



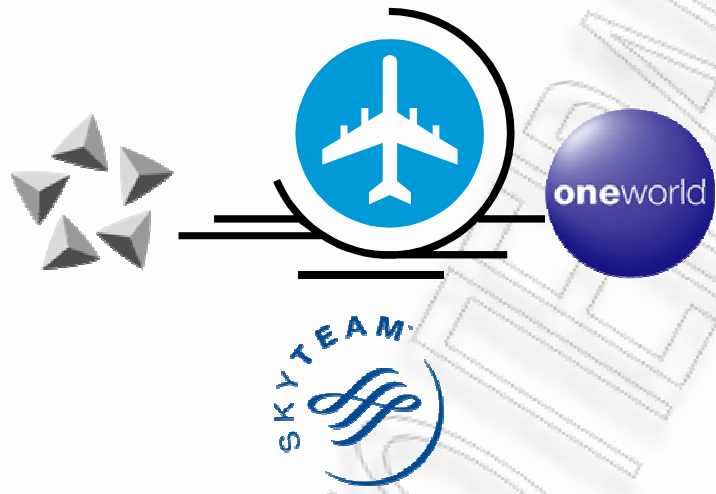
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Διπλωματική Εργασία

**ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

Εμμανουήλ Λιανέρης

Πειραιάς, 2007



FAVORITENWORTER

*Αφιερώνεται στους γονείς μου Χαράλαμπο και Παναγιώτα
και στην αδερφή μου Βανέσα*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

Σύνοψη

Η παρούσα εργασία ασχολείται με τη μελέτη των στρατηγικών συμμαχιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα στον αεροπορικό κλάδο. Ο συγκεκριμένος κλάδος έχει καταφέρει ως τώρα να κερδίσει το ενδιαφέρον πολλών επιστημονικών αναλυτών και μελετητών, εξαιτίας της πληθώρας ιδιαιτεροτήτων τις οποίες παρουσιάζει και των έντονων μεταβολών που έχει υποστεί κατά τα τελευταία χρόνια. Αποτέλεσμα αυτών των διαρκών μεταβολών είναι, μεταξύ άλλων, να παρατηρείται το φαινόμενο της σύστασης μεγάλου αριθμού στρατηγικών συμμαχιών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες αεροπορικές εταιρίες, ακόμη και αν αυτές είναι άμεσα ανταγωνιστικές μεταξύ τους.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να απαντηθούν μια σειρά από ερωτήματα τα οποία αφορούν τη σύγχρονη πραγματικότητα γύρω από τις στρατηγικές συμμαχίες στον αεροπορικό κλάδο. Επιγραμματικά τα ερωτήματα αυτά είναι τα εξής:

- ❖ Τι είναι οι στρατηγικές συμμαχίες και ποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά παρουσιάζουν αυτές στον αεροπορικό κλάδο;
- ❖ Γιατί οι αεροπορικές εταιρίες επιλέγουν τις στρατηγικές συμμαχίες σαν κύρια στρατηγική επιλογή έναντι κλασικότερων στρατηγικών επιλογών, όπως είναι, για παράδειγμα, οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις;
- ❖ Με ποια κριτήρια μπορούν να κατηγοριοποιηθούν οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιριών;
- ❖ Με ποιο τρόπο μπορεί να αξιολογηθεί η επιτυχία των αεροπορικών συμμαχιών;
- ❖ Ποιες πιθανές προκλήσεις θα κληθούν να αντιμετωπίσουν στο μέλλον και με τρόπο;

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε συλλογή δεδομένων, κυρίως δευτερογενών, από μια σειρά από πηγές, όπως βιβλία, επιστημονικά άρθρα, ειδικό τύπο γύρω από αεροπορικά θέματα, και ιστοσελίδες στο διαδίκτυο. Συλλέχθηκαν όμως και πρωτογενή δεδομένα με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης από στέλεχος της αγοράς. Η κυριότερη δυσκολία η οποία παρουσιάστηκε κατά τη συλλογή των δευτερογενών δεδομένων, ήταν η παντελής έλλειψη ελληνικής βιβλιογραφίας αναφορικά με το θέμα των αεροπορικών συμμαχιών.

Βασικό συμπέρασμα το οποίο εξάγεται από την παρούσα εργασία είναι ότι μια σειρά από παράγοντες όπως είναι η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου, ο ολοένα αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιριών σε παγκόσμιο επίπεδο και οι απαιτήσεις των επιβατών για αναβάθμιση των παρεχόμενων ταξιδιωτικών υπηρεσιών με παράλληλη μείωση του κόστους τους, οδήγησαν πολλές αεροπορικές εταιρίες σε μια διαδικασία σύναψης στρατηγικών συμμαχιών με άλλες εταιρίες του κλάδου τους. Οι περισσότερες συμμαχίες όμως, μέχρι στιγμής, είναι εφήμερες και εξυπηρετούν βραχυπρόθεσμα συμφέροντα των αεροπορικών εταιριών που συμμετέχουν σε αυτές. Η συγκρότηση πολυμερών αεροπορικών συμμαχιών που θα έχουν σταθερότητα στις σχέσεις των εταιριών-μελών τους και οι οποίες θα λειτουργούν σε μακροχρόνια προοπτική, βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο και αποτελεί βασική πρόκληση για το μέλλον.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	1
Περίληψη Κεφαλαίων	2
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή στις στρατηγικές συμμαχίες	4
1.1 Εισαγωγή.....	5
1.2 Ορισμός στρατηγικών συμμαχιών	5
1.3 Πλεονεκτήματα και λόγοι σύναψης στρατηγικών συμμαχιών	6
1.4 Συμπέρασμα.....	8
Βιβλιογραφία.....	10
Κεφάλαιο 2: Σύντομη ιστορική αναδρομή των αεροπορικών μεταφορών	11
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Ιστορική αναδρομή	12
2.3 Συμπέρασμα.....	16
Βιβλιογραφία.....	17
Κεφάλαιο 3: Τα χαρακτηριστικά του αεροπορικού κλάδου	18
3.1 Εισαγωγή.....	19
3.2 Η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου και οι συνέπειες της.....	19
3.3 Οικονομικά Χαρακτηριστικά Αεροπορικού Κλάδου.....	25
3.4 Στοιχεία οικονομικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιριών.....	26
3.5 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών εταιριών	31
3.6 Συμπεράσματα	33

Βιβλιογραφία.....	34
Κεφάλαιο 4: Οι Εναλλακτικές στρατηγικές των αεροπορικών εταιριών	36
4.1 Εισαγωγή.....	37
4.2 Επιχειρησιακές στρατηγικές (Corporate Strategies)	37
4.2.1 Στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy)	37
4.2.2 Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής (Turnaround/Retrenchment Strategy).....	40
4.2.3 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies).....	42
4.3 Οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies).....	42
4.3.1 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy)	42
4.3.2 Στρατηγική προσανατολισμένη προς την Ηγεσία Κόστους (Low Cost Strategy)	43
4.3.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy).....	46
4.4 Συμπεράσματα	46
Βιβλιογραφία.....	47
Κεφάλαιο 5: Οι στρατηγικές συμμαχίες των αεροπορικών εταιριών	48
5.1 Εισαγωγή.....	49
5.2 Ορισμός και τύποι στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών.....	50
5.3 Κατηγοριοποίηση στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών.....	56
5.4 Λόγοι συμμετοχής μιας αεροπορικής εταιρίας σε στρατηγική συμμαχία.....	60
5.4.1 Η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας αεροπορικής εταιρίας για τη συμμετοχή της σε συμμαχία	61

5.4.2 Η επιρροή του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας αεροπορικής εταιρίας για τη συμμετοχή της σε συμμαχία	62
5.5 Τα καταστατικά σύναψης στρατηγικών συμμαχιών και οι εμπλεκόμενες σε αυτά δραστηριότητες	64
5.6 Συμπεράσματα	66
Βιβλιογραφία.....	67

Κεφάλαιο 6: Η ισχύς των δεσμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα

πλαίσια μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας.....	69
6.1 Εισαγωγή.....	70
6.2 Οι σχέσεις και η οργάνωση μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας.....	70
6.3 Τα επίπεδα ισχύος των δεσμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας.....	73
6.4 Στάδια προς τη δημιουργία ολοκληρωμένων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών	77
6.4.1 Συνθήκες και προϋποθέσεις για τη δημιουργία ολοκληρωμένων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών.....	81
6.5 Διμερείς συμφωνίες έναντι πολυμερών. Γιατί τελικά πολλές αεροπορικές εταιρίες δεν συμμετέχουν στις μεγάλες πολυμερείς στρατηγικές συμμαχίες;.....	83
6.6 Αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες ή εξαγορές και συγχωνεύσεις;....	84
6.7 Συμπεράσματα.....	87
Βιβλιογραφία.....	88

Κεφάλαιο 7: Στρατηγική διαχείριση επωνυμίας αεροπορικών εταιριών και αεροπορικών συμμαχιών	90
7.1 Εισαγωγή.....	91
7.2 Η εικόνα και εμπορική επωνυμία μιας αεροπορικής εταιρίας.....	91
7.3 Η εικόνα και εμπορική επωνυμία μιας αεροπορικής στρατηγικής συμμαχίας	95
7.4 Αποτελέσματα έρευνας για την επίδραση των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών στην εικόνα των μελών τους.....	98
7.5 Συμπεράσματα	100
Βιβλιογραφία.....	101

Κεφάλαιο 8: Λόγοι επιτυχίας και αποτυχίας στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών.	103
8.1 Εισαγωγή.....	104
8.2 Αξιολόγηση επιτυχίας των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών	104
8.3 Λόγοι αποτυχίας αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών και συμβουλές για την επιτυχία αυτών	104
8.4 Συμβουλές για τη σύναψη επιτυχημένων αεροπορικών συμμαχιών...	108
8.5 Συμπεράσματα	108
Βιβλιογραφία.....	110

Κεφάλαιο 9: Οι μεγαλύτερες διεθνείς στρατηγικές αεροπορικές συμμαχίες	112
9.1 Εισαγωγή.....	113
9.2 Η αεροπορική συμμαχία Star Alliance	113

9.3 Η αεροπορική συμμαχία Oneworld	115
9.4 Η αεροπορική συμμαχία Skyteam	117
9.5 Αεροπορικές εταιρείες εκτός των μεγάλων συμμαχιών.....	119
9.6 Συμπεράσματα	120
Βιβλιογραφία.....	123
Κεφάλαιο 10: Αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες – Η γνώμη των ειδικών και η ελληνική πραγματικότητα	124
Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα και προτάσεις	130
11.1 Συμπεράσματα εργασίας	131
11.2 Προτάσεις για το μέλλον των αεροπορικών συμμαχιών	135
Παράρτημα	139
«Οι Ελευθερίες του Αέρα»	140
Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	142
Ελληνική.....	143
Ξενόγλωσση	144
Επιστημονικά Άρθρα	145
Ιστοσελίδες	147
Σύνδεσμοι οι οποίοι οδηγούν σε αρχεία κειμένου (.doc ή .pdf).....	148
Άλλα έντυπα	150

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1.1 Συνοπτική παρουσίαση στρατηγικών συμμαχιών	7
Πίνακας 3.1 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών εταιριών βάσει του συστήματος διαδρομών τους.....	33
Πίνακας 5.1 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών συμμαχιών	59
Πίνακας 6.1 Οφέλη για τις αεροπορικές εταιρίες ανάλογα με την ισχύ των μεταξύ τους δεσμών στα πλαίσια μιας στρατηγικής συμμαχίας..	75
Πίνακας 6.2 Στάδια προς την δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών συμμαχιών.....	80
Πίνακας 9.1 Γενικά Χαρακτηριστικά των Μεγάλων Στρατηγικών Αεροπορικών Συμμαχιών.....	121

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 10.1 Διαθέσιμα χιλιόμετρα ανά προσφερόμενη θέση	122
Διάγραμμα 10.2 Επιβατική κίνηση RPK	122

Κατάσταση Εικόνων

Εικόνα 7.1 Αεροσκάφος της Swiss International Airlines με το λογότυπο της Star Alliance.....	98
Εικόνα 9.1 Η ιστοσελίδα της Star Alliance.....	114
Εικόνα 9.2 Η ιστοσελίδα της Oneworld	116
Εικόνα 9.3 Η ιστοσελίδα της Skyteam.....	119

Ευχαριστίες

Η στιγμή της εκπλήρωσης ενός απαιτητικού στόχου όπως είναι μια διπλωματική εργασία, είναι πάντα φορτισμένη με συναισθήματα συγκίνησης. Είναι μια διαδικασία η οποία πέρα από την ατομική μεθοδικότητα και επιμονή, χρειάζεται και μια ουσιαστική καθοδήγηση και υποστήριξη από ανθρώπους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να διαθέσουν το χρόνο τους, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Σε αυτούς ακριβώς τους ανθρώπους θα ήθελα να αναφερθώ και να τους ευχαριστήσω θερμά για τη συμπαράσταση που μου έδειξαν καθ' όλη τη πορεία της εργασίας.

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Έλενα Βεντουράτου. Η ιδιαίτερη ενασχόληση της με τα θέματα του αεροπορικού κλάδου, αποτέλεσαν πηγή ερεθίσματος και έμπνευσης για τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας. Την ευχαριστώ επίσης για τη καθοδήγηση, την υποστήριξη και την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπό μου όλο αυτό το διάστημα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλο το διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού τμήματος στη Διοίκηση επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού του Πανεπιστημίου Πειραιώς για τη συνολική προσφορά του στην άριστη διεκπεραίωση του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω το διευθυντή πωλήσεων των Ολυμπιακών Αερογραμμών Κ. Γιάννη Γκρίτζη για το χρόνο που διέθεσε και για τις επαγγελματικές εμπειρίες τις οποίες μοιράστηκε μαζί μου.

Περίληψη Κεφαλαίων

Η παρούσα εργασία απαρτίζεται συνολικά από έντεκα κεφάλαια. Στη συνέχεια αναλύονται συνοπτικά τα θέματα τα οποία διαπραγματεύεται το κάθε κεφάλαιο.

Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί μια εισαγωγή στην έννοια της στρατηγικής συμμαχίας. Παρουσιάζει μια πρώτη εικόνα σχετικά με τις εφαρμογές και τη χρησιμότητα των στρατηγικών συμμαχιών στις επιχειρήσεις ενώ παράλληλα περιέχει πλήθος παραδειγμάτων για την καλύτερη κατανόηση των όσων περιγράφονται.

Το Κεφάλαιο 2 περιέχει μια σύντομη ιστορική αναδρομή του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών.

Το Κεφάλαιο 3 περιγράφει τα χαρακτηριστικά του αεροπορικού κλάδου και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις ιδιαιτερότητες του. Ειδικότερα σε αυτό το κεφάλαιο, δίνονται πληροφορίες για θέματα όπως είναι η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου, η οικονομική του ανάλυση και η κατηγοριοποίηση των εταιριών που τον απαρτίζουν.

Το Κεφάλαιο 4 παρουσιάζει όλες τις εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες έχει στη διάθεσή της μια αεροπορική εταιρία για να επιλέξει. Περιλαμβάνει όλες τις επιχειρησιακές και επιχειρηματικές στρατηγικές οι οποίες μπορούν να επιλεγούν από μια αεροπορική εταιρία, ενώ γίνεται και μια πρώτη αντιπαράθεσή τους με τις στρατηγικές συμμαχίες.

Το Κεφάλαιο 5 αποτελεί εισαγωγή στις αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες και αναλύει τις μορφές τις οποίες μπορεί να έχουν αυτές οι συμμαχίες. Αναλύει επίσης τους παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την απόφαση για τη προσχώρησης μιας αεροπορικής εταιρίας σε μια συμμαχία.

Το Κεφάλαιο 6 αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας. Εξετάζεται η ποιότητα και η σταθερότητα αυτών των σχέσεων καθώς και η επιρροή τους στη λειτουργία τόσο της αεροπορικής συμμαχίας όσο και της κάθε μια αεροπορικής εταιρίας ξεχωριστά.

Το Κεφάλαιο 7 αναλύει θέματα διαχείρισης της επωνυμίας των αεροπορικών εταιριών και των αεροπορικών συμμαχιών. Δίνει κύρια έμφαση στην επίδραση την οποία έχει η επωνυμία μιας αεροπορικής συμμαχίας σε μια εταιρία-μέλος της.

Το Κεφάλαιο 8 παραθέτει λόγους επιτυχίας και αποτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών των αεροπορικών εταιριών ενώ παράλληλα περιέχει συμβουλές για τη σύναψη επιτυχημένων αεροπορικών συμμαχιών.

Το Κεφάλαιο 9 περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή των κυριότερων παγκόσμιων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών και συγκεκριμένα των Star Alliance, Oneworld και Skyteam. Αναφέρει επίσης και αεροπορικές εταιρίες οι οποίες δεν επιθυμούν την ένταξή τους σε κάποια συμμαχία.

Το Κεφάλαιο 10 περιέχει τη συνέντευξη την οποία παραχώρησε ο κ. Γιάννης Γκρίτζης, Διευθυντής Πωλήσεων στις Ολυμπιακές Αερογραμμές. Το θέμα της συνέντευξης ήταν «Αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες και η ελληνική πραγματικότητα».

Το Κεφάλαιο 11 το οποίο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της εργασίας αλλά και τις προτάσεις του συγγραφέα για πιο σταθερές και βιώσιμες στρατηγικές συμμαχίες με γνώμονα τις εκτιμώμενες μελλοντικές εξελίξεις του κλάδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:
Εισαγωγή στις στρατηγικές συμμαχίες

1.1 Εισαγωγή.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται συνοπτική περιγραφή των στρατηγικών συμμαχιών και δίδεται μια πρώτη γεύση για τον τρόπο λειτουργίας τους και τη χρησιμότητα τους. Οι πληροφορίες τις οποίες παρέχει έχουν σαν στόχο να προσφέρουν ένα βασικό υπόβαθρο, ώστε να γίνει κατανοητή όλη τη θεματολογία των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών η οποία καλύπτεται καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της μελέτης. Έτσι, πολλά από τα ζητήματα τα οποία χρήζουν προσοχής κατά την ανάλυση των στρατηγικών συμμαχιών (όπως πχ λόγοι επιτυχίας και αποτυχίας τους), παρουσιάζονται απευθείας μέσα από την άμεση εφαρμογή τους στον αεροπορικό κλάδο.

1.2 Ορισμός στρατηγικών συμμαχιών.

Στρατηγική συμμαχία, μπορεί να οριστεί «*μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών ή επιχειρηματικών μονάδων, όπου όλα τα μέρη έχουν σαν στόχο την επίτευξη σημαντικών στρατηγικών στόχων ώστε να απολαμβάνουν αμοιβαία οφέλη*» (Wheelen & Hunger, 2005). Οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε παγκόσμιο επίπεδο, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους.

Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων κατά τη δραστηριοποίησή τους σε έναν κλάδο, αποτελεί η επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα είναι ικανό να τους εξασφαλίσει ένα τουλάχιστον ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς. Προσπαθούν με άλλα λόγια να προσδώσουν ένα μοναδικό χαρακτηριστικό στο προσφερόμενο προϊόν τους (να το κάνουν δηλαδή οικονομικότερο ή καλύτερο σε έναν ή περισσότερους τομείς χρησιμοποίησής του), ώστε να μπορέσουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη μια σταθερής πελατειακής βάσης. Η επίτευξη σταθερής πελατείας σε αποδεκτά επίπεδα, μπορεί να θεμελιώσει μια γερή βάση για την μακροχρόνια ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης μέσα στο πολυτάραχο και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό (κλαδικό) περιβάλλον της. Είναι πάντως χαρακτηριστικό ότι σε επιχειρησιακό επίπεδο, ενώ οι εξαγορές και συγχωνεύσεις συνεχίζουν να είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στρατηγικές κινήσεις ανάπτυξης και εξασφάλισης τέτοιων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις διεθνώς, επιλέγουν να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες. Μόνο το έτος 2000, οι στρατηγικές συμμαχίες, ανήλθαν σε περισσότερες από 10200 και σήμερα κάθε μια από τις 500

μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρίες έχει συνάψει, κατά μέσο όρο, τουλάχιστον 60 κύριες συμμαχίες (Wheelen & Hunger, 2005).

Σε μελέτη 5.539 συμμαχιών που διεξήχθη στις ΗΠΑ από την εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων Booz-Allen and Hamilton, υπολογίστηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συμμαχιών βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ (27,9%) και βιοτεχνολογίας (18,7%). Όμως και στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών ανακοινώνονται καθημερινά σημαντικές συμμαχίες. Αντίθετα στον υπόλοιπο κόσμο εκτός ΗΠΑ (σε σύνολο 9.997 συμμαχιών), το μεγαλύτερο μερίδιο το καταλαμβάνει η βιομηχανία (17,4%) και οι υπηρεσίες (14,4%). Πάντως σε παγκόσμιο επίπεδο οι κλάδοι στους οποίους δημιουργούνται οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες είναι το λογισμικό Η/Υ (14,3%), οι υπηρεσίες (13,5%), το εμπόριο (12,2%) και η βιομηχανία (12%). Ιδιαίτερα στις αεροπορικές εταιρίες βρίσκει μεγάλο πεδίο εφαρμογής η επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών παρόλο που πολλές φορές οι εταιρίες αυτές, είναι μεταξύ τους άμεσα ανταγωνιστικές.¹ Ο πίνακας 1.1 στη σελίδα 7, παρουσιάζει τα κυριότερα είδη συμμαχιών συνοδευόμενα από παραδείγματα.

1.3 Πλεονεκτήματα και λόγοι σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.

Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις προβαίνουν στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και τα πλεονεκτήματα τα οποία αποκομίζουν από αυτές, αναγράφονται ευθύς αμέσως ακολουθούμενοι από τα αντίστοιχα παραδείγματα (Wheelen & Hunger, 2005):

- ❖ Απόκτηση τεχνολογικών ή/και παραγωγικών δυνατοτήτων. Για παράδειγμα: Η εταιρία κατασκευής μικροεπεξεργαστών Intel, προέβη στη σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με την HP για να επωφεληθεί από τις ικανότητες της τελευταίας στην τεχνολογία επεξεργαστών RISC. Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι οι εταιρίες οι οποίες έχουν στρατηγικούς συμμάχους, υιοθετούν πιο «μοντέρνες» παραγωγικές διαδικασίες από εκείνες που δεν έχουν. Αποτέλεσμα αυτών μπορεί να είναι η δημιουργία περισσότερων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

¹ Παπαδάκης, Β (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2002 σελ 245

Πίνακας 1.1 Συνοπτική παρουσίαση στρατηγικών συμμαχιών

Πηγή: Στρατηγική των επιχειρήσεων (2002), Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου σελ 453

Είδη Συμμαχιών	Παραδείγματα
Διαφημιστική συνεργασία (<i>collaborative advertising</i>)	American Express και Toys R Us (προσπάθεια συνεργασίας πάνω στην τηλεοπτική διαφήμιση και την προώθηση)
Συνεργασία σε προγράμματα έρευνας και τεχνολογίας (<i>R&D partnerships</i>)	Cytel και Sumimoto Chemicals - ανάπτυξη νέας γενιάς βιοτεχνολογικών φαρμάκων
Συμφωνίες παροχής χρηματοδοτικών υπηρεσιών (<i>lease service agreements</i>)	Cigna και United Motor Works (παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε ξένες εταιρείες και κυβερνήσεις)
Κοινή διανομή (<i>shared-distribution</i>)	Η Nissan, πριν από την εξαγορά της από την Renault, συνεργαζόταν με την Volkswagen πουλώντας τα αυτοκίνητα της Volkswagen στην Ιαπωνία και η τελευταία διένειμε τα αυτοκίνητα της Nissan στην Ευρώπη.
Μεταφορά τεχνολογίας (<i>technology transfer</i>)	IBM και Apple (ανάπτυξη λειτουργικού συστήματος νέας γενιάς)
Συνεργασία με σκοπό υποβολή προσφοράς (<i>co-operative bidding</i>)	Boeing, General Dynamics και Lockheed (συνεργασία για τη δυναμικότερη διεκδίκηση μεγάλου συμβολαίου κατασκευής μαχητικών αεροσκαφών από την κυβέρνηση των ΗΠΑ)
Αμοιβαία παραγωγή (<i>cross-manufacturing</i>)	Ford και Mazda (σχεδιασμός και παραγωγή όμοιων σχετικά αυτοκινήτων πάνω στις ίδιες γραμμές συναρμολόγησης)
Κοινοπραξία πόρων (<i>resource venturing</i>)	Sony Ericsson κοινοπραξία από δύο εταιρείες τηλεπικοινωνιών και πολυμέσων για την παραγωγή ανταγωνιστικών κινητών τηλεφώνων.

- ❖ Πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές: παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Motorola κέρδισε την άδεια εισόδου στην ιαπωνική αγορά καθώς και συγκεκριμένες συχνότητες εκπομπής των συστημάτων των κινητών τηλεφώνων της στην ίδια αγορά, χάρις στη συνεργασία της με την ιαπωνική Toshiba. Πολλές φορές δύναται να υπάρχουν και πολιτικής φύσεως εμπόδια (π.χ. ρυθμιστικοί κανόνες των κυβερνήσεων), οι οποίοι καθιστούν δύσκολη την είσοδο μιας εταιρίας στην αγορά μιας άλλης χώρας. Έκτός όμως από την παραπάνω περίπτωση, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να διευκολύνουν την πρόσβαση σε νέες αγορές όταν είναι αδύνατη η εξαγορά μιας άλλης εταιρίας λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών ή απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές.
- ❖ Μείωση χρηματοοικονομικού κινδύνου: Η εταιρία κατασκευής αεροσκαφών Airbus, δεν είναι τίποτε άλλο παρά το αποτέλεσμα συνεργασίας των εταιριών Aerospatiale από τη Γαλλία, Aeronauticas από την Ισπανία, British Aerospace από την Μεγάλη Βρετανία και Daimler-Benz Aerospace από την Γερμανία. Σκοπός τους ήταν να μειώσουν τα κόστη τους μέσα από την επίτευξη οικονομιών κλίμακας (περισσότερες λεπτομέρειες για τις οικονομίες κλίμακας αναφέρονται στην ανάλυση των οικονομικών χαρακτηριστικών του αεροπορικού κλάδου). Πολλές φορές δηλαδή, οι εταιρίες συνάπτουν μια συμμαχία για να εξωτερικεύσουν (δηλαδή για να κάνουν outsourcing) μια δαπανηρή τους δραστηριότητα, την οποία αναλαμβάνει τελικά να φέρει εις πέρας η νέα εταιρία εταιρία (κοινοπραξία) η οποία αποτελεί προϊόν της συμμαχίας αυτής.

Αργότερα θα εξετασθεί το πώς αυτά τα πλεονεκτήματα, βρίσκουν αντίκρισμα στην περίπτωση των αεροπορικών εταιριών.

1.4 Συμπεράσματα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ένα ακόμη μέσο, το οποίο έχουν οι επιχειρήσεις στη διάθεσή τους, για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Δεν απαιτούν αλλαγές στις οργανωσιακές δομές των συμβαλλομένων εταιριών όπως συμβαίνει με τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις και μπορούν να εξασφαλίσουν οφέλη στους τομείς της παραγωγής, της αγοράς και της χρηματοοικονομικής «υγείας της επιχείρησης». Όπως θα φανεί σε όλη τη πορεία αυτής της μελέτης, η φύση του αεροπορικού κλάδου ευνοεί ιδιαίτερα την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών. Για να κατανοήσει κανείς πληρέστερα την ιδιαίτερη αυτή φύση του αεροπορικού κλάδου, θα πρέπει πρώτα να γνωρίζει την ιστορική του πορεία και να διαπιστώσει τις εναλλαγές τις

οποίες γνώρισε και τον τρόπο με τον οποίο έφτασε στη σημερινή του μορφή. Για το σκοπό αυτό, το αμέσως επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει, συνοπτικά, την ιστορία των αεροπορικών μεταφορών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Γεωργόπουλος, Ν. (2004), *Στρατηγικό Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

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

Επιστημονικά Άρθρα

- Bharat, A. and Tarun, K. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 21, Pages 99-126.

Ιστοσελίδες

- <http://www.fepac.org/Alliances.pdf>
- <http://www.scip.org/Library/alliances.pdf>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:
Σύντομη ιστορική αναδρομή των αεροπορικών μεταφορών

2.1 Εισαγωγή.

Η ιστορία του κλάδου των αεροπορικών μεταφορών, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εξέλιξη των πτητικών μέσων. Η αναζήτηση εναερίων τρόπων μεταφοράς ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της ιστορίας του ανθρώπινου είδους και γνωρίζει ραγδαία ανάπτυξη κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα. Στις επόμενες γραμμές παρατίθενται οι ιστορικές εξελίξεις των αεροπορικών μέσων, αλλά και το πώς αυτές οδήγησαν ουσιαστικά στην ίδρυση αεροπορικών εταιριών και στη διαμόρφωση του αεροπορικού κλάδου γενικότερα.

2.2 Ιστορική αναδρομή.

Η επιθυμία του ανθρώπου να πετάξει ώστε να πραγματοποιεί τις μετακινήσεις του άνετα, και γρήγορα, βρίσκει τις ρίζες της στην αρχαία εποχή. Η θρυλική πτήση του δαίδαλου και του Ίκαρου, αποτελεί ένα μόνο δείγμα αυτής της τάσης. Η πρώτη σοβαρή απόπειρα για την ανάλυση της πτήσης έγινε από τον Αριστοτέλη τον 4^ο π.Χ. αιώνα, ο οποίος στο έργο του «Φυσικά» παραθέτει τις σκέψεις του για το μηχανισμό της πτήσης που βασίζεται στο αξίωμα ότι ο αέρας βοηθά την κίνηση. Η θεωρία αυτή αποδείχθηκε λανθασμένη είκοσι αιώνες αργότερα από τον Νεύτωνα. Σύμφωνα με το αξίωμα του Νεύτωνα, πάνω στο οποίο βασίζεται η μηχανική του, ένα σώμα εξακολουθεί την κίνηση του έως ότου βρει αντίδραση από μία αντίθετη δύναμη για να το σταματήσει.

Στους ιστορικούς χρόνους, ως πρώτη πτήση, βρίσκεται να είναι εκείνη του Σίμωνος, το 66 μ.Χ., ο οποίος θέλοντας να πείσει τον αυτοκράτορα της Ρώμης Νέρωνα, για τη θεία του ιδιότητα, του υποσχέθηκε ότι θα πετάξει στον ουρανό ενώπιον του πλήθους. Η πτήση αυτή όμως, θεωρήθηκε «δαιμονική συνεργία» οπότε η προσπάθεια αυτή βρέθηκε στο κενό.

Σποραδικές απόπειρες κατάκτησης του αέρα έγιναν και στον Μεσαίωνα έως ότου ήλθε η Αναγέννηση, η οποία είχε ως βάση τα έργα του Αριστοτέλη για τη μηχανική πτήση. Τον 15^ο αιώνα, ο μεγάλος καλλιτέχνης της Αναγέννησης Leonardo da Vinci, βασισμένος στην προσεκτική μελέτη των πουλιών, της αντίστασης του αέρα και της σημασίας της βαρύτητας, συνέλαβε την πρώτη ιδέα του ελικοπτέρου και του αλεξίπτωτου. Όπως ανέφερε χαρακτηριστικά ο ίδιος ο Leonardo da Vinci «*Αν δοκιμάσεις μία φορά να πετάξεις, θα περπατάς για πάντα με τα μάτια στραμμένα στον ουρανό*».

Για να εξασφαλιστεί η κίνηση του ανθρώπου πάνω από το έδαφος, καταβλήθηκαν προσπάθειες κατασκευής μιας συσκευής ελαφρύτερης από τον αέρα. Έτσι πραγματοποιήθηκε η εφεύρεση του αερόστατου, όταν στις 5 Ιουνίου 1783 στη Γαλλία, οι αδελφοί Montgolfier προέβησαν σε επίσημη επίδειξη αερόστατου γεμάτου από θερμό αέρα. Ακολούθησαν κι άλλες πτήσεις, όμως το μειονέκτημα αυτής της εφεύρεσης βρισκόταν στις δυσκολίες που αντιμετώπιζαν οι συσκευές αυτές εξαιτίας των καιρικών μεταβολών και των ατμοσφαιρικών συνθηκών.

Τον 19^ο αιώνα γίνονται προσπάθειες κατασκευής συσκευών βαρύτερων από τον αέρα. Οι πρώτες δοκιμές έγιναν με απλά ανεμόπτερα και με ατμομηχανές, οι οποίες λόγω του υπερβολικού βάρους τους δεν μπόρεσαν να ανυψώσουν τα αεροσκάφη. Η επιτυχέστερη προσπάθεια ήταν του ιδιοφυούς Γάλλου μηχανικού Clement Ader, ο οποίος το 1890 με το ιδιότυπο μονοπλάνο του με έλικα κατόρθωσε να πραγματοποιήσει μια "πτήση" λίγων δεκάδων μέτρων. Στον Clement Ader οφείλεται και ο όρος «ανιόν» (αεροπλάνο).

Οι πρώτοι που πέτυχαν να πετάξουν πραγματικά ήταν οι αδελφοί Wright οι οποίοι κατασκεύασαν έναν ελαφρό κινητήρα με δύο έλικες, με τη βοήθεια του συνεργάτη τους Charles Taylor και τον τοποθέτησαν σε ένα διπλάνο, με εκπέτασμα δώδεκα μέτρων, το οποίο και ονόμασαν «Flyer 1». Με το αεροπλάνο αυτό ο Orvil Wright πρώτος και ο αδερφός του Willber πραγματοποίησαν στις 17 Δεκεμβρίου του 1903 τέσσερις πτήσεις μικρής διάρκειας οι οποίες ήταν οι πρώτες πραγματικές ελεγχόμενες πτήσεις με κινητήρα στην ιστορία της αεροπορίας.

Το 1908, μετά από πέντε χρόνια συνεχών βελτιώσεων, οι δύο αδελφοί Wright πραγματοποίησαν πτήση διάρκειας μιας ώρας χωρίς να αντιμετωπίσουν κανένα πρόβλημα στην απογείωση και στην προσγείωση, προκαλώντας έκπληξη και θαυμασμό στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη. Οι προσπάθειες τους, βρίσκουν συνέχεια τα επόμενα χρόνια και από άλλους ανθρώπους με τον ίδιο στόχο (την διεξαγωγή μιας ομαλής και ασφαλούς πτήσης)

Η κατάκτηση του εναέριου χώρου είχε γίνει πλέον πραγματικότητα. Με τη μεσολάβηση όμως του Α' Παγκοσμίου Πολέμου εμποδίστηκε η εμπορική εκμετάλλευση της πολιτικής αεροπορίας ή οποία είχε ήδη ξεκινήσει σε πρώιμο στάδιο.

Μετά τον πόλεμο άρχισε να αναπτύσσεται περισσότερο η πολιτική αεροπορία μιας και η εμπειρία που αποκτήθηκε λόγω των πολεμικών συνθηκών και η τεχνολογική

ανάπτυξη που ακολούθησε λόγω της ύπαρξης οργανωμένων υπηρεσιών ή συστημάτων συνετέλεσε στην ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών. Αρχικά πραγματοποιήθηκε η μετατροπή των μεγαλύτερων πολεμικών αεροπλάνων ώστε να μπορούν αυτά να μεταφέρουν επιβάτες. Είναι αυτονόητο ότι εκείνα τα πρόχειρα διαρρυθμισμένα αεροπλάνα δεν προσέφεραν καμιά από τις ανέσεις των σημερινών επιβατικών, ούτε υπήρχε η υποδομή εδάφους για την υποβοήθηση της αεροπλοΐας, η σημασία όμως των εναέριων μεταφορών έγινε γρήγορα αντιληπτή και καταβλήθηκαν προσπάθειες από τις κυβερνήσεις - της Ευρώπης ιδιαίτερα - για τη βελτίωση και επέκτασή τους. Για το σκοπό αυτό στις μεγαλύτερες χώρες ιδρύθηκαν και υπηρεσία αεροπορίας.

Ήδη το 1919 ιδρύθηκαν οι πρώτες εταιρείες πολιτικής αεροπορίας, η ολλανδική KLM και η γερμανική Ντόιτσε Λούφτρεεντεραϊ και ακολούθησαν οι Αυτοκρατορικές Αερογραμμές της Μεγάλης Βρετανίας (από τις οποίες προήλθε αργότερα η BOAC, για τις διηπειρωτικές πτήσεις και η BEA για τις ευρωπαϊκές), η γαλλική Air France (1933), η ελβετική Swissair κ.ά.

Ο ανταγωνισμός των αεροπορικών εταιρειών και οι απαιτήσεις τους συνέβαλαν στην εξέλιξη του αεροπλάνου και κατασκευάστηκαν αεροπλάνα της πολιτικής αεροπορίας μεγαλύτερα, ανετότερα και ασφαλέστερα. Τα επόμενα χρόνια άρχισαν να ιδρύονται οι πρώτες εταιρείες αεροπορικών μεταφορών που συνέδεσαν την Ευρώπη με τις υπόλοιπες ηπείρους της υδρογείου. Οι εξελίξεις αυτές αποτελούν τη θεμέλιο λίθο των ρυθμιστικών κανόνων από πλευράς κυβερνήσεων, ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη λειτουργία των αεροπορικών μεταφορών.

Ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος και στη συνέχεια ο Ψυχρός Πόλεμος, δημιούργησαν την ανάγκη για αεροπλάνα που θα πετούσαν ψηλότερα, γρηγορότερα, με πιο δυνατές μηχανές, διότι τα εμπόλεμα κράτη αναγνώριζαν πλέον την αξία του αεροπλάνου, ως βασικού όπλου για την αποτελεσματική έκβαση του πολέμου. Μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η ανάπτυξη της αεροπορίας συνεχίστηκε ραγδαία λόγω της μεγάλης οικονομικής ανόδου των βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών.

Το 1958 εμφανίσθηκε στην αεροπορική αγορά το Boeing 707 με χωρητικότητα 180 επιβατών. Αργότερα κατασκευάστηκαν το Boeing 727 και τα Douglas DC - 8 και DC - 9 τα οποία και εφοδιάστηκαν με νέους κινητήρες και απόχτησαν μακρύτερη άτρακτο σε σχέση με προγενέστερα αεροσκάφη, για αύξηση της χωρητικότητάς τους. Για την κάλυψη των μέσων ως μικρών αποστάσεων κατασκευάστηκε το Boeing 737, που αν και

μικρότερο από τα προηγούμενα είχε σχεδόν το ίδιο πλάτος ατράκτου. Το 1962 Αγγλία και Γαλλία υπογράφουν συμφωνία για τη δημιουργία του πρώτου υπερηχητικού επιβατηγού αεροσκάφους στο κόσμο. Πρόκειται για το Concorde του οποίου τα κανονικά δρομολόγια ξεκίνησαν το 1976. Στις ΗΠΑ, η Boeing παρουσίασε το 1969 το τετρακινητήριο μεγάλων αποστάσεων Boeing 747 το οποίο γνώρισε μεταγενέστερες τροποποιήσεις και βελτιώσεις. Ήταν το μεγαλύτερο επιβατικό αεροσκάφος για εκείνη την εποχή το οποίο είχε την δυνατότητα να μεταφέρει περίπου 450 επιβάτες. Την ίδια περίπου εποχή εμφανίστηκε και το σοβιετικό υπερηχητικό επιβατικό αεροπλάνο Tupolev Tu 144, που όμως αντιμετώπισε σοβαρά τεχνικά προβλήματα και διέκοψε τις πτήσεις του μέχρι αυτά να επιλυθούν. Άρχισε πάλι να πετά, σε μικρή έκταση, στα τέλη της δεκαετίας του '70.

Το σημαντικότερο ίσως γεγονός στον τομέα των κατασκευών της πολιτικής αεροπορίας από τις αρχές της δεκαετίας του '70 ήταν η συγκρότηση της ευρωπαϊκής κοινοπραξίας Airbus, από τη γαλλική Aerospatiale, τη βρετανική British Aerospace και τη γερμανική Deutsche Airbus. Η σειρά των αεροπλάνων που κατασκευάστηκε, φαρδιάς ατράκτου για μέσες και μικρές - μέσες αποστάσεις, είχε πολύ μεγάλη τεχνική και εμπορική επιτυχία, κατακτώντας το ένα τρίτο περίπου της παγκόσμιας αγοράς (εκτός από τις ανατολικοευρωπαϊκές χώρες), εκτοπίζοντας από τη δεύτερη θέση την McDonnell Douglas και απειλώντας την ηγεμονία της Boeing. Τα Airbus, αθόρυβα, άνετα, ευέλικτα, ασφαλή και οικονομικά, παρουσίασαν πλήθος επαναστατικών καινοτομιών και επιβλήθηκαν σ' όλο τον κόσμο. Το 2000 η Airbus ξεκίνησε την κατασκευή του A380 (χωρητικότητας 800 επιβατών), το οποίο τέθηκε σε κυκλοφορία το 2004. Τέλος, το 2003, τα αεροπορικά δυστυχήματα και η μεγάλη κρίση στις αερομεταφορές γίνονται αιτία να σταματήσουν οι πτήσεις με τα Concorde, τα οποία τοποθετούνται σε αεροπορικά μουσεία.

Οι ειδικοί του χώρου προβλέπουν για το μέλλον, την κατασκευή ενός υπερηχητικού επαγγελματικού αεροσκάφους, ενός νέου Concorde, τη χρήση των αεροταξί του 21^{ου} αιώνα, ριψοκίνδυνα ρομπότ, ηλεκτρονικά αεροσκάφη αλλά και απευθείας μετάβαση σε υπερηχητική διαστημική πτήση.²

² www.gnosi.gr/planes/ghh.htm

2.3 Συμπεράσματα.

Η παραπάνω αναδρομή απεικονίζει την έντονη επιθυμία της ανθρώπινης φύσης για τις αεροπορικές μεταφορές. Η επιθυμία αυτή αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της συνεχούς και έντονης εξέλιξης των αερομεταφορών, η οποία συνεχίζεται έως και σήμερα. Οι τεχνολογικές εξελίξεις στην παραγωγή αεροσκαφών, ο ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιριών και ο παρεμβατισμός από πλευράς κρατικών φορέων, στοιχειοθέτησαν και στοιχειοθετούν την σύγχρονη μορφή του αεροπορικού κλάδου. Η διαδικασία όμως της σταδιακής απορρύθμισης του, έχει συμβάλει σημαντικά στην αλλαγή του κλάδου των αερομεταφορών και στην έξαρση της δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, Ρ. (2005), *Αεροπορική Μεταφορά Επιβατών*, Αθήνα –Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ιστοσελίδες

- <http://www.gnosi.gr/planes/ghh.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:
Τα χαρακτηριστικά του αεροπορικού κλάδου

3.1 Εισαγωγή.

Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται μια εκτενής παρουσίαση του αεροπορικού κλάδου. Στόχος της είναι η, όσο το δυνατόν, καλύτερη περιγραφή των χαρακτηριστικών και της ιδιαίτερης φύσης του κλάδου των αερομεταφορών (στο εξής θα καλείται ως αεροπορικός κλάδος). Η περιγραφή αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου να γίνει κατανοητή από τον αναγνώστη ο λόγος έξαρσης των αεροπορικών συμμαχιών κατά τη τελευταία δεκαετία αλλά και για να είναι σε θέση κατά την πορεία της μελέτης, να αντιληφθεί πληρέστερα το πλαίσιο λειτουργίας των συμμαχιών αυτών. Τα κυριότερα θέματα τα οποία τίγονται κατά την εξέλιξη του κεφαλαίου, είναι η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου, η οικονομική του ανάλυση και η κατηγοριοποίηση των εταιριών που τον απαρτίζουν.

3.2 Η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου και οι συνέπειες της.

Ο αεροπορικός κλάδος χαρακτηριζόταν παραδοσιακά από τον έλεγχο που του ασκούσαν από τους κρατικούς φορείς οι οποίοι είχαν θεσμοθετήσει μια σειρά από ρυθμιστικούς κανόνες και περιορισμούς (η λέξη η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην αγγλική γλώσσα είναι *regulation*). Ιδιαίτερα τα δρομολόγια τα οποία εξυπηρετούσαν διεθνείς προορισμούς, υπόκειντο σ' ένα αυστηρό πλαίσιο κανόνων και περιορισμών οι οποίοι καθόριζαν τα δικαιώματα αεροπορικής κυκλοφορίας μεταξύ των αντίστοιχων δύο κρατών προορισμών (διμερείς συμφωνίες ή *bilateral agreements* όπως τις συναντάμε στην διεθνή ορολογία). Αυτές οι «συμφωνίες του αέρα», όπως χαρακτηριστικά αποκαλούνται (*Air services Agreements* ή *ASAs*), δεν είναι τίποτε άλλο παρά η φυσική εξέλιξη της συνθήκης που υπογράφηκε το 1919 στο Παρίσι, όπου συμφωνήθηκε ότι κάθε κράτος έχει την αποκλειστική κυριαρχία και είναι υπεύθυνο για τον αέρα που βρίσκεται πάνω από το έδαφος το οποίο κατέχει (Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, 2005). Συνέπεια των κρατικών παρεμβατισμών, αποτελεί το γεγονός ότι οι διάφορες οικονομικές μεταβλητές του κλάδου, όπως είναι το επίπεδο τιμών των ναύλων καθώς και η προσφορά και η ζήτηση των παραγομένων υπηρεσιών του, δεν διαμορφώνονται με τους όρους της ελεύθερης αγοράς. Επιπλέον, θα πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες ήταν στην ουσία κρατικοί αερομεταφορείς που λειτουργούσαν με κύριο γνώμονα την προάσπιση των συμφερόντων της χώρας προέλευσης τους και ιδιαίτερα της εκάστοτε κυβέρνησης της χώρας αυτής η οποία αναλάμβανε πλήρως το έργο διαχείρισής τους. Επομένως ένα δρομολόγιο το οποίο συνέδεε δύο

διεθνείς προορισμούς, μπορούσε να υλοποιηθεί μόνο από τις κρατικές εταιρίες των αντίστοιχων χωρών και μάλιστα μια σειρά από χαρακτηριστικά όπως είναι ο αριθμός των πτήσεων, οι τιμές αλλά πολλές φορές και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, καθορίζονταν από τις «συμφωνίες του αέρα». Ακόμη, οι κυβερνήσεις των χωρών χρησιμοποιούσαν, σε μεγάλο βαθμό, τις αεροπορικές τους εταιρίες προκειμένου να εξυπηρετήσουν πολιτικά και κοινωνικά συμφέροντα. Δημιουργούσαν, λόγω χάρη, δρομολόγια κοινωνικού χαρακτήρα σε προορισμούς χαμηλής ζήτησης οι οποίοι βρίσκονταν κυρίως στο εσωτερικό της χώρας. Δρομολόγια όμως, όπως αυτά, δεν θα μπορούσαν ποτέ να είναι οικονομικά βιώσιμα. Το σύστημα λοιπόν, το οποίο περιγράφεται, δεν ενθάρρυνε σε καμία περίπτωση τις αεροπορικές εταιρίες στο να λειτουργήσουν αποδοτικά, τους εξασφάλιζε όμως ένα σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον.

