα έξοδα από την ενσωμάτωση, για να επιτευχθούν οι επιθυμητές συνέργειες, μπορεί να είναι υψηλότερες από ότι κάποιος θα περίμενε – για παράδειγμα το κόστος ενσωμάτωσης των συστημάτων IT. Βασικές αποφάσεις μπορεί να καθυστερούν να φτάσουν σε κάποια κοινή συμφωνία μεταξύ των εταιριών-συνεργατών, γιατί μερικοί διευθυντές μπορεί να απεχθάνονται να αφήσουν την πολυπόθητη ανεξαρτησία τους. Προβλήματα με σωματεία μπορεί να επεκταθούν από ένα μέλος της συμμαχίας σε άλλο. Φτωχή εξυπηρέτηση πελατών ενός συνεργάτη μπορεί να μετριάσει το δυνατό

όνομα ενός άλλου. Για να μειωθούν ή να μετριαστούν οι επιπτώσεις τέτοιων ρίσκων, οι συνεργάτες των συμμαχιών χρειάζεται να δημιουργήσουν ένα δυνατό και δυναμικά κεντρικό συντονιστικό μηχανισμό, για να διασφαλίσουν τη λειτουργική και εμπορική ενσωμάτωση. Αυτό είναι σημαντικό, ειδικά εάν θέλουν να προχωρήσουν προς τη δημιουργία μιας πραγματικά στρατηγικής συμμαχίας.

Καθώς οι συμμαχίες, ειδικά αυτές που αποτελούνται από πολλές αερογραμμές, προσφέρουν πεδίο για μείωση εξόδων, υπάρχει σημαντικό κενό χρόνου μέχρι να επιτευχθεί οποιαδήποτε τέτοια μείωση. Μερικά τέτοια κόστη που σχετίζονται με πωλήσεις και marketing μπορούν να επιτευχθούν σχετικά γρήγορα – για παράδειγμα μέσα από κοινά γραφεία πωλήσεων σε κάποιες αγορές, κοινή χρήση αιθουσών αναμονής στα αεροδρόμια, κοινές υπηρεσίες εδάφους και άλλα. Αλλά τα πιο σημαντικά οφέλη σε κόστη, όπως αυτά που προκύπτουν από την κοινή προμήθεια αεροσκαφών με ίδια χαρακτηριστικά ή από τη δημιουργία κοινών πλατφορμών συστημάτων IT, είναι πιο δύσκολο να συμφωνηθούν και χρειάζονται πολύ περισσότερο χρόνο να εφαρμοστούν. Η συμμαχία «ένας κόσμος» ισχυρίστηκε το 2003 ότι οι συνεργάτες της εξοικονόμησαν περίπου \$300 εκατομμύρια μέσα από κοινές προμήθειες μέσα σε 3 χρόνια από τη στιγμή που δημιούργησαν τη συμμαχία. Μοιράζοντας το σε 8 μέλη και σε 3 χρόνια, το σύνολο δεν δείχνει τόσο μεγάλο. Σε αντίθεση με τα κόστη, τα οφέλη από την κίνηση και τα έσοδα, μπορούν σε κάποιες περιπτώσεις να παραχθούν πιο γρήγορα. Μια έρευνα το 2003 σε 28 εταιρίες κατέληξε στο ότι το 81% ισχυρίστηκαν θετικά αποτελέσματα από άποψη αύξησης κίνησης και εσόδων μέσα σε 12 μήνες από τη στιγμή που μπήκαν στη συμμαχία. Οι συμμαχίες επίσης θεωρούνταν ότι είχαν πολύ μεγαλύτερη επιρροή στο συντελεστή φορτίου και στα έσοδα από ότι στα κόστη.

Κεφάλαιο 3^ο Η κατάσταση στον Αεροπορικό κλάδο και ο ρόλος των charter

Η εξελικτική πορεία φανερώνει μία συντόμευση των ενεργειών απελευθέρωσης της αγοράς στο τομέα των αερομεταφορών με τον περιορισμό δεσμευτικών συμφωνιών αναφορικά με και την χωρητικότητα και το πρόγραμμα που έχει να κάνει με τις πτήσεις. Ο καταναλωτής σε ευρωπαϊκό επίπεδο θα έχει ωφέλεια από την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των υπηρεσιών κυρίως για λόγους ανταγωνισμού.

Αρκετοί ειδικοί βλέπουν ότι οι εταιρείες της παρούσας εποχής (charter) που εξυπηρετούν συνήθως κατά το ήμισυ της ζήτησης στις ευρωπαϊκές χώρες - θα επεκταθούν σε κλασικές αερογραμμές, προσφέροντας λύσεις για ταξιδιώτες ελεύθερου χρόνου. Πρόκειται να προκληθεί σταδιακή εξαφάνιση των κρατικών μονοπωλίων από τις ελεύθερες πτήσεις

Η ιδιωτικοποίηση συνήθως είναι η πιο λογική εξελικτική πορεία για τους εθνικούς αερομεταφορείς που προβλέπεται να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα στις διεθνείς συνδέσεις και να έχουν τον πλήρη έλεγχο στις εσωτερικές τους αγορές.

Η ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά εμφανίζει θεμελιώδεις διαφορές ως προς την αμερικανική αεροπορική αγορά:

- το 90% των ευρωπαϊκών πτήσεων είναι διεθνείς
- στην ευρωπαϊκή αγορά του εν λόγω κλάδου είναι πολύ εντονότερο το στοιχείο των πτήσεων charter,
- για μέσες αποστάσεις (400+800 km) το αεροπλάνο συναντά στην Ευρώπη τον ανταγωνισμό του τρένου εξπρές,
- το κόστος των συντελεστών παραγωγής στις αερομεταφορές είναι στην Ευρώπη μεγαλύτερο από αυτό που υπάρχει στις ΗΠΑ.

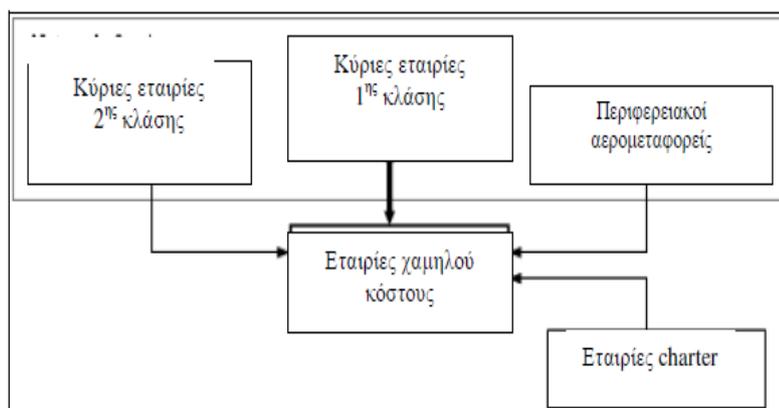
Για τους προαναφερθέντες λόγους, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επέλεξε την οδό της σταδιακής απελευθέρωσης των αερομεταφορών (Κανονισμοί 3976/87 και 2344/90), (Κανονισμός Ευρωπαϊκής Ένωσης 3976/87, Κανονισμοί 3976/87 και 2344/90/2344/90).

Ένα εκ των κυριότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζεται σήμερα ο

Ευρωπαϊκός ουρανός είναι η πτήση 25000 αεροπλάνων σε ημερήσια βάση και οι συχνές καθυστερήσεις πτήσεων με αποτέλεσμα τον κορεσμό του εναέριου χώρου.

Οι αεροπορικές εταιρίες διπλασίασαν την εναέρια κυκλοφορία μέχρι το 2010. Ένα τέτοιο επίπεδο ανάπτυξης ισχύει υπό την προϋπόθεση ότι η μεταρρύθμιση της διαχείρισης του εναέριου χώρου έχει επαρκή διαθεσιμότητα της χωρητικότητας των αερολιμένων

Στη συνέχεια παρουσιάζονται γραφικά οι βασικές μορφές των αεροπορικών μεταφορών (Garriga, 2004).



Διάγραμμα 3-1: Κύριες μορφές αεροπορικών εταιρικών

Οι ποικίλοι τύποι του παραπάνω γραφήματος είναι η βάση για τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτοί διακρίνονται σε :

- Εταιρίες τύπου charter
- Εταιρίες τύπου ολοκληρωμένων υπηρεσιών (Full service type)
- Εταιρίες καθαρά χαμηλού κόστους (Core Low Cost Carrier)
- Περιφερειακού χαρακτήρα (Regional type)

Εταιρίες τύπου charter είναι η Rynair και η Easyjet.

Αντίστοιχο παράδειγμα είναι η Buzz και η Go. (Travel Business Analyst, 2003).

3.1 Οι Προβλέψεις Για Το Μέλλον Των Χαμηλού Κόστους Αερομεταφορέων

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα οι επιχειρήσεις χαμηλού κόστους αερομεταφοράς είναι ένας ραγδαία αναπτυσσόμενος κλάδος. Σε εποχές που θα μειωθεί η ζήτηση και η αγορά θα επέλθει σε κορεσμό, οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς θα διαρκούν να βελτιώνονται

Αναφορικά με μελέτη του “Mercer Management Consulting” το 2010 οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς πρόκειται να έχουν μερίδιο 25% της αγοράς. (Airline Business, 2005).

Οι κυριότεροι μεταφορείς χαμηλού κόστους θα ανταγωνίζονται με μικρότερους ούτως ώστε να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά και οι μεγάλες κλασικές εταιρίες θα προσβλέπουν σε νέες τακτικές ώστε να ωφεληθούν από την αγορά χαμηλού κόστους.

Βεβαίως και οι δυο κατηγορίες θα πρέπει να είναι προσεκτικές στο μέλλον και θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις τακτικές τους. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα είναι δυνατόν να αρχίσουν μια καινούρια συνεργασία ή να έχουν τον έλεγχο ενός αλλού αερομεταφορέα.

Οι μέθοδοι αυτοί εφαρμόζονται στις αεροπορικές συμμαχίες. Το κέρδος για μια αεροπορική συμμαχία θα προέρχεται από τις υπηρεσίες των υπολοίπων εταιριών με τις οποίες συνεργάζεται. Οι συμμαχίες προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα όπως αύξηση της επιβατικής κίνησης, μείωση του κόστους κτλ. (Iatrou, & Alamdari, 2003).

Οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες οφείλουν να προσεγγίσουν του χαμηλού κόστους για αερομεταφορείς για να πετύχουν χαμηλότερα κόστη όσον αφορά τους ευρωπαϊκούς προορισμούς. Πρωτίστως οφείλει να επανεξετάσει τα δίκτυα “hub and spoke” και να πάψουν τις μη κερδοφόρες διαδρομές. Επίσης, στην Ευρώπη υπάρχουν πολλά κομβικά αεροδρόμια σε μικρή απόσταση μεταξύ τους τα οποία υστερούν σε οργάνωση και λειτουργία σε σχέση με τα κύρια κομβικά αεροδρόμια.

Αναμένεται ότι μόνο κάποια από αυτά συνεχίζουν να είναι σε λειτουργία βιώσιμα στο μέλλον (Franke, 2004, Dennis, 2005)

Επιπρόσθετα οι εταιρίες οφείλουν να αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους αλλά και την κερδοφορία τους. Ένας από αυτούς είναι η ανανέωση και η αναβάθμιση του στόλου των αεροσκαφών τους. Για παράδειγμα η Easyjet ευελπιστεί ως το 2010 να αποσύρει όλα τα A321s και τα περισσότερα Boeing narrowbodies καθώς και να αντικαταστήσει κάποια από τα A319s και A320s.

Παρόμοιες βλέψεις έχει και η Ryanair η οποία αναπροσαρμόζει το δίκτυο της με σκοπό την βελτιστοποίηση του. (Aviation Week & Space Technology, 2008). Δεν θα πρέπει να παραλείπετε ότι οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται και ως κύριες/παραδοσιακές αλλά και ως εταιρίες χαμηλού κόστους κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε αδιέξοδο εξαιτίας μεγάλων διαφορών.

Μόνος τρόπος επιτυχίας είναι ο πλήρης διαχωρισμός της εταιρίας χαμηλού κόστους από αυτή που παρέχει όλες τις υπηρεσίες. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τους μεταφορείς τύπου charter. (Francis, Humphreys, & Ison, 2004, Morrell, 2005).

Στις μέρες μας γύρω στις 50 επιχειρήσεις μικρού κόστους ενεργοποιούνται στην Ευρώπη με μερίδιο αγοράς 19% των επιβατών. Οι πιο πολλοί από το 1/3 των επιβατών προέρχονται από τις κύριες εταιρίες, που δείχνουν ενδιαφέρον για εξοικονόμηση χρημάτων και για διάφορες προσφορές.

Γύρω στο 60% του μεταφερόμενου επιβατικού κοινού των αεροπορικών επιχειρήσεων χαμηλού κόστους θα χρησιμοποιούσε άλλο τρόπο για τη μετακίνηση του πιο οικονομικό ή δεν θα ταξίδευε καθόλου αν δεν του παρέχονταν εισιτήρια σε χαμηλές τιμές.

Το κύριο ερώτημα των αεροπορικών εταιρειών μικρού κόστους από δω και πέρα είναι πώς να διατηρήσουν τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ένας αερομεταφορέας μικρού κόστους μεγάλων αποστάσεων δεν μοιάζει να είναι βιώσιμος στο μέλλον. Οι κεντρικές αεροπορικές εταιρίες και οι τύπου charter αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο αφού διαθέτουν εισιτήρια σε μικρή τιμή για αρκετούς και ποικίλους μακρινούς προορισμούς.

Οι κυριότεροι στόχοι των επιχειρήσεων είναι οι μικρότερες τιμές για δρομολόγια σε δίκτυο μορφής “point to point”. Μελλοντικά οι επιχειρήσεις θα έχουν ως βασικό στόχο να αποσπάσουν μέρος επιβατικού κοινού η μια της άλλης αλλά με διαφορετικής προσέγγισης αναλογικά με το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζεται.

3.2 Η Ανάπτυξη των συμμαχιών των αεροπορικών εταιριών και των εταιριών χαμηλού κόστους

Για τους περισσότερους, η διεθνής αεροπορική βιομηχανία εμφανίζεται συναρπαστική και με πολλά περιθώρια κέρδους μέσα από τις πωλήσεις των «προϊόντων τους». Στην πραγματικότητα όμως η μακροχρόνια κερδοφορία είναι πια περιορισμένη.

Πριν τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι διμερές συμφωνίες ελεγχόταν από τη διεθνή πολιτική στον τομέα των αερομεταφορών. Τα περισσότερα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είχαν τους δικούς τους αερομεταφορείς και οι κανονισμοί που έπρεπε να ακολουθούνται από τις αεροπορικές εταιρίες έθεταν πολλούς περιορισμούς. Τα δρομολόγια δεν ήταν ιδιαίτερα λειτουργικά και το κόστος αλλά και οι τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων πολύ υψηλές.

Προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της αεροπορικής βιομηχανίας, συστήθηκε η απελευθέρωση περνώντας μέσα από τρεις φάσεις. Η πρώτη φάση ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 1988, η δεύτερη εγκρίθηκε τον Ιούνιο του 1990 και η Τρίτη εγκρίθηκε τον Ιούνιο του 1991 αλλά τέθηκε σε ισχύ τον Ιανουάριο του 1993.

Η εφαρμογή των τριών φάσεων ολοκληρώθηκε το 1997 (Graham, 2005). Το πακέτο της πρώτης φάσης επέτρεπε στις αεροπορικές εταιρίες να αυξήσουν τη διαθεσιμότητα σε δρομολόγια, να εισέλθουν σε νέες αγορές και να ορίσουν το ύψος των ναύλων. Τα πακέτο της δεύτερης φάσης απελευθέρωνε τα δρομολόγια έως την τέταρτη ελευθερία.

Στη φάση της εφαρμογής του τρίτου πακέτου οι αεροπορικές εταιρίες μπορούσαν ελεύθερα να ορίσουν τις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων από το 1993 και από τον Απρίλιο του 1997 αν διαθέσουν έως το 50% των θέσεων μιας πτήσης με *stopover* σε κάποια άλλη εταιρεία μέλος. Επίσης δόθηκε το πράσινο φως και στην 7^η ελευθερία με μόνη εξαίρεση κάποια δρομολόγια Δημοσίας υποχρέωσης.

Μετά τον Απρίλιο του 1997 οι αεροπορικές εταιρίες των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είχαν πια το δικαίωμα να προσχωρήσουν σε *συμμαχίες* εκτός βέβαια αν αυτές συνεπάγονταν προφανές μονοπώλιο (Bennett, 1997).

Η περαιτέρω απελευθέρωση των διεθνών αεροπορικών υπηρεσιών θα

επιτρέπει στις *εταιρείες χαμηλού κόστους* να επεκταθούν σε νέες αγορές, απειλώντας έτσι πολλές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (Δογάνης, 2006).

3.3 Περιγραφή εταιρειών χαμηλού κόστους

Go: Η Go ιδρύθηκε από την British Airways το Μάιο του 1998, σκοπός της εταιρείας ήταν να μην παρέχει ειδικές εξυπηρετήσεις προκειμένου να έχει φτηνά εισιτήρια και έτσι να καταφέρει να εισχωρήσει με αξιώσεις στην Ευρωπαϊκή αγορά. Η Go χρηματοδοτήθηκε με 25 εκατομμύρια λίρες από την British Airways με σκοπό να διατηρήσει το μερίδιο της μια και άλλες εταιρείες όπως η Easy Jet πωλούσε φτηνά εισιτήρια σε πελάτες της. Την 31 Μαρτίου του 1999 οι πωλήσεις της Go είχαν φτάσει τα 31,6 εκατομμύρια λίρες και οι λειτουργικές ζημιές τα 22 εκατομμύρια λίρες (www.go.com).

Ryanair: Η Ryanair ιδρύθηκε το 1985 στην Ιρλανδία στην αρχή ήταν παραδοσιακή αεροπορική εταιρεία με ολοκληρωμένες υπηρεσίες, το 1990 η εταιρεία άλλαξε στόχο και άρχισε να προσφέρει φτηνά εισιτήρια χωρίς ειδικές εξυπηρετήσεις. Το πρώτο χρόνο της η εταιρεία είχε 57 άτομα προσωπικό και εξυπηρέτησε μόλις 5000 επιβάτες. Η εταιρεία ξεκίνησε με δύο αεροπλάνα turbo prop BA 748. Τα επόμενα τρία χρόνια η εταιρεία αύξησε τα δρομολόγια της μεταξύ Αγγλίας και Ιρλανδίας αύξησε το προσωπικό της σε 120 άτομα και τους επιβάτες σε 120.000. Σήμερα έχει 20 Boeing 747 και εξυπηρετεί 26 προορισμούς (www.ryanair.com).

Virgin Express: Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1992 από την City Hotels Group σαν Euro Belgian Airlines (EBA). Στην αρχή ήταν μια εταιρεία charter, το πρώτο της ταξίδι έγινε τον Νοέμβριο του 1994. Μετά την εξαγορά της εταιρείας EBA από την Virgin Group τον Απρίλιο του 1996, η εταιρεία μετονομάστηκε σε Virgin Express. Κατά το οικονομικό έτος 1998 οι πωλήσεις έφτασαν στα 10,5 δισεκατομμύρια βελγικά φράγκα. Η συνεργασία της με τη Sabena airlines εξασφάλισε μια σταθερή ροή εσόδων αφού η Sabena airlines αγόραζε εισιτήρια της Virgin Express (www.virginexpress.com).

Buzz: Το 1999 η KLM προκειμένου να μπει στη αγορά με αντικείμενο την πώληση φτηνών εισιτηρίων ίδρυσε την Buzz με βάση το Stansed του Λονδίνου η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες προς Βερολίνο, Ντυσελντοφ, Φρανκφούρτη, Μιλάνο, Βιέννη, Παρίσι και Λυών (www.buzz.com).

3.4 Αλλαγή στα κανάλια διανομής των LCC

Τα παραδοσιακά κανάλια διανομής των αεροπορικών εταιριών Low Cost είναι το internet και τα Call Centers. Απέφευγαν συστηματικά τα GDS's διότι δεν ήθελαν να προσθέσουν στα κόστη τους προμήθειες προς τα γραφεία ταξιδιών και κόμιστρα προς τα GDS. Αυτή η πρωτοποριακή επιχειρησιακή εξέλιξη θα επιτρέψει στα γραφεία ταξιδιών που ασχολούνται με το εταιρικό ταξίδι να έχουν άμεση πρόσβαση και να πραγματοποιούν κρατήσεις σε πτήσεις της easyJet μέσω του επιλεγμένου περιβάλλοντος GDS που διαθέτουν, μαζί με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες, ώστε να έχουν τη δυνατότητα εύκολων συγκρίσεων σε τιμές και ωράρια πτήσεων καθώς επίσης και εύκολων κρατήσεων. Αυτή είναι η πρώτη φορά που το inventory μιας μεγάλης αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους είναι διαθέσιμο σε προμηθευτές GDS.

Κεφάλαιο 4^ο Εισαγωγή στην έννοια της εταιρίας- Μελέτη ίδρυσης των charter

4.1 Η Έννοια της εταιρίας

Η εταιρεία είναι η σύμβαση με την οποία δύο ή περισσότερα πρόσωπα υποχρεώνονται αμοιβαία στην επιδίωξη με κοινές εισφορές, κοινού σκοπού και ιδίως σκοπού οικονομικού. (Karagiannis& Velentzas, 1995), (Άρθρο 741 ΑΚ)

Με βάση τον συγκεκριμένο ορισμό προκύπτει ότι η ύπαρξη του κοινού σκοπού αποτελεί το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της εταιρικής σχέσης. Ο κοινός αυτός σκοπός μπορεί να ποικίλει από τον αυστηρά ιδεολογικό μέχρι τον καθαρά υλιστικό, αρκεί να μην είναι αθέμιτος. Ο αστικός κώδικας ορίζει τις βασικές αρχές που ισχύουν στην εταιρική σχέση:

- Οι εταίροι πρέπει να καταβάλουν τις εισφορές τους, οι οποίες μπορεί να συνίστανται σε χρήμα ή σε πράγμα ή σε κάποιο δικαίωμα ή σε προσωπική εργασία κ.λ.π.
- Οι εταίροι διαχειρίζονται από κοινού τις εταιρικές υποθέσεις.
- Ο κώδικας ορίζει την ανάκληση του διαχειριστή και την παραίτηση του.
- Ο κώδικας ορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εταίρων.
- Οι εταίροι έχουν συγκεκριμένη συμμετοχή στα κέρδη και τις ζημιές.
- Ο κώδικας ορίζει ακόμα τα εξής:
 1. Τη διάρκεια της εταιρείας.
 2. Την εκκαθάριση.
 3. Την απόκτηση νομικής προσωπικότητας από την αστική εταιρεία που επιδιώκει σκοπό οικονομικό(Mentis et al., 2002)].

4.2. Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας

Τα χαρακτηριστικά της εταιρείας είναι τα εξής:

- Η εταιρεία είναι σύμβαση διαρκής, ιδιότυπη και αμοτεροβαρής (ΑΡΘΡΟ 374).
- Η εταιρεία είναι σύμβαση ενοχική αυτό συνάγεται από τον ορισμό της

εταιρείας, στον οποίο αναφέρεται ότι η εταιρεία είναι σύμβαση στην οποία δύο η περισσότεροι είναι από κοινού υποχρεωμένοι (ΑΡΘΡΟ 741).

✿ Η εταιρεία είναι καταρχήν, σύμβαση άτυπη, γιατί καταρτίζεται με την απλή συναίνεση των συμβαλλομένων μερών.

✿ Η σύμβαση της εταιρείας είναι προσωπικής και εμπιστευτικής φύσης.

4.3 Διαφορές της εταιρείας από άλλες συμβάσεις

Η εταιρεία διαφέρει:

1. Από την κοινωνία γιατί αφενός στην εταιρεία υπάρχει κοινός σκοπός, ενώ μπορεί να μην υπάρχει παρόμοιος σκοπός στην κοινωνία. Η κοινωνία συνίσταται στον νόμο ενώ η εταιρεία συνίσταται στη βούληση των εταίρων. (ΑΡΘΡΟ 785)
2. Από τις συμβάσεις για τις οποίες δεν υπάρχει εταιρική εντολή. (ΑΡΘΡΑ 713/648)
3. Από τα σωματεία γιατί ο σκοπός τους είναι μη κερδοσκοπικός.

4.4. Προϋποθέσεις λειτουργίας μιας εταιρείας

Οι βασικές προϋποθέσεις λειτουργίας μιας εταιρείας είναι οι κάτωθι:

1. **Εισφορά των εταίρων:** Η εισφορά των εταίρων μπορεί να είναι εργασία, χρήματα, διάφορα αντικείμενα (όπως ακίνητα, κινητά) ή οποιαδήποτε άλλη παροχή κ.λ.π. Αν ένας από τους εταίρους δεν συνεισφέρει τίποτα στην εταιρεία, η σχέση προς αυτόν θεωρείται δωρεά. Τα ύψος της εισφοράς στην εταιρεία καταβάλλεται από κοινή απόφαση.
2. **Κοινός σκοπός:** Κοινός σκοπός υπάρχει όταν μια εταιρεία αποβλέπει στο συμφέρον όλων των εταίρων ή όταν εξυπηρετεί και γενικά συμφέροντα.

4.5 Είδη εμπορικών εταιριών

Ο εμπορικός νόμος διακρίνει τέσσερα είδη εμπορικών εταιριών:

1. Την ομόρρυθμη.
2. Την ετερόρρυθμη.
3. Την ανώνυμη.
4. Τη μετοχική η αφανής (Mentis et al., 2002)
5. Την ΙΚΕ

Στην πορεία όμως δημιουργήθηκαν και άλλες μορφές όπως:

1. Η ετερόρρυθμη κατά μετοχές.
2. Η εταιρεία περιορισμένης ευθύνης.
3. Η κοινοπραξία.
4. Ο συνεταιρισμός.

Οι παραπάνω εταιρικές μορφές διακρίνονται σε προσωπικές δηλαδή αυτές που στηρίζονται σε προσωπική συνεργασία των μελών τους και σε κεφαλαιουχικές δηλαδή αυτές που στηρίζονται στο εισφερόμενο κεφάλαιο και όχι στη προσωπικότητα των εταίρων.

Προσωπικές είναι οι εξής:

- Η ομόρρυθμη (Ο.Ε).
- Η ετερόρρυθμη (Ε.Ε).
- Η αφανής.
- Ο συνεταιρισμός
- Η κοινοπραξία

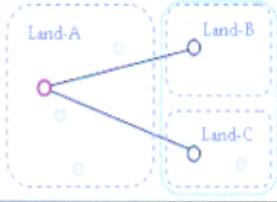
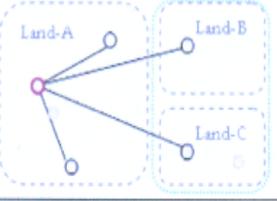
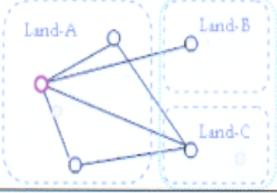
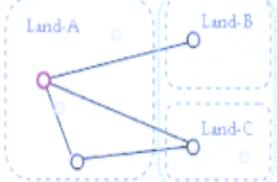
Από τις παραπάνω εταιρικές μορφές αυτές που έχουν επικρατήσει στη πράξη είναι από τις προσωπικές εταιρίες η ομόρρυθμη και η απλή ετερόρρυθμη και από τις κεφαλαιουχικές η ανώνυμη, η ΕΠΕ και η «ΙΚΕ» («ιδιωτική κεφαλαιουχική εταιρία»). Συνήθως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ομόρρυθμες ή ετερόρρυθμες ή ακόμα και ΕΠΕ. Αντίθετα οι ανώνυμες προσιδιάζουν μεγάλο κεφάλαιο. Τέλος θα πρέπει να προστεθεί ότι τύποι επιχειρήσεων είναι τα καρτέλ, τα κονσέρν αλλά και τα

τραστ, τα οποία ενδιαφέρουν την οικονομική παρά τη νομική επιστήμη.

4.6. Οι Εταιρίες χαμηλού κόστους τύπου charter

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζετε η εξέλιξη των εταιριών χαμηλού κόστους τύπου Charter

Πίνακας 4.1: Εξέλιξη του δικτύου των εταιριών χαμηλού κόστους τύπου Charter

<p>Αρχικό στάδιο</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Προορισμοί τουριστικού ενδιαφέροντος • Προσανατολισμένος δίκτυο σε Βορρά-Νότο • Μακρινές πτήσεις • Χαμηλή συχνότητα πτήσεων • Υψηλή επιβατική πληρότητα
<p>Ανάπτυξη</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Πτήσεις καθ' όλη της διάρκεια του έτους • Προσθήκη νέων προορισμών • Αύξηση της συνδεσιμότητας στο δίκτυο
<p>Επέκταση</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση του αριθμού των προορισμών και της επιβατικής πληρότητας
<p>Βελτιστοποίηση</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Οι μη κερδοφόρες πτήσεις καταργούνται <p>Legend</p> <ul style="list-style-type: none"> — Flight route - - - Border ⋯ Tourist Destination ○ Airport ○ Airport within network ● Hub-airport

Πηγή: Kleymann, B. and Seristö, H. (2001)

Ο παραπάνω πίνακας μας δίνει μια εικόνα της εξέλιξης του δικτύου των εταιριών χαμηλού κόστους τύπου Charter. Η πρώτη φάση χαρακτηρίζεται από πτήσεις σχετικά μεγάλων αποστάσεων προς τουριστικούς προορισμούς, και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά των πτήσεων charter παρατηρείται υψηλή επιβατική πληρότητα με αντίστοιχη χαμηλή συχνότητα πτήσεων.

