

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ



ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΚΑΣΣΙΑΝΙΔΗΣ Π

ΚΕΝΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ

ΑΜ:009/10

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2014-2015

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Τι είναι λοιπόν οι αερογραμμές χαμηλού κόστους ; Γιατί οι εταιρίες που δεν ανήκουν σε αυτή την κατηγορία έχουν χάσει μαζική πελατεία λόγω της ανάπτυξης τους ; Αερογραμμές χαμηλού κόστους είναι λοιπόν οι εταιρίες οι οποίες προσφέρουν το προϊόν του αεροπορικού εισιτηρίου σε πολύ χαμηλή τιμή. Ειδικά αν κάποιος συγκρίνει τις τιμές εταιριών χαμηλού κόστους και μη η διαφορά που θα παρατηρήσει είναι τεράστια. Αυτές λοιπόν οι εταιρίες αερογραμμών εστιάζουν στο να κρατήσουν την τιμή τους πολύ χαμηλά παραδίδοντας επίσης το βασικό πακέτο του αεροπορικού εισιτηρίου με επιτυχία.

So what are low cost airlines? Why do companies that don't belong in this category lose massive amounts of clients due to their progression? Low cost airlines are companies which offer the product of an airplane ticket in a very low price. Especially if someone compares prices of a company in the low cost category and one that is not the difference observed can be huge. These airlines focus on keeping the price of the airplane ticket low while delivering successfully the product they are supposed to.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- 1.1 Η ιστορία των lowcostairlines**
- 1.2 Τα βασικά της ιστορίας τους**
- 1.3 Nofrills μεγάλων αποστάσεων**
- 1.4 Ασφάλεια στις πτήσεις χαμηλού κόστους**
- 2.1 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) – Επιχειρησιακά μοντέλα (Business models) – Λειτουργικά χαρακτηριστικά (Operating Features)**
- 2.2 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Marketing**
- 2.3 Οι Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) σε Μελέτες Περιπτώσεων (LCCs Case Studies)**
- 2.4 Οι σχέσεις LCCs και αερομεταφορέων προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines)**
- 2.5 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) & δίκτυα αεροπορικών εταιριών (airline networks)**
- 2.6 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Αεροδρόμια**
- 3.1 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs): Ανταγωνισμός & στρατηγική (strategy, strategic groups - Porter's model, strategic management, corporate strategy, competition, competitive advantage)**
- 3.2 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Στρατηγικές Εισόδου (LCCs Market Entry)**
- 3.3 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Στρατηγικές Τιμολόγησης (LCCs Pricing Strategies)**
- 3.4 Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους και Τουρισμός**

- 4.1 Ανταγωνισμός και επιχειρησιακή στρατηγική
- 4.2 Η κλασική προσέγγιση του ανταγωνισμού
- 4.3 Ανταγωνισμός και επιχειρησιακή στρατηγική – μια εξελικτική προσέγγιση
- 5.1 Ο τουρισμός και η ελληνική οικονομία
- 5.2 Η σπουδαιότητα του τουρισμού για την παγκόσμια & ελληνική οικονομία
- 6.1 Προβλήματα αερογραμμών χαμηλού κόστους
- 6.2 Προβλήματα που μπορεί να προκύψουν με ένα αεροπορικό εισιτήριο
- 6.3 Βασικά δικαιώματα επιβάτη
- 6.4 Προβλήματα συγκεκριμένα με εταιρίες χαμηλού κόστους
- 6.5 Τρόποι αντιμετώπισης
- 7.1 Συμπεράσματα
- 8.1 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ

1.1) Η ιστορία των lowcostairlines

1.2) Τα βασικά της ιστορίας τους:

Παρά το γεγονός ότι στην Ευρώπη συγκεκριμένα τα τελευταία χρόνια είναι που ο κόσμος ξεκίνησε να εμπιστεύεται αερογραμμές χαμηλού κόστους η ιστορία τους είναι αρκετά παλιά.

Ενώ οι τουριστικοί πράκτορες και operator προσπαθούσαν ήδη να δίνουν εισιτήρια σε ολόένα και χαμηλότερες τιμές το μοντέλο επιχειρήσεων αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους απογειώθηκε πραγματικά μετά τον πόλεμο στο Βιετνάμ. Το κοινό είχε ήδη ξεκινήσει να θέλει να πετάξει σε ολόένα και μακρυνότερους προορισμούς προιδεασμένο από διάφορες charterπτήσεις.

Πρώτη λοιπόν ερχεται στην αγορά η SOUTHWESTAIRLINES το 1971. Η πρώτη αεροπορική εταιρία που προσφέρει φθηνότερα διατλαντική ναύλων ήταν Ισλανδική αεροπορική εταιρεία Loftleidir το 1964, που συχνά αναφέρεται ως "η Hippie αεροπορικής εταιρεία". Πολλοί νέοι Αμερικανοί ταξίδευαν στην Ευρώπη μετά την αποφοίτησή τους, να βιώσουν το "παλιό παγκόσμιο πολιτισμό», και τους ανησυχεί περισσότερο να πάνε εκεί φθηνότερα από άνετα ή ακόμα και ακριβώς στην ώρα τους. Loftleidir δεν ήταν διάσημη για την ταχύτητα ή την ακρίβεια, αλλά το να πετάνε με την εταιρεία έγινε ένα είδος ιεροτελεστίας της μετάβασης για τους νέους «χίπις», ένας από τους οποίους ήταν ο Μπιλ Κλίντον, αργότερα πρόεδρος των ΗΠΑ.

Η πρώτη αεροπορική εταιρεία που προσφέρει no-frills διατλαντική υπηρεσία ήταν Freddie Laker του Laker Airways, η οποία λειτουργεί την περίφημη "Skytrain" υπηρεσία της μεταξύ Λονδίνου και της Νέας Υόρκης κατά τη διάρκεια και τα τέλη του 1970. Η υπηρεσία είχε ανασταλεί μετά τους ανταγωνιστές Laker, η British Airways και η Pan Am, ήταν σε θέση να εξαγοράσουν το Skytrain από την αγορά.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι αερομεταφορείς όπως η America West Airlines, η οποία άρχισε να λειτουργεί μετά το 1978, σύντομα συνειδητοποίησε ότι το κόστος των διαθέσιμων κάθισματων μιλίου (CASM) είχε πλεονέκτημα σε σχέση με την παραδοσιακή θέση και καθιέρωσε, νόμιμες αεροπορικές εταιρείες όπως Trans World

Airlines και American Airlines. Συχνά αυτό το πλεονέκτημα CASM έχει αποδοθεί αποκλειστικά για το χαμηλότερο κόστος εργασίας και των νεοπροσληφθέντων που βαθμός αμοιβής τους ήταν πολύ χαμηλότερος φορείς, όπως οι άνθρωποι εκφράζουν όπως Airlines, ValuJet, Midway Airlines και άλλους παρόμοιους. Ωστόσο, το εν λόγω χαμηλότερο κόστος μπορεί επίσης να αποδοθεί σε λιγότερο πολύπλοκους στόλους αεροσκαφών και των δικτύων διαδρομής με τα οποία οι νέες μεταφορείς άρχισε να λειτουργεί, εκτός από τη μείωση του κόστους εργασίας τους.

Για την καταπολέμηση του νέου γύρου του χαμηλού κόστους και τους νεοεισερχόμενους στην εκκίνηση στην πολύ ανταγωνιστική και απελευθερωμένη βιομηχανία των αεροπορικών των Ηνωμένων Πολιτειών, στρατηγικά οι κύριες αεροπορικές εταιρίες ανέπτυξαν το no-frills επίσης. Μεταξύ αυτών ήταν και η MetroJet Continental Lite. Αυτές ήταν οι λεγόμενες « Αεροπορικές εταιρείες εντός μιας αεροπορικής εταιρείας», ωστόσο, αποδείχθηκε ότι είναι πολύ βραχύβια, ως επί το πλείστον.

Στην Ιαπωνία, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έκαναν μια σημαντική συμβολή στην αγορά το 2012, όταν η Peach , Jetstar Japan και AirAsia Japan άρχισαν να λειτουργούν, η καθεμία με την οικονομική χορηγία από μια εγχώρια αεροπορική κληρονομιά εταιρίας και έναν ή περισσότερους ξένους επενδυτές. Μέχρι τα μέσα του 2013, αυτές οι νέες εταιρίες χαμηλού κόστους λειτουργούσαν σε μοναδιαίο κόστος περίπου 8 γιεν ανά κάθισμα-χιλιόμετρο, σε σύγκριση με το 10-11 γιεν ανά κάθισμα-χιλιόμετρο για τις εγχώριες νόμιμες αεροπορικές εταιρείες. Ωστόσο, το μοναδιαίο κόστος τους ήταν ακόμη πολύ υψηλότερο από 3 γιεν ανά κάθισμα-χιλιόμετρο για AirAsia στη Μαλαισία, λόγω του υψηλότερου κόστους των τελών προσγείωσης και το προσωπικό στην Ιαπωνία.

1.3)NOFRILLS ΜΕΓΑΛΩΝ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΝ:

Έχει προταθεί ότι το Airbus A380, μπορεί να χωρέσει μέχρι και 853 επιβάτες σε μια διάταξη όλοι οικονομική θέσεις, θα επιτρέψει πραγματικά τη δημιουργία χαμηλού κόστους υπηρεσία μεγάλων αποστάσεων. Ενώ το κόστος ανά θέση του αεροσκάφους θα ήταν χαμηλότερες από τον ανταγωνισμό, υπάρχουν λιγότερες εξοικονομήσεις κόστους που είναι δυνατές σε μια λειτουργία μεγάλων αποστάσεων, και ως εκ τούτου

έναν χειριστή μεγάλων αποστάσεων με χαμηλό κόστος, θα το έβρισκε δύσκολο να διαφοροποιηθεί από μια συμβατική αεροπορική εταιρεία. Ειδικότερα, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους συνήθως χρησιμοποιούν τα αεροσκάφη τους για περισσότερες ώρες και πτήσεις κάθε μέρα, με τον προγραμματισμό της πρώτης αναχώρησης νωρίς το πρωί και η τελευταία άφιξη αργά το βράδυ. Ωστόσο ο προγραμματισμός ταξιδιών μεγάλων αποστάσεων αεροσκάφους καθορίζεται περισσότερο από τους περιορισμούς της ζώνης ώρας (π.χ. την έξοδο από την Ανατολική Ακτή των ΗΠΑ το βράδυ και φτάνουν στην Ευρώπη το επόμενο πρωί), και οι ώρες πτήσης σημαίνουν ότι υπάρχουν λιγότερα περιθώρια για την αύξηση χρήσης των αεροσκαφών, με την προσθήκη ενός ή δύο πιο σύντομες πτήσεις κάθε μέρα. Το επιχειρηματικό μοντέλο έρχεται με σημαντικό ρίσκο δημοσιονομικού κινδύνου, όπως φαίνεται από τις πολλές εταιρείες που έχουν πτωχεύσει, όπως Laker Airways και πιο πρόσφατες αεροπορικές εταιρείες.

Το 2004 η ιρλανδική εταιρεία Aer Lingus μείωσε τις τιμές της για να ανταγωνιστεί με εταιρείες όπως η Ryanair στα μεσαίων, ωστόσο διατηρεί μια πλήρη υπηρεσία στις υπερατλαντικές πτήσεις. [17] Στα τέλη του 2004, η καναδική αεροπορική εταιρεία Zoom Airlines ξεκίνησε επίσης την πώληση των διατλαντικών πτήσεων μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου και Καναδάς για £ 89? και αερογραμμές Χονγκ Κονγκ οάσεων - για £ 199 από το Λονδίνο στο Χονγκ Κονγκ. Τον Αύγουστο του 2006, Zoom ανακοίνωσε ότι επρόκειτο να ιδρύσει θυγατρική του Ηνωμένου Βασιλείου, για να προσφέρει χαμηλού κόστους πτήσεις μεγάλων αποστάσεων προς τις ΗΠΑ και την Ινδία, αλλά η εταιρεία ανέστειλε όλες τις δραστηριότητές της από τις 28 Αυγούστου 2008, λόγω των οικονομικών προβλημάτων που σχετίζονται με τις υψηλές τιμές των καυσίμων .

Αυστραλία Jetstar Airways λειτουργεί διεθνείς πτήσεις από το 2005, όταν άρχισε υπηρεσιών σε Christchurch, Νέα Ζηλανδία. Στα τέλη του 2006, περισσότερες διεθνείς υπηρεσίες άρχισαν. Αναχωρούν από το Σίδνεϊ, τη Μελβούρνη και το Brisbane, πετά σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς εντός 10 ωρών από την Αυστραλία, όπως Χονολουλού, την Ιαπωνία, το Βιετνάμ, την Ταϊλάνδη και τη Μαλαισία. Με την παράδοση των νέων αεροσκαφών, ελπίζει να πετάξει προς την ηπειρωτική ΗΠΑ και την Ευρώπη.

Τον Απρίλιο του 2006, το περιοδικό βιομηχανία Airline Business ανέλυσε τις δυνατότητες για χαμηλού κόστους υπηρεσία μεγάλων αποστάσεων και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι μια σειρά από ασιατικές φορείς, συμπεριλαμβανομένης της AirAsia, ήταν πιο κοντά στην κατασκευή ενός τέτοιου μοντέλου εργασίας. Στις 2 Νοεμβρίου 2007, η AirAsia X, θυγατρική της AirAsia και Virgin Group πέταξε την εναρκτήρια πτήση του από την Κουάλα Λουμπόρ, Μαλαισία, στην Χρυσή Ακτή, Αυστραλία. AirAsia X ισχυρίζεται ότι είναι η πρώτη πραγματικά χαμηλού κόστους αερομεταφορέα μεγάλων αποστάσεων από το τέλος του Skytrain.

Στις 26 Οκτωβρίου 2006, το Oasis Hong Kong Airlines ξεκίνησε πτήσεις από Χονγκ Κονγκ προς το αεροδρόμιο Gatwick του Λονδίνου. Οι χαμηλότερες τιμές για πτήσεις μεταξύ του Χονγκ Κονγκ για το Λονδίνο θα μπορούσε να είναι τόσο χαμηλά σε £ 75 (περίπου US \$ 150) ανά πόδι (μη συμπεριλαμβανομένων των φόρων και άλλων επιβαρύνσεων) για την οικονομική θέση και £ 470 (περίπου US \$ 940) ανά πόδι για business class για το ίδιο διαδρομή. Από 28 Ιουνίου 2007, μια δεύτερη διαδρομή μεγάλων αποστάσεων στο Βανκούβερ, Βρετανική Κολούμπια ξεκίνησε. Η εταιρεία διέκοψε τις εργασίες της στις 9 Απριλίου του 2008, μετά από πάνω από ένα δισεκατομμύριο δολάρια Χονγκ Κονγκ σε απώλειες.

Στα τέλη του 2007, Cebu Pacific, των Φιλιππίνων μεγαλύτερος αερομεταφορέας χαμηλού κόστους, ανακοίνωσε τις προθέσεις να δρομολογήσει μη σταματήσει Pacific πτήσεις από τις Φιλιππίνες προς τις Ηνωμένες Πολιτείες της Δυτικής Ακτής και άλλες πόλεις των ΗΠΑ με περίπου στα μέσα του 2009. Η αεροπορική εταιρεία επίσης σκοπεύει να ξεκινήσει υπηρεσία χαμηλού κόστους στη Μέση Ανατολή, όπου περίπου ένα εκατομμύριο Φιλιππινέζοι βασίζονται, όσο και στην Ευρώπη. Τώρα, σχεδιάζει να λειτουργήσει trans-Pacific πτήσεις από το τρίτο τρίμηνο του 2013.