Η ανάγκη να δραστηριοποιηθούν οι εταιρίες αυτές με γνώμονα την απόδοση και το κέρδος, πυροδοτήθηκε ουσιαστικά από την πετρελαϊκή κρίση του 1970. Ξεκίνησαν έτσι μια σειρά από έντονα αρνητικές κριτικές κατά του υπάρχοντος παρεμβατικού συστήματος, οι οποίες το θεωρούσαν αναξιόπιστο και απαρχαιωμένο. Εφαλήριο των κριτικών αυτών αποτελούσε η θεώρηση τους, ότι οι εταιρίες του κλάδου αυτού δεν χρειάζονται πλέον άλλη προστασία και είναι αρκετά «ώριμες» ώστε να λειτουργήσουν σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον με τους όρους της ελεύθερης αγοράς. Οι τιμές των ναύλων όφειλαν πλέον να είναι προϊόν των μηχανισμών της αγοράς, ο ανταγωνισμός θα έπρεπε να είναι ο παράγοντας εκείνος που θα καθόριζε την απόδοση των αεροπορικών εταιριών και φυσικά οι εταιρίες αυτές θα έπρεπε να έχουν την δυνατότητα να εισέρχονται ή να εξέρχονται ελεύθερα σε μία αγορά (δηλαδή να δημιουργούν ή να εγκαταλείπουν δρομολόγια) όποτε αυτές το κρίνουν σκόπιμο με βάση τα οικονομικά τους συμφέροντα.

Το 1978, παρατηρείται το πρώτο σημαντικό βήμα προς την «απελευθέρωση» ή αλλιώς «απορρύθμιση» (*deregulation*) των αεροπορικών εταιριών στην αγορά των ΗΠΑ κατά τη περίοδο της προεδρίας του James Earl Carter (Doganis, 2005). Αργότερα το 1992, η απορρύθμιση αυτή, απλώνει τη δράση της σε παγκόσμιο επίπεδο, ύστερα από πρωτοβουλία η οποία ξεκίνησε από την από την αγορά της ευρωπαϊκής ένωσης και η οποία οδήγησε τελικά στην πλήρη φιλελευθεροποίηση των αεροπορικών μεταφορών στην αγορά αυτή. Ουσιαστικά η αεροπορική κίνηση εντός των συνόρων της ευρωπαϊκής ένωσης, άρχισε να αντιμετωπίζεται με τρόπο ανάλογο των πτήσεων εσωτερικού μιας χώρας, γεγονός το οποίο στη πράξη μεταφράζεται σε ελαχιστοποίηση των επιβαλλόμενων περιορισμών από τις κρατικές αρχές.

Κύρια σημεία της διαδικασίας απορρύθμισης στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι τα εξής (Button, 2004):

- ❖ Οι αεροπορικές εταιρίες της ευρωπαϊκής ένωσης είναι ελεύθερες να χρησιμοποιούν οποιοδήποτε αεροδρόμιο αυτής.
- ❖ Μια διαδρομή, μπορεί να καλύπτεται από διάφορες εταιρίες (και όχι αποκλειστικά από τις δύο κρατικές των αντίστοιχων χωρών του ταξιδιού).
- ❖ Πλέον υφίσταται το δικαίωμα *Cabotage*, δηλαδή το δικαίωμα μιας αεροπορικής εταιρίας να επιβιβάσει/αποβιβάσει επιβάτες ή εμπορεύματα μεταξύ δύο τοπικών αεροδρομίων μιας άλλης χώρας (π.χ. πτήση των Κυπριακών Αερογραμμών από Θεσσαλονίκη προς Αθήνα).
- ❖ Αυξημένη ελευθερία στην οικονομική πολιτική την οποία επιθυμούν να εφαρμόσουν οι αεροπορικές εταιρίες.
- ❖ Διαπραγματεύσεις σχετικά με τα δικαιώματα αεροπορικής κίνησης μεταξύ ενός κράτους μέλους της ευρωπαϊκής ένωσης και ενός κράτους εκτός αυτής, θα αναλαμβάνονται για λογαριασμό του κράτους μέλους από μια αρχή-υπηρεσία της ευρωπαϊκής ένωσης.
- ❖ Διακοπή κάθε κυβερνητικού παρεμβατισμού στις αεροπορικές εταιρίες.

Εκτός των συνόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα πράγματα είναι αρκετά διαφορετικά. Η αεροπορική κίνηση μεταξύ των χωρών καθορίζεται από ένα ειδικό καθεστώς εμπορικών διακανονισμών των αεροπορικών υπηρεσιών, οι οποίοι καλούνται Ανοικτοί Ορίζοντες (*Open Skies*). Ο όρος αυτός βέβαια είναι κάπως παραπλανητικός, αφού τέτοιου είδους συμφωνίες, δεν εξασφαλίζουν ελεύθερη κυκλοφορία αεροσκαφών μεταξύ των χωρών που τις συνάπτουν. Αποτελούν απλά μια σημαντικά πιο «χαλαρή» μορφή παρεμβατισμού και ελέγχου των αερομεταφορών. Η πραγματική ελευθερία στην εναέρια κίνηση πολιτικών αεροσκαφών υφίσταται, τουλάχιστον προς το παρόν, μόνο στην ευρωπαϊκή ένωση.

Ενδεικτικά, παρατίθεται το παράδειγμα συμφωνίας στα πλαίσια των «ανοικτών οριζόντων» ανάμεσα σε μια χώρα και στις Η.Π.Α, στο οποίο ο αναγνώστης μπορεί να

διαπιστώσει τα κύρια σημεία και τους περιορισμούς που περιλαμβάνει η συμφωνία αυτή και που ισχύουν για όλες τις αεροπορικές εταιρίες και των δύο χωρών.

- Πλήρη δικαιώματα 5^{ης} ελευθερίας του αέρα (αναφέρεται στο δικαίωμα μιας αεροπορικής εταιρίας από τη χώρα Α να ταξιδέψει μεταξύ της χώρας Β και άλλων χωρών όπως Γ και Δ ξεκινώντας και καταλήγοντας στη δική της χώρα Α).
- Ανυπαρξία περιορισμών που αφορούν μεταφερόμενα μεγέθη, ναύλους και διαδρομές.
- Πρόσβαση σε όλα τα σημεία κάθε χώρας.
- Δυνατότητα μη εμφάνισης σημαίας της χώρας προέλευσης.

Δεν θα πρέπει όμως να παραληφθούν τα αρνητικά σημεία τα οποία συνήθως εμφανίζει μια τέτοια συμφωνία:

- Δεν παρέχεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων της 4^{ης} ή 8^{ης} ελευθερίας του αέρα.
- (η 4^η ελευθερία αναφέρεται στο δικαίωμα φόρτωσης εμπορευμάτων ταχυδρομείου και επιβίβασης επιβατών από τη χώρα Β στη χώρα προέλευσης του αεροσκάφους Α και η 8^η ελευθερία αναφέρεται στο δικαίωμα *cabotage* το οποίο όπως εξηγήθηκε και παραπάνω αναφέρεται στη πραγματοποίηση πτήσεων εσωτερικού με αεροσκάφη εταιρίας ξένου κράτους).
- Αυστηρός περιορισμός και έλεγχος του εγχώριου μεριδίου αγοράς (δηλαδή κάθε χώρα ορίζει το ποσοστό της κυριαρχίας της στην δική της εσωτερική αγορά κι επομένως η ξένη αεροπορική εταιρία δεν θα μπορεί να διεκδικήσει μεγαλύτερο μερίδιο από το ορισμένο αυτό ποσοστό).

Σκόπιμο κρίνεται σε αυτό το σημείο να αναφερθεί το γεγονός ότι οι «συμφωνίες του αέρα» (ASAs), είναι συνήθως διμερείς συμφωνίες μεταξύ δύο κρατών, και ότι διενεργούνται χιλιάδες τέτοιων συμφωνιών στις οποίες συμμετέχουν περίπου 180 κράτη. Η έκταση των επιτρεπτών δραστηριοτήτων που συμφωνούνται, είναι άμεση συνάρτηση των όσων εξάγονται κατά τις παραπάνω διαπραγματευτικές διαδικασίες. Σε μια προσπάθεια απλοποίησης των διαπραγματεύσεων αυτών, υιοθετείται σε πολλές περιπτώσεις η τακτική των πολυμερών συμφωνιών αντί των διμερών, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την συμφωνία η οποία υπογράφηκε τον Νοέμβριο του 2000 με μέλη τις Η.Π.Α, Χιλή, Νέα Ζηλανδία, Σιγκαπούρη, Μπρουνέι. Φυσικά θα

πρέπει και πάλι να τονιστεί πως τέτοιες περιπτώσεις, δεν οδηγούν σε πλήρη απορρύθμιση της αεροπορικής κυκλοφορίας και ότι πλέον οι εθνικοί αερομεταφορείς των κρατών παύουν να διατηρούν την ως τότε καλά προστατευόμενη τους ιεραρχική θέση. Έτσι η ιδιότητα μιας αεροπορικής εταιρίας ως εθνικός αερομεταφορέας, δεν ήταν επαρκής για να της επιτρέψει έτσι απλά να δραστηριοποιείται σε οποιαδήποτε αγορά. Για τις διαφορές διμερών και πολυμερών συμφωνιών, θα γίνει λόγος σε επόμενο κεφάλαιο.

Οι αντιδράσεις των αμερικάνικων αεροπορικών εταιριών στις τάσεις απορρύθμισης του κλάδου τους από τον κρατικό παρεμβατισμό, είναι διαφορετικές από εκείνες των ευρωπαϊκών. Στις Η.Π.Α, επακολούθησε έντονος ανταγωνισμός στον κλάδο μετά τις ρυθμίσεις του 1978, μεταξύ των υφιστάμενων εταιριών και των νεοσυσταθέντων με αποτέλεσμα σήμερα, είκοσι επτά χρόνια μετά, να παραμείνουν στο χώρο σημαντικά λιγότεροι «παίκτες». Οι αεροπορικές που παρέμειναν τελικά, οφείλουν την επιβίωσή τους σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα το μέγεθός τους (το οποίο αποτελεί στοιχείο για την εμφάνιση οικονομιών κλίμακας), το μεγάλο μερίδιό τους στην αγορά κ.λ.π. Πολλές μάλιστα από αυτές, σε περιπτώσεις όπου δεν υπήρχαν εμπόδια από επιτροπές ανταγωνισμού, εξαγόραζαν μετοχές εν δυνάμει ανταγωνιστών τους ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις, προχωρούσαν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις. Αντίθετα στην Ευρώπη τα πράγματα εξελίχθηκαν κάπως διαφορετικά αφού σκοπός κάθε αεροπορικής εταιρίας, ήταν η εδραίωσή της στην αγορά και όχι η απευθείας αντιπαράθεση με τους ανταγωνιστές της. Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο αφορά την κυριαρχία των αερομεταφορέων στις αγορές των χωρών προέλευσής τους, διατηρείται και στις δύο περιόδους πριν και μετά την απορρύθμιση. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στο ότι η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου στην Ευρώπη, έγινε με αργά και σταθερά βήματα και στο ότι πολλές από τις νεοεισερχόμενες εταιρίες αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν στην αγορά του χαμηλού κόστους των ναύλων, ενώ οι υπόλοιπες που ήδη υπήρχαν, δεν ενίσχυσαν την δραστηριοποίησή τους σε αγορές εκτός από εκείνης της χώρας τους και δεν αξιοποίησαν το δικαίωμα *cabotage*. Οι τελευταίες τάσεις ωστόσο, δείχνουν ότι το σκληρό αυτό μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς δημιουργώντας την ανάγκη στις επιχειρήσεις αυτές να επαναπροσδιορίσουν την στρατηγική τους και το ρόλο τους στην αγορά, βασιζόμενες στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των δικών τους πόρων και στην υποστήριξή τους από κρατικούς φορείς.

Γενικότερα πάντως στον αεροπορικό κλάδο, η τακτική της εδραίωσης στην αγορά μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων δεν είναι και τόσο συνηθισμένη καθώς υπόκειται σε τρεις περιοριστικούς παράγοντες. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Το υψηλό κόστος που απαιτεί μια τέτοια ενέργεια.
2. Το γεγονός ότι το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών των περισσότερων αεροπορικών ανήκει σε κρατικού φορέας.
3. Η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εταιριών η οποία μπορεί και να αποτρέψει ακόμα και μία μη μετοχική συνεργασία (*non-equity*) μεταξύ αεροπορικών εταιριών.

Στις μέρες μας οι αεροπορικές εταιρίες, λειτουργούν σ' ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου οι ρυθμιστικοί κανόνες σε ορισμένες αγορές αποτρέπουν αφενός μεν τον πλήρη ανταγωνισμό, αφετέρου δε τη πλήρη δυνατότητα αντίδρασης στις έντονες πιέσεις που ο τελευταίος προκαλεί. Η τάση η οποία υπάρχει είναι σαφής και αφορά την φιλελευθεροποίηση του κλάδου και την απορρύθμιση του από τους ρυθμιστικούς του κανόνες, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι μπορεί να μιλά κανείς για μια παγκόσμια απορρύθμιση (τουλάχιστον για το βραχυπρόθεσμο μέλλον). Πολλοί πιστεύουν ότι η υποτιθέμενη παγκόσμια απελευθέρωση του κλάδου από κάθε μορφή παρεμβατισμού, θα είχε σαν συνέπεια τη μείωση του γενικού επιπέδου των τιμών των ναύλων για τους καταναλωτές. Υπάρχει όμως και ο αντίλογος, σύμφωνα με τον οποίο μια τέτοια εξέλιξη (παγκόσμια απορρύθμιση), θα δρομολογούσε τη δημιουργία πολλών ολιγοπωλίων, με ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες για τους υποψήφιους επιβάτες. Άρα ακόμα και σε αυτή τη τελευταία περίπτωση, θα χρειαζόταν έλεγχος από κάποιες επιτροπές ανταγωνισμού. Στη συνέχεια μελετώνται τα οικονομικά χαρακτηριστικά του αεροπορικού κλάδου και επιχειρείται η σύνδεσή τους με την εξέλιξη της απορρύθμισης και τη δημιουργία των στρατηγικών συμμαχιών.

3.3 Οικονομικά Χαρακτηριστικά Αεροπορικού Κλάδου.

Η απορρύθμιση της αεροπορική βιομηχανίας ήταν ένα μέσο στην προσπάθεια για την επίτευξη πλήρους ανταγωνισμού, δηλαδή ενός μοντέλου αγοράς το οποίο έχει σαν χαρακτηριστικά τον μεγάλο αριθμό δραστηριοποιούμενων επιχειρήσεων, τις χαμηλές τιμές, και τις εύκολες συνθήκες εισόδου στο κλάδο για νέες επιχειρήσεις. Σύμφωνα επίσης με τη θεωρία του πλήρους ανταγωνισμού το προϊόν θα πρέπει να θεωρείται απολύτως ομοιογενές από τους καταναλωτές, ώστε οι τελευταίοι να είναι αδιάφοροι για το ποια επιχείρηση το παράγει.³ Το προϊόν του αεροπορικού κλάδου είναι σε γενικές γραμμές ομοιογενές (όλες οι αεροπορικές εταιρίες, προσφέρουν σ' έναν επιβάτη μία θέση για τη μεταφορά του από ένα σημείο σ' ένα άλλο). Παρόλα αυτά, μετά από παρατήρηση των εξελίξεων στο συγκεκριμένο κλάδο, εύκολα διαπιστώνει κανείς ότι υπάρχουν πολλές μικρές τοπικές αγορές στις οποίες κυριαρχούν ολιγοπώλια, περιθωριοποιώντας κατά αυτό τον τρόπο τυχόν μικρούς ανεξάρτητους παίκτες. Αρκεί να γίνει υπενθύμιση στο σημείο αυτό, ότι το ολιγοπώλιο είναι μια μορφή αγοράς με λίγες επιχειρήσεις, όπου οι συνθήκες εισόδου σ' αυτήν είναι δύσκολες και είναι πολύ μικρός ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών.

Ο αεροπορικός κλάδος, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος σε μεταβολές εξωτερικών - μακροοικονομικών μεταβλητών, όπως είναι το επίπεδο τιμών των καυσίμων και του πετρελαίου γενικότερα καθώς και το επίπεδο των μισθών. Αν αναλογιστεί κανείς ότι ομολογουμένως υπάρχει πλέον γενική πτώση των τιμών των ναύλων και ειδικότερα μείωση της μέσης οικονομικής εισροής ανά διανυόμενο χιλιόμετρο, γίνεται φανερό ότι αυτή η ευαισθησία στην οποία γίνεται αναφορά, εντείνεται όλο και πιο πολύ. Με άλλα λόγια τα περιθώρια κέρδους των αεροπορικών εταιριών συρρικνώνονται όλο και περισσότερο, καθιστώντας την δραστηριοποίησή τους στο κλάδο αρκετά δαπανηρή και ριψοκίνδυνη. Αξίζει να ανατρέξει κανείς στα πρώτα χρόνια της απορρύθμισης του κλάδου στις Η.Π.Α, όπου μικρές νεοσυσταθείσες εταιρίες εισήλθαν στο παιχνίδι της αγοράς με πολύ χαμηλούς ναύλους, πυροδοτώντας ένα πόλεμο τιμών με τις υφιστάμενες εταιρίες. Φυσικά από τα συγκεκριμένα γεγονότα, κερδισμένοι ήταν για κάποιο διάστημα οι καταναλωτές οι οποίοι μπορούσαν να απολαμβάνουν πολύ χαμηλές τιμές. Στο τέλος όμως επικρατούσαν λίγες εταιρίες οι οποίες, λόγω του μεγάλου τους μεγέθους, είχαν τη δυνατότητα να τιμολογούν πολύ χαμηλά, πολλές φορές και κάτω του κόστους, μέχρις ότου να εξαναγκάσουν τους μικρότερους παίκτες

³ Κώττης Γ., Κώττη Α., (2000), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ. 340.

σε παύση της λειτουργίας τους. Φυσικά μετά το κλείσιμο των μικρότερων εταιριών, οι εναπομείναντες παίκτες, αύξαναν κατά πολύ τις προσφερόμενες τιμές τους.

Οι εταιρίες λοιπόν οι οποίες επιθυμούσαν να εισέλθουν στο κλάδο, αντιμετώπιζαν εμπόδια εισόδου από τις ήδη υπάρχουσες εταιρίες όπως εκείνο το οποίο αναφέρθηκε παραπάνω που αφορά τον πόλεμο τιμών. Υπάρχουν όμως και άλλα εμπόδια εισόδου τα οποία σχετίζονται με άλλους παράγοντες, όπως είναι τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να έχουν οι υπάρχουσες αεροπορικές και τα οποία μπορεί σχετίζονται με την κυριαρχία τους σ' ένα μεγάλο στρατηγικό αεροδρόμιο (*hub*), η την ηγεσία τους σε συστήματα κρατήσεων (CRS⁴). Επιπλέον, διάφοροι εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να αποτελέσουν με τη σειρά τους εμπόδια εισόδου για νέες αεροπορικές εταιρίες όπως είναι η υφιστάμενη υποδομή των αεροδρομίων (αναφερόμαστε στη δυναμικότητα των αεροδρομίων δηλαδή στη διαθέσιμη χωρητικότητα τους, τις διαθέσιμες χρονοθυρίδες τους – *slots* κ.λ.π), αλλά και τυχόν κανόνες παρεμβατισμού και ιδιαίτερες διμερείς συμφωνίες οι οποίες μπορεί να κάνουν αισθητή την επιρροή τους.

Συνοψίζοντας, ο αεροπορικός κλάδος, χαρακτηρίζεται από «ευαισθησία» σε πλειάδα εξωτερικών παραγόντων, από έντονο ολιγοπωλιακό χαρακτήρα στη πλειοψηφία των αγορών του και από πολλά εμπόδια τα οποία δεν επιτρέπουν τον ανοικτό και ελεύθερο ανταγωνισμό. Δεδομένου ότι σε ένα ολιγοπώλιο οι κινήσεις ενός παίκτη επηρεάζουν άμεσα και έντονα τον ανταγωνιστή του, μπορεί κατά αυτό τον τρόπο να εξηγηθεί η τακτική του επαναπροσδιορισμού της φέρμας που υιοθετούν συχνά οι αεροπορικές εταιρίες και της επανατοποθέτησης των προσφερόμενων υπηρεσιών τους, δηλαδή την αλλαγή στην αντίληψη και στο μυαλό του καταναλωτή του τι είναι και προσφέρει η εταιρία. Στο θέμα της εικόνας τόσο των αεροπορικών εταιριών, όσο και των συμμαχιών τους, θα αναφερθούν περισσότερα στο κεφάλαιο το οποίο αφορά την στρατηγική διαχείριση της επωνυμία τους.

3.4 Στοιχεία οικονομικής διαχείρισης των αεροπορικών εταιριών.

Η παρακάτω ανάλυση επιδιώκει να παρουσιάσει κάποιες από τις ιδιαιτερότητες που εμφανίζει ο αεροπορικός κλάδος στην παραγωγική του διαδικασία οι οποίες οφείλονται κυρίως στο ότι ο κλάδος αυτός παράγει υπηρεσίες και όχι υλικά αγαθά. Απώτερος σκοπός της είναι, αφενός μεν να γίνει κατανοητή η ανάγκη διαχείρισής των

⁴ Computer Reservation Systems

εταιριών του αεροπορικού κλάδου με τρόπο διαφορετικό από εκείνον που συναντάται στις επιχειρήσεις παραγωγής υλικών προϊόντων και αφετέρου να συμβάλλει στην προσπάθεια μελέτης των στρατηγικών συμμαχιών. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο αεροπορικός κλάδος διακρίνεται από την δημιουργία πολλών στρατηγικών συμμαχιών, μια τάση την οποία συναντά κανείς εκείνη την εποχή τόσο στο κατασκευαστικό τομέα όσο και στο τομέα παροχής υπηρεσιών όπως φάνηκε και στο πρώτο κεφάλαιο.

Γενικότερα μια εταιρία προσπαθεί να «μεγαλώσει» το μέγεθός της είτε ακολουθώντας μια στρατηγική ανάπτυξης σαν και αυτές που αναφέρονται σε επόμενη ενότητα (κυρίως εξωτερική ανάπτυξη με εξαγορές και συγχωνεύσεις) προκειμένου να επιτύχει οικονομίες κλίμακας. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι με τον όρο οικονομίες κλίμακας, εκφράζεται η μείωση του ανά μονάδα κόστους του προϊόντος καθώς η παραγόμενη ποσότητα του αυξάνεται. Αυτό ουσιαστικά συμβαίνει επειδή το σταθερό κόστος (κόστος το οποίο υπάρχει από τη στιγμή που ξεκινά την λειτουργία της η επιχείρηση χωρίς καν να αρχίσει να παράγει), επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος (McAleese, 2004). Από αυτόν τον ορισμό προκύπτει επίσης ότι ένας μεγαλύτερος παραγωγός μπορεί να πουλήσει φθηνότερα τα προϊόντα του από έναν μικρότερο παραγωγό διότι παρόλο που ο πρώτος έχει υψηλότερα σταθερά κόστη, μπορεί να τα επιμερίσει σε περισσότερες μονάδες παραγόμενου προϊόντος (ένα σούπερ μάρκετ, πουλά φθηνότερα σε σχέση με ένα τοπικό κατάστημα). Στις αεροπορικές όμως εταιρίες, φαίνεται πως είναι ελάχιστες οι οικονομίες κλίμακας τις οποίες μπορεί να αποκομίσουν χάρις στην αύξηση του μέγεθός τους. Πραγματικές οικονομίες κλίμακας έχουν παρατηρηθεί μόνο σε πολύ μικρές αεροπορικές εταιρίες οι οποίες έχουν μεγαλώσει το μέγεθος τους (πχ να έχουν αυξήσει τον στόλο τους από τρία σε είκοσι αεροσκάφη). Μακροχρόνια όμως και πάλι δεν φαίνεται να αποκομίζει κοστολογικά οφέλη σαν αυτά που περιγράφηκαν παραπάνω. Με άλλα λόγια μπορεί κανείς επιγραμματικά να συγκρατήσει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο ανά μονάδα κόστος μεταξύ αερομεταφορέων διαφορετικών μεγεθών. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι κυρίως επειδή το αεροπορικό προϊόν (κατάληψη μιας θέσης στο αεροσκάφος από έναν πελάτη προκειμένου να γίνει η μεταφορά του από το σημείο Α στο σημείο Β) είναι μια υπηρεσία και έχει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν μια υπηρεσία (Γούναρης, 2003). Πιο συγκεκριμένα, η αεροπορική υπηρεσία παράγεται σ' έναν κλάδο ο οποίος είναι εντάσεως εργασίας, ο τόπος παραγωγής της δεν είναι συγκεκριμένος και δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσής

της ή δημιουργίας αποθεμάτων της.⁵ Πιο σημαντικό ακόμη είναι το γεγονός ότι ο κλάδος αυτός έχει σχετικά μεγάλα άμεσα λειτουργικά κόστη ή αλλιώς μεταβλητά κόστη. Σε μια αεροπορική εταιρία, το μεταβλητό κόστος κυμαίνεται περίπου μεταξύ του 30% με 50% του συνολικού κόστους.⁶ Στο υπολογισμό αυτού του κόστους συνεκτιμάται τόσο το κόστος λειτουργίας ανά μονάδα χρόνου, όσο και το «διαφυγόν κόστος» διότι το επωμίζεται μια εταιρία όταν τελικά για κάποιον λόγο δεν πραγματοποιείται μια πτήση. Το άμεσο λειτουργικό κόστος περιλαμβάνει σε γενικές γραμμές τα παρακάτω επιμέρους κόστη:

- ✓ Καύσιμα.
- ✓ Έξοδα πλοήγησης.
- ✓ Χρεώσεις αεροδρομίων.
- ✓ Κόστη συντήρησης μηχανών (μόνο για εργασίες συντήρησης που βρίσκονται σε συνάρτηση με τον αριθμό των διανυόμενων χιλιομέτρων).
- ✓ Υπηρεσίες προς το επιβατικό κοινό κατά τη διάρκεια της πτήσης π.χ. γεύματα.
- ✓ Έξοδα «συντήρησης» πληρώματος π.χ. ξενοδοχεία.

Υποθέτοντας ότι μελετάμε μια αεροπορική εταιρία στη βραχυχρόνια περίοδο (περίοδος στην οποία τουλάχιστον ένας από τους συντελεστές παραγωγής παραμένει σταθερός και η οποία για τον αεροπορικό κλάδο διαρκεί περί το ένα έτος), αν αυτή η εταιρία είναι μεγάλη σε μέγεθος αλλά δεν επιτυγχάνει 100% πληρότητα στις πτήσεις της (δηλαδή υπάρχουν άδειες θέσεις) και δεν πραγματοποιούνται κάποιες από τις πτήσεις της (το οποίο συνεπάγεται κόστος ευκαιρίας είτε από τα διαφυγόντα κέρδη της είτε επειδή το αεροπλάνο που δεν πέταξε, θα μπορούσε να πωληθεί και έτσι να εισρεύσουν στην επιχείρηση μετρητά ενώ παράλληλα να μειωθούν σταθερά κόστη όπως αυτά των ασφαλιστρών και τα σταθερά κόστη συντήρησης), τότε δεν μπορεί να αποκομίσει τα οφέλη που θα ήθελε από την ύπαρξη οικονομιών κλίμακας αφού τα σταθερά κόστη της δεν θα επιμερίζονταν σε περισσότερες μονάδες παραγωγής. Επιπλέον αφού το μεταβλητό κόστος, όπως έχει τονισθεί, αποτελεί μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους, η αύξηση της

⁵Γενικά τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής: άυλη φύση, αδυναμία αποθήκευσης, ταυτόχρονη παραγωγή και προσφορά, ετερογένεια – κάθε παροχή υπηρεσίας είναι διαφορετική από την προηγούμενη-, συμμετοχή του πελάτη στη διαμόρφωση της υπηρεσίας, μεγάλο αρχικό κόστος επενδύσεων κ.λ.π .

⁶Kleyman, B. & Seristö, H. (2005), *Managing strategic airline alliances*, Ashgate studies in aviation economics and management page 6

παραγωγής αεροπορικών υπηρεσιών συνεπάγεται δυσανάλογη αύξηση του κόστους αυτού.

Στην οικονομική θεωρία, ισχύει ένα διαχωρισμός των οικονομιών κλίμακας σε τεχνολογικές (είναι αυτές οι οποίες βασίζονται στη μεγάλη παραγωγή), διοικητικές (αφορά την βελτιστοποίηση του επιμερισμού των εργασιών και της οργάνωσης γενικότερα της επιχείρησης σε θέματα ανθρωπίνων πόρων), και χρηματοοικονομικές (μείωση του ανά μονάδα κόστους του παραγόμενου προϊόντος όταν οι αγορές, οι πωλήσεις και γενικότερα οι χρηματοοικονομικές συναλλαγές, πραγματοποιούνται σε μεγάλες ποσότητες) (Mankiw, 2001). Εφαρμόζοντας τα παραπάνω στην περίπτωση των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών, προκύπτει ότι οι τεχνολογικές υφίστανται σε μικρό βαθμό και η επίτευξή τους δεν σχετίζεται με την αύξηση της παραγωγής. Μπορεί όμως για παράδειγμα να σχετίζεται με τη μεγαλύτερη χωρητικότητα ενός αεροσκάφους οπότε στην περίπτωση αυτή η επίτευξη μεγάλων οικονομιών, καθίσταται εφικτή. Οι διοικητικές και χρηματοοικονομικές οικονομίες κλίμακας οι οποίες μπορούν να αποκομιστούν από την δημιουργία συμμαχιών για το σύνολο των εταιριών τους, είναι ελάχιστες, καθώς είναι δύσκολος ο συντονισμός μεταξύ αυτών των εταιριών – μελών.⁷ Γενικότερα, οι αεροπορικές συμμαχίες δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανάπτυξης οικονομιών κλίμακας για όλες τις αεροπορικές εταιρίες που συμμετέχουν σε αυτήν, διότι ορισμένα από τα σταθερά κόστη (κυρίως αυτά τα οποία σχετίζονται με τα αεροσκάφη και με το προσωπικό), δεν μπορούν να επιμεριστούν στην παραγωγή όλων αυτών των αεροπορικών εταιριών, αλλά αφορούν αποκλειστικά και μόνο συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρίες. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, μεταξύ άλλων, εξαιτίας παρεμβατικών κανόνων οι οποίοι πολλές φορές, είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Σε περιπτώσεις όμως ύπαρξης συνεργιών (πχ δημιουργίας κοινοπραξιών μεταξύ δυο ή περισσότερων αεροπορικών εταιριών) μπορούν να αναδυθούν οικονομίες κλίμακας, όπως για παράδειγμα στην Star Alliance όπου υπάρχουν συνέργειες στα καύσιμα.

Άλλες πιθανότητες για την εξασφάλιση οικονομιών κλίμακας, μπορεί να προέλθουν από την δημιουργία συμμαχιών, οι οποίες βασίζονται σε συνεργασίες σε επίπεδο προμηθειών και εφοδιασμού υλικών πόρων (αεροσκαφών δηλαδή και ανταλλακτικών). Υπάρχουν όμως και άλλοι τύποι συμμαχιών που μπορούν να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας, τους οποίους θα έχει την ευκαιρία να συναντήσει ο αναγνώστης στη πορεία της μελέτης αυτής. Θα πρέπει όμως για να αποκομιστούν

⁷ Ισχύει σε συμμαχίες με χαμηλό βαθμό ολοκλήρωσης. Η έννοια του βαθμού ολοκλήρωσης μια στρατηγικής συμμαχίας, αναλύεται σε επόμενο κεφάλαιο.

τα παραπάνω οφέλη να υπάρχει, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερη ομοιογένεια στις διαδικασίες λειτουργίας και στον εξοπλισμό των αεροπορικών εταιριών που συμμετέχουν στη συμμαχία, ώστε να ισχυροποιείται ο δεσμός μεταξύ τους. Το ζητούμενο δηλαδή για μια συμμαχία, είναι να μπορέσει, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, να καταστεί συγκροτημένη και συμπαγής, ώστε να αποκτά μια μορφή παρόμοια με εκείνη μιας μονής αεροπορικής εταιρίας. Μόνο έτσι θα μπορέσει να επιτύχει οικονομίες κλίμακας τις οποίες θα καρπωθούν όλα τα μέλη της. Είναι πάντως αρκετά δαπανηρό για τις αεροπορικές εταιρίες το να προσπαθήσουν ν' αποκτήσουν αυτές τις ομοιότητες σε περίπτωση που δεν τις έχουν. Αργότερα δίδονται αναλυτικές λεπτομέρειες και στοιχεία σχετικά με τη συγκρότηση και τη συνοχή μιας αεροπορικής συμμαχίας.

Αξίζει τέλος να αναφερθούν δύο ακόμα είδη οικονομιών κλίμακας: τις οικονομίες πυκνότητας (*economies of density*) και τις οικονομίες φάσματος (*economies of scope*) (McAleese, 2004). Η εξήγησή τους θα γίνει με τη βοήθεια παραδειγμάτων απευθείας από τον αεροπορικό τομέα. Η γνώση τους είναι χρήσιμη διότι η προσπάθεια επίτευξής τους αποτελεί άλλον ένα καθοδηγητικό παράγοντα προς τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών. Οι οικονομίες πυκνότητας επιτυγχάνονται σε μια αεροπορική εταιρία όταν, για παράδειγμα, αυξάνονται οι διαθέσιμες αεροπορικές θέσεις ενώ το δίκτυο διαδρομών παραμένει το ίδιο. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με την αύξηση των δρομολογίων, είτε με την δρομολόγηση μεγαλύτερης χωρητικότητας αεροσκαφών. Επειδή όμως αυτές οι λύσεις είναι δαπανηρές, μια αεροπορική εταιρία δύναται να προχωρήσει στη σύναψη, για παράδειγμα, μιας συμμαχίας με μια άλλη εταιρία η οποία θα αναλάβει να τροφοδοτεί τη πρώτη με πελάτες, ή μπορεί ακόμη και να εκτελεί ένα δρομολόγιο το οποίο η πρώτη κατήργησε λόγω χαμηλής της δυναμικότητας. Λεπτομέρειες θα δοθούν αργότερα κατά την περιγραφή και ανάλυση των στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών. Για να εμφανιστούν οικονομίες πυκνότητας σε μια στρατηγική συμμαχία, χρειάζεται αυτή να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ολοκληρωμένη (πολύ ισχυροί δεσμοί μεταξύ εταιριών - μελών)

Στις οικονομίες φάσματος, το ανά μονάδα κόστος μειώνεται όσο αυξάνεται η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Στον κλάδο των αερομεταφορών, αυτό μεταφράζεται σε κάλυψη νέων αγορών κάτι το οποίο μπορεί να γίνει μέσω μιας πχ συμφωνίας κοινού κωδικού (*codeshare*). Το πιο ουσιαστικό όμως πλεονέκτημα το οποίο προσφέρουν οι οικονομίες φάσματος, είναι η ενίσχυση της αξίας της εταιρίας στα μάτια των καταναλωτών της αφού για την επίτευξή τους, χρειάζεται να αυξηθεί το

εύρος των διαθέσιμων υπηρεσιών της (δηλαδή κάλυψη νέων και περισσότερων προορισμών).

3.5 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών εταιριών.

Έχουν πραγματοποιηθεί αμέτρητες συζητήσεις σχετικά με το πώς μπορούν να ταξινομηθούν οι αεροπορικές εταιρίες σε ομάδες. Ως πιο ολοκληρωμένη εκδοχή, κρίνεται εκείνη η οποία κατηγοριοποιεί τις αεροπορικές εταιρίες, με βάση τα χαρακτηριστικά του συστήματος διαδρομών τους, τα οποία έχουν να κάνουν με τη φύση και το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Άλλωστε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά βρίσκονται σε άμεση σχέση με την συμμετοχή των εταιριών σε μια στρατηγική συμμαχία. Δε δίδεται τόση προσοχή στον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών που καλύπτουν μια συγκεκριμένη διαδρομή όσο κυρίως στην τοποθέτηση μιας φίρμας (δημιουργία συγκεκριμένης αντίληψης και προσδοκιών στο μυαλό των καταναλωτών) σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της (που μπορεί κάποιοι από αυτούς να συμμετέχουν στην ίδια συμμαχία). Στην ακόλουθη κατηγοριοποίηση, οι αεροπορικές εταιρίες χωρίζονται με βάση τη σχετική σημαντικότητα – αξία που δίνουν στις πτήσεις, οι οποίες προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στις αγορές των χωρών προέλευσής τους (*home markets*) σε αντίθεση με τις υπόλοιπες διεθνηρωτικές πτήσεις οι οποίες μπορεί είτε να εξυπηρετούν την μητρική τους χώρα - αγορά είτε όχι. Ο λόγος για τον οποίο δίδεται αυτή η έμφαση στην χώρα προέλευσης των αεροπορικών εταιριών, είναι επειδή οι τελευταίες έχουν έντονη παρουσία (πολλές φορές και κυριαρχία) στις χώρες τους και εξυπηρετούν τους προορισμούς που βρίσκονται γύρω από το κεντρικό αεροδρόμιο. Ενδεικτικά μπορεί να παρατεθεί ως παράδειγμα οι Ολυμπιακές Αερογραμμές οι οποίες εξυπηρετούν κυρίως την ελληνική αγορά έχοντας ως κεντρικό αεροδρόμιο τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».

Είναι δυνατόν να διακριθούν τρεις τύπους αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο (Kleyman & Seristö, 2005):

- 1) Ο Τοπικός Πρωταθλητής (*Local Champion*).
- 2) Ο Διεκπεραιωτής Μεγάλων Διαδρομών (*Long – Haul Operator*).
- 3) Ο Παγκόσμιος Σύνδεσμος (*Global Connector*).

Στον τοπικό πρωταθλητή (*Local Champion*), περιλαμβάνονται εταιρίες οι οποίες εκτελούν κυρίως μικρά προς μεσαία σε μέγεθος διαδρομής δρομολόγια. Εκτελούν βέβαια και μεγαλύτερα δρομολόγια, τα οποία είναι προσοδοφόρα μεν αλλά πραγματοποιούνται σε πολύ μικρή έκταση δε. Παράδειγμα αυτής της κατηγορίας είναι η εταιρία *finnair* από την Φινλανδία η οποία εξυπηρετεί κυρίως την αγορά της βόρειας Ευρώπης και η οποία εκτελεί και κάποιες περιορισμένες πτήσεις προς την Ασία.

Ο διεκπεραιωτής μεγάλων διαδρομών (*Long – Haul Operator*) δε διαφέρει σε πολλά σημεία από την προηγούμενη κατηγορία παρά μόνο στο γεγονός ότι οι διηπειρωτικές πτήσεις, αποτελούν πολύ μεγάλο ποσοστό των συνολικών πτήσεων που εκτελούνται. Αυτές οι αεροπορικές εταιρίες ανήκουν συνήθως σε κάποια χώρα η οποία είναι απόμερη εξαιτίας της γεωγραφικής της θέσης, όπως είναι η Νότια Αφρική, η Νέα Ζηλανδία κ.λ.π. Οι εθνικοί αερομεταφορείς των χωρών αυτών, έχουν σαν αποστολή την σύνδεση της χώρας τους με τον υπόλοιπο κόσμο. Στη χώρα τους κατέχουν συνήθως κυρίαρχη θέση και την συνδέουν με σημαντικές πόλεις – κέντρα άλλων ηπείρων, συμβάλλοντας αποτελεσματικά στην προώθηση και διευκόλυνση επιχειρηματικών συμφωνιών.

Στη τελευταία κατηγορία, ανήκουν οι παγκόσμιοι σύνδεσμοι (*Global Connectors*), αεροπορικές εταιρίες δηλαδή, οι οποίες, με τις πτήσεις τους συνδέουν δύο ηπείρους είτε μέσω του δικού τους κομβικού αεροδρομίου (*hub*), είτε χρησιμοποιώντας *hubs* τρίτων. Εξυπηρετούν βέβαια και τοπικές διαδρομές αλλά σε μικρό ποσοστό και εν πάσει περίπτωση δεν είναι αυτές ο λόγος ο οποίος στοιχειοθετεί την αποστολή τους και τη λειτουργία τους. Παραδείγματα τέτοιων εταιριών, αποτελούν:

- A. Από την Ευρώπη η *Lufthansa*, η οποία εκτελεί δρομολόγια που ενώνουν την βόρεια Αμερική με την Αφρική ή την μέση ανατολή, μέσω του *hub* της στην Φρανκφούρτη.
- B. Από την Αμερική η *American Airlines*, που ενώνει την Ευρώπη με τη βόρεια Αμερική μέσω των *hub* της στο *Miami* ή στο *Dallas*.

Στον πίνακα 3.1 υπάρχουν περισσότερα παραδείγματα για την κάθε κατηγορία

Πίνακας 3.1 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών εταιριών βάσει του συστήματος διαδρομών τους

Πηγή: Birgit Kleymann & Hannu Seristö (2005)

Κατηγορία	Παραδείγματα Αεροπορικών Εταιριών
Local Champion	Ολυμπιακές Αερογραμμές, CSA, Finnair, SAS, Aer Lingus, TAP Air Portugal
Long – haul Operator	LAN Chile, Varig, Japan Airlines, Air New Zeland, South African Airlines
Global Connector	Air France, British Airways, KLM, Lufthansa, Singapore Airlines, American Airlines

Πολλές φορές οι αεροπορικές εταιρίες επικαλύπτουν τους παραπάνω ρόλους με τις δραστηριότητες τους (πχ ένας *Global Connector* εκτελεί πολλά τοπικά δρομολόγια). Η γενικότερη όμως τάση των εταιριών του αεροπορικού κλάδου, είναι πλέον να προσανατολίζονται όσο το δυνατόν πιο αυστηρά προς ένας από τους παραπάνω ρόλους (πχ ο *Global Connector* εγκαταλείπει τα τοπικά δρομολόγια και τα αφήνει σε έναν *Local Champion* ο οποίος και τον τροφοδοτεί στη συνέχεια με επιβάτες που θέλουν να πραγματοποιήσουν μια μακρινή πτήση). Για το σκοπό αυτό προσδιορίζουν τους απαιτούμενους στόχους και τις απαραίτητες ενέργειές τους, στοιχεία τα οποία επηρεάζουν αποφασιστικά την συμπεριφορά τους μέσα στα πλαίσια μιας στρατηγικής συμμαχίας.

3.6 Συμπεράσματα.

Με την έως τώρα διαπιστώθηκαν οι ιδιαιτερότητες του αεροπορικού κλάδου και πιο συγκεκριμένα ο βαθμός στον οποίο ο τελευταίος επηρεάζεται από το νομικό του περιβάλλον (κυρίως από την απορρύθμισή του) και παράλληλα εξετάστηκε ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να γίνει η κατηγοριοποίηση των εταιριών που απαρτίζουν τον αεροπορικό τομέα. Παράλληλα, προσδιορίστηκαν οι λόγοι οι οποίοι υποκινούν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. Ακολουθεί το κεφάλαιο 4 στο οποίο περιγράφονται οι στρατηγικές επιλογές τις οποίες έχει στη διάθεσή της μια αεροπορική εταιρία, πέρα των στρατηγικών συμμαχιών, προκειμένου να επιτύχει τους απώτερους στόχους τους οποίους θέτει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Μανκιώ, Ν (2005), *Αρχές της Οικονομικής* (τίτλος πρωτότυπου *Principles of Economics*), Αθήνα, Εκδόσεις: Τυπωθήτω, μετάφραση στα ελληνικά από τον Γιώργο Δαρδάνο.
- Αυλωνίτης, Γ. (1992), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Κώπτης, Γ., Κώπτη, Α., (2000), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, Ρ. (2005), *Αεροπορική Μεταφορά Επιβατών*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, Routledge, 2nd Edition.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Lee, D. (2006), *Advances in Airline Economics: Competition Policy and Antitrust*, Elsevier Science & Technology.
- Mcaleese, D. (2004), *Economics for Business Competition, Macro-Stability and Globalization*, Prentice Hall, 3rd edition.
- O' Connor, W. (2000), *An Introduction to Airline Economics*, Praeger publishers.

Επιστημονικά Άρθρα

- Balfour., J. (2004), EC Competition Law and Airline Alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol 10, Issue 1, Pages 81-85.

Ιστοσελίδες

- http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m3280_en.pdf
- http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001D0723:EL:HTML>

- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/el/com/2002/com2002_0649el01.pdf
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2001/c_356/c_35620011214en00050008.pdf
- <http://hasbrouck.org/articles/alliances.html>
- <http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=279&article=6925>
- <http://www.airliners.gr>
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A5-2003-0300+0+DOC+XML+V0//EL>
- <http://www.oecd.org/dataoecd/1/15/2379233.pdf>
- http://www.simerini.com.cy/nqcontent.cfm?a_id=131780
- http://www3.dfj.vd.ch/formation-citoyenne/actualite/dossier_2/CitoyenJD/DevFiles_pdf/Deregulation-alliances.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

**Οι εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες μπορούν να
ακολουθήσουν οι αεροπορικές εταιρίες**

4.1 Εισαγωγή.

Πριν παρουσιαστεί ο ορισμός και ανάλυση των στρατηγικών συμμαχιών για τις αεροπορικές εταιρίες, είναι σκόπιμο να εξετασθούν εναλλακτικές στρατηγικές τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει μια αεροπορική εταιρία. Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει ο Alfred Chandler, η στρατηγική ως έννοια είναι «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η ακόλουθη υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών» (Chandler, 1962). Επομένως κάθε αεροπορική εταιρία θα πρέπει να θέτει μακροχρόνιους στόχους και να προσπαθεί αν αναζητεί τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να τους επιτύχει. Οι τρόποι αυτοί είναι ουσιαστικά οι στρατηγικές τις οποίες μπορούν να ακολουθήσουν, μεταξύ των οποίων βρίσκονται και οι στρατηγικές συμμαχίες. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια σύντομη περιγραφή των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών που έχει μια αεροπορική εταιρία στη διάθεση της, εξαιρουμένων των στρατηγικών συμμαχιών. Η περιγραφή των στρατηγικών αυτών γίνεται σε επιχειρησιακό (Corporate) και σε επιχειρηματικό (business) επίπεδο.

