

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Μαριάννα Β. Τετράδη
Διπλωματική Εργασία

ΠΜΣ.ΔΕ

1992

ΕΛΕΓΧΟΣ

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ
ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ**

Μαριάννα Β. Τετράδη

Πτυχίο Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2002



00140424

| | |
|-----------------------|----------------|
| ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ | |
| ΑΡ. ΕΙΣ. | 40424 + 1 Disc |
| CCP | 24044 & 22728 |
| ΤΑΞΗ | 387.7 TE |
| ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ | |

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Μαριάννα Β. Τετράδη

Σημαντικοί όροι: Αερομεταφορές, μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, ελληνικές εταιρείες αερομεταφορών, αεροπορικό προϊόν, προσφορά αεροπορικού προϊόντος, ζήτηση αεροπορικού προϊόντος, οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter για τη βιομηχανία αερομεταφορών, στρατηγικός σχεδιασμός της easyJet

Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Η εργασία ασχολείται με την ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως. Εξετάζονται οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την προσφορά καθώς και τη ζήτηση του αεροπορικού προϊόντος. Στη συνέχεια αναλύονται οι δυνάμεις ανταγωνισμού στην αεροπορική βιομηχανία με τη βοήθεια του υποδείγματος του Porter και τέλος εξετάζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός της easyJet.

Οι αερομεταφορές παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη τόσο σε εγχώριο όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι αεροπορικές εταιρείες δραστηριοποιούνται στο σύνολό τους στη μεταφορά επιβατών, εμπορευμάτων και ταχυδρομείου, αν και το μεγαλύτερο κομμάτι του συνόλου των αερομεταφορών καλύπτει η μεταφορά επιβατών. Το κομμάτι αυτό είναι υψηλότερο στη χώρα μας σε σχέση με την παγκόσμια αγορά. Εξετάζοντας διαχρονικά την ανάπτυξη των αερομεταφορών παρατηρούμε ότι παρουσιάζει μία σταθερά ανοδική πορεία αλλά με διάφορες διακυμάνσεις, οι οποίες οφείλονται κυρίως σε πολιτικές και οικονομικές συγκυρίες. Παράλληλα, παρουσιάζονται διαφορές στους ρυθμούς ανάπτυξης της αεροπορικής βιομηχανίας σε πολλές περιοχές παγκοσμίως. Οι διαφορές αυτές οφείλονται στην κατάσταση βιομηχανικής ωριμότητας στην οποία βρίσκεται η κάθε περιοχή. Η αεροπορική αγορά της Βόρειας Αμερικής βρίσκεται σε κατάσταση ωριμότητας, ενώ η ευρωπαϊκή έχει περιθώρια ανάπτυξης αφού είναι σημαντικά μικρότερου μεγέθους από την πρώτη.

Η πορεία των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα είναι συνυφασμένη με την πορεία της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η οποία διέθετε το μονοπώλιο από το 1956 μέχρι σχεδόν τις αρχές της δεκαετίας του '90. Οι προβλέψεις για την Ελλάδα, όσον αφορά την ανάπτυξη των αερομεταφορών, είναι πολύ ευνοϊκές καθώς προβλέπεται μεγάλη αύξηση της αεροπορικής κίνησης κυρίως προς τα περιφερειακά αεροδρόμια, γεγονός το οποίο θα πρέπει να οδηγήσει σε αύξηση της υποδομής των αεροδρομίων αυτών.

Ο Όμιλος της Ολυμπιακής Αεροπορίας αποτελείται από την Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε., η οποία δραστηριοποιείται στις διεθνείς τακτικές πτήσεις, την Ολυμπιακή Αεροπλοΐα, η οποία ασχολείται με τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις στο εσωτερικό της χώρας, την Olympic Catering, εταιρεία τροφοδοσίας της Ο.Α. καθώς και άλλων μεγάλων αεροπορικών εταιρειών, τις Μακεδονικές Αερογραμμές, η οποία δρα στο χώρο των ναυλωμένων πτήσεων από και προς τη χώρα, την Galileo Hellas, μέρος ενός παγκοσμίου συστήματος διανομής αεροπορικού προϊόντος με παρουσία σε 107 χώρες, την Olympic fuel Company, η οποία τροφοδοτεί τις αεροπορικές εταιρείες με καύσιμα και τέλος την Olympic Into-Plane Company, η οποία παρέχει υπηρεσίες ανεφοδιασμού αεροσκαφών με αεροπορικά καύσιμα. Μερικές από τις ανωτέρω εταιρείες είναι κερδοφόρες, όπως η Olympic Catering και η Galileo Hellas, και άλλες ζημιογόνες, όπως η Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε. Για την εξυγίανση της Ολυμπιακής έχουν ληφθεί διάφορα μέτρα από το κράτος, με τελευταίο την απόφαση ιδιωτικοποίησης της εταιρείας, αλλά έως τώρα κανένα δεν καρποφόρησε όπως φαίνεται και από τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματά της. Η Aegean Airlines και η Cronus Airlines είναι ιδιωτικές ελληνικές αεροπορικές εταιρείες, ανταγωνίστριες της Ο.Α. Μετά τη συγχώνευσή τους το 2001 η Cronus καλύπτει τα δρομολόγια εξωτερικού αλλά και πτήσεις charter, ενώ η Aegean καλύπτει τις πτήσεις εσωτερικού.

Η θέση των ελληνικών αεροπορικών εταιρειών, ως επί το πλείστον της Ο.Α., σε ότι αφορά το σύνολο των τακτικών πτήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς κατέχουν ένα πολύ μικρό μερίδιο της συνολικής πίτας των μεταφερόμενων επιβατών. Το ίδιο ακριβώς ισχύει και από τη σκοπιά των μεταφερόμενων εμπορευμάτων. Παράλληλα ο συντελεστής πληρότητας της Ο.Α. είναι μικρότερος από τον μέσο όρο της ευρωπαϊκής αγοράς.

Το αεροπορικό προϊόν είναι το σύνολο των διαδικασιών και ενεργειών της αεροπορικής επιχείρησης από τη στιγμή που ο επιβάτης θα ενημερωθεί για το δίκτυο των δρομολογίων της μέχρι την αποβίβαση στον προορισμό του. Η διαδικασία παραγωγής, αν και περιλαμβάνει πολλά στάδια, είναι σχεδόν ομοιογενής εξαιτίας των ίδιων χρήσης κοινών εισροών από τις αεροπορικές εταιρείες. Η τμηματοποίηση και η διαφοροποίηση της αεροπορικής αγοράς κρίνεται απαραίτητη για τις επιβατικές αερομεταφορές, καθώς οι διάφορες ομάδες επιβατών έχουν διαφορετικές ανάγκες, αλλά δεν ισχύει το ίδιο για τις εμπορικές. Η διαφοροποίηση γίνεται τόσο στα υλικά στοιχεία όσο και στα άυλα στοιχεία του αεροπορικού προϊόντος.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς αερομεταφορών διαχωρίζονται σε άμεσους και έμμεσους. Άμεσοι θεωρούνται τα επιμέρους στοιχεία κόστους αερομεταφορών, δηλαδή οι λειτουργικές και μη δαπάνες οι οποίες δημιουργούνται κατά τη λειτουργία μίας αεροπορικής εταιρείας, τα δίκτυα και το κόστος των αερομεταφορών, δηλαδή τα κανάλια διάθεσης του αεροπορικού προϊόντος στην αγορά (κατά κύριο λόγο οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρείες και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες), η υποδομή των αεροδρομίων, δηλαδή η διαμόρφωση και οι παρεχόμενες υπηρεσίες του αεροδρομίου, και τα τέλη χρήσης των αεροδρομίων τα οποία περιλαμβάνουν τα τέλη προσγείωσης και τα τέλη παραμονής, τα οποία επιβάλλονται για τις προσφερόμενες υπηρεσίες κατά την προσγείωση-απογείωση και παραμονή του αεροσκάφους στον αερολιμένα.

Έμμεσοι προσδιοριστικοί παράγοντες θεωρούνται η τιμολόγηση και η τιμολογιακή πολιτική, δηλαδή η προσαρμογή της προσφοράς στη ζήτηση μέσω της διαφοροποίησης της τιμής του αεροπορικού προϊόντος, οι tour operators οι οποίοι λειτουργούν ως μεσάζοντες για τη διανομή του τουριστικού προϊόντος επηρεάζοντας, κατά κύριο λόγο, τη ζήτηση για πτήσεις charter και το θεσμικό πλαίσιο το οποίο καθορίζει ή αίρει τα εμπόδια εισόδου νέων αεροπορικών εταιρειών στον κλάδο και προσδιορίζει τη μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή ή πλήρως ανταγωνιστική μορφή της αγοράς, ρυθμίζει θέματα προσφερόμενης χωρητικότητας σε επιμέρους αγορές και ζητήματα τιμών και τιμολογιακής πολιτικής.

Η ζήτηση του αεροπορικού προϊόντος είναι παράγωγη, δηλαδή υπάρχει διότι έχει προϋπάρξει η ζήτηση κάποιου άλλου προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς το αεροπορικό προϊόν μπορεί να είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας ή άμεσο καταναλωτικό αγαθό αν δεν σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία (πχ. ταξίδι για τουρισμό). Η ζήτηση για αερομεταφορές διακρίνεται σε επιβατική, η οποία επιμέρους διακρίνεται σε ζήτηση για σκοπούς αναψυχής, για λόγους επαγγελματικούς και για επίσκεψη συγγενών και φίλων και σε εμπορευματική, η οποία διαχωρίζεται σε ζήτηση για μεταφορά εμπορευμάτων και για μεταφορά ταχυδρόμιου. Οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν δύο δείκτες για την καταγραφή της ζήτησης: ο δείκτη των μεταφερθέντων χιλιομετρικών τόνων (RTK), ο οποίος καταγράφει τη χωρητικότητα και το δείκτη μεταφερθέντων χιλιομετρικών επιβατών (RPK), ο οποίος καταγράφει την κίνηση των επιβατών.

Η ζήτηση των επιβατικών αερομεταφορών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως οι τιμές αεροπορικών εισιτηρίων, η ύπαρξη και το κόστος υποκατάστατων μέσων μεταφοράς, η τιμή των συμπληρωματικών προϊόντων, το ύψος του εισοδήματος, η κατανομή του και ο αριθμός των καταναλωτών, οι προτιμήσεις του καταναλωτή, η καταναλωτική πίστη, η ποιότητα του προϊόντος-υπηρεσίας καθώς και άλλοι γενικοί παράγοντες, όπως η ασφάλεια των πτήσεων. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τις εμπορευματικές αερομεταφορές παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις εξαιτίας των ετερογενών προϊόντων τα οποία μεταφέρονται. Για παράδειγμα άλλη συμπεριφορά έχει η καμπύλη ζήτησης αερομεταφοράς κεφαλαιουλικών αγαθών από την αντίστοιχη καμπύλη ζήτησης των αναλώσιμων αγαθών.

Εάν εξετάσουμε τη διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης στα Ελληνικά Αεροδρόμια παρατηρούμε ότι υπάρχει μία σταθερή αύξηση για την συνολική, εσωτερικού και εξωτερικού, επιβατική κίνηση καθώς και για την επιβατική κίνηση από και προς τη χώρα, ενώ στο εσωτερικό της χώρας παρουσιάζεται πτώση μόνο την περίοδο 1985-1993 εξαιτίας αυξήσεων στα τιμολόγια των αεροπορικών εταιρειών. Όσον αφορά τη διαχρονική εξέλιξη της εμπορευματικής κίνησης στα Ελληνικά Αεροδρόμια, αυτή παρουσιάζει διακυμάνσεις αλλά το σημαντικότερο στοιχείο είναι ο πολύ μικρός αριθμός μεταφερόμενων εμπορευμάτων ιδιαίτερα εάν τον συγκρίνουμε με τον αντίστοιχο αριθμό μεταφερομένων εμπορευμάτων της ακτοπλοΐας και του σιδηροδρόμου.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter πέντε δυνάμεις σχηματίζουν κάθε βιομηχανικό κλάδο και κατά συνέπεια και τον κλάδο των αερομεταφορών: Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, η διαπραγματευτική

δύναμη των αγοραστών, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο και η απειλή από υποκατάστατα. Ο ανταγωνισμός στην αεροπορική βιομηχανία μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος και παίρνει διάφορες μορφές όπως ανταγωνισμός στις τιμές, στην εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών, στην καλύτερη εξυπηρέτηση κλπ. ενώ χαρακτηρίζεται ως μία αγορά στην οποία λίγοι αλλά ισοδύναμοι αερομεταφορείς ανταγωνίζονται σε πτήσεις μεγάλων αποστάσεων ενώ πολλοί μικροί αερομεταφορείς ανταγωνίζονται σε πτήσεις μικρών αποστάσεων. Ο έντονος αυτός ανταγωνισμός οδήγησε στον σχηματισμό συμμαχιών μεταξύ αερομεταφορέων παγκοσμίως.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην αεροπορική βιομηχανία ποικίλει καθώς κάθε μεμονωμένος πελάτης έχει μικρή επίδραση στην επιχείρηση αλλά πολλοί πελάτες αγοράζουν τα εισιτήριά τους από πράκτορες οι οποίοι ασκούν μεγάλη επίδραση καθώς μπορούν να οδηγήσουν τη ζήτηση από μία αεροπορική εταιρεία σε μία άλλη. Το ίδιο ισχύει και για τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθώς είναι πολλοί και ανήκουν σε πολλές κατηγορίες πχ. αεροδρόμια, προμηθευτές καυσίμων, κατασκευαστές αεροσκαφών κλπ. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να χαρακτηριστεί ως χαμηλή, καθώς υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά περιθώρια κέρδους στην αγορά. Όσον αφορά την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα αυτή ποικίλει ανάλογα με την απόσταση της μετακίνησης και το ανταγωνιστικό μεταφορικό μέσο. Για παράδειγμα, στις κοντινές αποστάσεις το αυτοκίνητο είναι το πιο δημοφιλές μέσο, ενώ στις μακρινές αποστάσεις, η απειλή για το αεροπλάνο από υποκατάστατα μεταφορικά μέσα, φαίνεται να είναι πολύ μικρή.

Η easyJet είναι μία αεροπορική εταιρεία η οποία θεωρείται ηγέτης στην Ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά χαμηλού κόστους. Ο εν λόγω αερομεταφορέας εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, μειώνοντας τις δαπάνες της με τη χρήση διαφόρων μέσων όπως χρησιμοποιώντας το Internet ως το βασικό κανάλι διανομής του προϊόντος της, μεγιστοποιώντας τη χρήση των ουσιαστικών κεφαλαίων της, πουλώντας χωρίς ενδιάμεσους, καταργώντας τα δωρεάν γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης, χρησιμοποιώντας μικρά περιφερειακά αεροδρόμια και μη εκδίδοντας αεροπορικά εισιτήρια.

Οι βασικές δυνάμεις της easyJet είναι η απλή δομή ναύλων, το χαμηλό ανά μονάδα κόστος, η δέσμευση στην ασφάλεια και στην εξυπηρέτηση των επιβατών, η υψηλή επιχειρησιακή κουλτούρα, το δυνατό όνομα στην αγορά και το δίκτυο με πολλές βάσεις. Οι βασικές αδυναμίες της είναι η απώλεια μερικών επιβατών λόγω των μέτρων που εφαρμόζει για τον περιορισμό του κόστους της, η στρατηγική της «εικονικής εταιρείας» την οποία εφαρμόζει, η οποία όμως κάνει την επιχείρηση λιγότερο ανθεκτική σε κάθε πιθανή οικονομική κρίση, αλλά και η απώλεια του πλεονεκτήματος της ομοιομορφίας του στόλου της.

Αναφορικά με το περιβάλλον της εταιρείας οι κύριες ευκαιρίες οι οποίες παρουσιάζονται είναι η εκμετάλλευση από την easyJet τόσο της μείωσης των δικτύων των άλλων αεροπορικών εταιρειών όσο και της περαιτέρω μείωσης των ναύλων λόγω της ευρείας χρήσης του Internet. Τέλος, οι κύριες απειλές τις οποίες αντιμετωπίζει η easyJet από το περιβάλλον της είναι η συνεχής αύξηση

των τιμών των καυσίμων αλλά και η αύξηση του ανταγωνισμού τόσο από τις νεοεισερχόμενες εταιρείες στον κλάδο όσο και από τους «παραδοσιακούς αερομεταφορείς», οι οποίοι προσπαθούν, πολλές φορές, να μιμηθούν τη στρατηγική των εταιρειών χαμηλού κόστους.