Στις 11 Μαρτίου 2009, η AirAsia X ξεκίνησε το πρώτο χαμηλού κόστους υπηρεσία μεγάλων αποστάσεων στην Ευρώπη - προς Λονδίνο Stansted, Αγγλία. Οι καθημερινές πτήσεις προς Stansted λειτουργεί με δύο μισθωμένα αεροσκάφη Airbus A340-300. Μια οικονομία-class εισιτήριο μονόδρομος συχνά κοστίζει £ 150 και το premium κατηγορίας μονόδρομο συχνά κοστίζει £ 350. Στις 12 Ιανουαρίου 2012, η AirAsia ανακοίνωσε ότι θα αναστολή των υπηρεσιών στο Λονδίνο την 1η Απριλίου 2012.

Η τρίτη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, Norwegian Air Shuttle, ξεκίνησε μεγάλων αποστάσεων χαμηλού κόστους Μάιο του 2013. Νορβηγικά λειτούργησε αρχικά πτήσεις προς Μπανγκόκ και τη Νέα Υόρκη από τη Σκανδιναβία με τη χρήση μισθωμένων αεροσκαφών Airbus A340, η μετάβαση στο νέο Boeing 787 στο δεύτερο εξάμηνο του 2013, μετά Boeing επιλυθεί τα προβλήματα με το αεροσκάφος και επανέλαβε τις παραδόσεις μετά από μεγάλες καθυστερήσεις. [21] σήμερα έχει απευθείας δρομολόγια από τις Ηνωμένες Πολιτείες (Λος Άντζελες, Ft. Lauderdale, Νέα Υόρκη, Οκλαντ-Σαν Φρανσίσκο, και Ορλάντο) στις σκανδιναβικές χώρες (Όσλο, Στοκχόλμη, Κοπεγχάγη).

1.4) Ασφάλεια στις πτήσεις χαμηλού κόστους

Μπορείτε να ακούσετε τον πανικό στη φωνή όπως παράσιτα από το θάλαμο διακυβέρνησης του DC-9. "Πέντε ενενήντα δύο ανάγκαια άμεση επιστροφή στο Μαϊάμι. Είμαστε στην πυρκαγιά, είμαστε στην πυρκαγιά."

Η ημερομηνία ήταν 11 του Μάη 1996? Η τοποθεσία, ακριβώς δυτικά του Μαϊάμι. Ο απόχηος, όλοι οι 110 επιβάτες και πλήρωμα έχασαν τη ζωή τους όταν το αεροπλάνο βύθισε ακάθεκτη προς την Everglades της Φλόριντα λίγα λεπτά αργότερα.

Η ValuJet πτήση 592 είχε μόλις απογειωθεί από τη μεγαλύτερη πόλη της Φλόριντα, προς τον προορισμό Ατλάντα. Ήταν γεμάτη από τους ταξιδιώτες που προσελκύονται από φθηνές πτήσεις πάνω στο τυχάρπαστο no-frills. Σε αναμονή της ήταν μια παρτίδα παραγωγής οξυγόνου: τα εξαρτήματα των αεροσκαφών που προορίζεται να βοηθήσει να κρατήσει τους επιβάτες και το πλήρωμα ζωντανός αν οιαποσυμπιέζει καμπίνας - αλλά υπάρχουν πιθανοί κίνδυνοι όταν δεν χρησιμοποιείται σωστά η μεταφορά. Αυτά δεν ήταν κατάλληλα κουτιά, και αποθηκεύτηκαν σε ένα αμπάρι χωρίς έναν ανιχνευτή καπνού ή πυροσβεστήρα.

Ο καταγραφείας συνομιλιών στο θάλαμο διακυβέρνησης επέζησε. Ήταν ανίκανοι - αλλά η ζημιά για το jet McDonnell Douglas ήταν τόσο καταστροφική ότι οι ερευνητές ατυχημάτων δεν θα μπορούσε να πει κατά πόσον η συντριβή συνέβη λόγω ενός μηχανικού απώλεια του ελέγχου ή επειδή το πλήρωμα - εντολή από την πρώτη αμερικανική θηλυκό καπετάνιο να χάσει τη ζωή της σε ένα ατύχημα από την πυρκαγιά.

ValuJet είχε κατηγορηθεί για κακή εφαρμογή της συντήρησης και είχε η άδεια της ανακληθεί από το Εθνικό Συμβούλιο Ασφάλειας των Μεταφορών. Η ειλικρίνεια του παλιού απόφθεγμα αεροπορίας - "Αν νομίζετε ότι η ασφάλεια είναι ακριβή, δοκιμάστε με ένα ατύχημα" - επιβεβαιώθηκε για άλλη μια φορά.

Όταν η εταιρεία άρχισε να λειτουργεί και πάλι, η ίδια είχε αλλάξει το όνομα σε AirTran. Αλλά μερικοί από το αμερικανικό επιβατικό κοινό δεν έχουν πειστεί από τα πρότυπα ασφάλειας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Με τις τιμές τόσο φθηνές, με το επιχείρημα αυτό, δεν θα μπορούσε να κοπεί γωνίες για την ασφάλεια, καθώς και σάντουιτς!

Ευτυχώς, αποδείξεις για το αντίθετο μπορούν εύκολα να βρεθούν στους ουρανούς των ηνωμένων πολιτειών. Σε μια χαρακτηριστική στιγμή σε μια τυπική ημέρα, περίπου 200 Boeing 737 που φέρουν τα μονότονα χρώματα της Southwest Airlines σε ολόκληρη την Αμερική. Οι πορτοκαλί και καφέ ρίγες ανήκουν στην ασφαλέστερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο.

Περίμενε, μπορεί να σκέφτεστε, τι γίνεται με την Qantas; Περίφημα, σε Barry Levinson το 1988 ταινία Rain Man, Raymond Babbitt (που παίζεται από τον Dustin Hoffman) υποστηρίζει «η Qantas δεν κόλλησε». Αυτό το κομμάτι του διαλόγου θα μπορούσε να συμβάλει ο Levinson κερδίσει το Όσκαρ Καλύτερης Σκηνοθεσίας και ταινιών, και Χόφμαν το βραβείο για την καλύτερη ηθοποιό. Αλλά αυτό που πίσω την αιτία της ορθολογικής συζήτησης της αεροπορικής ασφάλειας χρόνια. Κινηματογραφόφιλους κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αυστραλιανή μεταφορέας ήταν η μόνη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο να μην έχουν υποστεί συντριβή. Στην πραγματικότητα, η αυστραλιανή αεροπορική εταιρεία έχει την αφθονία των ατυχημάτων, αλλά ευτυχώς έχει πάντα κατάφερε να συντρίψει απαλά, χωρίς απώλεια της ζωής.

Πολλοί άλλοι φορείς, από την Emirates με την Virgin Atlantic - και συμπεριλαμβανομένων όλων των no-frills αεροπορικών εταιρειών της Ευρώπης - δεν έχουν υποστεί ένα μοιραίο ατύχημα. Αλλά κανένας δεν έχει πετάξει τίποτα κοντά σε όσες αποστολές. Έτσι αυτοπεποίθηση είναι η αρχική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους για τη λειτουργική του αρτιότητα ότι το πλήρωμα θαλάμου επιβατών μπορεί να αντέξει οικονομικά να αστερευτεί για την ασφάλεια. Όταν southwest πτήση μου από

το Σιάτλ προς Κάνσας Σίτυ άγγιξε κάτω, αντί των θλιβερό "Κυρίες και κύριοι, καλώς ήρθατε στην πόλη του Κάνσας, όπου η τοπική ώρα είναι ...», η αεροσυνοδός ανάσαινε βαριά στο μικρόφωνο. "Φτου," καθώς το αεροσκάφος επιβραδύνεται. "Έγινε αυτό."

Η βρετανική ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας που έχει κάνει τους ισχυρισμούς σχετικά με τη συμπεριφορά των πιλότων από τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν είναι σε καμία διάθεση για χιούμορ. Αυτός ή αυτή αισθάνεται όλο και περισσότερο υπό πίεση.

Μετά την ύφεση που προκλήθηκε από τις 11 Σεπτεμβρίου, η εναέρια κυκλοφορία προς και από τη Βρετανία αυξάνεται απότομα για άλλη μια φορά, με το σύνολο σχεδόν της ανάπτυξης που προέρχονται από no-frills αεροπορικές εταιρείες.

Την επόμενη εβδομάδα, η Ryanair αρχίζει πτήσεις από το Stansted στο Κλάγκενφουρτ της Αυστρίας. Θα είναι το 40 νέο δρομολόγιο χαμηλού κόστους από τη Βρετανία κατά τους πρώτους έξι μήνες του τρέχοντος έτους.

Η Ryanair κάνει περίπου £ 10 το κέρδος από κάθε επιβάτη, σε μεγάλο βαθμό με το να είναι ανελέητη για τα δικαστικά έξοδα. Τα αεροπλάνα και οι άνθρωποι εργάστηκαν πολύ πιο δύσκολα από ό, τι στις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες. Πιο συγκεκριμένα, το turnaround time - από τη στιγμή που ο πιλότος του αεροσκάφους εισερχόμενος πατάει το φρένο στάθμευσης στην πύλη μέχρι και την έναρξη της ώθησης κατά την αναχώρηση - συνήθως έχει προγραμματιστεί να λάβει μόνο 25 λεπτά. Εάν η άφιξη έχει καθυστερήσει, δεν υπάρχει χαλάρωση να βοηθήσουν να κάνουν το χρόνο.

Φυσικά, οι πιλότοι ανησυχούν για την αποφυγή ληστειών. Αλλά είναι πλημμελείς, κυριολεκτικά και μεταφορικά; Οι ισχυρισμοί γίνονται ανώνυμα στο Εμπιστευτικό ανθρώπινων παραγόντων Πρόγραμμα Αναφοράς Περιστατικών δεν δείχνουν σε μένα ότι οι κυβερνήτες παρακούουν τις οδηγίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, αλλά ότι αμφισβητούν αυτές τις εντολές πολύ πιο συχνά.

Ελεγκτής της εναέριας κυκλοφορίας στη Βρετανία είναι ένα αξιοπρεπές επάγγελμα, με τις ρίζες του στο στρατιωτικό - ένα καθεστώς όπου οι οδηγίες υπακούονταν, χωρίς συζήτηση. Θεωρείται εξαιρετικό ελεγκτές του Ηνωμένου Βασιλείου να μην δεν έχουν

συνηθίσει να έχουν οι αμφισβητηθούν οι αποφάσεις. Αλλά υπάρχουν ανεπίσημα στοιχεία ότι κάποιοι πιλότοι παίρνουν Bolshie αντί να συμμορφώνονται με τις οδηγίες.

Πολλοί εκ των εργαζομένων βρίσκονται υπό πίεση για να επιτύχουν τους στόχους τους σε θέσεις εργασίας - improbably και αν φαίνεται, μερικές φορές μάλιστα οι δημοσιογράφοι είναι γνωστό ότι κάνουν παρακάμψεις για την τήρηση των προθεσμιών. Αλλά αυτό είναι μια υπέρβαση μιας διαφορετικής τάξης για κάποιον υπεύθυνο για τις ζωές των 150 επιβάτες σε κίνδυνο, για παράδειγμα, πλησιάζει σε ένα αεροδρόμιο σε πολύ υψηλή ταχύτητα.

Όλες οι αεροπορικές εταιρείες no-frills απορρίπτουν ότι πρόταση θα ανεχθεί, πόσο μάλλον να ενθαρρύνει, κάθε πιλότος ο οποίος προσπάθησε να παρακάμψει τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας. Αλλά σε χαμηλού κόστους αεροπορικές μεταφορές, περισσότερο από σχεδόν οποιαδήποτε άλλη βιομηχανία, ο χρόνος είναι χρήμα - και μια καθυστέρηση 10 λεπτών που αποδίδεται στον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας μπορεί εύκολα να φέρει μια χιονοστιβάδα προβλημάτων.

Ο καπετάνιος ενός τζετ της Ryanair περιμένει στο έδαφος στο Biarritz στη νοτιοδυτική Γαλλία, η οποία ήταν έτοιμη για αναχώρηση για κάποιο χρονικό διάστημα, ανακοίνωσε δηκτικά στους επιβάτες ότι "Προφανώς θα πρέπει να περιμένουμε για δύο αεροσκάφη της Air France να φύγουν πριν επιτραπεί να προχωρήσουμε ". Καταγγελίες της ευνοιοκρατίας για την «γηπεδούχο» γίνονται συνήθως από τους πιλότους.

Ελεγκτές σε Γαλλία, Ελλάδα, Πορτογαλία και Ιταλία, εν τω μεταξύ, υποστηρίζουν ότι μόνο μέλημα τους είναι η ασφάλεια. Λένε ότι αυτό είναι ο λόγος που απεργούν σήμερα, σε ένδειξη διαμαρτυρίας ενάντια στα σχέδια για ένα «ενιαίο ευρωπαϊκό ουρανό» και όχι την παρούσα αποσπασματική ρύθμιση - που λένε ότι είναι ασφαλέστερη.

Για τους πιλότους εσκεμμένα να παρακούσουν τις οδηγίες είναι σχεδόν αδιανόητο, αλλά ορισμένοι από τους επιβάτες θα είναι πιο ευτυχημένοι αν καποτε τα πληρώματα πτήσης υποστήριζε την κλήρωση με τους διαιτητές του ουρανού.

Οι ελεγκτές δεν χρειάζονται προστιθέμενο άγχος της υποστηρίζοντας τους πιλότους πάνω από κάθε απόφαση, και πολλοί στην ιδιωτική αεροπορία είναι ευτυχείς ότι το θέμα έχει ακουσθεί δημοσίως.

Πετώντας, δόξα τω Θεώ, είναι εκπληκτικά ασφαλής. Όπως Duane Ρέντμοντ, η αεροσυνοδός SW, λέει στην αρχή της ενημέρωσης σε θέματα ασφαλείας του: «Εμείς ποτέ δεν αναμένουμε μια ξαφνική αλλαγή στην πίεση του αέρα? Αν το κάναμε, θα έπαιρνα μια άλλη δουλειά." Και έτσι θα έκανα και εγώ.

Η λέξη «προϋπολογισμός» σημαίνει κάτι που γίνεται φτηνά, χωρίς πολλή ανησυχία για την ποιότητα. Αυτή η αντίληψη είναι κάτι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αντιμάχονται διαρκώς. Οι άνθρωποι ανησυχούν αρκετά για πτήσεις χωρίς να ανησυχούν ότι ο γίγαντας μεταλλικό δοχείο όπου και αν περιπέσει μέσω του αέρα είναι από τον "προϋπολογισμό" , ικανός να καταρρεύσει ανά πάσα στιγμή. Αλλά είναι κάποια αλήθεια σε αυτή την ανησυχία εκεί;

Όχι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν είναι λιγότερο ασφαλές από ό, τι οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρεία είναι. Ενώ κόβουν τις γωνίες για να εξοικονομήσουν χρήματα, ξέρουν ότι πλημμελείς για την ασφάλεια θα μπορούσε να καταστρέψει εντελώς την επιχείρησή τους. Ορισμένα από τα μέτρα περικοπής των δαπανών τους και να αυξήσουν την ασφάλεια, όπως η εξάρτηση από έναν τύπο αεροσκάφους σε ολόκληρο το στόλο. Πράγματι, ένα από τα παλαιότερα φορείς του προϋπολογισμού, SW, δεν είχε ποτέ μια σημαντική σύγκρουση ή επιβατών θάνατο.