4.2 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies).

Με τον όρο επιχειρησιακή στρατηγική, εννοείται η στρατηγική εκείνη που αφορά την επιλογή της κατεύθυνσης την οποία πρόκειται να ακολουθήσει μια αεροπορική εταιρία σαν σύνολο καθώς και η διαχείριση του επιχειρηματικού της ή προϊόντικού της χαρτοφυλακίου (Wheelen & Hunger, 2005). Οι στρατηγικές οι οποίες ανήκουν σ' αυτήν την κατηγορία, διακρίνονται σε Ανάπτυξης (Growth), Διάσωσης (Turnaround) και Σταθερότητας (Stability). Αυτές αναλύονται ευθύς αμέσως.

4.2.1 Η στρατηγική Ανάπτυξης (Growth Strategy).

Μια αεροπορική εταιρία μπορεί να αναπτυχθεί είτε οργανικά (ονομάζεται αλλιώς και εσωτερική ανάπτυξη) είτε μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η επιλογή της εσωτερικής ανάπτυξης, δεν φαίνεται να είναι η καλύτερη δυνατή επιλογή, κυρίως γιατί έρχεται αντιμέτωπη με κάποιον ή κάποιους από τους ακόλουθους περιοριστικούς παράγοντες.

- ❖ Κανονισμοί (regulatory). Σε πολλές χώρες ισχύουν ακόμη περιοριστικοί κανόνες και διμερείς συμφωνίες που επιτρέπουν σε ορισμένες και μόνο εταιρίες να διεκπεραιώνουν δρομολόγια για μια συγκεκριμένη διαδρομή. Επομένως μια αεροπορική εταιρία δεν έχει πάντα την «πολυτέλεια» και την ελευθερία να αποφασίζει να δραστηριοποιείται σε νέες αγορές ώστε να αναπτύξει το δίκτυο διαδρομών της.
- ❖ Υποδομή (infrastructure). Ακόμη και σε μια πλήρως απελευθερωμένη αγορά, μπορούν να υπάρξουν εμπόδια για έναν νεοεισερχόμενο ο οποίος επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί σε αυτήν και αυτό επειδή μπορεί η χωρητικότητα των αεροδρομίων να μην είναι επαρκής (να μην υπάρχουν αρκετά διαθέσιμα slot).
- ❖ Δυνατότητα αγοράς (market capacity). Πολλές φορές είναι δύσκολη η είσοδος σε μία αγορά, επειδή επικρατεί πλήθος ανταγωνιστών και υπάρχει έντονος πόλεμος τιμών. Έτσι ο νεοεισερχόμενος ενδέχεται να βρεθεί αντιμέτωπος με την αντίδραση των υφιστάμενων ανταγωνιστών και να εξαναγκαστεί σύντομα να εγκαταλείψει την αγορά.
- ❖ Οικονομικοί περιορισμοί (economical). Έχει αποδειχθεί ότι η οργανική ανάπτυξη στοιχίζει αρκετά ενώ υπάρχει και το ενδεχόμενο καθώς αναπτύσσεται κατά αυτό τον τρόπο η εταιρία, να γίνεται λιγότερο αποδοτική. Οποσδήποτε μια συνεργασία με μια άλλη εταιρία, αποτελεί μια πολύ πιο οικονομική επιλογή.
- ❖ Εξομάλυνση ανταγωνισμού (competition dampening). Όταν ένας αερομεταφορέας, συνάπτει μια στρατηγική συμμαχία μ' έναν άλλο αερομεταφορέα στην ίδια αγορά, ο πρώτος καθίσταται συνέταιρος με τον δεύτερο. Στην περίπτωση που ο πρώτος αποφασίσει να ακολουθήσει οργανική ανάπτυξη, καθίσταται τότε ανταγωνιστής του δεύτερου.

Άλλος τρόπος με τον οποίο μια αεροπορική εταιρία μπορεί να αναπτυχθεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων (η εξαγορά, μπορεί απλά να αφορά την αγορά του πλειοψηφικού πακέτου των μετοχών μιας άλλης εταιρίας). Το κύριο εμπόδιο το οποίο εμφανίζεται σε αυτού του είδους την ανάπτυξη, είναι χρηματοοικονομικής φύσεως. Πιο αναλυτικά στον αεροπορικό τομέα εμφανίζεται το φαινόμενο της Παραγώγου Ζήτησης (*Derived Demand*), δηλαδή η ζήτηση για αεροπορικές υπηρεσίες εξαρτάται άμεσα από τη ζήτηση των προϊόντων ή υπηρεσιών εκείνων που συμβάλουν στην παραγωγή των αεροπορικών αυτών

υπηρεσιών (Αυλωνίτης, 1992). Με άλλα λόγια, υπάρχουν πολλοί εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια (πχ η μείωση στη ζήτηση των συνεδρίων μειώνει την αντίστοιχη αεροπορική κίνηση). Επιπλέον, η παροχή μεταφορικών υπηρεσιών από τις αεροπορικές εταιρίες, χαρακτηρίζεται από τα πολλά σταθερά κόστη και από τα χαμηλά περιθώρια κέρδους. Μάλιστα η απορρύθμιση των αερομεταφορών έχει επιδεινώσει ακόμη περισσότερο τη συγκεκριμένη κατάσταση. Ακόμη, οι αεροπορικές εταιρίες αντιμετωπίζουν προβλήματα με τον προγραμματισμό του στόλου τους ο οποίος προγραμματισμός ορίζεται ως η έγκαιρη προμήθεια όλου του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού για την υλοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε συνδυασμό με το ότι πολλές από αυτές μισθώνουν τον στόλο τους, επιλέγουν δηλαδή τη μέθοδο του leasing αντί της αγοράς η οποία θα έφερνε τα σκάφη στην κυριότητα της εταιρίας και θα τα καθιστούσε στοιχείο του ενεργητικού της, αναδύεται το γεγονός ότι ο προγραμματισμός σε μακροχρόνιο ορίζοντα, είναι ιδιαίτερα δύσκολος και ότι οι εταιρίες εμφανίζονται απρόθυμες στο να επενδύσουν σε άλλους αερομεταφορείς και να αναλάβουν τα κόστη της ενσωμάτωσής τους. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν στοιχεία σύμφωνα με τα οποία, κάποιες αεροπορικές εταιρίες αναζητούν να εξαγοράσουν μετοχές σε άλλες μικρότερες εταιρίες, με σκοπό όχι να τις «απορροφήσουν» αλλά να ασκήσουν έλεγχο στις δραστηριότητες τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας περίπτωσης, αποτελεί η Lufthansa, η οποία επένδυσε στην τοπική – περιφερειακή αεροπορική εταιρία Eurowings, και έπαιξε καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του προφίλ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της εταιρίας (προγραμματισμός στόλου, δικτύου διαδρομών και πωλήσεων). Οι περισσότερες πλέον επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί με εξαγορά μετοχών, είναι αρκετά υψηλές, ώστε οι επενδυτές-εταιρίες να μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή. Αντίθετο παράδειγμα το οποίο μπορεί κανείς να ανασύρει από το παρελθόν, είναι αυτό της British Airways η οποία κατείχε μόλις το 10% της ισπανικής Iberia.⁸

Άλλες μέθοδοι ανάπτυξης τις οποίες μπορούν να υιοθετήσουν οι αεροπορικές εταιρίες, είναι εκείνες της Συσχετισμένης Διαποίκισης (Related Diversification) και της Ασυσχετιστής Διαποίκισης (Unrelated Diversification) (Γεωργόπουλος, 2004). Στη πρώτη περίπτωση, η αεροπορική εταιρία επεκτείνει την επιχειρηματική δράση της σε νέες δραστηριότητες, οι οποίες συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους τεχνολογίας αγορών κ.λ.π. Η εταιρία pacific southwest airlines, απέκτησε τον έλεγχο εταιρίας ενοικιάσεως αυτοκινήτων καθώς και διαφόρων ξενοδοχείων, επεκτείνοντας

⁸ <http://www.oneworld.com/ow/member-airlines/british-airways> - 25k -

έτσι τις δραστηριότητες της σε χώρους πέρα από εκείνους των αεροπορικών υπηρεσιών αλλά μέσα στα πλαίσια του γενικότερου τουριστικού προϊόντος. Αντίθετα, στη δεύτερη περίπτωση, η εταιρία επεκτείνει τις δραστηριότητες της σε νέες οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με τις υπάρχουσες. Μια τέτοια ενέργεια, κρύβει μεγάλους κινδύνους, αλλά μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα κερδοφόρα αν υιοθετηθεί από την αεροπορική εταιρία μια κατάλληλη διοικητική και οργανωτική δομή.

Υπάρχει η άποψη, ότι μέθοδος ανάπτυξης μπορεί να είναι και οι στρατηγικές συμμαχίες. Εκτεταμένη ανάλυση με παραδείγματα από τον κλάδο των αεροπορικών εταιριών τους, θα υπάρξει στη πορεία. Σε επόμενο πάντως κεφάλαιο, και αφού πρώτα έχει αναλυθεί το τι είναι και πως λειτουργούν οι στρατηγικές συμμαχίες, θα γίνει μια προσπάθεια, ώστε να έρθουν σε αντιπαράθεση οι δύο αυτές στρατηγικές κινήσεις, δηλαδή συμμαχίες έναντι των εξαγορών και συγχωνεύσεων ώστε να διαλευκανθεί ο ρόλος της κάθε μιας από αυτές και να δοθεί τεκμηριωμένη και αναλυτική εξήγηση του γιατί τελικά οι συμμαχίες αποτελούν τη προτιμότερη επιλογή.

4.2.2 Στρατηγική Διάσωσης ή Αναστροφής (Turnaround / Retrenchment Strategy).

Κάποιες φορές, ίσως αναπόφευκτα, οι αεροπορικές εταιρίες μπορεί να βρεθούν στη δυσάρεστη θέση να αντιμετωπίσουν προβλήματα και να προσπαθήσουν να αναστρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα οπότε χρειάζεται να εφαρμόσουν τέτοιες στρατηγικές. Άλλες φορές πάλι ενδέχεται να επιλέξουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά επειδή θέλουν να προλάβουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους. Παράδειγμα αποτελεί ο τσέχικος αερομεταφορέας CSA ο οποίος (σε μια περίοδο αύξησης των τιμών των καυσίμων τη περίοδο το 2006) εξέφρασε την αντίθεση του στην απόφαση της ευρωπαϊκής ένωσης για κατάργηση του πόρου προστιθέμενης αξίας στα καύσιμα υπό την προϋπόθεση να ενταχθεί η εταιρία στον ευρωπαϊκό αντιρρυπαντικό κανονισμό (European Union's Emissions Trading Scheme - ETS).⁹ Γενικά, η εφαρμογή αντιρρυπαντικού κανονισμού, έχει πολύ υψηλό κόστος για τις αεροπορικές εταιρίες. Γι' αυτό πρότεινε μια στρατηγική αναστροφής με ορίζοντα υλοποίησης θετικών αποτελεσμάτων το 2008. Η στρατηγική αυτή βασίζεται στην ενίσχυση των πωλήσεων, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών κατά τη διάρκεια των πτήσεων της, στην αναδιοργάνωση

⁹ <http://www.praguepost.com/articles/2006/07/19/new-eu-proposal-angers-airlines.php>

της εταιρίας και εφαρμογή μέτρων μείωσης του κόστους μέσα στα οποία μπορεί να είναι και η πώληση διαφόρων sbu's (subsidiary business unit).

Συχνά καλούνται οι αεροπορικές εταιρίες να εφαρμόσουν τέτοιες στρατηγικές σε περιπτώσεις αεροπορικών ατυχημάτων όπως συνέβη με την Pan American Airlines. Συγκεκριμένα η πτήση 103 της εταιρίας αυτής τον Δεκέμβριο του 1988 κατέληξε σε ένα τραγικό δυστύχημα εξαιτίας τρομοκρατικής ενέργειας. Οι λανθασμένες επιλογές της διοίκησης της εταιρίας, την οδήγησαν στη κατάρρευση της το 1991. Επιγραμματικά αναφέρονται οι στρατηγικές διάσωσης ή αναστροφής:

- «Ανόρθωση» (*Turnaround*): Εφαρμόζεται κυρίως όταν η απόδοση μιας εταιρίας βρίσκεται κάτω από ένα αποδεκτό επίπεδο για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- «Αποεπένδυση» (*Divestment*): Αφορά την πώληση τμήματος ή τμημάτων της εταιρίας. Μπορεί να προτιμηθεί αυτή η στρατηγική κυρίως σε περιπτώσεις όπου δεν ήταν αποτελεσματική η στρατηγική ανόρθωσης, ή όταν η εταιρία θέλει να αποσπαστεί ένα κομμάτι της διότι δεν είναι πλέον διατεθειμένη να διαθέτει πόρους γι' αυτό (θα μπορούσε πχ αυτό να είναι το catering και να προμηθεύεται τα γεύματά της από άλλη εξειδικευμένη εταιρία catering, μια διαδικασία η οποία αποκαλείται outsourcing).
- «Αιχμάλωτη Επιχείρηση» (*Captive Company Strategy*): Ονομάζεται η επιχείρηση που επιλέγει να μειώσει το εύρος μερικών από τις δραστηριότητες της και να γίνει εξαρτώμενη μιας άλλης επιχείρησης. Για παράδειγμα μια ασθενής επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να επιβιώσει στηριζόμενη στις δικές της δυνάμεις, προσπαθεί να βρει κάποια μεγαλύτερη επιχείρηση «σωτήρα», η οποία να εγγυηθεί την ύπαρξή της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Κατά αυτό τον τρόπο η Delta Airlines ήταν αιχμάλωτη στην ασφαλιστική της εταιρία Aero Assurance Ltd κατά τις αρχές του 2000.¹⁰
- «Ρευστοποίηση» (*Liquidation*): Αποτελεί ουσιαστικά την τελευταία επιλογή στην περίπτωση που καμία άλλη ενέργεια δεν μπορεί να βοηθήσει την εταιρία να επιβιώσει. Δεν είναι λίγες οι αεροπορικές εταιρίες οι οποίες αναγκάστηκαν να προβούν σε αυτή την ενέργεια. Συνήθως οι τελευταίες, πραγματοποιούσαν τοπικά δρομολόγια.

¹⁰ <http://www.cfo.com/article.cfm/2992209>

4.2.3 Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies).

Πρόκειται για την επιλογή μιας επιχείρησης να συνεχίσει τις υπάρχουσες δραστηριότητες της, χωρίς να κάνει καμία απολύτως αλλαγή. Φυσικά κάτι τέτοιο συναντάται (με επιτυχία) σχετικά σπάνια στις αεροπορικές εταιρίες και αυτό διότι το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρίες αυτές, δεν είναι εύκολα προβλέψιμο. Πάντως σε βραχυπρόθεσμη χρονική περίοδο, μπορεί μια τέτοια στρατηγική επιλογή να έχει έννοια και εφαρμογή

4.3 Οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies).

Έως τώρα, παρουσιάστηκαν οι στρατηγικές τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει μια αεροπορική εταιρία σε επιχειρησιακό επίπεδο. Ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή των επιχειρηματικών ή αλλιώς ανταγωνιστικών στρατηγικών, δηλαδή των στρατηγικών που μπορεί να επιλέξει μια αεροπορική εταιρία, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες που λειτουργούν στον ίδιο κλάδο.

4.3.1 Στρατηγική Διαφοροποίησης (Differentiation Strategy).

Κάθε αεροπορική εταιρία που υιοθετεί τη συγκεκριμένη στρατηγική, στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Συνήθως οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια μεγαλύτερη τιμή, προκειμένου να επωφεληθούν από τα ευεργετήματα του χαρακτηριστικού αυτού που παρουσιάζεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ενδιαφέρον παράδειγμα για τη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η British Airways, η οποία πιστεύει ότι η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, προσελκύει πολλούς πελάτες οι οποίοι δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής. Η διαφοροποίηση της British Airways σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, είναι εμφανής από τη στιγμή που οι ταξιδιώτες πρώτης θέσης θα φτάσουν στο αεροδρόμιο:¹¹ Υπάρχουν ειδικοί χώροι αναμονής, που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες όπως πχ μουσική, εφημερίδες, ελαφρά γεύματα κ.λ.π. Ο έλεγχος των εισιτηρίων πραγματοποιείται σε ξεχωριστά ταμεία, ώστε να ελαχιστοποιείται η καθυστέρηση και ταλαιπωρία των επιβατών. Κατά τη διάρκεια της πτήσης, προσφέρεται η δυνατότητα στους επιβάτες να επιλέξουν ένα υγιεινό γεύμα.

¹¹ http://www.britishairways.com/travel/informationhubpage/public/en_gr?source=TOP_information

Επιπρόσθετα η παρουσία του προσωπικού καθ' όλη τη διάρκεια της πτήσης είναι έντονη διότι έτσι αυξάνεται το αίσθημα ασφάλειας που νιώθει ο επιβάτης και άρα η ικανοποίησή του. Πέρα από αυτά, η British Airways, προσφέρει στους πελάτες που ταξιδεύουν πρώτη θέση ειδικά καθίσματα τα οποία μετατρέπονται σε κρεβάτια, ειδικά διαμορφωμένους χώρους στο αεροδρόμιο προορισμού όπου μπορούν οι πελάτες να φρεσκαριστούν και να προετοιμαστούν ενδεχομένως για κάποια συνάντηση κ.λ.π. Φυσικά μπορεί οι επιβάτες οικονομικής θέσης να μην απολαμβάνουν όλες αυτές τις υπηρεσίες, αλλά σίγουρα το ταξίδι τους με την British Airways υπερτερεί σε αίσθηση πολυτέλειας και ποιότητας σε σχέση με το αντίστοιχο κάποιας ανταγωνιστικής εταιρίας. Γενικότερα η διαφοροποίηση δεν είναι απαραίτητα ένα συνώνυμο της πολυτέλειας αλλά ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο «αξίζει τα λεφτά του» (έχει καλό value for money). Μια άλλη αεροπορική εταιρία μπορεί να μην παρέχει πολυτέλεια σαν την προαναφερόμενη, αλλά να έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να τη διαφοροποιεί, όπως είναι η εξυπηρέτηση ενός προορισμού κατά αποκλειστικότητα, τα θετικά στατιστικά ασφαλείας, η ποσότητα και ποικιλία των δρομολογίων κ.λ.π.

4.3.2 Στρατηγική προσανατολισμένη προς την Ηγεσία Κόστους (Low Cost Strategy).

Με αυτή την επιχειρησιακή στρατηγική οι αεροπορικές εταιρίες προσπαθούν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους, επιτυγχάνοντας όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος στη παραγωγή των υπηρεσιών τους. Το χαμηλό αυτό κόστος μεταφράζεται τελικά σε χαμηλότερες τιμές για τον καταναλωτή. Πρόκειται με άλλα λόγια πάλι για μια στρατηγική διαφοροποίησης, μόνο που εδώ το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι συγκεκριμένο και αφορά την παραγωγή με χαμηλό κόστος για την εταιρία και οικονομικότερες τιμές για τους επιβάτες. Όπως παρατηρείται, η συγκεκριμένη στρατηγική φέρει τον χαρακτηρισμό «προσανατολισμένη προς την ηγεσία κόστους» και δεν ονομάζεται στρατηγική ηγεσίας κόστους. Αυτό συμβαίνει επειδή όλες οι εταιρίες προσπαθούν να γίνουν ηγέτες κόστους στον κλάδο τους, αλλά μονό μία μπορεί να το πετύχει αυτό σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Παράδειγμα εταιρίας χαμηλού κόστους αποτελεί η Southwest Airlines, η οποία είναι μια περιφερειακή αμερικάνικη εταιρία που εμφανίζει σημαντικά κέρδη. Η επίτευξη αυτών των κερδών, οφείλεται στο μειωμένο κόστος ανά διαθέσιμη θέση, που αντιπροσωπεύει το 80% του κόστους των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της. Η περίπτωση της Southwest Airlines, αποδεικνύει περίτρανα, ότι οι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι

μεγαλύτεροι παίκτες στον κλάδο τους. Σκόπιμο σε αυτό το σημείο είναι να διευκρινιστεί ότι όταν γίνεται αναφορά στον όρο κλάδος, εννοείται ο συγκεκριμένος κλάδο τον οποίο ορίζει ο εκάστοτε αναλυτής, ώστε να διευκολύνεται η μελέτη του, η παρατήρησή του και η ανάλυσή του. Μπορεί να έχει οριστεί σε μια περίπτωση ως κλάδος αυτός των αεροπορικών εταιριών Η.Π.Α, ή των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, ή των διηπειρωτικών μεταφορέων συνδέουν τη βόρεια Αμερική με την Ασία.

Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες που προσανατολίζονται προς την Ηγεσία Κόστους (ή αεροπορικές χαμηλού κόστους όπως χαρακτηριστικά αποκαλούνται – low cost airlines), εξασφαλίζουν τα χαμηλότερα αυτά κόστη ακολουθώντας συνήθως κάποιο, κάποια ή όλα από τα παρακάτω:¹²

- ❖ Μη συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες και η πώληση των εισιτηρίων γίνεται αποκλειστικά μέσω διαδικτύου ή τηλεφώνου (εξοικονομείται το ποσό της προμήθειας των πρακτορείων).
- ❖ Χρησιμοποίηση ενός και μόνο τύπου αεροσκάφους (συνήθως Boeing 737), ώστε να μειώνονται τα κόστη συντήρησης των αεροπλάνων και τα κόστη εκπαίδευσης του προσωπικού (το πρόγραμμα συντήρησης είναι το ίδιο για όλα τα αεροσκάφη και η εκπαίδευση και οι μισθοί πιλότων και αεροσυνοδών είναι ίδια).
- ❖ Τα αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται, έχουν συνήθως περισσότερες θέσεις ώστε να μεταφέρουν περισσότερους επιβάτες (θυσιάζοντας φυσικά την άνεση των επιβατών). Άλλωστε δεν υπάρχουν διακεκριμένες θέσεις.
- ❖ Η εξυπηρέτηση των επιβατών κατά τη διάρκεια της πτήσης είναι απλή και λιτή (δεν προσφέρονται γεύματα παρά μόνο με επιπλέον χρέωση).
- ❖ Τα αεροδρόμια τα οποία χρησιμοποιούν είναι κυρίως περιφερειακά και όχι κεντρικά, ώστε να μειώνονται τα κόστη από τις αμοιβές των αεροδρομίων και από τις καθυστερήσεις κατά την προσγείωση και απογείωση των αεροπλάνων.

¹² http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/3-Low-Cost%20Airlines.pdf

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους δεν συμμετέχουν συνήθως σε συμμαχίες (τουλάχιστον στις μεγάλες εμπορικές συμμαχίες). Αυτό συμβαίνει επειδή σε μία συμμαχία επικρατεί η τάση για ομογενοποίηση και των υπηρεσιών όλων των αεροπορικών εταιριών – μελών της συμμαχίας, καθώς και των τιμών αυτών. Επιπλέον οι *low cost* αεροπορικές εταιρίες, δεν πραγματοποιούν ανταποκρίσεις πτήσεων χαρακτηριστικό το οποίο εμφανίζεται σαν «θεμελιώδες» στις περισσότερες συμμαχίες. Ο Τόμπι Νίκολ, εκπρόσωπος της εταιρίας easyJet, δήλωσε ότι «ολόκληρο το επιχειρηματικό μοντέλο του χαμηλού αεροπορικού κόστους βασίζεται στην απλούστευση», και καταλήγει επισημαίνοντας ότι «οι συμμαχίες με άλλες αεροπορικές εταιρείες εμπειρεύουν κόστη και πολυπλοκότητα».¹³ Ο τρόπος λοιπόν λειτουργίας των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, δεν φαίνεται να είναι καταλύτης στην προοπτική ένταξης τους σε μια συμμαχία, αν και τίποτα δεν αποκλείεται για το μέλλον. Ήδη η Blue one, εταιρία χαμηλού κόστους από τη Φινλανδία με την υποστήριξη της SAS, συμμετέχει στην συμμαχία Star Alliance. Δεν είναι όμως μια εντελώς ανεξάρτητη εταιρία όπως πχ η easy jet και η Ryanair. Προς το παρόν, μόνο μια συνεργασία σε επίπεδο χρησιμοποίησης κοινών πόρων, μπορεί να αποβεί αποδοτική.

Στις εταιρίες με επιχειρηματική στρατηγική τον προσανατολισμό προς την ηγεσία κόστους, μπορούν να καταταχθούν και οι εταιρίες που πραγματοποιούν ναυλωμένες πτήσεις (*charters*). Αυτές οι πτήσεις πραγματοποιούνται μονό εφόσον υπάρχει υψηλή πληρότητα κοντά στα όρια της δυναμικότητας του αεροσκάφους την οποία εξασφαλίζουν τα συνεργαζόμενα πρακτορεία. Οι πτήσεις αυτές δεν είναι προγραμματισμένες και δεν έχουν ανάγκη από διαφήμιση και προώθηση γενικότερα. Η εποχικότητα αυτών των πτήσεων, η αποφυγή διεκπεραίωσης ανταποκρίσεων καθώς και άλλοι παράγοντες, είναι εκείνοι για τους οποίους σπάνια θα συναντήσει κανείς εταιρίες charter να συμμετέχουν σε μεγάλες συμμαχίες. Οι εταιρίες λοιπόν χαμηλού κόστους είναι τακτικές και επιτυγχάνουν υψηλές πληρότητες (τις οποίες ενδέχεται να μην πετύχουν τελικά) λόγω ευέλικτης τιμολογιακής πολιτικής, ενώ οι εταιρίες charter τις επιτυγχάνουν μέσω της έγκαιρης ναύλωσης τους από τα πρακτορεία (αν δεν επιτευχθεί πληρότητα, δεν πραγματοποιείται η πτήση).

¹³ <http://www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=1109>

4.3.3 Στρατηγική Εστίασης (Focus Strategy).

Η στρατηγική εστίασης (*focus strategy*), είναι στην ουσία μια παραλλαγή ή καλύτερα μια εξειδίκευση των στρατηγικών διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους, ανάλογα με την περίπτωση, σ' ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, ώστε να ικανοποιηθούν οι ιδιαίτερες ανάγκες του. Στην ουσία μπορεί κανείς να ξεχωρίσει δυο στρατηγικές: εστίαση με διαφοροποίηση και εστίαση με ηγεσία κόστους. Στις αεροπορικές εταιρίες, η εστίαση γίνεται συνήθως κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλυφθούν είτε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, είτε μια συγκεκριμένη πελατειακή βάση. Ιδιαίτερα στην περίπτωση εστίασης μιας αεροπορικής εταιρίας σε μια γεωγραφική περιοχή, μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η προοπτική της ένταξής της σε μία στρατηγική συμμαχία, κρίνεται ιδιαίτερα θετική, αφού οι υπόλοιπες εταιρίες – συνεργάτες στα πλαίσια της συμμαχίας, θα την τροφοδοτούν με πελάτες από άλλες γεωγραφικές περιοχές.

4.4 Συμπεράσματα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες, αποτελούν μία από τις πολλές στρατηγικές επιλογές, τις οποίες έχει στη διάθεσή της μια αεροπορική εταιρία (σε επιχειρησιακό επίπεδο). Σε επιχειρηματικό επίπεδο φαίνεται ότι οι συμμαχίες δεν εξυπηρετούν τις *low cost* αεροπορικές εταιρίες διότι είναι ασύμβατες με τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι στρατηγικές συμμαχίες εμφανίζονται, κυρίως, μεταξύ αεροπορικών εταιριών δικτύου (*network airlines*) οι οποίες ακολουθούν, στην πλειοψηφία τους, στρατηγική διαφοροποίησης. Όπως θα φανεί και στη συνέχεια, αυτό συμβαίνει διότι αυτές οι εταιρίες έχουν την ανάγκη να προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες με παράλληλη συγκράτηση των αντίρροπων τους κοστολογικών δυνάμεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αυλωνίτης, Γ. (1992), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2004), *Στρατηγικό Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου
- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Chandler, A. (1962), *A Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT press.
- Porter, M. (1998), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Publishing.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2005), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 10th edition.

Επιστημονικά Άρθρα

- Bharat, A. and Tarun, K. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 21, Pages 99-126.
- Hamel, Gary, Doz., Yves and Prahalad (1989), Collaborate With Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January – February, Pages 133-139.

Ιστοσελίδες

- http://www.britishairways.com/travel/informationhubpage/public/en_gr?source=T
OP_information
- <http://www.cfo.com/article.cfm/2992209>
- http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/3-Low-Cost%20Airlines.pdf
- <http://www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets>
- <http://www.praguepost.com/articles/2006/07/19/new-eu-proposal-angers-airlines.php>
- <http://www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=1109>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:
Οι στρατηγικές συμμαχίες των αεροπορικών εταιριών

5.1 Εισαγωγή.

Η δεκαετία του 1990 χαρακτηρίστηκε από το μεγάλο πλήθος στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ αεροπορικών εταιριών, φαινόμενο το οποίο γινόταν όλο και πιο έντονο όσο πλησίαζε η έναρξη της νέας χιλιετίας. Η κρίση την οποία γνώρισαν οι οικονομίες των χωρών της ανατολικής Ασίας το 1997, η οικονομική ύφεση ορισμένων ευρωπαϊκών κρατών το 1998 και η επακόλουθη αύξηση των τιμών του πετρελαίου το 1999, αποτέλεσαν γενεσιουργό αιτία μιας πυρετώδους εποχής σύναψης στρατηγικών συμμαχιών. Ιδιαίτερα από το 1997 έως το 1998, υπήρξε αύξηση της τάξεως του 32% στις συμμαχίες μεταξύ των αεροπορικών εταιριών παγκοσμίως. Καθώς πολλές νέες συμμαχίες δημιουργούνταν, υπήρχαν και άλλες οι οποίες έφταναν στο τέλος τους (πχ τον Μάιο του 2000, διαλύθηκε η σχετικά νέα για εκείνη την εποχή, αλλά προβληματική συμμαχία μεταξύ των KLM και Alitalia).

Ο Michael Porter, το 1990, κάνοντας αναφορά στις βιομηχανίες γενικά, είπε ότι *οι συμμαχίες γίνονται συχνά μεταβατικοί μηχανισμοί. Αναπτύσσονται σε βιομηχανίες οι οποίες υποβάλλονται σε αλλαγές στη δομή τους ή σε αύξηση τους ανταγωνισμού τους, όπου οι μάνατζερ φοβούνται ότι δεν θα καταφέρουν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά. Αποτελούν (οι συμμαχίες), μίαν αντίδραση στην αβεβαιότητα και κατά κάποιο τρόπο μια «παρηγοριά» ότι η εταιρία προχωρά σε κάποια ενέργεια* (Doganis Rigas, 2005). Αν προβάλλει κανείς αυτά τα λόγια στην περίπτωση του αεροπορικού κλάδου, τότε θα πρέπει να δεχθεί ότι η πλειάδα των στρατηγικών συμμαχιών οι οποίες έλαβαν χώρα κατά τη δεκαετία του 1990, δεν ήταν τίποτε άλλο παρά μεταβατικοί μηχανισμοί με τους οποίους αντέδρασαν οι μάνατζερ στην αδυναμία τους να αντιμετωπίσουν την φιλελευθεροποίηση του κλάδου και τον ισχυρό ανταγωνισμό που αυτή επέφερε. Όπως όμως φαίνεται από τη παρούσα μελέτη και σύμφωνα με όλα όσα έχουν ήδη αναφερθεί και που πρόκειται να αναφερθούν στη συνέχεια, οι στρατηγικές συμμαχίες στον αεροπορικό κλάδο αποτελούν αναπόφευκτη επιλογή στις απαιτήσεις των καιρών και δεν αποτελούν σημάδι κάποιας αδυναμίας προσαρμογής των εταιριών αυτών στο περιβάλλον τους αλλά μια αναγκαστική λύση και συνάμα μια ορθολογική επιλογή.

5.2 Ορισμός και τύποι στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών.

Βάσει του ορισμού της στρατηγικής συμμαχίας που δόθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, μια στρατηγική συμμαχία μεταξύ δύο ή περισσότερων αεροπορικών εταιριών περιλαμβάνει τη στενή συνεργασία τους κατά την οποία όμως οι φέρμες διατηρούν την αυτονομία τους. Ένας ορισμός που μπορεί να δοθεί, είναι εκείνος των Oum, Park και Zhang (2000), σύμφωνα με τον οποίο μια στρατηγική συμμαχία μεταξύ δύο ή περισσότερων αεροπορικών εταιριών, είναι μια συμφωνία με μακροπρόθεσμο ορίζοντα ή οποία έχει σαν στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων συλλογικά για όλες τις εταιρίες αυτές διαμέσου της διαχείρισης κοινών πόρων, (στους οποίους περιλαμβάνονται στοιχεία του ενεργητικού τους και η ικανότητα πρόσβασής τους σε μια αγορά), της ενίσχυσης της ποιότητας των υπηρεσιών τους και κατ' επέκταση με την αύξηση της κερδοφορίας τους. Λογική συνέπεια του παραπάνω ορισμού, είναι ότι οι αεροπορικές εταιρίες που επιθυμούν να συνάψουν μεταξύ τους μια στρατηγική συμμαχία, θα πρέπει να διακρίνονται από τρία ουσιαστικά χαρακτηριστικά:

1. Σύγκλιση (*Convergence*): Θα πρέπει οι εταιρίες οι οποίες συμμετέχουν στη συμμαχία, να έχουν παρόμοιο επίπεδο σε ποιότητα υπηρεσιών, σε ασφάλεια και σε τεχνική ικανότητα.
2. Ανταγωνιστικότητα (*Competitiveness*): Οι εταιρίες μέλη μιας αεροπορικής συμμαχίας, θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικές στην αγορά τους, ώστε να μπορούν να συμβάλλουν δραστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ολόκληρης της συμμαχίας.
3. Συμπληρωματικότητα (*Complementarity*): Ο όρος αυτός υπονοεί ότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν πολλές διαδρομές οι οποίες επικαλύπτονται, αλλά με τη δημιουργία της συμμαχίας να αυξάνεται το πλήθος των διαδρομών που καλύπτονται συνολικά, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη οικονομιών φάσματος.

Βασικά σημεία τα οποία χρήζουν προσοχής για τη μελέτη της ποιότητας των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών, είναι τα εξής:

- A. Το κατά πόσο είναι εύκολο να συμμετέχουν περισσότερες από δύο αεροπορικές εταιρίες σε μια συμμαχία (θα είναι διμερής ή πολυμερής).

- B. Το γεγονός ότι σε συμπαγείς και ολοκληρωμένες συμμαχίες, η διατήρηση της αυτονομίας για μια αεροπορική εταιρία, καθίσταται πολύ δύσκολη.

Τα είδη αεροπορικών συμμαχιών (*airline alliances*) ή αλλιώς οι τύποι συνεργασίας μεταξύ των εταιριών αυτών, είναι οι εξής (σε όλη τη πορεία της ανάλυσης, θα χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστον οι αγγλικοί όροι):

Συμπράξεις Επιμερισμού Κόστους (Cost Sharing Ventures): Αφορούν τον εξοπλισμό τον οποίο μπορούν να αγοράσουν από κοινού δύο ή περισσότερες αεροπορικές εταιρίες, ώστε οι τελευταίες να μοιραστούν τα κόστη. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, οι εταιρίες GRUPO TACA, και TAM LAN CHILE παρήγγειλαν από κοινού στα πλαίσια μιας τέτοιας συμμαχίας ένα στόλο ο οποίος αποτελούνταν από 100 αεροσκάφη τύπου Airbus 318/319.¹⁴ Επιπλέον, μπορεί στα πλαίσια ενός τέτοιου τύπου συμμαχίας, να συμφωνείται ότι οι αεροπορικές εταιρίες, μέλη της συμμαχίας, θα μοιράζονται μεταξύ τους κάποιες δραστηριότητες. Ένα παράδειγμα το οποίο αναφέρεται σε μια τέτοια περίπτωση, είναι εκείνο της Lufthansa και της United Airlines, όπου οι δύο εταιρίες συμφώνησαν να αναλάβει εργασίες η μία σε αεροσκάφη της άλλης. Έτσι, η Lufthansa ανέλαβε εργασίες συντήρησης στα αεροσκάφη της United όπως είναι η βαφή των αεροσκαφών της Boeing 747 και η συντήρηση των κινητήρων των αεροσκαφών τύπου airbus ενώ με τη σειρά της η United, ανέλαβε την συντήρηση των αεροσκαφών της Lufthansa που προσγειώνονταν στην Αμερική. Άλλο παράδειγμα ανάλογων συμφωνιών, είναι εκείνες οι οποίες αναφέρονται στον επιμερισμό των εργασιών εδάφους όπως είναι το handling κ.τ.λ.¹⁵

Οργάνωση ενεργητικού (Asset pools): Εδώ ουσιαστικά μοιράζονται και αποθηκεύουν οι συνεργαζόμενες εταιρίες, διάφορα ανταλλακτικά (ακόμη και ολόκληρους κινητήρες), ώστε να μειώσουν τα κόστη συντήρησης και αποθήκευσης.

Συμφωνίες επιμερισμού (συνήθως εσόδων - Pro-rate agreements): Πρόκειται για την απλούστερη μορφή εμπορικής συμφωνίας. Η αεροπορική εταιρία Α πληρώνει ένα συμφωνηθέν ποσό στην εταιρία Β εάν η Β μεταφέρει επιβάτες της Α σε μια διαδρομή η οποία πραγματοποιείται από την εταιρία Β.

¹⁴ http://www.airsystem.fr/histoire_taca.htm

¹⁵ <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1998/pdf/29.pdf>

Κοινή χρήση κωδικών (Codesharing) (Brueckner, 2001): Αυτή τη μέθοδο ακολουθούν περίπου το 70% των συμμαχιών μεταξύ αεροπορικών εταιριών. Πρόκειται για συμφωνία για κοινή εκμετάλλευση συγκεκριμένων γραμμών. Η εταιρία A πουλά μια πτήση υπό τον δικό της χαρακτηριστικό κωδικό (η αλλιώς επωνυμία), η οποία υλοποιείται από μια άλλη εταιρία, έστω τη B. Έτσι η εταιρία A αποκτά το πλεονέκτημα ότι μπορεί να έχει πρόσβαση σε άλλες αγορές, χωρίς να υπάρχει η ανάγκη φυσικής παρουσίας της σ' αυτές με δικά της αεροσκάφη. Για την εταιρία B η ωφέλεια προκύπτει από την επίτευξη μεγαλύτερων πληροτήτων στις πτήσεις που εκτελεί αφού χρησιμοποιεί δικούς της πελάτες αλλά και πελάτες της A και άρα αναδύεται η προοπτική για τη δρομολόγηση ενός μεγαλύτερου αεροσκάφους για την κάλυψη των συγκεκριμένων διαδρομών. Η χρησιμοποίηση ενός μεγαλύτερου αεροσκάφους, είναι συμφέρουσα για τις εταιρίες αφού σ' αυτά τα αεροσκάφη το κόστος της κάθε θέσης ανά διανυόμενο μίλι, είναι μικρότερο (επίτευξη οικονομιών πυκνότητας). Τα έσοδα τα οποία προκύπτουν ως αποτέλεσμα αυτού του είδους αεροπορικής συμμαχίας, μοιράζονται μεταξύ των εταιριών A και B, βάσει ενός προκαθορισμένου και κοινά αποδεκτού μαθηματικού αλγορίθμου. Οι συμμαχίες τύπου *codesharing*, μπορεί να λειτουργούν είτε σε στρατηγικό επίπεδο (πολλές διαδρομές από το δίκτυο διαδρομών μιας αεροπορικής εταιρίας), είτε σε επίπεδο περιοχής (πτήσεις που πραγματοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο), είτε σε επίπεδο σημείου με σημείο (συγκεκριμένες πτήσεις). Οι όροι τους στα αγγλικά, είναι *strategic codesharing*, *regional codesharing* και *point to point codesharing* αντίστοιχα. Ακόμη, τα *Codeshares*, μπορεί να αφορούν μία και μόνον διαδρομή και μάλιστα για μικρό χρονικό διάστημα, ή μπορεί να στοιχειοθετούν την ραχοκοκαλιά μιας μεγάλης μακροχρόνιας συμμαχίας στην οποία συμμετέχουν δύο ή περισσότερες αεροπορικές εταιρίες τύπου A, Γ, Δ κ.λ.π, όπου όλες μαζί εξυπηρετούνται από τη B. Φυσικά για να επιτευχθεί αυτό απαιτούνται κάποιες απαραίτητες ρυθμίσεις, ώστε να εναρμονίζονται τα προγράμματα δρομολογίων των εταιριών αυτών. Η πιο συνηθισμένη συμφωνία κοινής χρήσης κωδικών την οποία συναντάμε, είναι η *δέσμευση θέσεων (Block space)*¹⁶, σύμφωνα με την οποία η αεροπορική εταιρία A, αγοράζει θέσεις από την B τις οποίες τελικά πουλά σαν να ήταν δικές της. Η A έχει καταβάλει ένα αντίτιμο για την αγορά των θέσεων αυτών, ανεξάρτητα από το εάν θα πληρωθούν ή αν θα μείνουν κενές. Όταν λοιπόν κανείς ταξιδεύει με μια αεροπορική εταιρία μέχρι ένα σημείο και από εκεί και μετά συνεχίζει το ταξίδι του με άλλη εταιρία, ενώ έχει πληρώσει εισιτήριο μόνο στη πρώτη, σημαίνει ότι η πρώτη εταιρία έχει αγοράσει θέσεις από την δεύτερη.

¹⁶ http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2001/c_356/c_35620011214en00050008.pdf

Τροφοδότης (Feeder): Είναι μια εξειδικευμένη μορφή *codesharing*, μεταξύ μιας μεγάλης και μιας μικρής εταιρίας. Η συνεργασία αυτή, τείνει να είναι ιεραρχική. Μια μικρή, συνήθως περιφερειακή αεροπορική εταιρία, μεταφέρει επιβάτες σε ένα μεγάλο τύπου hub αεροδρόμιο από όπου οι επιβάτες συνεχίζουν το ταξίδι τους σε πιο μακρινούς προορισμούς. Ως παράδειγμα μπορεί να δοθεί εκείνο της Eurowings πριν αυτή εξαγοραστεί από την Lufthansa. Ήταν μια πλήρως ανεξάρτητη εταιρία που εκτελούσε τοπικά δρομολόγια μεταξύ πόλεων της Γερμανίας και μεγάλων πόλεων που διέθεταν αεροδρόμια hubs όπως είναι το Άμστερνταμ. Εκεί οι επιβάτες επιβιβάζονταν σε πτήσεις της KLM για να συνεχίσουν το ταξίδι τους. Για την επιβίβαση στο σκάφος της τελευταίας, αρκούσε το εισιτήριο το οποίο είχαν πληρώσει στην Eurowings.

Συμμαχίες Μάρκετινγκ (Marketing Alliances): Η συνεργασία σε επίπεδο μάρκετινγκ, μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω κοινής διαφήμισης (στη διαφήμιση πολλές φορές εμφανίζεται το όνομα της συμμαχίας και όχι των αεροπορικών), μέσω συνεργασίας στις πωλήσεις (κοινά μέρη πώλησης εισιτηρίων – *Ticketing Outlets*), και μέσω συνεργασίας για τη διαμόρφωση κοινού προγράμματος συλλογής *miles and bonus* (αυτά είναι προγράμματα τα οποία απευθύνονται σε επαναλαμβανόμενους πελάτες – *frequent flyer programmes*). Οι συμμαχίες αυτές συνάπτονται συνήθως σε συνδυασμό με *codeshares* σε στρατηγικό επίπεδο ή σε επίπεδο περιοχής (*Strategic codesharing*, ή *Regional codesharing*). Συχνά οι συμμαχίες μάρκετινγκ, είναι πολυμερείς και απαιτούν διαρκή συνεργασία μεταξύ των συμμετεχόντων. Τυπικό παράδειγμα συμμαχίας μάρκετινγκ, είναι η oneworld.

Κοινοπραξία (Joint venture): Ως κοινοπραξία, ορίζεται η από κοινού σύμπραξη περισσότερων προσώπων (φυσικών ή νομικών), με στόχο την επίτευξη ενός ορισμένου κοινού σκοπού, κυρίως κερδοσκοπικού (Μαρούδη Σινανιώτη, 2004). Στην περίπτωση του αεροπορικού κλάδου, πρόκειται για μια «ολοκληρωμένη» συμμαχία μάρκετινγκ (*marketing alliance*) στην οποία τα συνεργαζόμενα μέλη, εφαρμόζουν με ομόφωνη απόφασή τους την τιμολογιακή τους πολιτική και μοιράζονται μεταξύ τους τα έσοδα μιας ή περισσότερων διαδρομών. Στα πλαίσια αυτής της συμμαχίας δημιουργείται μια νέα, νομικά αυτόνομη οντότητα, η οποία προκύπτει από τη συνένωση κεφαλαίων, μέσων και πόρων μεταξύ δύο ή περισσότερων αεροπορικών εταιριών. Σε μία συμμαχία τύπου *joint venture*, οι εταιρίες αναζητούν προστασία

παρόμοια με την «μονοπωλιακή ασυλία»¹⁷ (*antitrust immunity*) η οποία έχει θεσμοθετηθεί στις Η.Π.Α. Αυτή η συγκεκριμένη ασυλία όμως περιέχει πολλές αοριστίες, αφού δε διευκρινίζονται τα όρια τα οποία μπορεί να φτάσει η συνεργασία μεταξύ των αεροπορικών εταιριών ούτε και οι όροι που πρέπει να εκπληρώνονται προκειμένου να αποκτηθεί. Η απόκτηση τέτοιας αμνηστίας συνεπάγεται πολλά οφέλη για τις συμμαχίες διότι επιτρέπει στα μέλη της να μοιράζονται τα κέρδη και τα έσοδα μέσα από μία πολύπλοκη φόρμουλα, η οποία βασίζεται στον αριθμό των προσφερόμενων θέσεων, στο ποιος είναι ο αερομεταφορέας που διεξάγει το μάρκετινγκ, ποιος αερομεταφορέας διεξήγαγε την πτήση κ.ά. Επίσης, η «αντιμονοπωλιακή» ασυλία επιτρέπει στα μέλη της συμμαχίας να συντονίσουν τα δρομολόγιά τους, να χρησιμοποιήσουν από κοινού τα κεφάλαια ή να πραγματοποιήσουν αγορές. Γι' αυτόν το λόγο, οι περισσότερες συμμαχίες έχουν αποκτήσει ή βρίσκονται στη διαδικασία απόκτησης τέτοιας αμνηστίας, προκειμένου να έχουν τα μέλη τους δυνατότητα πλήρους συνεργασίας. Η μόνη συμμαχία, της οποίας τα βασικά μέλη δεν μπορούν να αποκτήσουν αντιμονοπωλιακή ασυλία, είναι η Oneworld και αυτό επειδή η συνένωση των δραστηριοτήτων της British Airways και της American Airlines θα οδηγούσαν σε μονοπώληση των υπερατλαντικών δρομολογίων που έχουν αφετηρία το αεροδρόμιο Heathrow (Μεγάλη Βρετανία) και προορισμό τις Η.Π.Α. Παρ' όλα αυτά οι δύο εταιρείες συνεχίζουν να συνεργάζονται μεταξύ τους σε άλλους τομείς, χωρίς όμως να μπορούν να συνενώσουν τα δρομολόγια και τις πωλήσεις των εισιτηρίων τους. Πάντως ένα τέτοιο σύμφωνο ισχύει για μερικά χρόνια και κάποια στιγμή λήγει, οπότε σ' αυτή τη περίπτωση οι αεροπορικές εταιρίες – μέλη θα χρειαστεί να αιτηθούν εκ νέου τη δυνατότητα αξιοποίησης αυτής της ασυλίας.