Σελίδα

ΣΥΝΟΨΗ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΕΤΑΙΛΩΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΙΣΤΩΤΙΚΗ ΣΤΙΣ ΚΕΡΩΝΙΣΤΕΥΣΕΙΣ

| | | |
|-----|-------------------------------------|----|
| 1.1 | Επιτόκιο επί πιστώσεων για ετήσιες | 4 |
| 1.2 | Πρόβλεψη πιστώσεων και αποπληρωμών | 3 |
| 1.3 | Αποτίμηση πιστώσεων και αποπληρωμών | 3 |
| 1.4 | Προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα τόκων | 19 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΣΦΟΛΙΣΤΑ ΣΟΦΩΝ

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1 | Οι ασφάλιστοι ασφαλιών ασφαλιστηρίων | |
| 2.1.1 | Ο Σύνολος της ΟΑΑ | 13 |
| 2.1.2 | Η Ασφαλίση Αποζημ | 27 |
| 2.1.3 | Η Ασφαλίση Αποζημ | 28 |
| 2.2 | Κριματολογική Ανάλυση των ασφαλιών | |
| 2.2.1 | Κριματολογική Ανάλυση ασφαλιών ασφαλιστηρίων | |
| 2.2.1.1 | Μηνιαία ασφαλιστική αμοιβή της ΟΑΑ | 29 |
| 2.2.1.2 | Η ασφαλιστική αμοιβή της Ασφαλίσης Αποζημ | 29 |
| 2.2.1.3 | Η ασφαλιστική αμοιβή της ΟΑΑ | 30 |
| 2.2.2 | Επιπλέον ασφαλιστική αμοιβή της ΟΑΑ | |
| 2.2.2.1 | Επιπλέον ασφαλιστική αμοιβή της ΟΑΑ | 37 |
| 2.2.2.2 | Επιπλέον ασφαλιστική αμοιβή της ΟΑΑ | 38 |
| 2.3 | Αξιολόγηση της ασφαλιστικής αγοράς | |
| 2.3.1 | Αξιολόγηση της ασφαλιστικής αγοράς | |
| 2.3.1.1 | Αξιολόγηση της ασφαλιστικής αγοράς | 42 |
| 2.3.1.2 | Αξιολόγηση της ασφαλιστικής αγοράς | 44 |

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | Σελίδα |
|---|--------|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | I |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ | II |
| ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ | IV |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ | |
| 1.1. Σκοπός και περιεχόμενα της μελέτης | 1 |
| 1.2. Γενικά χαρακτηριστικά των αερομεταφορών | 3 |
| 1.3. Ιστορικό ανάπτυξης των αερομεταφορών | 6 |
| 1.4. Η οικονομική σημασία των αερομεταφορών | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ | |
| 2.1. Οι ελληνικές εταιρείες αερομεταφορών | |
| 2.1.1. Ο Όμιλος της O.A. | 19 |
| 2.1.2. Η Aegean Airlines | 27 |
| 2.1.3. Η Cronus Airlines | 28 |
| 2.2. Χρηματοοικονομική Ανάλυση των κυριότερων αεροπορικών εταιριών στον ελληνικό χώρο | |
| 2.2.1. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Ολυμπιακής Αεροπορίας | 29 |
| 2.2.2. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Aegean Airlines | 33 |
| 2.2.3. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Cronus Airlines | 35 |
| 2.3. Διάρθρωση της ευρωπαϊκής αγοράς τακτικών πτήσεων-η σχετική θέση των ελληνικών αερομεταφορών (O.A.) | |
| 2.3.1. Στη μεταφορά επιβατών | 37 |
| 2.3.2. Στη μεταφορά εμπορευμάτων | 40 |
| 2.4. Διάρθρωση της ελληνικής εξωτερικής αγοράς Αερομεταφορών-η σχετική θέση και αποτελεσματικότητα της O.A. | |
| 2.4.1. Μεριδία αγοράς | 42 |
| 2.4.2. Συντελεστής πληρότητας επιβατών της O.A. στις διεθνείς τακτικές αερογραμμές | 44 |

| | | |
|----------------------------|--|----|
| 2.5. | Διάθρωση της ελληνικής εσωτερικής αγοράς αερομεταφορών | 46 |
| 2.5.1. | Ο ρόλος της Ο.Α. | 47 |
| 2.5.2. | Συντελεστής πληρότητας επιβατών της Ο.Α. στις εσωτερικές τακτικές πτήσεις | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΡΟΣΦΟΡΑ | | |
| 3.1. | Το προϊόν των αερομεταφορών | 50 |
| 3.2. | Τα χαρακτηριστικά του αεροπορικού προϊόντος | 51 |
| 3.3. | Η διαφοροποίηση του αεροπορικού προϊόντος και η τμηματοποίηση της αγοράς | 52 |
| 3.4. | Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς αερομεταφορών | 55 |
| 3.4.1. | Τα επιμέρους στοιχεία του κόστους αερομεταφορών | 56 |
| 3.4.2. | Τα δίκτυα διανομής | 59 |
| 3.4.3. | Υποδομή και τέλη χρήσης των αεροδρομίων | 63 |
| 3.4.4. | Η τιμολόγηση και η τιμολογιακή πολιτική | 68 |
| 3.4.5. | Οι tour operators | 70 |
| 3.4.6. | Το θεσμικό πλαίσιο | 71 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΖΗΤΗΣΗ | | |
| 4.1. | Γενικά | 72 |
| 4.2. | Η τιμολόγηση στις επιβατικές αερομεταφορές | 73 |
| 4.2.1. | Στις εσωτερικές αερογραμμές | 73 |
| 4.2.2. | Στις εξωτερικές αερογραμμές | 76 |
| 4.3. | Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης επιβατικών αερομεταφορών | 77 |
| 4.4. | Διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης στα Ελληνικά Αεροδρόμια | |
| 4.4.1. | Συνολική επιβατική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού) | 86 |
| 4.4.2. | Επιβατική κίνηση στο εσωτερικό της χώρας | 88 |
| 4.4.3. | Επιβατική κίνηση από και προς τη χώρα (τακτική και έκτακτη) | 90 |
| 4.5. | Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης εμπορευματικών αερομεταφορών | 93 |
| 4.6. | Διαχρονική εξέλιξη της εμπορευματικής κίνησης στα Ελληνικά αεροδρόμια | |
| 4.6.1. | Συνολική εμπορευματική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού) | 95 |
| 4.6.2. | Εμπορευματική κίνηση στο εσωτερικό της χώρας | 96 |
| 4.6.3. | Εμπορευματική κίνηση από και προς τη χώρα | 98 |

| | | | |
|-------------------|--------|---|-----|
| | 4.7. | Δείκτες καταγραφής της ζήτησης | 99 |
| | 4.7.1. | Οι μεταφερθέντες χιλιόμετρικοί τόνοι (RTK) | 100 |
| | 4.7.2. | Οι μεταφερθέντες χιλιόμετρικοί επιβάτες | 100 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | | ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ – ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER | |
| | 5.1. | Εισαγωγή | 101 |
| | 5.2. | Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων αεροπορικών εταιρειών | 102 |
| | 5.3. | Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών | 112 |
| | 5.4. | Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών | 115 |
| | 5.5. | Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο | 119 |
| | 5.6. | Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα | 124 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ EASYJET | |
| | 6.1. | Εισαγωγή | 130 |
| | 6.1.1. | Ηγεσία κόστους | 133 |
| | 6.1.2. | Διαφοροποίηση | 134 |
| | 6.1.3. | Εστίαση | 136 |
| | 6.2. | Η Ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά χαμηλού κόστους | 137 |
| | 6.3. | Περιγραφή της EasyJet | |
| | 6.3.1. | Γενικά στοιχεία | 138 |
| | 6.3.2. | Στόλος EasyJet | 141 |
| | 6.3.3. | Τιμολόγηση εισιτηρίων της EasyJet | 142 |
| | 6.3.4. | Ο ρόλος του Internet | 143 |
| | 6.3.5. | Χρηματοοικονομικά στοιχεία | 144 |
| | 6.4. | Στρατηγική πολιτική της EasyJet | 147 |
| | 6.5. | SWOT Ανάλυση της EasyJet | 149 |
| | 6.6. | Επίλογος | 154 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέπων καθηγητή μου Dr. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την αμέριστη βοήθειά του χωρίς την οποία θα ήταν αδύνατη η εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους εκείνους, συγγενείς, συναδέλφους και φίλους, οι οποίοι, ο καθένας με τον τρόπο του, με βοήθησαν να δώσω τον καλύτερό μου εαυτό στην προσπάθειά μου αυτή.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | Σελίδα |
|--|--------|
| Πίνακας 1 Κατανομή του μεταφερόμενου έργου των αερομεταφορών παγκοσμίως και στην Ελλάδα (1995) | 5 |
| Πίνακας 2 Προβλέψεις για την αύξηση της αεροπορικής κίνησης μέχρι το 2002 | 10 |
| Πίνακας 3 Συγκεντρωτικά στοιχεία για το σύνολο των εταιρειών-μελών της ERA από το 1996 έως το 2000 | 16 |
| Πίνακας 4 Αφίξεις επιβατών τακτικών και έκτακτων πτήσεων Εξωτερικού | 17 |
| Πίνακας 5 Κίνηση εμπορευμάτων (σε τόνους) τακτικών και εκτάκτων πτήσεων εξωτερικού | 18 |
| Πίνακας 6 Δίκτυο Προορισμών Ολυμπιακής Αεροπορίας | 20 |
| Πίνακας 7 Στόλος Ολυμπιακής Αεροπορίας (Σύνολο:32 + 15) | 20 |
| Πίνακας 8 Στόλος Ολυμπιακής Αεροπλοΐας (Σύνολο: 21) | 24 |
| Πίνακας 9 Στόλος Μακεδονικών Αερογραμμών (Σύνολο: 3) | 26 |
| Πίνακας 10 Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών στοιχείων της Ο.Α. | 31 |
| Πίνακας 11 Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών στοιχείων εταιρείας "Aegean Airlines" | 34 |
| Πίνακας 12 Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών στοιχείων εταιρείας "Cronus Airlines" | 36 |
| Πίνακας 13 Μεριδία τακτικών επιβατικών πτήσεων στην Ε.Ε. | 38 |
| Πίνακας 14 Μεριδία τακτικών εμπορευματικών αερομεταφορών στην Ε.Ε. | 41 |
| Πίνακας 15 Τα μερίδια της τακτικής επιβατικής κίνησης από και προς την Ελλάδα | 43 |
| Πίνακας 16 Τα μερίδια της έκτακτης επιβατικής κίνησης από και προς την Ελλάδα | 44 |

III

| | | |
|------------|--|-----|
| Πίνακας 17 | Συντελεστής πληρότητας των διεθνών τακτικών πτήσεων της Ο.Α. | 46 |
| Πίνακας 18 | Συντελεστής πληρότητας εσωτερικών τακτικών πτήσεων Ο.Α. | 49 |
| Πίνακας 19 | Λόγοι αεροπορικών ταξιδίων σε διάφορες περιοχές του κόσμου | 80 |
| Πίνακας 20 | Συνολική επιβατική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού) των ελληνικών αεροδρομίων | 87 |
| Πίνακας 21 | Επιβατική κίνηση εσωτερικού στα αεροδρόμια της χώρας (τακτική και έκτακτη) | 89 |
| Πίνακας 22 | Τακτική και έκτακτη επιβατική κίνηση εξωτερικού (σύνολο αεροδρομίων) | 91 |
| Πίνακας 23 | Εμπορευματική κίνηση του συνόλου των αεροδρομίων (εσωτερικού και εξωτερικού) | 96 |
| Πίνακας 24 | Εμπορευματική κίνηση εσωτερικού | 97 |
| Πίνακας 25 | Εμπορευματική κίνηση εξωτερικού (τακτική και έκτακτη) | 98 |
| Πίνακας 26 | Τιμές εισιτηρίου και χρόνοι διαδρομής για την αεροπορική και ακτοπλοϊκή μεταφορά προς τα νησιά του Αιγαίου (Οκτώβριο 1996) | 127 |
| Πίνακας 27 | Βασικές στρατηγικές | 131 |
| Πίνακας 28 | Διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης της easyJet | 139 |
| Πίνακας 29 | Εργαζόμενοι της easyJet | 140 |
| Πίνακας 30 | Έσοδα και κέρδη της easyJet | 145 |
| Πίνακας 31 | Ισολογισμοί easyJet | 145 |
| Πίνακας 32 | Περίληψη επιλεγμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων της easyJet για πέντε χρόνια | 146 |

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

| | Σελίδα |
|--|--------|
| Διάγραμμα 1: Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter | 102 |
| Διάγραμμα 2: Στρατηγικές ομάδες της Ευρωπαϊκής Αεροπορικής Βιομηχανίας | 132 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

1.1. Σκοπός και περιεχόμενα της μελέτης

Το εύρος το οποίο καλύπτει η στρατηγική των επιχειρήσεων είναι μεγάλο, προκλητικό και συναρπαστικό. Ασχολείται με το σύνολο της επιχείρησης - το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, την κατεύθυνση την οποία η διοίκηση σκοπεύει να ακολουθήσει, το στρατηγικό σχέδιο το οποίο θα εφαρμόσει για να κινηθεί προς την επιθυμητή κατεύθυνση, καθώς επίσης και τις απαιτούμενες λειτουργίες της διοίκησης για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Η επιλογή του στρατηγικού σχεδίου, το οποίο θα ακολουθήσει μία επιχείρηση πρέπει να βασίζεται σε λεπτομερή ανάλυση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και της εσωτερικής της κατάστασης.

Οι βιομηχανικοί κλάδοι διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους όσον αφορά τα οικονομικά τους χαρακτηριστικά, τις ανταγωνιστικές συνθήκες και τις μελλοντικές προοπτικές. Η ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών μπορεί να ποικίλει από γρήγορη έως αργή. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια μπορεί να είναι μεγάλες ή μικρές. Η αγορά μπορεί να είναι διεθνής ή τοπική. Τα προϊόντα μπορεί να είναι ομοιογενή ή διαφοροποιημένα σε μεγάλο ή μικρό βαθμό. Οι ανταγωνιστικές δυνάμεις μπορεί να είναι ισχυρές ή αδύναμες, επικεντρωμένες στην τιμή, στην ποιότητα, στην παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών προς τους πελάτες ή στην ποικιλία. Γενικότερα, οι συνθήκες του κλάδου διαφέρουν τόσο πολύ ώστε σε έναν κλάδο επιχειρήσεις ηγέτες μπορεί να αντιμετωπίζουν

σοβαρές δυσκολίες στο να αποκτήσουν ένα ικανοποιητικό κέρδος, ενώ σε ελκυστικούς κλάδους αδύναμες επιχειρήσεις μπορεί να παρουσιάζουν ικανοποιητικές επιδόσεις.

Με τον όρο βιομηχανικό κλάδο (industry) εννοούμε ένα σύνολο επιχειρήσεων οι οποίες έχουν τόσα πολλά κοινά σημεία ώστε να ανταγωνίζονται για τους ίδιους αγοραστές. Η ανάλυση του βιομηχανικού κλάδου (industry analysis) επικεντρώνεται στον προσδιορισμό και στην αξιολόγηση τάσεων και γεγονότων τα οποία δεν υπάγονται στον έλεγχο της επιχείρησης, όπως ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός, η γήρανση του πληθυσμού, τα πληροφοριακά συστήματα και η τεχνολογική επανάσταση. Ουσιαστικά, σκοπός είναι η καταγραφή των ευκαιριών, οι οποίες θα μπορούσαν να ωφελήσουν μία επιχείρηση και οι απειλές οι οποίες θα πρέπει να αποφεύγονται. Η παραπάνω καταγραφή δεν θα περιλαμβάνει, όπως είναι φυσικό, κάθε πιθανό παράγοντα που θα μπορούσε να επηρεάσει την επιχείρηση, αλλά τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι θα επιφέρουν αξιοσημείωτες αλλαγές. Οι σημαντικοί παράγοντες (key factors) διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

- Οικονομικοί παράγοντες
- Κοινωνικοί, δημογραφικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες
- Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες
- Τεχνολογικοί παράγοντες και
- Δυνάμεις ανταγωνισμού.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του βιομηχανικού κλάδου των αερομεταφορών και θα περιλαμβάνει την παρουσίαση του κλάδου διαχρονικά τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη, την προσπάθεια ανάλυσης της ελκυστικότητας του κλάδου και των προαναφερθέντων σημαντικών παραγόντων, και την ανάπτυξη προτάσεων στρατηγικού σχεδιασμού οι οποίες θα μπορούσαν να υλοποιηθούν από διάφορες ελληνικές επιχειρήσεις οι οποίες ανταγωνίζονται στον υπό εξέταση κλάδο. Τέλος, θα αναπτυχθεί η στρατηγική πολιτική της easyJet.

1.2. Γενικά χαρακτηριστικά των αερομεταφορών

Μέσα στα τελευταία πενήντα χρόνια, η πολιτική αεροπορία, απέκτησε παγκόσμια διάσταση και παράγει υψηλή προστιθέμενη αξία. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι αεροπορικές μεταφορές είναι πλέον ο κυριότερος τρόπος μαζικής μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων υψηλής αξίας. Σήμερα, είναι μία εξελισσόμενη βιομηχανία που χαρακτηρίζεται από τη δημιουργία, άμεσα και έμμεσα, νέων θέσεων απασχόλησης.

Ο πρώτος παράγοντας που πρέπει να επισημανθεί σχετικά με τις αερομεταφορές είναι ότι ως κλάδος παρουσιάζουν μία ιδιαίτερη ευαισθησία στις κυκλικές συγκυρίες, λόγω του μεγάλου συσχετισμού τους με τον κυκλικό χαρακτήρα της οικονομίας. Η ζήτηση αεροπορικών μεταφορών είναι στην πραγματικότητα παράγωγη ζήτηση, δηλαδή η πορεία της εξαρτάται από ένα ευρύτατο σύνολο παραγόντων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται το

εισοδήμα, οι τιμές, οι ιδιαιτερότητες ορισμένων χώρων ή περιφερειών, όπως είναι ο πληθυσμός και ο συντελεστής αύξησής του, η δυνατότητα εναλλακτικών μορφών μεταφοράς, τα μεταναστευτικά ρεύματα και οι συμπεριφορές που συνδέονται με το πολιτιστικό και ιστορικό υπόβαθρο.

Ωστόσο βασική κινητήρια δύναμη είναι η οικονομική ανάπτυξη: μία πιθανή αύξηση του ΑΕΠ οδηγεί συνήθως σε μία υπερβολικά δυσανάλογη αύξηση της εναέριας κυκλοφορίας ενώ μία μείωση του ΑΕΠ συνεπάγεται μείωση σε μεγαλύτερο βαθμό της ζήτησης. Λόγω της υψηλής εισοδηματικής ελαστικότητας όσον αφορά τη ζήτηση αερομεταφορών, οι οικονομικές διακυμάνσεις έχουν ακόμα σημαντικότερες επιπτώσεις στον κλάδο αυτό.

Ο δεύτερος παράγοντας που σχετίζεται με τις αερομεταφορές είναι ότι η αγορά επιτρέπει την είσοδο σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Εν γένει, στον εν λόγω κλάδο, είναι δύσκολο να διαφοροποιήσεις τις παρεχόμενες υπηρεσίες (πχ. τα αεροπορικά δρομολόγια για επιβάτες), έτσι ώστε να προσελκύσεις περισσότερους αγοραστές. Κατά συνέπεια, η συγκεκριμένη αγορά καθίσταται ιδιαίτερα ανταγωνιστική καθώς οι έχοντες τα κατάλληλα κεφάλαια μπορούν να δραστηριοποιηθούν σε αυτήν. Το γεγονός αυτό είναι ένας από τους παράγοντες που ερμηνεύει και το χαμηλό περιθώριο κέρδους που χαρακτηρίζει τον κλάδο των αερομεταφορών.

Η δυναμική της αγοράς επιβεβαιώνεται από τη δημιουργία νέων αεροπορικών εταιρειών. Μέσα σε τρία έτη, 1994 -1996, χορηγήθηκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση 800 άδειες κυρίως σε μικρούς μεταφορείς. Δημιουργήθηκαν 80

εταιρείες, στην πλειοψηφία τους ιδιωτικές, ενώ έκλεισαν 60. Αξιοσημείωτος είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που προκαλούν εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων σε τακτικές γραμμές. Επίσης, νεοεισερχόμενοι μεταφορείς εμφανίσθηκαν στις αγορές του Ηνωμένου Βασιλείου, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Δανίας, της Ιρλανδίας, της Ισπανίας, της Ιταλίας, της Ελλάδας, της Αυστρίας και του Βελγίου. Η είσοδός τους στην αγορά συνέβαλε στη μείωση των ναύλων και κατά συνέπεια του περιθωρίου κέρδους των εταιρειών.

Οι αερομεταφορές, στο σύνολό τους δραστηριοποιούνται στη μεταφορά επιβατών, εμπορευμάτων και ταχυδρομείου. Στον ακόλουθο πίνακα 1.1. παρουσιάζεται η κατανομή του καταμετρούμενου έργου, εκφρασμένου σε χιλιομετρικούς τόνους, στις τρεις αυτές κατηγορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1.
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΜΕΤΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΥ
ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (1995)
 (σε χιλιομετρικούς τόνους)

| | Σε Διεθνές Επίπεδο (%) | Σε Εσωτερικό Επίπεδο (%) | Σύνολο (%) |
|-------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|
| Επιβάτες | 61,2 | 84,2 | 69,4 |
| Εμπορεύματα | 37,5 | 12,7 | 28,7 |
| Ταχυδρομείο | 1,3 | 3,1 | 1,9 |
| Σύνολο | 100 | 100 | 100 |

Πηγή: ΙΑΤΑ

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 1.1. το μεγαλύτερο κομμάτι του συνόλου των αερομεταφορών, εσωτερικών και διεθνών, καλύπτει η μεταφορά επιβατών με το 69,4% περίπου των συνολικών δραστηριοτήτων. Οι μεταφορές των εμπορευμάτων και του ταχυδρομείου καλύπτουν το 28,7% και 1,9% αντίστοιχα.