Αυτό δεν πρόκειται να πει ότι όλες οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι εγγενώς ασφαλείς ή ασφαλέστερες από άλλες αεροπορικές εταιρείες. Εταιρείες της Ινδονησίας AdamAir είχε κλείσει από την κυβέρνηση το 2008, λόγω ανησυχιών για την ασφάλεια μετά από μια σειρά ατυχημάτων. Επίσης, το 2008, Southwest Airlines αναφέρθηκε από την Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας για να συνεχίσει να πετούν αεροπλάνα χωρίς τις κατάλληλες επιθεωρήσεις. Και το 1996, ένα DC-9 που πέταξαν από αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους ValuJet συνετρίβη στο Everglades της Φλόριντα, σκοτώνοντας όλους στο πλοίο . Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν ήταν μηχανικό σφάλμα ή το σφάλμα του πιλότου που έφερε κάτω ValuJet πτήσης 592. Ωστόσο, τα οικονομικά προβλήματα που σχετίζονται με τη συντριβή οδήγησαν σχεδόν τηνValuJet έξω από τις επιχειρήσεις, και τελικά αναγκάστηκε να κάνει συγχώνευση με άλλη αεροπορική εταιρεία.

Η κατώτατη γραμμή είναι αυτό: Ένα αεροπλάνο τυχαίνει να συντριβεί. Αυτό δεν έχει να κάνει όμως σε καμία περίπτωση με τον προϋπολογισμό εταιρίας και οι χαμηλού κόστους δεν είναι σε καμία περίπτωση λιγότερο ασφαλείς από τις υπόλοιπες.

Μια άλλη αντίληψη των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους είναι ότι οι πτήσεις τους είναι συχνά αργά, θα χάσετε τις αποσκευές σας ή έχουν κακή εξυπηρέτηση πελατών. Αυτές δεν είναι απαραίτητα αλήθεια. Η εστίαση στις ορθολογικές διαδικασίες επιτρέπει στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους να κρατήσουν σφιχτά χρονοδιαγράμματα και να φθάνουν στην ώρα τους. Πολλές από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες των ΗΠΑ για την έγκαιρη εξυπηρέτηση είναι μικρότερες σε προϋπολογισμό. Ορισμένες αεροπορικές εταιρείες ξεχωρίζουν με την άριστη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά στη συνέχεια υπάρχει η Ryanair. Η ιρλανδική αεροπορική εταιρεία του χαμηλού προϋπολογισμού φαίνεται ότι, κατά καιρούς, για να κρατήσει τους πελάτες σε περιφρόνηση, εμφανίζεται σχεδόν υπερήφανη για την κατσούφια και καταχρηστική συμπεριφορά τους.

2.1) Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) – Επιχειρησιακά μοντέλα (Business models) – Λειτουργικά χαρακτηριστικά (Operating Features)

Συνεχίζοντας την μελέτη, συναντούμε το θέμα της κριτικής και του επαναπροσδιορισμού των business models των LCCs και των τακτικών αερομεταφορέων. Η έρευνα των Pender και Baum (2000) μελετά τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους με όρους των χαρακτηριστικών λειτουργίας τους και εξετάζει τις επιπτώσεις για τις ευρωπαϊκές αγορές αερομεταφορών. Οι συγγραφείς συμπεραίνουν, ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους δείχνουν να έχουν πάρει μέρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από χερσαίους και θαλάσσιους μεταφορείς δημιουργώντας μια νέα αγορά στον τομέα των αερομεταφορών. Ο Tretheway M. (2004) μελετά τις έμφυτες αδυναμίες που εμφανίζονται στα business models που έχουν αναζητήσει οι μεγάλοι αερομεταφορείς. Επιπλέον εντοπίζει έναν αριθμό τροποποιήσεων που πρέπει να γίνουν στο business model των τακτικών αερομεταφορέων προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Οι Hansson και συν., (2002) και Franke και συν., (2003) ασχολούνται και προτείνουν ένα

βιώσιμο λειτουργικό μοντέλο που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι Full Service Carriers και το οποίο έχει επιρροές από τους LCCs. Ο Franke (2004) καταγράφει τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στο business model των τακτικών αερομεταφορέων έναντι των Low-cost carriers και σημειώνει ότι πρέπει να επαναπροσδιορίσουν τις επιχειρησιακές τους επιλογές αναλύοντας τους βασικούς άξονες αυτής της μετάβασης σε ένα νέο επίπεδο ισορροπίας. Οι Francis και συν.,(2006) ασχολούνται με την ανάπτυξη και το επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs παγκοσμίως, επιχειρώντας να διερευνήσουν και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που ενθάρρυναν την ανάπτυξη των LCCs χωρικά και χρονικά. Οι Alves & Barbot (2006) ερευνούν εάν τα διαφορετικά επιχειρησιακά πρότυπα στην ίδια βιομηχανία (εναέρια μεταφορά επιβατών) οδηγούν στα διαφορετικά εταιρικά πρότυπα διακυβέρνησης. Οι συγγραφείς διαπιστώνουν, ότι οι μεταφορείς χαμηλού κόστους (LCCs) οργανώνουν τις επιτροπές – συμβούλια διαφορετικά από τους μεταφορείς πλήρους υπηρεσιών (FSCs), προκειμένου να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος και γρηγορότερη διαδικασία λήψης αποφάσεων που απαιτείται από το επιχειρησιακό πρότυπό τους.

2.2)Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Marketing

Σε πέντε από τα αναφερόμενα άρθρα οι συγγραφείς μελετούν τους LCCs από την σκοπιά του Marketing και ιδιαίτερα με την τμηματοποίηση και την εστίαση σε συγκεκριμένα target groups. Ο Mason (2000) ασχολείται με τμήμα της αγοράς των αερομεταφορών και εκθέτει λεπτομερώς την πρόθεση των ευρωπαίων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travellers) να χρησιμοποιούν χαμηλού κόστους αερομεταφορείς για πτήσεις κοντινών αποστάσεων. Τα συμπεράσματα της έρευνας υποστηρίζουν την άποψη ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους θα ήταν πιο ελκυστικοί για τους επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και εργάζονται σε μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Ο Mason (2001) σε επόμενη έρευνα ασχολείται με το Marketing των LCCs σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στο άρθρο του παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας για να διαπιστώσει, εάν οι business travelers, οι οποίοι χρησιμοποιούν το αεροδρόμιο του Heathrow αφενός και του Luton αφετέρου ανήκουν στο ίδιο τμήμα της αγοράς. Παρά το γεγονός, ότι τα αποτελέσματα της έρευνας δεν κατέδειξαν την ύπαρξη δυο ομάδων πελατών, εντούτοις

σε κάποιο βαθμό οι εργαζόμενοι -σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις- παρουσιάζουν ορισμένες διαφορές από αυτούς που εργάζονται σε μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Στην συνέχεια της αρθρογραφίας του ο Mason (2002) παρουσιάζει έρευνα σε είκοσι μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και στους εργαζόμενους τους οι οποίοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους (business travelers) με σκοπό να εντοπίσει και να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των πιέσεων προς την αγορά επαγγελματικών ταξιδιών στο μέλλον. Η έρευνα αποτυπώνει διαφορές στις απόψεις μεταξύ των διευθυντών ταξιδιωτικών γραφείων και των ταξιδιωτών αναφορικά με τις πολιτικές στα εταιρικά ταξίδια. Το άρθρο των Gillen και Morrison (2003) ερευνά την αλληλεπίδραση μεταξύ των τακτικών αερομεταφορέων και των αερομεταφορέων «χαμηλού κόστους» στην αγορά των αεροπορικών ταξιδιών στα οποία η πτήση είναι μόνο ένα συστατικό στοιχείο σε ένα πακέτουπηρεσιών. Εξετάζει δυο σημαντικές διαστάσεις της αγοράς των «πακεταρισμένων» υπηρεσιών αερομεταφοράς δηλ. οριζόντια διαφοροποίηση προϊόντος (ανάμεσα στα «προϊόντα» αερομεταφοράς) και κάθετη ολοκλήρωση ανάμεσα στους αερομεταφορείς και τα αεροδρόμια.

Το μοντέλο που αναπτύσσουν εμβαθύνει στα εξής:

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

Ο Jarach (2004) αναλύει το νέο σενάριο της αγοράς στην βιομηχανία των αερομεταφορέων εστιάζοντας στο ευρωπαϊκό πεδίο. Επιπλέον αναλύει τις κυριότερες τακτικές Marketing, τις οποίες θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο μεγάλο κύμα της εισόδου των LCCs και να επιβιώσουν στο σύγχρονο «σκληρό» περιβάλλον. Ένα από τα επιλεγμένα άρθρα είναι των Evangelho και συν., (2005) το οποίο διερευνά εάν υπάρχει

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

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

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

Southwest Airlines Οι Bunz και Maes (1998) αναζητούν τις πηγές της επιτυχίας της Southwest ως μια εταιρία με υψηλό επίπεδο υποκίνησης των εργαζομένων της. Στα συμπεράσματα του άρθρου η Southwest αντιπροσωπεύει την «άριστη» εταιρία σύμφωνα με τα κριτήρια που έχουν θέσει οι Peters και Waterman το 1982. Αλλά και οι Milliman και συν., (1999) μελετούν την εν λόγω αεροπορική εταιρία με σκοπό να διερευνήσουν τους τρόπους με τους οποίους εκδηλώνεται η πνευματικότητα εντός της Southwest και να εξακριβώσουν τις επιδράσεις της πνευματικότητας στους εργαζόμενους, τους πελάτες και την οργανωσιακή απόδοση της εταιρίας. Με την Southwest Airlines ασχολείται και ο Laszlo (1999) το άρθρο του οποίου παρουσιάζει μια λεπτομερή ανάλυση για το πως, ένας βασικός οργανισμός εξυπηρέτησης πελατών, χτίστηκε να επιτύχει και εξακολουθεί να βελτιώνεται με το να εφαρμόζει αρχές ποιοτικής διοίκησης. Πέρα από την πληθώρα της βιβλιογραφίας για την Southwest

Airlines, ο Morrison (2001) ασχολείται με την Southwest Airlines και με την σημαντική επιρροή που έχει η παρουσία της στην επιτυχία τις απελευθέρωσης των αεροπορικών εταιριών στις ΗΠΑ. Το άρθρο αυτό χρησιμοποιεί ένα πραγματικό πακέτο μεταβλητών του ανταγωνισμού για να εκτιμήσει την έκταση αυτής της επιρροής το 1998 και καταλήγει, ότι η εξοικονόμηση χρημάτων από μέρους των ταξιδιωτών εκτιμώνται στα 12,9 δις. δολ. ΗΠΑ, δηλ. το 20% των εσόδων των αερομεταφορέων εσωτερικών πτήσεων. Τον ρόλο της Southwest στο να μεταβάλλει τους ναύλους και την επιβατική κίνηση σε μια αεροπορική σύνδεση καθώς και τις επιδράσεις της σε περιοχές οι οποίες διαθέτουν πολλά αεροδρόμια, εξετάζει ο Vowles (2001). Μια σύγκριση ανάμεσα σε συνδέσεις που καλύπτει και σε συνδέσεις που δεν εξυπηρετεί η Southwest δείχνει, ότι στοιχεία της απήχισής της εμφανίζονται ακόμη και σε αγορές στις οποίες η Southwest δεν παρέχει υπηρεσίες.

ValueJet: Σύμφωνα με τους συγγραφείς R., Dresner M. (1999), πρόσφατες- για την εποχή έρευνες- κατέληξαν στο ότι η είσοδος των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους οδήγησαν σε χαμηλότερες τιμές στις αεροπορικές συνδέσεις στις οποίες εισήλθαν. Το άρθρο τους επεκτείνει αυτή την ανάλυση με το να εξετάζει τις επιπτώσεις της εισόδου ενός «εκπτώτικού» αερομεταφορέα σε μια αεροπορική σύνδεση – διαδρομή (της ValueJet στον βασικό αερολιμένα Atlanta και ενός καθιερωμένου αερομεταφορέα όπως η Delta) και με την διερεύνηση της αλλαγής των τιμών σε αεροπορικές συνδέσεις στις οποίες δεν εισήλθαν αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι η Delta μείωσε τους ναύλους της σε ανταγωνιστικές συνδέσεις που είχαν ως άφιξη το αεροδρόμιο της Atlanta, ως απάντηση στον ανταγωνισμό της ValueJet.

easyJet: Η Μελέτη Περίπτωσης της easyjet από τους Sull και συν., (1999) καταγράφει λεπτομερώς την ταχεία ανάπτυξη της easyJet που άρχισε τις δραστηριότητές της τον Νοέμβριο του 1995 από τον αερολιμένα Luton του Λονδίνου. Σε δύο έτη, θεωρήθηκε ευρέως ως πρότυπη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους και ισχυρός ανταγωνιστής των εθνικών αερομεταφορέων. Η επιχείρηση έχει τα σαφώς ευπροσδιόριστα λειτουργικά χαρακτηριστικά Μάρκετινγκ, π.χ. ένας τύπος αεροσκαφών, από σημείο σε σημείο (point-to-point) μικρής απόστασης (short-haul) ταξίδι, κανένα γεύμα εν πτήσει, γρήγορος χρόνος ανακύκλωσης, πολύ υψηλή

αξιοποίηση των αεροσκαφών, άμεση πώληση, πελάτες με έμφαση στο κόστος – τιμές και εκτενείς υπεργολαβίες. Η περίπτωση ακολουθείται από την κριτική ανάλυση τριών σχολιαστών ειδικών στον τομέα.

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

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

2.4) Οι σχέσεις LCCs και αερομεταφορέων προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines)

Την «απάντηση» της Air France στην είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους μελετά ο Barrett (2001). Το άρθρο αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης για την CITYJET, την αεροπορική εταιρία προγραμματισμένων πτήσεων η οποία αγοράστηκε το 2000 από την Air France και λειτουργεί ως το τμήμα "χαμηλού κόστους" αυτού του μεγάλου αερομεταφορέα. Η μελέτη περίπτωσης της Cityjet δείχνει ότι οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς αντιμετωπίζουν πολλές δυσκολίες στην - μετά την άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων - αγορά. Οι κατέχοντες κυρίαρχη θέση ασκούν τον έλεγχο των κομβικών αεροδρομίων και έχουν αποτελεσματικά προγράμματα επιβράβευσης συχνών πτήσεων (frequent flyer programmes). Οι νεοεισερχόμενοι υφίστανται τις πρόσθετες δαπάνες λιανικής πώλησης προκειμένου να εξασφαλιστεί η υποστήριξη των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Οι νέες αεροπορικές εταιρίες πλήρους παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν επίσης τον ανταγωνισμό από τις “φθηνές” αεροπορικές εταιρίες το μήνυμα των οποίων είναι, ότι οι εν πτήσει υπηρεσίες δεν αξίζουν δαπάνες στις διαδρομές μικρής απόστασης. Η πολιτική της ΕΕ για την «αρπακτική» τιμολόγηση

είναι αδύναμη σύμφωνα και με τις δύο νεοεισερχόμενες αεροπορικές εταιρίες που εξετάζονται.

Οι Ito και Lee (2004) αναλύουν την απάντηση των καθιερωμένων αερομεταφορέων δικτύου (hub-and-spoke) στην είσοδο των LCCs σε διαδρομές που εξυπηρετούνται προ και από τα κομβικά αεροδρόμιά τους την προηγούμενη δεκαετία. Η ανάλυσή τους δείχνει επίσης ότι η πιθανότητα να είναι επιτυχή η είσοδος ενός LCC σε μια αγορά hub-and-spoke είναι ανεξάρτητη από τη σχετική απάντηση/αντίδραση του κυρίαρχου αερομεταφορέα. Οι Graham και Vowles (2006) ασχολούνται με την τμηματοποίηση των αερομεταφορέων και της αγοράς αυτών, ως μια επανατοποθέτηση προκειμένου να ανταποκριθούν στην πρόκληση των low-cost ανταγωνιστών μέσω της δημιουργίας θυγατρικών αερομεταφορέων (carriers-within-carriers – CWCs) με χαμηλότερο κόστος μονάδας έναντι της μητρικής εταιρίας. Η έρευνα καθορίζει, ότι οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς έχουν ριζικά διαφορετικές απαντήσεις και στάση απέναντι στη στρατηγική ‘carriers-within-carriers’ και ότι υπάρχουν πολύ περιορισμένα στοιχεία για το γεγονός ότι αυτή η αποτελεί μια αποτελεσματική απάντηση στον χαμηλού κόστους ανταγωνισμό.