Έχει κατά καιρούς διατυπωθεί μια διαφορετική άποψη, σύμφωνα με την οποία αυτοί οι τύποι συμμαχιών αποκαλούνται και ως «συγχωνεύσεις διαδρομών» ή «*route mergers*». Αυτό που ουσιαστικά προκύπτει από τον παραπάνω όρο, είναι ότι ένα από τα προτερήματα των *joint ventures*, είναι η δυνατότητα τους να επιτρέπουν στη διοίκηση των αεροπορικών εταιριών να πετυχαίνουν, σε ορισμένες αγορές, μια κατάσταση παρόμοια με εκείνη της συγχώνευσης των αεροπορικών εταιριών. Με τον τρόπο αυτό, δημιουργείται ένα ισχυρό φάσμα συνεργασίας με άλλες εταιρίες το οποίο ξεπερνά τα στενά ζητήματα της ατομικής ιδιοκτησίας της κάθε φέρμας. Και όλα αυτά

¹⁷ Η ασυλία αυτή προστατεύει τις αεροπορικές εταιρείες από πιθανή προσφυγή στη Δικαιοσύνη του αμερικανικού Υπουργείου Δικαιοσύνης (US Department of Justice), αποτελώντας βεβαίωση ότι η συνεργασία μεταξύ των αεροπορικών εταιριών δεν οδηγεί σε μονοπώληση της αγοράς (*trust*) και επομένως, δεν παραβιάζουν τη νομοθεσία περί μονοπωλίου.

χωρίς να είναι απαραίτητη η έγκριση από τους μετόχους όπως συμβαίνει σε μια τυπική συγχώνευση δύο εταιριών. Τα *Joint Ventures* λαμβάνουν χώρα μεταξύ συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών είτε σε αγορές όπου υπάρχει επικάλυψη ορισμένων διαδρομών από τις εταιρίες αυτές (λόγου χάρη η Lufthansa και η United σε διαδρομές της βορείου Αμερικής, ή η Lufthansa και η SAS¹⁸ σε διαδρομές της βορείου Ευρώπης), είτε σε περιπτώσεις όπου οι εταιρίες επιθυμούν να «εξερευνήσουν» μία άγνωστη προς αυτές αγορά. Αυτές είναι κυριολεκτικά στρατηγικές συμμαχίες με την έννοια ότι επιτυγχάνουν την συγχώνευση μέρους του δραστηριοτήτων των εταιριών χωρίς να χρειάζεται να συγχωνευτούν ολόκληρες οι εταιρίες μεταξύ τους και μαζί τους το σύνολο των δραστηριοτήτων τους.

Ενσωματωμένος τροφοδότης (Integrated Feeder): Είναι πιθανότατα η πιο ιεραρχική μορφή συνεργασίας μεταξύ ενός μεγάλου αερομεταφορέα και μιας μικρότερης περιφερειακής αεροπορικής εταιρίας, όπου η τελευταία δραστηριοποιείται υπό την μορφή δικαιόχρησης¹⁹ (*franchise*). Έτσι η μικρή εταιρία ή οποία χρησιμοποιεί μια επωνυμία που παραπέμπει στο μεγάλο της συνεργάτη, τροφοδοτεί τον τελευταίο. Η τακτική αυτή συναντάται κυρίως στις Η.Π.Α. Ως παράδειγμα από την Ευρώπη, μπορεί να ανατρέξει κανείς στη συνεργασία των τοπικών αερομεταφορέων Augsburg Airways, Air Dolomiti, Contact Air, Eurowings and Lufthansa CityLine, οι οποίοι υπό την κοινή επωνυμία Lufthansa Regional, συνεργάζονται με την Lufthansa.²⁰

Εκχώρηση – Απόκτηση Συμμετοχής (Equity Stakes): Σ' αυτή τη περίπτωση, μια αεροπορική εταιρία αποκτά μέρος των μετοχών μιας άλλης εταιρίας, οπότε πλέον η συμμαχία λαμβάνει χώρα και σε ιδιοκτησιακό επίπεδο (Pekár and Margulis, 2003). Συνήθως το ποσοστό των μετοχών που αγοράζονται από μια αεροπορική εταιρία είναι μικρό και αυτό συμβαίνει εξαιτίας νομικών περιορισμών που τίθενται από τη χώρα προέλευσης της εταιρίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται πολλές φορές με σκοπό να αποτρέψουν οι εταιρίες πιθανές συμμαχίες τρίτων εταιριών με την εταιρία στην οποία η πρώτη αγοράζει το πακέτο μετοχών. Σε άλλες περιπτώσεις χρησιμοποιείται ως μέσο για να γίνει πιο «συμπαγής» η συμμαχία και επιτρέπει στον

¹⁸ Η συνεργασία αυτή η φαίνεται να εισέρχεται σε τροχιά αναθέρμανσης, όπως φαίνεται στον σύνδεσμο <http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?s=pa&a=16641>.

¹⁹ Η δικαιόχρηση (*franchising*) αποτελεί μια μέθοδο μέσα από μία σχέση - συνεργασία, στην οποία ο δικαιούχος (*franchisor*) χορηγεί στον δικαιούχο (*franchisee*) το δικαίωμα χρήσης του ονόματος του για ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, με συγκεκριμένους στόχους, σε μια συγκεκριμένη περιοχή, χρησιμοποιώντας τα εμπορικά σήματα, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τον τρόπο λειτουργίας που έχει αναπτύξει ο δικαιούχος. Σε αντάλλαγμα για το παρεχόμενο δικαίωμα ο δικαιούχος καταβάλλει στον δικαιούχο ένα τίμημα με τη μορφή αμοιβής εισόδου (*entry fee*) και των περιοδικών προμηθειών (*royalties*).

²⁰ http://konzern.lufthansa.com/en/html/allianzen/lufthansa_regional/index.html

επενδυτή να ασκήσει καλύτερο έλεγχο στο συνεργάτη του. Παράδειγμα αποτελεί, εκείνο της Singapore Airlines η οποία διατηρεί μετοχές στη Virgin Atlantic και στην Air New Zealand.²¹

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται, ότι οι συμμαχίες μεταξύ των αεροπορικών εταιριών είναι κάτι περισσότερο μια απλή συμφωνία *codeshare*, όπως πολλοί πιστεύουν. Όσο περισσότερο η συνεργασία μεταξύ των εταιριών μελών ξεπερνά τα όρια μιας απλής συμφωνίας με ανταλλαγές συμφερόντων, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ανάγκη για μια πιο «δεμένη» συνεργασία, κάτι το οποίο συνεπάγεται αυξημένη τάση ολοκλήρωσης (ενσωμάτωσης) των εταιριών αυτών. Σε ένα δίκτυο συμμαχίας με πολλά μέλη (η λέξη δίκτυο υπονοεί ότι κάθε μέλος της συμμαχίας συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα), η απόφαση ενός μέλους μπορεί να επηρεάσει ολόκληρο το δίκτυο της συμμαχίας. Αυτές οι συμμαχίες λειτουργούν με τη λογική μιας ομάδας και οι εταιρίες δρουν όλες μαζί ως μια, διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία τους. Όσο πιο μεγάλος είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης μεταξύ των αεροπορικών εταιριών – μελών της ομάδας, τόσο πιο πολύ η συμμαχία κινείται προς τη κατεύθυνση δημιουργίας οργανικών τμημάτων τα οποία ανήκουν σε ολόκληρη τη συμμαχία και εκτελούν μια σειρά από δραστηριότητες για λογαριασμό όλων των μελών αυτής. Για να μπορούν όμως να λειτουργήσουν ομαλά τέτοια τμήματα, τα οποία στην ουσία δεν ανήκουν σε μια εταιρία αλλά σε ομάδα εταιριών, χρειάζεται ισχυρός δεσμός και σταθερότητα στις σχέσεις μεταξύ των μελών.

5.3 Κατηγοριοποίηση στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών.

Ανεξάρτητα από τους τύπους αεροπορικών συμμαχιών οι οποίοι αναφέρθηκαν παραπάνω, δύνανται να προχωρήσει η ανάλυσή αυτή σε μια γενικότερου εύρους κατάταξη των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών με βάση το βαθμό συνεργασίας των αεροπορικών εταιριών μέσα στις συμμαχίες αυτές. Υπάρχουν τρεις συνολικά μεγάλες κατηγορίες,²² οι οποίες και θα εξετασθούν ευθύς αμέσως (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αυτός είναι ο μόνος τρόπος κατάταξης, καθώς έχουν προταθεί πολλές εναλλακτικές ιδέες σχετικά με αυτό το ζήτημα):

- ❖ Απλή συμμαχία διαδρομής προς διαδρομή (*Simple Route by Route Alliance* ένας σύντομος όρος είναι *Interline Alliances*): Είναι η πιο απλή μορφή συμμαχίας στην οποία το επίπεδο συνεργασίας για την κάλυψη νέων προορισμών, είναι χαμηλό.

²¹ <http://www.iht.com/articles/2000/03/15/singair.2.t.php>

²² Βάση του διαχωρισμού τον οποίο προτείνει ο Δογάνης, (Doganis, 2005)

Η συνεργασία των αεροπορικών αυτών εταιριών, μπορεί να γίνει σε δραστηριότητες όπως είναι η έκδοση κοινών εισιτηρίων για τους πελάτες με έκπτωση, μεταφορά των αποσκευών σε «*connecting flights*» (ταξίδια με ανταποκρίσεις πτήσεων) κοινή χρήση υπηρεσιών εδάφους και άλλες.

- ❖ Ευρεία εμπορική συμμαχία (*Broad Commercial Alliance*): Επεκτείνει τους τομείς συνεργασίας μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στην ανάπτυξη κοινών συστημάτων και κοινού μάρκετινγκ. Είναι ευρύτερη διότι μπορεί να περιλαμβάνει *code sharing* και κοινά προγράμματα για επαναλαμβανόμενους επιβάτες. Η ίδια η Oneworld είναι εξαιρετικό παράδειγμα εμπορικής συμμαχίας (στους τύπους συμμαχιών αναφέρθηκε ως συμμαχία μάρκετινγκ, αλλά εδώ η παρούσα μελέτη πραγματοποιείται σε πιο ευρεία κλίμακα), η οποία σύμφωνα με στοιχεία του 2006 καλύπτει περί τους 605 προορισμούς, απασχολώντας περίπου 240000 υπαλλήλους μ' έναν στόλο απαρτιζόμενο από 2161 αεροσκάφη. Οι επιβάτες της λοιπόν, έχουν στη διάθεσή τους πλειάδα προορισμών για να επιλέξουν αυτούς οι οποίοι καλύπτουν τις μεταφορικές τους ανάγκες και γενικότερα για να απολαμβάνουν μια σειρά από ευκολίες οι οποίες ξεπερνούν τα στενά όρια μιας αεροπορικής εταιρίας.
- ❖ Συμμαχία αξίας (*Equity Alliance*): Πρόκειται για συμμαχία με μετοχική σχέση μεταξύ αεροπορικών εταιριών, όπου η μία κατέχει ποσοστά σε μετοχικό κεφάλαιο της άλλης. Οποσδήποτε μια τέτοιου τύπου συμμαχία, προϋποθέτει ένα μεγαλύτερο βαθμό συμμετοχής μεταξύ των μελών της για όλες τις κοινές δραστηριότητες που εκτελούνται. Ανάλογα με το βαθμό αυτό καθιερώνεται μια σειρά κοινών εργαλείων όπως είναι η ανάπτυξη κοινής εικόνας (κοινού «*image*» και «*branding*»), καθιέρωση φόρμουλας επιμερισμού των εσόδων κ.λ.π. Αυτή η κατηγορία συμμαχιών παρουσιάζει μεγαλύτερη αντοχή στο χρόνο, όμως προτιμάται όλο και λιγότερο από τις αεροπορικές εταιρίες για χάρη της ευρείας εμπορικής συμμαχίας.

Ουσιαστικά, οι διάφοροι συνδυασμοί των τύπων αεροπορικών συμμαχιών μπορεί να συναντώνται σε μια από τις κατηγορίες κατάταξης που παρατίθενται σε αυτό το κεφάλαιο.

Επισημαίνεται στο σημείο αυτό, ότι ο Doganis (Doganis, 2005) προτείνει μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των αεροπορικών συμμαχιών γενικότερα σε στρατηγικές συμμαχίες (*Strategic Alliances*) και σε συμμαχίες μάρκετινγκ ή εμπορικές

συμμαχίες (*marketing alliances* ή *commercial alliances*). Ως στρατηγικές ορίζει τις συμμαχίες εκείνες, στις οποίες οι αεροπορικές εταιρίες – μέλη, μοιράζονται πολλά από τα στοιχεία του εξοπλισμού τους, προκειμένου να πετύχουν κάποια κοινά αποτελέσματα (πχ κοινή συντήρηση αεροσκαφών, κοινή χρησιμοποίηση αεροσκαφών, αξιοποίηση δικαιωμάτων κυκλοφορίας από όλα τα μέλη κ.λ.π). Από την άλλη, σύμφωνα πάντα με αυτή την πρόταση κατάταξης, οι συμμαχίες μάρκετινγκ διαφέρουν από τις στρατηγικές στο ότι στις πρώτες οι εταιρίες μέλη δεν μοιράζονται εξοπλισμό και υλικά αγαθά, αλλά η κάθε μια δραστηριοποιείται μόνη της. Υπάρχουν συνεργασίες περισσότερο «άυλες» όπως είναι το *code sharing*, τα κοινά προγράμματα επιβράβευσης επαναλαμβανόμενων πελατών, η δέσμευση αεροπορικών θέσεων και ούτω καθεξής, σε σχέση με άλλες οι οποίες απαιτούν τη χρήση υλικού εξοπλισμού.

Δίδεται η ευκαιρία από αυτή τη κατάταξη, να πραγματοποιηθεί μια χρήσιμη διευκρίνιση· στην παρούσα μελέτη, καλούνται όλες οι συμμαχίες που λαμβάνουν χώρα στον αεροπορικό κλάδο ως στρατηγικές συμμαχίες. Ο λόγος για τον οποίο εφαρμόζεται αυτό, δεν είναι άλλος από το ότι κάθε συμμαχία είτε αφορά μια επιχείρηση σαν σύνολο είτε ορισμένες από τις δραστηριότητες της, αποτελεί στρατηγικής φύσεως απόφαση. Με άλλα λόγια, αν και ο κύριος Doganis κάνει διαχωρισμό σε στρατηγικές και εμπορικές συμμαχίες, θεωρείται απλά στη παρούσα μελέτη ότι οι εμπορικές συμμαχίες είναι και αυτές στρατηγικού χαρακτήρα αλλά πολύ πιο περιορισμένου από ότι οι πρώτες. Βέβαια και ο ίδιος αναφέρει ότι κάποιες συμμαχίες είναι πιο στρατηγικές από κάποιες άλλες, υπονοώντας ότι και οι εμπορικές συμμαχίες δεν στερούνται στρατηγικής φύσης. Εξάλλου αν εξετάσει κανείς προσεκτικά τους λόγους για τους οποίους οι αεροπορικές εταιρίες, προβαίνουν σε συμμαχίες (αναλύονται παρακάτω), θα διαπιστώσει ότι η όλη προσπάθεια γίνεται προκειμένου να επιτευχθούν στρατηγικής σημασίας στόχοι. Επομένως, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις δεν αναγράφεται κατά τη πορεία αυτής της μελέτης ο όρος «στρατηγικές», θα πρέπει πάντα να υπάρχει κατά νου ότι ο όρος αυτός υφίσταται και έχει έννοια σε κάθε περίπτωση.

Ο πίνακας 5.1 στη σελίδα 59, απεικονίζει την αντιστοιχία μεταξύ τύπων συμφωνιών μεταξύ αεροπορικών εταιριών (ορισμένοι από τους τύπους που γράφονται, είναι σε αρκετές περιπτώσεις υποκατηγορίες ή εξειδικευμένες μορφές των πιο γενικευμένων τύπων που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο) και τύπων συμμαχιών (στρατηγικές ή εμπορικές).

Πίνακας 5.1 Κατηγοριοποίηση αεροπορικών συμμαχιών

Πηγή: Doganis Rigas (2005), *The airline business*, Routledge, 2nd Edition, σελ 81.

Τύπος Συμφωνίας**Τύπος Συμμαχίας**

Συμφωνίες επιμερισμού (*pro - rate*)

Αμοιβαία επίγεια διαχείριση φόρτωσης αποσκευών
(*Mutual Ground Handling*)

Προγράμματα επαναλαμβανόμενων επιβατών
(*Frequent – Flyer Programmes*)

Κοινή χρήση κωδικών (*Codesharing*)

Κοινές πωλήσεις εισιτηρίων σε κοινά σημεία
(*Common Sales/Ticketing Outlet*)

Συντονισμός Δρομολογίων (*Schedule/Capacity Co-Ordination*)

Κοινή μηχανική συντήρηση (*Joint Engineering*)

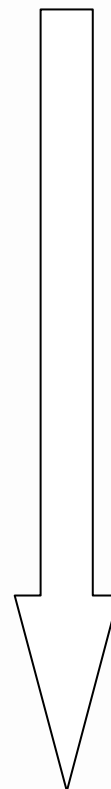
Κοινές Πτήσεις (*Joint Flights*)

Δικαιόχρηση (*Franchising*)

Διαχείριση κοινής επωνυμίας (*Common branding*)

Συνεργασίες σε φόρτο-εκφόρτωση αποσκευών και σε άλλες υπηρεσίες προς τους πελάτες
Joint cargo and passenger services ventures)

Πλήρης συγχώνευση (*Full Merger*)

Εμπορικές Συμμαχίες**Στρατηγικές Συμμαχίες**

Τέλος, αναφέρεται, εν συντομία, άλλη μια κατηγοριοποίηση των αεροπορικών συμμαχιών, αυτή τη φορά γεωγραφική. Έτσι υπάρχουν οι τοπικές συμμαχίες (*regional alliances*) και οι παγκόσμιου εύρους συμμαχίες (*global alliances*).

Στην πρώτη περίπτωση, ανήκει μια σειρά από εμπορικές συμφωνίες μεταξύ τοπικών εταιριών από μια χώρα ή από μια ευρύτερη γεωγραφική περιοχή και οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν *code sharing*, μάρκετινγκ, πωλήσεις σε υποδομή (πχ χώροι στο αεροδρόμιο) κ.λ.π. Μία περίπτωση τέτοιας συμμαχίας, είναι η συμφωνία μεταξύ των SIA, Air New Zealand και Ansett, με την οποία καλύπτονταν διαδρομές μεταξύ νοτιοανατολικής Ασίας και Αυστραλίας, καθώς και ορισμένες διαδρομές εντός Αυστραλίας. Υπάρχει όμως και ένα άλλο είδος τοπικών αεροπορικών συμμαχιών, αυτό όπου ένας μεγάλος αερομεταφορέας και ένας τοπικός συνδέονται με σχέση δικαιόχρησης (*franchise*) (βλ *integrated feeder* στους τύπους αεροπορικών συμμαχιών).

Στη δεύτερη περίπτωση, ανήκουν οι παγκόσμιου εύρους συμμαχίες. Ενώ οι τοπικές συμμαχίες είναι περισσότερες σε αριθμό, οι παγκόσμιου εύρους συμμαχίες είναι περισσότερο σημαντικές, κυρίως επειδή αυτές βοηθούν στην εξάπλωση του δικτύου των καλυπτόμενων προορισμών. Κύριο στόχο τους αποτελεί η επίτευξη οικονομιών φάσματος για λογαριασμό των εταιριών μελών. Σε αυτές μπορούν να παρατηρηθούν οι περισσότεροι από τους τύπους αεροπορικών συμμαχιών.

5.4 Λόγοι συμμετοχής μιας αεροπορικής εταιρίας σε στρατηγική συμμαχία.

Στην ενότητα αυτή περιγράφονται οι λόγοι για τους οποίους μια αεροπορική εταιρία επιλέγει να προχωρήσει στη σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας. Δίδεται δε ιδιαίτερη έμφαση στην προέλευση των παραγόντων οι οποίοι διαμορφώνουν αυτούς τους λόγους και γίνεται διαχωρισμός τους ανάλογα με το περιβάλλον από το οποίο προέρχονται και ασκούν επιρροή.

5.4.1 Η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας αεροπορικής εταιρίας για τη συμμετοχή της σε συμμαχία.

Μελετώντας κανείς το θέμα των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών, θα μπορέσει να εντοπίσει μια σειρά από λόγους για τους οποίους μια αεροπορική εταιρία ενδέχεται να προχωρήσει στη σύναψη μιας συμμαχίας. Τέτοιοι λόγοι μπορεί να είναι η μείωση του συνολικού κινδύνου που προέρχεται από το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον (ουσιαστικά μοιράζεται το κίνδυνο με άλλες εταιρίες), η πρόσβαση σε νέες αγορές ή σε νέες τεχνολογίες και διαδικασίες, η μείωση του ανταγωνισμού κ.λ.π. Κατηγοριοποιώντας όλους αυτούς τους λόγους, μπορούν να εξαχθούν τρεις βασικοί παράγοντες οι οποίοι υποκινούν τη σύναψη αεροπορικών συμμαχιών. Αυτοί είναι οι εξής:

- ❖ Η απορρύθμιση που γνώρισε και γνωρίζει ακόμα ο αεροπορικός κλάδος. Για την απορρύθμιση έγινε εκτενής αναφορά σε προηγούμενο κεφάλαιο όπου και διαπιστώθηκε ότι αυτή ήταν εκείνη που οδήγησε στην διεύρυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των αεροπορικών εταιριών. Προκειμένου οι τελευταίες να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες υψηλές απαιτήσεις του περιβάλλοντος τους, προχωρούν στην ένταξή τους σε συμμαχίες όπου αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια αφού με αυτόν τον τρόπο μειώνουν τον ανταγωνισμό τους. Όμως και η ύπαρξη περιοριστικών κανόνων και παρεμβάσεων από τις κρατικές αρχές στον κλάδο, μπορεί επίσης να αποτελέσει θεμέλιο λίθο για την ίδρυση συμμαχιών. Περιοριστικοί κανόνες οι οποίοι ελέγχουν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις του κλάδου, κυβερνητικοί περιορισμοί σε θέματα ιδιοκτησίας μιας αεροπορικής εταιρίας (μπορεί να είναι ξένος ο ιδιοκτήτης ή όχι;) και η προστασία αγορών με την σύναψη διμερών συμφωνιών, είναι οι τρεις κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι οδηγούν στην ίδρυση συμμαχιών σε ένα μη απορρυθμισμένο περιβάλλον.
- ❖ Μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών: Συμβαδίζουν με τις εξελίξεις που χαρακτηρίζουν την παγκοσμιοποίηση των αγορών και των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι είναι πλέον αναγκασμένοι να ταξιδεύουν όλο και περισσότερο. Το επιβατικό κοινό δεν επιλέγει πλέον την αεροπορική εταιρία, με την οποία επιθυμεί να ταξιδέψει, με γνώμονα μόνο την εθνικότητα της. Αρχίζει πλέον να αξιολογεί τις εταιρίες με βάση τις υπηρεσίες που του προσφέρουν και κρίνει ποια από αυτές ικανοποιεί τις ανάγκες του στο μέγιστο δυνατό βαθμό με το χαμηλότερο χαμηλό κόστος.

- ❖ Οι εξελίξεις στη τεχνολογία και τις υποδομές: Συνεχώς παρουσιάζονται νέοι τύποι αεροσκαφών οι οποίοι μπορούν να αποβούν χρήσιμοι για τις αεροπορικές εταιρίες ανάλογα με τους στόχους που αυτές έχουν θέσει. Το A380 της εταιρίας Airbus, χωρητικότητας 800 θέσεων, είναι μία σημαντική εξέλιξη από το χώρο της τεχνολογίας και ήδη από το 2004 το κεντρικό αεροδρόμιο στο Dubai, έχει λάβει τα κατάλληλα μέτρα (βελτίωση υποδομής) ώστε να είναι σε θέση να εξυπηρετεί τις πτήσεις του. Επιπρόσθετα στον τομέα της τεχνολογίας έρχεται η ραγδαία ανάπτυξη του διαδικτύου, η οποία δημιουργεί νέα κανάλια διανομής και προώθησης των αεροπορικών υπηρεσιών. Συνεπώς οι αεροπορικές εταιρίες προχωρούν σε συμμαχίες μεταξύ τους, καθώς είναι δύσκολο να αντεπεξέλθουν από μόνες τους στις νέες προκλήσεις που τους παρουσιάζονται.

5.4.2 Η επιρροή του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας αεροπορικής εταιρίας για τη συμμετοχή της σε συμμαχία.

Όπως διευκρινίστηκε, οι ανωτέρω παράγοντες προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον των αεροπορικών εταιριών. Υπάρχουν όμως και πέντε παράγοντες οι οποίοι είναι προϊόν των στόχων που θέτει και επιδιώκει μία αεροπορική εταιρία, προκειμένου να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αναδύονται από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι πέντε αυτοί παράγοντες είναι οι εξής (Oum, Park, Zhang, 2000):

1. Δημιουργία ενιαίου δικτύου: Με τη δημιουργία μιας αεροπορικής συμμαχίας, μπορούν να ενωθούν τα δίκτυα των αεροπορικών εταιριών που συμμετέχουν σε αυτή και έτσι οι πελάτες όλων αυτών των εταιριών να απολαμβάνουν ένα διευρυμένο και «μονοκόμματο» δίκτυο. Έτσι οι αεροπορικές εταιρίες, μπορούν να εισέλθουν σε νέες αγορές και να ξεπεράσουν τα στενά σύνορα της δικής τους αγοράς. Οι επιβάτες οι οποίοι συμμετέχουν σε προγράμματα συλλογής πόντων ανάλογα με τις αποστάσεις που διανύουν (*miles and bonus*), είναι αρκετά ωφελημένοι καθώς μπορούν να χρησιμοποιούν περισσότερες από μια εταιρίες που συμμετέχουν στο πρόγραμμα. Με αυτό το τρόπο, διανύουν μεγαλύτερες αποστάσεις και συλλέγουν περισσότερους πόντους. Επιπλέον, η δημιουργία τέτοιων ενιαίων δικτύων, κρίνεται ως μια πολύ ορθολογική ενέργεια στην περίπτωση όπου γίνεται προσπάθεια κάλυψης αγορών με συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού, μη κερδοφόρες και με πελάτες ευαίσθητους ως προς τη τιμή. Το

ίδιο ισχύει και για αγορές όπου ο κρατικός παρεμβατισμός και οι περιοριστικοί κανόνες, δεν επιτρέπουν την είσοδο ξένων αεροπορικών εταιριών σε μία αγορά.

2. Ενίσχυση του μεταφορικού φόρτου: Μέσω μιας αεροπορικής συμμαχίας, οι αερομεταφορείς μπορούν να αυξήσουν τη μεταφορική τους δραστηριότητα χωρίς να χρειάζεται να αυξήσουν το στόλο τους.
3. Μείωση του κόστους: Όπως έχει ήδη επισημανθεί, η συμμετοχή των αεροπορικών εταιριών σε συμμαχίες μπορεί να αποφέρει οικονομίες κλίμακας (πχ με συνέργειες σε καύσιμα, υπηρεσίες εδάφους κ.λ.π) και οικονομίες φάσματος (πχ με περισσότερες αεροπορικές συνδέσεις), συμβάλλοντας έτσι στη μείωση του κόστους αυτών. Στον ίδιο παράγοντα μπορεί επιπρόσθετα να συνεκτιμηθεί η ανάγκη ανταγωνισμού των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, οι οποίες αναπτύσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια.
4. Βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών: Η ευκολία αγοράς κρατήσεων μέσω του διαδικτύου, η συχνότητα και η πιστότητα των δρομολογίων, αποτελούν διαστάσεις της ποιότητας των αεροπορικών υπηρεσιών. Με τις συμμαχίες δύναται να επιτευχθεί καλύτερος προγραμματισμός δρομολογίων, μειώνοντας τους χρόνους αναμονής για τους πελάτες. Επιπλέον η αύξηση των προορισμών, βελτιώνει ακόμα περισσότερο την εικόνα μιας εταιρίας στην αντίληψη των καταναλωτών, προσδίδοντας της ένα ακόμα θετικό στοιχείο προς την βελτίωση της ποιότητας της.
5. Πλεονεκτήματα στο μάρκετινγκ: Όπως εξηγήθηκε, με τις συμμαχίες προσφέρονται στους πελάτες διευρυμένες δυνατότητες συλλογής πόντων σε προγράμματα *miles and bonus*. Τα προγράμματα αυτά αποτελούν βασικό εργαλείο του μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιριών και αυτό διότι το αεροπορικό προϊόν είναι αδιαφοροποίητο (το ταξίδι είναι περίπου το ίδιο με όλες τις αεροπορικές εταιρίες οπότε δεν είναι εύκολο να υπάρξουν πιστοί πελάτες σε μία εταιρία) (Shaw 2004). Έτσι αν ένας πελάτης επιλέξει να ταξιδέψει με μία εταιρία που δεν συμμετέχει στο πρόγραμμα αυτό, δεν θα χάσει τους αντίστοιχους πόντους, άρα αποκτά κόστος μετακίνησης από τη μια αεροπορική εταιρία σε μια άλλη. Αποτελούν με άλλα λόγια, εργαλεία δημιουργίας πιστών πελατών (*loyal customers*).²³ Τέλος, προκύπτουν από τις συμμαχίες πλεονεκτήματα μάρκετινγκ και σε επίπεδο

²³ http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workingpapers/Uncles_Goh01_6.pdf

συστήματος κρατήσεων (CRS). Πιο συγκεκριμένα, στα συστήματα όλων των αεροπορικών εταιριών της συμμαχίας, απεικονίζεται κάθε πτήση που διεξάγουν όλες αυτές οι εταιρίες οπότε μπορεί ένας πελάτης πολύ πιο εύκολα να εντοπίσει τη πτήση που τον ενδιαφέρει.

5.5 Τα καταστατικά σύναψης στρατηγικών συμμαχιών και οι εμπλεκόμενες σε αυτά δραστηριότητες.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι μια σχέση (η σχέση δεν αφορά απαραίτητα συμμαχία μιας και μπορεί να είναι απλά μια συμφωνία σ' ένα απλό ζήτημα όπως είναι πχ κάποια κοινή αντιμετώπιση σε ένα κοινωνικό θέμα) μεταξύ δύο αεροπορικών εταιριών, μπορεί να περιγραφεί με βάση δύο κριτήρια (Kleyman & Seristö, 2005):

- A. Τη φύση της (*nature*), εννοώντας την ποιότητα της σχέσης των εταιριών και τις υποχρεώσεις οι οποίες αναδύονται από αυτήν. Υπάρχουν δηλαδή συμβόλαια τα οποία δεν είναι τόσο αναλυτικά και δεν περιέχουν πολλές λεπτομέρειες, καθιστώντας έτσι τις σχέσεις μεταξύ των αεροπορικών εταιριών πιο «χαλαρές». Σε άλλες περιπτώσεις φυσικά συμβαίνει το αντίθετο. Πάντως οι αεροπορικές συμμαχίες, είναι σχέσεις πλήρως προδιαγεγραμμένες με βάση τα όσα προβλέπονται στα αντίστοιχα καταστατικά και συμβόλαια. Άλλωστε είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς διαβάζοντας τα προαναφερθέντα είδη συμμαχιών, ότι δεν είναι δυνατόν να μην καθοριστούν *a priori* πλειάδα λεπτομερειών, απαραίτητες για την ομαλή έκβαση και λειτουργία της συνεργασίας. Οι λεπτομέρειες αυτές, απαντούν σε δύο ερωτήματα: τι θα γίνει και πως θα γίνει.
- B. Το σχετικό φάσμα (*relative scope*) το οποίο αφορά την ποσοτική διάσταση των σχέσεων των αεροπορικών εταιριών. Μπορεί να οριστεί ως το ποσοστό της έκτασης των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε αγορές άσχετες με τη συμμαχία στο σύνολο των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από όλες τις εταιρίες της συμμαχίας. Όσο και αν αυτό φαίνεται παράξενο, βασίζεται στη λογική ότι οι ευκαιρίες για δραστηριότητες που παρουσιάζονται για μια εταιρία σε αγορά εκτός του πεδίου δράσεως της συμμαχίας, επηρεάζουν άμεσα την συμπεριφορά της εταιρίας αυτής μέσα στη συμμαχία. Χαμηλό σχετικό φάσμα για μια αεροπορική συμμαχία, σημαίνει ότι μία αεροπορική εταιρία συνεργάζεται με μία άλλη για τη διεκπεραίωση ενός

δρομολογίου, συνήθως με συμφωνία τύπου *codeshare*, και αυτή η ενέργεια αποτελεί ένα πολύ μικρό ποσοστό των ενεργειών που πραγματοποιούνται. Υψηλό επίπεδο σχετικού φάσματος μεταφράζεται σε εκτέλεση μιας ομάδας πτήσεων, οι οποίες συνήθως αφορούν κάποια συγκεκριμένη αγορά σε συνεργασία μ' έναν ή περισσότερους συνεργάτες – εταιρίες. Στην προκειμένη περίπτωση η συμμαχία είναι, ως επί το πλείστον, τύπου κοινοπραξίας (*joint venture*). Ένα ακόμα υψηλότερο επίπεδο σχετικού φάσματος, είναι η συμμετοχή μιας αεροπορικής εταιρίας σε μια πολυμερή συμμαχία, όπου το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων της είναι πλήρως συνυφασμένο με τις δραστηριότητες ενός ή περισσότερων άλλων εταιριών, που συμμετέχουν στη συμμαχία. Το υψηλότερο επίπεδο σχετικού φάσματος, είναι εκείνο στο οποίο πλέον μια εταιρία συμμετέχει ενεργά στην θέσπιση κοινών κατευθυντήριων γραμμών για όλη τη συμμαχία. Το αποτέλεσμα είναι η από κοινού δημιουργία τμημάτων τα οποία εκτελούν λειτουργίες (πχ μάρκετινγκ) για όλη τη συμμαχία σαν να ήταν η τελευταία, μια εταιρία από μόνη της.

Συνήθως η σχέση μεταξύ φύσης και σχετικού φάσματος των στρατηγικών συμμαχιών, είναι μεταξύ τους ευθέως ανάλογες. Όσο περισσότερες δηλαδή δραστηριότητες διεκπεραιώνονται στα πλαίσια μιας συμμαχίας, τόσο πιο πλήρες θα πρέπει να είναι το γραπτό συμφωνητικό και οι δεσμεύσεις οι οποίες θα πρέπει να ισχύσουν. Χρησιμοποιείται η λέξη «συνήθως» διότι μπορεί, για παράδειγμα, να εμφανιστεί το φαινόμενο μιας ανεπίσημης σχέσης (υπάρχουν ελάχιστες καταγεγραμμένες λεπτομέρειες) μεταξύ αεροπορικών εταιριών με τη μορφή μυστικής «συνωμοσίας» ή ακόμα και όταν γίνονται συνομιλίες που αφορούν την ένταξη μιας εταιρίας σε μια συμμαχία ή την συγχώνευσή της με μία άλλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα χαλαρής (νομικής) σχέσης την οποία έχουν τα μέλη μίας συμμαχίας είναι η Star Alliance, της οποίας το καταστατικό (μέχρι το 2000), ήταν μόλις τέσσερις σελίδες.²⁴ Πολλές φορές τα προσχέδια τα οποία συντάσσονται με τους όρους με τους οποίους θα ενταχθεί μια αεροπορική εταιρία σε μια συμμαχία, περιέχουν περισσότερες λεπτομέρειες από εκείνες που αναγράφονται στο συμβόλαιο το οποίο υπογράφεται κατά την ολοκλήρωση της ένταξης. Άρα σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν λίγες καταγεγραμμένες λεπτομέρειες, ενώ το σχετικό φάσμα είναι υψηλό. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, απαιτείται ομοφωνία μεταξύ των μελών της συμμαχίας ή η δημιουργία μιας πιο ιεραρχικής δομής (περισσότερα για την ιεραρχική δομή, αναφέρονται παρακάτω).

²⁴ <http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=279&article=6925>

Με αφορμή το θέμα της επιστημότητας των διαδικασιών το οποίο προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, μπορεί στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι μέσα σε μία συμμαχία, οι αποφάσεις λαμβάνονται επίσημα από ομάδες έργου (*task groups*) ή από εξεταστικές επιτροπές εργασίας (*working committees*) (Brueckner, 2001). Οι αποφάσεις αφορούν μια σειρά από θέματα, όπως είναι η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των εταιριών μελών και η εναρμόνιση του προγράμματος *miles and bonus* για τους επαναλαμβανόμενους ταξιδιώτες. Αυτές οι ομάδες έργου ή επιτροπές, θα πρέπει να αποφασίζουν με γνώμονα την σπουδαιότητα των αγορών που καλύπτονται από τις εταιρίες της αεροπορικής συμμαχίας και αυτό γιατί κάθε εταιρία δραστηριοποιείται κυρίως σε μια αγορά από την οποία τελικά αποκτά τους απαραίτητους πόρους για την ομαλή λειτουργία της και κατ' επέκταση για τη διαβίωσή της. Το γεγονός αυτό έχει εξαιρετική σημασία κυρίως κατά τη διαδικασία ένταξης μια αεροπορικής εταιρίας σε μια συμμαχία.

5.6 Συμπεράσματα.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύθηκαν διεξοδικά οι αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες σε επίπεδο ορισμού και σε επίπεδο κινητήριων παραγόντων για τη σύναψή τους. Ανεξάρτητα από τη μορφή που έχει μια αεροπορική συμμαχία και ανεξάρτητα από τους συγκεκριμένους εκάστοτε παράγοντες οι οποίοι δρουν καταλυτικά στη δημιουργία της, μπορεί να συγκρατήσει κανείς ότι συμμαχίες αυτές έχουν ένα διπλό στόχο· την διευκόλυνση κάποιων παραγωγικών διαδικασιών και τη μείωση του αντίστοιχου κόστους τους. Κάθε αεροπορική εταιρία η οποία θέτει και θέλει να πετύχει αυτόν το γενικό στόχο, δημιουργεί μια συμμαχία και επιλέγει τον κατάλληλο τύπο αυτής ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες της. Αυτό όμως το τελευταίο χαρακτηριστικό, είναι εκείνο που επηρεάζει καθοριστικά την ισχύ των δεσμών δηλαδή τη συνοχή την οποία θα έχει η συμμαχία αυτή. Περισσότερα για την συνοχή μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας, αναφέρονται στο επόμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. & Albers, S. (2005), *Strategic Management in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, Routledge, 2nd Edition.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Oum, T., Park, J., Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances - The Case of the Airline Industry*, Elsevier Science & Technology.
- Porter, M. (1998), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Publishing.

Επιστημονικά Άρθρα

- Bennett, M., (1997), Strategic Alliances in the World of Airline Industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol 3, Issue 3, Pages 213-223.
- Brueckner, J (2003), The Benefits of Codesharing and Antitrust Immunity for International Passengers, with an Application to the Star Alliance, *Journal of Air Transport Management*, Vol 9, Issue 2, Pages 83-89.
- Brueckner, J., (2001), The Economics of International Code Sharing: An Analysis of Airline Alliances, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, Pages 1475-1498.
- Long. M., Clark, S., Schiffman, L., McMellon, C. (2003), In the Air Again: Frequent Flyer Relationship Programmes and Business Traveller's Quality of Life, *International Journal of Tourism Research*, Vol 5, Issue 6, Pages 421-432.
- Rhoades, D. and Lush, H. (1997), A Typology of Strategic Alliances in the Airline Industry: Propositions for Stability and Duration, *Journal of Air Transport Management*, Vol 3, Issue 3, Pages 109-114.

Ιστοσελίδες

- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2001/c_356/c_35620011214en00050008.pdf
- http://konzern.lufthansa.com/en/html/allianzen/lufthansa_regional/index.html
- <http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=279&article=6925>
- http://www.airsystem.fr/histoire_taca.htm
- <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=274&pstring=78,111>
- <http://www.iht.com/articles/2000/03/15/singair.2.t.php>
- http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workingpapers/Uncles_Go_h01_6.pdf
- <http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?s=pa&a=16641>
- <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1998/pdf/29.pdf>
- <http://www.smartertravel.com/travel-advice/the-pros-and-cons-of-codesharing.html?id=1280635>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

**Η ισχύς των δεσμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα
πλαίσια μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας**

6.1 Εισαγωγή.

Στις επόμενες γραμμές επιχειρείται η ανάλυση της ισχύος των δεσμών (στη συνέχεια θα αναφέρεται με τον όρο συνοχή) η οποία παρατηρείται μεταξύ αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας αεροπορικής στρατηγικής συμμαχίας. Πρόκειται για ένα θέμα καθοριστικής σημασίας για τη βιωσιμότητα της και τη σωστή της λειτουργία. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται ουσιαστικά από δύο οπτικές γωνίες. Η πρώτη από αυτές, αφορά τις σχέσεις και την οργάνωση των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας. Εδώ δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα επίπεδα ισχύος των σχέσεων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας. Η δεύτερη οπτική γωνία εξετάζει τη συνοχή της συμμαχίας σαν ολότητα στην προσπάθεια της να ολοκληρωθεί, να μοιάζει δηλαδή όσο το δυνατόν περισσότερο σαν μια μεγάλη ενοποιημένη αεροπορική οικογένεια με μορφή παρόμοια με μιας μονής αεροπορικής εταιρίας. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αντιπαράθεση των διμερών και πολυμερών συμφωνιών και με την αντιπαράθεση των στρατηγικών συμμαχιών με τις εξαγορές και συγχωνεύσεις. Οι διμερείς ή πολυμερείς συμφωνίες παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις στη συνοχή των συμμαχιών που δημιουργούνται. Η αντιπαράθεση συμμαχιών με εξαγορές και συγχωνεύσεις γίνεται σε αυτό το σημείο (στο τέλος του κεφαλαίου), διότι μια πλήρως ολοκληρωμένη συμμαχία δεν διαφέρει πολύ από μια εξαγορά ή μια συγχώνευση. Άρα το σημείο αυτό είναι το κατάλληλο προκειμένου να φανούν στην ουσία τους τα πλεονεκτήματα της μίας ή της άλλης στρατηγικής επιλογής.

6.2 Οι σχέσεις και η οργάνωση μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας.

Ήδη έχει διαφανεί ότι η συμμετοχή μιας αεροπορικής εταιρίας σε μια στρατηγική συμμαχία, της προσφέρει ουσιαστικά την ευκαιρία να αποκομίσει πολλά οφέλη, χωρίς να χρειάζεται να μεγαλώσει η ίδια σε μέγεθος ή να επιλέξει μια διαδικασία συγχώνευσης η οποία θα της επέφερε πολλά προβλήματα. Σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η φύση του αεροπορικού ταξιδιού είναι παγκοσμιοποιημένη, μπορεί να υποθέσει κανείς ότι καμία εταιρία δεν μπορεί να λειτουργεί από μόνη της στο «κενό», χωρίς δηλαδή κανενός είδους συνεργασία, ακόμη και με ανταγωνιστική αεροπορική εταιρία. Ακόμα και ένας μικρός τοπικός αερομεταφορέας έχει την ανάγκη να τον τροφοδοτεί μια μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία από ένα κομβικό αεροδρόμιο (*hub*). Άρα ένα ακόμη χαρακτηριστικό το οποίο χρήζει μελέτης κατά την ανάλυση των

αεροπορικών συμμαχιών είναι το πόσο «δεμένα» είναι τα μέλη μεταξύ τους ή αλλιώς το πόσο ισχυρός είναι ο δεσμός τους. Μια μεγάλη αεροπορική συμμαχία (όπως πχ η Star Alliance) θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνοχή και διάρκεια στο χρόνο, αλλιώς δεν θα εμπνέει εμπιστοσύνη στα υπάρχοντα και υποψήφια μέλη της.

Υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επιδρούν στο θέμα της συνοχής των αεροπορικών εταιριών σε μία στρατηγική συμμαχία, οι οποίοι και αναλύονται στη συνέχεια: Οι ρυθμιστικοί κανόνες (παρεμβατισμός), οι προσδοκίες των επιβατών, η αβεβαιότητα του οικονομικού περιβάλλοντος, και η εσωτερική (διοικητική) αντίσταση.

Οι προσδοκίες των πελατών, αποτελούν έναν ισχυρό παράγοντα ο οποίος μπορεί να προκαλέσει το φαινόμενο του «domino» στη τάση για διαμόρφωση στρατηγικών συμμαχιών μάρκετινγκ (*marketing alliances*) μεταξύ των αεροπορικών εταιριών. Το επιβατικό κοινό, απαιτεί πλέον όλο και περισσότερα ταξίδια χωρίς ανταποκρίσεις πτήσεων, προκειμένου να μετακινηθούν μεταξύ διαφορετικών σημείων του πλανήτη. Η εξέλιξη αυτή καθιστά ανήμπορες τις αεροπορικές εταιρίες να την ακολουθήσουν από μόνες τους. Καθώς λοιπόν κάποιες αεροπορικές εταιρίες ξεκινούν τη μεταξύ τους συνεργασία για να καλύψουν τέτοιες παγκόσμιες διαδρομές, πολλές άλλες εταιρίες «υποχρεώνονται» εκ των προτέρων να εισέλθουν σε αυτό το παιχνίδι διότι αν δεν προσαρμοστούν στις νέες εξελίξεις, θα βρεθούν σύντομα προ δυσάρεστων εκπλήξεων. Εξάλλου κάθε εταιρία θα πρέπει να προσαρμόζεται στο ολοένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, ειδήλλως δεν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με αξιώσεις τον ανταγωνισμό της. Ιδιαίτερα στη περίπτωση των αεροπορικών εταιριών, το περιβάλλον αυτό είναι εξαιρετικά πολυτάραχο και ο ανταγωνισμός αντίστοιχα πολύ έντονος.