Εξετάζοντας το εγχώριο και το διεθνές επίπεδο παρατηρούμε ότι η ανωτέρω κατανομή διαφοροποιείται. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι η μεταφορά των επιβατών καταλαμβάνει το 61,2% των αεροπορικών δραστηριοτήτων σε διεθνές επίπεδο ενώ στο εγχώριο ξεπερνά το 84%. Αντίθετα αποτελέσματα έχουμε εξετάζοντας τις μεταφορές εμπορευμάτων και ταχυδρομείου στις διεθνείς και στις εγχώριες αερομεταφορές (38,8% και 15,8% του συνόλου των αεροπορικών δραστηριοτήτων αντίστοιχα).

1.3. Ιστορικό ανάπτυξης των αερομεταφορών

Η ανάπτυξη των αερομεταφορών διαχρονικά μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις περιόδους. Η πρώτη περίοδος περιλαμβάνει τις δεκαετίες '50 και '60 στη διάρκεια των οποίων παρουσιάζεται τόσο η ανάπτυξη των κινητήρων turbo-jet όσο και η σχεδίαση και κατασκευή μεγαλύτερων αεροσκαφών. Τα δύο αυτά στοιχεία επέδρασαν σημαντικά στη μείωση του κόστους κατά χιλιομετρικό τόνο και στην αύξηση της αποδοτικότητας των αεροσκαφών. Εκτιμάται ότι ο ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης των προγραμματισμένων πτήσεων το χρονικό διάστημα 1955-1969 ήταν της τάξης του 14% με μόνη εξαίρεση τα έτη 1958 και 1961 που ο ρυθμός μεγέθυνσης έπεσε στο 10% περίπου.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του '70 οι δύο πετρελαϊκές κρίσεις, μέσω της αύξησης των τιμών των καυσίμων, οδήγησαν στην αύξηση του κόστους κατά χιλιομετρικό τόνο. Οι αεροπορικές εταιρείες, με σκοπό να αντιδράσουν στην πίεση του κόστους, επιτάχυναν την εισαγωγή τεχνολογικά προηγμένων αεροσκαφών που ήταν ταυτόχρονα οικονομικότερα από αυτά των

προηγούμενων γενεών. Η πολιτική αυτή είχε ως αποτέλεσμα να συγκρατηθούν οι αυξήσεις του αεροπορικού κόστους σε επίπεδα μικρότερα της αύξησης των διεθνών τιμών και κατά συνέπεια το πραγματικό κόστος ανά χιλιομετρικό τόνο τη δεκαετία του '70, είτε παρέμεινε σταθερό είτε μειώθηκε ελαφρά. Έτσι οι τεχνολογικές εξελίξεις στη συγκεκριμένη δεκαετία βοήθησαν, ώστε ο ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης των προγραμματισμένων πτήσεων να παρουσιάσει μία μικρή σχετικά επιβράδυνση σε σχέση με τις δύο προηγούμενες δεκαετίες φθάνοντας σε επίπεδο αύξησης της τάξης του 10%.

Στη δεκαετία του '80, παρουσιάζεται μεγαλύτερη μείωση του κόστους ανά χιλιομετρικό τόνο μέχρι το 1986 και σταθεροποίηση του κόστους μετά το έτος αυτό. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην πτώση των τιμών του πετρελαίου και τη σταθεροποίησή τους το 1986 σε ένα σχετικά χαμηλό επίπεδο σε συνδυασμό με την παρουσίαση των μεγάλων αεροσκαφών που εμφανίσθηκε αυτή την περίοδο (π.χ. Douglas DC-10, Boeing 747-300). Παρ'όλα αυτά ο ετήσιος ρυθμός μεγέθυνσης των προγραμματισμένων πτήσεων παρουσίασε περαιτέρω πτώση του ρυθμού αύξησής του στο επίπεδο του 8%, γεγονός το οποίο οφείλεται στη σημαντική αύξηση του ποσοστού των μη-προγραμματισμένων πτήσεων (charters) κατά τη δεκαετία του '80.

Εξετάζοντας την δεκαετία του '90 έως σήμερα παρατηρούμε ότι παρουσιάζεται αύξηση του όγκου των προϊόντων που προσφέρονται στον τομέα των αερομεταφορών. Στις αρχές της δεκαετίας, η ζήτηση παρουσίασε σημαντικότερη μείωση, η οποία οφειλόταν τόσο στην παγκόσμια ύφεση όσο και στον πόλεμο του Κόλπου. Από τα μέσα όμως της δεκαετίας έως και σήμερα η

βιομηχανία αερομεταφορών σημείωσε μεγάλη άνοδο, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), η κυκλοφορία επιβατών από την άποψη των διανυθέντων χιλιομέτρων αυξήθηκε το 1997 κατά 7% σε σχέση με το 1996. Το 1997 ήταν ένα έτος μεγάλης άνθισης για τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές εταιρείες: στατιστικές μελέτες δείχνουν ότι η κυκλοφορία αυξήθηκε κατά 9,7%, η μεταφορική ικανότητα κατά 6,7% και η μεταφορά εμπορευμάτων κατά 5,3%. Η τάση αυτή συνεχίστηκε και το 1998. Πρόσφατα στοιχεία της AEA (Association of European Airlines) για το Μάρτιο του 2000, όσον αφορά τη διεθνή αγορά, έδειξαν αύξηση σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του προηγούμενου έτους της αεροπορικής κίνησης κατά 7%. Η θετική αυτή πορεία της ζήτησης των αεροπορικών προϊόντων παγκοσμίως συνεχίστηκε και κατά τη διάρκεια του 2001 αλλά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στους διδύμους πύργους της Νέας Υόρκης διέκοψε την πορεία αυτή.

Γενικά, είναι δύσκολο να προβλεφθεί η εξέλιξη των αερομεταφορών καθώς διάφορα σημαντικά απρόβλεπτα γεγονότα, όπως το προαναφερθέν τρομοκρατικό χτύπημα, αλλά και η προηγούμενη χρηματοοικονομική κρίση στην Νοτιοανατολική Ασία, η οποία προκάλεσε υπερβολική αύξηση της μεταφορικής ικανότητας των αερομεταφορών στα δρομολόγια με αφετηρία και προορισμό την Ασία, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό θετικά ή αρνητικά τη ζήτηση για τα προϊόντα των αερομεταφορών. Ιδιαίτερα τα γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, οδήγησαν τις κυριότερες παγκόσμιες αεροπορικές

εταιρείες σε ζημιές συνολικού ύψους \$31δισ κατά το 2001, ίσες περίπου με τα κέρδη τους τα προηγούμενα τέσσερα χρόνια. Αναμένεται ότι η αεροπορική βιομηχανία θα αρχίσει να παρουσιάζει ξανά κερδοφορία το 2003.

Όπως είναι φυσικό, οι αερομεταφορές δεν μπορούν να αναπτυχθούν με τον ίδιο ρυθμό σε παγκόσμια κλίμακα. Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι σε ορισμένες περιοχές οι αερομεταφορές βρίσκονται σε κατάσταση βιομηχανικής ωριμότητας και κατά συνέπεια η ανάπτυξή τους θα είναι μέτρια. Αυτό ισχύει για την εσωτερική αγορά των ΗΠΑ και γενικότερα της Βορείου Αμερικής, ο ρυθμός ανάπτυξης της οποίας για την περίοδο 1996-2006 προβλέπεται να κυμανθεί από 2% έως 3%. Οι προβλέψεις για την Ασία είναι αισιόδοξες τόσο μεσοπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Όσον αφορά την Ευρώπη, αν και τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μία αύξηση της αεροπορικής κίνησης της τάξεως του 3% έως 10%, οι προβλέψεις δείχνουν τέτοια ποσοστιαία μεγέθυνση της αεροπορικής κίνησης, ώστε να αναμένεται διπλασιασμός της μέχρι το 2015 σε σχέση με το 1998.

Συγκρίνοντας την ευρωπαϊκή βιομηχανία αερομεταφορών με την αντίστοιχη των βορειο-αμερικανών ανταγωνιστών της επιβεβαιώνεται το σχετικά μικρό μέγεθος της σε σχέση με τους τελευταίους. Όπως φαίνεται και από τον ακόλουθο πίνακα, σύμφωνα με στοιχεία του ICAO το 1999 η αεροπορική κίνηση στην Ευρώπη εκτιμάται σε 743δισ, ενώ την ίδια περίοδο για την Βόρεια Αμερική ανέρχεται σε 1.104,9δισ όταν η συνολική αεροπορική κίνηση παγκοσμίως ανέρχεται σε 2.791δισ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2.
ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ
ΤΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2002

| Περιοχή | 1999 (δισ RPK) | Διαφορά (%) 1999/1998 | Διαφορά (%) 2000/1999 | Διαφορά (%) 2001/2000 | Διαφορά (%) 2002/2001 |
|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Αφρική | 61,7 | 10,8 | 5,5 | 5,8 | 5,7 |
| Ασία-Ωκεανία | 665,5 | 6,9 | 7,0 | 7,4 | 7,2 |
| Ευρώπη | 743,0 | 7,3 | 6,8 | 5,7 | 5,4 |
| Μέση Ανατολή | 79,1 | 0,9 | 5,0 | 4,5 | 4,6 |
| Βόρεια Αμερική | 1.104,9 | 6,0 | 4,9 | 4,1 | 4,0 |
| Λατινική Αμερική/ Καραϊβική | 136,8 | 0,6 | 5,0 | 5,9 | 6,6 |
| Σύνολο | 2.791 | 6,2 | 5,9 | 5,5 | 5,3 |

Πηγή: ICAO

Η προαναφερόμενη διαφορά μεταξύ των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών με τις μεγάλες αμερικανικές δεν οφείλεται στο διαφορετικό μέγεθος, αλλά στην ύπαρξη μιας δεύτερης διαστρωμάτωσης σχετικά μικρών ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών που λειτουργούν στη διεθνή αγορά. Με τον τρόπο αυτό εξηγείται η περιορισμένη αποδοτικότητα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας δεδομένου ότι η συνολική διάσταση της βιομηχανίας αερομεταφορών αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται αν εξετάσουμε τα στατιστικά στοιχεία για την περίοδο 1996-97, σύμφωνα με τα οποία το μέσο καθαρό κέρδος των 10 πρώτων ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών ήταν 1,4% έναντι 3,8% για τις αεροπορικές εταιρείες των ΗΠΑ και 2,4% για τις αεροπορικές εταιρείες της Ασίας-Ωκεανίας.

Οι αεροπορικές μεταφορές στην Ελλάδα δεν έχουν, όπως είναι φυσικό, τόσο μακρόχρονη ιστορία. Η πρώτη Ελληνική Αεροπορική εταιρεία ΤΑΕ έδωσε τη θέση της στην Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α.) η οποία ιδρύθηκε το 1956 από τον

Αριστοτέλη Ωνάση. Στόχος της Ο.Α. ήταν η κάλυψη των αναγκών για αερομεταφορές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της χώρας. Αρχικά η Ο.Α. αποτελείτο από 14 αεροσκάφη και το προσωπικό της ήταν 865 άτομα. Το ίδιο έτος η εταιρεία πραγματοποίησε την πρώτη πτήση εξωτερικού (Αθήνα-Ρώμη-Παρίσι-Λονδίνο).

Κατά την περίοδο 1971 με 1976 η Ολυμπιακή Αεροπορία, εκσυγχρονίζοντας τον στόλο της, βρισκόταν σε μία περίοδο ανάπτυξης και επέκτασης με υψηλούς ρυθμούς αύξησης των προσφερομένων υπηρεσιών της. Συγκεκριμένα, το 1972 η εταιρεία αγόρασε τα πέντε πρώτα B720 και το 1976 απόκτησε τα δύο πρώτα B747 καθώς επίσης και τέσσερα B737. Το 1974 η ΟΑ προβαίνει στην αγορά AEROTAXI με σκοπό την ενοικίαση, καθώς επίσης και στην απόκτηση των δύο πρώτων ελικοπτέρων της και τον επόμενο χρόνο ιδρύει την πρώτη θυγατρική της εταιρεία, την Ολυμπιακή Αεροπλοΐα.

Στο προαναφερόμενο χρονικό διάστημα ανάπτυξης της Ο.Α. αποτέλεσαν εξαίρεση τα έτη 1973 και 1974. Το 1973 η πρώτη πετρελαϊκή κρίση επηρέασε αρνητικά την Ο.Α., όπως και όλες τις αεροπορικές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο. Το 1974 η λειτουργία και η ανάπτυξη της εταιρείας σημείωσαν πτώση λόγω της εισβολής στην Κύπρο, η οποία είχε ως συνέπεια την πτώση της αεροπορική κίνησης στην εν λόγω περιοχή.

Η περίοδος 1977 έως 1984 αποτελεί περίοδο ύφεσης για την Ο.Α. Συγκεκριμένα, για αυτό το χρονικό διάστημα έχουμε τη δεύτερη πετρελαϊκή κρίση, την οποία ακολούθησε παγκόσμια οικονομική ύφεση, η οποία οδήγησε

στον περιορισμό της ανάπτυξης της Ο.Α. Επιπλέον επιβαρυντικό παράγοντα στην ανάπτυξη της Ο.Α. αποτέλεσαν οι εκτεταμένες απεργίες τόσο του τεχνικού όσο και του ιπτάμενου προσωπικού καμπίνας κατά το χρονικό διάστημα 1981-1982. Εξετάζοντας το δίκτυο της Ο.Α. όσον αφορά την εξυπηρέτηση του νησιωτικού μας χώρου, η αεροπορία προσφέρει συνολικά 13 συνδέσεις σε 12 νησιά του Αιγαίου και μεταφέρει από και προς τις δύο κατευθύνσεις περίπου δύο εκατ. επιβάτες, σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία που αφορούν το έτος 1980.

Κατά την οκταετία 1980-1988 αυξάνονται οι επενδύσεις στις αερομεταφορές, οι οποίες αποτελούν το 13,97% του συνόλου των επενδύσεων στην υποδομή των μεταφορών. Από το 1984 αρχίζει και η οικονομική ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της Ο.Α. Η ανάπτυξη αυτή στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο στην επαναλειτουργία των διηπειρωτικών δρομολογίων προς Αυστραλία και Καναδά που είχαν διακοπεί. Το 1986 η Ο.Α. αριθμεί 12.017 απασχολούμενους και ο στόλος της αποτελείται από 58 αεροσκάφη.

Εξαίρεση στην πορεία ανάκαμψης της Ο.Α. ήταν το 1986. Τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο διάφορα γεγονότα όπως η ταξιδιωτική οδηγία του προέδρου Reagan εναντίον της Ελλάδας, η καταστροφή του Τσερνομπίλ, καθώς επίσης και η απεργία των πιλότων της Ο.Α., είχαν ως αποτέλεσμα την μείωση των προσφερομένων υπηρεσιών της κατά 15%. Στη συνέχεια, η πορεία της Ο.Α. χαρακτηρίζεται από μία μετρίου επιπέδου ανάκαμψη, η οποία διήρκεσε μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90. Η αύξηση της αεροπορικής κίνησης αφορά κυρίως τις πτήσεις προς το εξωτερικό και μπορεί να αποδοθεί στα χαμηλά κόμιστρα και

στις δυνατότητες για νέες αεροπορικές συνδέσεις, συνέπειες της απελευθέρωσης των αεροπορικών μεταφορών και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού.

Μοναδική εξαίρεση στο διάστημα αυτό ήταν το 1991, κατά τη διάρκεια του οποίου ανακόπηκε η ανάπτυξη της εταιρείας κυρίως λόγω του πολέμου στον περσικό κόλπο, γεγονός το οποίο επηρέασε το σύνολο των αερομεταφορών παγκοσμίως. Μέχρι το 1994 τα εξυπηρετούμενα νησιά αυξήθηκαν σε 20 και οι συνδέσεις σε 22 εξαιτίας των σημαντικών δαπανών οι οποίες πραγματοποιήθηκαν για τον εκσυγχρονισμό των αεροδρομίων κυρίως μέσω του πρώτου Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ) καθώς την περίοδο 1989-1994, παρουσιάζεται μείωση των κρατικών επενδύσεων στις αερομεταφορές ως ποσοστό στο σύνολο των επενδύσεων στην υποδομή των μεταφορών με 8,56%.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι το γεγονός ότι το 1994 η Βουλή των Ελλήνων αποφάσισε την υλοποίηση ενός προγράμματος εξυγίανσης της Ο.Α. με στόχο την εναρμόνιση των λειτουργιών της εταιρείας με τις αποφάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Μεταφορών. Το ανωτέρω πρόγραμμα αν και διήρκησε μεγάλο χρονικό διάστημα και είχε διάφορες μορφές, κρατικές ενισχύσεις, αλλαγή της διοίκησης του Ομίλου κλπ., δεν ευδοκίμησε, παρόλο που εξετάζοντας τα αποτελέσματα του τελευταίου διμήνου του 2000, παρατηρείται αύξηση της επιβατικής κίνησης προς όλους τους προορισμούς της τάξεως του 11,3%, ποσοστό που καταδεικνύει ότι ο έλεγχος της αεροπορικής αγοράς βρίσκεται κατά το 75% στα χέρια του ομίλου. Σύμφωνα με επίσημες

ανακοινώσεις, η συνολική ζημία που κλήθηκε το δημόσιο να καλύψει, συμπεριλαμβανομένου και του προγράμματος εξυγίανσης, έφτασε τα 465 δις.δρχ. συνολικά για τις γραμμές εσωτερικού και εξωτερικού. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω έχει δρομολογηθεί ήδη διαδικασία πώλησης της εταιρείας σε ιδιωτικά συμφέροντα.

Ένας σημαντικότερος σταθμός στην εξέλιξη των αερομεταφορών στην Ελλάδα ήταν η εμφάνιση, στις αρχές της δεκαετίας του '90, των πρώτων ιδιωτικών εταιρειών όπως η Air Greece, η Venus, η Appollo κλπ. Οι εταιρείες αυτές, στοχεύουν κυρίως σε πτήσεις charters από και προς τη χώρα μας, αλλά και στις εσωτερικές τακτικές αερογραμμές. Οι ιδιωτικές εταιρείες παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό ανάπτυξης αυτή τη στιγμή και με στρατηγικές συμμαχίες, πχ. Aegean – Cronus, φιλοδοξούν να αυξήσουν το μερίδιό τους κυρίως στην ελληνική αγορά και ασκούν έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις στην Ολυμπιακή Αεροπορία.

Μελλοντικά, η Ελλάδα περιλαμβάνεται μεταξύ των χωρών που αναμένεται να έχουν πενταπλασιασμό της αεροπορικής κίνησης το 2020 ως προς το 1988. Η αύξηση αυτή θα κατευθυνθεί κυρίως προς τους νησιωτικούς προορισμούς, οι οποίοι ως επί το πλείστον δεν πληρούν τις απαραίτητες προδιαγραφές, ώστε να ανταποκριθούν στην αυξητική αυτή τάση. Κατά συνέπεια θα πρέπει να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα ενίσχυσης της υποδομής των περιφερειακών αεροδρομίων ώστε να μην στραφεί η ζήτηση προς άλλους τουριστικούς προορισμούς ανταγωνιστικούς προς την Ελλάδα (Ισπανία, Τουρκία, νησιά Ινδικού). Η αυξημένη ζήτηση προς τα Ελληνικά νησιά θα αφορά κυρίως ναυλωμένες πτήσεις (charters) που θα γίνονται κατευθείαν χωρίς διέλευση από την Αθήνα.

Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή λειτουργούν 40 αεροδρόμια, ο μεγάλος αριθμός των οποίων οφείλεται κυρίως στη μορφολογία του ελληνικού χώρου και ιδιαίτερα στην ύπαρξη πολλών και μεμονωμένων νησιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι από το 1982 και μετά κατασκευάστηκαν αεροδρόμια στην Πάρο, Λέρο, Κάσο, Σητεία, Άραξο, Καστελόριζο, Σύρο, Νάξο και Αστυπάλαια. Ο μεγάλος αριθμός των αεροδρομίων είναι γεγονός ότι επιτρέπουν μια αρκετά ικανοποιητική κάλυψη του ελληνικού χώρου με αεροπλάνο.

Παράλληλα, η λειτουργία του αεροδρομίου από το Μάρτιο του 2001 του Νέου Διεθνούς Αερολιμένα «Ελευθέριος Βενιζέλος», αλλάζει τα δεδομένα στις ελληνικές αερομεταφορές καθώς έχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης πολλαπλάσιου αριθμού επιβατών από το προηγούμενο αεροδρόμιο του Ελληνικού, και αναμένεται να αποτελέσει τον ενδιάμεσο σταθμό ο οποίος θα ενώσει την Ευρώπη με την Ανατολή.

1.4. Η οικονομική σημασία των αερομεταφορών

Μετά τη λήξη του Β' Παγκόσμιου πολέμου η πολιτική αεροπορία μεταβλήθηκε σε βιομηχανία από την οποία εξαρτώνται εκατομμύρια θέσεις εργασίας και το εισόδημα εκατομμυρίων νοικοκυριών. Ακόμη αποτελεί και έναν από τους κυριότερους μεταφορείς ανθρώπων και αγαθών σε όλον τον κόσμο.

Το παγκόσμιο σύστημα αερομεταφορών μετέφερε το 1995 πάνω από 1,3 δισεκατομμύρια επιβάτες, καθώς επίσης και 21,1 εκατομμύρια τόνους

εμπορεύματα. Σύμφωνα με στοιχεία του ERA (European Regions Airline Association), τόσο οι επιβάτες οι οποίοι μεταφέρονται με τις 80 εταιρείες-μέλη του ERA, όσο και οι προσφερόμενες θέσεις παρουσιάζουν αυξητική πορεία όπως φαίνονται στον πίνακα 1.3:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3.
Συγκεντρωτικά στοιχεία
για το σύνολο των εταιρειών-μελών της ERA
από το 1996 έως το 2000

| | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 | 1996 |
|---------------------------------|-------|-------|-------|------|------|
| Επιβάτες (εκατ.) | 72,1 | 68 | 62,6 | 54,1 | 49,8 |
| Προσφερόμενες Θέσεις (εκατ.) | 122,9 | 114,9 | 109,8 | 95,8 | 89,4 |
| Ώρες (εκατ.) | 2,66 | 2,52 | 2,25 | 1,98 | 1,81 |

Πηγή: ERA

Από πλευράς απασχόλησης, τα μέλη της I.A.T.A. απασχολούν 1,5 εκατομμύρια άτομα σε όλον τον κόσμο, τα οποία παράγουν 128,8 δισεκατομμύρια δολάρια σε ετήσιο τζίρο (στοιχεία 1995). Στην Ευρώπη, σύμφωνα με στοιχεία του 1996, απασχολούνται συνολικά 489,7 χιλ. άτομα. Αναλυτικότερα απασχολούνται 350,5 χιλ. σε αεροπορικές εταιρείες, 89,2 χιλ. σε αεροδρόμια, 13 χιλ. σε υπηρεσίες εδάφους και 37 χιλ. σε τροφοδοσία.

Σε ότι αφορά τη σημασία των αερομεταφορών για το παγκόσμιο εμπόριο είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι το 1995 μεταφέρθηκε αεροπορικώς το 30% περίπου της αξίας του παγκόσμιου εμπορίου. Γενικά, η χρήση του αεροπλάνου ως μεταφορικό μέσο παρουσιάζει μία ετήσια αύξηση κατά το διάστημα 1990-96 κατά 6,1%, ενώ αντίθετα η επιβατική κίνηση για τα επιβατηγά αυτοκίνητα

αυξάνεται κατά 2,1%, για τα λεωφορεία κατά 0,5% και για το σιδηρόδρομο κατά 0,3%.

Οι αερομεταφορές, όσον αφορά την οικονομική συμβολή τους στη χώρα μας, έχουν μεγάλη σημασία αν και είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθεί επακριβώς η συμμετοχή του αεροπορικού έργου στο ΑΕΠ και μάλιστα του επιβατικού έργου που είναι και το σημαντικότερο κομμάτι παροχής υπηρεσιών των αερομεταφορών. Εξετάζοντας την κίνηση των επιβατών προς την Ελλάδα με τη χρήση αεροπλάνου διαχρονικά, παρατηρείται αυξητική τάση, με εξαίρεση τα έτη 1995 και 1996, όπως φαίνεται και από τον πίνακα 1.4.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4.

Αφίξεις επιβατών τακτικών και έκτακτων πτήσεων εξωτερικού

| Αφίξεις πτήσεων | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|---------------------|------|------|------|------|------|
| Τακτικές (σε εκατ.) | 3,0 | 3,2 | 3,0 | 4,1 | 3,4 |
| Έκτακτες (σε εκατ.) | 6,7 | 6,2 | 5,9 | 5,6 | 6,7 |
| Σύνολο | 9,7 | 9,4 | 8,9 | 9,7 | 10,1 |

Πηγή: ΥΠΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα 1.4., το 1998 επισκέφθηκαν τη χώρα μας 10,1 εκατομμύρια επιβάτες αεροπορικώς και πιο συγκεκριμένα 6,7 εκατομ. με πτήσεις charters και 3,4 εκατομ. με τακτικές πτήσεις.

Ανοδική πορεία παρουσιάζει και η μετακίνηση εμπορευμάτων με αεροπλάνο, όπως διαφαίνεται στον πίνακα 1.5. Χαρακτηριστικά μεταξύ των ετών 1996 και 1997 παρουσιάζεται αύξηση 74% περίπου.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5.

Κίνηση εμπορευμάτων (σε τόννους) τακτικών και έκτακτων πτήσεων εξωτερικού

| Αφίξεις πτήσεων | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Τακτικές (σε χιλ.) | 38,3 | 39,2 | 32,5 | 42,2 | 35,4 |
| Έκτακτες (σε χιλ.) | 3,8 | 5,4 | 5,1 | 23,3 | 22,2 |
| Σύνολο | 42,1 | 44,6 | 37,6 | 65,5 | 57,6 |

Πηγή: ΥΠΑ

Μελλοντικά αναμένεται ότι οι αερομεταφορές θα ενισχύσουν πολύ περισσότερο το μερίδιό τους σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, καθώς τα μεγέθη μεταφοράς εμπορευμάτων με αεροπλάνο στη χώρα μας υπολείπονται κατά πολύ σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η σημασία της τρίτης δέσμης μέτρων απελευθέρωσης της αγοράς Αεροπορικών Μεταφορών, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βρυξέλλες, 22.10.96.
2. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Αερομεταφορών: από την ενιαία αγορά στις προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στην Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών, Βρυξέλλες, 20.5.1999.
3. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Προστασία των επιβατών αεροπορικών μεταφορών στην ευρωπαϊκή Ένωση, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, Βρυξέλλες, 21.6.2000.
4. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
5. ECAC, Air Traffic Management Strategy for the years 2000+, Volume 1 & 2, Published by Eurocontrol, January 2000
6. ERA, Performance: an analysis of traffic and punctuality, yearbook 2000
7. Antoniou A., The Status of the Core in the Airline Industry: The Case of the European Market, Managerial and Decision Economics, Published by John Wiley & Sons Ltd, 1998
8. Παναγόπουλος Γ. & Φραγκουδάκη Α., Αερομεταφορές: Οι αεροπορικές εταιρείες, Κλαδική Μελέτη, Ι.Ο.Β.Ε., Σεπτέμβριος 1997
9. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

2.1.Οι ελληνικές εταιρείες αερομεταφορών

2.1.1. Ο Όμιλος της Ο.Α.

Ο Όμιλος της Ολυμπιακής Αεροπορίας αποτελείται από τις πιο κάτω εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διάφορους χώρους:

Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε.: Η Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α.) είναι μία διεθνής εταιρεία τακτικών πτήσεων, η οποία όμως αναπτύσσει έντονη δραστηριότητα και στο εσωτερικό της χώρας. Οι επιβάτες οι οποίοι μεταφέρθηκαν το 1997 μέσω της ΟΑ ανέρχονται σε 5,4εκατ. περίπου. Η ανωτέρω μεταφορά επιβατών κατανέμεται σχεδόν ισόποσα στο δίκτυο εξωτερικού και εσωτερικού. Σε αντίθεση με την παραπάνω αναλογία επιβατών εσωτερικού-εξωτερικού (49% - 51%), η κίνηση εσωτερικού, εκφραζόμενη σε χιλιομετρικούς επιβάτες, αποτελεί ένα μικρό ποσοστό της συνολικής κίνησης γεγονός το οποίο οφείλεται στις μικρές αποστάσεις που καλύπτουν οι διαδρομές εσωτερικού.

Σε αντίθεση προς άλλους εθνικούς αερομεταφορείς του ίδιου μεγέθους (όπως η Sabena και η Air Portugal), η ΟΑ έχει εκτεταμένο διεθνές δίκτυο αλλά και ένα εντυπωσιακό δίκτυο εσωτερικού, όπως φαίνεται από τον κατωτέρω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1.

Δίκτυο Προορισμών Ολυμπιακής Αεροπορίας

| Περιοχή | Προορισμοί |
|-----------|------------|
| Ελλάδα | 35 |
| Ευρώπη | 31 |
| Αμερική | 4 |
| Αυστραλία | 2 |
| Μ.Ανατολή | 9 |
| Αφρική | 4 |
| Ασία | 2 |

Πηγή: ΟΑ

Οι ανωτέρω προορισμοί καλύπτονται από ένα ιδιόκτητο στόλο 32 μονάδων, όπως περιγράφεται αναλυτικά στον κατωτέρω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2.

Στόλος Ολυμπιακής Αεροπορίας (Σύνολο: 32 + 15)

| Τύπος αεροσκάφους | Μονάδες | Θέσεις | Υπό παραγγελία |
|-------------------|---------|--------|----------------|
| A340-300 | 4 | 295 | |
| A300-600R | 3 | 269 | |
| B737-200 | 11 | 117 | |
| B737-300 | 1 | 138 | |
| B737-400 | 13 | 150 | |
| B737-700 | | 163 | 11 |
| B737-800 | | 163 | 4 |

Πηγή: ΟΑ

Παράλληλα με το αεροπορικό έργο σημαντικό ρόλο κατέχει και η παροχή υπηρεσιών εδάφους προς τρίτους στα ελληνικά αεροδρόμια. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν:

- Τεχνικές συντήρησης
- Εκπαίδευση πληρωμάτων Cockpit (Simulators)
- Εκπαίδευση πληρωμάτων καμπίνας
- Πληροφορική
- Επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών 165 ξένων εταιρειών
- Δίκτυο διανομής (Galileo Hellas)

Για μεγάλο χρονικό διάστημα η ΟΑ κλήθηκε να παίξει διπλό ρόλο. Όσον αφορά τις πτήσεις εξωτερικού, η ΟΑ στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού, ακολουθούσε τους κανόνες της αγοράς. Αντίθετα στις εσωτερικές της πτήσεις ικανοποιούσε άλλες προτεραιότητες κοινωνικού αλλά και εθνικού χαρακτήρα, όπως η διασύνδεση των απομακρυσμένων μικρών νησιών με την πρωτεύουσα αλλά και μεταξύ τους παγώνοντας ταυτόχρονα, κυρίως τη δεκαετία του 80, τις αυξήσεις των εν λόγω ναύλων. Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με του μειωμένου ναύλους διαφόρων κοινωνικών ομάδων (πχ.φοιτητές, στρατιωτικοί κλπ), καθιστούσαν τις εσωτερικές πτήσεις της ΟΑ ζημιολογικές.

Ο διπλός ρόλος της ΟΑ οδήγησε στα υπέρογκα χρέη της εταιρείας που το 1993 έφθασαν τα 400δισ δρχ. Η κατάσταση επιδεινώθηκε με τη συστηματική μονιμοποίηση εποχιακού προσωπικού στη διάρκεια της δεκαετίας του '80, το οποίο αν και ήταν αναγκαίο για τους καλοκαιρινούς μήνες ήταν πλεονάζων για τον υπόλοιπο χρόνο.

Μετά το 1993, με την έγκριση της ΕΕ, η Ο.Α. προχώρησε σε διαδικασία εξυγίανσης. Στα πλαίσια αυτής της νέας πολιτικής η εταιρεία προχώρησε και

στην πρόωρη συνταξιοδότηση 1.500 περίπου υπαλλήλων της, με σκοπό την αναδιάρθρωση του υπάρχοντος προσωπικού και την επιτάχυνση της διαδικασίας εξυγίανσής της.

Η εν λόγω προσπάθεια δεν ευδοκίμησε, γεγονός το οποίο οφείλεται στο υφιστάμενο θεσμικό-νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει τις δυνατότητες λήψης αποφάσεων οποιουδήποτε μάνατζερ, καθώς επίσης και στις συνεχείς παρεμβάσεις, πολιτικές και μη, στο έργο της διοίκησης της εταιρείας.

Η προσπάθεια, πλέον, εξυγίανσης του εθνικού μας αερομεταφορέα προσανατολίζεται στο εγχείρημα της ιδιωτικοποίησης της ΟΑ, θετική εξέλιξη της οποίας θα οδηγήσει σε αύξηση του μεριδίου της εταιρείας στην ελληνική αεροπορική αγορά καθώς επίσης και στην επίτευξη θετικών οικονομικών μεγεθών. Στην περίπτωση που η προσπάθεια δεν έχει τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα δεν αποκλείεται να προωθηθεί η έσχατη λύση, δηλαδή το κλείσιμο της εταιρείας. Μία εναλλακτική λύση, η οποία όμως προϋποθέτει την εξυγίανση της ΟΑ, είναι η στρατηγική των συμμαχιών η οποία επιβάλλεται από την ενιαία αεροπορική αγορά. Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από τον τριπλασιασμό του αριθμού των συμμαχιών ανά τον κόσμο από το 1994 έως σήμερα. Σύμφωνα με έρευνα, στο τέλος του 1999 από τις 721 αεροπορικές εταιρείες που δρουν στον τομέα των τακτικών πτήσεων, οι 220 μετέχουν σε κάποια από τις συμμαχίες.

Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε.: Η ΟΑ ίδρυσε το 1967 τη Διεύθυνση Ελαφρών Αεροσκαφών με κύριο έργο της τις ναυλώσεις προς τρίτους. Η Διεύθυνση αυτή

σταμάτησε τις δραστηριότητές της το 1971 και στη θέση της δημιουργήθηκε η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε., η οποία δραστηριοποιείται με ελαφρά αεροσκάφη σε τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις στο εσωτερικό της χώρας. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 το έργο της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας αυξανόταν με μεγάλους ρυθμούς διαρκώς με αποτέλεσμα το 1992 να αποδεσμευτεί σαν ανεξάρτητη εταιρεία. Σήμερα η εν λόγω εταιρεία καλύπτει τα 2/3 των εσωτερικών γραμμών του Ομίλου της ΟΑ καθώς επίσης και τις άγονες γραμμές εσωτερικού, διακινώντας 1,5εκ. επιβάτες περίπου ετησίως, ενώ παρέχει και άλλες υπηρεσίες, όπως ναυλώσεις αεροσκαφών και ελικοπτέρων, οι οποίες της αποφέρουν έσοδα άνω των 20δισ δρχ. ετησίως.

Η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα δραστηριοποιείται και στον τομέα της αεροπορικής εκπαίδευσης, καθώς κυβερνήτες εκπαιδευτές της εταιρείας αναλαμβάνουν την εκπαίδευση πληρωμάτων ξένων αεροπορικών εταιρειών, ενώ επίσης λειτουργεί και επαγγελματική Σχολή Χειριστών Ελικοπτέρων και Αεροσκαφών. Παράλληλα δημιουργήθηκε επισκευαστικό κέντρο ελικοπτέρων το οποίο συντηρεί όλα τα ελικόπτερα της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας που βρίσκονται στον Ελλαδικό χώρο, στην Αλβανία, Βουλγαρία και Μάλτα.

Ο στόλος της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας αποτελείται από 21 αεροσκάφη, 1.117 θέσεων συνολικά. Στον κατωτέρω πίνακα περιγράφεται αναλυτικά ο στόλος της εταιρείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3.

Στόλος Ολυμπιακής Αεροπλοΐας (Σύνολο: 21)

| Τύπος αεροσκάφους | Μονάδες | Θέσεις |
|-------------------|---------|--------|
| B717-200 | 3 | 105 |
| ATR-72 | 7 | 68 |
| ATR-42 | 4 | 50 |
| DO-228 | 7 | 18 |

Πηγή: ΟΑ

Olympic Catering A.E.: Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1976 με την αγορά του 90% των μετοχών της εταιρείας catering "Marriot de Montis". Σταθμός στην ιστορία της εταιρείας ήταν η πώληση το 1990 του 49% των μετοχών της Olympic Catering στην εταιρεία Rosehill του ομίλου Abella. Η εταιρεία ανέλαβε την τροφοδοσία των αεροσκαφών της ΟΑ καθώς επίσης και των ξένων αεροποριών εταιριών που εξυπηρετούνταν από την ΟΑ για 10 χρόνια, καθώς επίσης και την εκμετάλλευση των κυλικείων των ελληνικών αεροδρομίων για 8 χρόνια. Στη συνέχεια έγιναν μακροχρόνιοι δικαστικοί αγώνες εκ μέρους του ομίλου Abella λόγω της άρνησης της διοίκησης της ΟΑ και της ελληνικής κυβέρνησης για την πώληση του υπολοίπου των μετοχών, όπως προβλεπόταν από την αρχική συμφωνία. Τελικά, η ελληνική κυβέρνηση και η ΟΑ επανεξαγόρασαν τις μετοχές του ομίλου Abella.

Σήμερα, η Olympic Catering A.E. είναι η μόνη θυγατρική εταιρεία της ΟΑ που είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο, ενώ έχει συμβάσεις με τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες της Ευρώπης και της Ελλάδας για την παροχή υπηρεσιών

τροφοδοσίας. Επόμενος στόχος της είναι η τροφοδοσία των αθλητικών εγκαταστάσεων, με ορίζοντα τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004.