2.5) Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) & δίκτυα αεροπορικών εταιριών (airline networks)

Το θέμα των δικτύων (networks) των αεροπορικών εταιριών συμπεριλαμβανομένων και των LCCs ασχολούνται ορισμένα άρθρα. Το άρθρο του Reynolds-Feighan (2001) εξετάζει τις μεθόδους κατανομής της αεροπορικής κίνησης των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους των ΗΠΑ χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους με αυτές των τακτικών αερομεταφορέων (Gini index, Theil index, Herfindahl index). Αποδεικνύει ότι οι low-cost carriers έχουν ένα μικρότερο επίπεδο συγκέντρωσης κατά μέσο όρο σε σχέση με τους αερομεταφορείς πλήρων υπηρεσιών. Οι low-cost carriers εστιάζουν την ροή της αεροπορικής τους κίνησης γύρω από έναν περιορισμένο αριθμό βασικών κόμβων οι οποίοι λειτουργούν περισσότερο ως σημεία εισόδου και εξόδου παρά ως σημεία transfer. Οι Burghouwta και Hakfoort (2001) εξετάζουν, εάν η απελευθέρωση των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση ακολούθησε την ίδια πορεία, που ακολουθήθηκε στις ΗΠΑ σχετικά με την υιοθέτηση του συστήματος Hub-and-spoke.

Οι συγγραφείς αναλύουν την εξέλιξη του ευρωπαϊκού δικτύου αερομεταφορών την περίοδο 1990-1998. Στην συνέχεια συναντούμε την έρευνα των Burghouwa, Hakfoort και Van Eck (2003) για το πως έχει διαφοροποιηθεί η γεωγραφική δομή των δικτύων των αεροπορικών εταιριών την περίοδο 1990-1999 συμπεριλαμβανομένων και των LCCs. Σε ό,τι αφορά τους LCCs, και σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, οι ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς «χαμηλού κόστους» εστιάζουν τις υπηρεσίες τους σε έναν περιορισμένο αριθμό αεροδρομίων μέχρι το 1999. Βέβαια παρουσιάζονται σημάδια αλλαγών όπως η ταχεία ανάπτυξη, το άνοιγμα νέων συνδέσεων, η είσοδος βρετανικών LCCs στην Ευρώπη και η χρήση δευτερευόντων αεροδρομίων.

2.6) Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Αεροδρόμια

Βέβαια το θέμα των LCCs σχετίζεται και με τα αεροδρόμια που αυτοί επιλέγουν καθώς και με τις στρατηγικές επιλογές των αεροδρομίων, ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Οι σχέσεις αεροδρομίων και αεροπορικών εταιριών απασχολεί τους Pitt και Brown (2001) το άρθρο των οποίων εξετάζει την στρατηγική απάντηση του αεροδρομίου του Δουβλίνου ως προς την παρουσία δύο τύπων αερομεταφορέων, που ζητούν διαφορετικές υπηρεσίες καθώς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές του αεροδρομίου στην πρόβλεψη διαφορετικού επιπέδου υπηρεσιών, που απαιτούνται για διαφορετικούς πελάτες. Το άρθρο καταλήγει, ότι οι οργανισμοί - αεροδρόμια πρέπει να κινηθούν προς μια πιο διαιρούμενη φόρμα που θα εξυπηρετεί και τους δύο τύπους αερομεταφορέων σε ένα αεροδρόμιο. Στο άρθρο τους, οι Francis και συν., (2003), χρησιμοποιούν μελέτες περιπτώσεων ώστε να καταγράψουν τις επιδράσεις των LCCs σε δύο ευρωπαϊκά αεροδρόμια. Οι μελέτες περιπτώσεων κατέδειξαν, ότι οι διευθυντές αεροδρομίων εκτιμούν, ότι η μελλοντική ανάπτυξη σε δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια θα εξαρτηθεί από τα κίνητρα που αυτά μπορούν να προσφέρουν στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους. Ο Barrett (2004) διερευνά την πρόκληση για προσαρμογή των ευρωπαϊκών αεροδρομίων στην παροχή υπηρεσιών σε αερομεταφορείς χαμηλού κόστους καθώς και τις ιδιαιτερότητες που αυτοί παρουσιάζουν έναντι των τακτικών αερομεταφορέων. Οι Francis και συν., (2004) ερευνούν τον τρόπο με τον οποίο οι αερολιμένες έχουν αποκριθεί στις προφανείς ευκαιρίες που εμφανίστηκαν από την αύξηση των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους.

Σχολιάζουν τη συμπεριφορά ενός αριθμού διαφορετικών αερολιμένων στην Ευρώπη και προσδιορίζουν τα σημαντικά ζητήματα για τη διαχείριση αερολιμένων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαπραγμάτευση με τις χαμηλού κόστους αερογραμμές. Η εμπορική διάσταση απασχολεί πολλούς αερολιμένες, ιδιαίτερα τους μικρότερους, τους οποίους έχει αναγκάσει στο να αναζητήσουν νέους τρόπους ανεύρεσης εισοδήματος καθώς και αναδιαμόρφωσης της σχέσης αερολιμένα-αερομεταφορά. Η αύξηση των αερογραμμών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη έχει φαινομενικά προσφέρει στα αεροδρόμια ελκυστικές ευκαιρίες εσόδων. Οι αερολιμένες έχουν αποκριθεί με διαφορετικούς τρόπους στις «ευκαιρίες» που παρουσιάζονται από την επανάσταση του «χαμηλού κόστους» με ορισμένους από αυτούς να ενθαρρύνουν ενεργά τη χαμηλού κόστους εναέρια κυκλοφορία. Εντούτοις ο ισχυρισμός των συγγραφέων, ότι οι διευθυντές των αερολιμένων πρέπει να εξετάσουν τους πιθανούς κινδύνους για την μετάβαση σε νέες οικονομικές σχέσεις, η βάση των οποίων θα αυξήσει την εξάρτηση αερολιμένων από εισοδήματα προερχόμενα από τομείς εκτός αερομεταφοράς. Επιπλέον, οι διευθυντές των αερολιμένων πρέπει να γνωρίσουν, ότι αν και η χαμηλού κόστους αγορά χαρακτηρίζεται φαινομενικά από αυξητικές τάσεις, είναι επίσης ξεχωριστή για την υψηλή αστάθειά της. Ο de Neufville (2006) ασχολείται με την διαφοροποίηση του προϊόντος, την οποία πρέπει να υιοθετήσουν τα αεροδρόμια προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες των LCCs. Οι Warnock-Smith και Potter (2005) συμφωνούν ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους αποτελούν ένα όλο και περισσότερο σημαντικό τμήμα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας αερομεταφορών. Η επιλογή αερολιμένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας τους. Σύμφωνα με τους Warnock-Smith και Potter (2005) ενώ η σχετική, με τα αεροδρόμια και τους LCCs, έρευνα έχει πραγματοποιηθεί αναφορικά με τους παράγοντες επιλογής αερολιμένων, οι σχετικές με αυτά ταξινομήσεις δεν έχουν ερευνηθεί προηγουμένως. Το άρθρο τους εξετάζει αυτό μέσω μιας διερευνητικής έρευνας για οκτώ ευρωπαϊκές χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες. Το άρθρο διαπιστώνει ότι η απαίτηση για τις χαμηλού κόστους υπηρεσίες είναι ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής. Περαιτέρω η ανάλυση αποκαλύπτει διαφορετικές απαιτήσεις ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των αερομεταφορέων. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές αερολιμένων πρέπει να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουν στις

μεμονωμένες χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες παρά να μεταχειρίζονται τον τομέα των αερομεταφορών ομοιόμορφα.

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

Ανάμεσα στις πρώτες επιστημονικές αρθρογραφικές προσεγγίσεις για το θέμα των νεοεισερχομένων αεροπορικών εταιριών συναντούμε αυτή των Kling και Smith (1995) η οποία επιχειρεί να εξακριβώσει τα στρατηγικά groups στην βιομηχανία των αερομεταφορών των ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Ανάμεσα στις 9 κυριότερες αεροπορικές εταιρίες του 1993 βρίσκεται και η SOUTHWEST, η πρώτη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, για την οποία οι Kling και Smith, αναφέρουν, ότι επιδιώκει «εστιασμένη» στρατηγική. Ο Schnell (2003) ερευνά το κατά πόσο έχει αλλάξει η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών των αεροπορικών εταιριών τα τελευταία χρόνια. Μια σημαντική διαπίστωση είναι, ότι η υπό παρατήρηση αποτελεσματικότητα πολλών στρατηγικών έχει αλλάξει σημαντικά. Το είδος των αλλαγών δείχνει, ότι οι συμβατικοί αερομεταφορείς αρχίζουν να υιοθετούν τρόπους που παραδοσιακά εφαρμόζονταν στις LCCs. Στον απόηχο της απελευθέρωσης των αεροπορικών ταξιδιών στην Ευρώπη οι Kangis και O' Reilly (2003) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η Ryanair και η Air Lingus απάντησαν σε αυτό το εξωτερικό κίνητρο και αποκαλύπτουν αξιοσημείωτες διαφορές στρατηγικής. Η έρευνα που παρουσιάζει το άρθρο έδειξε ότι διαφορετικές εταιρίες στην ίδια «βιομηχανία» δύνανται να υιοθετήσουν διαφορετικές στάσεις, πιθανόν αντιλαμβανόμενες διαφορετικές απειλές ή ευκαιρίες προερχόμενες από το ίδιο εξωτερικό ερέθισμα. Ο Lawton (2003) επανέρχεται με άρθρο στο οποίο εξετάζονται και συγκρίνονται οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και οι λειτουργικές διαδικασίες των κορυφαίων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Αυτό το άρθρο επεξηγεί, πώς η δύναμη της αγοράς (market power) και η ανθεκτικότητα του επιχειρησιακού πρότυπου των LCCs προέρχεται από μια δυναμική προσέγγιση στη Στρατηγική Διοίκηση (strategic management), με προϋπόθεση μια επιθετική αναζήτηση

του πελάτη που συνδέεται με σαφής και ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργική αποδοτικότητα. Εταιρίες μέσα αλλά και πέρα από την «βιομηχανία» των αερομεταφορών μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες διοικητικές ιδέες από αυτές τις αρχές και πρακτικές των πρωτοπόρων στην αγορά LCCs. Το άρθρο των Lindstadt και Fauser (2004) θέτει το ερώτημα του πώς πρέπει να σχεδιάσουν την οργάνωσή τους οι τακτικοί αερομεταφορείς και να αναπτύξουν πιο ευδιάκριτα προϊόντα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συγκρίνει την αποτελεσματικότητα της ολοκλήρωσης ή του διαχωρισμού των τακτικών αερομεταφορέων σε επιμέρους οντότητες (και σε LCCs), από την πλευρά της εταιρικής στρατηγικής (Corporate strategy). Η Barbot (2004) δημιουργεί ένα μοντέλο οριζόντιας διαφοροποίησης προκειμένου να αναλύσει τις επιπτώσεις της κρατικής επιχορήγησης, η οποία πηγάζει από την συμφωνία ανάμεσα στην Ryanair και τις τοπικές αρχές της Walloon (έχει στην κατοχή της το αεροδρόμιο Charleroi των Βρυξελλών), σε δευτερεύοντα αεροδρόμια καθώς και της επίπτωσης της επιβολής χαμηλότερων τελών στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους LCC's και τους FSC's. Οι FSC's επηρεάζονται αρνητικά από τις επιχορηγήσεις αλλά ο ανταγωνισμός δύναται να τους επηρεάσει περισσότερο. Η εμπειρική ανάλυση με στοιχεία της Ryanair και των ανταγωνιστών της προσδιορίζουν, ότι αφενός η παρουσία τουλάχιστον ενός επιπλέον LCC δεν επηρεάζει τις τιμές, που χρεώνει ο αερομεταφορέας και αφετέρου η κυριαρχία σε ένα αεροδρόμιο και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσδιορίζει σε επίπεδο τελών (charges, fees) δεν μετακυλά στους επιβάτες. Η Barbot (2004) εξετάζει δύο θέματα σχετικά με τον ανταγωνισμό τιμών των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (LCC): 1) εάν απαντούν στις μεταβολές των τιμών εκ μέρους ενός αερομεταφορέα πλήρους υπηρεσιών (FSC) και 2) εάν ανταγωνίζονται μεταξύ τους και πώς αυτός ο ανταγωνισμός λειτουργεί. Παρουσιάζει ένα θεωρητικό μοντέλο που συνδυάζει την κάθετη και οριζόντια διαφοροποίηση. Κατόπιν, ένα εμπειρικό τεστ πραγματοποιείται για τη διαδρομή Παρίσι-Μιλάνο, όπου λειτουργούν τρεις LCCs και ένας FSC. Η εμπειρική μελέτη επιβεβαιώνει μερικά από τα αποτελέσματα του θεωρητικού μοντέλου. Δηλαδή, ότι υπάρχει ένας ισχυρός ανταγωνισμός τιμών μεταξύ LCCs και σχεδόν πάντα μέσα από τον τρόπο που προβλέπεται από το μοντέλο. Αντίθετα, τα αποτελέσματα προτείνουν ότι ο ανταγωνισμός τους με τους FSC's περιορίζονται σε μια ρύθμιση εισόδου, και αγνοούν τις μεταβολές των τιμών από τους εθνικούς αερομεταφορείς μετά την είσοδο. Το άρθρο των Gillen και Lall (2004) εξακριβώνει τις

πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Competitive advantage) των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, όπως η Southwest, η Ryanair και η easyJet, καθώς και τον ρόλο των αεροδρομίων.