Για την Ευρώπη αυτό σημαίνει έναν προσανατολισμό δικτύου με κατεύθυνση Βορράς-Νότος, διότι οι περισσότερες τουριστικές περιοχές εντοπίζονται στις χώρες της Μεσογείου. Στην επόμενη φάση ο μεταφορέας αρχίζει να λειτουργεί σύμφωνα με το μοντέλο μικρού κόστους και οργανώνει πτήσεις για όλη την περίοδο του έτους ενώ προσθέτει στο πρόγραμμά του νέους προορισμούς. Έτσι το δίκτυο αναπτύσσεται και μεταβαίνοντας στην τρίτη φάση δημιουργούνται περισσότερα δρομολόγια και χρησιμοποιούνται επιπλέον αεροδρόμια.

Στην τέταρτη και τελευταία φάση οι μη κερδοφόρες διαδρομές καταργούνται. Όσον αφορά τη χρήση αεροδρομίων, η εταιρία διατηρεί την αρχική της θέση στα κύρια αεροδρόμια και επεκτείνει το δίκτυό της προς δευτερεύοντα και κατώτερης κατηγορίας αεροδρόμια (Gudmundsson & Lechner, 2006).

4.7 Εταιρίες Charter

Προ της περιόδου της απελευθέρωσης των αερομεταφορών οι επιχειρήσεις αυλωμένων πτήσεων (charter) κατά κύριο λόγο μετέφεραν επιβάτες προς τουριστικές περιοχές. Αναφορικά με την Ευρώπη επιβατική κίνηση των επιχειρήσεων charter ισούσαν με ποσοστό 20% του συνόλου των επιβατών το 2000 με μεγαλύτερο ποσοστό αυτό του 25% στις αρχές του '90, όπου και μειώθηκε στο 23% το '98.

Εφόσον λοιπόν απελευθερώθηκε η αγορά η εικόνα άλλαξε ραγδαία.

Τα κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας της συγκεκριμένης μορφής επιχειρήσεων παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω: (Gudmundsson & Lechner, 2006) :

- Εκτελούνται μη προγραμματισμένες πτήσεις
- Εκτελούνται ανάλογα περίπτωση
- Δεν υπάρχει δίκτυο. Πραγματοποιούν πτήσεις αναλόγως με τις ανάγκες της αγοράς
- Δεν μεταφέρουν μόνο επιβάτες αλλά και φορτία
- Οι πτήσεις γίνονται κατά τις νυχτερινές ώρες
- Δεν γίνονται μεμονωμένες κρατήσεις

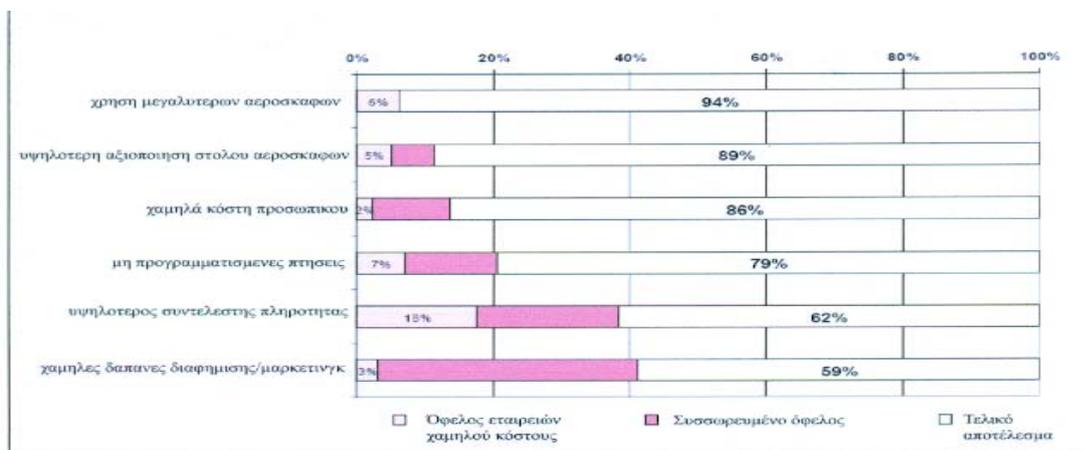
- Οι θέσεις πωλούνται μόνο μέσα από πρακτορεία
- Πωλούνται όλες οι θέσεις του αεροπλάνου ή μόνο μπλοκ θέσεων
- Η ναύλωση προέρχεται αναλόγως με τις ώρες πτήσης
- Οι υπηρεσίες αλλά και το κόστος εισιτηρίου κατά την πτήση είναι σαν αυτές των εταιριών χαμηλού κόστους
- Το μέσο σκέλος διαδρομής είναι πιο μεγάλο από αυτό των εταιριών χαμηλού κόστους
- Γίνονται και υπερατλαντικές πτήσεις
- Πλην του πτητικού έργου, οι υπόλοιπες υπηρεσίες αγοράζονται από τρίτους

Οι μεταφορείς πτήσεων charter από την αρχή παρουσίαζαν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα σε σχέση με εταιρίες, όπως:

- Πιο υψηλή πυκνότητα θέσεων
- Πιο μεγάλη πληρότητα θέσεων
- Πτήσεις σε δίκτυο της μορφής "point to point"
- Μεγαλύτερη απασχόληση των αεροσκαφών ημερησίως
- Μεγαλύτερη παραγωγικότητα του προσωπικού

Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει ποσοτικά τα πλεονεκτήματα των εταιριών charter με τις βασικές εταιρίες που προσδίδουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες στον επιβάτη. Σε κάθε γραμμή φαίνεται με πορτοκαλί ποιες είναι οι οικονομίες κλίμακας που πραγματοποιούν οι εταιρίες τύπου charter στον ανάλογο τομέα οργάνωσης και λειτουργίας.

Το κόκκινο χρώμα παρουσιάζει το συνολικό όφελος που προέρχεται σαν άθροισμα από τις προηγούμενες οικονομίες. Φαίνεται λοιπόν ότι το κόστος λειτουργίας μιας επιχείρησης charter αναλογεί στο 59% του αντίστοιχου κόστους μιας βασικής εταιρίας.



Επιπρόσθετα αναλογικά με τις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους αναφέρονται ακόμα ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως: (Doganis, 2002)

- Αεροσκάφη μεγαλύτερου μεγέθους
- Μεγαλύτερη απασχόληση αεροσκαφών στις βραδινές πτήσεις όπου τα αεροδρόμια έχουν περιορισμούς
- Η συχνότητα πτήσεων μέσα στη διάρκεια της ημέρας καλύπτει τις ανάγκες χωρίς περιττές διαδρομές
- Μεγαλύτερη πληρότητα σε σχέση με εταιρίες χαμηλού κόστους
- Μικρό κόστος διαφήμισης λόγω προώλησης θέσεων μέσω ταξιδιωτικών γραφείων

Ένα κύριο μειονέκτημα των εν λόγω επιχειρήσεων τύπου charter είναι η περιοδικότητα της λειτουργίας τους από την στιγμή που οι πτήσεις τους έχουν ως αποκλειστικούς προορισμούς τουριστικές περιοχές.

Κάποιοι από αυτούς επιχείρησαν, όχι πάντα πετυχημένα, να προσφέρουν πτήσεις προς τουριστικούς προορισμούς με μεγάλη εποχικότητα, ενώ εκμίσθωναν με την μέθοδο *·wet leasing·* τον στόλο τους σε περιόδους μικρής ζήτησης (Graham et al., 2005).

Αρκετοί από αυτούς είχαν άμεση εξάρτηση από ταξιδιωτικά γραφεία σε βαθμό αμφισβήτησης σε σχέση με την οργάνωση και τη λειτουργία τους.

Για μεγάλο χρονικό διάστημα οι επιχειρήσεις αυτές ήταν ασφαλείς αναφορικά με τον ανταγωνισμό λόγω χαμηλού κόστους, αλλά από όταν οι μεταφορείς χαμηλού κόστους εκδήλωσαν ενδιαφέρον και για τις παραδοσιακά δρομολογημένες πτήσεις τους, αυτό άλλαξε.

Στους δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς προς Ισπανία υπάρχουν περίπου 20 χαμηλού κόστους επιχειρήσεις εν ενεργεία. Τέτοιοι προορισμοί είναι και η Μάλαγα, η Βαρκελώνη και η Μαγιόρκα (Iatrou & Alamdari, 2005).

Πολλές ταξιδιωτικές επιχειρήσεις όπως είναι η TUI επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην εκτίμηση στις συμπεριφορές της αγοράς στο μέλλον.

Ένας επίσης μεταφορέας που κάνει πτήσεις charter είναι η Air Berlin, η οποία είναι τρίτη στην σειρά εταιριών χαμηλού κόστους σε όλη την Ευρώπη. ενώ τα τελευταία χρόνια έχει σημειώσει τεράστια ανάπτυξη.

Ακόμα η LTU ξεκίνησε τα λεγόμενα ··City-quickies·· προς Ευρωπαϊκούς προορισμούς τον Νοέμβριο του '05, ενώ η Condor πρόκειται να ακολουθήσει την πολιτική χαμηλού κόστους προς 8 ευρωπαϊκές πόλεις στο εγγύς μέλλον.

4.8 Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων στις εταιρίες charter

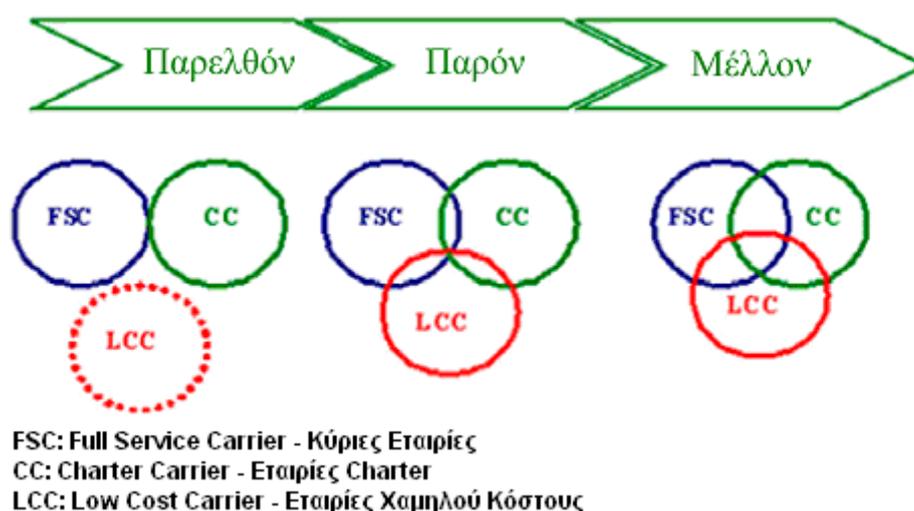
Η λειτουργία των εταιριών charter στις αερομεταφορές, οδήγησε ευρύτερα το κλάδο στην ανάπτυξη μιας στρατηγικής αντίδρασης. Από την άλλη και οι εταιρίες χαμηλού κόστους στις οποίες ανήκουν οι εταιρίες charter ενσωμάτωσαν στον τρόπο λειτουργίας τους διαδρομές και υπηρεσίες που χτύπαγαν ευθέως των ανταγωνισμό.

Κάποιος οδηγείτε στο συμπέρασμα ότι ο διαχωρισμός των διαφόρων εταιριών σε σχέση με τη λειτουργία και την οργάνωση τους στο μέλλον θα καθίσταται επίπονος και δύσκολος. Χαρακτηριστικό σε σχέση με τα παραπάνω αποτελεί το σχήμα που ακολουθεί παρακάτω και δηλώνει τη μελλοντική εξέλιξη του μοντέλου λειτουργίας των αεροπορικών επιχειρήσεων όλων των τύπων (Karagiannis & Velentzas, 1995).

Μέχρι σήμερα οι περιοχές δράσεις όλων των εταιριών ήταν διαφορετικός. Κάθε μια ακολουθούσε το βασικό μοντέλο οργάνωσης ανάλογα με την κατηγορία στην οποία κάλυπτε και εξυπηρετούσε δεδομένες κατηγορίες επιβατών.

Με την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών και το ανταγωνιστικό κλίμα που καθορίστηκε, οι εταιρίες επεκτείνανε το χώρο δράσης τους με αποτέλεσμα να εμφανίζετε μια αλληλοκάλυψη στους προορισμούς και το επιβατικό κοινό στο οποίο απευθύνονται.

Στο μέλλον συμπεριλαμβανομένων και των charter θα υπάρχουν εταιρίες οι οποίες θα επιδιώκουν μέρος του επιβατικού κοινού ή μια της άλλης αλλά αναπτύσσοντας μια διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και το επιχειρηματικό τους μοντέλο (Mentis et al., 2002).



Σχήμα 4.1-Εξέλιξη των επιχειρηματικών μοντέλων

Πηγή: Mentis et al., 2002

Παρακάτω δηλώνονται τα σημεία στα οποία οι εταιρίες charter πλεονεκτούν έναντι των άλλων εταιριών σε σχέση με το κόστος λειτουργίας τους. Παρόλο υπάρχουν διαφορές στο πραγματικό κόστος δηλώνετε καθαρά ότι υπάρχουν συσσωρευμένες δυνατότητες μείωση του κόστους λειτουργίας τους τις οποίες δεν είναι δυνατόν να εκμεταλλευτούν οι υπόλοιπες εταιρίες. Τα σημεία διαφοροποίησης είναι τα ακόλουθα:

1. Η υπάρχουσα δομή τους.
2. Η απαιτήσεις του δικτύου
3. Η ανάγκη εξάπλωσης του δικτύου
4. Η ανάγκη εξυπηρέτησης μεγάλων αεροδρομίων

Οι εταιρίες charter έχουν ένα πολύ διαφορετικό τρόπο λειτουργίας ο οποίος μεταφράζεται μέσα από το διαφορετικό κόστος λειτουργίας, τη διαδικασία λειτουργίας, τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών τους και γενικά μέσα από τις ευρύτερες διαδικασίες που τα χαρακτηρίζουν. Μια εκ των βασικών εταιριών τύπου

charter η οποία θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα και η οποία ανήκει και στις εταιρίες χαμηλού κόστους είναι η Air Berlin (Mentis et al., 2002).

Οι εταιρίες charter λειτουργώντας με το μίνιμουμ των εξόδων τους αλλά και σχεδόν μηδενικά κέρδη μπορούν να έχουν ένα κόστος εισιτηρίου στα 80€, το ποσοστό πληρότητας θα πρέπει να είναι 37%, ανάλογα το είδος, σε κάποιες εταιρίες τύπο τσάρτερ που έχουν λίγο υψηλότερο κόστος λειτουργίας η πληρότητα θα πρέπει να είναι στο 60%. Οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς πωλούν τα εισιτήρια τους σε μια τιμή πάνω από τα 93€ και με πληρότητα επιβατών που τείνει στο 100%.