Οι δύο παράγοντες επιδρούν θετικά στο «δέσιμο» των μελών της συμμαχίας. Ο πρώτος είναι οι προσδοκίες των επιβατών και η ανάλυση αυτού του παράγοντα και της επιρροής του, έλαβε χώρα στη προηγούμενη παράγραφο. Ο δεύτερος παράγοντας είναι η αβεβαιότητα η οποία διακρίνει αυτόν τον κλάδο εξαιτίας του έντονου και συνεχή ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του και της απορρύθμισης η οποία έχει εντείνει τον ανταγωνισμό αυτό. Κρίνεται επομένως επιβεβλημένη κίνηση για μια αεροπορική εταιρία η συμμετοχή της σε μία συμμαχία, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα την οποία προάγει ο κλάδος.

Οι υπόλοιποι δύο παράγοντες οι οποίοι δρουν ανασταλτικά στον δεσμό των μελών της αεροπορικής συμμαχίας, είναι η εσωτερική (διοικητική αντίσταση) και οι ρυθμιστικοί κανόνες.

Όσον αφορά στον πρώτο παράγοντα, μπορεί να παρατηρηθεί ότι επικρατεί μεγάλη απροθυμία στο εσωτερικό των οργανισμών στο να λαμβάνονται οι αποφάσεις σε συνεργασία με μια εξωτερική αρχή και όχι αυτόνομα. Δημιουργείται δηλαδή μια αίσθηση αύξησης του ασκούμενου ελέγχου προς την επιχείρηση και απέναντι σε όλο το προσωπικό της. Επιπλέον κατά τη συνεργασία δύο εταιριών προκύπτουν προβλήματα από την διαφορά ανάμεσα στις κουλτούρες των επιχειρήσεων. Με τον όρο κουλτούρα, νοείται *«ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί, ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά»* (Schein, 1985). Στην περίπτωση των αεροπορικών εταιριών, παρατηρείται πως ακόμη και στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα όπου οι διαδικασίες παραγωγής είναι διεθνώς τυποποιημένες και αυστηρές (πχ συντήρηση κινητήρων των αεροσκαφών), μπορεί να υπάρξουν προβλήματα συνεργασίας εξαιτίας της διαφορετικής κουλτούρας μεταξύ των εταιριών και αυτό επειδή η κάθε εταιρία έχει διαφορετική θεώρηση των πραγμάτων και αντίληψη για το τι γίνεται και πώς.²⁵ Επιπλέον τα προβλήματα αυτά επιδεινώνονται ακόμα περισσότερο από το γεγονός ότι συνήθως οι συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρίες, προέρχονται από διαφορετικές χώρες (το ίδιο και οι εργαζόμενοι σε αυτές) οπότε εμφανίζεται επιπρόσθετα και το εμπόδιο της διαφοράς κουλτούρας μεταξύ των εθνικοτήτων. Οι αεροπορικές εταιρίες, ακόμη και στις μέρες μας, αντιμετωπίζονται πολλές φορές από το κοινό τους σαν «εϊκόνες» της χώρας τους, οπότε το περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται μέσα σ' αυτές δεν είναι θετικό απέναντι στη μάθηση και στην υιοθέτηση νέων πρακτικών. Η νοοτροπία όμως αυτή δεν είναι τίποτε άλλο παρά ένα κατάλοιπο του παρελθόντος και μάλλον δεν θα κάνει αισθητή τη παρουσία της στο μέλλον. Πολλές φορές δε, ακόμη και οι ίδιοι οι μάνατζερ ασυνείδητα προβάλλουν τα συμφέροντα της δικής τους εταιρίας πάνω από αυτά της συμμαχίας, προκαλώντας προβλήματα στη συνοχή της, παρόλο που οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα απ' όλους τη σημασία του ισχυρού δεσμού μεταξύ των μελών σε μια συμμαχία.

²⁵ <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00419.x>

Όσον αφορά στον δεύτερο παράγοντα, παρατηρεί κανείς ότι από τη μία μεριά η ύπαρξη ρυθμιστικών κανόνων, αποτρέπει τη δημιουργία μιας ισχυρής συμμαχίας, η οποία θα μονοπωλούσε σε μία συγκεκριμένη αγορά ή σε ένα συγκεκριμένο τύπου *hub* αεροδρόμιο και άρα μειώνεται ο δεσμός μεταξύ των μελών των όποιων συμμαχιών δημιουργούνται καθώς οι κανόνες απαγορεύουν συνήθως τα *codeshares* και *joint ventures*. Από την άλλη μεριά οι κανόνες αυτοί, έχουν αντίκτυπο στις προσδοκίες των καταναλωτών αλλά και στη διάθεση των αεροπορικών εταιριών για έλεγχο του περιβάλλοντός τους. Οι καταναλωτές όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν πλέον άλλες απαιτήσεις και προσδοκίες από το αεροπορικό τους ταξίδι, οπότε και οι εταιρίες του αεροπορικού κλάδου καλούνται να ανταποκριθούν στις προσδοκίες αυτές. Άρα οι αεροπορικές εταιρίες συνάπτουν συμμαχίες για να ικανοποιήσουν καλύτερα τους καταναλωτές, ενώ παράλληλα ασκούν και πιέσεις για άρση των κανονισμών, όπου αυτοί υφίστανται.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί μία ακόμα εξέλιξη η οποία ενδυναμώνει την ανάγκη από πλευράς αεροπορικών εταιριών για έλεγχο του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Πρόκειται για τη σταδιακή μείωση των κανόνων αεροπορικής κυκλοφορίας. Οι «Ελευθερίες του Αέρα» (αναφέρονται αναλυτικά στο παράρτημα, στη σελίδα 140, ώστε να μπορεί να ανατρέξει σε αυτές ο αναγνώστης) με τα νούμερα 5,6,7, γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες, επιτρέποντας στις αεροπορικές εταιρίες να δρουν πιο ελεύθερα σε πολλούς τομείς, όπως σε εκείνους του καθορισμού των τιμών των ναύλων και της δρομολόγησης πτήσεων σε περισσότερους προορισμούς και με μεγαλύτερη συχνότητα.

6.3 Τα επίπεδα ισχύος των δεσμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας.

Συνεχίζοντας τη μελέτη των δεσμών μεταξύ των μελών σε μια αεροπορική συμμαχία, μπορούν να διακριθούν τρία επίπεδα ισχύος αυτών. Το πρώτο επίπεδο, είναι το «σκληροπυρηνικό» (*dense core*) το οποίο αποτελείται από τις εταιρίες που ανήκουν στον πυρήνα της συμμαχίας, όπου οι δεσμοί των μελών της συμμαχίας είναι ισχυροί. Το δεύτερο επίπεδο ονομάζεται δεύτερο διάζωμα (*second tier*) όπου κάποιες αεροπορικές εταιρίες έχουν ένα στενό δεσμό με μία εταιρία από το πρώτο επίπεδο και πιο «χαλαρούς δεσμούς με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες». Το τρίτο επίπεδο είναι εκείνο των περιφερειακών συντελεστών (*halo of contributors*), αεροπορικές εταιρίες δηλαδή που προχωρούν σε μικρές συνεργασίες για την

πραγματοποίηση κάποιων διαδρομών αλλά δεν αποτελούν πραγματικά μέλη μιας συμμαχίας. Ακολουθεί αναλυτικότερη περιγραφή των επιπέδων.

- 1) Το «σκληροπυρηνικό επίπεδο», αποτελεί μια γνήσια πολυμερή συμμαχία, η οποία μάλιστα ενδέχεται να λειτουργεί με κοινή επωνυμία για όλα τα μέλη της. Η σχέση μεταξύ των μελών της συμμαχίας είναι σχεδόν μη ιεραρχική, ή τουλάχιστον μπορεί να πει κανείς ότι γίνονται προσπάθειες προς αυτή τη κατεύθυνση και οι αποφάσεις λαμβάνονται από ένα συντονισμένο όργανο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη - εταιρίες του πυρήνα συνεργάζονται με τη μορφή κοινοπραξιών (*joint ventures*), ώστε να καλύψουν καθοριστικής σημασίας αγορές. Αυτό ακριβώς κάνει η SAS με την Lufthansa στην αγορά της Βορείου Ευρώπης και της Γερμανίας.
- 2) Το δεύτερο «διάζωμα»: Εδώ κατατάσσονται οι αεροπορικές εταιρίες οι οποίες έχουν στενές σχέσεις με μία ή δύο από τις εταιρίες του πυρήνα μιας συμμαχίας. Ρόλος τους είναι να παρέχουν γεωγραφική κάλυψη σε περιοχές που δεν καλύπτονται από καμία εταιρία του πυρήνα της συμμαχίας. Τυπικά μέλη αυτής της κατηγορίας, είναι οι τοπικοί αερομεταφορείς. Οι δεσμοί όμως μεταξύ δύο εταιριών που ανήκουν σε αυτό το δεύτερο επίπεδο, είναι πολύ μικροί.
- 3) Το τρίτο επίπεδο των περιφερειακών συντελεστών, αναφέρεται σε αεροπορικές εταιρίες οι οποίες ουσιαστικά βρίσκονται έξω από μία μεγάλη συμμαχία, ενώ συνεργάζονται με εταιρίες που ανήκουν σε διάφορες συμμαχίες. Οι συμφωνίες αυτές, βασίζονται σε διμερείς συμφωνίες. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες αυτές εκτελούν τις δραστηριότητες τους, έχοντας στη κατοχή τους ένα χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών (*portfolio of bilaterals*).

Από τα παραπάνω, συμπεραίνει εύκολα κανείς, ότι οποιαδήποτε σχέση μιας οποιασδήποτε αεροπορικής εταιρίας με μία συμμαχία, μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη, άλλες φορές περισσότερα και άλλες φορές λιγότερα. Αυτό φαίνεται συνοπτικά και από τον πίνακα 6.1 στη σελίδα 75.

Πίνακας 6.1 Οφέλη για τις αεροπορικές εταιρίες ανάλογα με την ισχύ των μεταξύ τους δεσμών στα πλαίσια μιας στρατηγικής συμμαχίας

Πηγή: Birgit Kleymann and Hannu Seristö (2001), "Levels of airline alliance membership balancing risks and benefits", *Journal of Air Transport Management*, Vol 7, Issue 5, σελ. 306

Ωφέλειες	Μείωση αντίδρασης Ανταγωνισμού	Ενδυνάμωση θέσης στη «μητρική» αγορά	Ενίσχυση αξίας	Ενίσχυση αποδοτικότητας από κοινή χρήση πόρων	Οικονομίες πυκνότητας	Μάθηση	Hub	Διεύρυνση Δικτύου	Έλεγχος Περιβάλλοντος
Επίπεδα Ισχύος δεσμών									
Μέλη πυρήνα	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι	Ναι
Δεύτερο Διάζωμα	Ναι	Ναι	Ναι	Εν μέρει	Εν μέρει	Εν μέρει	Όχι	Εν μέρει	Μικρός
Περιφερειακοί συντελεστές	Εν μέρει	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Όχι	Όχι	Όχι

Το ερώτημα που προκύπτει πλέον είναι αν η συμμετοχή μιας αεροπορικής εταιρίας σε μια συμμαχία, μπορεί να της αποφέρει μόνο οφέλη και όχι αρνητικές συνέπειες. Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι μάλλον αρνητική καθώς μια τέτοια κίνηση μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση τις απόψεις του μάνατζερ (ο οποίος εξακολουθεί να εργάζεται για την μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων της εταιρίας του και όχι για το συμφέρον της συμμαχίας) με αυτές της συμμαχίας. Αυτό που προσπαθεί να κάνει ένας μάνατζερ στα πλαίσια της απασχόλησης του σε μια αεροπορική εταιρία, είναι να επιτύχει κερδοφορία εξισορροπώντας μια σειρά από μεταβλητές της επιχείρησης, (όπως είναι τα ανά μονάδα κόστη,²⁶ τα εισοδήματα και οι παράγοντες φόρτωσης²⁷) και παράγοντες του προϊόντος (όπως είναι οι τιμές των ναύλων, οι

²⁶ Ως μονάδα ορίζεται ο επιβάτης ή η αεροπορική θέση.

²⁷ Ως παράγοντας φόρτωσης (load factor) σε μια πτήση, ορίζεται το ποσοστό των πληρωμένων θέσεων επιβατών ως προς τον συνολικό αριθμό των διαθέσιμων θέσεων.

προσφερόμενες ανέσεις, τα δρομολόγια, η προσβασιμότητα και η εικόνα). Πολλές φορές λοιπόν, στη προσπάθεια να επιτευχθεί ένα ενοποιημένο επίπεδο παροχής υπηρεσιών από όλα τα μέλη μιας συμμαχίας, επιβάλλονται σε κάποια μέλη κάποιες «διορθωτικές ενέργειες» οι οποίες μπορεί να μην αποτελούν την άριστη επιλογή για αυτές βάσει της δικής τους θεώρησης. Με άλλα λόγια, περιορίζονται οι ελευθερίες ενός μέλους στο να διαμορφώσει τη στρατηγική του όπως ακριβώς επιθυμεί.

Συνήθως οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες, τοποθετούνται στις συμμαχίες είτε ως πυρήνες είτε ως περιφερειακοί συντελεστές. Έχει αποδειχθεί ότι υπάρχει ένας άριστος αριθμός μελών πυρήνα για κάθε συμμαχία με τον οποίο η τελευταία μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Αριθμός μελών πυρήνα μεγαλύτερος του άριστου, μπορεί μετατραπεί σε αιτία για προβλήματα.

Οι τάσεις οι οποίες παρατηρούνται στην οργάνωση των στρατηγικών συμμαχιών, αναφορικά με το μέγεθός τους σε αριθμό μελών και στη ποιότητα των δεσμών αυτών, είναι οι εξής:

Η πρώτη τάση είναι να διατηρείται ένα μεσαίο μέγεθος για τη συμμαχία η οποία όμως να είναι πολυμερής σε επίπεδο εταιριών μελών πυρήνων, ώστε να υπάρχει μεγάλος δεσμός μεταξύ τους. Από κει και πέρα, υπάρχει μια μικρή συμμετοχή μελών δευτέρου διαζώματος καθένα από τα οποία θα διατηρεί έναν ισχυρό δεσμό με ένα μέλος του πυρήνα της συμμαχίας. Κατά αυτό το τρόπο, δημιουργείται μια συμμαχία σχετικά μικρή αλλά ισχυρή στον πυρήνα της (οι εταιρίες του πυρήνα είναι «ισάξιες» μεταξύ τους, οπότε διευκολύνεται η διοίκησή τους). Υφίσταται όμως μια μορφή ιεραρχίας κατά την οποία τα μέλη του δευτέρου διαζώματος «υποτάσσονται» στα μέλη του πυρήνα.

Η δεύτερη τάση περιγράφεται από μια προσπάθεια δημιουργίας ενός επιπρόσθετου ιεραρχικού επιπέδου (ενός διοικητικού σώματος) το οποίο να ασκεί εξουσία σε όλα τα υπόλοιπα μέλη της συμμαχίας. Καθώς ασκεί την εξουσία του το διοικητικό αυτό σώμα στην αεροπορική συμμαχία, απαιτείται από τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες να αποχωριστούν μερικά από τα στοιχεία της αυτονομίας τους και να υπακούουν ρητά στους κανονισμούς τους οποίους αυτό θέτει.

Τόσο η μία όσο και άλλη από αυτές τις τάσεις, έχουν ένα κοινό στόχο: να περιορίσουν την πολυπλοκότητα στους κόλπους της συμμαχίας, η οποία μόνο προβλήματα μπορεί να προκαλέσει. Επιθυμία των περισσότερων είναι να υλοποιείται

η πρώτη τάση μιας και η συγκεκριμένη άποψη προωθεί ένα πιο δημοκρατικό σύστημα λειτουργίας της συμμαχίας. Αυτό συμβαίνει διότι για να υφίσταται ένας πραγματικά ισχυρός δεσμός μεταξύ των αεροπορικών εταιριών του πυρήνα ώστε αυτές να λειτουργούν «σαν ένα σώμα» χρειάζεται να υπάρχει αρκετή ομοιογένεια στο τρόπο λειτουργίας και στους επιδιωκόμενους στόχους τους. Η άποψη όμως αυτή στη πράξη, αποδεικνύεται αρκετά «ρομαντική» και δύσκολα εφαρμόσιμη. Η δεύτερη τάση είναι αυτή η οποία και τελικά εφαρμόζεται κατά την ανάπτυξη και οργάνωση των στρατηγικών συμμαχιών του αεροπορικού κλάδου και αυτό διότι μια σειρά από συνεργαζόμενες ανομοιογενείς μεταξύ τους αεροπορικές εταιρίες, δεν μπορεί να διοικηθεί υπό πλήρως δημοκρατικές διαδικασίες όπου όλοι θα έχουν λόγο. Χρειάζεται λοιπόν μια ανώτερη αρχή η οποία θα επιβάλλει σε όλες τις αεροπορικές εταιρίες της συμμαχίας ένα συγκεκριμένο μοτίβο λειτουργίας ώστε να μπορούν να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι αυτής.

6.4 Στάδια προς τη δημιουργία ολοκληρωμένων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών.

Μια άλλη οπτική γωνία από την οποία μπορεί να παρατηρήσει κανείς «το δέσιμο» και την ισχύ της σχέσης μεταξύ των αεροπορικών εταιριών μιας στρατηγικής συμμαχίας, είναι εκείνη της εξέτασης των σταδίων προς την δημιουργία μιας ολοκληρωμένης επώνυμης συμμαχίας. Όσο περνάμε σε μεταγενέστερο στάδιο, τόσο πιο πολύ «ολοκληρώνεται» η στρατηγική συμμαχία, (δηλαδή οι σχέσεις μεταξύ των εταιριών εμφανίζουν όλο και περισσότερο χαρακτηριστικά παρόμοια με εκείνα μιας εξαγοράς ή μιας συγχώνευσης οπότε οι δραστηριότητές τους ενοποιούνται) και τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες μακροχρόνιας διατήρησης των συμμαχιών αυτών. Τα στάδια αυτά δημιουργίας ολοκληρωμένων συμμαχιών φαίνονται αναλυτικά και στο πίνακα 6.2 στη σελίδα 80.

Στο πρώτο στάδιο, οι αεροπορικές εταιρίες, προσανατολίζονται κυρίως προς τη κατεύθυνση επίτευξης αύξησης των εσόδων τους μέσω της εξάπλωσης του δικτύου τους και των συνεργασιών σε επίπεδο μάρκετινγκ. Ενδέχεται σε αυτή τη φάση να υπάρχουν εξοικονομήσεις κόστους από τη χρησιμοποίηση κοινών σημείων πώλησης ή και από τη κοινή διαχείριση αποσκευών, όμως ως πρωταρχικός στόχος παραμένει και πάλι η αύξηση των εσόδων. Μερικές φορές, οι συμμαχίες σ' αυτό το στάδιο, λειτουργούν υπό μια κοινή επωνυμία, όμως κάθε εταιρία μέλος διατηρεί την επωνυμία της και τη ταυτότητα της. Συνήθως οι συμφωνίες οι οποίες συνάπτονται σε

αυτό το πρώτο στάδιο είναι εμπορικού χαρακτήρα (πρόκειται δηλαδή για εμπορικές συμμαχίες), οι οποίες δημιουργούνται με μεγάλη ευκολία αλλά και με εξίσου ανάλογη ευκολία εγκαταλείπονται. Ως παράδειγμα των όσων αναγράφονται παραπάνω, μπορεί να αποτελέσει η περίπτωση της συμμαχίας των Delta – Swissair²⁸ - Singapore Airlines. Η συμμαχία αυτή είχε τα χαρακτηριστικά του πρώτου σταδίου, δεν εξελίχθηκε σε επόμενο στάδιο και διαλύθηκε σχετικά εύκολα.

Στο δεύτερο στάδιο, η συμμαχία η οποία προκύπτει είναι και πάλι εμπορικού χαρακτήρα αλλά εδώ οι προσπάθειες των αεροπορικών εταιριών, εστιάζονται κυρίως στη μείωση του κόστους ενώ παράλληλα συνεχίζονται και ενδυναμώνονται οι ενέργειες που χαρακτηρίζουν το πρώτο στάδιο. Σε αυτή τη φάση, οι αεροπορικές εταιρίες προβαίνουν σε συμφωνίες όπως είναι η κοινή φορτοεκφόρτωση και η συντήρηση των αεροσκαφών, προκειμένου να επιτύχουν μείωση του κόστους τους. Όσο περισσότερες είναι σε αριθμό αυτές οι συμφωνίες και όσο μεγαλύτερο είναι το φάσμα τους, τόσο περισσότερο μειώνονται οι πιθανότητες διάσπασης μιας τέτοιας συμμαχίας χωρίς όμως να αποκλείεται η περίπτωση αυτή. Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρίες, προχωρούν απευθείας σε αυτό το δεύτερο στάδιο, παρακάμπτοντας το πρώτο. Τέτοιες συνεργασίες ωστόσο, είναι συνήθως «ευκαιριακού» χαρακτήρα και επικεντρώνονται σε μία και μόνο δραστηριότητα όπως συνέβη στη περίπτωση των αεροπορικών εταιριών Cathay Pacific και Singapore Airlines, οι οποίες στα πλαίσια τέτοιας συνεργασίας τους, κατείχαν από κοινού μια εταιρία φορτοεκφόρτωσης στη Κίνα.

Η εφαρμογή και τήρηση όλων των ενεργειών και προϋποθέσεων που προβλέπονται στα δύο αυτά στάδια, δεν είναι από μόνη της αρκετή για να συγκροτηθεί μια ισχυρή συμμαχία η οποία θα χαρακτηρίζεται από συνοχή δηλαδή από πραγματικά ισχυρό δεσμό μεταξύ των μελών της. Το 2004, η αεροπορική εταιρία Mexicana, εγκατέλειψε τη συνεργασία της με την Star Alliance για χάρη μιας διμερούς συμφωνίας της με την American Airlines. Η Mexicana είχε αυτή τη δυνατότητα, διότι η σχέση της με τη Star Alliance, βρισκόταν στο δεύτερο στάδιο κατά το οποίο όμως δεν σημειώθηκε η απαιτούμενη πρόοδος ώστε να διασφαλιστεί η ζητούμενη συνοχή στα πλαίσια της συμμαχίας. Έτσι, αφού η Mexicana, αποκόμισε τα οφέλη τα οποία επιζητούσε, εγκατέλειψε με μεγάλη ευκολία τη μεγάλη συμμαχία.

²⁸ Η swissair κήρυξε πτώχευση και τη θέση της πήρε από το 2001 η Swiss International Airlines. Τον Απρίλιο του 2001, η νέα εταιρία εντάχθηκε στην Star Alliance.

Για να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη και «συμπαγής» με διάρκεια στο χρόνο συμμαχία, απαιτείται η υλοποίηση και του τρίτου σταδίου. Εδώ, οι αεροπορικές εταιρίες μέλη, «αναμειγνύουν» τα στοιχεία του ενεργητικού τους τα οποία και χρησιμοποιούν από κοινού. Στα πλαίσια αυτά υπάρχει η δυνατότητα κοινής εξέλιξης των παρεχόμενων υπηρεσιών των αεροπορικών εταιριών προς τους πελάτες τους (άρα οι πελάτες απολαμβάνουν σχεδόν ταυτόσημες υπηρεσίες με όποια αεροπορική εταιρία μέλος της συμμαχίας και να ταξιδέψουν). Υπάρχει όμως και η περίπτωση ίδρυσης νέων εταιριών από τα μέλη των συμμαχιών, οι οποίες θα διαχειρίζονται τις διαφορετικές πτυχές των δραστηριοτήτων των αεροπορικών εταιριών στις οποίες ανήκουν. Το 1998, οι KLM και Alitalia, προχώρησαν σε συμφωνίες τύπου *joint venture* (κοινοπραξίες), αποτέλεσμα των οποίων θα ήταν η δημιουργία δύο εταιριών: μία για να προσφέρει υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης πελατών και μία μεταφορική (*cargo*). Ένα χρόνο αργότερα οι δύο αεροπορικές εταιρίες προχώρησαν ένα βήμα παραπέρα επιχειρώντας ένα μεγαλύτερο βαθμό ολοκλήρωσης της συνεργασίας τους (χωρίς όμως να προβούν σε πλήρη συγχώνευση) με την ενοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Για να το πετύχουν αυτό φρόντισαν ώστε οι δύο νέες τους εταιρίες, να έχουν μια ενοποιημένη διοικητική δομή και να χρησιμοποιούν το στόλο και το προσωπικό των μητρικών αεροπορικών τους εταιριών. Η συμφωνία προέβλεπε ότι κάθε αεροπορική εταιρία θα κρατούσε 450 εκατομμύρια δολάρια από τα κέρδη αυτής της συμφωνίας ενώ σε περίπτωση εσόδων μεγαλύτερων από αυτού του ποσού, τα κέρδη θα μοιράζονταν σε ίση αναλογία ανάμεσα σε αυτές τις δύο αεροπορικές εταιρίες. Η όλη κίνηση των δύο αυτών αεροπορικών εταιριών ήταν πολύ τολμηρή διότι επιχειρούσε να δημιουργήσει ισχυρούς δεσμούς μεταξύ αυτών οδηγώντας τις απευθείας στο τρίτο στάδιο δημιουργίας μιας συμμαχίας, παραβλέποντας τα δύο προηγούμενα στάδια. Τελικά η συγκεκριμένη συμμαχία δεν καρποφόρησε, αφού την εγκατέλειψε η KLM, αποδίδοντας την κίνηση της αυτή στις καθυστερήσεις που έλαβαν χώρα για την αποκρατικοποίηση της Alitalia και τα εμπόδια τα οποία προέκυψαν στη προσπάθεια ανάπτυξης του αεροδρομίου Milan Malpensa, το οποίο θα ήταν το *hub* της συμμαχίας στην Ιταλία.

Κατά το τρίτο στάδιο δημιουργίας αεροπορικών συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρίες ξεφεύγουν από τα όρια των δικών τους ατομικών επωνυμιών και δίνουν έμφαση με τις προσπάθειες τους, στη δημιουργία μιας ισχυρής συμμαχικής εικόνας και επωνυμίας. Δεν είναι απίθανο δε το γεγονός να χρησιμοποιήσουν οι αεροπορικές

Πίνακας 6.2 Στάδια προς την δημιουργία ολοκληρωμένων στρατηγικών συμμαχιών.

Πηγή: Αναπροσαρμογή από Doganis Rigas (2005), The airline business, Routledge, 2nd Edition, σελ 102.

Στάδια	Στόχος	Συνέργειες σε Κοινούς τομείς	Επωνυμία	Έξοδος από τη Συμμαχία
1 ^ο Στάδιο	Παραγωγή Εσόδων	Κωδικοί Πωλήσεις Δίκτυο Αποσκευές	Διατήρηση Ξεχωριστών Επωνυμιών	Σχετικά εύκολη είσοδος και έξοδος
2 ^ο Στάδιο	Μείωση Κόστους	Φορτοεκφόρτωση Συντήρηση Πωλήσεις σε τρίτες χώρες Κέντρα τηλεφωνικής εξυπηρέτησης Πληροφοριακά Συστήματα Εναρμόνιση Στόλου Αγορές	Διατήρηση Ξεχωριστών Επωνυμιών	Η έξοδος είναι πιο δύσκολη αλλά εφικτή
3 ^ο Στάδιο	Κοινοπραξία	Δικαιόχρηση Ανάπτυξη προϊόντος Αεροσκάφη και Πλήρωμα Ξεχωριστές εταιρίες (πχ για εξυπηρέτηση πελατών και μεταφορών - cargo)	Χρήση κοινής επωνυμίας	Έξοδος πολύ δύσκολη έως αδύνατη

εταιρίες, σε αυτές τις περιπτώσεις, το όνομα της συμμαχίας και να επιχειρήσουν να ταυτιστούν με αυτό. Η συνεργασία τους πλέον μπορεί να είναι τόσο στενή, ώστε να διατηρούν ακόμη και κοινό μεταξύ τους εταιρικό λογαριασμό. Καθίσταται επομένως τρομερά δύσκολη η «απεμπλοκή» μιας αεροπορικής εταιρίας από μια τέτοια στρατηγική συμμαχία καθότι η τελευταία παίρνει πλέον μια μορφή παρόμοια με εκείνη μιας ξεχωριστής και συγκροτημένης αεροπορικής εταιρίας. Το επόμενο βήμα εξέλιξης αυτού του σταδίου, θα ήταν η πλήρης συγχώνευση των αεροπορικών εταιριών εάν οι κανόνες που αφορούν ιδιοκτησιακά θέματα και θέματα εθνικότητας το επιτρέψουν. Η τελευταία αυτή προσδοκία, απεικονίζεται άψογα στη περίπτωση των KLM και Air France οι οποίες ξεκίνησαν την συγχώνευση τους το 2004. Η επιθυμία τους είναι να λειτουργήσουν ως ανεξάρτητοι αερομεταφορείς για τα πέντε πρώτα χρόνια (οπότε το στοίχημά που τίθεται είναι η επιτυχής υλοποίηση των όσων προβλέπονται από τα δύο πρώτα στάδια) και αργότερα αφού ξεπεραστούν οι όποιοι κρατικοί περιορισμοί (πχ νόμοι για την προστασία των Ολλανδών εργαζομένων) να μπορούν τελικά οι να προχωρήσουν οι εταιρίες αυτές στη πλήρη συγχώνευση τους.

6.4.1 Συνθήκες και προϋποθέσεις για τη δημιουργία ολοκληρωμένων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών

Για να μπορέσει μια αεροπορική εταιρία να καλύψει με επιτυχία τις απαιτήσεις των τριών αυτών σταδίων, χρειάζεται να διασφαλίσει τις παρακάτω συνθήκες και προϋποθέσεις:

- 1) Να υπάρχουν προφανή και σαφή οφέλη για όλες τις αεροπορικές εταιρίες που συμμετέχουν στη συμμαχία και τα οποία να επιμερίζονται σε αυτές αξιοκρατικά. Τα οφέλη αυτά μπορεί να αφορούν κυρίως το μάρκετινγκ, τη μείωση του κόστους και του ανταγωνισμού.
- 2) Το όραμα και οι στόχοι μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας (μακροπρόθεσμοι και μη), θα πρέπει να είναι πλήρως κατανοητά από όλες τις εταιρίες μέλη της.
- 3) Το όραμα και οι στόχοι, θα πρέπει να «επικοινωνούνται» στους εργαζομένους όλων των τμημάτων σε όλες τις αεροπορικές εταιρίες και να γίνονται πλήρως κατανοητοί.

- 4) Απαιτείται αποτελεσματική διοίκηση, η οποία περιλαμβάνει σαν κύρια χαρακτηριστικά της τη στενή και καλή επαγγελματική σχέση μεταξύ των μάντζερ των αεροπορικών εταιριών, ένα συνεχώς παρακινούμενο προσωπικό και τον αμοιβαίο σεβασμό στις διαφορές οργάνωσης και κουλτούρας μεταξύ των εταιριών.
- 5) Οι παρεχόμενες υπηρεσίες από όλες τις αεροπορικές εταιρίες, θα πρέπει να εστιάζονται στο πελάτη.
- 6) Θα πρέπει το προσωπικό όλων των αεροπορικών εταιριών της συμμαχίας, να έχει την απαιτούμενη θέληση να εξυπηρετεί σωστά όλους τους πελάτες της συμμαχίας (αν δηλαδή οι αεροπορικές εταιρίες A και B βρίσκονται στην ίδια συμμαχία, τότε ο επιβάτης της αεροπορικής εταιρίας A, θα πρέπει να απολαμβάνει την ίδια καλή αντιμετώπιση τόσο από το προσωπικό της A, όσο και από το αντίστοιχο προσωπικό B).

Κύρια αιτία για τη μη συμμόρφωση των αεροπορικών εταιριών στις παραπάνω προϋποθέσεις, αποτελεί η μεταξύ τους ανομοιογένεια σε θέματα διαδικασιών, στόχων, στρατηγικής, κουλτούρας κ.λ.π.

Αξίζει να ολοκληρωθεί το συγκεκριμένο μέρος, αναφέροντας ότι μέχρι τις αρχές του 2005, οι περισσότερες περιφερειακές συμμαχίες και αρκετές από τις παγκόσμιες, δεν είχαν προχωρήσει πέρα από το πρώτο στάδιο. Η oneworld και η skyteam, βρίσκονται ακόμη στο 1^ο στάδιο, επιδιώκοντας κυρίως την αύξηση των εσόδων τους. Αντίθετα η Star Alliance, έχει ήδη προχωρήσει στο 2^ο στάδιο προσπαθώντας να μειώσει τα κόστη της. Ενδεικτικά παρατίθενται ως ενέργειες υλοποίησης του 2^{ου} σταδίου από την Star Alliance, η δημιουργία κοινής πληροφοριακής πλατφόρμας για όλες της εταιρίες μέλη, η παραγγελία αεροσκαφών τύπου Boeing 787 με κοινές προδιαγραφές (ώστε να έχουν ίδια κόστη λειτουργίας και συντήρησης τα οποία θα μοιράζονται πιο εύκολα οι εταιρίες μέλη μεταξύ τους) και η δημιουργία της Star Alliance Fuel Co, η οποία εφοδιάζει τα αεροσκάφη της συμμαχίας με καύσιμα.

6.5 Διμερείς συμφωνίες έναντι πολυμερών. Γιατί τελικά πολλές αεροπορικές εταιρίες δεν συμμετέχουν στις μεγάλες, πολυμερείς στρατηγικές συμμαχίες;

Η προηγούμενη ανάλυση επικεντρώθηκε κυρίως στην πολυμερείς στρατηγικές συμμαχίες (σ' αυτές δηλαδή οι οποίες συνάπτονται μεταξύ τριών ή περισσότερων αεροπορικών εταιριών) και δεν ανέφερε περισσότερες λεπτομέρειες για τα χαρτοφυλάκια διμερών συμφωνιών (*portfolios bilateral* – συναντήθηκε για πρώτη φορά ο όρος στο τρίτο επίπεδο ισχύος των δεσμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών, εκείνου των περιφερειακών συντελεστών). Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν οι διαφορές μεταξύ αυτών των συμφωνιών. Όπως είχε ήδη την ευκαιρία να δει ο αναγνώστης, το χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών συναντάται στους περιφερικούς συντελεστές, δηλαδή σε εκείνες τις αεροπορικές εταιρίες που διατηρούν μια σειρά από δεσμούς με άλλες εταιρίες, από διάφορες αεροπορικές συμμαχίες. Στις πολυμερείς συμμαχίες (*multilateral agreements*) αντίθετα, κάθε μέλος διατηρεί μια διμερή συμφωνία με κάθε ένα άλλο μέλος που ανήκει στη συμμαχία ή τουλάχιστον με το ιεραρχικό επίπεδο το οποίο ασκεί εξουσία στη συμμαχία (αν υφίσταται η δεύτερη από τις τάσεις που αναφέραμε στην οργάνωση των στρατηγικών συμμαχιών).

Το χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών οφείλει να εξεταστεί από τη σκοπιά μιας και μόνο εταιρίας η οποία διατηρεί ένα σύνολο από δεσμούς με άλλες εταιρίες. Η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία η οποία ακολουθούσε ως τώρα τη αυτή τακτική, είναι η Japan Airlines.²⁹ Ο αερομεταφορέας αυτός, δεν ανήκει σε καμία από τις μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες, αλλά διατηρεί ένα χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών το οποίο στα μέσα του 2001 περιελάμβανε 19 εταιρίες. Όλες αυτές οι εταιρίες μαζί συγκέντρωναν το 26% της παγκόσμιας επιβατικής κίνησης στους αιθέρες. Από την άλλη ένα πολυμερές δίκτυο συμφωνιών, μπορεί να εξετασθεί, είτε από τη σκοπιά ενός μονού αερομεταφορέα, είτε από τη σκοπιά του ιδίου του δικτύου συμφωνιών. Μια πραγματική πολυμερής συμμαχία, μπορεί να υποδηλώνει μια μορφή αποκλειστικότητας όπως συμβαίνει στη Star alliance όπου καμία εταιρία μέλος της συμμαχίας αυτής, δεν μπορεί να συνάψει συμφωνίες εκτός του δικτύου της. Αυτή η διαφορά της ελευθερίας κινήσεων ανάμεσα στους δύο τύπους στρατηγικών συμμαχιών (πολυμερείς και χαρτοφυλάκιο διμερών), βρίσκεται να είναι βασικό θέμα αξιολόγησης για μια αεροπορική εταιρία η οποία επιθυμεί να ασπαστεί τη μία ή την

²⁹ Στις αρχές του 2007, πρόκειται να γίνει μέλος της oneworld. Περισσότερες λεπτομέρειες μπορεί να βρει κανείς στη σελίδα http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=30145&subcategory_id=53

άλλη μορφή. Ακόμη και η έξοδος από τη συμμαχία, είναι πολύ πιο εύκολη στο χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών. Από την άλλη όμως η επιλογή των πολυμερών συμμαχιών, είναι πιο σοφή εάν μια εταιρία επιθυμεί να έχει οφέλη στον τομέα του μάρκετινγκ (Gudmundsson and Lechner, 2006). Αποτελεί επίσης η τελευταία, μια λύση για τις εταιρίες που θέλουν να πετύχουν μείωση του ανταγωνισμού τους και επιθυμούν να απολαύσουν προνόμια παρόμοια με εκείνα τα οποία θα είχαν στη περίπτωση συγχώνευσης τους με μια άλλη εταιρία. Φυσικά η ενδεδειγμένη επιλογή για μια αεροπορική εταιρία η οποία προέρχεται από μία χώρα – αγορά με πολλούς περιορισμούς εισόδου (γεωγραφικούς ή νομικούς), είναι το χαρτοφυλάκιο συμφωνιών και άρα η μη συμμετοχή σε οποιαδήποτε μεγάλη στρατηγική συμμαχία.

6.6 Αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες ή εξαγορές και συγχωνεύσεις;

Στο σημείο αυτό, κρίνεται ότι πλέον μπορεί να πραγματοποιηθεί μια απευθείας σύγκριση των δύο κυριότερων στρατηγικών επιλογών που ακολουθούν οι αεροπορικές εταιρίες (δηλαδή τις συμμαχίες ή τις εξαγορές και συγχωνεύσεις) ώστε να γίνει κατανοητή η κατά κράτος υπερίσχυση της επιλογής των συμμαχιών, τουλάχιστον μέχρι σήμερα. Όπως έχει αναφερθεί στο κεφάλαιο όπου αναλύονται οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές των αεροπορικών εταιριών, υπάρχουν ρυθμιστικοί κανόνες και χρηματοοικονομικής φύσεως εμπόδια που εμποδίζουν την εξάπλωση των εξαγορών και συγχωνεύσεων στον αεροπορικό κλάδο. Δεν είναι λίγες οι φορές όπου είδαμε στη μελέτη μας την επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών να ακολουθείται ως μέσο εξάπλωσης των αεροπορικών εταιριών σε νέες αγορές, επειδή ήταν αδύνατη λόγω κανονισμών από τις κρατικές αρχές της χώρας τους η εξαγορά κάποιου αερομεταφορέα.

Θεωρητικά, υπάρχουν τρεις δυνατότητες επένδυσης από μία αεροπορική εταιρία σε μια άλλη³⁰:

Δυνατότητα 1^η: Η εταιρία Α εξαγοράζει την (συχνά μικρότερης της), εταιρία Β.

Δυνατότητα 2^η: Οι εταιρίες Α και Γ, συγχωνεύονται πλήρως, δημιουργώντας την εντελώς νέα εταιρία Γ.

Δυνατότητα 3^η: Δημιουργείται μια «υπερεταιρία» - (πρόδρομος ουσιαστικά ενός νέου αεροπορικού κολοσσού) από τις εταιρίες Α και Β, η οποία είναι κύριος μέτοχος

³⁰ <http://www.oecd.org/dataoecd/1/15/2379233.pdf>

(*holding company*) και των δύο αυτών εταιριών. Οι δύο εταιρίες εξακολουθούν, για κάποιο διάστημα, να δραστηριοποιούνται υπό τις δικές τους και διαφορετικές μεταξύ τους επωνυμίες, (ενώ στην ουσία όλες οι κατευθυντήριες γραμμές προέρχονται από την υπερεταιρία), αποκομίζοντας με αυτό το τρόπο ορισμένα (αλλά όχι όλα) από τα οφέλη μιας πλήρους συγχώνευσης. Παράδειγμα 3^{ης} δυνατότητας, αποτελεί η κίνηση του γαλλικού αερομεταφορέα Air France και της ολλανδικής KLM το 2004. Η κίνηση αυτή, είχε ως αποτέλεσμα την ίδρυση της Air France - KLM. Η νέα εταιρεία έχει τα κεντρικά της γραφεία στο Διεθνές Αεροδρόμιο Charles de Gaulle, στο Παρίσι και είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο από πλευράς εσόδων, ενώ είναι η τρίτη μεγαλύτερη στην Ευρώπη από πλευράς επιβατικής κίνησης. Όπως φαίνεται και από το παράδειγμα, οι εταιρίες είναι παρόμοιου μεγέθους.

Από τις τρεις αυτές δυνατότητες, η πρώτη είναι εκείνη η οποία κατέχει τα ηνία, στη διεθνή πρακτική των αεροπορικών εταιριών. Με άλλα λόγια αυτό που συνήθως φαίνεται να συμβαίνει, είναι η εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών μιας μικρής περιφερειακής (*regional*) αεροπορικής εταιρίας από μία μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία. Ο στόχος αυτής της ενέργειας δεν είναι η πλήρης ενσωμάτωση της δεύτερης εταιρίας στη πρώτη, καθώς ο μεγαλύτερος αερομεταφορέας έχει κάθε λόγο να επιτρέψει την λειτουργία της εξαγορασθείσας εταιρίας σαν ξεχωριστή φίρμα, για να επωφεληθεί από την μείωση εργατικού κόστους, που συνεπάγεται μια τέτοια ενέργεια. Παράδειγμα αξιοποίησης αυτής της δυνατότητας, είναι η εξαγορά τοπικών αεροπορικών εταιριών της Γερμανίας και της κεντρικής Ευρώπης από την Lufthansa.

Η δεύτερη δυνατότητα, απαιτεί μια ανασυγκρότηση στη δομή και των δύο εταιριών που επιχειρούν την συγχώνευση, ώστε η νέα εταιρία η οποία θα δημιουργηθεί, να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά αξιοποιώντας τους πόρους και των δύο αυτών εταιριών. Όμως σε ενδεχόμενη επιθυμία για διάσπαση των εταιριών θα ανακύψουν προβλήματα, καθώς οι δομές των αρχικών εταιριών θα έχουν «αποσυντεθεί». Κύριος στόχος μιας τέτοιας συγχώνευσης, μπορεί να είναι η επίτευξη οικονομιών φάσματος ή μια προσπάθεια μείωσης του ανταγωνισμού υπό την λογική ότι ο τελευταίος δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με την αύξηση του μεγέθους μια αεροπορικής εταιρίας επειδή, όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, μια τέτοια ενεργεί δεν αποφέρει από μόνη της σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Μέχρι σήμερα, οι εξαγορές πραγματοποιούνται μεταξύ αερομεταφορέων με πολύ διαφορετικά μεταξύ τους μεγέθη και προφίλ, ενώ οι πραγματικές συγχωνεύσεις παραμένουν ελάχιστες σε ποσοστά. Ουσιαστικά αναμένεται να ξεκινήσει η εφαρμογή τους με τη πιθανή πλήρη μελλοντική συγχώνευση των αεροπορικών εταιριών Air France και KLM. Προς το παρόν το εγχείρημα των Air France και KLM, υιοθετεί πολλά από τα χαρακτηριστικά μιας συμμαχίας.³¹ Πιο συγκεκριμένα, και οι δύο εταιρίες, διατηρούν την ξεχωριστή τους ταυτότητα και τις ξεχωριστές τους οργανωσιακές δομές ενώ πολλές από τις αποφάσεις παίρνονται από τα διοικητικά συμβούλια της κάθε εταιρίας για λογαριασμό της ίδιας. Κάθε μονάδα – εταιρία που συμμετέχει σε αυτό το σχήμα, έχει διαφορετικούς μετόχους και επίσης οι δομές κάθε μονάδα χρειάζεται απλά να «ευθυγραμμιστούν» μεταξύ τους και όχι να συγχωνευτούν. Κύρια πλεονεκτήματα αυτής της τρίτης δυνατότητας όπως εφαρμόζεται στην περίπτωση των Air France και KLM, είναι αφενός μεν η ευπρόσδεκτη αποδοχή της από τον λιγότερο ισχυρό αερομεταφορέα, αφετέρου δε, το γεγονός ότι οι εταιρίες οι εταιρίες μπορούν να συνεχίσουν την δραστηριοποίησή τους σαν εθνικοί αερομεταφορείς υπό τις ήδη υπογεγραμμένες «συμφωνίες του αέρα» (Air services Agreement ή ASAs). Εάν οι Air France και KLM, είχαν επιλέξει τη δεύτερη από τις δυνατότητες που περιγράψαμε παραπάνω, θα δημιουργούνταν μια νέα εταιρία η οποία θα έχανε κάποια από τα δικαιώματα σε κυκλοφορία, από εκείνα τα οποία είχαν εξασφαλίσει οι αρχικές εταιρίες. Επιπλέον, η ίδια δυνατότητα, απαιτεί πολύ πιο βραχεία κάλυψη του κόστους υλοποίησης της (κυρίως για την συγχώνευση των δομών των εταιριών), ενώ στη τρίτη δυνατότητα, το αντίστοιχο κόστος μπορεί να διαχυθεί σε πολύ μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα. Τέλος, η δυνατότητα αυτή, επιτρέπει σε μια εταιρία να προλάβει κάποιες ενδεχόμενες δυσάρεστες γι' αυτήν εξελίξεις στο μέλλον (δηλαδή η Air France, ήθελε να μην αποκτήσει κάποιος ανταγωνιστής της τον έλεγχο της KLM, διότι η τελευταία έχει ως βάση της ένα στρατηγικής σημασίας *hub* αεροδρόμιο, το Schiphol, το οποίο βρίσκεται στο Amsterdam και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τις ανταποκρίσεις πτήσεων με τις οποίες εξυπηρετούνται πελάτες από Ευρώπη, Η.Π.Α, Ασία κ.λ.π).