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

Σημαντικό τμήμα των σχετικών -με τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους - ερευνών εστιάζονται στις στρατηγικές εισόδου στην αγορά των αερομεταφορών (market entry) πρωτίστως στις ΗΠΑ (Windle & Dresner, 1995, Dresner, Lin & Windle 1996) και την Ευρώπη (Morrell 1998, Barrett 1999, 2001) και λιγότερο σε άλλες χώρες όπως ο Καναδάς (Mentzer, 2000), η Αυστραλία (Forsyth, 2003) και προσφάτως η Βραζιλία (Evangelho, Huse & Linhares, 2005). Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εισερχόμενων μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) και των επιβεβλημένων μεταφορέων hub-and-spoke έχει γίνει ένα θέμα διευρυμένου ενδιαφέροντος για την «απελευθερωμένη» βιομηχανία αερομεταφοράς επιβατών τόσο στις ΗΠΑ όσο και στο εξωτερικό (Ito και Lee, 2003, 2004, Forsyth 2003, Morrison 2001, Dresner, Lin, και Windle, 1996). Οι Windle και Dresner (1995) μελετούν τις επιδράσεις από την είσοδο νέων αεροπορικών εταιριών στις εσωτερικές γραμμές των ΗΠΑ για την περίοδο 1991-1994. Με την ολοκλήρωση της έρευνάς τους καταλήγουν στα εξής: Η είσοδος της Southwest σε μια αεροπορική σύνδεση – γραμμή είχε διαφορετικές επιδράσεις από αυτές άλλων αεροπορικών εταιριών και επιπλέον είχε ως αποτέλεσμα μια κατά πολύ μεγαλύτερη μείωση των ναύλων (48 %) και αύξηση της εναέριας κίνησης (έως 200 %). Η έρευνα των Dresner και συν. (1996) επεκτείνει προηγούμενη έρευνα για να διερευνήσει τις ανταγωνιστικές επιδράσεις από την είσοδο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους. Συγκεκριμένα εξετάζει: α) τις επιπτώσεις της εισόδου των LCCs στις λειτουργίες των αερομεταφορέων σε άλλες αεροπορικές συνδέσεις από το αεροδρόμιο στο οποίο συνέβη η είσοδος και β) τις επιπτώσεις εισόδου των LCCs στις λειτουργίες των αερομεταφορέων σε κοντινά ανταγωνιστικά αεροδρόμια σε σχέση με το αεροδρόμιο στο οποίο συνέβη η είσοδος. Στα συμπεράσματα διαφαίνεται ότι η παρουσία μιας αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους συνέβαλε σε χαμηλότερες αποδόσεις και σε υψηλότερα επίπεδα εναέριας κίνησης τόσο στην αεροπορική σύνδεση

στην οποία εμφανίστηκε η «είσοδος», όσο και σε ανταγωνιστικές αεροπορικές συνδέσεις. Τα συμπεράσματα της μελέτης δείχνουν επίσης ότι η παρουσία των LCCs έχει επίδραση σε άλλες ανταγωνιστικές συνδέσεις και ότι τα οφέλη για τους επιβάτες δείχνουν να είναι περισσότερα από όσα αρχικά αναμένονταν. Τον Απρίλιο του 1997 ολοκληρώθηκε η τελική φάση μιας σειράς μέτρων τα οποία συνέβαλλαν στην απελευθέρωση των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή ένωση. Το άρθρο του Morrell (1998) εξετάζει την - έως εκείνη την περίοδο- πρόοδο στην επίτευξη της απελευθέρωσης των αερομεταφορών στην Ευρώπη λαμβάνοντας υπόψη και την είσοδο νέων αεροπορικών εταιριών. Ο συγγραφέας καταλήγει ότι μόνο ένας περιορισμένος αριθμός αεροπορικών συνδέσεων (routes) ικανοποιητικής εναέριας κίνησης είναι διαθέσιμες στις νεοεισερχόμενες αεροπορικές εταιρίες. Η συνολική επίδραση της απελευθέρωσης στους αεροπορικούς ναύλους παρουσιάζει θετική εικόνα ως προς την διαθεσιμότητα θέσεων και το μέγεθος των προσφερόμενων εκπτώσεων. Ο Gudmundsson (1998) προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση στην ανάλυση του κύκλου ζωής των νεοεισερχόμενων αεροπορικών εταιριών (New-entrant airlines' life-cycle). Η έρευνά του δείχνει ότι οι νεοεισερχόμενοι αερομεταφορείς παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά με εκείνα των εταιριών που δραστηριοποιούνται σε άλλες «βιομηχανίες». Το άρθρο των Windle και Dresner (1999) επεκτείνει την ανάλυση της επίπτωσης των LCCs στους ναύλους των διαδρομών στις οποίες εισέρχονται, με την εξέταση του αντίκτυπου της εισόδου της LCC ValuJet στον κόμβο ενός καθιερωμένου αερομεταφορέα όπως η Delta και με την εξέταση της αλλαγής των τιμών στις διαδρομές που δεν «μπαίνει» μεταφορέας χαμηλού κόστους. Διαπίστωσαν, ότι η Delta χαμήλωσε τις τιμές της στις μη ανταγωνιστικές διαδρομές (αυτές που ολοκληρώνονται ή διέρχονται από την Ατλάντα, δηλ. τον κόμβο της Delta) ως απάντηση στον ανταγωνισμό από την ValuJet. Δεν εντόπισαν στοιχεία ότι η Delta αύξησε τις τιμές στις μη ανταγωνιστικές διαδρομές (είτε εκείνοι που ολοκληρώνουν στην Ατλάντα είτε μέσω της Ατλάντας) για να αντισταθμίσει τα χαμένα εισοδήματα στις ανταγωνιστικές διαδρομές. Το τελικό αποτέλεσμα είναι σε αντίθεση με τις υποθέσεις του Υπουργείου Μεταφορών (DOT) και υποστηρίζει την θέση ότι οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ορθολογιστική τιμολόγηση στα κομβικά (hub-and-spoke) δίκτυά τους. Την είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στον Καναδά εξετάζει ο Mentzer (2000) με σκοπό να προσδιορίσει, εάν η είσοδος ενός χαμηλού κόστους αερομεταφορέα σε μια

εσωτερική αεροπορική σύνδεση του Καναδά συμπίπτει τις τιμές ενός κύριου αερομεταφορέα και καταλήγει, ότι όπως συνέβη και στις ΗΠΑ με την Southwest, έτσι και στον Καναδά, η παρουσία της WestJet πίεσε προς τα κάτω τους ναύλους στις εσωτερικές πτήσεις. Τις επιπτώσεις από την είσοδο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους στην Αυστραλία μελετά ο Forsyth (2003). Στα συμπεράσματα του άρθρου βλέπουμε, ότι μπορεί η είσοδός τους να δείχνει πως έχει αποτύχει ως εγχείρημα, αλλά αποτελεί σημαντικό μέρος στις διαδικασίες του ανταγωνισμού και επηρεάζει την συμπεριφορά των εδραιωμένων τακτικών αερομεταφορέων. Το άρθρο των Ito και Lee (2003) τεκμηριώνουν την αύξηση των μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) στη αμερικανική βιομηχανία των αερομεταφορών από το 1990. Επιβεβαιώνουν ότι οι LCCs έχουν συγκεντρώσει τις εισόδους τους πρωτίστως στις πολύ πυκνές αγορές – ζεύγη αερολιμένων κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Επιπλέον, καταδεικνύουν, ότι, εάν οι LCCs συνεχίσουν να διαπερνούν αγορές παρόμοιας πυκνότητας στο ίδιο ποσοστό, το ποσοστό εσόδων των μεταφορέων δικτύων εσωτερικού μπορεί τελικά να εκτεθεί στον απευθείας ανταγωνισμό των LCCs θα μπορούσε να αυξηθεί αισθητά, από 30% κατά προσέγγιση σήμερα σε μόλις κάτω από 50% στο μέλλον. Σε άλλο άρθρο τους οι Ito και Lee (2003) τεκμηριώνουν την αύξηση των μεταφορέων χαμηλού κόστους (LCCs) στη αμερικανική βιομηχανία αερομεταφορών από το 1990 και παράλληλα ποσοτικοποιούν τα χαρακτηριστικά της αγοράς που έχουν επηρεάσει την nonstop είσοδο LCCs στις αγορές 351 ζευγών - πόλεων (city-pairs) κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας. Ο Schnell (2004) διερευνά το, εάν υπάρχουν ακόμη αποτελεσματικοί φραγμοί οι οποίοι λειτουργούν για την αποτροπή εισόδου στις απελευθερωμένες αγορές των αερομεταφορών. Ενώ οι περισσότερες αγορές αερογραμμών έχουν φιλελευθεροποιηθεί, φαίνονται να υπάρχουν ακόμα εμπόδια εισόδου. Διαπιστώνουν ότι οι συνθήκες της βιομηχανίας (των αερομεταφορών), οι αντικειμενικοί στόχοι μιας αεροπορικής εταιρίας, τα χαρακτηριστικά και οι στρατηγικές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των μεμονωμένων εμποδίων στην είσοδο. Λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο που αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τη δύναμη των αποτρεπτικών παραγόντων εισόδων, η αντιληπτή αποτελεσματικότητα των εμποδίων είναι μια λειτουργία του αντιληπτού ύψους του εμποδίου, η αντιληπτή δυνατότητα του εισερχόμενου να την υπερνικήσει και η ανταμοιβή που αναμένεται από αυτήν την προσπάθεια. Επιπλέον, αυτοί οι παράγοντες που συνδέονται με την

ετερογένεια των εισερχόμενων υπονοούν ότι οι κατέχοντες ισχυρή θέση πρέπει να εφαρμόσουν διάφορες στρατηγικές εκμεταλλευόμενοι αρκετές από τις σχέσεις που καταγράφονται προκειμένου να προστατεύσουν τις αγορές τους από την είσοδο. Η διαπίστωση, ότι οι μεταφορείς χαμηλότερου κόστους τείνουν να αντιλαμβάνονται τα στρατηγικά εμπόδια ως λιγότερο αποτελεσματικά σε σχέση με άλλους μεταφορείς πρέπει εν μέρει να εξηγήσει την ανάπτυξή τους σε περισσότερο φιλελευθεροποιημένες αγορές. Οι Mardi & Sedlenieks (2004) διερευνούν τις μελλοντικές προοπτικές των LCCs στις μεταφορές και συγκεκριμένα για την εμπορική αεροπορική αγορά ανάμεσα στην Riga/Tallinn και την Stockholm. Αξιολογούν την καταλληλότητα της τρέχουσας δομής της αγοράς για την είσοδο LCCs καθώς επίσης αποτιμούν κατά πόσον οι προτιμήσεις και η συμπεριφορά των επιβατών εναέριας και θαλάσσιας μεταφοράς στην αγορά Riga/Tallinn – Stockholm βρίσκονται σε σύμπτωση – συμφωνία με τις θεωρητικές προβλέψεις του μοντέλου Kelvin Lancaster. Σε συνέχεια των εμπειρικών μελετών, οι Gil-Moltó και Piga (2006) αναλύουν την δραστηριότητα εισόδου και εξόδου στην περίοδο μετά την «απελευθέρωση» των αερομεταφορών και μελετούν τα γνωρίσματα διαφοροποίησης μεταξύ των παραδοσιακών και χαμηλού κόστους αερομεταφορέων στις αγορές βρετανικών αεροπορικών εταιριών. Παράλληλα με τα χαρακτηριστικά που παραδοσιακά τονίζονται ως προσδιοριστικοί παράγοντες εισόδου (π.χ. παρουσία αερολιμένων και οικονομίες δικτύων), οι συγγραφείς βρίσκουν ότι η ύπαρξη ναυλωμένων ή εποχιακών αερομεταφορέων, οι ευκαιρίες διαφοροποίησης του προϊόντος και του επιπέδου ποιότητας που παρέχεται από τους κατέχοντες κυρίαρχη θέση συσχετίζεται με την εξήγηση περί της εισόδου ή/και της εξόδου. Παρά τις πολιτικές φιλελευθεροποίησης, οι δυνατότητες ελεύθερης εισόδου και εξόδου (contestability) των σημαντικών μεγάλων αγορών φαίνεται ακόμα να είναι περιορισμένες.

3.3) Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (LCCs) και Στρατηγικές Τιμολόγησης (LCCs Pricing Strategies)

Σημαντικό τμήμα της θεματολογίας των άρθρων σχετίζεται με την επιλογή του χαμηλού ναύλου των εν λόγω αερομεταφορέων καθώς και με τις στρατηγικές καθορισμού αυτών. Οι επιδράσεις των LCCs στους ναύλους και την επιβατική κίνηση

έχουν αναλυθεί ικανοποιητικά (Dresner et al, 1996). Οι Whinston και Collins (1992) βρήκαν ότι η είσοδος του «νέου» LCC αερομεταφορέα People Express είχε ως αποτέλεσμα την πτώση κατά 34% στις μέσες τιμές σε 15 αεροπορικές συνδέσεις την περίοδο 1984-85. Οι Bennett και Craun (1993), στην έρευνά τους για το Υπουργείο Μεταφορών των ΗΠΑ, εξέτασαν την επίδραση της Southwest σε έναν αριθμό αγορών της Καλιφόρνια. Οι συγγραφείς βρήκαν ότι η είσοδος της Southwest στην διαδρομή Oakland – Burbank intra-California το 1990 είχε ως αποτέλεσμα την κατά 55% μείωση της τιμής και τον εξαπλασιασμό των επιβατών. Ο Lawton (1999) διερευνά την εφαρμογή εννοιοποιημένων στρατηγικών μοντέλων σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία (αερομεταφορές) ή σε μια συγκεκριμένη εταιρία (Ryanair). Ανάμεσα στα συμπεράσματα αναφέρεται ότι η στρατηγική επιλογή του «χαμηλού κόστους» από μόνη της είναι ανεπαρκής στο να διασφαλίσει μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά. Ο Vowles (2000) εξετάζει το ρόλο που διαδραματίζουν οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους στον καθορισμό των αεροπορικών ναύλων στις ΗΠΑ με την χρήση μοντέλου. Τα τελικά αποτελέσματα δείχνουν ότι οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους παίζουν έναν στατιστικά προσδιοριστικό ρόλο στον καθορισμό των αεροπορικών ναύλων στις ΗΠΑ. Οι Piga και Filippi (2002) αναπτύσσουν ένα θεωρητικό πλαίσιο για την ανάλυση της στρατηγικής συμπεριφοράς των ευρωπαϊκών αερομεταφορέων χαμηλού κόστους με έμφαση στον ρόλο της διαφοροποίησης του προϊόντος. Επίσης χρησιμοποιούν πραγματικά στοιχεία έρευνας για να εξακριβώσουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διανομής των LCCs. Η μελέτη έδειξε ότι η επιτυχία των LCCs ίσως να μην εξαρτάται μόνο από την ικανότητά τους να κρατούν χαμηλά τα κόστη τους αλλά και από την εφαρμογή στρατηγικών στις τιμές, οι οποίες προσελκύουν διαφορετικά τμήματα της αγοράς αυξάνοντας έτσι την μέση πληρότητά τους.

Ο Najda (2003) εξετάζει την τρέχουσα δομή της εσωτερικής αγοράς των αερογραμμών στις ΗΠΑ για να καθορίσει το μέγεθος της δύναμης στην αγορά (marketpower) που ασκούν οι επιβεβλημένοι μεταφορείς, τις δυναμικές αγοράς που υπάρχουν στις διαδρομές μικρής και μεγάλης απόστασης, και την επίπτωση ενός νέου αερομεταφορέα (LCC) στη διανομή των αεροπορικών ναύλων. Η ανάλυση προσπαθεί να προσδιορίσει το κατά πόσον οι τιμολογιακές στρατηγικές των ανταγωνιστών διαφοροποιούνται

εξαρτώμενες από την παρουσία ενός LCC στην εν λόγω αεροπορική γραμμή-σύνδεση. Η παρουσία ενός low-costcarrier είναι ένας πολύ πιο σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας σε σχέση με τον βαθμό συγκέντρωσης της διαδρομής – σύνδεσης αλλά και του κόμβου (hub) της εν λόγω διαδρομής. Συμφωνεί ότι οι προηγούμενες αναλύσεις υπερεκτιμούν τις συνέπειες της συγκέντρωσης διαδρομών, κόμβων και άλλων χαρακτηριστικών πάνω στην κατανομή των τιμών της αγοράς. Η ανάδειξη της σημασίας του αερομεταφορέα χαμηλού κόστους ίσως αναδείξει την μεταβολή της αγοράς των αερομεταφορών μακριά από δίκτυα hub-and-spoke προς δίκτυα point-to-point. Αν και τα κομβικά αεροδρόμια (hubs) έχουν ακόμα υψηλότερες τιμές από άλλους αερολιμένες, ακόμα και αν ελέγχονται για τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, ο σημαντικός ρόλος του αερομεταφορέα χαμηλού κόστους στη σημερινή αγορά των αερομεταφορών δείχνουν, ότι η κυριαρχία και η δύναμη στην αγορά (marketpower) δεν πορεύονται ανεξέλεγκτα στη βιομηχανία αερομεταφορών των ΗΠΑ. Το άρθρο υπολογίζει ότι η είσοδος ενός χαμηλού κόστους αερομεταφορέα χαμηλώνει τις τιμές, ενώ συγχρόνως ελαττώνει την επίδραση της συγκέντρωσης και αυξάνει τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία αερομεταφορών των ΗΠΑ. Οι Pels και Rietveld (2004) αναλύουν την τιμολογιακή συμπεριφορά στην αεροπορική σύνδεση Λονδίνο – Παρίσι στην οποία δραστηριοποιούνται αερομεταφορείς χαμηλού κόστους καθώς και τακτικοί αερομεταφορείς. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες στην αγορά της σύνδεσης Λονδίνο – Παρίσι δεν παρουσιάζουν χαρακτηριστική ανταγωνιστική συμπεριφορά. Οι Gorin και Belobaba (2004) παρουσιάζουν τις επιπτώσεις που έχει η διαχείριση εσόδων (RevenueManagement) από τους ναύλους στους τακτικούς αερομεταφορείς έπειτα από την είσοδο ενός low-costcarrier σε μια αεροπορική σύνδεση. Η Barbot (2004) δημιουργεί ένα μοντέλο οριζόντιας διαφοροποίησης προκειμένου να αναλύσει τις επιπτώσεις της κρατικής επιχορήγησης, η οποία πηγάζει από την συμφωνία ανάμεσα στην Ryanair και τις τοπικές αρχές της Walloon (έχει στην κατοχή της το αεροδρόμιο Charleroi των Βρυξελλών) σε δευτερεύοντα αεροδρόμια καθώς και της επίπτωσης της επιβολής χαμηλότερων τελών στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους LCC's και τους FSC's. Οι FSC's επηρεάζονται αρνητικά από τις επιχορηγήσεις αλλά ο ανταγωνισμός δύναται να τους επηρεάσει περισσότερο. Η εμπειρική ανάλυση με στοιχεία της Ryanair και των ανταγωνιστών της προσδιορίζουν, ότι αφενός η παρουσία τουλάχιστον ενός επιπλέον LCC δεν επηρεάζει