Το κόστος του προσωπικού των εταιριών τύπου charter κινείται σε χαμηλά επίπεδα, έχοντας εξοικονόμηση χρημάτων κοντά στο 3%. Στου άλλου τύπου εταιρίες το κόστος του προσωπικού αντιστοιχεί στο 10-14% του συνολικού κόστους λειτουργίας. Το 3% των charter μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τις ακόλουθες δράσεις:

1. Την υψηλή παραγωγικότητα του προσωπικού.
2. Λιγότερες διανυκτερεύσεις και μετακινήσεις του προσωπικού σε μη εργάσιμες ώρες.

Η υψηλότερη παραγωγικότητα είναι αποτέλεσμα των ακόλουθων δράσεων:

1. Λειτουργία σε point to point τύπου δικτύου.
2. Μικρός μέσος χρόνος παραμονής στο έδαφος των αεροσκαφών (20-30 min).
3. Πραγματοποίηση 8 πτήσεων κατά μέσο όρο ανά αεροσκάφος σε καθημερινή βάση.
4. Μέσο όρο πτήσεων του πληρώματος 4 ανά μέρα.
5. Επιστροφή των αεροσκαφών και του προσωπικού στη βάση μέχρι τις απογευματινές ώρες.

Η αξιοποίηση των αεροσκαφών και του πληρώματος, είναι πιο υψηλή συγκριτικά σε σχέση με μια κύρια αεροπορική εταιρία διότι χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα:

1. Την λειτουργική ανάγκη του δικτύου σε συνδυασμό με point to point μορφή και τροφοδοτικές γραμμές.

2. Μεγαλύτερη διάρκεια πτήσεων (3,5 ώρες και πάνω κατά μέσο όρο).
3. Περισσότερο χρόνος παραμονής στο έδαφος.
4. Τα αεροσκάφη και το πλήρωμα δεν επιστρέφουν πάντα στη βάση.
5. Ανταποκρίσεις πτήσεων.

Το προσωπικό των εξεταζόμενων εταιριών πραγματοποιούν κατά μέσο όρο 6 ώρες πτήσης ανά ημέρα τη στιγμή που για τα πληρώματα των κύριων εταιριών ο μέγιστος χρόνος απασχόλησης τους είναι κατά μέσο όρο 4 ώρες πτήσεις ανά ημέρα. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία, τα πληρώματα των κύριων εταιριών σπανίως αγγίζουν το όριο των 900 ωρών το οποίο θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση, στις εταιρίες charter, το προσωπικό πολλά φορές καταφέρνει να φτάσει το συγκεκριμένο όριο.

Τα ανύπαρκτα κόστη διαμονής και μετακίνησης, τα οποία αναλογούν στο 10% του συνολικού κόστους προσωπικού, σε συνάρτηση με το μειωμένο προσωπικό κατά 20% είναι πιθανό να επιφέρουν ως και 30% εξοικονόμηση στις αντίστοιχες δαπάνες με τους ίδιους μισθούς των εργαζομένων. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους έχουν επιπρόσθετα πλεονεκτήματα σε σχέση με τις δαπάνες του προσωπικού όπως:

1. Ακόμα και στη χαμηλότερη μισθολογική κλίμακα το προσωπικό των charter παίρνει χαμηλότερο μισθό.
2. Οι υψηλότερες δαπάνες των κύριων εταιριών σε σχέση με τις συντάξεις δεν ισχύει στις εταιρίες charter.
3. Μειωμένες δαπάνες εκπαίδευσης του προσωπικού λόγω της χρήσης ενός μόνου τύπου αεροσκάφους κάτι το οποίο δεν συνηθίζεται στις αεροπορικές εταιρίες.

4.9. Air Berlin - Εταιρία χαμηλού κόστους τύπου Charter

Η Air Berlin όπως προαναφέρθηκε είναι εταιρεία χαμηλού κόστους ενώ βρίσκεται στο χώρο από το 1979. Η πρώτη πτήση της αναφέρεται πραγματοποιήθηκε το 1999. Τα παρακάτω σχήματα παρουσιάζουν γραφικά το δίκτυο της Air Berlin το 1999 και τον Σεπτέμβριο του 2003.

Οι αρχικές πτήσεις της το '99 είχαν ως αφετηρία αεροδρόμια της Γερμανίας με προορισμούς την Μαγιόρκα. Ενώ το Σεπτέμβριο του '03, η Μαγιόρκα είναι ακόμα

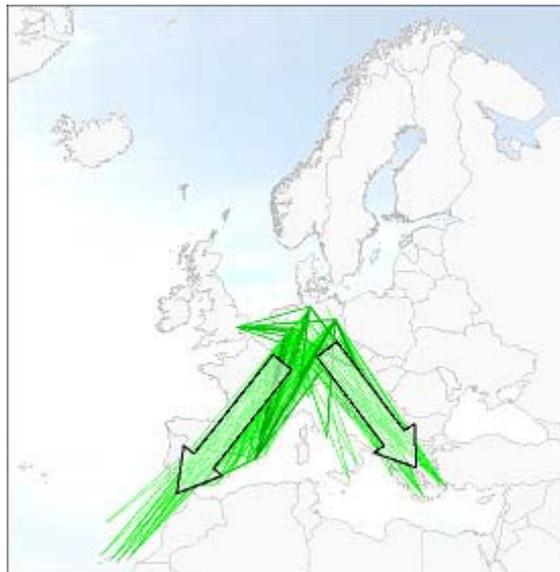
ένας από τους δημοφιλέστερους προορισμούς από τα αεροδρόμια της Γερμανίας.

Επιπλέον παρουσιάζεται και ο προσανατολισμός του δικτύου Βορρά-Νότου, με σημείο αφετηρίας πτήσεων τα αεροδρόμια της Γερμανίας και προορισμούς προς χώρες της Μεσογείου, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα.



Σχήμα 4.1: Εικόνα του δικτύου της Air Berlin το 1999

Πηγή: www.airberlin.com



Σχήμα 4.2: Εικόνα του δικτύου της Air Berlin το Σεπτέμβριο του 2003

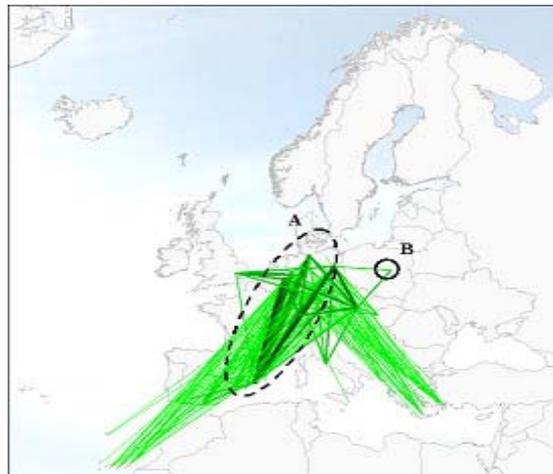
Πηγή: www.airberlin.com

Τα σχήματα που ακολουθούν στη συνέχεια καταγράφουν γραφικά τις

επόμενες δύο περιόδους. Τον Σεπτέμβριο του '04 οι διαδρομές μεταξύ Γερμανίας και Μαγιόρκας έγιναν περισσότερες (κύκλος Α).

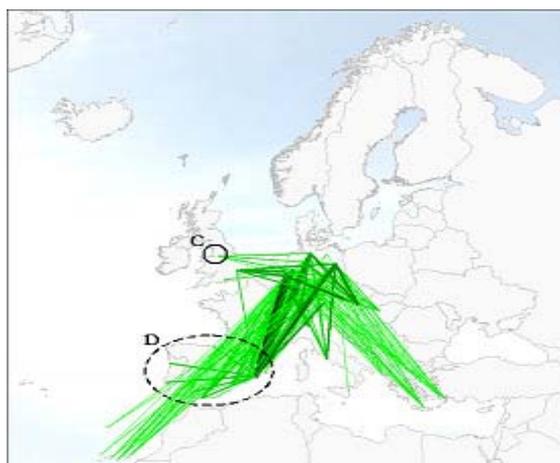
Το δίκτυο της επεκτάθηκε στην Ανατολική Ευρώπη με δύο νέες πτήσεις (κύκλοι Β). οι οποίες σταμάτησαν τη λειτουργία τους την επόμενη χρονιά, λόγω του χαμηλού κέρδους τους. Τον Σεπτέμβριο του '05 νέες πτήσεις προς Αγγλία έγιναν στο (σημείο C) και το αεροδρόμιο στην Μαγιόρκα άρχισε να λειτουργεί ως ενδιάμεσο κομβικό αεροδρόμιο μετάβασης προς λοιπούς προορισμούς.

Οπότε πλέον μπορεί κάποιος να ταξιδέψει από την Αγγλία με ενδιάμεσους σταθμούς το Βερολίνο και την Μαγιόρκα για να φτάσει μέχρι την ηπειρωτική Ισπανία και παρά το ότι οι πτήσεις αναφέρονται σε "point to point" τύπο δικτύου παρόλα αυτά χρησιμοποιούν ως ενδιάμεσο σταθμό το αεροδρόμιο της Μαγιόρκα.



Σχήμα 4.3: Εικόνα του δικτύου της Air Berlin το Σεπτέμβριο του 2004

Πηγή: www.airberlin.com



Σχήμα 4.4: Εικόνα του δικτύου της Air Berlin το Σεπτέμβριο του 2005

Πηγή: www.airberlin.com

4.10 Επιχειρησιακές Επικοινωνίες Αεροπορικών Εταιρειών (Airline Operational Communications - AOC)

Ο στόχος της Υποεπιτροπής Τυποποίησης της AOC είναι να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σύνολο τυποποιημένων μηνυμάτων ACARS των AOC. Τα μηνύματα που θα καθοριστούν είναι μοναδικά στο ότι δεν μπορούν να τροποποιηθούν από την αεροπορική εταιρεία: (1) η εφαρμογή θα χρησιμοποιείται από κοινού από πολλές αεροπορικές εταιρείες σε πολλούς τύπους αεροσκαφών, όπως τα μηνύματα που αφορούν σε τρίτα μέρη, ή (2), η εφαρμογή είναι ενταγμένη στο βασικό λογισμικό που δεν μπορεί να αλλάξει από την αεροπορική εταιρεία.

Το έργο της υποεπιτροπής περιλαμβάνει την επιλογή και τον ορισμό των προτύπων κωδικοποίησης για την προετοιμασία του μηνύματος και μεταφοράς μέσω δικτύων εδάφους-εδάφους, ζεύξεων αέρος-εδάφους και δικτύων των αεροσκαφών. Ο αρχικός στόχος είναι να αναπτυχθεί η μορφή και το περιεχόμενο των μηνυμάτων που θα χρησιμοποιείται στα Airbus A380 σχετικά με:

- Την τροφοδοσία
- Το βάρος και την Ισορροπία
- Τον Ηλεκτρονικό Φάκελος Πτήσης (ETA)

- Την αποπάγωση

Θα προστεθούν και άλλοι ορισμοί εφαρμογής (π.χ. , ενεργοποίηση DataBase και καιρικές συνθήκες), όπου εντοπιστεί ανάγκη. Τα μηνύματα που ανταλλάσσονται μέσω του πακέτου ηλεκτρονικών εγχειριδίων πτήσης (Electronic Flight Bag - EFB) αποτελούν συγκεκριμένες υποψηφιότητες για μελλοντικό ορισμό. Οι βελτιώσεις των υφιστάμενων ορισμών μηνυμάτων θα γίνονται υπό τη μορφή των νέων εκδόσεων, σύμφωνα με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τις επιχειρήσεις και για την συμπλήρωση της εξελισσόμενης χρήση του μηνύματος (μηνυμάτων) από τους χρήστες των αεροπορικών εταιρειών.

Ενώ οι αεροπορικές εταιρείες έχουν την ευχέρεια να καθορίσουν τα AOC μηνύματα αποκλειστικά για περισσότερα από 25 χρόνια, οι πρόσφατες εφαρμογές λογισμικού, ιδιαίτερα εκείνες που αφορούν στο βάρος και την ισορροπία και στα δεδομένα απογείωσης των αεροσκαφών προσφέρουν περιορισμένη ευελιξία στο χρήστη για τη δημιουργία ενός μηνύματος που να εξυπηρετεί τις μοναδικές επιχειρήσεις των αερογραμμών τους. Το Project Paper 633 είναι απαραίτητο, διότι οι αεροπορικές εταιρείες πρόκειται να χάσουν την παραδοσιακή τους ικανότητα να καθορίζουν με μοναδικό τρόπο την μορφή και το περιεχόμενο ορισμένων παραδοσιακά «καθορισμένων από τον χρήστη» μηνυμάτων AOC. Η χρησιμότητα των επιλεγμένων μηνυμάτων AOC στις αεροπορικές εταιρείες θα μεγιστοποιηθεί αν η μορφή και το περιεχόμενό τους καθορίζεται από έναν συνδυασμό των αεροπορικών εταιρειών αντί ενός ενιαίου κατασκευαστή της ατράκτου.

Τα σύνθετα μηνύματα AOC που επεξεργάζονται λογισμικό (π.χ. το πακέτο ηλεκτρονικών εγχειριδίων πτήσης) συνήθως δεν αναπτύσσονται από τις ίδιες τις εταιρίες. Ως εκ τούτου ένα πρότυπο για την ανταλλαγή των μηνυμάτων θα βοηθήσει να μειωθεί το κόστος της προμήθειας, της τροποποίησης και της διατήρησης του αντίστοιχου εναέριου λογισμικού και επίγειου λογισμικού συστήματος, ειδικά για τις αεροπορικές εταιρείες με μεικτούς στόλους.

Καθώς οι αεροπορικές εταιρείες αναθέτουν συχνά σε εξωτερικούς συνεργάτες τον έλεγχο του εδάφους, ένα πρότυπο μήνυμα AOC επιτρέπει την άμεση επικοινωνία μεταξύ των αεροσκαφών και των εταιρειών χειρισμού του εδάφους, παρόμοιο με την ATC Datalink επικοινωνία.

Μια ορθή εκτέλεση της προσπάθειας θα επιτρέψει στις αεροπορικές εταιρείες να καθορίσουν ένα ενιαίο αποδοτικό σύστημα μηνυμάτων AOC, σταθερό για όλα τα διαφορετικά εναέρια και επίγεια συστήματα. Επιπλέον, οι μελλοντικές απαιτήσεις δεδομένων - όταν εφαρμόζονται από τους πωλητές των διαφόρων ηλεκτρονικών συστημάτων – μπορούν να ικανοποιηθούν πιο εύκολα και οικονομικά.

Λόγω του επείγοντος χαρακτήρα του προγράμματος Airbus A380, το μεγαλύτερο μέρος του Project Paper 633 θα υποβληθεί στην AEEC για εξέταση της έγκρισης πριν από το τέλος του 2006. Η συμπλήρωση των διατάξεων για τη μεταφορά και την ασφάλεια που σχετίζονται με την παράδοση των νέων μηνυμάτων AOC έχει συμπεριληφθεί στο Παράρτημα 1. Μία απόφαση είχε ληφθεί προηγουμένως ότι το Παράρτημα 1 θα περιλαμβάνει μία εφαρμογή ελέγχου των ρυθμίσεων για την ενεργοποίηση από απόσταση των βάσεων δεδομένων επί του σκάφους. Νέες πρόσθετες εφαρμογές, όπως ανερχόμενη ζεύξη πρόγνωσης καιρού και κατερχόμενη ζεύξη μετεωρολογικών δεδομένων (προς κωδικοποίηση σε μορφή XML) μπορούν να αναπτυχθούν στο μέλλον.