Μακεδονικές Αερογραμμές Α.Ε.: Η εταιρεία είναι μέλος του Ομίλου της ΟΑ και από το 1992, ημερομηνία ίδρυσής της, δρα στο χώρο των ναυλωμένων πτήσεων με προορισμούς από τα ελληνικά νησιά και την ενδοχώρα στο εσωτερικό δίκτυο, την Ευρώπη, τη Βόρεια Αφρική και τη Μέση Ανατολή. Μέχρι την ίδρυση των Μακεδονικών Αερογραμμών η ΟΑ εκτελούσε πτήσεις charter με μη συστηματικό τρόπο και κατά περίπτωση, είτε χρησιμοποιώντας τα περισσεύματα των ωρών από τα κανονικά δρομολόγια είτε με επιπλέον αεροσκάφη που είχαν διατεθεί ειδικά για ναυλωμένες πτήσεις και αφαιρούνταν από τα τακτικά δρομολόγια.

Η πρώτη πτήση των Μακεδονικών Αερογραμμών εκτελείται με αεροπλάνο τύπου B727 το 1998. Ένα χρόνο αργότερα, η εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητές της αγοράζοντας δύο αεροσκάφη τα οποία της επιτρέπουν να συνδέσει την Ελλάδα με τη Βόρεια Ευρώπη απευθείας. Οι πτήσεις των Μακεδονικών Αερογραμμών εντατικοποιούνται το 2000 με τη ένταξη στο στόλο τους ενός τρίτου αεροσκάφους. Οι Μακεδονικές Αερογραμμές θεωρούνται η ένατη πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη εταιρεία σε όρους ανάπτυξης και αποτελεσματικότητας σε παγκόσμιο επίπεδο ενώ συνεργάζονται με τους μεγαλύτερους τουριστικούς οργανισμούς στην Ευρώπη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4.

Στόλος Μακεδονικών Αερογραμμών (Σύνολο: 3)

| Τύπος αεροσκάφους | Μονάδες | Θέσεις |
|-------------------|---------|--------|
| B737-400 | 3 | 167 |

Πηγή: ΟΑ

Η χρήση του 1999 για τις Μακεδονικές Αερογραμμές έκλεισε με κέρδη ύψους 1.027δισ δρχ. Τα συνολικά της έσοδα κατά το ίδιο έτος ανήλθαν σε 9,3 δισ δρχ. ενώ οι συμβάσεις παροχής αεροπορικού έργου που υπογράφηκαν για το 2000 θα αποφέρουν έσοδα ύψους 15δισ δρχ.

Galileo Hellas A.E.: Η εταιρεία Galileo Hellas SA, αποτελεί την Εθνική Εταιρεία Διανομής (National Distribution Company-NDC) της εταιρείας Galileo International, ενός παγκόσμιου συστήματος διανομής αεροπορικού προϊόντος με παρουσία σε 107 χώρες. Ιδρύθηκε το 1991 και το 1996 επέκτεινε τις δραστηριότητές της στη Θεσσαλονίκη και την Κύπρο, ιδρύοντας δύο υποκαταστήματα, ενώ το 2000 έκανε την παρουσία της και στην αγορά των Βαλκανίων και του Ισραήλ αναλαμβάνοντας το marketing, τις πωλήσεις και την υποστήριξη του συστήματος Galileo στις τοπικές αγορές. Η Galileo Hellas SA έχει τιμηθεί με δύο βραβεία ως το καλύτερο σύστημα κρατήσεων στην Ελλάδα τα έτη 1998 και 1999 όπως επίσης και με το βραβείο του καλύτερου NDC της Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής το 2000. Η εταιρεία οδεύει σταθερά προς τη Σοφοκλέους. Μόνο αρνητικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι η ΟΑ έχει εκ νέου υποθηκεύσει τις μετοχές της Galileo Hellas SA στην Galileo International έναντι βραχυπρόθεσμου δανείου ύψους 5 δισ δρχ. από ξένο οργανισμό.

H Olympic Fuel Company A.E.: Είναι η νεότερη θυγατρική εταιρεία του Ομίλου της Ολυμπιακής Αεροπορίας η οποία δραστηριοποιείται στο νέο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Σκοπός της είναι να τροφοδοτεί τα αεροσκάφη όλων των αεροπορικών εταιρειών με καύσιμα καλής ποιότητας, ενώ παράλληλα να διατηρεί ανταγωνιστικές τις τιμές της.

H Olympic Into-Plane Company A.E.: Είναι θυγατρική εταιρεία της Ολυμπιακής Αεροπορίας και της Total Raffinage Distribution και δραστηριοποιείται στο νέο αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Πρόκειται για εταιρεία παροχής υπηρεσιών ανεφοδιασμού αεροσκαφών με αεροπορικά καύσιμα.

2.1.2. Η Aegean Airlines

Η Aegean Aviation ιδρύθηκε το 1987 ενώ το 1992 γίνεται η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρία που αποκτά άδεια αερομεταφορών. Το 1994 η Aegean Aviation εισχωρεί στον όμιλο εταιριών Βασιλάκη και γίνονται επενδύσεις σε ιδιότητα Learjet για πτήσεις VIP από την Ελλάδα προς όλον τον κόσμο. Το Μάρτιο του 1999 ιδρύεται η Aegean Airlines και δύο μήνες αργότερα πραγματοποιούνται οι πρώτες πτήσεις από Αθήνα προς Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη με 2 καινούργια ιδιότητα αεροσκάφη JET AVRO RJ 100. Τον Ιούνιο του 1999 η Aegean πετάει στη Ρόδο και στα Χανιά ενώ τον Οκτώβριο του ίδιου έτους παραλαμβάνει ένα τρίτο RJ και πετάει σε 3 νέους προορισμούς: Αλεξανδρούπολη, Καβάλα και Κέρκυρα. Το Δεκέμβριο του 1999 η Aegean Airlines ενσωματώνει στις δυνάμεις της την Air Greece. Το ίδιο χρονικό διάστημα μεγεθύνει το στόλο της με αποτέλεσμα τον Ιούλιο του 2000 να πετάει

σε 11 προορισμούς σε όλη την Ελλάδα με περισσότερες από 80 πτήσεις καθημερινά, με 6 AVRO RJ 100 και 3 ATR 72.

Τον Οκτώβριο του 2000 η Aegean Airlines βραβεύεται από το Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών Εταιριών ERA ως η τρίτη καλύτερη αεροπορική εταιρία στην Ευρώπη. Μέλη της ERA είναι 83 αεροπορικές εταιρίες, 43 αεροδρόμια και 110 εταιρίες από τον ευρύτερο αεροπορικό και κατασκευαστικό χώρο. Τελικός σταθμός για την εταιρεία ήταν η συγχώνευση με την Cronus Airlines εξυπηρετώντας 11 προορισμούς στην Ελλάδα και 8 στο εξωτερικό με 120 πτήσεις καθημερινά. Σήμερα η Aegean κατέχει μερίδιο 32% της εσωτερικής αγοράς ενώ προσφέρει 2,4εκατ.θέσεις ετησίως παρουσιάζοντας πληρότητα της τάξης του 70% στο σύνολο του δικτύου της.

2.1.3. Η Cronus Airlines

Η εταιρεία άρχισε τη λειτουργία της τον Απρίλιο του 1994. Δραστηριοποιείται σε αγορές εσωτερικού και εξωτερικού με πέντε αεροσκάφη Boeing 737-300 και ένα Boeing 737-400. Σημαντικό τμήμα των εσόδων της εταιρείας αποτελούν τα συμβόλαια μακράς διάρκειάς που έχει συνάψει με μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς, όπως οι ISTS (Γερμανία), Neckermann (Αυστρία), Comitours, Alpitours (Ιταλία), καθώς και τα δρομολόγια που εκτελεί από και προς προορισμούς της Κεντρικής και της Ανατολικής Ευρώπης.

Το 2001 η Cronus Airlines προχώρησε σε συμφωνία συγχώνευσης με την Aegean Airlines. Στην εννοποιημένη εταιρία οι σημερινοί μέτοχοι της Aegean

Airlines κατέχουν το 77,5% ενώ οι μέτοχοι της Cronus Airlines το 22,5%. Με βάση τη συμφωνία αυτή, η Cronus θα αναλάβει κατά κύριο λόγο την κάλυψη των δρομολογίων εξωτερικού, αλλά και πτήσεων charter ενώ η Aegean θα αναλάβει την κάλυψη των πτήσεων εσωτερικού. Η νέα εταιρεία θα πραγματοποιεί 130 πτήσεις ημερησίως, με 23 δρομολόγια, καλύπτοντας 11 προορισμούς στην Ελλάδα και 8 στο εξωτερικό. Η μεταφορική της ικανότητα θα ξεπερνά τα 4.000.000 επιβάτες ετησίως.

2.2. Χρηματοοικονομική ανάλυση των κυριότερων αεροπορικών εταιρειών στον ελληνικό χώρο

2.2.1. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Ολυμπιακής Αεροπορίας

Όσον αφορά τη χρηματοοικονομική ανάλυση της Ολυμπιακής Αεροπορίας θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η ανάλυση έγινε με βάση τους ισολογισμούς των ετών 1996, 1997 και 1998, δηλαδή μετά το 1994 το οποίο θεωρείται έτος-αφετηρία για την Ολυμπιακή Αεροπορία καθώς εκείνη την περίοδο το Ελληνικό Κράτος ανέλαβε να υλοποιήσει τη δέσμευση, απέναντι στην Ε.Ε., της εξυγίανσης της εταιρίας λαμβάνοντας τα ακόλουθα μέτρα:

- Διαγραφή των χρεών της Ολυμπιακής,
- Εισφορά κεφαλαίων από το ελληνικό Δημόσιο,
- Αντικατάσταση της εγγύησης που έχει παράσχει το Δημόσιο για τα μακροπρόθεσμα χρέη της εταιρείας κατά τη διάρκεια της τετραετίας 1994-1998,

- Παροχή νέας εγγύησης από την πλευρά του ελληνικού δημόσιου για την προμήθεια νέων αεροσκαφών και
- Ανάλυση της κάλυψης των υποχρεώσεων των δανειστών της εταιρείας από το ελληνικό δημόσιο.

Το Ελληνικό κράτος προχώρησε στην πραγματοποίηση της ανειλημμένης δέσμευσής του για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της Ο.Α. (από 32δισ δρχ. το 1993 στα 134δισ δρχ. το 1994). Επιπλέον το Κράτος ανέλαβε και τις υποχρεώσεις της εταιρείας. Έτσι οι βραχυχρόνιες και Μ/Μ υποχρεώσεις της μειώθηκαν δραστικά το 1994, ενώ κατά τη διάρκεια της περιόδου 1996-1998 παρουσιάζεται μία μικρή αύξηση των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων (από 44,6δισ δρχ. το 1996 σε 51,3δισ δρχ. το 1998) ενώ οι Μ/Μ υποχρεώσεις μειώνονται περαιτέρω (από 11,2δισ δρχ. το 1996 σε 3,9δισ δρχ. το 1998).

Η καθαρή αξία των παγίων της εταιρείας (Κ.Α.Π.) επηρεάστηκε θετικά από την αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας (από 92δισ δρχ. το 1993 η Κ.Α.Π. αυξήθηκε σε 140δισ δρχ. το 1998). Αντίθετα το κόστος πωληθέντων ενώ παρουσίαζε σταθεροποίηση στα 204δισ.δρχ. το 1994-1995, στη συνέχεια διαμορφώθηκε στα 258δισ δρχ. το 1998. Η εν λόγω αύξηση οφείλεται στα αρνητικά αποτελέσματα που παρουσίασε η Ο.Α. κατά το έτος 1997, μοναδικό έτος κατά το οποίο η εταιρεία παρουσίασε ζημίες (-39δισ δρχ.) μετά την προσπάθεια εξυγίανσής της από το Ελληνικό κράτος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5.

**Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών
στοιχείων της Ολυμπιακής Αεροπορίας**

| | 1998 | 1997 | % | 1996 | % |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------|---------|
| | | | Δ98-97 | | Δ97-96 |
| Κεφάλαιο | 120.947.970.000 | 134.147.970.000 | -9,84 | 134.147.970.000 | 0 |
| Σύνολο Ενεργητικού | 180.239.770.275 | 208.658.990.865 | -13,62 | 230.941.352.971 | -9,65 |
| Ίδια κεφάλαια | 59.946.594.808 | 71.617.820.196 | -16,30 | 111.313.872.432 | -35,66 |
| Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις | 51.254.482.279 | 49.092.497.801 | 4,40 | 44.551.530.828 | 10,19 |
| Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις | 3.851.513.495 | 8.202.817.402 | -53,05 | 11.198.114.840 | -26,75 |
| Πάγιο | 140.013.140.497 | 128.173.517.089 | 9,24 | 120.921.629.773 | 6,00 |
| Αποσβέσεις | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Καθαρή αξία παγίων | 140.013.140.497 | 128.173.517.089 | 11,19 | 120.921.629.773 | 3,69 |
| Κυκλοφορούν ενεργητικό | 88.283.180.344 | 124.269.759.871 | -28,96 | 143.901.345.601 | -13,64 |
| Αποθέματα | 12.435.257.502 | 11.163.262.706 | 11,39 | 10.086.316.452 | 10,68 |
| Απαιτήσεις | 63.047.059.468 | 94.864.555.184 | -33,54 | 88.090.406.145 | 7,69 |
| Ταμείο-Καταθέσεις | 12.790.993.774 | 18.232.077.881 | -29,84 | 45.716.531.232 | -60,12 |
| Κύκλος Εργασιών | 269.518.800.707 | 274.868.445.937 | -1,95 | 240.872.625.507 | 14,11 |
| Κόστος πωληθέντων | 257.972.010.851 | 281.255.412.906 | -8,28 | 223.479.612.114 | 25,85 |
| Μικτά Κέρδη | 11.546.789.856 | -6.386.966.969 | -280,79 | 17.393.013.393 | -136,72 |
| Καθαρά κέρδη | 1.660.223.648 | -38.993.336.641 | -104,26 | 11.269.451.649 | -446,01 |
| Συνήθης ρευστότητα | 1,72 | 2,53 | -31,96 | 3,23 | -21,63 |
| Άμεση ρευστότητα | 1,48 | 2,30 | -35,77 | 3,00 | -23,29 |
| Ταμειακή ρευστότητα | 0,25 | 0,37 | -32,80 | 1,03 | -63,81 |
| Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων | 17,59 | 14,49 | 21,45 | 16,47 | -12,06 |
| Μέση διάρκεια παραμονής απαιτήσεων | 85,38 | 125,97 | -32,22 | 133,49 | -5,63 |
| Μέση διάρκεια παραμονής υποχρεώσεων | 72,52 | 63,71 | 13,83 | 72,76 | -12,44 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού | 1,50 | 1,32 | 13,51 | 1,04 | 26,30 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων | 4,50 | 3,84 | 17,14 | 2,16 | 77,36 |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 4,28 | -2,32 | -284,38 | 7,22 | -132,18 |
| Καθαρό περιθώριο κέρδους | 0,62 | -14,19 | -104,34 | 4,68 | -403,21 |
| Αποδ/τα ιδίων κεφαλαίων | 2,77 | -54,45 | -105,09 | 10,12 | -637,79 |
| Αποδ/τα ενεργητικού | 0,92 | -18,69 | -104,93 | 4,88 | -482,96 |
| Οικονομική μόχλευση | 3,01 | 2,91 | 3,20 | 2,07 | 40,43 |
| Παγιοποίηση ενεργητικού | 77,68 | 61,43 | 26,45 | 52,36 | 17,32 |
| Δανειακή Πίεση | 0,31 | 0,27 | 11,34 | 0,24 | 13,75 |
| Δανειακή Επιβάρυνση | 0,92 | 0,80 | 14,90 | 0,50 | 59,74 |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ισολογισμών επιχείρησης

Όσον αφορά τους αριθμοδείκτες της Ο.Α. παρουσιάζεται μία διαφοροποιημένη εικόνα πριν και μετά το 1994. Συγκεκριμένα:

- Η άμεση και συνήθης ρευστότητα ενώ το 1993 βρίσκονταν σε επίπεδα μικρότερα του 0,20 διαμορφώθηκαν το 1998 σε 1,48 και 1,72 αντιστοίχως. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι οι εν λόγω αριθμοδείκτες παρουσιάζουν πτωτική πορεία μετά το 1996.
- Θετική εξέλιξη είχε και ο δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων. Ο συγκεκριμένος δείκτης ήταν αρνητικός μέχρι το 1993 ενώ μετά το 1994 έγινε θετικός φθάνοντας το 4,5 το 1998. Η εξέλιξη αυτή σηματοδοτεί και την παραγωγική χρήση των ιδίων κεφαλαίων μετά το 1993.
- Ο δείκτης δανειακής πίεσης της Ο.Α. χειρότερη συνεχώς μέχρι το 1993 λόγω των πολύ υψηλών βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων δανειακών υποχρεώσεων. Μετά, όμως, από την κρατική παρέμβαση ο δείκτης δανειακής πίεσης βελτιώθηκε σημαντικά φθάνοντας το 24% το 1996 ενώ τα επόμενα δύο έτη ο δείκτης παρουσιάζει μία μικρή αύξηση φθάνοντας στο 31% το 1998.
- Την ίδια πορεία με το δείκτη δανειακής πίεσης ακολούθησε και ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης λαμβάνοντας την πρώτη του θετική τιμή το 1994, συγκεκριμένα 1,60:1, πράγμα που σημαίνει ότι τα ξένα κεφάλαια της εταιρείας ήταν σαφώς μεγαλύτερα των ιδίων. Στη συνέχεια ο δείκτης

παρουσίασε περαιτέρω βελτίωση φθάνοντας το 0,50:1 το 1996 και στη συνέχεια παρουσίασε μία μικρή αύξηση φθάνοντας στο 0,92:1 το 1998.

- Τόσο το μεικτό όσο και το καθαρό περιθώριο κέρδους παρουσιάζουν θετικό αποτέλεσμα για την περίοδο 1994-1998 μετά από μια δεκαετία ζημιών, με εξαίρεση το έτος 1997 κατά το οποίο και οι δύο δείκτες παίρνουν αρνητικές τιμές (-2,32 και -14,19 αντιστοίχως), έτος κατά το οποίο οι περισσότεροι αριθμοδείκτες παρουσιάζουν κάμψη.

2.2.2. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Aegean Airlines

Εξετάζοντας τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της Aegean Airlines παρουσιάζεται αύξηση τόσο του μετοχικού κεφαλαίου όσο και των ιδίων κεφαλαίων της εταιρείας (από 1,05δισ δρχ. και 0,67δισ δρχ. το 1998 σε 8,84δισ δρχ. και 16,23δισ δρχ. το 2000 αντιστοίχως).

Οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της εταιρείας είναι εκρηκτικά αυξητικές (από 299,5εκ.δρχ.το 1998 σε 13,7δισ δρχ.το 2000), γεγονός που σημαίνει ότι η εταιρεία δανείζεται, σε μεγάλο βαθμό, για την κάλυψη των λειτουργικών τους αναγκών. Παράλληλα η αυξητική τάση και των Μ/Μ υποχρεώσεων (από μηδέν το 1998 σε 18δισ δρχ. το 2000) δείχνει ότι η Aegean Airlines καταφεύγει και σε δάνεια επενδυτικού χαρακτήρα. Παρ'όλα αυτά η καθαρή αξία παγίων της εταιρείας αυξάνει σημαντικά (από 856,9εκ. το 1998 σε 39δισ δρχ.το 2000). Η Aegean Airlines παρουσίασε καθαρές ζημιές για την περίοδο 1998-2000 η οποίες έφθασαν τα 4,1δισ δρχ. το 2000.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6.

**Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών
στοιχείων εταιρείας “Aegean Airlines”**

| | 2000 | 1999 | %Δ00-99 | 1998 | %Δ99-98 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------|---------------|-----------|
| Κεφάλαιο | 8.838.740.000 | 6.805.560.000 | 29,88 | 1.050.000.000 | 548,15 |
| Σύνολο Ενεργητικού | 49.162.369.904 | 40.743.898.617 | 20,66 | 984.885.964 | 4.036,92 |
| Ίδια κεφάλαια | 16.226.480.050 | 15.282.294.142 | 6,18 | 672.603.528 | 2.172,11 |
| Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις | 13.658.477.169 | 8.593.272.772 | 58,94 | 299.475.310 | 2.769,44 |
| Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις | 18.173.331.018 | 16.131.945.439 | 12,65 | 0 | - |
| Πάγιο | 39.016.807.202 | 36.411.897.517 | 7,15 | 856.867.745 | 4.149,42 |
| Αποσβέσεις | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Καθαρή αξία παγίων | 39.016.807.202 | 36.411.897.517 | 7,15 | 856.867.745 | 4.149,42 |
| Κυκλοφορούν ενεργητικό | 7.042.999.934 | 3.836.601.206 | 83,57 | 115.701.851 | 3.215,94 |
| Αποθέματα | 1.066.677.101 | 744.449.494 | 43,28 | 979.223 | 75.924,51 |
| Απαιτήσεις | 5.629.925.091 | 2.852.692.787 | 97,35 | 101.028.049 | 2.723,66 |
| Ταμείο-Καταθέσεις | 346.397.742 | 239.458.925 | 44,66 | 13.694.579 | 1.648,57 |
| Κύκλος Εργασιών | 24.622.231.217 | 5.220.655.401 | 371,63 | 839.761.172 | 521,68 |
| Κόστος πωληθέντων | 18.975.295.083 | 4.931.599.719 | 284,77 | 827.085.395 | 496,26 |
| Μικτά Κέρδη | 5.646.936.134 | 289.055.682 | 1.853,58 | 12.675.777 | 2.180,38 |
| Καθαρά κέρδη | -4.055.810.348 | -1.076.682.538 | (276,70) | -131.871.894 | 716,46 |
| Συνήθης ρευστότητα | 0,52 | 0,45 | 15,56 | 0,39 | 15,56 |
| Άμεση ρευστότητα | 0,44 | 0,36 | 22,22 | 0,38 | -6,07 |
| Ταμειακή ρευστότητα | 0,03 | 0,03 | 0 | 0,05 | -39,06 |
| Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων | 20,52 | 55,10 | -62,76 | 0,43 | 12.650,18 |
| Μέση διάρκεια παραμονής απαιτήσεων | 83,46 | 199,44 | -58,15 | 43,91 | 354,20 |
| Μέση διάρκεια παραμονής υποχρεώσεων | 262,73 | 636,01 | -58,69 | 132,16 | 381,24 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού | 0,50 | 0,13 | 284,62 | 0,85 | -84,97 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων | 1,52 | 0,34 | 347,06 | 1,25 | -72,64 |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 22,93 | 5,54 | 313,90 | 1,51 | 266,81 |
| Καθαρό περιθώριο κέρδους | -16,47 | -20,62 | 20,13 | -15,70 | 31,33 |
| Αποδ/τα ιδίων κεφαλαίων | -25 | -7,05 | (254,61) | -19,61 | -64,07 |
| Αποδ/τα ενεργητικού | -8,25 | -2,64 | (212,5) | -13,39 | -80,26 |
| Οικονομική μόχλευση | 3,03 | 2,67 | 13,48 | 1,46 | 82,07 |
| Παγιοποίηση ενεργητικού | 79,35 | 89,37 | -11,21 | 87 | 2,72 |
| Δανειακή Πίεση | 0,65 | 0,61 | 6,56 | 0,30 | 99,57 |
| Δανειακή Επιβάρυνση | 1,96 | 1,62 | 20,99 | 0,45 | 263,37 |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ισολογισμών επιχείρησης

Όσον αφορά τους δείκτες τόσο της άμεσης όσο και της συνήθους ρευστότητας της επιχείρησης αυτοί βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα αν και διαχρονικά παρουσιάζουν μία μικρή βελτίωση (από 0,28 και 0,39 το 1998 σε 0,44 και 0,52 το 2000 αντιστοίχως). Παράλληλα, για το ίδιο χρονικό διάστημα η εταιρεία παρουσιάζει βελτίωση του μικτού περιθωρίου κέρδους ενώ και ο δείκτης του καθαρού περιθωρίου κέρδους μετά το 1999 παρουσιάζει βελτίωση. Τέλος ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης επιδεινώνεται διαχρονικά (από 0,45:1 το 1998 σε 1,96:1 το 2000).

2.2.3. Η χρηματοοικονομική εικόνα της Cronus Airlines

Εξετάζοντας τα χρηματοοικονομικά στοιχεία της Cronus Airlines παρατηρείται μείωση του μετοχικού κεφαλαίου της κατά το 1999 και μείωση των ιδίων κεφαλαίων της κατά το 2000.

Οι βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της εταιρείας είναι αυξητικές (από 4,4δισ δρχ.το 1998 σε 9,9δισ δρχ.το 2000) ενώ οι Μ/Μ υποχρεώσεις της εταιρείας για το εξεταζόμενο διάστημα 1998-2000 είναι μηδενικές. Η παραπάνω παρατήρηση μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία δανείζεται για να καλύψει τις λειτουργικές της ανάγκες και δεν υπάρχουν δάνεια επενδυτικού χαρακτήρα. Παρ'όλα αυτά η καθαρή αξία παγίων της εταιρείας παρουσιάζει αύξηση (από 679εκ. το 1998 σε 1,1δισ δρχ.το 2000). Κατά συνέπεια η αυξανόμενη καθαρή αξία παγίων (Κ.Α.Π.) προήλθε από τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις (αφού τα κέρδη δεν είναι τόσο υψηλά για να γίνει κεφαλαιοποίηση).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7.

**Χρηματοοικονομικά στοιχεία και αριθμοδείκτες χρηματοοικονομικών
στοιχείων εταιρείας "Cronus Airlines"**

| | 2000 | 1999 | %Δ00-99 | 1998 | %Δ99-98 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|---------|
| Κεφάλαιο | 2.020.000.000 | 2.020.000.000 | 0 | 720.000.000 | 180,56 |
| Σύνολο Ενεργητικού | 8.807.403.274 | 7.512.964.961 | 17,23 | 5.073.550.379 | 48,08 |
| Ίδια κεφάλαια | -2.071.784.489 | 1.071.810.967 | -293,30 | 293.348.646 | 265,37 |
| Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις | 9.866.105.818 | 5.777.752.543 | 70,76 | 4.400.889.215 | 31,29 |
| Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Πάγιο | 1.115.906.200 | 1.013.101.064 | 10,15 | 679.030.690 | 49,20 |
| Αποσβέσεις | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Καθαρή αξία παγίων | 1.115.906.200 | 1.013.101.064 | 10,15 | 679.030.690 | 49,20 |
| Κυκλοφορούν ενεργητικό | 4.395.395.096 | 4.416.509.814 | -0,48 | 3.145.363.805 | 40,41 |
| Αποθέματα | 268.589.934 | 214.455.211 | 25,24 | 169.538.932 | 26,49 |
| Απαιτήσεις | 2.803.312.107 | 3.134.342.518 | -10,56 | 2.749.325.504 | 14 |
| Ταμείο-Καταθέσεις | 1.323.493.055 | 1.067.712.085 | 23,96 | 226.499.369 | 371,4 |
| Κύκλος Εργασιών | 30.136.650.061 | 22.227.178.724 | 35,58 | 14.406.815.094 | 54,28 |
| Κόστος πωληθέντων | 28.685.038.769 | 19.782.116.173 | 45 | 12.145.554.876 | 62,88 |
| Μικτά Κέρδη | 1.451.611.292 | 2.445.062.551 | -40,63 | 2.261.260.218 | 8,13 |
| Καθαρά κέρδη | -4.969.275.456 | -2.278.156.135 | 118,13 | -568.076.952 | 301,03 |
| Συνήθης ρευστότητα | 0,45 | 0,76 | -41,72 | 0,71 | 6,95 |
| Άμεση ρευστότητα | 0,42 | 0,73 | -42,49 | 0,68 | 7,56 |
| Ταμειακή ρευστότητα | 0,13 | 0,18 | -27,41 | 0,05 | 259,06 |
| Μέση διάρκεια παραμονής αποθεμάτων | 3,42 | 3,96 | -13,63 | 5,10 | -22,34 |
| Μέση διάρκεια παραμονής απαιτήσεων | 33,95 | 51,47 | -34,03 | 69,65 | -26,11 |
| Μέση διάρκεια παραμονής υποχρεώσεων | 125,54 | 106,61 | 17,76 | 132,26 | -19,39 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού | 3,42 | 2,96 | 15,66 | 2,84 | 4,19 |
| Ταχύτητα κυκλοφορίας ιδίων κεφαλαίων | -14,55 | 20,74 | -170,14 | 49,11 | -57,77 |
| Μικτό περιθώριο κέρδους | 4,82 | 11 | -56,21 | 15,70 | -29,92 |
| Καθαρό περιθώριο κέρδους | -16,49 | -10,25 | 60,88 | -3,94 | 159,93 |
| Αποδ/τα ιδίων κεφαλαίων | 239,85 | -212,55 | -212,85 | -193,65 | 9,76 |
| Αποδ/τα ενεργητικού | -56,42 | -30,32 | 86,07 | -11,20 | 170,82 |
| Οικονομική μόχλευση | -4,25 | 7,01 | -160,65 | 17,3 | -59,47 |
| Παγιοποίηση ενεργητικού | 8,39 | 10,37 | -19,12 | 11,28 | -8,07 |
| Δανειακή Πίεση | 1,12 | 0,77 | 45,66 | 0,87 | -11,34 |
| Δανειακή Επιβάρυνση | αρνητική τιμή | 5,39 | -188,34 | 15 | -64,07 |

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ισολογισμών επιχείρησης

Όσον αφορά τους δείκτες τόσο της άμεσης όσο και της συνήθους ρευστότητας της επιχείρησης αυτοί βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα και διαχρονικά παρουσιάζουν περαιτέρω μείωση (από 0,68 και 0,71 το 1998 σε 0,42 και 0,45 το 2000 αντιστοίχως). Παράλληλα, για το ίδιο χρονικό διάστημα η εταιρεία παρουσιάζει τόσο μείωση του δείκτη του μικτού περιθωρίου κέρδους (αν και παραμένει σε θετικά επίπεδα) όσο και μείωση του δείκτη του καθαρού περιθωρίου κέρδους (από -3,94 το 1998 σε -16,49 το 2000). Τέλος ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης παρουσιάζει επιδείνωση διαχρονικά φθάνοντας σε αρνητική τιμή το 2000.

2.3. Διάρθρωση της ευρωπαϊκής αγοράς τακτικών πτήσεων-η σχετική θέση των Ελληνικών Αερομεταφορών (Ο.Α.)

2.3.1. Στη μεταφορά επιβατών

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται διαχρονικά η σχετική θέση του ελληνικού εθνικού αερομεταφορέα (Ο.Α.) στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε ότι αφορά τις τακτικές αερομεταφορές.

Για την καταγραφή των μεριδίων σε ευρωπαϊκό επίπεδο χρησιμοποιήθηκαν οι πραγματοποιηθέντες χιλιόμετρικοί επιβάτες (RPK) στο σύνολο της Ε.Ε. καθώς μόνο οι πραγματοποιηθέντες χιλιόμετρικοί επιβάτες μπορούν να μας δώσουν τα μερίδια της εσωτερικής αγοράς των τακτικών αερογραμμών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8.

Μερίδια τακτικών επιβατικών πτήσεων στην Ε.Ε.

(σε εκατομμύρια χιλιομετρικούς επιβάτες)

| Αερομεταφορέας | Εγχώριες και Διεθνείς πτήσεις | | | | (%) |
|---------------------------|-------------------------------|----------------|----------------|------------------|-----------------------------|
| | 1980 | 1988 | 1995 | 2000 | πτήσεων στην Ευρώπη το 2000 |
| Adria Airways | 0 | 0 | 0 | 562,6 | 100 |
| Aer Lingus | 2.049 | 3.284 | 4.661 | 8.888,7 | 80 |
| Air France | 25.392 | 34.333 | 49.518 | 91.801,3 | 73 |
| Air Malta | 0 | 0 | 0 | 2.383,8 | 74 |
| Alitalia | 12.877 | 15.634 | 31.948 | 40.618,2 | 84 |
| Austrian | n/a | n/a | 4.913 | 8.799 | 70 |
| Balkan Bulgarian Airlines | 0 | 0 | 0 | 808,2 | n/a |
| British Airways | 40.140 | 56.939 | 93.860 | 118.889,7 | 64 |
| British Midland | 0 | 0 | 0 | 3.836,8 | 100 |
| Croatia Airlines | 0 | 0 | 0 | 643,8 | 98,9 |
| CSA Czech Airlines | 0 | 0 | 0 | 3.293,6 | 83,3 |
| Cyprus Airways | 0 | 0 | 0 | 2.785,1 | 86 |
| Finnair | N/a | n/a | 8.340 | 7.467,2 | 93,8 |
| Iberia | 14.818 | 20.495 | 23.812 | 40.043,3 | 87 |
| Icelandair | 0 | 0 | 0 | 3.932,2 | 67,7 |
| JAT Yugoslav Airlines | 0 | 0 | 0 | 812,9 | 91,8 |
| KLM | 14.058 | 23.270 | 44.458 | 60.326,6 | 56 |
| Lufthansa | 21.056 | 34.033 | 61.602 | 94.169,6 | 79 |
| Luxair | 0 | 151 | 380 | 557,3 | 100 |
| Malev Hungarian Airlines | 0 | 0 | 0 | 3.168,4 | 85,9 |
| Olympic Airways | 5.062 | 7.530 | 7.945 | 8.859,5 | 89 |
| SAS | 10.956 | 14.027 | 18.506 | 22647,3 | 94,9 |
| Spanair | N/a | n/a | n/a | 5.420,2 | 95,8 |
| TAP Air Portugal | 3.428 | 5.640 | 7.716 | 10.385 | 83 |
| Tarom | N/a | n/a | n/a | 2.075,3 | 72,9 |
| UTA | 4.673 | 5.433 | 0 | 0 | n/a |
| THY Turkish Airlines | 0 | 0 | 0 | 16.492,4 | 87,5 |
| E.E. | 154.779 | 220.770 | 357.659 | 559.667,9 | |

Πηγή: ΑΕΑ (2001)

Με βάση τα αποτελέσματα του πίνακα 2.8. γίνεται εμφανές ότι η θέση του ελληνικού εθνικού αερομεταφορέα σε ότι αφορά το σύνολο των τακτικών πτήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση δεν είναι και ιδιαίτερα σημαντική. Για την ακρίβεια το 2000 καταλάμβανε μόνο το 1,44% της συνολικής πίτας. Σε διαχρονική βάση το ποσοστό της Ολυμπιακής αεροπορίας βαίνει μειούμενο. Πιο συγκεκριμένα, το 1980 το μερίδιο της Ο.Α. ήταν της τάξης του 3,18%, και το 1998 έφθασε στο υψηλότερο σχετικό επίπεδο που ήταν της τάξης του 3,31%. Από το σημείο αυτό και μετά υπάρχει το μερίδιο της εταιρείας υποχωρεί σταδιακά (2,17% το 1995) σε ότι αφορά τις τακτικές επιβατικές αερογραμμές φτάνοντας, το 2000, στο 1,44%.

Από την άλλη πλευρά, είναι εμφανής η σταθερή και διαχρονική κυριαρχία της British Airways με ποσοστό 19,39% της αγοράς των τακτικών αερογραμμών. Δεύτερη, όσον αφορά το μερίδιο αγοράς, έρχεται η Lufthansa με 15,35%, τρίτη η Air France με 14,97% ενώ ακολουθεί η KLM με 9,84%.

Σε ότι αφορά τον Ευρωπαϊκό προσανατολισμό των αερομεταφορών (πτήσεις μέσα στα όρια της Ευρώπης), θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι για το 2000 ο εθνικός μας αερομεταφορέας, όπως φαίνεται από τον πίνακα 2.8, είχε ένα από τα υψηλότερα ποσοστά (89%). Αντίστοιχο ποσοστό είχαν και άλλες «μικρές» εταιρείες της Ε.Ε. (πχ. TAP Air Portugal, SAS, Aer Lingus). Από την άλλη πλευρά, οι περισσότεροι «μεγάλοι» αερομεταφορείς όπως η British Airways και η KLM που έχουν μεγάλα διηπειρωτικά δίκτυα έχουν μικρότερο σχετικό ποσοστό στην ενδοευρωπαϊκή τους κίνηση (64% και 56% αντιστοίχως).

Παρόλα αυτά διαχρονικά παρουσιάζεται από το σύνολο των αεροπορικών εταιριών μία στροφή προς τις πτήσεις μέσα στα όρια της Ευρώπης.

2.3.2.Στη μεταφορά εμπορευμάτων

Το σκηνικό της σχετικής θέσης του ελληνικού εθνικού αερομεταφορέα δεν αλλάζει σημαντικά όταν εξετάζουμε το θέμα από τη σκοπιά των μεταφερομένων εμπορευμάτων με τις τακτικές αερογραμμές.

Από τον πίνακα 2.9. είναι εμφανές πως η Ολυμπιακή Αεροπορία κατέχει ένα πολύ μικρό κομμάτι στις τακτικές αερομεταφορές εμπορευμάτων. Πιο αναλυτικά, το 1980 η Ολυμπιακή Αεροπορία μετέφερε 61 εκατ. χιλιομετρικούς τόνους εμπορευμάτων που αντιστοιχούσαν στο 0,83% των αερομεταφερομένων εμπορευμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ το 1995, αν και μετέφερε 117εκατ. χιλιομετρικούς τόνους εμπορευμάτων το ποσοστό της έπεσε στο 0,56%, ενώ σύμφωνα με στοιχεία του 2001 κατά το 2000 το ποσοστό της ανέρχεται σε 0,39%. Οι μεγαλύτεροι αερομεταφορείς εμπορευμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η Lufthansa, η Air France, η British Airways και η KLM με ποσοστά 22,24%, 15,57%, 14,27% και 12,39% αντίστοιχα. Οι τέσσερις αυτοί αερομεταφορείς ελέγχουν ουσιαστικά το 64,47% της μεταφοράς εμπορευμάτων στα πλαίσια της Ε.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9.

Μερίδια τακτικών εμπορευματικών αερομεταφορών στην Ε.Ε.