τις τιμές που χρεώνει ο αερομεταφορέας, και αφετέρου η κυριαρχία σε ένα αεροδρόμιο και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσδιορίζει σε επίπεδο τελών (charges, fees) δεν μετακυλά στους επιβάτες. Σε άλλο άρθρο της, η Barbot (2004) επιχειρεί να διερευνήσει εάν υπάρχει ανταγωνισμός τιμών ανάμεσα στους FSC's και τους LCC's μέσω ενός θεωρητικού μοντέλου το οποίο δοκιμάζεται για 18 συνδέσεις ανάμεσα στο Παρίσι και το Μιλάνο. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι LCC's απαντούν στις αλλαγές τιμών των αντίστοιχων LCC's ανταγωνιστών τους. Ωστόσο ο ανταγωνισμός τιμών με τους FSC φαίνεται να υφίσταται ως ρύθμιση εισόδου από τους τελευταίους χωρίς περεταίρω απάντηση στις, μετά την είσοδο, αλλαγές τιμών. Οι Knorr και Zigoia (2004) μελετούν τις καινοτόμες στρατηγικές τιμολόγησης ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των LCCs. Η θεαματική τους επιτυχία, μέσω μιας καινοτόμου προσέγγισης της τιμολόγησης ως ένα κρίσιμο στοιχείο μιας εις βάθος σκέψης μέσω συνεπώς εφαρμοζόμενου μείγματος Μάρκετινγκ αποδεικνύει, ότι ακόμη και σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές υπάρχουν εντυπωσιακές και διαρκείς ευκαιρίες κέρδους και δύνανται να αξιοποιηθούν εφόσον εφαρμοσθεί η κατάλληλη στρατηγική τιμολόγησης. Ο Barrett (1999) εξετάζει την βιωσιμότητα του «χαμηλού κόστους» προϊόντος της Ryanair σε σχέση με τις προτιμήσεις των πελατών, την αγορά εργασίας και τα εξωτερικά κόστη όπως των αεροδρομίων και των κρατήσεων. Στα συμπεράσματα του άρθρου ο συγγραφέας καταλήγει ότι η πολύ υψηλή αποδοτικότητα του προσωπικού της Ryanair σε συνδυασμό με την μείωση του κόστους επετεύχθησαν και μέσα στην αεροπορική εταιρία αλλά και σε υπηρεσίες όπως των αεροδρομίων, των κρατήσεων και του κόστους των ενδιάμεσων με τέτοιο μοναδικό τρόπο έτσι ώστε οι καθιερωμένοι αερομεταφορείς δεν μπορούσαν να την αντιμετωπίσουν σε επίπεδο τιμών. Οι Chopra και Lisiak (2005) μελετούν την διαφορά στη χρηματοοικονομική απόδοση μεταξύ των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (όπως η Southwest και η JetBlue) και των παραδοσιακών αερομεταφορέων (όπως η AmericanAirlines, η DeltaAirlines, και η UnitedAirlines) μεταξύ 2001 και 2004. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι χαμηλού κόστους μεταφορείς κέρδισαν ένα λειτουργικό έσοδο της τάξης των 0.934 σεντς ανά διαθέσιμο μίλι καθισμάτων (ASM), ενώ οι παραδοσιακοί μεταφορείς έχασαν 3.933 σεντς ανά ASM. Στόχος αυτής της μελέτης είναι να προσδιορίσει αρχικά τους σημαντικούς παράγοντες αυτής της διαφοράς στην απόδοση βασισμένη στη στατιστική ανάλυση. Παραδείγματος χάριν, προσδιορίζουν τον αριθμό υπαλλήλων ανά ASM ως

βασικό παράγοντα των λειτουργικών εσόδων. Το στοιχείο σαφώς δείχνει ότι οι χαμηλού κόστους μεταφορείς έχουν λειτουργήσει με συνέπεια με έναν χαμηλότερο αριθμό υπαλλήλων ανά ASM από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς. Τα αποτελέσματά δείχνουν ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που επηρεάζουν τα λειτουργικά έσοδα ενός αερομεταφορέα: Παράγοντες δαπανών και παράγοντες εσόδων. Διαπιστώνουν ότι μια αεροπορική εταιρία μπορεί να επιλέξει να είναι προσαντολισμένη είτε στο κόστος (costoriented) είτε στα έσοδα, αλλά είναι δύσκολο να είναι και στα δύο. Διατηρώντας έναν χαμηλό αριθμό υπαλλήλων ανά ASM, ένα χαμηλό μισθό ανά υπάλληλο, και ένα χαμηλό κόστος καυσίμων παρέχεται η δυνατότητα σε μια αεροπορική εταιρία να χαμηλώσει τις λειτουργικές δαπάνες της και επομένως να επιτύχει ένα πλεονέκτημα κόστους (costadvantage). Διατηρώντας υψηλό έσοδο ανά μίλι επιβατών (revenuepassengermile -RPM), έναν υψηλό δείκτη πληρότητας, και μεγαλύτερη σε απόσταση πτήση, επιτρέπουν σε μια αεροπορική εταιρία να αυξήσει τις πωλήσεις της και επομένως να επιτύχουν ένα πλεονέκτημα εσόδων (revenueadvantage)

3.4) Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους και Τουρισμός

Οι Paratheodorou και Lei (2005) μελετούν την σχέση μεταξύ του τουρισμού και των αερομεταφορών. Η μελέτη τους δίνει έμφαση σε αυτήν την σχέση με την εστίαση στις επιπτώσεις των τριών κύριων επιχειρησιακών μοντέλων αερογραμμών (παραδοσιακές – προγραμματισμένων πτήσεων, charter και χαμηλού κόστους) στους περιφερειακούς αερολιμένες χρησιμοποιώντας τη Μεγάλη Βρετανία ως μελέτη περίπτωσης. Τα αποτελέσματα της εμπειρικής τους μελέτης δείχνουν ότι παρά την τρέχουσα αντίληψη, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους δεν είναι οι μοναδικοί που μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στα - προερχόμενα από αεροπορικές ή μη παροχές - έσοδα των αερολιμένων. Η εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους και η ένταση της παρουσίας τους, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια δείχνει να απασχολεί αφενός τους άμεσους ανταγωνιστές τους, δηλ. τους τακτικούς αερομεταφορείς αλλά και την σχετιζόμενη με θέματα αερομεταφορών επιστημονική κοινότητα. Η μελέτη και η ανάλυση της συμπεριφοράς του τομέα των αερομεταφορών με την έλευση των αερομεταφορέων αυτού του τύπου αλλά και η ισχυροποίησή τους σε περιφερειακές αγορές, αφήνει περιθώρια για περαιτέρω και πολυεπίπεδη μελέτη και έρευνα, υπό το

πρίσμα ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος τόσο σε ώριμες όσο και σε αναδυόμενες αγορές αλλά και σε «αδιαίτερους» τομείς της οικονομίας, όπως ο τουρισμός. Από τις πιο πρόσφατες μελέτες που έχουν περιέλθει σε γνώση του συγγραφέα είναι η διδακτορική διατριβή που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Αιγαίου από τον κ. Πέτρο Ζενέλη με θέμα «Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους & Τουρισμός: Η περίπτωση της Ελλάδας» με επιβλέποντα τον Αναπλ. Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστήμιο Αιγαίου κ. Ανδρέα Παπαθεοδώρου. Η εν λόγω διατριβή προσεγγίζει το θέμα της διεύρυνσης των αεροπορικών συνδέσεων των εταιρειών χαμηλού κόστους τόσο σε επίπεδα πτητικής έντασης όσο και σε αριθμό εξυπηρετούμενων προορισμών στην ελληνική επικράτεια καθώς και τα αποτελέσματα που θα έχει η εν λόγω μεγέθυνση της αεροπορικής δραστηριότητας στην ελληνική τουριστική βιομηχανία. Αναφορικά με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προέκυψαν σημαντικά πορίσματα που αφορούν στα αποτελέσματα που θα είχε η διεύρυνση των αεροπορικών συνδέσεων LCCs στην ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Συγκεκριμένα για τους Έλληνες, παρότι γνωρίζουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και τις επιχειρησιακές τους διαφορές σε σχέση με τους συμβατικούς αερομεταφορείς, οι εν λόγω εταιρείες δεν αποτελούν πρώτη τους επιλογή κυρίως γιατί στην Ελλάδα επιχειρεί περιορισμένος αριθμός LCCs. Σποραδικές προσπάθειες προς την βελτίωση της κατάστασης και την προσέλκυση νέων LCCs γίνονται τον τελευταίο καιρό με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα την έναρξη πτήσεων της Ryanair προς τρεις ελληνικούς περιφερειακούς προορισμούς. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, προέκυψε ότι οι ταξιδιώτες είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν μέρος του ποσού που εξοικονομούν από ένα φθηνότερο ναύλο στον τελικό προορισμό γεγονός που καταδεικνύει το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα που διαφαίνεται ότι μπορεί να έχει η διεύρυνση των πτήσεων LCCs προς ελληνικούς προορισμούς τόσο σε απόλυτα μεγέθη επισκεπτών όσο και σε δείκτες της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας.

4.1 Ανταγωνισμός και επιχειρησιακή στρατηγική

4.2 Η κλασική προσέγγιση του ανταγωνισμού

Η ιστορία των σύγχρονων οικονομικών οδηγεί πίσω στον 18ο αι. όταν ο Adam Smith δημοσίευσε τον «Πλούτο των Εθνών», το οποίο συχνά θεωρείται ως η βάση για την κλασική πολιτική οικονομία (Bowles & Gintis, 1993, Mäkitalo, 2007). Μια από τις πλέον αναγνωρισμένες σκέψεις υπήρξε η σκέψη περί του «αόρατου χεριού» “the invisible hand”, η οποία σύμφωνα με τους Smith & McCulloch (1863) καθοδηγούν την οικονομία και βελτιώνουν την ευημερία. Σήμερα η νεοκλασική οικονομική αναγνωρίζει αρκετές δομές αγοράς με τον τέλειο ανταγωνισμό και το μονοπώλιο να καταλαμβάνουν τα δύο άκρα. Στο ενδιάμεσο βρίσκονται και άλλες μορφές αγοράς με τον ελεύθερο ανταγωνισμό να κατέχει έναν σημαντικό ρόλο (Baye, 2005, Beggs et al., 1994). Στη δεκαετία του '70, όταν οι χώρες σημείωσαν ότι ο δημόσιος τομέας είχε εμπλακεί πάρα πολύ μέσα στα οικονομικά λόγω της εθνικοποίησης, τα κράτη άρχισαν την διαδικασία της άρσης των περιοριστικών ελέγχων (deregulation). Η πρώτη αγορά που απελευθερώνεται ήταν οι αμερικανικές αερομεταφορές το 1978 και ακολουθεί ο σιδηρόδρομος το 1980 (Laisi, 2009:17). Το ενδιαφέρον της κλασικής πολιτικής οικονομίας ήταν να διατυπωθούν οι «φυσικοί νόμοι» της οικονομίας. Οι κλασικοί οικονομολόγοι επιδίωξαν ιδιαίτερα να προσδιορίσουν τους καθοριστικούς παράγοντες των τιμών και ως εκ τούτου της διανομής του «κοινωνικού προϊόντος» μεταξύ των διαφορετικών μελών της κοινωνίας. Για τον Adam Smith (1723-1790), οι φυσικοί νόμοι κατανοήθηκαν από την άποψη των δυνάμεων της αγοράς που προσδιορίζουν τις τιμές μέσω της λειτουργίας του ανταγωνισμού. Όσον αφορά στον ίδιο τον ανταγωνισμό ο ίδιος ο Smith χρησιμοποίησε τον όρο term “in the sense of rivalry in a race-a race to get limited supplies or a race to be rid of excess supplies” (Stigler, 1957: 1-2). Στην υποστήριξη αυτής της άποψης, ο Smith στηριζόταν σε αυτό που άλλοι συγγραφείς της περιόδου του, συμπεριλαμβανομένων των Cantillon, Turgot, και Hume, είχαν αναφέρει για τον ανταγωνισμό (Makowski, 1983). Ήταν, εντούτοις, πρώτη και σπουδαιότερη απ' όλες, η θεωρία της αξίας της εργασίας του Smith, παρά η ενασχόλησή του σχετικά με τον ανταγωνισμό, αυτό που ο Ricardo (1772-1823) και ο Marx (1818-83) ανέπτυξαν περαιτέρω στο έργο τους. Ο Smith, στο διάσημο παράδειγμα με το ελάφι και τον

κάστορα (deer-beaver), είχε υποστηρίξει, ότι τουλάχιστον σε μια προ-κεφαλαιοκρατική οικονομία, οι σχετικές τιμές των αγαθών καθορίζονταν από το σχετικό περιεχόμενο της εργασίας τους. Ο Ricardo βεβαίωσε, ότι η ίδια αρχή ίσχυε ακόμη και σε προηγμένες, καπιταλιστικές οικονομίες. Για το Marx επίσης, η εργασία ήταν η βάση κάθε αξίας. Σύμφωνα με τον Makowski (1983) η αποκαλούμενη οριακή επανάσταση (Marginal Revolution) του 1870, που συνδέθηκε γενικά με τους Walras (1834-1910), Jevons (1835-82), και Menger (1840-1921), σηματοδότησε μια μετατόπιση στην έμφαση της οικονομικής μακριά από την παραγωγή προς την πλευρά της ζήτησης. Από εδώ και έπειτα, στην (οριακή) χρησιμότητα δόθηκε ισότιμη ή μερικές φορές, μεγαλύτερη από ισότιμη - αξία με το κόστος ως καθοριστικό παράγοντα της τιμής. Αυτή είναι η κοινή αφετηρία κατά ένα μέρος, οι διαφορετικές σχολές που διαμορφώθηκαν διαδοχικά γύρω από τους Walras, Jevons, και Menger κατέγραψαν αποκλίσεις οι μεν από τους δε σε σημαντικά σημεία.