Η επιτροπή AEEC τόνισε την ανάγκη να εδραιωθεί η ευθύνη για την ανάπτυξη νέων εφαρμογών ζεύξης δεδομένων - ένα έργο που την παρούσα στιγμή μοιράζονται η Υποεπιτροπή της DLK Systems και η Υποεπιτροπή της AOC. Ο συντονισμός λήψης μιας απόφασης και οι αλλαγές στο ARINC 620 και το Project Paper 633 βρίσκονται εν εξελίξει.

Κεφάλαιο 5^ο Μελέτη Περίπτωσης

5.1 Η JP Air

Η JP Air είναι μια “start-up” αεροπορική εταιρεία πτήσεων τσάρτερ. Έχει οργανωθεί για να επωφεληθεί από ένα συγκεκριμένο κενό στις ναυλωμένες πτήσεις και στο πρόγραμμα των τακτικών πτήσεων των αερομεταφορών με έδρα την Ελλάδα που λειτουργούν με turbo prop a/c.

Το κενό όσον αφορά στη διαθεσιμότητα μιας εταιρείας χαμηλού κόστους εκμετάλλευσης, η οποία θα προσφέρει ναυλωμένες πτήσεις και τακτικές πτήσεις στον συγκεκριμένο τομέα με ισχυρό κόμβο την Ελλάδα, σε συνδυασμό με τη ζήτηση για συμφωνίες μίσθωσης “wet lease”, που θα είναι διεθνής, υποδεικνύει ότι στο εγγύς μέλλον, η αεροπορική εταιρεία αναμένεται να κερδίσει ένα σημαντικό μέρος των τρεχουσών επιχειρήσεων στα αεροπορικά ταξίδια σε αυτόν τον κόμβο.

Η Διοίκηση της JP Air έχει εμπειρία στις πτήσεις τσάρτερ και στις τακτικές πτήσεις.

Η έρευνά μας και οι προβλέψεις μας (συμβάσεις που έχουν ήδη υπογραφεί) δείχνουν ότι οι συμφωνίες των ναυλωμένων πτήσεων και των τακτικών για την JP Air, είναι επαρκείς για να επιφέρουν στην εταιρεία έσοδα της τάξεως των \$6.500.000,00 για την περίοδο 2007 και \$22.500.000,00 για την περίοδο 2008, χρησιμοποιώντας αρχικά ένα αεροσκάφος turbo prop, μόνο για το ξεκίνημα, μέχρι το τέλος του Απριλίου του 2008 και θα πάρει ένα δεύτερο αεροσκάφος turbo prop μέχρι τον Αύγουστο του 2008. Αυτά τα αριθμητικά στοιχεία των πωλήσεων για τη λειτουργία των ναυλωμένων πτήσεων, βασίζονται στις εγγυήσεις πλήρους δέσμευσης και στον συνδυασμό των ναυλωμένων πτήσεων και των τακτικών.

Αυτά τα επίπεδα των πωλήσεων θα παράγουν καθαρό κέρδος \$520,000.00 στο επιχειρησιακό έτος 2008 και \$1,800,000.00 στο επιχειρησιακό έτος 2009. Τα κέρδη συνολικά για τον επιχειρησιακό μακροπρόθεσμο στόχο κέρδους θα είναι 8% των πωλήσεων ως καθαρά κέρδη κατά τα επόμενα τέσσερα χρόνια. Το μακροπρόθεσμο σχέδιο της εταιρείας αποτελεί μέρος ενός πακέτου με δέουσα επιμέλεια.

Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει συνολικά τα σημαντικότερα σημεία του επιχειρηματικού σχεδίου για τα επόμενα τρία χρόνια.

5.1.1 Στόχοι

Η Εταιρεία έχει τους ακόλουθους στόχους:

1. Να ξεκινήσει με ένα αεροσκάφος turbo prop μέχρι τον Απρίλιο του 2008
2. Να επεκτείνει το στόλο της με ένα άλλο αεροσκάφος
3. Να επεκτείνει τη συνεργασία της με άλλους τοπικούς φορείς

5.1.2 Αποστολή

Αποστολή της JP Air είναι η παροχή ασφαλών, αποτελεσματικών, χαμηλού κόστους αεροπορικών καταναλωτικών ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Η υπηρεσία δίνει έμφαση στην ασφάλεια ως ύψιστη προτεραιότητα. Η εταιρεία λειτουργεί με το καλύτερα διατηρημένο στόλο (συνεργασία στη συντήρηση με την Priority Aeromaintenance που βρίσκεται στη Σουηδία στο αεροδρόμιο Arlanda για τα αεροσκάφη, για τη βασική συντήρηση και για τα ανταλλακτικά των αεροσκαφών). Η εταιρεία δεν είναι διατεθειμένη να αμελήσει ποτέ τα θέματα συντήρησης με οποιονδήποτε τρόπο. Επιδιώκει οι πτήσεις της να είναι έγκαιρες και να παρέχει υπηρεσίες με φιλικό και ευγενικό χαρακτήρα.

5.1.3 Παράγοντες επιτυχίας

- Έμπειρη Διοίκηση
- Marketing
- Ποιότητα του προϊόντος. Η ασφάλεια πάνω από όλα.
- Οι υπηρεσίες παραδίδονται στην ώρα τους, οι δαπάνες ελέγχονται, οι προϋπολογισμοί μάρκετινγκ διαχειρίσιμοι. Υπάρχει μία πρόθεση για τον προσανατολισμό στην ανάπτυξη σε βάρος των κερδών. Επίσης, η ταχεία ανάπτυξη θα πρέπει να περιοριστεί, προκειμένου να διατηρηθούν τα πρότυπα συντήρησης σε αυστηρό και μετρήσιμο επίπεδο.
- Έλεγχος κόστους

5.2 Η Εταιρεία περιληπτικά

Η JP Air ιδρύθηκε τον Ιούλιο του 2007. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα, στην Ελλάδα, και τα διοικητικά γραφεία της για την αεροπορική εταιρεία βρίσκονται στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, στην Αθήνα. Ο γενικός διευθυντής της εταιρείας είναι ο

κ. Ιωάννης Αργυρός, ο οποίος έχει μεγάλη εμπειρία στους καταναλωτές των πολιτικών αερομεταφορών.

5.2.1 Εγκαταστάσεις της εταιρείας

Η Έδρα της εταιρείας, βρίσκεται στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, τα γραφεία της λειτουργούν επίσης στην Αθήνα, και διαθέτει και γραφεία συντήρησης στο Ηράκλειο και στο αεροδρόμιο της Αθήνας.

5.3. Υπηρεσίες

Η JP Air προσφέρει σωστό εξοπλισμό και υπηρεσίες πολιτικών αερομεταφορών, για την στήριξη της λειτουργίας των ναυλωμένων και τακτικών πτήσεων.

5.3.1 Περιγραφή των υπηρεσιών

Η JP Air είναι μία επιχείρηση παροχής χαμηλού κόστους αεροπορικών μεταφορών με επιλεγμένες επιχειρηματικές δραστηριότητες στις αερομεταφορές και έδρα στην Ελλάδα. Η προσέγγιση είναι η παροχή «no frills» υπηρεσιών (χωρίς κανένα μη ουσιαστικό στοιχείο) με έμφαση στον ασφαλή, ευγενή χειρισμό των εσωτερικών περιφερειακών επιβατικών μεταφορών.

Όλες οι έρευνες καταναλωτών εξακολουθούν να δείχνουν ότι η προτίμηση των πελατών στα αεροπορικά ταξίδια αφορούν στις πτήσεις με «χαμηλές τιμές». Ωστόσο, οι πελάτες δεν είναι διατεθειμένοι να συμβιβαστούν σε θέματα ασφαλείας ή για την έγκαιρη άφιξη ή αναχώρηση. Οι πελάτες ωστόσο, θα συμβιβαστούν με ένα χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσίας κατά την διάρκεια της πτήση προκειμένου να μειωθεί το κόστος του ταξιδιού.

Η JP Air προσφέρει ακριβώς το επίπεδο των υπηρεσιών που απαιτούν σήμερα οι επιβάτες των αεροπορικών ταξιδιών.

5.3.2 Σύγκριση με τον ανταγωνισμό

Οι κύριοι ανταγωνιστές στην αγορά των ναυλωμένων πτήσεων στη Νοτιοανατολική περιοχή της Ευρώπης, είναι λίγοι αερομεταφορείς που εδρεύουν στην ίδια περιοχή. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι τοπικές αεροπορικές εταιρείες και αυτό έχει ως

αποτέλεσμα μια κατάσταση όπου μια πολύ καλά οργανωμένη εταιρεία στον τομέα αυτό, που λειτουργεί σύμφωνα με τους κανονισμούς JAA να έχει πάντα μια προτεραιότητα την ναύλωση από άλλους φορείς.

Η JP Air θεωρεί ότι μπορεί να αποκτήσει ένα σημαντικό κομμάτι αυτής της βιομηχανίας. Το κόστος της είναι χαμηλότερο από ό,τι των άλλων ευρωπαϊκών ανταγωνιστών και είναι σημαντικά χαμηλότερο από ό,τι των άλλων «μεγάλων» φορέων.

Η λειτουργία ενός τύπου σύγχρονου αεροσκάφους θα επιφέρει σημαντική μείωση στο κόστος, τα έξοδα συντήρησης και εκπαίδευσης.

Τα αεροσκάφη της εταιρείας λειτουργούν μέσα αυτόν τον ενιαίο κόμβο με υψηλό ποσοστό αξιοποίησης που βασίζεται στο πλεονέκτημα της τιμής. Διαθέτει ένα καθολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεδομένου ότι δεν έχει αεροσκάφη ή δραστηριότητες έξω από το επίκεντρο των ενδιαφερόντων της. Οι άλλες αεροπορικές εταιρείες πρέπει να συντηρούν ένα ευρύ σύστημα συντελεστών φορτίου και αξιοποίησης, ενώ η JP Air λειτουργεί επικερδώς μέσα στην δική της αγορά «niche». Αυτό εξυπηρετεί την εταιρεία καθώς αποτελεί και ένα εμπόδιο για την είσοδο άλλων ανταγωνιστών στην αγορά. Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες δεν πρόκειται να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν τις χαμηλές τιμές της εταιρείας, ούτε θα έχουν την επιθυμία, καθώς επικεντρώνονται στις πιο κερδοφόρες διαδρομές των «μεγάλων αποστάσεων» με μεγαλύτερα αεροπλάνα.

Η JP Air πέτυχε το στόχο της, να ελαχιστοποιήσει το κόστος ανά μίλι μέσα από έναν συνδυασμό μέτρων εξοικονόμησης του κόστους. Η εξοικονόμηση προήλθε από τους τομείς του κόστους εργασίας και από την οικονομία στα λειτουργικά έξοδα.

Όλα τα αεροσκάφη διαθέτουν χωρητικότητα θέσεων σε μονά καθίσματα.

5.3.3 Παράδοση υπηρεσίας

Τα αεροσκάφη αποκτώνται μέσω συμφωνιών «dry lease».

Το outsourcing των υπηρεσιών έχει ως εξής:

Συντήρηση:

Όλοι οι τακτικοί τύπου "A" έλεγχοι πραγματοποιούνται στα αεροδρόμια που η εταιρεία έχει την βάση της ή σε οποιοδήποτε άλλο αεροδρόμιο μπορεί να χρειαστεί από μηχανικούς της JP Air με την υποστήριξη των Ολυμπιακών Αερογραμμών και του οργανισμού EUROAIR. Επίσης, η εταιρεία διαθέτει αποθήκη με εργαλεία και εξαρτήματα σε κάθε τοποθεσία, όταν αυτό απαιτείται. Η Διοίκηση της JP Air θεωρεί

ότι είναι αναγκαία και συνετή στο σημερινό κανονιστικό περιβάλλον η εκτέλεση αυτής της τακτικής συντήρησης ρουτίνας "εντός". Οι περιοδικές τύπου "C" και "D" επισκευές και οι σημαντικές εργασίες συντήρησης, ανατίθενται σε πάροχο συντήρησης όπου η εταιρεία έχει την βάση της, η οποία είναι μία J.A.A. εγκεκριμένη εγκατάσταση. Συνηθίζεται από πολλούς φορείς στον κλάδο των αερομεταφορών (συμπεριλαμβανομένων μερικών πολύ μεγάλων) να προσλαμβάνουν άλλες εταιρείες για τις προγραμματισμένες εργασίες συντήρησης τύπου «C» και «D». Έτσι, δεν θεωρείται ως ανταγωνιστικό ή κανονιστικό μειονέκτημα της JP Air επειδή πράττει το ίδιο.

Επίγεια Εξυπηρέτηση:

Οι υπηρεσίες στάθμευσης των αεροσκαφών, φορτοεκφόρτωση των αποσκευών και υπηρεσίες διακίνησης αποσκευών και φορτίων θα ανατεθούν σε εξωτερικούς φορείς σε όλα τα αεροδρόμια.

Υπηρεσία Σίτισης:

Όλα τα είδη διατροφής και τα ποτά που σερβίρονται στις πτήσεις της JPAir, αγοράζονται από εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες αεροτροφοδοσίας.

5.3.4 Τεχνολογία

Όλος ο εξοπλισμός και τα συστήματα που χρησιμοποιούνται από την JP Air έχουν αξιολογηθεί με προσοχή και επιμέλεια. Τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα στις επιλογές της διοίκησης περιγράφονται παρακάτω:

Πλεονεκτήματα αεροπλάνου:

Τα αεροσκάφη τύπου turbo prop αποτελούν μία πολύ αξιόπιστη και αποδεκτή γενιά αεροσκαφών τελευταίας τεχνολογίας. Πολλά από τα προβλήματα άλλων αεροπορικών εταιρειών έχουν προκληθεί από τη χρήση αεροσκαφών που συχνά είναι πάνω από 20 ετών. Τέτοια αεροσκάφη, ενώ μπορεί να μισθώνονται φθηνά, είναι πιο ακριβά στην συντήρηση. Ή, συχνά «συντηρούνται» εν πτήσει (on-the-fly) με αποτέλεσμα την καθυστέρηση στην παροχή υπηρεσιών, τη δυσαρέσκεια των πελατών και την αύξηση των συναφών δαπανών. Η θέση της Διοίκησης της JP Air είναι ότι τα φθηνότερα συνολικά έξοδα λειτουργίας επιτυγχάνονται με βελτιστοποιημένο τον «χρόνο εν πτήσει». Αυτό αποτελεί για την εταιρεία παράγοντα αξιοπιστίας και πρότυπο υπηρεσίας για τη λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας. Οι πελάτες της JP Air, αφενός θα αισθάνονται ασφαλείς πετώντας με την JP Air και αφετέρου θα φτάσουν στον προορισμό τους στην ώρα τους.