(σε εκατομμύρια χιλιομετρικούς τόνους)

| Αερομεταφορέας | Εγχώριες και Διεθνείς πτήσεις | | | |
|---------------------------|-------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| | 1980 | 1988 | 1995 | 2000 |
| Adria Airways | n/a | n/a | n/a | 3,88 |
| Aer Lingus | 89 | 102 | 107 | 167,62 |
| Air France | 1.545 | 3.154 | 4.417 | 4.979,63 |
| Air Malta | n/a | n/a | n/a | 17,62 |
| Alitalia | 519 | 1.019 | 1.467 | 1.732 |
| Austrian | n/a | 19 | 87 | 284,53 |
| Balkan Bulgarian Airlines | n/a | n/a | n/a | 6,09 |
| British Airways | 992 | 2.027 | 3.252 | 4.563,97 |
| British Midland | n/a | n/a | n/a | 9,27 |
| Cargolux | n/a | n/a | n/a | 3.795,3 |
| Croatia Airlines | n/a | n/a | n/a | 2,57 |
| CSA Czech Airlines | n/a | n/a | n/a | 32,22 |
| Cyprus Airways | n/a | n/a | n/a | 42,12 |
| Finnair | n/a | 100 | 157 | 300,87 |
| Iberia | 384 | 589 | 678 | 840,42 |
| Icelandair | n/a | n/a | n/a | 115,32 |
| JAT Yugoslav Airlines | n/a | n/a | n/a | 6,3 |
| KLM | 944 | 1.873 | 3.602 | 3.964,27 |
| Lufthansa | 1.506 | 3.479 | 5.833 | 7.114,76 |
| Luxair | 0 | 1 | 0,53 | 0,17 |
| Malev Hungarian Airlines | n/a | n/a | n/a | 50,84 |
| Olympic Airways | 61 | 102 | 117 | 125,94 |
| SAS | 403 | 397 | 452 | 680,02 |
| Spanair | n/a | n/a | n/a | 33,42 |
| TAP Air Portugal | 105 | 141 | 192 | 223,67 |
| Tarom | n/a | n/a | n/a | 11,35 |
| UTA | 435 | 503 | 0 | 0 |
| THY Turkish Airlines | n/a | n/a | n/a | 379,63 |
| E.E. | 6.983 | 13.505 | 20.361 | 29.483,81 |

Πηγή: AEA (2001)

2.4. Διάρθρωση της ελληνικής εξωτερικής αγοράς αερομεταφορών-Η σχετική θέση και αποτελεσματικότητα της Ο.Α.

2.4.1.Μερίδια αγοράς

Στον πίνακα 2.10, στον οποίο παρουσιάζονται αναλυτικά τα μερίδια των τακτικών αερομεταφορών από και προς τη χώρα μας τόσο από την Ολυμπιακή όσο και από τους ανταγωνιστές της το χρονικό διάστημα 1976-1998, παρατηρούμε ότι λίγο μετά την κρατικοποίηση της εταιρείας, η Ο.Α. μετέφερε από και προς τη χώρα μας 1,2εκ.επιβάτες περίπου με τις τακτικές της πτήσεις, ενώ την ίδια περίοδο οι ξένοι αερομεταφορείς μετέφεραν με τακτικές πτήσεις 2,1εκ.επιβάτες περίπου. Το 1998 οι μεταφερόμενοι επιβάτες αυξήθηκαν για την Ο.Α. σε 2,6εκ. περίπου, ενώ για τους υπόλοιπους αερομεταφορείς σε 4,2εκ. περίπου. Εξετάζοντας τα ποσά αυτά ως ποσοστά παρατηρείται αύξηση του μεριδίου της ΟΑ για την αγορά των διεθνών τακτικών πτήσεων από 36,81% το 1976 σε 38,36% το 1998 και μείωση του μεριδίου των ανταγωνιστών της από 63,19% το 1976 σε 61,64% το 1998.

Εξετάζοντας τα μερίδια της Ο.Α. και των ξένων ανταγωνιστών της αναφορικά με τις έκτακτες πτήσεις στην εξωτερική αγορά επιβατικών αερομεταφορών της χώρας μας (Πίνακας 2.11) παρατηρούμε ότι το σχετικό ποσοστό που κατέχει η Ο.Α. στο σύνολο της αγοράς είναι ελάχιστο. Συγκεκριμένα το 1976, το ποσοστό της εταιρείας ανερχόταν σε 0,41% ενώ το 1995 διαμορφώθηκε σε 0,78%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους ανταγωνιστές διαμορφώθηκαν σε 99,59% το 1976 και σε 99,22% το 1995. Οι έκτακτες πτήσεις της Ο.Α., πραγματοποιούνται

κυρίως μέσω των Μακεδονικών Αερογραμμών, θυγατρικής εταιρείας της Ο.Α. Οι Μακεδονικές Αερογραμμές μέχρι το 1998 πραγματοποιούσαν πτήσεις charter μόνο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ το υπόλοιπο διάστημα κάλυπταν ανάγκες τις μητρικής εταιρείας. Το γεγονός αυτό αποτελεί βασικό παράγοντα του χαμηλού μεριδίου της Ο.Α. στην αγορά charter.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.10.

Τα μερίδια της τακτικής επιβατικής κίνησης από και προς την Ελλάδα

(σε χιλιάδες επιβάτες)

| ΕΤΗ | ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ | | ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ | |
|------|-----------|-------|--------------|-------|
| | Επιβάτες | % | Επιβάτες | % |
| 1976 | 1.242 | 36,81 | 2.132 | 63,19 |
| 1977 | 1.235 | 34,20 | 2.376 | 65,80 |
| 1978 | 1.427 | 36,04 | 2.532 | 63,96 |
| 1979 | 1.649 | 38,83 | 2.598 | 61,17 |
| 1980 | 1.660 | 38,04 | 2.704 | 61,96 |
| 1981 | 1.764 | 38,26 | 2.846 | 61,74 |
| 1982 | 1.684 | 40,02 | 2.524 | 59,98 |
| 1983 | 1.824 | 41,20 | 2.603 | 58,80 |
| 1984 | 2.085 | 41,96 | 2.884 | 58,04 |
| 1985 | 2.233 | 43,73 | 2.873 | 56,27 |
| 1986 | 1.863 | 43,05 | 2.465 | 56,95 |
| 1987 | 2.201 | 45,00 | 2.690 | 55,00 |
| 1988 | 2.367 | 46,02 | 2.776 | 53,98 |
| 1989 | 2.365 | 44,90 | 2.902 | 55,10 |
| 1990 | 2.291 | 43,27 | 3.004 | 56,73 |
| 1991 | 1.813 | 41,56 | 2.549 | 58,44 |
| 1992 | 2.223 | 43,85 | 2.847 | 56,15 |
| 1993 | 2.369 | 41,94 | 3.279 | 58,06 |
| 1994 | 2.628 | 43,29 | 3.443 | 56,71 |
| 1995 | 2.573 | 47,70 | 2.821 | 52,30 |
| 1996 | 2.599 | 42,87 | 3.464 | 57,13 |
| 1997 | 2.872 | 35,60 | 5.196 | 64,40 |
| 1998 | 2.621 | 38,36 | 4.212 | 61,64 |

Πηγή: ΥΠΑ&ΑΕΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.11.

Τα μερίδια της έκτακτης επιβατικής κίνησης από και προς την Ελλάδα

(σε χιλιάδες επιβάτες)

| ΕΤΗ | ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ | | ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ | |
|------|-----------|------|--------------|-------|
| | Επιβάτες | % | Επιβάτες | % |
| 1976 | 9 | 0,41 | 2.204 | 99,59 |
| 1977 | 29 | 1,18 | 2.431 | 98,82 |
| 1978 | 66 | 2,48 | 2.590 | 97,52 |
| 1979 | 91 | 2,36 | 3.760 | 97,64 |
| 1980 | 41 | 1,03 | 3.955 | 98,97 |
| 1981 | 102 | 2,36 | 4.217 | 97,64 |
| 1982 | 126 | 2,79 | 4.396 | 97,21 |
| 1983 | 146 | 3,33 | 4.241 | 96,67 |
| 1984 | 123 | 2,36 | 5.078 | 97,64 |
| 1985 | 44 | 0,69 | 6.366 | 99,31 |
| 1986 | 95 | 1,32 | 7.095 | 98,68 |
| 1987 | 112 | 1,39 | 7.939 | 98,61 |
| 1988 | 164 | 1,98 | 8.136 | 98,02 |
| 1989 | 43 | 0,51 | 8.375 | 99,49 |
| 1990 | 33 | 0,37 | 8.779 | 99,63 |
| 1991 | 97 | 1,10 | 8.703 | 98,90 |
| 1992 | 150 | 1,36 | 10.890 | 98,64 |
| 1993 | 70 | 0,62 | 11.310 | 99,38 |
| 1994 | 90 | 0,67 | 13.366 | 99,33 |
| 1995 | 97 | 0,78 | 12.285 | 99,22 |

Πηγή: ΥΠΑ&ΑΕΑ

*Οι έκτακτες πτήσεις της ΟΑ αναφέρονται κυρίως στις Μακεδονικές Αερογραμμές

2.4.2. Συντελεστής πληρότητας επιβατών της Ο.Α. στις διεθνείς τακτικές αερογραμμές

Με σκοπό τη διαμόρφωση σαφούς εικόνας της αποτελεσματικότητας της προσφοράς των αερομεταφορών στη χώρα μας απαιτείται εκτός από τον προσδιορισμό των μεριδίων αγοράς τόσο της Ο.Α. όσο και των ξένων εταιριών και η εκτίμηση των συντελεστών πληρότητας, οι οποίοι καταδεικνύουν την ικανότητα κάθε αεροπορικής εταιρείας να προσαρμόζει την προσφορά της στις εκάστοτε αλλαγές της ζήτησης. Δυστυχώς όμως δεν γνωρίζουμε τον ακριβή

αριθμό των προσφερομένων θέσεων ή τόνων των ξένων αεροπορικών εταιρειών στη χώρα μας καθώς δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία σχετικά με την προσφορά τους. Κατά συνέπεια η ανάλυση θα περιορισθεί κύρια στην Ολυμπιακή Αεροπορία.

Στον πίνακα 2.12. παρουσιάζουμε το συντελεστή πληρότητας των επιβατών της Ο.Α. και των μελών της Α.Ε.Α. (Passenger Load Factor) στις γραμμές εξωτερικού. Εξετάζοντας τον πίνακα παρατηρούμε ότι στις διεθνείς πτήσεις η Ολυμπιακή Αεροπορία μετά το 1982 και έως το 2000 παρουσίαζε ένα μέσο συντελεστή πληρότητας επιβατών χαμηλότερο από το μέσο όρο των μελών της ΑΕΑ. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα στις απεργίες του προσωπικού στις αρχές του 1980, οι οποίες επέδρασαν αρνητικά στη ζήτηση, αλλά και στην επέκταση του στόλου με την αγορά νέων αεροσκαφών η οποία αύξησε σημαντικά τη χωρητικότητα.

Ο συντελεστής πληρότητας της Ολυμπιακής παρουσίασε τη σημαντικότερη πτώση το 1991, 57,71% περίπου των προσφερομένων χιλιομετρικών θέσεων, η οποία οφειλόταν στον πόλεμο του Κόλπου. Κατά το χρονικό διάστημα 1992-1997 έχουμε μια συνεχιζόμενη βελτίωση του συντελεστή πληρότητας των αεροσκαφών της Ολυμπιακής, που το 1997 φθάνει το 67,07%. Κατά την χρονική περίοδο 1998-2000, ο συντελεστής πληρότητας της Ο.Α. παρουσιάζει σημαντικότερη απόκλιση από τον αντίστοιχο των μελών της Α.Ε.Α. (8,34, 10,3 και 8,9 μονάδες για τα έτη 1998, 1999 και 2000 αντιστοίχως).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.12.

Συντελεστής πληρότητας των διεθνών τακτικών πτήσεων της Ο.Α.

(σε εκ.χιλιομετρικούς επιβάτες και θέσεις)

| ΕΤΗ | Ζήτηση χιλιομετρικών επιβατών | Προσφορά Χιλιομετρικών Θέσεων | % πληρότητας Ο.Α. | % πληρότητας Α.Ε.Α. |
|------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| 1976 | 3.881 | 6.640 | 58,44 | 56,9 |
| 1977 | 3.507 | 5.809 | 60,37 | 58,6 |
| 1978 | 3.665 | 5.898 | 62,13 | 60,8 |
| 1979 | 4.123 | 6.205 | 66,44 | 62,9 |
| 1980 | 4.079 | 6.572 | 62,06 | 59,8 |
| 1981 | 4.234 | 6.639 | 63,77 | 62,6 |
| 1982 | 3.880 | 6.606 | 58,73 | 62,6 |
| 1983 | 4.055 | 6.681 | 60,69 | 62,7 |
| 1984 | 4.796 | 7.676 | 62,48 | 65,2 |
| 1985 | 5.816 | 9.388 | 61,95 | 65,8 |
| 1986 | 4.951 | 8.531 | 58,03 | 63,6 |
| 1987 | 5.764 | 9.111 | 63,26 | 67,9 |
| 1988 | 6.210 | 9.360 | 66,34 | 67,5 |
| 1989 | 6.708 | 9.951 | 67,41 | 68,2 |
| 1990 | 6.589 | 10.594 | 62,19 | 67,7 |
| 1991 | 5.230 | 9.062 | 57,71 | 64,7 |
| 1992 | 6.262 | 10.575 | 59,21 | 65,8 |
| 1993 | 6.963 | 11.438 | 60,87 | 66,3 |
| 1994 | 7.452 | 11.633 | 64,05 | 68,8 |
| 1995 | 6.895 | 10.554 | 65,33 | 70,1 |
| 1996 | 7.427 | 11.495 | 64,61 | 70,4 |
| 1997 | 8.026 | 11.967 | 67,07 | 72,3 |
| 1998 | 7.456 | 11.713 | 63,66 | 72,0 |
| 1999 | 7.233 | 11.856 | 61 | 71,3 |
| 2000 | 7.788 | 12.058 | 64,6 | 73,5 |

Πηγή: Ο.Α. και Α.Ε.Α.

2.5. Διάρθρωση της ελληνικής εσωτερικής αγοράς αερομεταφορών

Στην εσωτερική αγορά αερομεταφορών τα πράγματα είναι πιο ξεκάθαρα από ότι στις διεθνείς αερομεταφορές καθώς δεν επιτρεπόταν σε διεθνείς αερομεταφορείς να πετάξουν από το ένα Ελληνικό Αεροδρόμιο στο άλλο. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα η Ολυμπιακή Αεροπορία να παραμείνει το αποκλειστικό μονοπώλιο. Μετά το 1993 όμως, σταδιακά άρχισε η

απελευθέρωση στις εσωτερικές αερογραμμές των χωρών μελών. Η εφαρμογή της απελευθέρωσης στον ελληνικό χώρο εφαρμόστηκε τον Απρίλιο του 1997 με μόνη εξαίρεση τα νησιά στα οποία το cabotage άρχισε να εφαρμόζεται από τον Ιούλιο του 1998.

2.5.1. Ο ρόλος της O.A.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, τόσο η προσφορά όσο και η ζήτηση χιλιομετρικών θέσεων των εσωτερικών αερομεταφορών είναι ουσιαστικά η προσφορά και η ζήτηση της O.A. Το μονοπώλιο της Ολυμπιακής στις εσωτερικές αερογραμμές άρχισε να τίθεται σε αμφισβήτηση μετά το 1993 με την εμφάνιση των νέων ελληνικών αεροπορικών εταιρειών, ενώ κορυφώνεται μετά το 1999 με τη δημιουργία ισχυρών ανταγωνιστών όπως η Aegean Airlines.

Από το 1976 έως το 1985 υπάρχει μια συνεχής αύξηση της προσφοράς χιλιομετρικών θέσεων, φθάνοντας το 1985 τα 2δς χιλιομετρικών θέσεων. Ακολούθως και μέχρι το 1991 παρουσιάζεται μια συνεχής πτώση των προσφερομένων χιλιομετρικών θέσεων φθάνοντας το 1991 στα 1,3δς χιλιομετρικές θέσεις. Εν συνεχεία και για τα επόμενα έξι χρόνια έχουμε μια ελαφρά αύξηση της προσφοράς χιλιομετρικών θέσεων φθάνοντας το 1997 τα 1,6δς χιλιομετρικές θέσεις. Το 1998 παρουσιάζεται πτώση της προσφοράς χιλιομετρικών θέσεων σε 1,4δς χιλιομετρικές θέσεις ενώ για τα επόμενα δύο χρόνια έχουμε μία ελαφρά αύξηση της προσφοράς φθάνοντας το 2000 σε 1,6δς περίπου.

Η παραπάνω διακύμανση της προσφοράς χιλιομετρικών θέσεων της Ολυμπιακής Αεροπορίας στις εσωτερικές αερογραμμές οφείλεται κυρίως στη διαφοροποίηση της τιμολογιακής πολιτικής της εταιρείας. Συγκεκριμένα, μέχρι το 1985, η εταιρεία στόχευε σε χαμηλά τιμολόγια και σε υψηλούς συντελεστές πληρότητας, ενώ στη συνέχεια, και μέχρι το 1992 περίπου, η Ολυμπιακή, προσπαθώντας να βελτιώσει τα έσοδά της, στράφηκε προς υψηλότερα τιμολόγια και χαμηλότερους συντελεστές πληρότητας. Από το 1992 μέχρι σήμερα η Ολυμπιακή προσανατολίζεται σε πιο ελαστική πολιτική τιμών, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις προσφορές και στις περισσότερες επιλογές στα τιμολόγια.

2.5.2. Συντελεστής πληρότητας επιβατών της Ο.Α. στις εσωτερικές τακτικές πτήσεις

Στην εσωτερική αγορά αερομεταφορών ο συντελεστής πληρότητας επιβατών της Ολυμπιακής Αεροπορίας ήταν πάντα υψηλότερος από τον αντίστοιχο των διεθνών της, εξαιτίας της μονοπωλιακής θέσης της εταιρείας στο εσωτερικό.

Παρατηρώντας τον πίνακα 2.13. βλέπουμε ότι ο συντελεστής πληρότητας επιβατών έφθασε στην καλύτερη τιμή του το 1984 (87% περίπου των προσφερομένων χιλιομετρικών θέσεων), γεγονός το οποίο οφείλεται κυρίως στα χαμηλά τιμολόγια των εσωτερικών πτήσεων της Ολυμπιακής που προσέλκυαν περισσότερους επιβάτες. Κατά την περίοδο 1986 έως 1993, μετά τη στροφή της στρατηγικής της εταιρείας προς υψηλότερα τιμολόγια, έχουμε μια σταθερή πτώση του συντελεστή πληρότητας που έφτασε το 1993 στο 65% των προσφερομένων χιλιομετρικών θέσεων το 1993.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.13.

Συντελεστής πληρότητας εσωτερικών τακτικών πτήσεων Ο.Α.*

(σε χιλιομετρικούς επιβάτες)

| ΕΤΗ | % πληρότητας |
|------|--------------|
| 1976 | 76,1 |
| 1977 | 78,2 |
| 1978 | 74,4 |
| 1979 | 75,9 |
| 1980 | 74,3 |
| 1981 | 77,1 |
| 1982 | 77,7 |
| 1983 | 83,6 |
| 1984 | 86,9 |
| 1985 | 85,6 |
| 1986 | 79,7 |
| 1987 | 77,2 |
| 1988 | 78,1 |
| 1989 | 78,0 |
| 1990 | 74,6 |
| 1991 | 74,0 |
| 1992 | 70,8 |
| 1993 | 65,0 |
| 1994 | 67,0 |
| 1995 | 69,8 |
| 1996 | 71,2 |
| 1997 | 76,1 |
| 1998 | 75,1 |
| 1999 | 69,4 |
| 2000 | 67,6 |

Πηγή: Α.Ε.Α.