4.3) Ανταγωνισμός και επιχειρησιακή στρατηγική – μια εξελικτική προσέγγιση

Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση (από τα μέσα του 18ου αι. έως τα μέσα του 19ου αι.) επιβεβαίωσε τον έντονο ανταγωνισμό μεταξύ των βιομηχανικών εταιριών αλλά σε γενικές γραμμές δεν είχαν μεγάλη επιρροή στις ανταγωνιστικές αποδόσεις. Αντ' αυτού, στις περισσότερες γραμμές της επιχείρησης – με εξαίρεση μερικά προϊόντα στα οποία το διεθνές εμπόριο είχε αναπτυχθεί – η εταιρία είχε ένα κίνητρο για να παραμείνει μικρή και για να χρησιμοποιήσει όσο το δυνατόν μικρότερο σταθερό κεφάλαιο. Οι χαοτικές αγορές αυτής της εποχής οδήγησαν τους οικονομολόγους όπως ο Adam Smith στο να περιγράψουν τις δυνάμεις της αγοράς ως ένα «αόρατο χέρι» που ήταν κατά ένα μεγάλο μέρος πέρα από τον έλεγχο των μεμονωμένων εταιριών. Οι μικρές βιομηχανικές και οι εμπορικές εταιρίες που προέκυπταν απαιτούσαν ελάχιστο ή κανέναν επίσημο προγραμματισμό ή στρατηγική με την σύγχρονη έννοια. Η δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση η οποία ξεκίνησε στο δεύτερο μισό του 19ου αι. είδε την ανάδειξη της στρατηγικής ως ένα τρόπο για τον έλεγχο των δυνάμεων της αγοράς και της διαμόρφωσης ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Προς τα τέλη του 19ου αι. ένας νέος τύπος επιχείρησης άρχισε να αναδύεται, αρχικά στις ΗΠΑ και έπειτα στην Ευρώπη: η

κάθετα ολοκληρωμένη, πολυμηματική επιχείρηση (Mform), η οποία έκανε μεγάλες επενδύσεις στον τομέα της κατασκευής, του Marketing και των διοικητικών ιεραρχιών προκειμένου να συντονίσει αυτές τις λειτουργίες. Με το πέρασμα του χρόνου οι μεγάλες M-form επιχειρήσεις κατάφεραν να μεταβάλλουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στις «βιομηχανίες» τους. Η ανάγκη για μια επίσημη προσέγγιση στην εταιρική στρατηγική εκφράστηκε αρχικά από τους ανώτερους υπάλληλους των εταιριών τύπου M. Ο Alfred Sloan (CEO της General Motors το διάστημα 1923-1946) επινόησε μια στρατηγική που βασίστηκε ρητά στα αντιλαμβανόμενα δυνατά και αδύνατα σημεία της Ford. Στη δεκαετία του '30, ο Chester Barnard, ένας ανώτερος υπάλληλος της AT&T, υποστήριξε ότι οι διευθυντές πρέπει να δώσουν ειδικά μεγάλη προσοχή στους «στρατηγικούς παράγοντες» που εξαρτώνται από τη «προσωπική ή οργανωτική δράση» (Ghemawat, 2002: 38). Οι οργανωτικές προκλήσεις που χρειάστηκε να αξιοποιηθούν κατά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο αποτέλεσαν ένα ζωτικής σημασίας ερέθισμα στην στρατηγική σκέψη. Το πρόβλημα προσδιορισμού των λιγοστών πόρων που διαπερνούσε από ολόκληρη την οικονομία μέσα στην εμπόλεμη περίοδο οδήγησε σε πολλές καινοτομίες στη διοικητική επιστήμη. Νέες τεχνικές έρευνας των διαδικασιών επινοήθηκαν (π.χ., γραμμικός προγραμματισμός), οι οποίες προετοίμασαν το έδαφος για τη χρήση της ποσοτικής ανάλυσης στον επίσημο στρατηγικό προγραμματισμό. Το 1944 οι John von Neumann και Oskar Morgenstern δημοσίευσαν την κλασική εργασία τους *The Theory of Games and Economic Behavior*. Αφορά την Θεωρία Παιγνίων που ουσιαστικά ξεκίνησε με ένα αθώο άρθρο του John von Neumann το οποίο δημοσιεύτηκε το 1928 στα γερμανικά και αγνοήθηκε σχεδόν πλήρως για τουλάχιστον είκοσι χρόνια. Τι είναι ένα παίγνιο; Πρόκειται για μια κατάσταση όπου (α) $N(>1)$ άτομα, επιχειρήσεις κλπ (οι αποκαλούμενοι «παίκτες») κάνουν κάποιες επιλογές με στόχο ο καθένας την ικανοποίηση του συμφέροντός του, και (β) το αποτέλεσμα για τον κάθε παίκτη δεν εξαρτάται μόνο από τη δική του επιλογή αλλά και από τις επιλογές των υπόλοιπων $N-1$ παικτών. Π.χ. το σκάκι, η επιλογή τιμών που χρεώνουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, η επίπτωση στο περιβάλλον που έχει η απόφασή του καθενός μας να συντηρήσει τον κινητήρα του αυτοκινήτου, οι εκλογές κτλ.. Πατέρας της Θεωρίας των Παιγνίων μπορεί να ήταν ο John von Neumann, αρχικά με το άρθρο του 1928 στο *Mathematische Annalen* και δέκα έξι χρόνια αργότερα με το μνημειώδες βιβλίο του (σε συνεργασία με τον Oskar Morgenstern) *Η Θεωρία των*

Παιγνίων και η Οικονομική Συμπεριφορά (Theory of Games and Economic Behavior, 1944, δεύτερη έκδοση 1947). Όμως η θεωρία αυτή θα είχε, δίχως αμφιβολία, ξεχαστεί χωρίς τη συνεισφορά του John Nash και συγκεκριμένα δύο εμπνευσμένες ιδέες οι οποίες εμφανίστηκαν εξ αρχής υπό τη μορφή μαθηματικών θεωρημάτων (Βαρουφάκης, 2002:3). Αυτή η εργασία έλυσε ουσιαστικά το πρόβλημα των μηδενικών παιγνίων (τα περισσότερα στρατιωτικού χαρακτήρα) μέσα από μια συγκεντρωτική προοπτική και πλαισίωσε τα ζητήματα που περιβάλλουν τα παίγνια μη-μηδενικού ποσού (πιο πολύ επιχειρησιακά). Επίσης, η έννοια των «καμπυλών μάθησης» (learning curves) έγινε ένα όλο και περισσότερο σημαντικό εργαλείο για τον προγραμματισμό. Η καμπύλη εκμάθησης ανακαλύφθηκε αρχικά στη βιομηχανία στρατιωτικών αεροσκαφών την δεκαετία του '20 και την δεκαετία του '30, όπου παρατηρήθηκε ότι οι άμεσες δαπάνες εργασίας έτειναν να μειωθούν με ένα σταθερό ποσοστό καθώς η συσσωρευμένη ποσότητα παραγόμενων αεροσκαφών διπλασιαζόταν. Τα αποτελέσματα της «εκμάθησης» λογαριάζονται κυρίως στις -εν καιρώ πολέμου- προσπάθειες προγραμματισμού της παραγωγής (Ghemawat, 2002:39). Ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος ενθάρρυνε τη χρήση της επίσημης στρατηγικής σκέψης για να καθοδηγήσει τις διοικητικές αποφάσεις. Ο Peter Drucker (1954) υποστήριξε ότι «η διαχείριση δεν είναι μόνο παθητική, προσαρμοστική συμπεριφορά, [αλλά] σημαίνει ότι λαμβάνονται μέτρα να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα». Σημείωσε ότι η οικονομική θεωρία είχε μεταχειριστεί από καιρό τις αγορές, ως απρόσωπες δυνάμεις, πέρα από τον έλεγχο των μεμονωμένων επιχειρηματιών και των οργανισμών. Αλλά στα χρόνια των επιχειρήσεων τύπου M, το management “implies responsibility for attempting to shape the economic environment, for planning, initiating and carrying through changes in that economic environment, for constantly pushing back the limitations of economic circumstances on the enterprise’s freedom of action.” Αυτή η διορατικότητα μετατράπηκε στο εννοιολογικό υπόβαθρο για την επιχειρησιακή στρατηγική που, με συνειδητή αξιοποίηση του επίσημου προγραμματισμού, μια επιχείρηση θα μπορούσε να ασκήσει κάποιο θετικό έλεγχο των δυνάμεων αγοράς. (Ghemawat, 2002:39). Εντούτοις, αυτές οι ιδέες για την φύση της στρατηγικής διακόπτονται τη δεκαετία μετά από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, διότι οι καταστροφές εξ αιτίας του πολέμου οδήγησαν στην υπερβολική ζήτηση, η οποία περιόρισε τον ανταγωνισμό καθώς οι επιχειρήσεις εφόρμησαν για να επεκτείνουν την παραγωγική τους δυνατότητα. Λαμβάνοντας υπόψη

το τεράστιο έργο ανοικοδόμησης της Ευρώπης και ενός μεγάλου μέρους της Ασίας, οι πολύ μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες αναγκάστηκαν να θεωρήσουν τον παγκόσμιο ανταγωνισμό, ως παράγοντα για τον προγραμματισμό, όχι νωρίτερα από τα τέλη της δεκαετίας του '50 και την δεκαετία του '60.

5.1) Ο τουρισμός και η ελληνική οικονομία

Ο τουρισμός αποτελεί ένα διεθνές, σύνθετο και πολύπλευρο φαινόμενο, το οποίο προσλαμβάνει μαζικές διαστάσεις κατά το δεύτερο μισό του 20ου αι.. Όσον αφορά την Ελλάδα αποτέλεσε από τους προηγούμενους αιώνες, αν όχι από την αρχαιότητα, δημοφιλή τόπο προορισμού περιηγήσεων και ταξιδιών. Εδώ ο τουρισμός αλλοδαπών, ως συγκροτημένο οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο εμφανίζεται από τη δεκαετία του είκοσι και μετά. Τα μεγέθη, μάλιστα που παρουσίασε ήταν ήδη αξιόλογα ώστε από τότε αποτέλεσε αντικείμενο κρατικής μέριμνας (Ζαχαράτος, 1988). Η επιταχυνόμενη αύξηση της τουριστικής κίνησης και ο μαζικός χαρακτήρας του φαινομένου διαμορφώνονται στην Ελλάδα κατά τη πρώτη μεταπολεμική περίοδο. Σήμερα μάλιστα ο τουρισμός αναγνωρίζεται, ότι αποτελεί μία προσοδοφόρα και ανταγωνιστική δραστηριότητα, η οποία όμως εντάσσεται σε ένα σύνθετο πλέγμα εθνικών και διεθνών παραγόντων, ιδιαίτερα ευαίσθητων στη διεθνή οικονομική και πολιτική συγκυρία. Εκτιμάται επίσης, ότι συνέβαλε σημαντικά σε μία πιο ισόμετρη κατανομή του περιφερειακού εισοδήματος της χώρας κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια (ΑυγερινούΚολώνια, 2000:2). Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σε έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε κύρια πηγή ανάπτυξης. Ξεκινώντας με λιγότερες από 2 εκατομμύρια αφίξεις το 1970, τρεις δεκαετίες αργότερα περισσότερα από 12 εκατομμύρια αλλοδαποί (δεν υπολογίζονται οι εισοδοί από Αλβανία) περνούν ετησίως τα σύνορα της χώρας, στη συντριπτική τους πλειοψηφία για τουρισμό. Οι εισπράξεις από την παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών σε αυτούς τους επισκέπτες έφτασαν το 2005 τα €11 δις ή περίπου το 6% του ΑΕΠ. Συνολικά, η τουριστική βιομηχανία συνεισφέρει στην οικονομική δραστηριότητα (ΑΕΠ) το 15 – 20%. (WTTC 2006: ΣΕΠΤΕ, 2003: Παυλόπουλος, 1999). Η εξέλιξη αυτή συμβαδίζει με τις παγκόσμιες εξελίξεις στον τομέα του τουρισμού. Το 1980 καταγράφηκαν περίπου 100 εκατομμύρια διασυννοριακές αφίξεις

παγκοσμίως. Το 2005 το νούμερο αυτό ξεπέρασε τα 680 εκατομμύρια. Οι επιπτώσεις στους τομείς των μεταφορών και της τουριστικής βιομηχανίας ήταν δραματικές. Η παγκόσμια αυτή άνθηση των ταξιδιών, κυρίως για επαγγελματικούς λόγους και αναψυχή συνοδεύτηκε από αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης στις χώρες-προορισμούς, αλλά και από σημαντικά προβλήματα. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η εξάρτηση από μία μόνο πηγή εισοδήματος και η εποχικότητα της δημιουργούμενης απασχόλησης είναι μερικά από αυτά (Θ. Σαμπανιώτης, EurobankResearch, τ. 8, Οκτ 2008). Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση τουριστών και την αύξηση των εσόδων εντείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς νέοι τουριστικοί προορισμοί εισέρχονται στη διεθνή αγορά. Το ελληνικό τουριστικό προϊόν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από μεσογειακούς τουριστικούς προορισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά. Ο ανταγωνισμός δεν προέρχεται πλέον μόνο από παραδοσιακούς προορισμούς, όπως η Ισπανία, αλλά και από νέους αναδυόμενους προορισμούς, όπως η Τουρκία και από κάποιους οι οποίοι επανέρχονται δυναμικά στην παγκόσμια τουριστική αγορά, όπως η Κροατία. Πολιτικές εντάσεις, τρομοκρατικά χτυπήματα και πολεμικές συρράξεις ανακόπτουν την ανοδική πορεία ορισμένων από τους ανταγωνιστές, αλλά δεν αποτελούν παρά βραχυχρόνιες «ανάσες» για τον ελληνικό τουρισμό. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική αγορά είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Η διεθνής εμπειρία έχει αναδείξει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας (Conti et al. 2004, Enright et al. 2004, Hall, 2003, Mangion et al. 2005, Paratheodorou, 2002). Σύμφωνα με την πρώτη, η προσπάθεια διατήρησης υψηλών ρυθμών αύξησης της ζήτησης ή έστω διατήρησης του αριθμού των επισκεπτών σε υψηλά επίπεδα επικεντρώνεται στη προσφορά χαμηλών τιμών. Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, η ανταγωνιστικότητα βελτιώνεται όταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυξάνεται περισσότερο από το κόστος (value for money). Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Mangion et al., 2005). Η ποιότητα άλλωστε είναι αυτή που μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ζήτησης για έναν προορισμό παρά τον εντεινόμενο ανταγωνισμό, όπως αποδεικνύει η περίπτωση των Βαλεαρίδων Νήσων (Aquila et al., 2005). Η ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών αφορά κατά κύριο λόγο τον τομέα των μεταφορών και το ξενοδοχειακό δυναμικό. Ο τουρισμός αποτελεί μέρος μόνο των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά

τον σχεδιασμό των απαραίτητων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. Αντίθετα το ξενοδοχειακό δυναμικό αποτελεί προτεραιότητα όσον αφορά την ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, την ανάπτυξη μορφών τουρισμού γνωστών σε άλλες τουριστικές αγορές, νέων για την Ελλάδα, όπως ο τουρισμός πόλεων (city breaks), εκμεταλλευόμενοι και την επιτυχία της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004. (Παλάσκας et al., 2006, Θ. Σαμπανιώτης, Eurobank Research, τ. 8, Οκτ 2008).