Δεδομένου ότι αυτά τα αεροσκάφη κατασκευάστηκαν το 1990, τα ανταλλακτικά τους εξακολουθούν να κατασκευάζονται και να είναι άμεσα διαθέσιμα. Συχνά τα ανταλλακτικά στα παλαιότερα αεροσκάφη δεν διατίθενται πλέον και συνήθως «ανταλλάσσονται» από το ένα αεροπλάνο στο άλλο ή τα παλιά ανταλλακτικά «ανακατασκευάζονται». Οι κίνδυνοι για την ασφάλεια είναι προφανείς. Η JP Air θα είναι σε θέση να διατηρεί έναν κατάλογο των νέων ανταλλακτικών.

Τέλος, η διοίκηση είναι καλά εξοικειωμένη με όλα τα δεδομένα λειτουργίας του αεροσκάφους MD από προηγούμενη εμπειρία.

5.3.5 Μελλοντικές Υπηρεσίες

Η υπηρεσία που παρέχεται είναι μίας κατηγορίας με όλα τα αεροσκάφη να είναι διαμορφωμένα στο ίδιο πρότυπο χωρητικότητας. Το εισιτήριο του ταξιδιού κοστίζει λιγότερο. Η υπηρεσίες εν πτήση παρέχονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Αμειβόμενη υπηρεσία παρέχεται μόνο για τα αλκοολούχα ποτά. Δεν σερβίρονται γεύματα στις πτήσεις της JP Air. Ένα σνακ με αναψυκτικά και φυστικά περιλαμβάνεται στο κόστος των ναύλων.

5.4 Περίληψη της Ανάλυσης της Αγοράς

Οι άλλοι παράγοντες κλειδιά που οδήγησαν στην επιλογή της Ελλάδας ως κόμβο για την επιχείρηση, απορρέουν από την εμπειρία και τη γνώση της διοίκησης στην εμπορική αεροπορία. Κυρίαρχη επίδραση στην απόφαση άσκησε η κατανόηση της αεροπορικής βιομηχανίας εκ των έσω όσον αφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι τακτικές αερομεταφορές, ο κυρίαρχος μεταφορέας στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, σε συνδυασμό με τις αγορές της Μέσης και της Άπω Ανατολής.

Η Διοίκηση εκτιμά ότι δεν είναι μόνο η ελληνική αγορά ευάλωτη σε έναν τέτοιο μεταφορέα, αλλά και ότι η ικανότητα των άλλων τοπικών και ευρωπαϊκών αερομεταφορέων ενδέχεται να περιοριστεί. Επιπλέον, η πιθανότητα να ανταποκριθεί ένας μεγάλος αερομεταφορέας είναι μάλλον απίθανη. Η μόνη πραγματική απειλή θα είναι μια άλλη είσοδος νέας εταιρείας. Έτσι, η ευκαιρία μπορεί να περιγραφεί ως μία έτοιμη που περιμένει τον πρώτο συμμετέχοντα που θα έχει ένα καλά οργανωμένο σχέδιο, επαρκή εμπειρία στον κλάδο και τα απαιτούμενα κεφάλαια.

5.4.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

Η αεροπορική βιομηχανία κυριαρχείται από μεγάλους αερομεταφορείς. Πρόκειται για μια βιομηχανία που χαρακτηρίζεται από συγχωνεύσεις, εξαγορές και ενοποιήσεις. Όπως και τόσες άλλες βιομηχανίες, γρήγορα εξελίχθηκε σε μια βιομηχανία που έχει χώρο μόνο για τους μεγάλους «παίκτες» και για τους μικρούς «εξειδικευμένους» ή «niche» συμμετέχοντες. Υπάρχουν δύο τμήματα εξειδίκευσης που έχουν γίνει χαρακτηριστικά αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους νεοεισερχόμενους. Το ένα τμήμα αφορά στην αγορά niche ως προς την τιμή και το άλλο ως προς την διαδρομή. Το ένα επικεντρώνεται στις χαμηλότερες χρεώσεις και το άλλο στην παροχή της υπηρεσίας αερομεταφοράς μεταξύ δύο δεδομένων τοποθεσιών (“commuter” ή “feeder”) ή στην παροχή ανώτερης ή πιο βολικής ή λιγότερο δαπανηρής υπηρεσίας ανάμεσα σε δύο προορισμούς με υψηλή ζήτηση.

Στη σημερινή αγορά, η τοποθέτηση βάσει της "τιμής" από μόνη της, δεν αποτελεί πλέον μία επαρκή αντίληψη για την ίδρυση μιας αεροπορικής εταιρείας. Μετά την απελευθέρωση της δραστηριότητας, το επιβατικό κοινό έχει κατακλυστεί από τις χαμηλές τιμές. Οι πτήσεις χαμηλού κόστους έχουν μετατραπεί σε προσδοκία, σε υπόσχεση. Έτσι, οι πραγματικές ευκαιρίες στα τμήματα της αγοράς σήμερα βρίσκονται στον συνδυασμό του μίγματος των υπηρεσιών, της τιμής και της επιλογή της διαδρομής. Η πιο κρίσιμη απόφαση που αφορά στην απόφαση σχετικά με το μίγμα των υπηρεσιών και των τιμών, σε συνδυασμό με το μήκος της διαδρομής. Ο εξειδικευμένος αερομεταφορέας έχει πλέον υποβιβαστεί στην συγκέντρωση είτε των «κοντινών», είτε των «μεγάλων αποστάσεων». Υπάρχει χώρος για λίγες αεροπορικές εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων που εξυπηρετούν αποτελεσματικά τις περιορισμένες διαδρομές με εξοπλισμό που σχεδιάστηκε μόνο για να εξυπηρετήσει αυτές τις διαδρομές και αντιστρόφως, υπάρχει περιθώριο για αερομεταφορείς κοντινών προορισμών, οι οποίοι θα επωφεληθούν από τις παρόμοιες οικονομίες που διατίθενται με τις νέες τεχνολογίες και τον κατάλληλο εξοπλισμό.

Άλλοι παράγοντες κλειδιά που οδήγησαν στην επιλογή του Ηρακλείου ως κόμβου επιχειρήσεων, απορρέουν από την εμπειρία και τη γνώση της Διοίκησης στην εμπορική αεροπορία. Στην απόφαση κυριάρχησε η κατανόηση των προβλημάτων της αεροπορικής βιομηχανίας εκ των έσω, όσον αφορά στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι αερομεταφορείς τακτικών πτήσεων, ο κυρίαρχος αερομεταφορέας στην αγορά της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, σε συνδυασμό με τις αγορές της Μέσης

και της Άπω Ανατολής.

Η Διοίκηση εκτιμά ότι δεν είναι μόνο η αγορά της Αθήνας ευάλωτη σε έναν τέτοιο αερομεταφορέα, αλλά και ότι η ικανότητα των άλλων τοπικών και ευρωπαϊκών αερομεταφορέων μάλλον θα περιοριστεί. Επιπλέον, η πιθανότητα ενός μεγάλου αερομεταφορέα να ανταποκριθεί είναι απίθανη. Η μόνη πραγματική απειλή θα είναι η είσοδος μιας νέας εταιρείας. Έτσι, η ευκαιρία μπορεί να περιγραφεί ως μία έτοιμη ευκαιρία που περιμένει τον πρώτο συμμετέχοντα που θα εφαρμόσει ένα καλά οργανωμένο σχέδιο, θα έχει επαρκή εμπειρία στον κλάδο και τα απαιτούμενα κεφάλαια.

5. 4.2 Ανάλυση της Υπηρεσίας

Η Ελληνική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας απελευθέρωσε την αεροπορική βιομηχανία το 1992. Πριν από εκείνη την εποχή, η κυβέρνηση εγγυούνταν ουσιαστικά την κερδοφορία της αεροπορικής βιομηχανίας, σε βάρος του καταναλωτή. Οι διαδρομές ήταν περιορισμένες, οι τιμές προκαθορισμένες και οι δαπάνες ξέφευγαν από κάθε έλεγχο. Σήμερα, μερικές από τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες εξακολουθούν να λειτουργούν σε επίπεδο χαμηλότερο από την βέλτιστη απόδοση.

Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν αποδείξει ότι μπορούν να λειτουργούν αποδοτικά, μπορούν να συγκεντρώσουν μερίδιο αγοράς και έχει εμφανίσει ακόμη και μια αύξηση των ταξιδιών έχοντας προσελκύσει πελάτες που κατά το παρελθόν θα ταξίδευαν με λεωφορείο, τρένο ή αυτοκίνητο ή που δεν θα ταξίδευαν καθόλου.

Σήμερα, πολλές μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σημαντικές απώλειες. Η νέα διοίκηση της Gee Bee Air θεωρεί ότι οι απώλειες αυτές μπορούν να αποδοθούν άμεσα στο υψηλό κόστος της εργασίας, την επιχειρησιακή αναποτελεσματικότητα και την κακή διαχείριση. Η Διοίκηση θεωρεί επιπλέον ότι οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν να ανταγωνιστούν επικερδώς του μικρούς αερομεταφορείς με περιορισμένη και ειδική εστίαση αγοράς και δομές συνολικού χαμηλού κόστους.

Εκ των υστέρων, η απελευθέρωση έχει καταφέρει να προσφέρει σε όσους ταξιδεύουν αεροπορικά καλύτερη εξυπηρέτηση, αλλά δεν απέδωσε κατ' ανάγκην υπηρεσίες σε χαμηλότερη τιμή. Κατά την πρόσφατη περίοδο της οικονομικής ύφεσης, πολλές αεροπορικές εταιρείες έχουν εκφράσει παράπονα για την μείωση της προσφοράς ταξιδιωτών των αερομεταφορών, όταν στην πραγματικότητα υπάρχει μια υπό-παροχή

προσιτών θέσεων. Στόχος της JP Air είναι να προσφέρει αυτές τις προσιτές θέσεις, παραμένοντας παράλληλα μια κερδοφόρα αεροπορική εταιρεία.

5.4.2.1 Συμμετέχοντες στον κλάδο

Οι σημαντικότεροι αερομεταφορείς στην Ευρώπη, δεν αποτελούν το επίκεντρο αυτού του σχεδίου. Δεν θεωρούνται ως ανταγωνισμός απέναντι στην επιχειρηματική δραστηριότητα χαμηλού κόστους

5.4.2.2 Διανομή της υπηρεσίας

Οι πωλήσεις των εισιτηρίων των πτήσεων των αεροπορικών εταιρειών ιστορικά πραγματοποιούνται είτε απευθείας από την ίδια την εταιρεία ή μέσω των διαφόρων ταξιδιωτικών πρακτόρων. Οι νέες ικανότητες της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορικής και των επικοινωνιών άλλαξαν το μίγμα των υπηρεσιών δραματικά. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες και οι tour operators, κάποτε αντιπροσώπευαν το 80% των πωλήσεων των εισιτηρίων. Αυτό το κανάλι διανομής διαθέτει ένα πολύ υψηλό κόστος για τις αεροπορικές εταιρείες. Οι προμήθειες των ταξιδιωτικών πρακτόρων κάποτε αποτελούσαν το μεγαλύτερο μεμονωμένο στοιχείο κόστους για μια αεροπορική εταιρεία. Οι αεροπορικές εταιρείες αισθάνονταν ως όμηροι των ταξιδιωτικών πρακτόρων.

Το πραγματικό κόστος της εκτύπωσης και διανομής των εισιτηρίων είναι επίσης σημαντικό.

Σήμερα, η διαθέσιμη τεχνολογία έχει προσφέρει την ευκαιρία στις αεροπορικές εταιρείες να πωλούν μόνες τους τα δικά τους εισιτήρια και να ναυλώνουν πτήσεις και γενικά έχει εξαλείψει την ανάγκη του φυσικού εισιτηρίου εντελώς. Το κρίσιμο στοιχείο και για τις δύο στρατηγικές ώστε να είναι επιτυχείς για μια αεροπορική εταιρεία, είναι απλά να δημιουργηθεί η ζήτηση για ταξίδια στην αεροπορική εταιρεία κάποιου.

Η JP Air αναμένει να πουλήσει περίπου το 95% των αεροπορικών της υπηρεσιών "άμεσα".

Τα ταξίδια με «λιγότερους πράκτορες» αποτελούν ένα επιπλέον πλεονέκτημα, δεδομένου ότι η JP Air δεν θα περιμένει 30 ημέρες για τη συλλογή των κεφαλαίων συμψηφισμού από άλλες αεροπορικές εταιρείες για τα συνδυασμένα εισιτήρια

αερομεταφορέων.

5.4.2.3 Ανταγωνισμός και αγοραστικά πρότυπα

Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την JP Air ή οποιαδήποτε νέα αεροπορική εταιρεία είναι να ξεπεραστεί το θέμα της αναγνωσιμότητας της μάρκας και του ονόματος. Οι πελάτες προτιμούν να πετούν με εταιρείες που γνωρίζουν και εμπιστεύονται. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η JP Air θα χρειαστεί να ξοδέψει μεγάλα ποσά και με συχνότητα για να διαφημίσει και να προωθήσει το προϊόν της. Τα αναγκαία ποσά που έχουν προϋπολογιστεί σε αυτό το πλάνο. Το πλεονέκτημα είναι ότι τα τοπικά μέσα ενημέρωσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πιο αποδοτικά σχετικά με την αναλογία εμφανίσεων. Η διαφήμιση μπορεί επίσης να είναι ιδιαίτερα στοχευμένη. Έχει αποδειχθεί κατά το παρελθόν ότι ένα μερίδιο αγοράς μπορεί να επιτευχθεί για μια νέα αεροπορική εταιρεία.

Ένα κρίσιμο θέμα στο σημερινό περιβάλλον είναι η ασφάλεια. Οι καταναλωτές θα στραφούν σε εταιρείες που προσφέρουν χαμηλότερο κόστος, αλλά όχι εις βάρος της αντίληψης του κινδύνου για την ασφάλεια και ούτε εις βάρος της αναμενόμενης απόδοσης στον χρόνο. Η διαφήμιση στα μέσα ενημέρωσης που θα χρησιμοποιήσει η JP Air θα δώσει έμφαση σε αυτά τα δύο βασικά θέματα.

5.4.2.4 Κυριότεροι Ανταγωνιστές

Η JP Air καταλήγει στο συμπέρασμα ότι στην βάση του Ηρακλείου, μία ευκαιρία είναι πιθανό να εμφανιστεί απαλλαγμένη από τον ανταγωνισμό, εκτός κι αν προέλθει από μία άλλη εταιρεία start-up. Αν η εταιρεία θα είναι σε θέση να επιτεθεί στην αγορά πρώτη, με επαρκή κεφαλαιοποίηση, τότε θεωρείται ότι θα είναι δύσκολο να ξεπεραστεί και θα μπορεί να δημιουργηθεί κρίσιμη μάζα μέσα σε δύο χρόνια.