Συνοψίζοντας, μπορεί να συγκρατηθεί στο νου του αναγνώστη ότι αν και ενδέχεται στο μέλλον να αυξηθούν οι εξαγορές και συγχωνεύσεις (κυρίως με αξιοποίηση της 3^{ης} δυνατότητας) μεταξύ των αεροπορικών εταιριών, οι σχέσεις τους ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις θα έχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας συμμαχίας. Όσο περισσότερο εξακολουθούν οι ρυθμιστικοί κανόνες και

³¹ http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m3280_en.pdf

χρηματοοικονομικής φύσεως εμπόδια, να αναστέλλουν τις εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο, τόσο περισσότερο θα αυξάνεται η ανάγκη σύναψης στρατηγικών συμμαχιών, μεταξύ των αεροπορικών εταιριών. Πάντως, ακόμη και η συμμαχία Star Alliance, έχει θεσπίσει ένα κανονισμό, σύμφωνα με τον οποίο, καμία αεροπορική εταιρία μέλος της, δεν μπορεί να κατέχει ποσοστό άνω του 5% σε άλλη εταιρία μέλος. Μπορεί λοιπόν με σχετική βεβαιότητα να εκφραστεί ο ισχυρισμός ότι όποιες και αν είναι οι εξελίξεις στο κλάδο και όσο και αν ο κλάδος φιλελευθεροποιηθεί, οι συμμαχίες θα εξακολουθήσουν να αποτελούν την κυριότερη μορφή σχέσης μεταξύ δύο αεροπορικών εταιριών.

6.7 Συμπεράσματα.

Οι αεροπορικές εταιρίες προχωρούν στη δημιουργία συμμαχιών βάσει των δικών τους αποκλειστικών συμφερόντων, κυρίως σε επίπεδο οικονομικό και σε επίπεδο κάλυψης δικτύου διαδρομών και παρεχόμενων υπηρεσιών. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη φύση την οποία έχει η συμμαχία σαν στρατηγική επιλογή (ουσιαστικά κάθε εταιρία απολαμβάνει οφέλη ενώ διατηρεί την αυτονομία της), δεν διευκολύνουν την επίτευξη υψηλών επιπέδων συνοχής παρόμοιων με εκείνων που συναντώνται σε μια συγχώνευση για παράδειγμα. Έτσι πάρα πολλές συμμαχίες καταλήγουν σε αποτυχία όπως θα φανεί αναλυτικότερα και στο Κεφάλαιο 8. Πριν όμως αναλυθούν διεξοδικότερα οι παράγοντες αποτυχίας των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών, είναι απαραίτητο να ολοκληρωθεί η περιγραφή και η ανάλυση των συμμαχιών αυτών, αυτή τη φορά από την οπτική γωνία της επίδρασης τους σε θέματα φέρμας και επωνυμίας τόσο των ιδίων των συμμαχιών, όσο και των εταιριών μελών τους ξεχωριστά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Chandler, A. (1962), *A Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT press.
- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. & Albers, S. (2005), *Strategic Management in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, Routledge, 2nd Edition.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Oum, T., Park, J., Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances - The Case of the Airline Industry*, Elsevier Science & Technology.
- Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Joessey – Bass Publishers.

Επιστημονικά Άρθρα

- Gudmundsson. S.V and Lechner. C. (2006), Multilateral Airline Alliances: Balancing Strategic Constraints and Opportunities, *Journal of Air Transport Management*, Vol 12, Issue 3, Pages 153-158.
- Hamel, Gary, Doz., Yves and Prahaland (1989), Collaborate With Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January – February, Pages 133-139.
- Kleymann, B. and Seristö, H. (2001), Levels of Airline Alliance Membership Balancing Risks and Benefits, *Journal of Air Transport Management*, Vol 7, Issue 5, Pages 303-310.
- Lee, Y (2004), Factors to Consider when Entering into a Parternership Arrangement in Japan, *Strategic Change*, Vol 13, Issue 3, Pages 151-158.
- Lin, Ming Hsin, (2005), Alliances and entry in a simple airline network, *Economics Bulletin*, Vol. 12, No. 2 Pages 1–11.
- Morrish, S. C. and Hamilton, R. T. (2002), Airline Alliances - Who Benefits?, *Journal of Air Transport Management*, Vol 8, Issue 6, Pages 401 - 407.

- Pekár, P and Margulis, M. (2003), Equity Alliances Take Centre Stage, *Business Strategy Review*, Vol 14 Issue 2, Pages 50-62.

Ιστοσελίδες

- http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m3280_en.pdf
- <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00419.x>
- <http://www.chairedetourisme.uqam.ca/pdf/Actes%20-%20Alliances.pdf>
- <http://www.griponpurchasing.com/publications/eng/GRIP-article-alliances.pdf>
- <http://www.icao.int/icao/en/atb/ecp/dubai2006/AlliancesMergers.pdf>
- <http://www.icao.int/icao/en/atb/eip/Ecp/AirlineAlliances.pdf>
- <http://www.oecd.org/dataoecd/1/15/2379233.pdf>
- <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1998/pdf/29.pdf>
- <http://www.strategic-alliances.org/membership/memberresources/bpb-public-articles/the-perfect-pre-nup-to-strategic-alliances.pdf/download+airline+alliances.pdf&hl=el&gl=gr&ct=clnk&cd=4>
- http://www.touchbriefings.com/pdf/12/avia031_p_ghobrial.pdf
- http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=30145&subcategory_id=53
- http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=34404&subcategory_id=53
- http://www3.dfj.vd.ch/formation-citoyenne/actualite/dossier_2/CitoyenJD/DevFiles_pdf/Deregulation-alliances.pdf

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:
Στρατηγική διαχείριση επωνυμίας αεροπορικών εταιριών και
αεροπορικών συμμαχιών

7.1 Εισαγωγή.

Έρευνες του παρελθόντος, έχουν αποδείξει ότι οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των αεροπορικών εταιριών, συγκροτούνται με σκοπό οι τελευταίες να αποκτήσουν οφέλη και πλεονεκτήματα κυρίως σε θέματα μάρκετινγκ και ενίσχυσης της εικόνας του προϊόντος που αυτές προσφέρουν και λιγότερο σε θέματα που αφορούν τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Με άλλα λόγια, οι εταιρίες αυτές, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εικόνα της εμπορικής τους δραστηριότητας και λιγότερο στην οικονομική τους απόδοση. Αυτό συμβαίνει επειδή πιστεύουν ότι η επικέντρωση μιας αεροπορικής εταιρίας στη παροχή σωστών υπηρεσιών, πλήρως ανταποκρινόμενων στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό κίνητρο για μια μακροχρόνια συνεργασία με μια σταθερή και πιστή πελατειακή βάση. Αυτή τη λογική άλλωστε, υιοθετούν και οι περισσότερες εταιρίες στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο και αυτό διότι το κόστος διατήρησης ενός πελάτη είναι πολύ χαμηλότερο από εκείνο που απαιτείται για τη προσέλκυση κάποιου νέου. Σ' ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον, όπως είναι εκείνο των αεροπορικών εταιριών, το μεγάλο στοίχημα για τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία πιστών πελατών (*loyal customer*), διότι μόνο έτσι θα μπορεί να εξασφαλίσει μακροπρόθεσμα χρηματοοικονομικά οφέλη. Θα μπορούσε λοιπόν κάποιος να ισχυριστεί, ότι οι περισσότερες αεροπορικές συμμαχίες οι οποίες συνάπτονται, είναι στη πραγματικότητα συμμαχίες στρατηγικού μάρκετινγκ (*strategic marketing alliances*). Ο ίδιος ο κύριος Bruce Harris, ως διευθυντής στην United Airlines, χαρακτήρισε το 1997 την Star Alliance, σαν «ένα σύνολο από σχέσεις μάρκετινγκ». Όλα αυτά τα οφέλη τα οποία επιχειρείται να αντληθούν σε επίπεδο μάρκετινγκ με τη δημιουργία των αεροπορικών συμμαχιών, έχουν σαν απώτερο στόχο τη δημιουργία προστιθέμενη αξίας για το προϊόν της αεροπορικής εταιρίας (δηλαδή για το σύνολο των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει) και κατ' επέκταση μια καλύτερη εικόνα της εταιρίας αυτής και του ονόματός της στη συνείδηση των καταναλωτών της. Στα πλαίσια αυτής της ανάλυσης, σημείο ενδιαφέροντος, αποτελεί η διαπίστωση του πώς τελικά διαμορφώνονται οι εικόνες ολόκληρων των συμμαχιών, οι οποίες λειτουργούν υπό μια επωνυμία (πχ Star Alliance, Oneworld κ.λ.π)

7.2 Η εικόνα και εμπορική επωνυμία μιας αεροπορικής εταιρίας.

Όταν ένας επιβάτης προμηθεύεται ένα εισιτήριο από μια αεροπορική εταιρία, δεν αγοράζει μόνο την μετακίνησή του από το σημείο Α στο Σημείο Β. Αγοράζει και ένα

σύνολο από παραμέτρους και διαστάσεις της υπηρεσίας αυτής, όπως είναι η ποιότητα, η συνέπεια, η προσοχή, η φιλικότητα, εθνικότητα, η εμφάνιση, η ασφάλεια κ.λ.π. Στην Ευρώπη κυρίως, η εικόνα μιας αεροπορικής εταιρίας, συνδέεται άρρηκτα με την εθνικότητά της. Αυτό σημαίνει ότι οι επιβάτες, περιμένουν να εντοπίσουν σε μια αεροπορική εταιρία, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία συναντούν σε ανθρώπους ίδιας εθνικότητας. Έτσι η τυπικότητα, η συνέπεια η ασφάλεια και ενδεχομένως ένα σοβαρό αλλά σε καμία περίπτωση απρόσιτο ύψος εξυπηρέτησης, είναι χαρακτηριστικά τα οποία αναμένει ο επιβάτης της Lufthansa, μιας και αυτά χαρακτηρίζουν, μέσες άκρες, τους Γερμανούς ως λαό. Αντίθετα η Alitalia, αποτελεί στη συνείδηση μεγάλου μέρους του επιβατικού κοινού, μια εταιρία με μεγάλα περιθώρια βελτίωσης στο τομέα της εξυπηρέτησης, παρόλο που ήδη έχουν σημειωθεί σημαντικά βήματα προόδου έως τώρα.

Η εικόνα την οποία δημιουργεί μια αεροπορική εταιρία, δεν είναι απαραίτητα αυτό που όντως προσφέρει και κάνει η εταιρία (το «είναι» της), αλλά κάτι πολύ περισσότερο· αυτό που αντιλαμβάνεται ο πελάτης για αυτήν, αυτό που εισπράττει σαν αξία όταν δέχεται της υπηρεσίες της (Zeithaml, Parasuraman, 1990). Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες, προσφέρουν μια πορτοκαλάδα κατά τη διάρκεια μιας πτήσης τους, ο τρόπος όμως με τον οποίο θα προσφερθεί, (χαμόγελο και διάθεση της αεροσυνοδού, εμφάνιση ποτηριού, τοποθέτηση της με σωστό τρόπο στο αναδιπλωμένο τραπεζάκι, ώστε να μην ο πελάτης να αισθάνεται σίγουρος ότι δεν θα πέσει πάνω του), δημιουργούν μια υπεραξία η οποία γίνεται αντιληπτή και εκτιμάται από τον πελάτη. Η υπεραξία που δημιουργείται από το σύνολο των υπηρεσιών ενός αεροπορικού ταξιδιού, είναι εκείνη που πλαισιώνει την αντιλαμβανόμενη εικόνα που έχει ο καταναλωτής για τη συγκεκριμένη φίρμα. Οι υπηρεσίες αυτές ξεκινούν, ενδεχομένως και πριν το ταξίδι (αν το εισιτήριο αγοραστεί σε γραφείο της εταιρίας, τότε απαιτείται ο περιβάλλον χώρος να είναι ο κατάλληλος, αν υπάρχει αυτόματο *cheque-in*) και μπορούν να έχουν διάρκεια ακόμη και μετά την ολοκλήρωση του ταξιδιού (αποστολή ενημερωτικών εντύπων με νέες προσφορές και νέα δρομολόγια). Ακόμα και το μερίδιο αγοράς, η χρηματοοικονομική της υγεία και η τιμολογιακή πολιτική της, μπορούν να συμβάλλουν στη διαμόρφωση της εικόνας άρα και της ισχύς της επωνυμίας ενός αερομεταφορέα. Αν λόγου χάρη είναι γνωστό στο επιβατικό κοινό, ότι μια αεροπορική εταιρία βρίσκεται σε δυσμενή οικονομική κατάσταση, ενδέχεται η εταιρία αυτή να βρεθεί χαμηλά στη λίστα προτιμήσεων των υποψήφιων πελατών της. Με πιο απλά λόγια η εικόνα μιας αεροπορικής εταιρίας, είναι απλά μια αντίληψη αξιών από μέρος του καταναλωτή, οι οποίες αξιολογούνται θετικά ή αρνητικά και όχι ένα «πραγματικό μέγεθος».

Για πετύχει μια αεροπορική εταιρία μια καλή εικόνα και άρα μια ισχυρή επωνυμία, δεν αρκεί απλά να προσφέρει ένα τέτοιο επίπεδο υπηρεσιών το οποίο, κατά την αντίληψη του επιβάτη, να ανταποκρίνεται σε αυτήν. Χρειάζεται και επικοινωνιακή υποστήριξη από πλευράς εταιρίας ανάλογα με τα μέσα τα οποία έχει στη διάθεσή της και ανάλογα με τον προϋπολογισμό τον οποίο έχει καταρτίσει για το σκοπό αυτό. Η δημιουργία και υποστήριξη της εικόνας μιας αεροπορικής εταιρίας επικοινωνιακά, μπορεί να συντελεσθεί με τη βοήθεια διαφημίσεων σε έντυπα, τηλεοπτικά και άλλα μέσα, με χορηγίες, με συμμετοχές σε εκθέσεις και *events*, με δημοσιότητα (ένα καλό άρθρο το οποίο θα συντάξει ένας δημοσιογράφος και μάλιστα χωρίς κόστος), με την αξιοποίηση της καλής γνώμης άλλων ευχαριστημένων επιβατών οι οποίοι πρόθυμα μοιράζονται τις εμπειρίες τους με άλλους (*word of mouth*), με την αποτελεσματική διαχείριση κάποιας κρίσης, η οποία έλαβε χώρα κατά το παρελθόν κ.λ.π (Μάλλιαρης, 2001). Το καταναλωτικό κοινό δηλαδή το οποίο προτίθεται να επιλέξει μια αεροπορική εταιρία, δημιουργεί μια σειρά από προσδοκίες σχετικά με τις διαστάσεις που αφορούν το ταξίδι το οποίο θα πραγματοποιήσει (πχ μπορεί περιμένει έναν συγκεκριμένο τρόπο εξυπηρέτησης, να μην έχει καθυστερήσεις η πτήση του κ.λ.π.) οι οποίες προσδοκίες είναι συνάρτηση των ερεθισμάτων και των μηνυμάτων που έχει δεχθεί (από προγενέστερα ταξίδια και από τα επικοινωνιακά μέσα τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως) (Long, Clark, Schiffman, McMellon, 2003). Το μεγάλο στοίχημα το οποίο θα πρέπει να προσπαθούν πάντοτε οι αεροπορικές εταιρίες να πετύχουν, είναι η παροχή ενός τέτοιο επιπέδου υπηρεσιών στους πελάτες τους, το οποίο να είναι τουλάχιστον εφάμιλλο της εικόνας και των προσδοκιών που έχουν οι πελάτες αυτοί για την εταιρία. Σε αυτή τη περίπτωση, ο πελάτης θεωρεί ότι η υπηρεσία που αγόρασε, άξιζε τα χρήματα τα οποία δαπάνησε για να την αποκτήσει (*value for money*). Δεν είναι καθόλου λίγες οι περιπτώσεις εκείνες στις οποίες οι προσδοκίες των επιβατών, είναι υψηλότερες από εκείνα τα οποία τους προσφέρει τελικά η αεροπορική εταιρία.

Οι αεροπορικές συμμαχίες μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρία μέλος της στην προσπάθεια της να βελτιώσει την «αξία» των υπηρεσιών της και κατ' επέκταση, την εικόνα της προς το επιβατικό κοινό. Οι αεροπορικές εταιρίες, επιλέγουν αυτή την ενίσχυση της αξίας (*value enhancement*) του συνόλου των υπηρεσιών τους, είτε για επιθετικούς είτε για αμυντικούς σκοπούς. Στη πρώτη κατηγορία (εταιρίες με επιθετικούς σκοπούς), ανήκουν κατά κύριο λόγο οι μεγαλύτεροι αερομεταφορείς, όπως είναι οι British Airways, η Delta και η Lufthansa, οι οποίοι θέλουν να αποκτήσουν μεγάλη δύναμη στις αγορές που δραστηριοποιούνται. Επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν την αξία τους, με την διεύρυνση του δικτύου διαδρομών τους, με

την αύξηση των δρομολογίων τους, με την επέκταση των προγραμμάτων επιβράβευσης πιστών πελατών και με την κυριαρχία τους σε αεροδρόμια τύπου *hub*. Στη δεύτερη κατηγορία αντίθετα (εταιρίες που συμμετέχουν σε συμμαχία, ενισχύοντας την αξία τους για την επίτευξη σκοπών αμυντικής φύσης), ανήκουν κυρίως, οι μεσαίου και μικρού μεγέθους αερομεταφορείς, οι οποίοι προσπαθούν να καλύψουν μεγάλο μέρος της αγοράς και δεν ενδιαφέρονται τόσο για την απόκτηση μεγάλης δύναμης σε αυτήν. Επιπλέον, οι μικρότερες αεροπορικές εταιρίες, συμμετέχουν σε συμμαχίες, ώστε να αποποιοηθούν την πιθανή τάση η οποία θέλει να τους συρρικνώνει σε περιφερειακούς αερομεταφορείς.

Η συνολική αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών την οποία ζητούν να αυξήσουν οι αεροπορικές εταιρίες με τη συμμετοχή τους σε στρατηγικές συμμαχίες, μπορεί να υποδιαιρεθεί σε μικρότερα μέρη. Αν επιδιωχθεί από τους αερομεταφορείς η βελτίωση αυτών των υποδιαιρέσεων, τότε επιτυγχάνουν την ενίσχυση της συνολικής αξίας τους. Παρατηρώντας τις βελτιώσεις των υποδιαιρέσεων αυτών, (πχ πρόσβαση σε μεγαλύτερο δίκτυο διαδρομών, αύξηση μεριδίου αγοράς, εφαρμογή κοινών προγραμμάτων πωλήσεων και προγραμμάτων επαναλαμβανόμενων πελατών κ.λ.π.) οι αεροπορικές εταιρίες μπορούν να προχωρήσουν ασφαλέστερα στην, επιλογή των κατάλληλων τύπων συμμαχιών (πχ κοινή χρήση κωδικών - *codesharing* για την υποδιάρθρωση που αφορά την αύξηση των διαδρομών).

Όπως είναι γνωστό, όλες οι αεροπορικές εταιρίες έχουν μια επωνυμία η οποία συνοδεύεται και από ένα λογότυπο-σύμβολο (*logo*). Η επωνυμία αυτή (*brand*) δεν αποτελεί απλά ένα μέσο προσφώνησης της εταιρίας, αλλά ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με την εικόνα της, Επομένως όταν ένας πελάτης φέρει στη σκέψη του το όνομα μιας αεροπορικής εταιρίας, έστω της *British Airways*, συγκεντρώνονται στο μυαλό του μια σειρά από, εμπειρίες καταστάσεις, γνώσεις, γνώμες, συναισθήματα για την εταιρία αυτή. Φυσικά αυτή η νοητική και ψυχολογική διαδικασία είχε εντελώς διαφορετικά αποτελέσματα στη ψυχολογία και αντίδραση του καταναλωτή αν το όνομα ήταν διαφορετικό, όπως για παράδειγμα *LOT* (πολωνικές αερογραμμές). Επομένως όταν ένας υποψήφιος πελάτης έρχεται σε ηχητική επαφή με το όνομα μιας αεροπορικής εταιρίας ή σε οπτική επαφή με το σήμα της, επικαλείται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία πλαισιώνουν την εικόνα που έχει γι' αυτήν και φυσικά μπαίνει στη διαδικασία να δημιουργήσει προσδοκίες για το πώς θα είναι ένα μελλοντικό του ταξίδι με την εταιρία.³²

³² Προσαρμογή από τη θεωρία της διαχείρισης του επωνύμου προϊόντος, Πανηγυράκης, Γ (1999)

7.3 Η εικόνα και η εμπορική επωνυμία μιας αεροπορικής στρατηγικής συμμαχίας.

Γίνεται πλέον φανερό, ότι η αποτελεσματική διαχείριση της εμπορικής επωνυμίας (brand management), αποτελεί ζωτικής σημασίας ζήτημα για κάθε αεροπορική εταιρία στη προσπάθεια της να δημιουργήσει την επιθυμητή της εικόνα απέναντι στο επιβατικό κοινό. Μπορεί όμως αυτή η ανάλυση να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα ώστε να φανεί το τι συμβαίνει αντίστοιχα με την εικόνα μιας ολόκληρης αεροπορικής συμμαχίας. Μιλώντας για ενιαία εικόνα αεροπορικής συμμαχίας, υπονοείται ότι ανεξάρτητα από το ποια εταιρία της συμμαχίας θα χρησιμοποιήσει ένας πελάτης, η ταξιδιωτική του εμπειρία θα πρέπει να είναι περίπου ίδια. Κάθε πελάτης δηλαδή, δυνητικός ή πραγματικός, σχηματίζει τις ίδιες προσδοκίες για κάθε εταιρία της συμμαχίας και τελικά η εικόνα που σχηματίζει είναι πανομοιότυπη για όλες τις αυτές εταιρίες. Συνήθως οι επωνυμίες των αεροπορικών εταιριών είναι «μονολιθικές» (δεν χρησιμοποιούνται δηλαδή από άλλες εταιρίες, άλλων κλάδων) με μοναδική ίσως εξαίρεση την virgin. Επιπλέον κάθε αεροπορική εταιρία, πέρα από την εικόνα την οποία έχει διαμορφώσει με το πέρασμα του χρόνου, τυγχάνει θερμής υποδοχής κυρίως από το επιβατικό κοινό της χώρας προέλευσης της λόγω όμοιας εθνικότητας με αυτό. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό το πόσο δύσκολο είναι να χτίσει μια αεροπορική συμμαχία την εικόνα της δικής της φίρμας και πόσα χρήματα θα πρέπει να δαπανηθούν για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός. Ήδη η wings alliance, για παράδειγμα, δαπάνησε το 1999 περί τα 50 εκατομμύρια δολάρια Αμερικής μόνο και μόνο για να τοποθετηθεί (να γίνει δηλαδή αντιληπτή στο μυαλό των επιβατών) σαν ένα πολύ φιλικό δίκτυο αεροπορικών εταιριών προς τον πελάτη. Οπωσδήποτε οι οικονομικοί πόροι τους οποίους θα μπορούσε να διαθέσει μια αεροπορική συμμαχία για να χτίσει μια νέα, ενιαία δική της εικόνα, δεν είναι απεριόριστοι, οπότε η φήμη που έχει αποκτήσει σαν «κληρονομιά» κάθε μια από τις εταιρίες μέλη, θα ήταν ένα καλό στήριγμα, για το πρώτο καιρό τουλάχιστον.

Στη περίπτωση που οι επιμέρους επωνυμίες των εταιριών μιας αεροπορικής συμμαχίας, έδιναν τη θέση τους στην επωνυμία της συμμαχίας, τότε η νέα αυτή επωνυμία θα στερούνταν των προνομίων που έχουν αποκτήσει τα μέλη της από την ιστορία, την εικόνα και τη φήμη τους. Οι ενδείξεις για το μέλλον, δείχνουν ότι οι αεροπορικές εταιρίες, θα διατηρήσουν τελικά τις επωνυμίες και τα λογότυπά τους. Για το λόγο αυτό οι συμμαχίες, κατευθύνονται όλο και περισσότερο προς την κατεύθυνση ενεργειών μάρκετινγκ, οι οποίες αφορούν τις επιμέρους αεροπορικές

εταιρίες μέλη. Θα μπορούσε δηλαδή στο μέλλον, μια πτήση από το Όσλο προς το Σικάγο, η οποία διεκπεραιώνεται από τις αεροπορικές United και SAS, να εμφανίζεται στους επιβάτες σαν υπηρεσία της Star (Star service). Μέχρι στιγμής όμως, οι αεροπορικές συμμαχίες παραμένουν πολύ προσεκτικές στις παρεμβάσεις τους προς τις εταιρίες μέλη τους σε θέματα μάρκετινγκ και διαχείρισης επωνυμίας.

Ένα άλλο ενδιαφέρον ερώτημα το οποίο δημιουργείται είναι το πως διαμορφώνεται η εικόνα μια αεροπορικής συμμαχίας, στην περίπτωση που οι αεροπορικές συμμαχίες που την συγκροτούν, χαρακτηρίζονται από τις μεταξύ τους ανομοιογενείς εικόνες. Γενικότερα μπορεί να υποθέσει κανείς ότι είναι εφικτό να δημιουργηθεί μια εικόνα για τη συμμαχία διαφορετική από τη κάθε εικόνα των επιμέρους εταιριών μελών της. Σαν πιο ρεαλιστικό σενάριο όμως, φαίνεται να είναι ο «συμβιβασμός» των εικόνων των κυριότερων και επικρατέστερων μελών της συμμαχίας, προϊόν του οποίου θα είναι η εικόνα της ίδιας της συμμαχίας (π.χ. η εικόνα της one world, θα μπορούσε να μην αποκλίνει πολύ από την αντίστοιχη της British Airways). Στη περίπτωση που η εικόνα ενός αερομεταφορέα (π.χ. ενός μικρού-περιφερειακού αερομεταφορέα) υπολείπεται από την συνολική εικόνα της συμμαχίας, δημιουργείται η ανάγκη ενίσχυσής του ώστε να επιτευχθεί η σύγκλιση των δύο εικόνων. Στη πράξη αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, ενώ ενδέχεται η εικόνα που θα διαμορφωθεί τελικά για τον αρχικά αποκλίνοντα αερομεταφορέα, να είναι βελτιωμένη σε ορισμένα σημεία σε σχέση με την αρχική του εικόνα και επιδεινωμένη σε άλλα. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και με το θέμα της εικόνας της συμμαχίας σε σχέση με την ισχύ του δεσμού των μελών της. Μια ενιαία εικόνα, απαιτεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των αεροπορικών της εταιριών, ειδάλλως οι πελάτες οι οποίοι θα χρησιμοποιούν τις εταιρίες αυτές, δεν θα νιώθουν ότι λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών.

Ένα παράδειγμα το οποίο δείχνει στη πράξη το πώς εξελίσσονται τα όσα αναπτύξαμε πρότερα, είναι εκείνο της συμμαχίας «wings» μεταξύ των αεροπορικών KLM και Northwest Airlines. Οι δύο εταιρίες είχαν συνεργαστεί, συνδυάζοντας το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις τους στις Η.Π.Α και στην Ολλανδία. Το 1996 η KLM, ανέλαβε όλο το διαφημιστικό πρόγραμμα της Northwest, την Ευρώπη, και η Northwest της KLM στην Αμερική. Η συνεργασία δεν σταμάτησε εδώ και έτσι το 1998, η Northwest έκλεισε τα γραφεία της στο Άμστερνταμ και ανάλογα η KLM έκλεισε τα γραφεία της στην Αμερική. Κάθε εταιρία πλέον, είχε αναλάβει εξ' ολοκλήρου το πρόγραμμα πωλήσεων και διαφήμισης στην ήπειρό της, για λογαριασμό της άλλης εταιρίας. Οι δύο αυτοί αερομεταφορείς, δεν προχώρησαν σε τροποποίηση των επωνυμιών τους αν και σε κάποια αεροσκάφη εμφανίστηκε

συνδυασμός των λογότυπων τους. Πιο συγκεκριμένα μία ολόκληρη πλευρά του αεροσκάφους, είχε ακριβώς την ίδια εμφάνιση με αεροσκάφους της KLM και η άλλη πλευρά αντίστοιχα με αεροσκάφος της Northwest.³³ Σήμερα πάντως, και έπειτα από της ενέργειες συγχώνευσης της KLM από την Air France, και οι δύο εταιρίες έχουν προσχωρήσει στη συμμαχία Skyteam.

Ολοκληρώνοντας το κομμάτι της διαχείρισης της επωνυμίας μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η αναφορά της πιθανότητα ίδρυσης συμμαχιών στο μέλλον μεταξύ αεροπορικών εταιριών και άλλων εταιριών όπως *tour operators*, εταιριών μετακίνησης επιβατών εκτός αεροδρομίου. Ο γενικότερος αναβρασμός και οι ραγδαίες εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στη τουριστική βιομηχανία, δεν μπορούν να αποκλείσουν το ενδεχόμενο ίδρυσης τέτοιων συμμαχιών, οι οποίες έχουν σαν στόχο την παροχή ολοκληρωμένων τουριστικών υπηρεσιών. Το συσφαίρωμα το οποίο δημιουργείται από αυτές τις συμμαχίες, είναι κάτι εντελώς νέο και διαφορετικό σε μορφή από μια απλή παραδοσιακή αεροπορική εταιρία ή αεροπορική συμμαχία. Οποσδήποτε η εικόνα μιας τέτοιας συμμαχίας, επηρεάζεται από παράγοντες που αφορούν ολόκληρη τη γκάμα των παρεχομένων υπηρεσιών της και δεν περιορίζονται μόνο στις αεροπορικές υπηρεσίες και στις εικόνες των επιμέρους αεροπορικών εταιριών. Με το τρόπο αυτό στοιχεία όπως είναι η μεροληψία του επιβατικού κοινού στην επιλογή αεροπορικής εταιρίας βάση της εθνικότητας της, ενδέχεται να περάσουν σε δεύτερη μοίρα.

³³Remove before flight (2006), «Στρατηγικές Αεροπορικές Συμμαχίες», Τεύχος 5 Ιανουάριος – Φεβρουάριος, σελ 20

Εικόνα 7.1 Αεροσκάφος της Swiss International Airlines με το λογότυπο της Star Alliance



7.4 Αποτελέσματα έρευνας για την επίδραση των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών στην εικόνα των μελών τους.

Πρόσφατα και για πρώτη φορά, πραγματοποιήθηκε έρευνα με σκοπό την αξιολόγηση της επίδρασης των στρατηγικών αεροπορικών συμμαχιών στα μέλη τους σε σχέση με την αναγνωρισιμότητα και την εικόνα τους γενικότερα (με άλλα λόγια το branding τους).³⁴ Η έρευνα, αφορούσε τη γνώμη που είχαν οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρίες για το θέμα αυτό. Για τους σκοπούς αυτής της έρευνας, απεστάλη ερωτηματολόγιο στα τμήματα μάρκετινγκ όλων των αεροπορικών εταιριών, που συμμετέχουν στις τρεις βασικές αεροπορικές συμμαχίες (Oneworld, Star Alliance και SkyTeam). Τελικά 27 από τις 33 αεροπορικές εταιρίες συμπλήρωσαν το σχετικό ερωτηματολόγιο, δίνοντας έτσι στην έρευνα ποσοστό απαντήσεων 82%. Συνοπτικά τα πορίσματα της έρευνας ήταν τα εξής:

- Η πλειοψηφία των αεροπορικών εταιριών (89%) πιστεύουν ότι η εικόνα της συμμαχίας, επηρεάζει τη δική τους εταιρική εικόνα είτε θετικά, είτε εξαιρετικά θετικά, ενώ το υπόλοιπο 11% των αεροπορικών εταιριών κρίνει ότι η επίδραση

³⁴ http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=922&permanent_id=3

αυτή είναι ουδέτερη. Καμία πάντως αεροπορική εταιρία δεν την αξιολογεί ως αρνητική. Έτσι φαίνεται ότι οι αεροπορικές εταιρίες δεν συμμερίζονται πλέον τις αρχικές τους επιφυλάξεις για ενδεχόμενη ζημιά που θα υφίσταντο από τις συμμαχίες στη δικιά τους ατομική εικόνα (στο δικό τους brand).

- Αναφέρθηκαν κάποια μειονεκτήματα, τα οποία δημιουργούνται από την προβολή των brands των συμμαχιών. Σε αυτά περιλαμβάνονται η σύγχυση που δημιουργείται στους επιβάτες από την προσπάθεια εναρμόνισης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών από όλες τις εταιρίες που συμμετέχουν στην ίδια συμμαχία και η πεποίθηση ότι οι αεροπορικές εταιρίες χάνουν μέρος της ατομικότητας τους και ότι το προφίλ της αεροπορικής εταιρίας (*image*) μπορεί να υποστεί ζημιά.
- Σχεδόν όλες οι αεροπορικές εταιρίες (89%) δεν θέλουν το εμπορικό τους σήμα (brand) να απορροφηθεί από το συμμαχικό σήμα της συμμαχίας πράγμα το οποίο ενδεχομένως δείχνει ότι τελικά οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν τον τελικό στόχο και το τελευταίο στάδιο αυτών των συνεργασιών κι όχι ενδιάμεσο στάδιο, το οποίο θα οδηγούσε, ενδεχομένως, σε συγχωνεύσεις.
- Όλες σχεδόν οι αεροπορικές εταιρίες (εκτός από μία) πιστεύουν ότι είναι εφικτό να μεγιστοποιήσουν ταυτόχρονα τόσο το ατομικό τους εμπορικό σήμα, όσο και αυτό της συμμαχίας χωρίς να υπάρχει κίνδυνος να μεγιστοποιηθεί το ένα εις βάρος του άλλου.
- Η επωνυμία της συμμαχίας κρίνεται ότι συνδέεται μόνο οριακά με τα χαρακτηριστικά και τις αξίες της ασφάλειας (*reassurance value*), διότι οι αεροπορικές εταιρίες θέλουν να διατηρούν οι ίδιες τον έλεγχο και την στενότερη επαφή με τους δικούς τους πελάτες και δεν είναι διατεθειμένες να τα εκχωρήσουν σε άλλους. Το αποτέλεσμα αυτό έχει επηρεαστεί πιθανότατα από τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, αφού μετά από αυτή την επίθεση όλοι οι αερομεταφορείς εστιάστηκαν στην δική τους επιβίωση και έθεσαν την ανάπτυξη των συμμαχιών σε δεύτερη θέση. Προς το ίδιο συμπέρασμα οδηγεί και η διαπίστωση ότι πέρασαν σχεδόν δύο χρόνια μετά τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001 για να γίνει κάποια ανακοίνωση σχετική με την προσχώρηση αεροπορικής εταιρίας σε συμμαχία.

7.5 Συμπεράσματα.

Οι στρατηγικές συμμαχίες οδεύουν συνεχώς προς την κατεύθυνση δημιουργίας μιας ισχυρής επωνυμίας. Υπό το πρίσμα αυτής της επωνυμίας, ενισχύονται με τη σειρά τους οι επωνυμίες και κατ' επέκταση οι εικόνες των αεροπορικών εταιριών – μελών στο νου των καταναλωτών. Προς το παρόν, τουλάχιστον, δεν φαίνεται ότι οι συμμαχικές επωνυμίες θα αντικαταστήσουν τις εταιρικές, ωστόσο αρχίζουν να κάνουν όλο και περισσότερο αισθητή του παρουσία τους κατά την προσφορά αεροπορικών υπηρεσιών στους επιβάτες. Η επιτυχία της επωνυμίας μια αεροπορικής συμμαχίας είναι άμεση συνάρτηση της επιτυχίας της λειτουργίας και της απόδοσής της. Η επιτυχημένη λειτουργία της συμμαχίας, προϋποθέτει την συγκρότησή της από σχετικά ομοιογενείς εταιρίες. Υπάρχουν όμως και άλλοι λόγοι οι οποίοι μπορεί να καταστήσουν μια συμμαχία σαν πετυχημένη ή μη. Το συγκεκριμένο ζήτημα θίγεται στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 7^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Παναγυράκης, Γ. (1999), *Στρατηγική Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος*, Τόμοι Α, Β, Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. & Albers, S. (2005), *Strategic Management in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Meyer's, P. (1995), Attitude is Everything, Attitude & Motivation, Vol
- Shaw, S. (2004), *Airline Marketing and Management*, Ashgate Publishing.
- Subhash, J. (1990), *Marketing plan and Strategy*, South-Western Publish Co.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2005), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 10th edition.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Three Press.

Επιστημονικά Άρθρα

- Bennett, M., (1997), Strategic Alliances in the World of Airline Industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol 3, Issue 3, Pages 213-223.
- Bharat, A. and Tarun, K. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 21, Pages 99-126.
- Duval, D. (2005), Public/stakeholder perceptions of airline alliances: The New Zealand Experience, *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, Issue 6, Pages 448-45.
- Iatrou, K. and Alamdari, F. (2005), The Empirical Analysis of the Impact of Alliances on Airline Operations, *Journal of Air transport Management*, Vol 11, Issue 3, Pages 127-134.
- Long. M., Clark, S., Schiffman, L., McMellon, C. (2003), In the Air Again: Frequent Flyer Relationship Programmes and Business Traveller's Quality of Life, *International Journal of Tourism Research*, Vol 5, Issue 6, Pages 421-432.

- Morrish, S. C. and Hamilton, R. T. (2002), Airline Alliances - Who Benefits?, *Journal of Air Transport Management*, Vol 8, Issue 6, Pages 401 - 407.
- Weber., K. (2005), Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, Pages 257-265.

Ιστοσελίδες

- <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4948846-6.html>
- <http://www.airliners.gr>
- http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workingpapers/Uncles_Go_h01_6.pdf
- http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=30145&subcategory_id=53
- http://www.traveldailynews.com/pages/show_page/20357

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:
Λόγοι Επιτυχίας και Αποτυχίας Στρατηγικών Αεροπορικών
Συμμαχιών

8.1 Εισαγωγή.

Η ιστορία των στρατηγικών συμμαχιών των αεροπορικών εταιριών στο σύνολό της, δεν έχει καταφέρει να σημειώσει, μέχρι στιγμής μεγάλα ποσοστά επιτυχίας. Σύμφωνα με στοιχεία της συμβουλευτικής εταιρίας Boston Consulting Group, το 67% των συμμαχιών που δημιουργήθηκαν το 1991-1992, διαλύθηκε το 1995.³⁵ Οι υπερατλαντικές συμμαχίες είναι εκείνες οι οποίες εμφάνισαν τα μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας. Το φαινόμενο των πολυάριθμων αποτυχημένων στρατηγικών συμμαχιών, δεν συναντάται μόνο στον αεροπορικό κλάδο αλλά είναι επίσης χαρακτηριστικό των περισσότερων βιομηχανιών στις οποίες συνάπτονται αρκετές συμμαχίες³⁶. Παρόλα αυτά φαίνεται πως οι μεγάλες αεροπορικές συμμαχίες, έχουν παρουσιάσει μια σχετικά σταθερή ανάπτυξη κατά τη τελευταία πενταετία.

8.2 Αξιολόγηση της επιτυχίας των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών.

Η αξιολόγηση της επιτυχίας μιας αεροπορικής συμμαχίας, είναι ένα εγχείρημα ιδιαίτερα δύσκολο. Αν γίνει για παράδειγμα από τη σκοπιά μιας αεροπορικής εταιρίας, μπορεί να θεωρεί επιτυχημένη την συμμαχία στην οποία συμμετέχει, επειδή η ίδια απολαμβάνει μια σειρά από οφέλη. Μπορεί όμως να γίνει από τη σκοπιά των αποτελεσμάτων τα οποία ήθελε να πετύχει η συμμαχία ως σύνολο και τα οποία όμως μπορεί και πάλι να μην ήταν συμβατά με τα συμφέροντα μιας εκ των εταιριών μέλη. Αντίστοιχο ρόλο παίζει και η χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η αξιολόγηση της συμμαχίας. Συνήθως κατά τη πρώτη περίοδο όπου δημιουργείται η συμμαχία, οι εντυπώσεις είναι θετικές. Το κλίμα αυτό βέβαια, ενδέχεται να αναστραφεί με τη πάροδο του χρόνου από κάποια ή από όλες τις αεροπορικές εταιρίες της συμμαχίας.

8.3 Λόγοι αποτυχίας αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών και συμβουλές για την επιτυχία αυτών.

Τα πορίσματα ερευνών, έχουν γενικά αναδείξει τους κάτωθι παράγοντες αποτυχίας αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών:³⁷

³⁵ <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2003-01-02AbhishekGoel.pdf>

³⁶ <http://www.som.surrey.ac.uk/directory/download.asp?pid=221&doc=TodevaKnokeStrategicAlliance.pdf&view=1>

³⁷ <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2003-01-02AbhishekGoel.pdf>

- ❖ Οι στόχοι οι οποίοι τίθενται είναι υπερβολικά πολλοί ή δεν είναι *s.m.a.r.t.*, Ο Paul J. Meyer στο "Attitude Is Everything.", αναφέρει ότι οι στόχοι, θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (*Specific*), μετρήσιμοι (*Measurable*), εφικτοί (*Attainable*), ρεαλιστικοί (*Realistic*) και «απτοί» (*Tangible*). Αν επομένως ένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δεν συναντάται στους στόχους που θέτει η συμμαχία, τότε η τελευταία αυξάνει κατακόρυφα τις πιθανότητες της να αποτύχει. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι οι κατάλληλοι για τα συμφέροντα ολόκληρης της συμμαχίας και να γίνονται πλήρως κατανοητοί από όλους όσους εργάζονται για τις αεροπορικές της εταιρίες. Επιπλέον, θα πρέπει κάθε αεροπορική εταιρία να θέτει τους δικούς της στόχους (οι οποίοι θα πρέπει επίσης να είναι «*smart*») και να πραγματοποιεί βάσει αυτών μια ανάλυση κόστους δια ωφέλειας πριν την επιλογή για την ένταξη της ή τη μη ένταξή της σε μία συμμαχία.
- ❖ *Αποτυχημένα επιχειρηματικά σχέδια (business plan)*: Σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο, αποτυπώνεται γραπτά η στρατηγική την οποία θέλει να ακολουθήσει μια εταιρία ή μια συμμαχία, προκείμενου να επιτύχει τον στόχο της (Καρβούνης, 2000). Μια λανθασμένη στοχοθέτηση, θα αποτελέσει βασική γενεσιουργό αιτία για ένα αποτυχημένο επιχειρηματικό σχέδιο. Από εκεί και πέρα όμως η αποτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου μπορεί να οφείλεται και σε άλλους παράγοντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με αδυναμίες και λάθη που παρατηρούνται στη σύνταξη των επιμέρους κεφαλαίων του, πολλές φορές λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης ή εξαιτίας λανθασμένης αξιολόγησης κάποιων στοιχείων. Ακόμα όμως και όταν καταρτίζονται επιτυχημένα επιχειρηματικά σχέδια, ενδέχεται να μην ακολουθούνται με το σωστό τρόπο, οπότε η αξία τους αποδυναμώνεται. Πάρα πολλά στελέχη καταναλώνουν το χρόνο τους στο σχεδιασμό των επιχειρηματικών σχεδίων και όχι στη σωστή εφαρμογή και στον έλεγχο τους.
- ❖ *Ασυμμετρία* (ή ανομοιογένεια όπως αναφέρθηκε πρότερα), μεταξύ των συνεργαζόμενων εταιριών μελών. Η επιλογή ενός μιας εταιρίας – συνεταίρου με την οποία, υπάρχει συμβατότητα σε θέματα εξοπλισμού και πόρων, κουλτούρας, εμπιστοσύνης και κοινής κατανόησης των στόχων, αποτελεί ζωτικής σημασίας ζήτημα για τη βιωσιμότητα της συμμαχίας. Οι αεροπορικές εταιρίες, απαρτίζονται από ανθρώπους άρα και οι συμμαχίες τους, διατηρούν πολλά από τα χαρακτηριστικά μεταξύ των ανθρώπινων σχέσεων. Μπορεί επομένως μια συμμαχία να ξεκινήσει με τις καλύτερες προοπτικές για όλες τις

εταιρίες μέλη της και στη πορεία να προκληθούν συναισθήματα «ζήλιας», εξαιτίας μιας πιθανής καλύτερης απόδοσης ενός ή περισσότερων εταιριών μελών. Συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιριών με παρόμοια χαρακτηριστικά (μέγεθος, δίκτυο διαδρομών, διοικητική δομή και εταιρική κουλτούρα), έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να διαρκέσουν σε βάθος χρόνου. Τέλος στη περίπτωση πιθανής ασυμμετρίας ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρίες, μπορεί να προστεθεί ο βαθμός στον οποίο μια οποιαδήποτε αεροπορική εταιρία έχει ανάγκη τη συμμαχία σε σχέση με μια άλλη εταιρία της ίδιας συμμαχίας. Ένας μεγάλος αερομεταφορέας, λόγω χάρη, μπορεί να συνεχίσει τη λειτουργία του και χωρίς την τροφοδότηση του με επιβάτες από έναν μικρότερο αερομεταφορέα. Δεν ισχύει όμως το αντίστροφο.

- ❖ *Ασυμφωνία μεταξύ των προσδοκιών* μιας αεροπορικής εταιρίας από την συμμετοχή της σε μια συμμαχία και των πραγματικών οφελών που τελικά εισπράττει. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, οι αεροπορικές εταιρίες, καλλιεργούν μια σειρά από προσδοκώμενα οφέλη από την ένταξη τους σε μία στρατηγική συμμαχία, τα οποία τελικά δεν λαμβάνουν στο ακέραιο.
- ❖ *Αδυναμία παροχής ομοιογενών υπηρεσιών* από όλες τις εταιρίες μέλη μιας αεροπορικής συμμαχίας προς του επιβάτες τους. Αυτή η αδυναμία, οφείλεται κυρίως στην ανομοιογένεια των αεροπορικών εταιριών που απαρτίζουν τη συμμαχία.
- ❖ *Ανικανότητα των μάντζερ να διαχειριστούν το πλέγμα των σχέσεων*, το οποίο υφίσταται μεταξύ των εργαζομένων των αεροπορικών εταιριών που συμμετέχουν σε μία συμμαχία. Τέτοια προβλήματα ανακύπτουν πολύ συχνά στη περίπτωση συνεργασίας ανθρώπων που προέρχονται από διαφορετικές εταιρικές ή και εθνικές κουλτούρες. Πολλές φορές δε, οι μάντζερ τείνουν (λανθασμένα) να θεωρούν τους εαυτούς τους ως «έμπειρους» στην διαχείριση εταιρικών σχημάτων, στα οποία περιλαμβάνεται μια ποικιλία από κουλτούρες, επειδή ταξιδεύουν συχνά στα πλαίσια των καθηκόντων τους οπότε και γνωρίζουν από κοντά τις κουλτούρες αυτές. Γι αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχουν εγχειρίδια τα οποία η μάντζερ θα πρέπει να συμβουλευούνται τακτικά. Δεν μπορεί να προταθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων σχέσεων, καθώς μια τέτοια ενέργεια θα ήταν πολύ ριψοκίνδυνη για τους μάντζερ. Οι τελευταίοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν την κάθε περίπτωση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και τις

απαιτήσεις της, κάτι το οποίο απαιτεί από αυτούς εξαιρετική κριτική ικανότητα. Κλείνοντας, επισημαίνεται ότι στην Ευρώπη, διαφαίνεται η τάση για πρόσληψη μάντζερ οι οποίοι να προέρχονται από άλλο κλάδο (όχι δηλαδή από τον αεροπορικό) ή και από άλλη χώρα. Η τάση αυτή, έχει σαν στόχο την εξάλειψη ή έστω τη μείωση των παραπάνω προβλημάτων.