5.2) Η σπουδαιότητα του τουρισμού για την παγκόσμια & ελληνική οικονομία

Ο τουρισμός έχει εξελιχθεί παγκοσμίως σε μία από τις σημαντικότερες βιομηχανίες, αποτελώντας σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και πηγή απασχόλησης. Η σημασία του τουρισμού για την ελληνική οικονομία είναι μεγαλύτερη από ότι για το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας. Η εντεινόμενη παγκοσμιοποίηση δεν έχει αυξήσει δραματικά μόνο τις διασυνοριακές κινήσεις αγαθών και κεφαλαίων, αλλά και τις μετακινήσεις ανθρώπων, είτε αυτοί ταξιδεύουν για λόγους επαγγελματικούς, είτε αναψυχής (βλ. Διάγραμμα). Το 2005 οι διεθνείς αφίξεις έφτασαν τον αριθμό ρεκόρ των 681,5 εκατ. έπειτα από μία συνεχή άνοδο 21 ετών, με εξαίρεση το 2001 (τρομοκρατικές επιθέσεις 11/9) και το 1998 (Ασιατική κρίση του 1997 και Ρωσική κρίση). Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού – United Nations World Tourism Organization (UNWTO) – προβλέπει ότι, έως το 2020 οι διεθνείς αφίξεις θα ξεπεράσουν το 1,5 δις. Τα οφέλη για την παγκόσμια οικονομία από τον τουρισμό ήταν και εξακολουθούν να είναι σημαντικά. Είναι όμως δύσκολο να εκτιμηθούν ποσοτικά λόγω έλλειψης στοιχείων. Ο UNWTO και ο ΟΟΣΑ έχουν αναπτύξει τη μεθοδολογία για τη δημιουργία ενός συστήματος Εθνικών Δορυφόρων Λογαριασμών για τον Τουρισμό (Tourism Satellite Accounts) (OECD, 2000, Ζαχαράτος, 2000). Η μεθοδολογία αυτή παρέχει μια εκτίμηση τόσο των πρωτογενών, όσο και των δευτερογενών επιδράσεων του εξωτερικού και του εσωτερικού τουρισμού στην οικονομία. Ελλείψει TSA μπορεί κάποιος να σχηματίσει μια εικόνα χρησιμοποιώντας τα στοιχεία για τις τουριστικές εισπράξεις από τον εισερχόμενο τουρισμό, που αποτελούν ένα κλάσμα των συνολικού οφέλους της

οικονομίας, όπως αυτά δίνονται από τα Ισοζύγια Διεθνών Συναλλαγών κάθε χώρας. Οι τουριστικές εισπράξεις ανέρχονταν στο 1,5% του παγκόσμιου ΑΕΠ το 2005. Η Ελλάδα από τη δεκαετία του 1980 έχει μετατραπεί σε έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Οι αφίξεις αλλοδαπών σημείωσαν αλματώδη αύξηση τις δεκαετίες του 1980 και του 1990 όπως αναφέρεται και στον παρακάτω πίνακα. Οι εισπράξεις από τον εισερχόμενο τουρισμό αυξήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε τρέχουσες και πραγματικές (αποπληθωρισμένες) τιμές. Όμως, ως ποσοστό του ΑΕΠ έχουν μείνει σταθερές και έχουν μειωθεί στο 6,1% του ΑΕΠ το 2005 από το 7,9% του ΑΕΠ το 2000. Χαρακτηριστικό της σπουδαιότητας των τουριστικών εισπράξεων για την ελληνική οικονομία είναι ότι η Ελλάδα πλήρωσε για εισαγωγές πετρελαίου το 2005 το 4,9% του ΑΕΠ ενώ οι εισπράξεις από τις τουριστικές υπηρεσίες έφτασαν το 6,1% ή €11 δις. Η συνεισφορά του τουρισμού στο Α.Ε.Π. εκτιμήθηκε στο 16,2% για το 2009 το οποίο αντιστοιχεί σε €35δις περίπου. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, οι αφίξεις διεθνών τουριστών (εισερχόμενος τουρισμός) το 2007 ανήλθαν σε €17,52εκ παρουσιάζοντας αύξηση 9,23% σε σχέση με το 2006 ενώ για το 2008, καταγράφηκε πτώση στις αφίξεις 1%. Οι εισπράξεις από το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων ανήλθαν το 2008 σε €11,66δις έναντι €11,32 δις το 2007 ενώ ο ρυθμός μεταβολής των εσόδων το 2008 σημείωσε αύξηση 3%. Η μέση κατά κεφαλή δαπάνη για το 2007 ανήλθε σε €743 ενώ η εκτίμηση για το 2008 κάνει λόγο για μικρή αύξηση με την δαπάνη να ανέρχεται σε €773. Λόγω και της διεθνούς οικονομικής ύφεσης, οι δαπάνες των τουριστών στην Ελλάδα το πρώτο εξάμηνο του 2009, μειώθηκαν, σύμφωνα με τα στοιχεία για το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, κατά 14,7% παρασύροντας τις καθαρές εισπράξεις για ταξιδιωτικές υπηρεσίες σε μείωση κατά €463εκ.

6.1) Προβλήματα αερογραμμών χαμηλού κόστους

6.2) Προβλήματα που μπορεί να προκύψουν με ένα αεροπορικό εισιτήριο

Όπως είδαμε οι εταιρίες με αερογραμμές χαμηλού κόστους προσφέρουν πολλά και μάλιστα σε απίστευτα ανταγωνιστικές τιμές. Σταματάει όμως ένα αεροπορικό εισιτήριο με το που το κλείσουμε από τον πράκτορα ή το ίντερνετ; Όχι ένα αεροπορικό εισιτήριο

δεν έχει ανταποκριθεί στις ανάγκες μας παρά μόνο την στιγμή που επιβιβάζομαστε στο αεροπλάνο και όλα είναι οκ. Με όλες τις αερογραμμές χαμηλού κόστους η μη προκύπτου αρκετά θέματα τα οποία αντιμετωπίζονται και με διαφορετικούς τρόπους απο εταιρία με εταιρία. Ανάλογα με την πολιτική της εταιρίας υπάρχει μια καλύτερη η χειρότερη αντιμετώπιση για διαφόρων ειδών προβλήματα που μπορεί να προκύψουν σε ένα ταξίδι.

6.3) Βασικά δικαιώματα επιβάτη:

Σε περίπτωση που σε μια πτήση υπάρχει υπερκράτηση θέσεων, τότε η αεροπορική εταιρεία οφείλει να αναζητήσει εθελοντές που επιθυμούν να παραιτηθούν από τις κρατήσεις των θέσεων τους στο αεροσκάφος με αντάλλαγμα συγκεκριμένα οφέλη - όπως είναι η αναβάθμιση του εισιτηρίου τους σε διαφορετική πτήση, η προσφορά από τον αερομεταφορέα χρηματικού ποσού ή ταξιδιωτικών κουπονιών στους επιβάτες κ.ο.κ. - σύμφωνα με τους όρους που θα συμφωνηθούν μεταξύ των επιβατών και της αεροπορικής εταιρείας. Στους εθελοντές παρέχεται, επίσης, το δικαίωμα επιστροφής του αντιτίμου του εισιτηρίου τους ή μεταφοράς στον προορισμό τους με άλλη πτήση. Εάν δεν παρουσιαστεί ικανοποιητικός αριθμός εθελοντών, που να εξασφαλίζει σε όλους τους επιβάτες με κρατήσεις τη δυνατότητα να επιβιβαστούν στο αεροπλάνο, τότε η αεροπορική εταιρεία μπορεί να αρνηθεί σε επιβάτες την επιβίβαση παρά τη θέληση τους. Σε αυτή την περίπτωση η αεροπορική εταιρεία αποζημιώνει τους επιβάτες δίνοντάς τους την επιλογή μεταξύ επιστροφής του αντιτίμου του εισιτηρίου τους και μεταφοράς τους με άλλη πτήση στον τελικό προορισμό τους. Η αποζημίωση που προσφέρεται σε αυτή την περίπτωση είναι:

- 250 ευρώ για όλες τις πτήσεις μέχρι και 1500 χιλιόμετρα
- 400 ευρώ για όλες τις ενδοκοινοτικές πτήσεις άνω των 1500
- 400 ευρώ για όλες τις άλλες πτήσεις από 1500 μέχρι 3500 χιλιόμετρα και
- 600 ευρώ για πτήσεις άνω των 3500 χιλιομέτρων
- Παρόλα αυτά, αν οι επιβάτες μεταφερθούν με άλλη πτήση στον προορισμό τους σε σύντομο διάστημα (δυο με τέσσερις ώρες) από την προγραμματισμένη ώρα αναχώρησης της αρχικής πτήσης το ποσό της αποζημίωσης μειώνεται κατά 50%.

Παράλληλα η αεροπορική εταιρία πρέπει να παρέχει στους επιβάτες κάποιο αναψυκτικό, γεύμα ακομα και διαμονή εαν χρειαστεί!

6.4) Προβλήματα συγκεκριμένα με εταιρίες χαμηλού κόστους:

Ποια λοιπόν απο τα παραπάνω προβλήματα γενικότερα τον αερογραμμών αντιστοιχούν στις αερογραμμές χαμηλού κόστους; Γενικότερα οι αερογραμμές χαμηλού κόστους δεν αντιμετωπίζουν τόσο μεγάλα προβλήματα προγράμματος. Κατα μεγάλη πλειοψηφία οι πτήσεις φτάνουν και φεύγουν στην ώρα τους άλλοστε η πολιτική τους εστιάζει στο να ελαχιστοποιήσουν τον χρόνο αναμονής στο έδαφος και επίσης να χωρέσουν παραπάνω πτήσεις στο πρόγραμμα ενός αεροπλάνου απ'οτι θα χωρούσε μια άλη εταιρία. Τα προβλήματα έρχονται όταν κάποιος δεν διαβάζει το λεγόμενο smallprint η της ανακοινώσεις και πληροφορίες που στέλνει η εταιρία. Για παράδειγμα η Ryanair σε περίπτωση που ο επιβάτης δεν κάνει check in ηλεκτρονικώς εάν και εφόσον δεν έχει πληρώσει έξτρα για προκαθορισμένη θέση χρεώνει 70 ευρώ στο αεροδρόμιο για να γίνει η ίδια δουλεία που ο πελάτης μπορούσε να κάνει σε 5 λεπτά από το σπίτι του χωρίς κανένα επιπλέον κόστος. Εάν πάλι ο επιβάτης κάνει check in αλλά δεν εκτυπώσει το boarding pass του χρεώνετε και πάλι με το ποσό των 15 ευρώ για μια απλή φωτοτυπία. Τα προβλήματα συνεχίζονται με τις αποσκευές που είναι περιορισμένες εκτός και αν κάποιος κλείσει παραπάνω όταν κλείνει το εισιτήριο. Εάν κάποιος προσπαθήσει να ταξιδέψει με αποσκευή παραπάνω από την επιτρεπόμενη χρεώνετε 10 ευρώ για το κάθε κιλό παραπάνω που έχει. Ένα ακόμα πρόβλημα είναι ότι οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους πετάνε και χρησιμοποιούνε αεροδρόμια όχι τόσο πολυσύχναστα συνήθως και μάλιστα τις περισσότερες φορές απέχουν και αρκετά χιλιόμετρα από τη πόλη προορισμό μας. Ωστόσο υπάρχει παροχή σχεδόν πάντα shuttlebus το οποίο λεωφορείο μεταβιβάζει τους επιβάτες από το αεροδρόμιο στην πόλη προορισμό τους.

6.5) Τρόποι αντιμετώπισης:

Οι μόνοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπάνω προβλημάτων είναι η προνόηση. Ταξιδεύοντας λοιπόν με μια απο αυτές τις εταιρίες πρέπει να κοιτάξουμε το τι προυποθέτουν οι οροι πριν κλείσουμε το εισιτήριο.Περνώντας μερικές μέρες πριν το

ταξίδι θα πρέπει να ελέγχουμε το email μας σε τακτά χρονικά διαστήματα για τυχόν ειδοποιήσεις . 2μέρες πριν το ταξίδι κάνουμε checkin εαν χρειάζεται και εκτυπώνουμε το χαρτί επιβίβασης. Για τις αποσκευές μας προσέχουμε τα όρια που έχει η συγκεκριμένη αερογραμμή και τι δικαιούμαστε και πράττουμε ανάλογα.Υπάρχουν διάφοροι τρόποι επίσης κάποιος να ξεγελάσει μια εταιρία και να μην πληρώσει για την υπέρβαρη ή υπέρογκη αποσκευή.Ενας πολύ καλός τρόπος να μειωθεί ο χώρος που λαμβάνουν τα ρούχα μας είναι το τύλιγμα τους σε ρολά το οποίο αρχικά χρησιμοποίησαν στρατιωτικές μονάδες και διδασκαν στους μαθητευόμενους στρατιώτες.Είναι ένας εξαιρετικός τρόπος να μειωθεί πάρα πολύ ο όγκος της αποσκευής ή χειραποσκευής που έχουμε.Οσον αφορά το βάρος της αποσκευής τώρα θα ήταν καλό να την ζυγίσουμε κάπου πρώτου πάμε στο αεροδρόμιο ωστε να έχουμε μια εικόνα της κατάστασης.Εαν δεν έχουμε κάνει τίποτα απο αυτά και η αποσκευή κριθεί υπέρογκη η υπέρβαρη στο αεροδρόμιο έχουμε δύο επιλογές.Εαν είναι χειραποσκευή μπορούμε να την δώσουμε να ταξιδέψει με της αποσκευές με το κόστος τον 50 ευρώ.Η άλλη λίγο πιο περίπλοκη αλλά δωρεάν επιλογή είναι να φροντίσουμε οτι αρχικά φοράμε τον πιο βαρύ ρουχισμό που κουβαλάμε όπως πχ μπουφάν πολιτικά παπούτσια.Απο εκεί επόμενο βήμα είναι να γεμίσουμε τις οποιεσδήποτε τσέπες έχουμε με οτι μπορούμε να διπλώσουμε έτσι ώστε να χωρέσει.

7.1) Συμπεράσματα:

Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους είναι ένας θαυμάσιος τρόπος να ταξιδέψει κάποιος χωρίς απαραίτητα να έχει μεγάλη οικονομική άνεση.Γενικότερα προβλήματα που θα μπορούσε να φανταστεί κάποιος οτι υπάρχουν αρχικά όπως οτι ελλειπής ασφάλεια σε σχέση με άλλες εταιρίες δεν ισχύουν σε καμία περίπτωση.Η μεγάλη διαφορά είναι στην εξυπηρέτηση αφού οτιδήποτε χρειαστεί εν ώρα πτήσης είναι επι πληρωμή και μαλιστα ακριβά για παράδειγμα ενα μικρο μπουκαλάκι νερό συνήθως χρεώνετε 2,5 ευρώ ενω σε άλλες πτήσεις συνηθίζεται η παροχή νερού,χυμού και κάποιου σνακ.Μοναδικό πρόβλημα που αντιμετωπίζετε συχνα και αυτό λόγω αμέλειας του επιβάτη είναι χρέωση παραπάνω με μεγάλα ποσά για θέματα checkin ή αποσκευών.Παρ'όλα αυτά όμως τα προβλήματα αντιμετωπίζονται αρκετά εύκολα εαν κανείς είναι λίγο προσεκτικός.Επομένως οι αερογραμμές χαμηλού κοστους είναι ένας εξαιρετικός

τρόπος να ταξιδέψει κάποιος με πολύ μικρό χρηματικό κόστος , την ίδια ασφάλεια με την οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρία στον ίδιο χρόνο!

8.1) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΕΙΑ:

<http://www.independent.co.uk/news/uk/home-news/do-lowcost-airlines-cut-corners-on-safety-as-well-as-sandwiches-606489.html>

<http://money.howstuffworks.com/personal-finance/budgeting/budget-airline4.htm>

http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier

www.getairhelp.com/gr/mathete-ta-dikaiwmata-sas

<http://www.economist.com/news/business>

en.wikipedia.org/wiki/List_of_low-cost_airlines

<https://hbr.org/2006/12/strategies-to-fight-low-cost-rivals>

http://www.boeing.com/boeing/commercial/cmo/airline_strategies_and_business_models.page

www.ryanair.com

www.easyjet.com

www.el.aegeanair.com