5.5.Περίληψη και εφαρμογή της Στρατηγικής

Η παρουσία της JP Air στην αγορά επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής αναγνώρισης και καλής εξυπηρέτησης ενός εξειδικευμένου τμήματος της αγοράς (niche market).

- η διαφήμιση στα τοπικά μέσα ενημέρωσης είναι πολύ υψηλά στοχευμένη και αποδοτική βάσει του κόστους ανά εμφάνιση.
- η αεροπορική δραστηριότητα είναι συγκεντρωτική και αποδοτική.
- οι κρατήσεις είναι συγκεντρωτικές και αποδοτικές.
- Το μάρκετινγκ δημιουργείται μέσα από τα μέσα ενημέρωσης και απευθύνεται στην αγορά αναψυχής και ο συνδυασμός των μέσων μαζικής ενημέρωσης με τις άμεσες πωλήσεις δημιουργούνται από τους εταιρικούς λογαριασμούς.

5.5.1 Στρατηγική Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ στοχεύει τους πελάτες διεθνώς, σε όλο τον κόσμο. Στο ήδη υφιστάμενο δίκτυο, το οποίο είναι γνωστό στην Διοίκηση της JP Air.

5.5.1.1 Στρατηγική Προώθησης

Η προώθηση είναι άμεση στα ενδιαφερόμενα μέρη (αεροπορικές εταιρείες, Tour Operators) που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και την τεχνολογία e-mail.

5.5.1.2 Στρατηγική Διανομής

Εκτός από τα άλλα προγράμματα μάρκετινγκ που περιγράφηκαν, η εταιρεία επίσης δραστηριοποιείται στην αγορά μέσω του World Wide Web. Διαθέτει δική της ιστοσελίδα με δυνατότητες για κρατήσεις, αγορές και πληρωμών.

5.5.2 Στρατηγική Πωλήσεων

Προκειμένου να προσελκύσει τις αεροπορικές εταιρείες που αναζητούν μισθώσεις τύπου «wet lease» και τους tour operators που θέλουν να ναυλώσουν μία σειρά πτήσεων ή οποιαδήποτε άλλη ad - hoc απαίτηση, η εταιρεία θα κάνει άμεσες επαφές

πωλήσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη που έχουν την βάση τους σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου, αλλά όπως περιγράφηκε ανωτέρω, ο κύριος στόχος των δραστηριοτήτων της εστιάζει περιοχές στην Ευρώπη, την Μέση και την Άπω Ανατολή. Αναμένεται ότι η διάρθρωση του κόστους θα είναι ελκυστική για τις δραστηριότητες αυτές.

5.5.2.1 Πρόβλεψη Πωλήσεων

Η εταιρεία προβλέπει ετήσιες πωλήσεις της τάξεως των USD 6.500.000,00 στον πρώτο χρόνο της πτητικής λειτουργίας της και USD 22.500.000,00 εκατ. ευρώ το δεύτερο έτος. Οι αριθμοί του δεύτερου έτους βασίζονται στην προσθήκη περισσότερων πτήσεων και αεροπλάνων για τα δρομολόγια που ήδη εξυπηρετούνται. Αυτό θα επιτρέψει στην εταιρεία να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της εντός της αγοράς που έχει δημιουργήσει, χωρίς να επιβαρυνθεί με επιπλέον βάρος το άνοιγμα σε νέες αγορές. Επιτρέπει, επίσης, για μια πιο ελεγχόμενη ανάπτυξη και εξαλείφει τους κινδύνους από νωρίς, από την απώλεια του ελέγχου των επιχειρησιακών διαδικασιών που μπορούν να προκύψουν είτε με την αποκέντρωση ή την ανάπτυξη που είναι πάρα πολύ γρήγορη.

Η βάση των προβλέψεων για τις πωλήσεις απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα και έχουν παρουσιαστεί στην ενότητα "Ανάλυση Αγοράς" αυτού του πλάνου.

Πρόβλεψη Πωλήσεων

Πωλήσεις	2008	2009	2010
1 ^ο αεροσκάφος	\$5.500.000	\$11.250.000	\$11.250.000
2 ^ο αεροσκάφος	\$1.000.000	\$11.250.000	\$11.250.000
Άλλα	\$0	\$0	\$0
Συνολικές Πωλήσεις	\$6.500.000	\$22.500.000	\$22.500.000

5.6.Περίληψη Μάνατζμεντ

Η Διοίκηση της JP Air διαθέτει μεγάλη εμπειρία. Δεν υπάρχει κανείς στην ομάδα της Διοίκησης που δεν έχει εργαστεί ήδη σε μια άλλη αεροπορική εταιρεία. Η Διοίκηση έχει την πρόθεση να αναρριχηθεί αξιοποιώντας τα υψηλά προσόντα και την έμπειρη ομάδα της Διοίκησης. Μερικά από προφίλ των ατόμων υπό επεξεργασία, βρίσκονται

επί του παρόντος σε άλλες αεροπορικές εταιρίες.

5.6.1 Οργανωτική Δομή

Η εταιρεία είναι οργανωμένη σε πέντε μεγάλα λειτουργικά τμήματα:

1. Πτητικών Επιχειρήσεων
2. Συντήρησης
3. Χρηματοοικονομικών
4. Μάρκετινγκ
5. Εξυπηρέτησης Πελατών

Πολλές από τις συγκεκριμένες θέσεις και περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν υπαγορεύσεις της κυβέρνησης. Η JP Air θα συμμορφωθεί πλήρως με όλες αυτές τις υποχρεώσεις.

5.6.2 Πλάνο Προσωπικού

Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τις ανάγκες σε προσωπικό και τα σχέδια ανάπτυξης για τα βασικά στελέχη και τις ανάγκες της κατηγορίας ανά ομάδα.

Ο πίνακας συνοψίζει τις δαπάνες του προσωπικού για τα πρώτα τρία χρόνια. Θεωρείται ότι αυτό το πλάνο αποτελεί έναν δίκαιο συμβιβασμό αξιοκρατίας και σκοπιμοτήτων και ικανοποιεί τη δέσμευση της δήλωσης αποστολής της εταιρείας. Το λεπτομερές μηνιαίο πλάνο του προσωπικού για το πρώτο έτος περιλαμβάνεται στα παραρτήματα.

Πλάνο Προσωπικού			
Προσωπικό	2008	2009	2010
Διευθύνων Σύμβουλος	\$60.000	\$70.000	\$80.000
Διευθυντής Πτητικών Επιχειρήσεων	\$36.000	\$40.000	\$40.000
Αρχιπilotος	\$30.000	\$35.000	\$35.000
Υπεύθυνος Συντήρησης και διασφάλισης της ποιότητας	\$18.000	\$20.000	\$20.000
Καπετάνιοι	\$218.000	\$310.000	\$310.000
Πρώτοι αξιωματικοί	\$108.000	\$140.000	\$140.000

Πλήρωμα καμπίνας	\$123.400	\$150.000	\$150.000
Μηχανικοί	\$105.000	\$130.000	\$130.000
Τμήμα Επιχειρήσεων	\$35.000	\$40.000	\$40.000
Χρηματοοικονομικό/Λογιστικό Τμήμα	\$21.000	\$30.000	\$30.000
Προσωπικό αεροδρομίου	\$30.000	\$40.000	\$40.000
Άλλα	\$0	\$0	\$0
Σύνολο μισθοδοσίας	\$784.400	\$1.005.000	\$1.015.000
Σύνολο προσωπικού	0	0	0
Επιβάρυνση μισθοδοσίας	\$196.100	\$251.250	\$253.750
Συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας	\$980.500	\$1.256.250	\$1.268.750

5.7. Χρηματοδοτικό Πρόγραμμα

Η εταιρεία επιδιώκει τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης κυρίως μέσω των ταμειακών ροών. Αναγνωρίζει ότι αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να αναπτυχθεί πιο αργά από ό,τι θα ήθελε.

5.7.1 Σημαντικές Υποθέσεις

Το χρηματοδοτικό πρόγραμμα εξαρτάται από σημαντικές υποθέσεις, οι περισσότερες εκ των οποίων φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα. Οι βασικές υποθέσεις που χρησιμοποιούνται είναι:

- Αργή ανάπτυξη της οικονομίας, χωρίς μεγάλη ύφεση
- Δεν θα υπάρχουν απρόβλεπτες αλλαγές στην τεχνολογία η οποία θα μετατρέψει τα προϊόντα αμέσως σε παρωχημένα.
- Πρόσβαση σε μετοχικό κεφάλαιο και επαρκή χρηματοδότηση για τη διατήρηση του χρηματοδοτικού προγράμματος, όπως φαίνεται στους πίνακες.

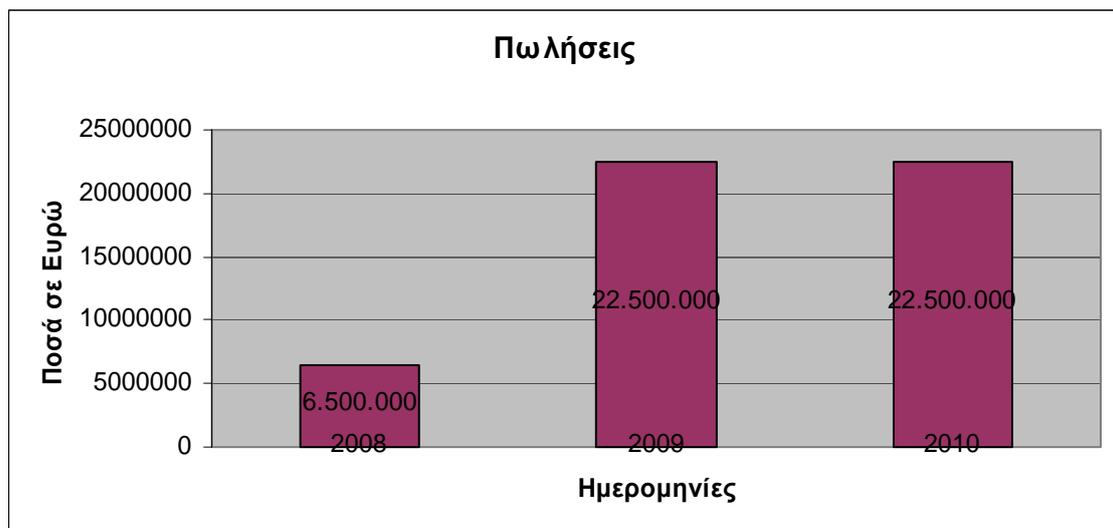
Γενικές Υποθέσεις

	2008	2009	2010
Βραχυπρόθεσμο Επιτόκιο	0,00%	0,00%	0,00%
%			

Μακροπρόθεσμο	0,00%	0,00%	0,00%
Επιτόκιο %			
Εκτίμηση ημερών 15 αποπληρωμής		15	15
Φορολογικός Συντελεστής %	25,00%	25,00%	25,00%
Έξοδα σε μετρητά %	10,00%	10,00%	10,00%
Επιβάρυνση Προσωπικού %	25,00%	25,00%	25,00%

5.7.2 Βασικοί Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

Το παρακάτω διάγραμμα αναφοράς παρουσιάζει τους βασικούς χρηματοοικονομικούς δείκτες της εταιρείας για τα πρώτα τρία χρόνια. Προβλέπεται σημαντική αύξηση των πωλήσεων και των λειτουργικών δαπανών.



5.7.3 Προβλεπόμενα Κέρδη και Ζημίες

Τα προβλεπόμενα κέρδη και ζημίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Αποτελέσματα Χρήσεως

(Κατάσταση

Αποτελεσμάτων)

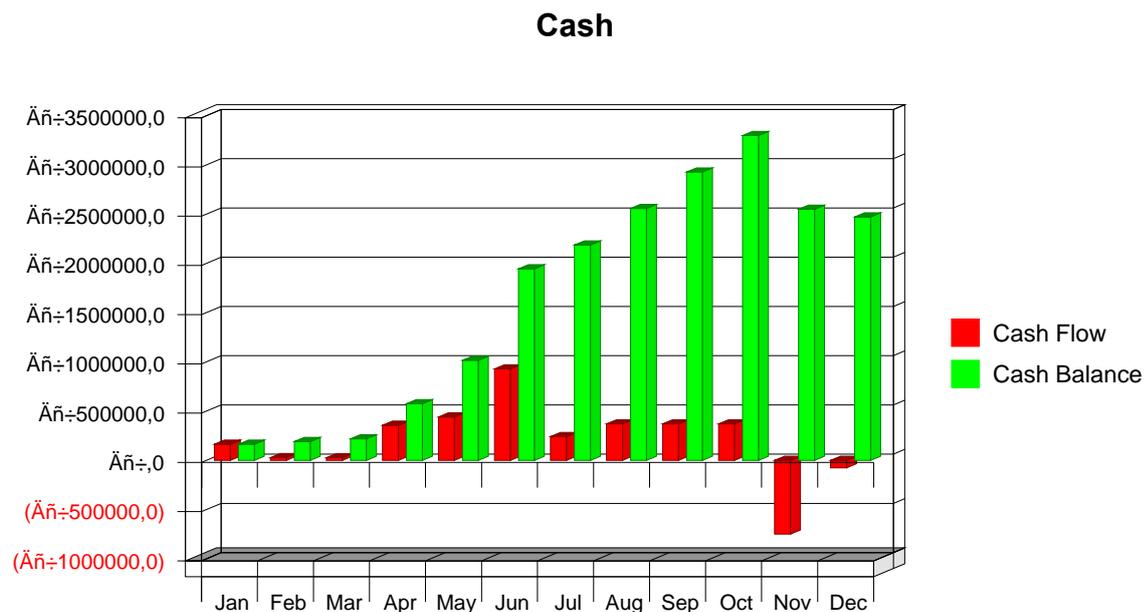
	2008	2009	2010
Πωλήσεις	\$6.500.000	\$22.500.000	\$22.500.000
Άμεσο Κόστος	\$0	\$0	\$0
Πωληθέντων			
Αφαιρέσεις	\$0	\$0	\$0
	-----	-----	-----
Συνολικό Κόστος	\$0	\$0	\$0
Πωληθέντων			
Μικτό Περιθώριο	\$6.500.000	\$22.500.000	\$22.500.000
Μικτό Περιθώριο %	100,00%	100,00%	100,00%
Λειτουργικά έξοδα:			
Πάγια λειτουργικά έξοδα	\$0		
Γραφεία	\$24.000	\$30.000	\$30.000
Γενικά έξοδα	\$70.000	\$80.000	\$80.000
Ταξιδιωτικά Έξοδα	\$24.000	\$50.000	\$50.000
Άλλα	\$60.000	\$100.000	\$100.000
Δαπάνη Μισθοδοσίας	\$784.400	\$1.005.000	\$1.015.000
Επιβάρυνση	\$196.100	\$251.250	\$253.750
Μισθοδοσίας			
Αποσβέσεις	\$0	\$0	\$0
Άμεσα Λειτουργικά	\$0		
Κόστη			
Μισθωμένος εξοπλισμός	\$1.520.000	\$1.920.000	\$1.920.000
Υποστήριξη Συντήρησης	\$3.843.000	\$4.500.000	\$4.500.000
Καύσιμα	\$3.591.000	\$4.500.000	\$4.500.000
Τέλη Πλοήγησης	\$2.442.000	\$3.000.000	\$3.000.000

Handling/Landing	\$2.712.000	\$3.000.000	\$3.000.000
Τροφοδοσία	\$0	\$0	\$0
Έξοδα μετακίνησης	\$80.000	\$100.000	\$100.000
πληρωμάτων			
Αποζημιώσεις	\$80.000	\$120.000	\$120.000
Πληρωμάτων			
Εκπαίδευση	\$60.000	\$100.000	\$100.000
Πληρωμάτων			
Ασφάλειες	\$632.000	\$840.000	\$840.000
Άλλα	\$220.000	\$250.000	\$250.000
	-----	-----	-----
Σύνολο Λειτουργικών	\$16.338.500	\$19.846.250	\$19.858.750
Εξόδων			
Κέρδη προ Τόκων και	\$2.876.500	\$2.653.750	\$2.641.250
Φόρων s			
Έξοδα βραχυπρόθεσμων	\$0	\$0	\$0
τόκων			
Έξοδα μακροπρόθεσμων	\$0	\$0	\$0
τόκων			
Προκύπτοντες Φόροι	\$719.125	\$663.438	\$660.313
Καθαρά Κέρδη	\$2.157.375	\$1.990.313	\$1.980.938
Καθαρά	11,23%	8,85%	8,80%
Κέρδη/Πωλήσεις			

5.7.4 Προβλεπόμενες Ταμειακές Ροές

Οι προβλέψεις των ταμειακών ροών αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Οι μηνιαίες ταμειακές ροές φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί. Τα ετήσια στοιχεία των ταμειακών ροών περιλαμβάνονται εδώ και τα πιο σημαντικά λεπτομερή μηνιαία νούμερα περιλαμβάνονται στα παραρτήματα.