- ❖ *Ελλιπής εμπιστοσύνη και μειωμένος βαθμός ολοκλήρωσης μεταξύ των αεροπορικών εταιριών.* Όσο πιο εύκολα και χαλαρά, είναι τα εμπόδια εξόδου από τη συμμαχία, τόσο περισσότερο μειώνεται η εμπιστοσύνη μεταξύ των εταιρών. Αυτό μεταφράζεται σε μειωμένη εμπιστοσύνη στις περιπτώσεις πολυμερών συμμαχιών ή συμμαχιών που βρίσκονται στα πρώτα ακόμα στάδια δημιουργίας τους (τρία στάδια προς την ολοκλήρωση αεροπορικών συμμαχιών, πίνακας 6.2 σελίδα 80).
- ❖ *Αναποτελεσματική ροή πληροφοριών:* Αν δεν διευκολύνεται η ροή των πληροφοριών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών, τότε δυσκολεύονται οι μάντζερ να λάβουν σωστές αποφάσεις. Εκτός όμως από τους μάντζερ, ανάλογο πρόβλημα αντιμετωπίζει και κάθε εργαζόμενος ο οποίος χρειάζεται στην έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση προκειμένου να εκτελέσει σωστά τα καθήκοντά του. Η εμπιστοσύνη και η αποτελεσματική διαχείριση καταστάσεων οι οποίες οφείλονται σε διαφοροποιήσεις κουλτούρας μεταξύ των εταιριών, είναι μερικοί μόνο από τους τομείς, στα πλαίσια μιας συμμαχίας, που επιζητούν τη συνεχή ροή σωστών πληροφοριών. Η ενοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και ο επαναπροσδιορισμός ορισμένων διαδικασιών πληροφόρησης, είναι μερικά από τα βήματα τα οποία θα πρέπει να γίνουν.
- ❖ *Έλλειψη αξιολόγησης των επιδόσεων της συμμαχίας.* Οι επιδόσεις αυτές, θα πρέπει να αξιολογούνται από την οπτική γωνία αφενός μεν ολόκληρης της συμμαχίας, αφετέρου δε από εκείνη της κάθε αεροπορικής εταιρίας μέλος. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να πραγματοποιηθεί και σε ατομικό επίπεδο, καθώς οι ανθρώπινες ενέργειες είναι αυτές που κατευθύνουν τη πορεία της συμμαχίας. Η αξιολόγηση των επιδόσεων μιας συμμαχίας δείχνει την απόκλιση από τους στόχους της και αποτελεί τη θεμέλιο λίθο στη βάση χάραξης διορθωτικών ενεργειών.

8.4 Συμβουλές για τη σύναψη επιτυχημένων αεροπορικών συμμαχιών.

Ολοκληρώνοντας το μέρος αυτό, θα παρατεθεί μια τυπολογία την οποία θα πρέπει να λαμβάνουν πάντα σοβαρά υπ' όψιν τους, όσοι επηρεάζουν τις στρατηγικές συμμαχίες με τις αποφάσεις τους. Τα σημεία «κλειδιά» τα οποία χρίζουν προσοχής, είναι τα εξής:³⁸

- ✓ Ξεκάθαρη, απτή ρεαλιστική και συγκεκριμένη στοχοθεσία (smart) με μακροχρόνιο ορίζοντα.
- ✓ Σωστή επιλογή συνεργατών οι οποίοι θα πρέπει να έχουν συμβατούς στόχους και συμπληρωματικές ικανότητες.
- ✓ Πλήρης κατανόηση της κατεύθυνσης προς την οποία κινείται η συμμαχία.
- ✓ Αντιμέτωπιση ρυθμιστικών κανόνων από όλες τις εταιρίες μέλη με συντονισμένο τρόπο.
- ✓ Σωστός προγραμματισμός και διαχείριση των μοιραζόμενων πόρων
- ✓ Συνεχής επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις.
- ✓ Δεν πρέπει ποτέ να κυριαρχούν οι προσωπικές φιλοδοξίες.
- ✓ Συνεχής μέτρηση δεικτών αποδοτικότητας και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων αυτών.
- ✓ Ανάλυση κόστους δια ωφέλειας σε κάθε ενέργεια που πρόκειται να πραγματοποιηθεί.
- ✓ Θα πρέπει να δίδονται κίνητρα, ώστε να προχωρούν σε διαδικασία «ταιριάσματος» οι διαφορετικές κουλτούρες.
- ✓ Να δημιουργείται μια συμμαχία, μόνο εφόσον προκύπτουν πραγματικά οφέλη για τις ενδιαφερόμενες εταιρίες.

8.5 Συμπεράσματα.

Αν και οι συμμαχίες βρίσκονται πρώτες στη λίστα των στρατηγικών επιλογών για τις αεροπορικές εταιρίες, τα ποσοστά επιτυχίας τους και οι επιδόσεις τους, δεν έχουν ακόμη ικανοποιήσει τις μεγάλες προσδοκίες τις οποίες έχουν δημιουργήσει. Οι αεροπορικές εταιρίες επιδιώκουν την συμμετοχή τους σε συμμαχίες, κυρίως για την εξυπηρέτηση των δικών τους συμφερόντων, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα το συμφέρον της ίδιας της συμμαχίας τους. Μια αεροπορική στρατηγική συμμαχία μπορεί

³⁸ http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0113.pdf

να θεωρηθεί από μόνη της σαν ένας αυτόνομος οργανισμός, γεγονός το οποίο συνεπάγεται ότι για να δουλέψει αποτελεσματικά, απαιτεί σωστή συνεργασία και αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιριών μελών. Ο σωστός προγραμματισμός, ο συντονισμός των ενεργειών και η αποτελεσματική ροή πληροφοριών μεταξύ των εταιριών μελών, αποτελούν σημεία κλειδιά για μια εγγυημένη συμμαχία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 8^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Καρβούνης, Σ. (2000), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Chatterjee, S (2004), *Failsafe Strategies Profit and Grow from Risks that Others Avoid*, Wharton School Publishing.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Oum, T., Park, J., Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances - The Case of the Airline Industry*, Elsevier Science & Technology.
- Subhash, J. (1990), *Marketing plan and Strategy*, South-Western Publish Co.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Three Press.

Επιστημονικά Άρθρα

- Bharat, A. and Tarun, K. (2000), Do Firms Learn to Create Value? The case of Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 21, Pages 99-126.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1995), *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?*, *Harvard Business Review*, Vol 73, January, Pages 97-105.
- Gudmundsson, S.V and Lechner, C. (2006), Multilateral Airline Alliances: Balancing Strategic Constraints and Opportunities, *Journal of Air Transport Management*, Vol 12, Issue 3, Pages 153-158.
- Nigel, D. (2005), Industry Consolidation and Future Airline Network Structures in Europe, *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, Issue 3, Pages 175 – 183.
- Rhoades, D. and Lush, H. (1997), A Typology of Strategic Alliances in the Airline Industry: Propositions for Stability and Duration, *Journal of Air Transport Management*, Vol 3, Issue 3, Pages 109-114.
- Weber., K. (2005), Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, Pages 257-265.

Ιστοσελίδες

- http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0113.pdf
- <http://www.goal-setting-guide.com/smart-goals.html>
- <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2003-01-02AbhishekGoel.pdf>
- <http://www.som.surrey.ac.uk/directory/download.asp?pid=221&doc=TodevaKnok eStrategicAlliance.pdf&view=1>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:
Οι μεγαλύτερες διεθνείς στρατηγικές αεροπορικές συμμαχίες

9.1 Εισαγωγή.

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή των κυριότερων παγκόσμιων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών. Τα χαρακτηριστικά τους αναγράφονται στον αντίστοιχο πίνακα (9.1) στη σελίδα 121, ο οποίος δίνει μια συνοπτική αλλά ουσιαστική εικόνα για τις σχετικές διαφορές μεταξύ των συμμαχιών αυτών. Ακόμη, παρατίθενται στη σελίδα 122 τα διαγράμματα 9.1 και 9.2 τα οποία απεικονίζουν τις τιμές δύο πολυτίμων δεικτών: των διαθέσιμων χιλιομέτρων που πραγματοποιούνται ανά προσφερόμενη θέση και των εσόδων της επιβατικής κίνησης ανά διανυόμενο χιλιόμετρο ενός επιβάτη. Και οι δύο αυτοί δείκτες εκφράζονται σε ποσοστά, αποτελώντας, το καθένα από αυτά, ένα χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης μιας αεροπορικής συμμαχίας. Επιπλέον παρατίθενται εικόνες από την κεντρική ιστοσελίδα της κάθε συμμαχίας. Σ' αυτές φαίνεται ξεκάθαρα ότι παρέχεται η δυνατότητα στον επισκέπτη να κάνει αναζήτηση ταξιδιού, το οποίο φυσικά πραγματοποιείται από εταιρίες μέλη της συμμαχίας. Τέλος υπάρχει μια μικρή παρουσίαση των αεροπορικών εταιριών, οι οποίες επιλέγουν ή έχουν επιλέξει ως τώρα να μην εισέλθουν σε μία από τις τρεις μεγάλες αεροπορικές συμμαχίες.

9.2 Η αεροπορική συμμαχία Star Alliance.

Η Star Alliance συστάθηκε το Μάιο του 1997 από την Air Canada, την γερμανική Lufthansa, την σκανδιναβική SAS, την Thai Airways της Ταϊλανδής και την Αμερικανική United Airlines με σκοπό την δημιουργία ενός πραγματικά παγκόσμιου δικτύου. Αργότερα προσχώρησαν η βραζιλιάνικη Varig (1997), η Αυστραλιανή Ansett Australia και η Air New Zealand (1999), η Ιαπωνική All Nippon Airways (1999), ο όμιλος Austrian Airlines Group που αποτελείται από τις Lauda Air και Tyrolean Airways (2000), η Singapore Airlines (2000), η Βρετανική British Midland, η Mexicana από το Μεξικό (2000), με πιο πρόσφατες προσχωρήσεις αυτές της κορεατικής Asiana Airlines, της ισπανικής Spanair και της πολωνικής LOT. Η Star Alliance καλύπτει με 2774 αεροσκάφη 841 προορισμούς σε περισσότερες από 150 χώρες, μεταφέρει περισσότερους από 400 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως. Ελέγχοντας τους σημαντικούς κόμβους (*hubs*) στην Φρανκφούρτη, στο Λονδίνο, στην Σιγκαπούρη και την Μπαγκόκ όπως και το ισχυρότερο αεροπορικό σύστημα στις ΗΠΑ, η Star Alliance πολλαπλασιάζει τις δυνατότητες της να γίνει πραγματικά λειτουργική σε παγκόσμιο επίπεδο. Η εξυπηρέτησή της προς το πελατειακό της κοινό, είναι σημαντική και επιτυγχάνεται χάρη σε εκτεταμένες διμερείς συμφωνίες κοινού κωδικού

εισιτήρια (*code sharing*) «για όλο τον κόσμο» (για τους διεθνείς ταξιδιώτες), πρόσβαση σε περισσότερες από 500 αίθουσες επιβατών σε όλο τον κόσμο, ενοποιημένο πρόγραμμα ανταμοιβής συχνών επιβατών (*frequent flyers*), ενιαία διαδικασία επιβίβασης (*through check-in*). Άλλες συμφωνίες της, αφορούν τις βελτιστοποιημένες διαδικασίες στα αεροδρόμια, συνεργασία σε επίπεδο φορτίου, και από κοινού αγορές, προμήθειες και διαφήμιση. Για να αυξήσει την συνοχή της αλλά

Εικόνα 9.1 Η ιστοσελίδα της Star Alliance



και για να διαχωρίσει τις εποπτικές λειτουργίες και τις διαχειριστικές λειτουργίες, η συμμαχία δημιούργησε τον Ιούνιο του 2000 ομάδα διαχείρισης (*management*) της συμμαχίας που αποτελείται από υψηλόβαθμα στελέχη της United Airlines και της Lufthansa.

Η Star Alliance με 18 κύρια μέλη είναι η μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία και σύμφωνα με δηλώσεις των στελεχών της: «η συμμαχία δεν θα ολοκληρωθεί ποτέ. Προσπαθούμε να είμαστε δυναμικοί και να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες των πελατών μας». Άμεσο στόχο, αποτελεί η προσέλκυση και άλλων αεροπορικών εταιρειών. Η Κίνα είναι ο χώρος από τον οποίο θα προέρχεται πιθανότατα το

επόμενο μέλος της με την Air China να είναι η πιο πιθανή υποψήφια³⁹. Από τις 9 Δεκεμβρίου 2006, οι Τουρκικές Αερογραμμές (Turkish Airlines), εισέρχονται και αυτές στους κόλπους της συμμαχίας αυτής ενώ οι ενταξιακές διαδικασίες εκτιμάται πως θα ολοκληρωθούν εντός των επόμενων 16 μηνών⁴⁰. Η Star Alliance δέχθηκε σημαντικό πλήγμα με το κλείσιμο της συμμάχου της από την Αυστραλία, της Ansett, αφού με αυτή την συμμετοχή διατηρούσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περιοχή της Αυστραλίας και της Ασίας. Από την άλλη το μέγεθος της Star Alliance ενεργεί και αποτρεπτικά αφού ο μεγάλος αριθμός μελών δυσκολεύει την λήξη αποφάσεων και δημιουργεί ένα κκεώνα από διμερείς συμφωνίες μεταξύ των μελών. Αυτό ήταν που ώθησε την Qantas να επιλέξει την συμμαχία oneworld αντί της Star Alliance.

9.3 Η αεροπορική συμμαχία Oneworld.

Αυτή η διεθνής αεροπορική συμμαχία που ουσιαστικά επικεντρώνεται σε συνεργασία μεταξύ των συμμάχων σε επίπεδο μάρκετινγκ, ανακοινώθηκε τον Σεπτέμβριο του 1998 με βασικά στελέχη τις British Airways και American Airlines. Τα άλλα μέλη της συμμαχίας είναι η Ισπανική Iberia, η φινλανδική Finnair, η Canadian Airlines, η Cathay Pacific από το Χονγκ Κονγκ, η αυστραλιανή Qantas, Lan Chile από την Χιλή και η Ιρλανδική Aer Lingus. Η Canadian Airlines αποχώρησε από την συμμαχία oneworld όταν εξαγοράστηκε από την Air Canada. Μέσα στο 2007, η συμμαχία αυτή αναμένεται να διευρυνθεί με την ένταξη στους κόλπους της των αεροπορικών εταιριών Malén, Royal Jordanian και Japan Airlines. Με αυτό το τρόπο, αναδύονται νέες προοπτικές ανάπτυξης για τη συμμαχία στις αγορές της κεντρικής Ευρώπης και της μέσης ανατολής και της Άπω Ανατολής.

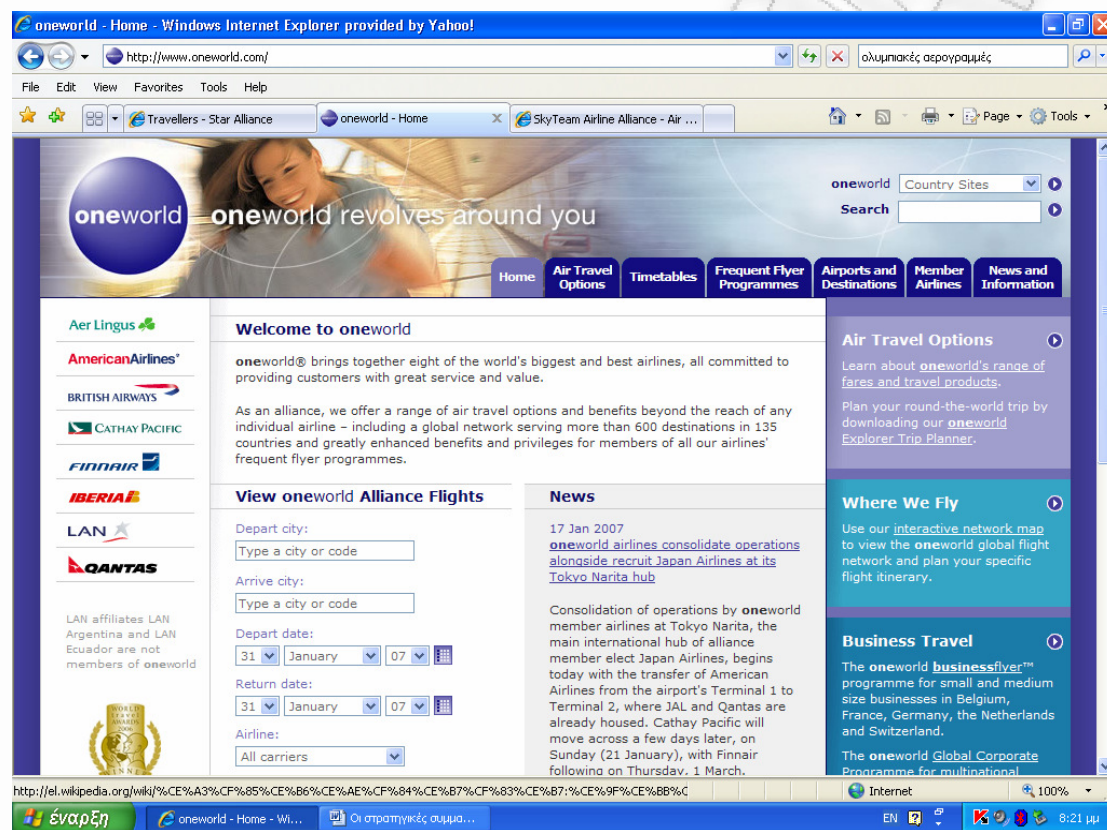
Στα πλαίσια της συνεργασίας τους τα μέλη αυτής της συμμαχίας προσφέρουν σύνδεση των προγραμμάτων ανταμοιβής συχνών επιβατών, αμοιβαία πρόσβαση στις αίθουσες επιβατών της κάθε εταιρείας, ευκολότερη ανταπόκριση και μετεπιβίβαση μεταξύ των εταιρειών και μια σειρά παγκόσμιων προϊόντων όπως τα εισιτήρια «oneworld Explorer». Η συμμαχία αυτή εξυπηρετεί 605 προορισμούς σε 134 χώρες, και προσφέρει στους επιβάτες της πρόσβαση σε 392 αίθουσες επιβατών (*lounges*). Ελέγχει σημαντικούς κόμβους με προεξάρχοντες αυτούς του Λονδίνου και πολλών

³⁹ <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4948846-6.html>

⁴⁰ http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=34231&subcategory_id=1

στις ΗΠΑ - σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν ληφθεί υπ' όψη ότι η αγορά Ευρώπης - ΗΠΑ αναλογεί στο ήμισυ των παγκόσμιων αεροπορικών ταξιδιών.

Εικόνα 9.2 Η ιστοσελίδα της Oneworld



Η συμμαχία όμως αυτή δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει με αποτελεσματικότητα ή τουλάχιστον με την αποτελεσματικότητα που λειτουργούν οι άλλες συμμαχίες μέχρις ότου η συνεργασία και η συμφωνία κοινού κωδικού μεταξύ των δύο πυλώνων της συμμαχίας λάβει έγκριση για να ενταχθεί σε «ασυλία σε θέματα ανταγωνισμού», από τις αρμόδιες αρχές προστασίας του ανταγωνισμού των ΗΠΑ, της ΕΕ και της Μεγάλης Βρετανίας, την οποία έχουν λάβει οι άλλες συμμαχίες. Δυστυχώς δεν αναμένεται να δοθεί αυτή η ασυλία, αφού η Μεγάλη Βρετανία και οι ΗΠΑ δεν έχουν υπογράψει διακρατική συμφωνία «ανοικτών οριζόντων» (*open skies*), που αποτελεί ουσιαστικά απαραίτητη προϋπόθεση για οποιοσδήποτε αεροπορικές εταιρείες επιθυμούν την παραχώρηση ασυλίας. Οι αρχές ανταγωνισμού αρνούνται να παραχωρήσουν ασυλία καθότι μια τέτοια ασυλία θα έδινε την δυνατότητα στις British Airways και American Airlines να ελέγχουν το 60% της επιβατικής κίνησης μεταξύ ΗΠΑ και Μεγάλης

Βρετανίας. Ο όρος που επιβλήθηκε για την παραχώρηση της ασυλίας ήταν η παραχώρηση μεγάλου αριθμού χρονοθυρίδων (slots) στο αεροδρόμιο του Heathrow, όμως η British Airways αρνήθηκε αφού η παραχώρηση αυτή θα επέτρεπε την είσοδο άλλων αεροπορικών εταιρειών (Delta Air Lines, bmi British Midland, Virgin Atlantic, Continental Airlines και US Airways) στην κερδοφόρα βορειοατλαντική αγορά. Η British Airways θα έχανε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφού η αγορά ΗΠΑ-Μεγάλη Βρετανία με 12.5 εκατομμύρια επιβάτες το χρόνο είναι διπλάσια από την δεύτερη Βορειοατλαντική αγορά αυτή της ΗΠΑ-Γερμανίας. Χωρίς ασυλία σε θέματα ανταγωνισμού η συνεργασία μεταξύ των μελών περιορίζεται σε συμφωνίες μάρκετινγκ και το τελευταίο χρόνο οι εταίροι ξεκίνησαν προσπάθεια διεύρυνσης και ενίσχυσης της διμερούς συνεργασίας μεταξύ των μελών της.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτής της συμμαχίας, είναι η συμπληρωματικότητα μεταξύ των δικτύων των δύο μεγάλων πυρήνων, δηλαδή της British Airways και της American Airlines. Η μία καλύπτει τις αδυναμίες της άλλης: η British Airways έχει ως δυνατά σημεία την Ευρώπη και την Μέση Ανατολή ενώ η American Airlines τις ΗΠΑ και την Νότια Αμερική. Χωρίς την ασυλία η επιβατική κίνηση επικεντρώνεται προς τα μεγάλα πληθυσμιακά κέντρα των ΗΠΑ. Νέα Υόρκη, Βοστώνη, Σαν Φραντσίσκο, Λος Άντζελες, κι όχι προς τα αεροδρόμια κόμβους του αμερικανικού αερομεταφορέα, δηλαδή το Σικάγο, Ντάλλας και το Μαϊάμι.

9.4 Η αεροπορική συμμαχία Skyteam.

Είναι η πιο πρόσφατη διεθνής συμμαχία. Η Air France και η Delta Air Lines άρχισαν συνεργασία το 1999 - 2000, και μετά το 2001 προσχώρησαν οι Aeromexico, Korean Air, η CSA Czech Airlines και η Alitalia. Η SkyTeam προσφέρει 7100 πτήσεις σε περισσότερους από 720 προορισμούς σε 149 χώρες και πρόσβαση σε 400 αίθουσες επιβατών. Στα πλαίσια της συμμαχίας οι εταίροι προσφέρουν πτήσεις κοινού κωδικού, ενοποίηση των προγραμμάτων ανταμοιβής συχνών επιβατών, και έχουν προχωρήσει και σε από κοινού προμήθειες ενώ συνεργάζονται και για την μεταφορά φορτίων.

Η Air France ήταν η τελευταία από τις «μεγάλες» αεροπορικές εταιρείες που προχώρησε στην δημιουργία συμμαχίας γιατί θέλησε πρώτα να ολοκληρώσει την προσπάθεια αναδιάρθρωσης και αποκρατικοποίησης της εταιρείας. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αυτής της συμμαχίας είναι η μεγαλύτερη εσωτερική αγορά της Ευρώπης που ελέγχεται από την Air France και το ότι τα αεροδρόμια -

κόμβοι του Παρισιού και της Σεούλ , είναι από τα ελάχιστα κεντρικά αεροδρόμια που έχουν την δυνατότητα επέκτασης. Ακόμα μεγαλύτερη σημασία έχει η ασυλία σε θέματα ανταγωνισμού που έχει παραχωρηθεί στην τετραμερή συμμαχία μεταξύ των Air France, Delta Air Lines, Alitalia και CSA (Czech Airlines). Επιπλέον η συμμαχία μεταξύ της Delta Air Lines και της Korean Air έχει λάβει ασυλία και έτσι η SkyTeam είναι η μόνη συμμαχία που διαθέτει ασυλία σε θέματα ανταγωνισμού τόσο στις πτήσεις πάνω από τον Ατλαντικό όσο και στις πτήσεις πάνω από τον Ειρηνικό.

Δύο επιχειρηματικές εξελίξεις έδωσαν ακόμα μεγαλύτερη ώθηση στην συμμαχία. Πρώτον η έγκριση της τριμερούς συμφωνίας κοινού κωδικού μέσα στις ΗΠΑ μεταξύ των Delta Air Lines, Northwest Airlines και Continental Airlines που ανήκουν πια στην συμμαχία της SkyTeam και δεύτερο η ανακοίνωση της εξαγοράς της KLM από την Air France. Με την συγχώνευση Air France - KLM δημιουργήθηκε ένας παγκόσμιος κολοσσός των αερομεταφορών αφού πρόκειται για την εταιρεία με τα μεγαλύτερα έσοδα στον κόσμο. Με αυτή την κίνηση δημιουργήθηκαν πιέσεις για την περαιτέρω αναδιάρθρωση του κλάδου, τουλάχιστον στην Ευρώπη. Οι πρώτες κοινές αποφάσεις αφορούσαν την εναρμόνιση του δικτύου των προορισμών, των τιμών, του προγράμματος κατοχύρωσης μιλίων και του ηλεκτρονικού εισιτηρίου τους, ενώ θα πυκνώσουν τα δρομολόγια μεταξύ των δύο αεροδρομίων ώστε να εξυπηρετούνται περισσότεροι επιβάτες. Η SkyTeam ανταγωνίζεται πλέον με ίσους όρους την Star Alliance αναφορικά με το μέγεθος και τα πλεονεκτήματα της ασυλίας και είναι ενδεχομένως ισχυρότερη στην Βορειοατλαντική αγορά. Η Ασία είναι το αδύναμο σημείο αυτής της συμμαχίας με μόνο ένα μέλος από αυτή την ήπειρο, την κορεατική Korean Air. Το 2005 η SkyTeam ανακηρύχθηκε η καλύτερη αεροπορική συμμαχία στον κόσμο, σύμφωνα με τους αναγνώστες του περιοδικού Global Traveler Magazine.

Τέλος, μπορεί να προστεθεί το γεγονός ότι στις 14 Απριλίου του 2006, η Aeroflot έγινε πλήρες μέλος της συμμαχίας αυτής, ενώ στις 28 Αυγούστου 2004 (Κίνα) υπέγραψε μνημόνιο συνεργασίας η China Southern Airlines και είναι η πρώτη κινέζικη αεροπορική εταιρεία που προχώρησε σε αυτή την κίνηση. Η επίσημη συμφωνία της τελευταίας, ανακοινώθηκε στις 28 Ιουνίου 2006 και η ένταξη αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2007.

Εικόνα 9.3 Η ιστοσελίδα της Skyteam



9.5 Αεροπορικές εταιρείες εκτός των μεγάλων συμμαχιών.⁴¹

Υπάρχουν πολλές αεροπορικές εταιρείες οι οποίες παραμένουν ανέντακτες. Κάποιες απ' αυτές όπως οι Malaysia Airlines, South African και πολλές από αναπτυσσόμενες αγορές όπως την Κίνα (Air China, China Eastern) ή την Ινδία, επιθυμούν την προσχώρηση σε κάποια συμμαχία, προτιμούν όμως προς το παρόν να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να αποφασίσουν αργότερα ποια συμμαχία εξυπηρετεί καλύτερα τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους.

Υπάρχουν όμως και μεγάλες αεροπορικές εταιρείες όπως η Emirates και η Βρετανική Virgin Atlantic οι οποίες δεν επιθυμούν την ένταξη τους σε κάποια συμμαχία. Προτιμούν να συνεργάζονται με περισσότερες εταιρείες (να αναπτύσσουν δηλαδή ένα χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών) χωρίς να ενταχθούν σε μία και μόνο




⁴¹Remove before flight (2006), «Στρατηγικές Αεροπορικές Συμμαχίες», Τεύχος 5 Ιανουάριος – Φεβρουάριος, σελ 20

πολυμερή αεροπορική συμμαχία. Πιστεύουν ότι με τη συνεργασία τους με πολλά γκρουπ θα μεγιστοποιήσουν το όφελος τους σε μια αγορά που ο ανταγωνισμός οξύνεται μέρα με την ημέρα και ότι με αυτό τον τρόπο διατηρούν την ανεξαρτησία τους, μια μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων και μια ευκολότερη δυνατότητα προσαρμογής σε ξαφνικές αλλαγές της αγοράς. Καθώς το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα τους, φοβούνται την συνεργασία με αερομεταφορείς οι οποίοι δεν έχουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών. Περισσότερα όμως στοιχεία, για τους λόγους για τους οποίους ορισμένες εταιρίες, προτιμούν να αναπτύσσουν ένα χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών, αντί να συμμετάσχουν σε μια μεγάλη στρατηγική συμμαχία, μπορεί να βρει κανείς σε αντίστοιχο μέρος αυτής της μελέτης. Πάντως όσον αφορά τις μικρές σε μέγεθος εταιρίες, οι ειδήμονες εκτιμούν ότι η παγκοσμιοποίηση των αερομεταφορέων μέσω των συμμαχιών αποτελεί σοβαρή απειλή στον βαθμό που αυτές δεν θα μετέχουν σε κάποια συμμαχία.⁴²

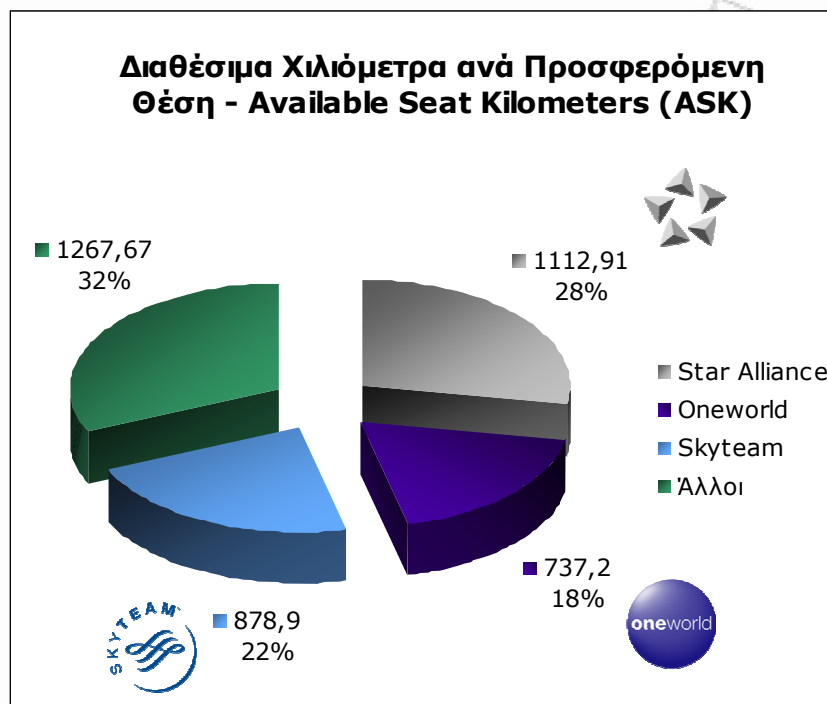
9.6 Συμπεράσματα.

Οι εξελίξεις στο θέμα των αεροπορικών συμμαχιών κινούνται με ραγδαίους ρυθμούς. Μέσα σε διάστημα ελάχιστων μηνών, είναι δυνατόν να εισέρχονται πολλές αεροπορικές εταιρίες στις μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες ή ακόμη και να εξέρχονται από αυτές. Επιπλέον, παρατηρείται ότι πολλές εταιρίες επιλέγουν επί χρόνια να μην συμμετέχουν σε πολυμερείς συμμαχίες. Κάποιες όμως από αυτές, προτιμούν τελικά να γίνουν μέλη μιας εκ των τριών μεγάλων αεροπορικών συμμαχιών στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν την πολυταραχότητα του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ουσιαστικά η σύντομη παρουσίαση των μεγάλων αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών, επιβεβαίωσε για μία ακόμη φορά τον βασικό λόγο της δημιουργίας τους ο οποίος δεν είναι άλλος από την εξασφάλιση ενός διευρυμένου δικτύου διαδρομών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε συνδυασμό με την αναβαθμισμένη και ενιαία ταξιδιωτική εμπειρία προς όφελος των πελατών. Το τελικό ζητούμενο είναι η καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη – επιβάτη. Τον ίδιο στόχο έχουν και οι αεροπορικές εταιρίες που δεν επιθυμούν να συμμετέχουν σε συμμαχίες οι οποίες υποστηρίζουν την επιλογή αυτή, όχι απαραίτητα επειδή την βρίσκουν μειονεκτική στην ουσία της, αλλά κυρίως διότι δεν μπορούν να εντοπίσουν κάποια συμμαχία η οποία μπορεί να εξυπηρετήσει τα δικά τους συμφέροντα.

⁴² <http://tovima.dolnet.gr/print.php?e=B&f=12500&m=D26&aa=2>

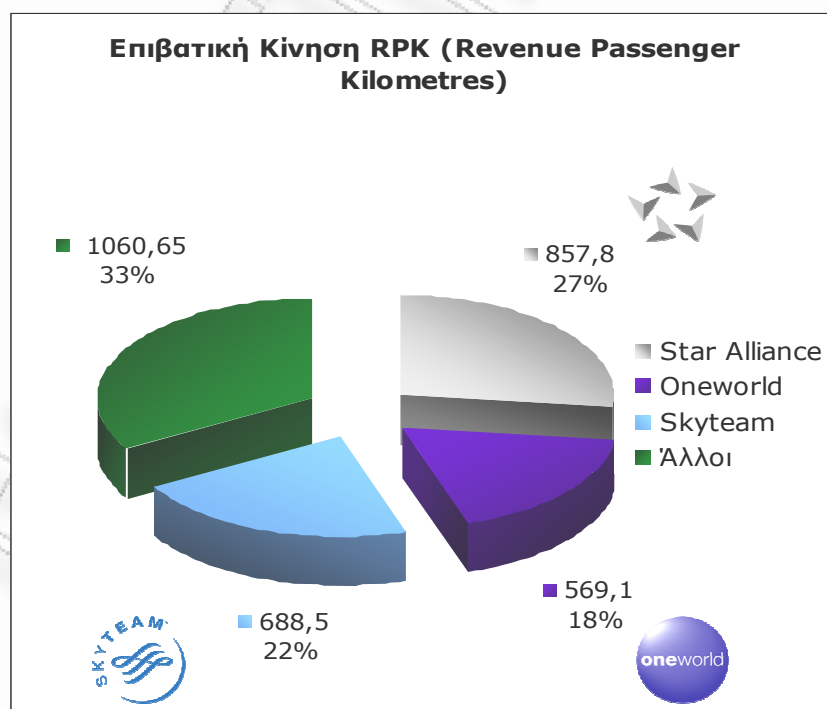
Πίνακας 9.1 Γενικά Χαρακτηριστικά των Μεγάλων Στρατηγικών Αεροπορικών Συμμαχιών			
	Star Alliance 	Oneworld 	SkyTeam 
Εκατ. Επιβάτες ανά έτος	413	258.305	372.9
Μερίδιο Αγοράς (Επιβάτες)*	26%	14.9%	20.4%
Μερίδιο Αγοράς (Τζίρος)*	28%	15,4%	9,6%
Εταιρίες Μέλη	Air Canada Air New Zealand ANA Asiana Airlines Austrian bmi LOT Lufthansa SAS Singapore Airlines South African Airways Spanair Swiss Air Lines TAP Portugal Thai Turkish Airlines** United US Airways Varig Περιφερειακές Εταιρίες: Blue 1 Croatia Airlines Adria Airways	Aer Lingus American Airlines British Airways Cathay Pacific Finnair Iberia LAN Qantas Συνεργαζόμενες Εταιρίες: Air Nostrum American Connection American Eagle BA Connect BMED Comair GB Airways Jetconnect LAN Express LAN Peru Loganair Qantas Link Sun-Air	Aeroflot Aeromexico Air France-KLM Alitalia Continental CSA Delta Air Lines Korean Air Lines Northwest
Χώρες	157	134	149
Προορισμοί	841	605	728
Στόλος	2774	2161	2018
Αρ. Υπαλλ/ων	351.000	242.415	286.958
*IATA 2005, Τα υπόλοιπα στοιχεία, προέρχονται από τις ιστοσελίδες των συμμαχιών (12/06).			
** Θα ολοκληρωθεί η ένταξή της στο επόμενο διάστημα.			

Διάγραμμα 10.1



Πηγή: Remove Before Flight (2006)

Διάγραμμα 10.2



Πηγή: Remove Before Flight (2006)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 9^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, Ρ. (2005), *Αεροπορική Μεταφορά Επιβατών*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ξένη Βιβλιογραφία

- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, Routledge, 2nd Edition.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.

Επιστημονικά Άρθρα

- Bennett, M., (1997), Strategic Alliances in the World of Airline Industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol 3, Issue 3, Pages 213-223.

Ιστοσελίδες

- <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4948846-6.html>
- <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4948846-6.html>
- <http://tovima.dolnet.gr/print.php?e=B&f=12500&m=D26&aa=2>
- http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=34231&subcategory_id=1
- http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=34231&subcategory_id=1

Άλλα έντυπα

- Remove Before Flight (2006), Στρατηγικές Αεροπορικές Συμμαχίες, Τεύχος 5 Ιανουάριος – Φεβρουάριος, σελ 20.
- Travel Times (2005), Λύση στην ολυμπιακή τώρα, χωρίς να είναι το κράτος μέτοχος, τεύχος 22, Οκτώβριος σελ 36-41.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10:
Αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες – Η γνώμη των ειδικών
και η ελληνική πραγματικότητα

Η μελέτη αυτή δεν θα μπορούσε να ήταν ολοκληρωμένη εάν δεν περιείχε τη γνώμη κάποιου ενεργού στελέχους της αεροπορικής αγοράς, αναφορικά με τις στρατηγικές συμμαχίες και την ενδεχόμενη επίδραση αυτών στην ελληνική πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε επικοινωνία με τον Διευθυντή Πωλήσεων των ολυμπιακών αερογραμμών, κύριο Γκρίτζη Ιωάννη. Ο Γιάννης Γκρίτζης είναι απόφοιτος του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (*MBA – Μάνατζμεντ Τουρισμού*) και με μεγάλη του χαρά μοιράστηκε τις σκέψεις του με τον συγγραφέα της παρούσας, πάνω στο θέμα των αεροπορικών συμμαχιών.

Οι ολυμπιακές αερογραμμές προέρχονται από την διάσπαση της παλαιάς Ολυμπιακής Αεροπορίας η οποία ιδρύθηκε από τον Αριστοτέλη Ωνάση. Η Ολυμπιακή Αεροπορία αποτελούσε για πολλά χρόνια τον βασικό αερομεταφορέα για την ελληνική αγορά (αποκλειστικό για την αγορά του εσωτερικού), με κύριο μέτοχο το ελληνικό κράτος. Αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό δρούσε και δρα ακόμη και σήμερα (για τη νέα εταιρία) ως ανασταλτικός παράγοντας στην αποδοτική της λειτουργία. Το Δεκέμβριο του 2003 το έλλειμμα της ολυμπιακής αεροπορίας είχε ήδη ξεπεράσει κατά πολύ τα επιτρεπτά όρια και η ελληνική κυβέρνηση προώθησε σχέδιο αναδιάρθρωσης του ομίλου ολυμπιακής αεροπορίας το οποίο περιλάμβανε τη μετονομασία της θυγατρικής της εταιρίας «Μακεδονικές Αερογραμμές» σε «Ολυμπιακές Αερογραμμές» και την ανάληψη του πτητικού έργου της Ο.Α. από αυτήν, με παραγραφή των χρεών της. Όλες οι υπόλοιπες εταιρείες (Olympic Airways, Olympic Into-Plane Company, Olympic Fuel Company, το *Handling* και η Τεχνική Βάση), εκτός της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας, συγχωνεύθηκαν και δημιούργησαν μία εταιρεία, την Ολυμπιακή Αεροπορία - Υπηρεσίες Α.Ε. Σήμερα οι Ολυμπιακές Αερογραμμές αντιμετωπίζουν σαν κυριότερο ανταγωνιστή τους στις πτήσεις εσωτερικού την Aegean Airlines. Εκτελούν όμως και κατ' αποκλειστικότητα, πολλά δρομολόγια κοινωνικού χαρακτήρα σε προορισμούς όπως είναι η Κάρπαθος, η Ικαρία κ.λ.π.

Η συνέντευξη αυτή πραγματοποιήθηκε βασιζόμενη σε ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε ανοικτού τύπου ερωτήσεις. Επιλέχθηκε αυτός ο τύπος ερωτήσεων διότι δεν πραγματοποιήθηκε έρευνα με πολλά ερωτηματολόγια για τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων, καθώς κάτι τέτοιο θα ήταν έξω από το πνεύμα και τους σκοπούς αυτής της μελέτης. Έτσι, επιχειρήθηκε να εκμαιευτεί το μέγιστο δυνατό σύνολο πληροφοριών και απόψεων από το συγκεκριμένο στέλεχος. Οι ερωτήσεις και τα θέματα τα οποία συζητήθηκαν είναι τα εξής:

- ❖ Ο σκοπός ίδρυσης των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών.
- ❖ Οι συμμαχίες των ολυμπιακών αερογραμμών.
- ❖ Η συνολική εικόνα μιας αεροπορικής συμμαχίας – από τι επηρεάζεται.
- ❖ Πρακτικές δυσκολίες κατά τη συνεργασία δύο αεροπορικών εταιριών στα πλαίσια μιας συμμαχίας.
- ❖ Το κατά πόσο επιτυχημένες εμφανίζονται οι αεροπορικές συμμαχίες στη λειτουργία τους σήμερα.
- ❖ Η κρίση των πελατών για τις συμμαχίες αυτές.
- ❖ Κάποιες πρόχειρες εκτιμήσεις για το μέλλον των συμμαχιών και του κλάδου γενικότερα

Σύμφωνα με τον ερωτώμενο, «η κάλυψη δικτύου διαδρομών στα διάφορα μήκη και πλάτη του πλανήτη προς όφελος των επιβατών, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για τις αεροπορικές εταιρίες», αποτελεί τον κύριο λόγο σύναψης αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών. Η εταιρία ολυμπιακές αερογραμμές ωστόσο, δεν συμμετέχει σε κάποια από τις μεγάλες εμπορικές συμμαχίες. Οι λόγοι για τους οποίους παρατηρείται το φαινόμενο αυτό βρίσκουν τη ρίζα τους στον αποκλειστικό μέτοχο της εταιρίας που είναι το ελληνικό δημόσιο. Έτσι οι συμμαχίες των Ολυμπιακών αερογραμμών, περιορίζονται σ' ένα μικρό χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών το οποίο περιλαμβάνει κυρίως απλές συμφωνίες με άλλες αεροπορικές εταιρίες για τη μεταφορά των επιβατών της πρώτης εταιρίας σε προορισμούς στους οποίους δεν πετά αυτή αλλά η δεύτερη συνεργαζόμενη εταιρία. Σε μια πιο εξελιγμένη του μορφή αυτές οι απλές συνεργασίες, αποκτούν τη μορφή την οποία έχει μια συμμαχία με τη χρήση κοινού κωδικού (code sharing). Με άλλα λόγια στόχος των συμφωνιών αυτών, είναι κυρίως η διεύρυνση του δικτύου διαδρομών της εταιρίας και η εξυπηρέτηση περισσότερων πελατών. Γενικότερα μπορεί λοιπόν κανείς με σχετική ασφάλεια να ισχυριστεί, ότι οι ολυμπιακές αερογραμμές έχουν συνάψει συμμαχίες οι οποίες βρίσκονται στο πρώτο από τα τρία στάδια προς την ολοκλήρωση των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών (πίνακας 6.2 στη σελίδα 80).

Όσον αφορά τη συνολική εικόνα μιας συμμαχίας, ο Γ. Γκρίτζης ανέφερε ότι κάθε μια συμμαχία έχει τον δικό της χαρακτήρα και αυτός φαίνεται από τις επιμέρους συμμαχούμενες εταιρίες. Η Lufthansa λόγω χάρη (και σε αυτό το σημείο παίζει ρόλο η γεωγραφική της θέση) είναι πολύ πιο έντονα ανταγωνιστική με τη σύμμαχό της την Austrian Airlines παρά με τη Singapore international airlines. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στην πρώτη περίπτωση οι αγορές τις οποίες ικανοποιεί η Lufthansa

ξεκινούν σχεδόν από την ίδια περιοχή και είναι παράλληλες με εκείνες της Austrian, ενώ με την Singapore αντίστοιχα είναι συμπληρωματική.

Στο θέμα των δυσκολιών που συναντιούνται κατά τη λειτουργία μιας συμμαχίας, έγινε λόγος για δύο τομείς: για την πιθανή ασυμβατότητα ανάμεσα στις κουλτούρες των εργαζομένων των συμμαχικών εταιριών και για την ενδεχόμενη δυσπιστία που μπορεί να υπάρξει κατά την ανταλλαγή εταιρικών πληροφοριών μεταξύ αυτών. Ο κύριος Γκρίτζης επιβεβαιώνει ότι υπάρχει ασυμβατότητα ανάμεσα στις κουλτούρες των συμμαχούντων εταιριών, είτε πρόκειται για εταιρικές κουλτούρες, είτε για εθνικές κουλτούρες (οι οποίες βέβαια με τη σειρά τους επηρεάζουν και τις εταιρικές). Τα προβλήματα αυτά εντοπίζονται κυρίως στα κατώτερα και όχι στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτό συμβαίνει διότι όσο και αν κανείς προσπαθεί να συνεργαστεί μ' έναν ανταγωνιστή του για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού και την εξασφάλιση ενός αμοιβαίου οφέλους, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να παραμερίσει τα αρνητικά συναισθήματα τα οποία μοιραία προκαλεί η ύπαρξη ενός ανταγωνιστή. Όσο πιο ανταγωνιστικές λοιπόν είναι μεταξύ τους οι αεροπορικές εταιρίες, σε επίπεδο κάλυψης προορισμών, τόσο πιο δύσκολη καθίσταται η μεταξύ τους συνεργασία. Σαν παράδειγμα, αναφέρθηκε χαρακτηριστικά η δυσκολία συνεργασίας ανάμεσα στις εταιρίες Austrian και Lufthansa οι οποίες προέρχονται από γειτονικές χώρες.