Ταμειακές Ροές Pro- Forma	2008	2009	2010
Καθαρά Κέρδη	\$2.157.375	\$1.990.313	\$1.980.938
Πλέον:			
Αποσβέσεις	\$0	\$0	\$0
Αλλαγή των πληρωτέων λογαριασμών	\$314.846	\$97.615	(\$10.535)
Τρέχων δανεισμός (αποπληρωμή)	\$0	\$0	\$0
Αύξηση (μείωση) Λοιπών υποχρεώσεων	\$0	\$0	\$0
Μακροπρόθεσμος δανεισμός (αποπληρωμή)	\$0	\$0	\$0
Εισροών κεφαλαίων	\$0	\$0	\$0
Μερικό Σύνολο	\$2.472.221	\$2.087.927	\$1.970.402
Μείον:	2004	2005	2006
Αλλαγή στα λοιπά στοιχεία ενεργητικού	\$0	\$0	\$0
Κεφαλαιουχικές Δαπάνες	\$0	\$0	\$0
Μερίσματα	\$0	\$0	\$0
Μερικό Σύνολο	\$0	\$0	\$0
Καθαρές Ταμειακές Ροές	\$2.472.221	\$2.087.927	\$1.970.402
Υπόλοιπο Μετρητών	\$2.472.221	\$4.560.148	\$6.530.550



5.5 Προβλεπόμενος Ισολογισμός

Ο προβλεπόμενος ισολογισμός απεικονίζει την ανάπτυξη της καθαρής θέσης της επιχείρησης και μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να εκτιμηθεί η μελλοντική αξία του αποθέματος βάσει των πολλαπλασίων της βιομηχανίας.

Ισολογισμός Pro-forma

Ενεργητικό			
Βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	2008	2009	2010
Μετρητά	\$2.472.221	\$4.560.148	\$6.530.550
Λοιπές βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις	\$0	\$0	\$0
Σύνολο	\$2.472.221	\$4.560.148	\$6.530.550
Βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων			
Μακροπρόθεσμες απαιτήσεις			
Περιουσιακά στοιχεία παγίου κεφαλαίου	\$0	\$0	\$0

Συσσωρευμένες αποσβέσεις	\$0	\$0	\$0
Σύνολο	\$0	\$0	\$0
Μακροπρόθεσμων απαιτήσεων			
Σύνολο Ενεργητικού	\$2.472.221	\$4.560.148	\$6.530.550
Παθητικό και Κεφάλαια			
	2008	2009	2010
Λογαριασμοί πληρωτέοι	\$314.846	\$412.461	\$401.925
Short-term Notes	\$0	\$0	\$0
Λοιπές Βραχυπρόθεσμες	\$0	\$0	\$0
Υποχρεώσεις			
Μερικό σύνολο	\$314.846	\$412.461	\$401.925
Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων			
Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις	\$0	\$0	\$0
Σύνολο Παθητικού	\$314.846	\$412.461	\$401.925
Καταβεβλημένο	\$0	\$0	\$0
Μετοχικό Κεφάλαιο			
Κέρδη εις νέον	\$0	\$2.157.375	\$4.147.688
Κέρδη	\$2.157.375	\$1.990.313	\$1.980.938
Σύνολο Ιδίων	\$2.157.375	\$4.147.688	\$6.128.625
Κεφαλαίων			
Σύνολο Παθητικού και κεφαλαίων	\$2.472.221	\$4.560.148	\$6.530.550
Καθαρή Αξία	\$2.157.375	\$4.147.688	\$6.128.625

5.7.6 Αριθμοδείκτες

Οι σημαντικότεροι αριθμοδείκτες της επιχείρησης που παρουσιάζονται εδώ βασίζονται στις προβλέψεις για το Golden Air Fly.

Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Δείκτες	2008	2009	2010	RMA
Αποδοτικότητα:				
Μικτό Περιθώριο	100,00%	100,00%	100,00%	0
Περιθώριο Καθαρού	11,23%	8,85%	8,80%	0
Κέρδους				
Αποδοτικότητα	87,26%	43,65%	30,33%	0
Ενεργητικού				
Αποδοτικότητα	100,00%	47,99%	32,32%	0
Παθητικού και Ιδίων Κεφαλαίων				

Αριθμοδείκτες	2008	2009	2010	RMA
δραστηριότητας				
AR Κύκλος Εργασιών	0,00	0,00	0,00	0
Ημέρες είσπραξης	0	0	0	0
Κυκλοφοριακή Ταχύτητα	0,00	0,00	0,00	0
Αποθεμάτων				
Κύκλος εργασιών	45,96	45,96	45,96	0
Πληρωτέων λογαριασμών				
Σύνολο κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού	7,77	4,93	3,45	0

Δείκτης Χρέους	2008	2009	2010	RMA
Χρέος στην καθαρή θέση	0,15	0,10	0,07	0
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις προς τις υποχρεώσεις	1,00	1,00	1,00	0

Δείκτες Ρευστότητας	2008	2009	2010	RMA
Άμεση ρευστότητα	7,85	11,06	16,25	0
Πραγματική ρευστότητα	7,85	11,06	16,25	0
Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	\$2.157.375	\$4.147.688	\$6.128.625	0
Κάλυψη επιτοκίων	0,00	0,00	0,00	0
Πρόσθετοι Δείκτες	2008	2009	2010	RMA
Περιουσιακά στοιχεία προς τις πωλήσεις	0,13	0,20	0,29	0
Χρέος / Ενεργητικό	13%	9%	6%	0
Τρέχον χρέος / Σύνολο Ενεργητικού	13%	9%	6%	0
Πραγματική Ρευστότητα	7,85	11,06	16,25	0
Κύκλος εργασιών Ενεργητικού	7,77	4,93	3,45	0
Πωλήσεις/Καθαρή Αξία	8,91	5,42	3,67	0
Πληρωμή Μερισμάτων	\$0	0,00	0,00	0

5.7.6.1 Σημειώσεις επί των Οικονομικών Καταστάσεων

	1st	2nd
Μίσθωση αεροσκαφών	77.500	77.500
Κόστος συντήρησης ανά ώρα	900	900
Κόστος καυσίμων ανά ώρα	900	900
Αμοιβές ανά ώρα πτήσης	600	600

Ασφάλιστρα ανά μήνα	35000	35000
Handling-Landing ανά ώρα	600	600
Ώρες χρήσης των αεροσκαφών ετησίως	2500	2500
Τιμή πωλήσεων ανά ώρα	5500	5500

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τομέας της αεροπορίας θεωρείται ένας από τους πιο βασικούς κλάδους. Οι αερομεταφορές από το παρελθόν έχει σημειώσει τις ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές και στην υπαγωγή του σε κανόνες από τις κυβερνήσεις διαφόρων χωρών. Τα ζητούμενα της σημερινής εποχής έχουν χορηγήσει την ίδρυση αεροπορικών επιχειρήσεων τύπου charter.

Τα ωφέληματα από τις επιχειρήσεις τύπου charter τονίστηκαν στην εν λόγω εργασία και είναι τα αεροσκάφη μεγάλου μεγέθους, όπου τα αεροδρόμια αποτελούν περιορισμούς, με συχνότητα πτήσεων εντός της ημέρας που έχει να κάνει με τις υπάρχουσες ανάγκες δίχως άσκοπες διαδρομές. Φυσικά παρά τα ωφέληματα εμφανίζονται και μειονεκτήματα με βασικότερο την περιοδικότητα της λειτουργίας τους από όταν οι πτήσεις τους έχουν ως κύριους προορισμούς τουριστικά σημεία.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Airline Business (2005). Low-cost failures loom. Available at <http://www.flightinternational.com>
- Dennis, N. (2005). Industry consolidation and future airline networks structures in Europe. *Air Transport Management* 11 (2005) 175-183.
- Doganis, R. (2002). *Flying off course: the economics of international airlines*. Routledge, 3rd edition, 290
- ELFAA, "Liberalisation of European Air Transport, The benefits of Low Fare Airlines", 2004
- European Cockpit Association, ECA, "Upheaval in the European Skies, Low Cost Carriers in Europe: Economic Data, Market and Pilot Demand Forecast", Second edition, June 2006
- Francis, G., Fidato, A., and Humphreys, I., (2004) Airport Airline Interaction, *Journal of Air Transport Management*, Vol.9. pp.267-273.
- Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers - retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?. *Air Transport Management* 10 (2004) 15-21.
- Garriga, J. C. (2004). Low-cost a regional affair. Airport Regions Conference. Available at <http://www.airportregions.com>.
- Graham, B. and Vowles, T.M. (2006). Carriers within carriers. A strategic response to low-cost airline competition. *Transport Reviews*, vol. 26, no. 1, pp. 105-126
- Iatrou, K. & Alamdari, K. (2003). *The emperical analysis of the impact of alliances on airline operations*. *Air Transport Management* 11 (2005) 127-134.
- Kleymann, G. (2004): Helicase primase: targeting the Achilles heel of herpes simplex viruses. *Antivir. Chem. Chemother.* 15(3), 135-140
- Kotler, P., 2000, "Marketing Management – The Millennium Edition", 10th Edition, Prentice Hall.
- Lobbenberg, A. (1995) Strategic responses of charter airlines to Single Market integration. *Journal of Air Transport Management*, 2(2), 67-80.
- Morrell, P. S. (2005). Airlines within airlines: an analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers'. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312

- Oum, T., Yu, C. and Zhang, A. (2001). 'Global airline alliances: International regulatory issues'. *Journal of Air Transport Management* 1: 57-62.
- Oxford Economic Forecasting (2005). *The Economic and Social Benefits of Air Transport*. Geneva: Air Transport Action Group
- Papatheodorou, A. and Iatrou, K. (2007) Leisure Travel: Implications for Airline Alliances. 11th World Conference of the Air Transport Research Society hosted by University of California – Berkeley. This is an abstract-refereed paper published in the electronic conference proceedings. The paper has been subsequently accepted for publication in the International Review of Aerospace Engineering.
- Uysal, M., McLellan, R. and Syrakaya, E. (1996), "Modelling vacation destination decisions: a behavioral approach", Recent Advances in Tourism Marketing Research, Vol. 5 Nos 1/2, pp. 57-75.
- Καούνης Δ. (2003). *Η λογιστική στις εταιρικές επιχειρήσεις*, ΑΘΗΝΑ
- www.bhdca.gov.ba/documentsEN/12-%20en.pdf
- <http://www.aviation-ia.com>
- www.fek.gr
- www.ypa.gr
- www.iata.gr
- Bennett, M., (1997), Strategic Alliances in the World of Airline Industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol 3, Issue 3, Pages 213-223.
- Brueckner, J (2003), The Benefits of Codesharing and Antitrust Immunity for International Passengers, with an Application to the Star Alliance, *Journal of Air Transport Management*, Vol 9, Issue 2, Pages 83-89.
- Cheong C. K. (1998). Citation for an honorary degree. Retrieved from: http://about.anu.edu.au/_documents/committees/honorary_degrees/cheong.pdf
- Doganis R. (2006). *The Airline Business*. Routledge
- Graham J. R. , Harvey C. R., and Rajgopal S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting, *Version: January 11*

Gudmundsson. S.V and Lechner. C. (2006), Multilateral Airline Alliances: Balancing Strategic Constraints and Opportunities, *Journal of Air Transport Management*, Vol 12, Issue 3, Pages 153-158.

Iatrou, K. and Alamdari, F. (2005), The Empirical Analysis of the Impact of Alliances in Airline Operations, *Journal of Air transport Management*, 11, (3), Pages 127-134

Karagiannis, G. and Velentzas, K., "Changes in Greek Consumption Patterns: The Role of Commodity Prices and Budget Expenditure", *International Review of Economics and Business*, Vol. 42, N. 5, pp. 405-420, 1995.

Kleymann, B. and Seristö, H. (2001), Levels of Airline Alliance Membership Balancing Risks and Benefits, *Journal of Air Transport Management*, Vol 7, Issue 5, Pages 303-310.

Mentis, M., Ryba, K.A., & Annan, J.A. (2002). Creating authentic online communities of professional practice. *e-Journal of Instructional Science and Technology*.

Oum, T., Park, J., Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances – The Case of the Airline Industry*, Elsevier Science & Technology.

Shaw, S. (2004), *Airline Marketing and Management*, Ashgate Publishing

Wheelen, T. & Hunger, D. (2005), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 10th edition.

www.buzz.com

www.ryanair.com

www.virginexpress.com

www.airberlin.com

www.go.com

Λαμπρόπουλος Π. (1998): “Εγχειρίδιο Επιχειρηματικότητας”, Αθήνα: Προπομπός.

Πετράκης Π. Ε. (1996), “Επιχειρηματικότητα & Ανάπτυξη”, Αθήνα: Παπαζήση

Σαμπράκος Ε. (2008), «*Ο τομέας των μεταφορών και οι συνδυασμένες εμπορευματικές*», Αθήνα: Σταμούλη

Σιρόπολις Ν. (2001): «*Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων*», Αθήνα: Παπαζήση

Aviation Week & Space Technology/September 22, 2008, pp.78-81

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι δε πηγές που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον»

ΑΡΓΥΡΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