Μιλώντας για το θέμα της ανταλλαγής εσωτερικής πληροφόρησης, έγινε λόγος για το διεθνοποιημένο πλέον περιβάλλον όπου η πληροφόρηση είναι γνωστή. Κάθε αεροπορική εταιρία ακολουθεί συγκεκριμένους κανόνες για την παροχή αεροπορικών υπηρεσιών οι οποίες θα πρέπει να συμμορφώνονται με τα διεθνή πρότυπα. Από εκεί και πέρα η διαφοροποίηση των αεροπορικών υπηρεσιών ανάμεσα στις εταιρίες, πραγματοποιείται με μεθόδους οι οποίες είναι, λίγο πολύ, σε όλους γνωστές. Η ανταγωνιστικότητα εντάσσεται σε επιμέρους σημεία όπως είναι π.χ. τα frequent flyer programs, τρόπος εξυπηρέτησης κ.α. Ακόμη και η πλήρης τιμολογιακή πολιτική των αεροπορικών εταιριών αλλά και πολλές από τις «παραγωγικές» τους διαδικασίες, γίνονται γνωστές ακόμη και στο ευρύ καταναλωτικό κοινό μέσω διαδικτύου.

Όταν ζητήθηκε από τον Γ.Γκρίτζη να σχολιάσει τις παρούσες επιδόσεις των τριών μεγάλων στρατηγικών συμμαχιών, η απάντηση η οποία λήφθηκε, αναφέρει ότι κάθε αεροπορική εταιρία προσπαθεί να κερδίσει από την συμμαχία αυτό που ακριβώς θέλει ώστε παράλληλα να διατηρήσει και να βελτιώσει την εικόνα της στην αγορά της. Συνήθως οι συμμαχίες, ωφελούν τελικά τους ισχυρούς «παίκτες» και έχουν ένα κύριο και διπλό απώτερο σκοπό: παραγωγή εσόδων με μείωση του κόστους. Μια εταιρία

συνεργάζεται κάθε φορά με όποια εταιρία μπορεί να της προσφέρει ένα ισχυρό πλεονέκτημα, ανεξάρτητα από το εάν η δεύτερη αυτή εταιρία είναι συνέταιρος της σε κάποια από τις μεγάλες συμμαχίες, ή μια πλήρως ανταγωνιστική επιχείρηση ως προς την πρώτη. Όταν λόγω χάρη η British Airways διαπίστωσε ότι έχανε πολλά χρήματα εξαιτίας του πληροφοριακού της συστήματος, δεν την εμπόδισε τίποτα από το να καταφύγει στο παγκόσμιο σύστημα, το Amadeus, μαζί με τις Lufthansa και Iberia, εταιρίες οι οποίες ήταν άμεσοι ανταγωνιστές της. Άλλο αντίστοιχο παράδειγμα είναι αυτό της Iberia, η οποία αν και μέλος της oneworld, επέλεξε να συνεργαστεί για κάποιο διάστημα με την ολυμπιακή αεροπορία σε τεχνικό επίπεδο. Οι αεροπορικές πάντως δείχνουν να γίνονται ολοένα και περισσότερο εσωστρεφείς. Ένα παράδειγμα το οποίο ενισχύει αυτό τον ισχυρισμό είναι εκείνο της Austrian η οποία εγκατέλειψε πολλές διαδρομές μεγάλων αποστάσεων (long – haul) διότι αυτές τις κάλυψε μέσω της συμμαχίας της με τη Lufthansa (η οποία είχε ισχυρότερο brand name) και δραστηριοποιείται σε περιοχές τις οποίες δεν καλύπτει η συμμαχία τους.

Όσον αφορά την οπτική γωνία του επιβάτη απέναντι στις αεροπορικές συμμαχίες, ο κύριος Γκρίτζης παρατηρεί ότι «ο επιβάτης στο διεθνοποιημένο προϊόν χάνει το πάθος και την εμπιστοσύνη του ότι ένας μόνο μπορεί να του προσφέρει αυτή την υπηρεσία» (την αεροπορική μετακίνηση). Η κατάσταση εκείνη κατά την οποία οι εικόνες των αεροπορικών λειτουργούσαν ως εκπρόσωποι των εθνικών τους εικόνων, αρχίζει πλέον να περνάει σε δεύτερη μοίρα. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας γενικότερα και του διαδικτύου ειδικότερα, έχει κάνει τους ανθρώπους να ασχολούνται με ότι είναι πιο εύκολα προσβάσιμο και πιο οικονομικό. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνεται η εξάρτησή τους από έναν και μόνο αεροπορικό τρόπο μεταφοράς, εκτός εάν είναι αποκλειστικά ένας και μόνο αερομεταφορέας που τους ικανοποιεί. (πχ ελληνικά νησιά Λήμνο, Κάρπαθο κ.λ.π). Ο πελάτης λοιπόν θέλει να εξυπηρετηθεί μια μεταφορική του ανάγκη η οποία τον βρίσκει σύμμαχο ή αντιμέτωπο με μια αεροπορική εταιρία. Αυτό συμβαίνει επειδή κάθε μια εταιρία προσδιορίζεται από το δίκτυο το οποίο εξυπηρετεί και από τον τρόπο με τον οποίο το εξυπηρετεί. Οι αεροπορικές συμμαχίες βοηθούν σημαντικά προς αυτή την κατεύθυνση, χωρίς όμως ο πελάτης να το γνωρίζει αυτό και χωρίς τελικά να ενδιαφέρεται να μάθει περισσότερες λεπτομέρειες για αυτές.

Οι συμμαχίες κάλυπταν, καλύπτουν και θα καλύπτουν ανάγκες της αγοράς. Το μέλλον θα φέρει πιθανότατα τις εταιρίες δικτύου οι οποίες εντάσσονται σε συμμαχίες, αντιμέτωπες με νέες χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες μακρινών προορισμών (long- haul low cost airlines). Αν υπήρχαν αυτού του τύπου οι εταιρίες τότε, αν και

χαμηλού κόστους, θα μπορούσαν να ενώνουν την Ευρώπη με την Αμερική, οπότε μεγάλες εταιρίες όπως η Lufthansa, η Air France αλλά και αντίστοιχες εταιρίες από την άλλη μεριά του ατλαντικού, θα αποκτούσαν νέους ισχυρούς αντιπάλους. Προς το παρόν η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, δε επιτρέπουν στις τελευταίες την διενέργεια υπερατλαντικών πτήσεων. Η τεχνολογία όμως εξελίσσεται με μεγάλα βήματα οπότε είναι πολύ πιθανό, ακόμη και στο κοντινό μέλλον, να υπάρξουν πχ αεροσκάφη οικονομικότερα και μεγαλύτερα τα οποία να μπορούν να συμβάλουν στην προαναφερθείσα εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:
Συμπεράσματα και προτάσεις

11.1 Συμπεράσματα Εργασίας.

Η μελέτη αυτή ολοκληρώνεται με την καταγραφή των συμπερασμάτων και των κυριότερων σημείων, τα οποία μπορεί να εκμαιεύσει ο αναγνώστης καθ' όλη τη πορεία της εργασίας. Είναι τα στοιχεία εκείνα τα οποία θα πρέπει να συγκρατεί κανείς πάντα στο νου του είτε είναι μελετητής, είτε στέλεχος είτε απλώς ενδιαφερόμενος εάν επιθυμεί να έχει μια ουσιαστική, συγκροτημένη και τεκμηριωμένη θέση πάνω στο θέμα των αεροπορικών στρατηγικών συμμαχιών. Τα συμπεράσματα αυτά ακολουθούνται στη συνέχεια από τη γνώμη του συγγραφέα και τις προτάσεις του αναφορικά με το μέλλον των συμμαχιών αυτών.

- Οι συμμαχίες μπορούν αποτελέσουν στρατηγική επιλογή για πλειάδα εταιριών οι οποίες δραστηριοποιούνται σε μια σειρά από κλάδους (βιομηχανία, εμπόριο, λογισμικό, υπηρεσίες κ.λ.π). Με αυτές τις συμμαχίες οι εταιρίες, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, μοιράζονται πόρους και προσδοκούν να αποκτήσουν αμοιβαία οφέλη, διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία τους.
- Ο αεροπορικός κλάδος, είναι ένας από τους κυριότερους χώρους εμφάνισης στρατηγικών συμμαχιών. Η ίδια η ιστορία των αερομεταφορών έχει αναδείξει την ευαισθησία του κλάδου αυτού στις ραγδαίες μεταβολές της τεχνολογίας και στην υπαγωγή του σε ρυθμιστικούς κανόνες από τις κυβερνήσεις διαφόρων κρατών. Οι ανάγκες των καιρών λοιπόν, τροφοδότησαν τις αεροπορικές συμμαχίες
- Οι κυριότερες αιτίες οι οποίες παρακινούν τις αεροπορικές εταιρίες στη σύναψη των στρατηγικών συμμαχιών πηγάζουν από την ανάγκη διεύρυνσης του δικτύου διαδρομών τους και από την ανάγκη μείωσης του κόστους τους.
- Ο κλάδος από τον οποίο παράγεται το προϊόν των αεροπορικών εταιριών, εμφανίζεται να έχει ολιγοπωλιακό χαρακτήρα. Κύρια οικονομική επιθυμία και προσδοκία των αεροπορικών εταιριών από τις συμμαχίες τους σε επίπεδο μείωσης του κόστους τους, είναι η επίτευξη οικονομικών κλίμακας και φάσματος.

- Η απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου, έδρασε καταλυτικά ως αφορμή στην ανάπτυξη των στρατηγικών συμμαχιών πυροδοτώντας την αύξηση και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των αεροπορικών εταιριών.
- Απέναντι από τις αεροπορικές συμμαχίες βρίσκονται οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (*low cost airlines*). Οι τελευταίες δεν συμμετέχουν στις μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες, αφού η φιλοσοφία τους και ο τρόπος λειτουργίας τους, δεν φαίνεται να είναι, τουλάχιστον προς το παρόν, συμβατά με τα αντίστοιχα στοιχεία τα οποία συναντώνται στις συμμαχίες. Η εξέλιξη της τεχνολογίας, δεν αποκλείει για το μέλλον την πιθανή διεκπεραίωση υπερατλαντικών πτήσεων από εταιρίες χαμηλού κόστους κάτι το οποίο θα επιφέρει ριζικές αλλαγές στον κλάδο και στο τοπίο των συμμαχιών του.
- Τα επίπεδα των συμμαχιών είναι πολλά, το ίδιο και οι μορφές τους. Η κάθε αεροπορική εταιρία συνάπτει μια συμμαχία ανάλογα με την οργανωτική της δομή, τη φιλοσοφία της και τους στόχους τους οποίους θέλει να πετύχει.
- Τα θέματα της συνοχής και του βαθμού ολοκλήρωσης μιας αεροπορικής συμμαχίας είναι πολύ σημαντικά κατά την μελέτη και περιγραφή της. Υψηλά επίπεδα συνοχής και ολοκλήρωσης μιας συμμαχίας, θέτουν τις βάσεις για την μακροχρόνια επιβίωση της και την πιο εύρυθμη λειτουργία της.
- Οι αεροπορικές συμμαχίες μπορεί να είναι είτε πολυμερείς είτε διμερείς. Η κάθε εταιρία αποφασίζει το είδος της συμμαχίας στην οποία θα προσχωρήσει βάσει μιας σειράς δικών της παραγόντων. Πάντως η τάση φαίνεται να είναι η υιοθέτηση της επιλογής των πολυμερών συμμαχιών ακόμη και από εταιρίες οι οποίες παραδοσιακά ήθελαν να παραμένουν ανεξάρτητες και να έχουν απλά ένα χαρτοφυλάκιο διμερών συμφωνιών.
- Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις μεταξύ αεροπορικών εταιριών με παρόμοια μεγέθη, εμφανίζονται σε μικρό βαθμό. Σε περίπτωση όμως που τελικά προτιμηθούν και υλοποιηθούν τέτοιες στρατηγικές, θυμίζουν στο τέλος στρατηγικές συμμαχίες με μεγάλο βαθμό ολοκλήρωσης.
- Το αεροπορικό προϊόν είναι αδιαφοροποίητο οπότε οι αεροπορικές συμμαχίες, αποτελούν ένα ακόμη μέσω επίτευξης ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος για τις εταιρίες του κλάδου. Στοιχεία όπως το μάρκετινγκ και ειδικότερα η αποτελεσματική διαχείριση της επωνυμίας μιας αεροπορικής εταιρίας (brand management), βρίσκουν υποστήριξη μέσω των συμμαχιών αυτών.

- Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια στρατηγική αεροπορική συμμαχία μπορεί τελικά να αποβεί πετυχημένη ή όχι. Η αξιολόγηση της επιτυχίας μιας αεροπορικής εταιρίας θα πρέπει να γίνεται τόσο με κριτήρια τα οποία αφορούν τις εταιρίες μεμονωμένα, όσο και με κριτήρια τα οποία αφορούν τις συμμαχίες ως σύνολο. Οι συμμαχίες εμφανίζονται ως η καλύτερη δυνατή επιλογή για τις αεροπορικές εταιρίες στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις των καιρών, όμως η ως τώρα πορεία τους κρίνεται, μάλλον, αποτυχημένη.
- Οι επιβάτες των αεροπορικών εταιριών, ενδιαφέρονται μόνο για το προϊόν το οποίο τελικά λαμβάνουν και για το κόστος με το οποίο τους επιβαρύνει. Το εάν αυτά τα δύο στοιχεία βελτιώνονται προς όφελός τους ως αποτέλεσμα στρατηγικών συμμαχιών, είναι κάτι που τους αφήνει παγερά αδιάφορους.
- Οι στρατηγικές συμμαχίες στον κλάδο των αεροπορικών εταιριών, δεν αποτελούν απλά μια κίνηση η οποία εκφράζει αδυναμία από πλευράς μάνατζερ να ανταποκριθούν στην πολυαραχότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Αυτό τουλάχιστον υποστηρίζει ο Porter (Porter, 1998) ισχυριζόμενος ότι ισχύει στις βιομηχανίες γενικά. Οι αεροπορικές συμμαχίες όμως φαίνεται τελικά να είναι το καθαρό αποτέλεσμα των απαιτήσεων των καιρών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου στον οποίο λαμβάνουν τόπο.

Οι αεροπορικές στρατηγικές συμμαχίες, είναι δυναμικά εξελισσόμενοι οργανισμοί. Η ανάγκη ίδρυσής τους παραμένει ίδια και αναλλοίωτη καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας τους, όμως μεταλλάσσονται οι εκάστοτε προκλήσεις οι οποίες εμφανίζονται στο προσκήνιο και απαιτούν κατάλληλη αντιμετώπιση. Το μεγάλο προτέρημα το οποίο έχουν οι συμμαχίες ως στρατηγική επιλογή και το οποίο είναι η διατήρηση της ανεξαρτησίας των εταιριών, είναι ταυτόχρονα το μεγάλο τους αδύνατο σημείο. Κάθε εταιρία συμμετέχει σε μια συμμαχία με γνώμονα αποκλειστικά και μόνο το δικό της συμφέρον το οποίο πηγάζει από τα οικονομικά της στοιχεία και από τη μορφή του

δικτύου διάδρομών της. Συνήθως δεν την ενδιαφέρει το μέλλον της συμμαχίας ως συλλογική οντότητα και δεν επιθυμεί να αποχωριστεί εύκολα τα ατομικά της χαρακτηριστικά. Έτσι ενώ οι συμμαχίες ξεκινούσαν ή ξεκινούν ακόμη και τώρα με τις καλύτερες προοπτικές και προσδοκίες για το μέλλον, έχουν ήδη αποδείξει ότι στη περίπτωση εκείνη όπου θα συναντήσουν κάποια δυσκολία, οι εταιρίες μέλη δεν είναι διατεθειμένες να συμμετέχουν στην καταπολέμηση της. Οι εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον είναι τόσο γρήγορες, που με ανάλογο ρυθμό επηρεάζουν τις μεταβολές των συμφερόντων της κάθε εταιρίας ξεχωριστά. Έτσι οι συμμαχίες των αεροπορικών εταιριών καταλήγουν να γίνονται συμβιβαστικές λύσεις όπου μια εταιρία «κοιμάται με τον εχθρό της» μόνο και μόνο για να αποκτήσει τα συγκεκριμένα οφέλη. Η παλαιότερη «ρομαντική» άποψη η οποία υπαγόρευε ότι οι εταιρίες θα πρέπει να προτάσσουν το συμφέρον της συμμαχίας έναντι του δικού τους, διότι έτσι θα απολάμβαναν περισσότερα οφέλη μακροχρόνια, φαίνεται σε πολλές περιπτώσεις να περνά σε δεύτερη μοίρα. Το φαινόμενο του «συνανταγωνισμού», κάνει ολοένα και πιο αισθητή την παρουσία του, όχι μόνο στον αεροπορικό αλλά και σε μια σειρά από άλλους κλάδους.

Το μέλλον των αεροπορικών συμμαχιών διαγράφεται εξαιρετικά αβέβαιο μιας και οι, ως τώρα, βαθμοί ολοκλήρωσης τους, είναι εξαιρετικά αργοί. Παρόλες τις δυσκολίες και τα προβλήματα των συμμαχιών, οι αεροπορικές εταιρίες επιθυμούν την ένταξη τους σ' αυτές διότι τελικά αισθάνονται την ασφάλεια και τη σιγουριά που προσφέρει κατ' αντιστοιχία η συμμετοχή ενός ατόμου σε μια ομάδα. Μια μικρή αεροπορική εταιρία επιθυμεί τελικά την ένταξη της σε συμμαχία για να απολαύσει την ασφάλεια που της παρέχει η ομπρέλα της συμμαχίας η οποία απαρτίζεται από μεγάλες εταιρίες. Οι μεγάλες δε αεροπορικές εταιρίες, επιλέγουν της συμμαχίες για να μπορούν να αντιμετωπίσουν με ίσους όρους τις ανταγωνιστικές τους εταιρίες που έχουν αντίστοιχο μέγεθος και βρίσκονται με τη σειρά τους σε άλλες συμμαχίες. Με άλλα λόγια έχει διαμορφωθεί η κοινή πεποίθηση ότι αφού έχουν σχηματιστεί μεγάλες συμμαχίες σε αυτό τον κλάδο, είναι καλό για μια αεροπορική εταιρία να εισχωρήσει σε μια από αυτές, ανεξάρτητα από το εάν τελικά σε μακροχρόνια βάση θα μπορεί να κάνει λόγο συνολικά για κέρδος ή ζημιά.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, θα υπάρξει πραγματική επανάσταση στο κλάδο αν τελικά οι εταιρίες χαμηλού κόστους μπορέσουν να πραγματοποιήσουν μακρινές (long – haul) όπως είναι τα ταξίδια τα οποία ενώνουν την Ευρώπη με την Αμερική. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους δεν μοιράζονται πόρους με άλλες

εταιρίες και έχουν ένα δίκτυο δρομολογίων το οποίο μεταφέρει τους επιβάτες από ένα σημείο A σε ένα σημείο, όπου τα A και B βρίσκονται εντός της ίδιας ηπείρου, χωρίς κάποια ανταπόκριση πτήσης. Άρα οι εταιρίες δικτύου δραστηριοποιούνται σε αγορές (μακρινών διαδρομών) τις οποίες δεν έχουν ακόμη αγγίξει οι εταιρίες χαμηλού κόστους. Όπως έχει φανεί καθ' όλη τη πορεία της εργασίας, οι μεγαλύτερες και ισχυρότερες συμμαχίες βρίσκουν αντίκρισμα κυρίως σε τέτοιες αγορές. Αναμένεται λοιπόν να είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα η εξέλιξη των αεροπορικών χαμηλού κόστους ώστε να φανούν τα εξής:

1. Θα καταφέρουν να εξυπηρετήσουν ή όχι μακρινές διαδρομές;
2. Αν τελικά το κάνουν, η εξέλιξη αυτή θα συνοδευτεί από κάποιου είδους συμμαχική κίνηση;
3. Αν ναι, τότε τι είδους κίνηση θα είναι αυτή; Θα συμμετέχουν σε κάποια από τις υπάρχουσες συμμαχίες ή θα επιδιώξουν να δημιουργήσουν εντελώς νέες;
4. Πως θα αντιδράσουν οι υπάρχουσες συμμαχίες σε μια τέτοια εξέλιξη;

Συμπερασματικά αυτό που μπορεί τελικά να προβλέψει κανείς με σχετική ασφάλεια, είναι ότι οι αεροπορικές συμμαχίες θα συνεχίσουν να υπάρχουν και να αναπτύσσονται παρόλο που τα μονομερή συμφέροντα και οι επιδράσεις του περιβάλλοντος θα εντείνουν όλο και περισσότερο τα προβλήματα τα οποία θα τους παρουσιάζονται. Ουσιαστική αλλαγή στο σημερινό τοπίο, θα υπάρξει μόνο όταν οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες γίνουν ανταγωνιστικές και κυρίως στις μακρινές διαδρομές όπως περιγράφηκε στις παραπάνω γραμμές.

11.2 Προτάσεις για το μέλλον των αεροπορικών συμμαχιών.

Υπάρχει πληθώρα σκέψεων και προτάσεων τις οποίες θα μπορούσε να παραθέσει κανείς, προκειμένου να ενισχυθεί η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας στρατηγικής αεροπορικής συμμαχίας. Πριν όμως αποφασίσει να διατυπώσει κανείς τέτοιες προτάσεις, θα πρέπει να έχει στο νου του ότι οι στρατηγικές αεροπορικές συμμαχίες αποτελούν στην ουσία μια αντίδραση των αεροπορικών εταιριών στις έντονες μεταβολές του κλάδου τους. Οι κυβερνήσεις των κρατών συνεχίζουν όμως να παρεμβαίνουν δραστικά στα τεκτονόμενα του κλάδου, επηρεάζοντας καθοριστικά τις εξελίξεις σε αυτόν. Οφείλει επομένως ο κάθε μελετητής και ο κάθε σύμβουλος που ασχολείται με το θέμα των αεροπορικών συμμαχιών, να λαμβάνει υπόψη του τις εκάστοτε παραμέτρους του εξωτερικού περιβάλλοντος, να

προβλέπει πιθανές μεταβολές τους και να προβαίνει σε ένα προγραμματισμό απαιτούμενων ενεργειών βάση πιθανών σεναρίων που ενδέχεται να λάβουν χώρα στο μέλλον.

Από ότι διαφαίνεται, τρία είναι τα πιθανά σενάρια εξέλιξης στο κλάδο των αεροπορικών εταιριών. Το πρώτο σενάριο περιγράφει μια πλήρη απορρύθμιση του αεροπορικού κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο. Υπονοείται έτσι μια πλήρης φιλελευθεροποίηση του αεροπορικού κλάδου παρόμοια με αυτή που ήδη ισχύει σε άλλες βιομηχανίες. Το συγκεκριμένο σενάριο είναι ακραίο και μάλλον απίθανο να συμβεί. Το δεύτερο πιθανό σενάριο, περιγράφει μια ήπια μεταβολή προς την φιλελευθεροποίηση του κλάδου, με τις κυβερνήσεις όμως των διαφόρων κρατών να δείχνουν διστακτικές μπροστά στο ενδεχόμενο εξαγοράς ή συγχώνευσης μεταξύ αεροπορικών εταιριών. Το τρίτο σενάριο είναι και το πιο συντηρητικό, ίσως και απαισιόδοξο. Περιγράφει μια κατάσταση στην οποία οι αεροπορικές εταιρίες, δείχνουν απογοητευμένες από τις συμμαχίες, αφού δεν μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με άλλες εταιρίες κυρίως λόγω διαφοράς συμφερόντων, κουλτούρας και άλλων συναφών παραγόντων. Σύμφωνα με το ίδιο σενάριο, οι κυβερνήσεις πολλών κρατών, παραμένουν ιδιοκτήτες των εθνικών τους αερομεταφορέων.

Στη συνέχεια παρατίθενται προτάσεις για τις ενέργειες στις οποίες μπορούν να προχωρήσουν οι αεροπορικές εταιρίες τόσο σε επίπεδο ατομικό όσο και σε επίπεδο συμμαχίας. Αυτές οι προτάσεις, βασίζονται στην υπόθεση ότι θα επικρατήσει το δεύτερο σενάριο εξέλιξης του αεροπορικού κλάδου και αποτελούν προϊόν των όσον αναγράφονται στη παρούσα μελέτη.

- ✓ Δημιουργία ενός τμήματος ελέγχου σε επίπεδο συμμαχίας στο οποίο θα εργάζονται στελέχη από όλες τις αεροπορικές εταιρίες μέλη μιας συμμαχίας αλλά και ανεξάρτητα στελέχη. Σκοπός του θα είναι η αυστηρή επιτήρηση των αεροπορικών εταιριών, ώστε να διαπιστωθεί το αν οι τελευταίες τηρούν πιστά τα όσα έχουν συμφωνηθεί στα καταστατικά σύναψης συμμαχιών.
- ✓ Οι στόχοι μιας αεροπορικής συμμαχίας, θα πρέπει να μεταφράζονται σε επιμέρους στόχους τους οποίους οφείλει να πετύχει κάθε εταιρία μέλος της συμμαχίας. Σε περίπτωση σημαντικών αποκλίσεων, η ενδεδειγμένη λύση είναι μια αυστηρότερη επιτήρηση της εταιρίας ή των εταιριών στις οποίες οφείλονται αυτές οι αποκλίσεις.

- ✓ Δημιουργία συγκεκριμένου λειτουργικού τμήματος σε κάθε αεροπορική εταιρία το οποίο θα διαπραγματεύεται τα θέματα που αφορούν τη σχέση μιας αεροπορικής εταιρίας με τις υπόλοιπες εταιρίες μέλη μιας συμμαχίας. Επίσης το ίδιο τμήμα θα ερευνά ευκαιρίες για νέες συμμαχίες.
- ✓ Εντατική εκπαίδευση του προσωπικού των αεροπορικών εταιριών το οποίο θα παρέχει επιμορφωτικά προγράμματα σύμφωνα με τις ανάγκες και τους όρους συμφωνίας που υπάρχουν στη συμμαχία. Τα προγράμματα αυτά θα προσπαθούν, μεταξύ άλλων, να καλύψουν τυχόν χάσματα κουλτούρας που υπάρχουν μεταξύ αεροπορικών εταιριών.
- ✓ Συνεχής διεκδίκηση περισσότερων δικαιωμάτων και ελευθεριών από τους κυβερνητικούς οργανισμούς. Τις διαπραγματεύσεις μπορούν να αναλαμβάνουν συνδικαλιστικά και νομικά όργανα.
- ✓ Να αποφεύγεται η επιλογή σύναψης στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ μεγάλων και τοπικών αερομεταφορέων, αλλά να προτιμάται εναλλακτικά η λύση της εξαγοράς, αφού βέβαια έχει προηγηθεί μια αξιολόγηση της επένδυσης. Αυτή η πρόταση αναφέρεται διότι τελικά ίσως να μην είναι πολύ ακριβή λύση από πλευράς μεγάλου αερομεταφορέα η εξαγορά μιας μικρής αεροπορικής εταιρίας που εκτελεί τοπικά δρομολόγια, ενώ ο ασκούμενος έλεγχος αυξάνεται στο μέγιστο δυνατό βαθμό.
- ✓ Σε περίπτωση που οι περιστάσεις απαιτούν περικοπές κόστους λειτουργίας, αυτές να γίνονται σε επίπεδο συμμαχίας και όχι ατομικά από κάθε εταιρία, ώστε τα οφέλη που θα προκύψουν, να είναι πολλαπλάσια τόσο για τους πελάτες όσο και για τις εταιρίες τις ίδιες.
- ✓ Η ανάπτυξη ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων τα οποία θα βασίζονται πάνω σε μια βάση δεδομένων με στοιχεία από όλες τις αεροπορικές εταιρίες. Οπωσδήποτε θα πρέπει να υπάρχει προστασία των στοιχείων τα οποία δεν αφορούν τη συμμαχία και τα οποία η εκάστοτε εταιρία δεν θέλει να διαθέσει. Η ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να γίνει είτε από στελέχη των αεροπορικών εταιριών μελών, είτε από ανεξάρτητη εταιρία (outsourcing).

- ✓ Η σύναψη συμφωνιών μεταξύ μιας συμμαχίας και αεροδρομίων, είναι μια καλή ιδέα για τη παροχή υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών με χαμηλότερο κόστος, σε επιβάτες των αεροπορικών εταιριών της συμμαχίας αυτής.
- ✓ Μια αεροπορική συμμαχία θα πρέπει να φτάνει στον κατάλληλο βαθμό ολοκλήρωσης ο οποίος να συμφέρει τα μέλη της και όχι να ολοκληρώνεται με τυχαίο τρόπο.
- ✓ Θα πρέπει οι αεροπορικές συμμαχίες να προβούν σε όλες τις απαραίτητες επικοινωνιακές ενέργειες ώστε να αυξήσουν την αναγνωσιμότητα τους στους επιβάτες των αεροπορικών τους εταιριών και να δημιουργήσουν μια ισχυρή επωνυμία (brand) στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Έτσι ισχυροποιούνται οι δεσμοί μεταξύ των αεροπορικών εταιριών της συμμαχίας, καθώς δημιουργείται ένα είδος εταιρικής ταυτότητας για τη συμμαχία, το οποίο θέλουν όλοι να προβάλλουν. Με αυτό τον τρόπο επίσης αυξάνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών συμμαχιών, κάνοντας της ακόμα πιο ισχυρές, αφού η κάθε μια από αυτές θα εμφανίζει ισχυρότερους δεσμούς στα μέλη της τα οποία θα θέλουν να υπερασπιστούν στο ακέραιο τη συμμαχία τους.

Γίνεται φανερό πως οι παραπάνω προτάσεις, βασίζονται στη σκέψη ότι οι αεροπορικές συμμαχίες είναι το μέλλον του αεροπορικού κλάδου και ότι θα πρέπει να υπάρχει αμοιβαία προσπάθεια από πλευράς αεροπορικών εταιριών μελών, ώστε να είναι ισχυρές αυτές οι συμμαχίες. Σε αντίθετη περίπτωση, ελλοχεύει ο κίνδυνος παύσης λειτουργίας πολλών αεροπορικών εταιριών που δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν από μόνες τους στις δυσκολίες του κλάδου.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

«Οι Ελευθερίες του Αέρα» (Freedoms of the Air)

Το 1944 υπογράφηκε στις Η.Π.Α η σύμβαση του Σικάγο με την οποία τέθηκαν ουσιαστικά ζητήματα σχετικά με την εμπορική εκμετάλλευση του εναερίου χώρου μεταξύ των κρατών με τακτικές αεροπορικές συνδέσεις. Αποτέλεσμα αυτής της σύμβασης, ήταν η θέσπιση μιας σειράς από συμφωνίες, οι οποίες καθορίζουν το θεσμικό πλαίσιο των αεροπορικών επικοινωνιών έως και σήμερα (Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, 2005). Αυτές οι συμφωνίες είναι γνωστές και ως «ελευθερίες του αέρα» (freedoms of the air). Αυτές είναι οι εξής:

- ❖ Η Πρώτη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα των αεροσκαφών να πραγματοποιούν πτήσεις πάνω από τον εναέριο χώρο μιας άλλης χώρας, χωρίς να προσγειώνονται σε αυτήν.
- ❖ Η Δεύτερη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα προσγείωσης ενός αεροσκάφους σε άλλη χώρα για τεχνικούς λόγους (πχ για ανεφοδιασμό).
- ❖ Η Τρίτη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα αποβίβασης επιβατών εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου, σε έδαφος ξένου κράτους.
- ❖ Η Τέταρτη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα μεταφοράς επιβατών, εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου, από άλλο κράτος, προς το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους.
- ❖ Η Πέμπτη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα επιβίβασης ή αποβίβασης επιβατών, εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου, από ή σε κράτος διαφορετικό από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους, με προορισμό ένα τρίτο κράτος.
- ❖ Η Έκτη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα μεταφοράς επιβατών, εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου από ένα κράτος διαφορετικό από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους, σε άλλο κράτος διαφορετικό από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους με ενδιάμεση στάση το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους. Η ελευθερία αυτή αποτελεί στην ουσία ένα συνδυασμό της τρίτης με την τέταρτη ελευθερία.

- ❖ Η Έβδομη ελευθερία αντιστοιχεί στο δικαίωμα μεταφοράς επιβατών, εμπορευμάτων ή ταχυδρομείου από ένα κράτος διαφορετικό από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους σε άλλο κράτος διαφορετικό από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους, χωρίς να πραγματοποιείται καμία στάση στο κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους.
- ❖ Η Όγδοη ελευθερία αντιστοιχεί στην πραγματοποίηση πτήσης ανάμεσα σε δύο προορισμούς οι οποίοι βρίσκονται εντός ενός κράτους διαφορετικού από το κράτος της εθνικότητας του αεροσκάφους (δικαίωμα cabotage).

Οι πέντε πρώτες ελευθερίες του αέρα έχουν γίνει αποδεκτές από την πλειοψηφία των αεροπορικών εταιριών σε διεθνές επίπεδο. Προς το παρόν, η έκτη και η έβδομη ελευθερία έχουν γίνει λιγότερο αποδεκτές και η όγδοη ελευθερία ελάχιστα αποδεκτή.

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Ελληνική

- Αυλωνίτης, Γ. (1992), *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*, Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Αυλωνίτης, Γ., Παπασταθοπούλου, Π. (2004), *Αποτελεσματική Διοίκηση Χαρτοφυλακίου Προϊόντων και Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2004), *Στρατηγικό Management*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Γούλιος, Γ., Βλαχόπουλος, Ν. (2003), *Αγγλοελληνικό Αεροπορικό Λεξικό*, Αθήνα: Εκδοτική ΑΛΦΑ.
- Γούναρης, Σ. (2003), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Καρβούνης, Σ. (2000), *Οικονομοτεχνικές Μελέτες*, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Κώπτης, Γ., Κώπτη, Α., (2000), *Σύγχρονη Μικροοικονομική*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μάλλιαρης, Π. (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Mankiw, N (2005), *Αρχές της Οικονομικής* (τίτλος πρωτότυπου *Principles of Economics*), Αθήνα, Εκδόσεις: Τυπωθήτω, μετάφραση στα ελληνικά από τον Γιώργο Δαρδάνο.
- Μαρούδη, Α. (2004), *Εμπορικό Δίκαιο*, τόμος 2 Εμπορικές Εταιρίες, Αθήνα – Κομοτηνή, Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Μπουραντάς, Δ. (2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Πανηγυράκης, Γ. (1999), *Στρατηγική Διοίκηση Επωνούμου Προϊόντος*, Τόμοι Α, Β, Πειραιάς: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

- Παπαδάκης, Β. (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου, Ρ. (2005), *Αεροπορική Μεταφορά Επιβατών*, Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ξενόγλωσση

- Button, K (2004), *Wings across Europe: Towards an Efficient European Air Transport System*, Ashgate.
- Chandler, A. (1962), *A Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT press.
- Chatterjee, S (2004), *Failsafe Strategies Profit and Grow from Risks that Others Avoid*, Wharton School Publishing.
- Delfmann, W., Baum, H., Auerbach, S. & Albers, S. (2005), *Strategic Management in the Aviation Industry*, Ashgate Publishing, Ltd.
- Doganis, R. (2005), *The Airline Business*, Routledge, 2nd Edition.
- Kleyman, B. & Hannu, S. (2005), *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate Studies in Aviation Economics and Management.
- Lee, D. (2006), *Advances in Airline Economics: Competition Policy and Antitrust*, Elsevier Science & Technology.
- Mcaleese, D. (2004), *Economics for Business Competition, Macro-Stability and Globalization*, Prentice Hall, 3rd edition.
- Meyer's, P. (1995), *Attitude is Everything*, Attitude & Motivation, Vol. 2
- O' Connor, W. (2000), *An Introduction to Airline Economics*, Praeger publishers.

- Oum, T., Park, J., Zhang, A. (2000), *Globalization and Strategic Alliances - The Case of the Airline Industry*, Elsevier Science & Technology.
- Porter, M. (1998), *Competitive Strategy*, Harvard Business School Publishing.
- Schein, E. H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Joessey – Bass Publishers.
- Shaw, S. (2004), *Airline Marketing and Management*, Ashgate Publishing.
- Subhash, J. (1990), *Marketing plan and Strategy*, South-Western Publish Co.
- Wheelen, T. & Hunger, D. (2005), *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson Prentice Hall, 10th edition.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., Berry, L. (1990), *Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Three Press.

Επιστημονικά Άρθρα

- Balfour., J. (2004), EC Competition Law and Airline Alliances, *Journal of Air Transport Management*, Vol 10, Issue 1, Pages 81-85.
- Bennett, M., (1997), Strategic Alliances in the World of Airline Industry, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, Vol 3, Issue 3, Pages 213-223.
- Bharat, A. and Tarun, K. (2000), Do Firms Learn to Create Value? The case of Alliances, *Strategic Management Journal*, Vol 21, Pages 99-126.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1995), *Is Your Strategic Alliance Really a Sale?*, *Harvard Business Rreview*, Vol 73, January, Pages 97-105.
- Brueckner, J (2003), The Benefits of Codesharing and Antitrust Immunity for International Passengers, with an Application to the Star Alliance, *Journal of Air Transport Management*, Vol 9, Issue 2, Pages 83-89.

- Brueckner, J., (2001), The Economics of International Code Sharing: An Analysis of Airline Alliances, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 19, Pages 1475-1498.
- Duval, D. (2005), Public/stakeholder perceptions of airline alliances: The New Zealand Experience, *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, Issue 6, Pages 448-45.
- Gudmundsson. S.V and Lechner. C. (2006), Multilateral Airline Alliances: Balancing Strategic Constraints and Opportunities, *Journal of Air Transport Management*, Vol 12, Issue 3, Pages 153-158.
- Hamel, Gary, Doz., Yves and Prahaland (1989), Collaborate With Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, January – February, Pages 133-139.
- Iatrou, K. and Alamdari, F. (2005), The Empirical Analysis of the Impact of Alliances on Airline Operations, *Journal of Air transport Management*, Vol 11, Issue 3, Pages 127-134.
- Kleymann, B. and Seristö, H. (2001), Levels of Airline Alliance Membership Balancing Risks and Benefits, *Journal of Air Transport Management*, Vol 7, Issue 5, Pages 303-310.
- Lee, Y (2004), Factors to Consider when Entering into a Partnership Arrangement in Japan, *Strategic Change*, Vol 13, Issue 3, Pages 151-158.
- Lin, Ming Hsin, (2005), Alliances and Entry in a Simple Airline Network, *Economics Bulletin*, Vol. 12, No. 2 Pages 1–11.
- Loizos, H., Wirtz, J., Johnson, R. (2004), Cost Effective Service Excellence: Lessons from Singapore Airlines, *Business Strategy Review*, Vol 15, Issue 1, Pages 33-38.

- Long. M., Clark, S., Schiffman, L., McMellon, C. (2003), In the Air Again: Frequent Flyer Relationship Programmes and Business Traveller's Quality of Life, *International Journal of Tourism Research*, Vol 5, Issue 6, Pages 421-432.
- Morrish, S. C. and Hamilton, R. T. (2002), Airline Alliances - Who Benefits?, *Journal of Air Transport Management*, Vol 8, Issue 6, Pages 401 - 407.
- Nigel, D. (2005), Industry Consolidation and Future Airline Network Structures in Europe, *Journal of Air Transport Management*, Vol 11, Issue 3, Pages 175 – 183.
- Pekár, P and Margulis, M. (2003), Equity Alliances Take Centre Stage, *Business Strategy Review*, Vol 14 Issue 2, Pages 50-62.
- Rhoades, D. and Lush, H. (1997), A Typology of Strategic Alliances in the Airline Industry: Propositions for Stability and Duration, *Journal of Air Transport Management*, Vol 3, Issue 3, Pages 109-114.
- Weber., K. (2005), Travelers' Perceptions of Airline Alliance Benefits and Performance, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, Pages 257-265.

Ιστοσελίδες

- <http://airfrancestrategy.over-blog.net/article-4948846-6.html>
- <http://business.hol.gr/naftnews/00/06/13/0310.htm>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act
- <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001D0723:EL:HTML>
- <http://hasbrouck.org/articles/alliances.html>
- http://konzern.lufthansa.com/en/html/allianzen/lufthansa_regional/index.html
- <http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=279&article=6925>
- <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?sec=travel&res=9B00E1D81431F934A25751C1A9609C8B63>
- <http://tovima.dolnet.gr/print.php?e=B&f=12500&m=D26&aa=2>
- <http://www.airliners.gr>
- <http://www.airlinetechnology.net/airlines/alliances.htm>
- http://www.airsystem.fr/histoire_taca.htm

- http://www.britishairways.com/travel/baalliance/public/en_gb
- http://www.britishairways.com/travel/informationhubpage/public/en_gr?source=TOP_information
- <http://www.cfo.com/article.cfm/2992209>
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A5-2003-0300+0+DOC+XML+V0//EL>
- <http://www.flightglobal.com/SectionHome/SectionDefault.aspx?NavigationID=355&CategoryID=10528&SlotID=25>
- <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=274&pstring=78,111>
- <http://www.gnosi.gr/planes/ghh.htm>
- <http://www.goal-setting-guide.com/smart-goals.html>
- <http://www.iht.com/articles/2000/03/15/singair.2.t.php>
- <http://www.imerissia.gr/article.asp?catid=7992&subid=2&pubid=262009>
- <http://www.kalogrea.edu.gr/gk/anaptuxis.htm>
- <http://www.oneworld.com/ow/member-airlines/british-airways - 25k ->
- <http://www.praguepost.com/articles/2006/07/19/new-eu-proposal-angers-airlines.php>
- <http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?s=pa&a=16641>
- http://www.simerini.com.cy/nqcontent.cfm?a_id=131780
- <http://www.smartertravel.com/travel-advice/the-pros-and-cons-of-codesharing.html?id=1280635>
- <http://www.tourismfuturesintl.com/special%20reports/alliances.html>
- http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=30145&subcategory_id=53
- http://www.traveldailynews.com/new.asp?newid=34404&subcategory_id=53
- http://www.traveldailynews.com/pages/show_page/20357
- http://www.traveldailynews.gr/makeof.asp?central_id=922&permanent_id=3
- http://www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=34231&subcategory_id=1
- <http://www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=1109>
- http://www2.unt.se/harkiv/st/star_alliansen/

Σύνδεσμοι οι οποίοι οδηγούν σε αρχεία κειμένου (.doc ή .pdf).

- <http://archive.gao.gov/t2pbat1/154197.pdf>
- http://books.nap.edu/html/airline_dereg/pdf/Ch4auglh.pdf
- http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/decisions/m3280_en.pdf

- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/el/com/2002/com2002_0649el01.pdf
- http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/oj/2001/c_356/c_35620011214en00050008.pdf
- <http://web.mit.edu/rgibbons/www/Strategic%20Alliances.pdf>
- <http://www.alliancestrategy.com/PDFs/BGC%20Star%20IBSCase04.pdf>
- <http://www.blackwell-synergy.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2004.00419.x>
- http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0113.pdf
- <http://www.chairedetourisme.uqam.ca/pdf/Actes%20-%20Alliances.pdf>
- <http://www.fepac.org/Alliances.pdf>
- <http://www.griponpurchasing.com/publications/eng/GRIP-article-alliances.pdf>
- <http://www.heartland.org/pdf/81041k.pdf>
- <http://www.icao.int/icao/en/atb/ecp/dubai2006/AlliancesMergers.pdf>
- <http://www.icao.int/icao/en/atb/epm/Ecp/AirlineAlliances.pdf>
- <http://www.iimahd.ernet.in/publications/data/2003-01-02AbhishekGoel.pdf>
- <http://www.intervistas.com/4/reports/alliancesfinal.pdf>
- <http://www.iue.it/ECO/Conferences/CompetitionDay/Papers/Stehmann.pdf>
- http://www.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=417
- <http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/report-mergers-and-alliances.pdf>
- http://www.marketing.unsw.edu.au/HTML/mktresearch/workingpapers/Uncles_Go h01_6.pdf
- http://www.mercermc.com/Perspectives/Specialty/MOT_pdfs/3-Low-Cost%20Airlines.pdf
- <http://www.oecd.org/dataoecd/1/15/2379233.pdf>
- http://www.okde.org/keimena/okde_olympiaki_1105.pdf
- <http://www.oneworld.com/ow/news-and-information/fact-sheets>
- <http://www.ranjaygulati.com/new/resources/present/lecture6-alliances.pdf>
- <http://www.sbaer.uca.edu/research/sma/1998/pdf/29.pdf>
- <http://www.scip.org/Library/alliances.pdf>
- <http://www.skyteam.com/EN/aboutSkyteam/skyteamInformation.jsp>
- <http://www.som.surrey.ac.uk/directory/download.asp?pid=221&doc=TodevaKnok eStrategicAlliance.pdf&view=1>
- http://www.staralliance.com/en/press/facts_figures/index.html
- <http://www.state.gov/e/eb/rls/rm/2006/72195.htm>
- <http://www.strategic-alliances.org/membership/memberresources/bpb-public-articles/the-perfect-pre-nup-to-strategic-alliances.pdf/download+airline+alliances.pdf&hl=el&gl=gr&ct=clnk&cd=4>

- http://www.touchbriefings.com/pdf/12/avia031_p_ghobrial.pdf
- http://www3.dfj.vd.ch/formation-citoyenne/actualite/dossier_2/CitoyenJD/DevFiles_pdf/Deregulation-alliances.pdf

Άλλα έντυπα

- Remove Before Flight (2006), Στρατηγικές Αεροπορικές Συμμαχίες, Τεύχος 5 Ιανουάριος – Φεβρουάριος, σελ 20
- Travel Times (2005), Λύση στην ολυμπιακή τώρα, χωρίς να είναι το κράτος μέτοχος, τεύχος 22, Οκτώβριος, σελ 36-41.