*Περιλαμβάνει και τους χιλιομετρικούς επιβάτες της ΑΕΡΟΠΛΟΪΑΣ

Μετά το 1993 και μέχρι το 1997 η αποτελεσματικότητα της Ο.Α. βελτιώνεται συνεχώς μετά την εφαρμογή της στρατηγικής των διαφοροποιημένων τιμολογίων που εκφράζεται με την συνεχή αύξηση του συντελεστή πληρότητας. Τέλος, την περίοδο 1998-2000, μετά την πλήρη απελευθέρωση των αερομεταφορών και την ανάπτυξη έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των ελληνικών αεροπορικών εταιρειών για τις εσωτερικές πτήσεις, ο συντελεστής πληρότητας της Ολυμπιακής μειώνεται συνεχώς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
2. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Εφαρμογή των κανόνων του ανταγωνισμού στις αεροπορικές μεταφορές, υπόμνημα της Επιτροπής, Βρυξέλλες, 16.5.1997
3. Ε.Σ.Υ.Ε., Στατιστική Μεταφορών και Επικοινωνιών, Αθήνα 1997
4. Υ.Π.Α., Στατιστική Αεροπορικής Κίνησης 1978-1998, Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης, Τμήμα Στατιστικής
5. Παναγόπουλος Γ. & Φραγκουδάκη Α., Αερομεταφορές: Οι αεροπορικές εταιρείες, Κλαδική Μελέτη, Ι.Ο.Β.Ε., Σεπτέμβριος 1997
6. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997
7. Δημοσιευμένοι ισολογισμοί της Ολυμπιακής Αεροπορίας, της Aegean Airlines και της Cronus Airlines.
8. Ολυμπιακή Αεροπορία, Εντός της Ο.Α., Online, Internet, 1999-2002, ww2.olympic-airways.gr
9. Παπανικολάου Γ., «Ο ισολογισμός: χαριστική βολή για την Ο.Α.», Οικονομικός, 14/1/1999
10. Ειδικός Συνεργάτης, «Ολυμπιακή Αεροπορία: Πυροβολώντας τους μανάτζερ», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Απρίλιος 1999
11. Καψής Ν., «Ο.Α.: Σενάρια πώλησης, μνηστήρες και η ανάξια ύψη», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Ιούλιος 2000
12. Aegean airlines, Εταιρική Παρουσίαση, Online, Internet, www.aegean-air.gr
13. Association of European Airlines, Traffic Update – International scheduled Services of AEA Member Airlines, Online, Internet, January-December 2000, www.aea.be
14. Καψής Ν., «Οι ιδιώτες απογειώνονται, η Ολυμπιακή προσγειώνεται», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Απρίλιος 2000

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΡΟΣΦΟΡΑ

3.1. Το προϊόν των αερομεταφορών

Το αεροπορικό προϊόν είναι το σύνολο όλων εκείνων των διαδικασιών και ενεργειών της αεροπορικής επιχείρησης από τη στιγμή που ο πελάτης-επιβάτης θα ενημερωθεί για το δίκτυο των δρομολογίων της, μέχρι την αποβίβασή του από το λεωφορείο της αεροπορικής επιχείρησης στο σταθμό του κέντρου της πόλης προορισμού του και την ενδεχόμενη αποζημίωσή του για ζημιές ή απώλειες που προκλήθηκαν στις αποσκευές του με ευθύνη της αεροπορικής επιχείρησης.

Η διαδικασία παραγωγής του αεροπορικού προϊόντος είναι σχεδόν ομοιογενής καθώς οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν τις ίδιες εισροές με τον ίδιο τρόπο. Η φύση του αεροσκάφους είναι η πρωταρχική εξήγηση της ομοιογένειας αυτής. Η βιομηχανία κατασκευής αεροσκαφών παρουσιάζει υψηλό βαθμό συγκέντρωσης, ενώ οι εταιρείες σχεδιάζουν αεροσκάφη με τις ίδιες τεχνολογικές πληροφορίες και οι νέες ιδέες απορροφώνται γρήγορα.

Η παραγωγική διαδικασία του αεροπορικού προϊόντος περιλαμβάνει πολλά στάδια, ξεκινώντας με την συλλογή πληροφοριών και την κράτηση θέσης από τον επιβάτη, συνεχίζοντας με την έκδοση εισιτηρίου, την άφιξη στο αεροδρόμιο και τον έλεγχο αποσκευών, την αναμονή, την επιβίβαση στο αεροσκάφος, τις

προσφερόμενες υπηρεσίες εν πτήση και την παραλαβή των αποσκευών, και κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες:

- Στα στάδια που πραγματοποιούνται στο έδαφος πριν την επιβίβαση και μετά την αποβίβαση και
- Στα στάδια που πραγματοποιούνται στον αέρα κατά την πτήση.

3.2. Τα χαρακτηριστικά του αεροπορικού προϊόντος

Το αεροπορικό προϊόν παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά των προϊόντων της βιομηχανίας μεταφορών καθώς και των υπηρεσιών γενικότερα, τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

- Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει καθοριστικό ρόλο στο σχηματισμό του αεροπορικού προϊόντος, καθώς ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων της αεροπορικής εταιρείας έρχεται σε επαφή με τον μέσο επιβάτη κατά τη διάρκεια παροχής της αεροπορικής υπηρεσίας.
- Η παραγωγή-προσφερόμενες χιλιομετρικές θέσεις/τόνοι- δεν γίνεται κατά επί μέρους μονάδες αλλά κατά σύνολα μονάδων. Κατά συνέπεια η προσφορά του αεροπορικού προϊόντος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από τη συμπεριφορά των ιδίων των αγοραστών. Για παράδειγμα η ενδεχόμενη καθυστέρηση επιβίβασης ενός επιβάτη στο αεροσκάφος οδηγεί στην καθυστέρηση ολόκληρης της πτήσης.

- Είναι δύσκολο έως αδύνατο να ελεγχθεί η ποιότητά του, πριν τη στιγμή της πώλησης, καθώς η κατανάλωση του προϊόντος γίνεται σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή.
- Το αεροπορικό προϊόν δεν μπορεί να αποθηκευθεί και κατά συνέπεια δυσκολεύει η διαδικασία προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση.
- Ο χρόνος είναι σημαντικότερο στοιχείο στο αεροπορικό προϊόν καθώς ο αγοραστής έχει έντονα την αίσθηση του χρόνου σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας π.χ. για το πόση ώρα θα περιμένει στην αίθουσα αναχωρήσεων κ.α.
- Η παράδοση του προϊόντος δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την αεροπορική εταιρεία, αλλά υπεισέρχονται και απρόβλεπτοι παράγοντες, όπως για παράδειγμα οι καιρικές συνθήκες.

3.3. Η διαφοροποίηση του αεροπορικού προϊόντος και η τμηματοποίηση της αγοράς

Η ζήτηση για το αεροπορικό προϊόν αυξήθηκε σημαντικά μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο ως αποτέλεσμα τόσο της αύξησης του πραγματικού εισοδήματος *(έρευνες έχουν δείξει όσο το εισόδημα μεγαλώνει τόσο οι άνθρωποι που σκοπεύουν να ταξιδεύσουν μακριά θα επιλέξουν το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο)* όσο και της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχομένων αεροπορικών υπηρεσιών. Η προσπάθεια των αεροπορικών εταιρειών να εκμεταλλευθούν την αύξηση αυτή και να μεγιστοποιήσουν με τον τρόπο αυτό τόσο τα κέρδη τους όσο και το μερίδιο αγοράς τους οδήγησε στη

διαφοροποίηση του αεροπορικού προϊόντος τόσο από την ίδια την εταιρεία όσο και ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες.

Η τμηματοποίηση και η διαφοροποίηση της αγοράς κρίνεται απαραίτητη για τις επιβατικές αερομεταφορές, αλλά δεν ισχύει το ίδιο και για τις εμπορικές. Για τις τελευταίες δεν είναι απαραίτητη η εισαγωγή κάτι νέου και διαφορετικού ώστε να αυξηθούν τα έσοδά τους. Ακόμη και οι καινούργιες αεροπορικές εταιρείες που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο αρκεί να χρησιμοποιούν ανταγωνιστικό εξοπλισμό, συχνές και αξιόπιστες πτήσεις και να καλύπτουν τα ελάχιστα μέτρα ασφαλείας, ώστε να μπορέσουν να ανταγωνιστούν ικανοποιητικά τις υπάρχουσες εμπορικές αεροπορικές εταιρείες.

Η τμηματοποίηση της αγοράς (εστίαση) γίνεται με βάση διάφορα κριτήρια, δημογραφικά ή γεωγραφικά ή κριτήρια που έχουν σχέση με τον τρόπο χρήσης του προϊόντος. Πολύ σημαντικό ρόλο στο διαχωρισμό των τμημάτων της αγοράς παίζουν ο λόγος του ταξιδιού, δηλαδή αν είναι για δουλειές ή για αναψυχή, η συχνότητα των ταξιδιών και ο αριθμός των ατόμων που μετακινούνται μαζί (βασική αρχή του θεσμού των charters).

Οι επιμέρους ομάδες της αεροπορικής αγοράς έχουν διαφορετικές ανάγκες, και κατά συνέπεια καμπύλες ζήτησης με διαφορετική ελαστικότητα, και ως εκ τούτου η διαφοροποίηση τόσο των υλικών όσο και των αυλών στοιχείων του αεροπορικού προϊόντος είναι αναγκαία για την κάλυψη των αναγκών αυτών. Η διαφοροποίηση αυτή βεβαίως, συνοδεύεται και με διαφοροποίηση στην τιμή και τους όρους του εισιτηρίου.

Οι αεροπορικές εταιρείες έχουν διαφοροποιήσει το προσφερόμενο προϊόν τους με βάση το προφίλ των καταναλωτών. Έτσι για παράδειγμα σε έναν επιχειρηματία παρέχεται η δυνατότητα κράτησης θέσης λίγο χρόνο πριν την αναχώρηση, η συντόμευση της διαδικασίας ελέγχου στο αεροδρόμιο κλπ. Αυτή η κατηγορία επιβατών είναι πρόθυμη να πληρώσει μεγαλύτερο κόστος για τις υπηρεσίες καθώς συνήθως το κόστος αυτό δεν βαρύνει τον ίδιο αλλά την επιχείρηση. Αντίθετα η κατηγορία των επιβατών που ταξιδεύουν για αναψυχή είναι περισσότερο ευαίσθητοι στα θέματα κόστους ενώ θεωρούν λιγότερο σημαντικά θέματα όπως η καθυστέρηση στην πτήση κλπ.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος γίνεται τόσο στα υλικά όσο και στα άυλα στοιχεία. Στα υλικά στοιχεία για παράδειγμα, διαφοροποιούνται τα προσφερόμενα εν πτήση γεύματα προς τους επιβάτες, ο χώρος που διατίθεται για κάθε επιβάτη μέσα στην καμπίνα του αεροσκάφους κλπ, ενώ στα άυλα στοιχεία κυριαρχεί το ζήτημα του χρόνου και της ιδιαίτερης προσωπικής εξυπηρέτησης του επιβάτη, όπως για παράδειγμα η ευελιξία του εισιτηρίου σε ζητήματα μεταβολής των πτήσεων, η μεγαλύτερη αναλογία αεροσυνοδών ανά επιβάτη με στόχο την καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση κλπ.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι εταιρείες προσφέρουν τρεις διαφοροποιημένες θέσεις στο αεροσκάφος: την πρώτη, τη διακεκριμένη και την οικονομική, αν και οι περισσότερες εταιρείες σήμερα προσφέρουν δύο μόνο θέσεις (διακεκριμένη και οικονομική) στα μικρών και μεσαίων αποστάσεων

δρομολόγια και διατηρούν την πρώτη θέση για τα δρομολόγια μεγάλων αποστάσεων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της διαφοροποίησης του προϊόντος αποτελεί η διαμόρφωση του εσωτερικού του θαλάμου επιβατών των αεροσκαφών που εκτελούν τακτικές και έκτακτες πτήσεις. Οι αεροπορικές εταιρείες charter στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του συντελεστή πληρότητας καθώς το μέσο έσοδο ανά επιβάτη είναι χαμηλό. Με σκοπό την επίτευξη του στόχου αυτού τα αεροσκάφη των εταιρειών charter έχουν μεγαλύτερη πυκνότητα καθισμάτων στην καμπίνα από τα αντίστοιχα των τακτικών πτήσεων ενώ παρέχουν ένα μόνο είδος θέσης (οικονομική).

3.4. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς αερομεταφορών

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της προσφοράς των αερομεταφορών, με βάση το εάν επιδρούν στην προσφορά του αεροπορικού προϊόντος κατευθείαν ή επηρεάζουν τη διαδικασία προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση, διακρίνονται σε άμεσους και έμμεσους.

Άμεσοι προσδιοριστικοί παράγοντες θεωρούνται:

- ✓ Τα επιμέρους στοιχεία κόστους των αερομεταφορών
- ✓ Τα δίκτυα και το κόστος διανομής του αεροπορικού προϊόντος
- ✓ Υποδομή και τέλη χρήσης των αεροδρομίων

Έμμεσοι προσδιοριστικοί παράγοντες θεωρούνται:

- ✓ Η τιμολόγηση και η τιμολογιακή πολιτική
- ✓ Οι tour operators
- ✓ Το θεσμικό πλαίσιο

3.4.1. Τα επιμέρους στοιχεία του κόστους αερομεταφορών

Το κόστος είναι κάθε δυνατή να αξιολογηθεί σε χρήμα εκροή της επιχείρησης που είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της παραγωγικής ετοιμότητας της επιχείρησης, την παραγωγή και τη διάθεση του προϊόντος στα πλαίσια των αποφάσεων των διοικούντων. Με τον όρο «επιμέρους στοιχεία του κόστους αερομεταφορών» αναφερόμαστε στις δαπάνες που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρείας.

Οι ανωτέρω δαπάνες μπορούν να διαχωριστούν σύμφωνα με τη σχέση τους με την παραγωγική διαδικασία σε λειτουργικές και μη λειτουργικές. Λειτουργικό καλείται το κόστος που δημιουργείται κατά την εξέλιξη της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και σε περίπτωση αργίας της επιχείρησης από τη διατήρηση της παραγωγικής της ετοιμότητας. Το λειτουργικό κόστος μπορεί να διαχωριστεί σε άμεσο και έμμεσο. Άμεσο λειτουργικό κόστος είναι το κόστος που σχετίζεται άμεσα με το μήκος της διαδρομής και τον τύπο αεροσκάφους. Το άμεσο λειτουργικό κόστος υποδιαιρείται σε άμεσο σταθερό και άμεσο μεταβλητό. Το άμεσο σταθερό λειτουργικό κόστος είναι το κόστος το οποίο δεν μπορεί να τροποποιηθεί σαν συνέπεια της διαφοροποίησης κάποιων πτήσεων ενώ το άμεσο μεταβλητό λειτουργικό κόστος είναι το κόστος το οποίο μπορεί να τροποποιηθεί ως συνέπεια αλλαγής κάποιων πτήσεων. Σαν έμμεσο λειτουργικό

κόστος χαρακτηρίζονται όλες εκείνες οι δαπάνες που δεν εξαρτώνται άμεσα από την πραγματοποίηση ή μη κάποιας από αυτές τις πτήσεις.

Πιο αναλυτικά ο διαχωρισμός των δαπανών μπορεί να είναι ο εξής:

❖ Αμεσες λειτουργικές δαπάνες

➤ Αμεσες μεταβλητές δαπάνες

- Δαπάνες καυσίμων και λιπαντικών
- Έξοδα κίνησης προσωπικού θαλάμου διακυβερνήσεως
- Ορισμένες δαπάνες τεχνικής συντήρησης αεροσκαφών
- Δαπάνες εξυπηρέτησης αεροσκαφών (τέλη προσγείωσης κλπ.)
- Δαπάνες εξυπηρέτησης επιβατών

➤ Αμεσες σταθερές δαπάνες

- Σταθερές δαπάνες αεροσκαφών (δαπάνες ασφάλισης πτητικού υλικού, ενοίκια πτητικού υλικού, αποσβέσεις πτητικού υλικού, δαπάνες τεχνικής συντήρησης αεροσκαφών (ορισμένες), δαπάνες σταθερές τεχνικής βάσης μη σχετιζόμενες με αεροσκάφη)
- Μισθοί προσωπικού θαλάμου διακυβερνήσεως και θαλάμου επιβατών
- Άλλες σταθερές δαπάνες που αφορούν στην πτητική δραστηριότητα

❖ Έμμεσες λειτουργικές δαπάνες

- Δαπάνες εξυπηρέτησης επιβατών και φορτίου
- Δαπάνες ασφάλισης επιβατών και φορτίου

- Δαπάνες προσωπικού θαλάμου επιβατών (δυνατόν να είναι εδώ ή στις άμεσες)
- Δαπάνες προσωπικού εδάφους
- Δαπάνες πωλήσεων και προβολής
- Δαπάνες επίγειας εξυπηρέτησης α/φων, υποδομής
- Γενικές δαπάνες διοίκησης

Στις μη λειτουργικές δαπάνες περιλαμβάνονται: χρηματοοικονομικές δαπάνες, φόροι, κέρδη/ζημιές από συναλλαγματικές διαφορές, κέρδη/ζημιές από αποτελέσματα θυγατρικών εταιρειών κλπ.

Οι διάφορες προαναφερθείσες κατηγορίες δαπανών κατατάσσονται ανάλογα με το χρόνο που χρειάζονται για να αποφευχθούν σε δαπάνες βραχυπρόθεσμης, μεσοπρόθεσμης ή μακροπρόθεσμης δυνατότητας διαφυγής. Όταν μία αεροπορική εταιρεία θέλει να μειώσει την προσφορά αεροπορικού προϊόντος, προχωρεί σε μείωση της διαθέσιμης χωρητικότητας ή/και του μοναδιαίου κόστους της μειώνοντας πρώτα τις άμεσες μεταβλητές λειτουργικές δαπάνες. Στη συνέχεια, εάν είναι επιθυμητή περαιτέρω μείωση της προσφοράς, η αεροπορική εταιρεία μειώνει τις άμεσες σταθερές λειτουργικές δαπάνες οι οποίες σχετίζονται με τους τύπους των αεροσκαφών και με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σε ακραίες περιπτώσεις οι αεροπορικές επιχειρήσεις μπορούν να προβούν σε περικοπές έμμεσων λειτουργικών δαπανών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμη δυνατότητα διαφυγής, όπως μείωση προσωπικού.

3.4.2. Τα δίκτυα διανομής

Το αεροπορικό προϊόν διατίθεται στην αγορά από τις ίδιες τις αεροπορικές εταιρείες ή από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες. Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν πράκτορες οι οποίοι αγοράζουν μαζικά και σε πολύ χαμηλές τιμές, θέσεις από τις αεροπορικές εταιρείες και τις μεταπωλούν σε μικρότερους πράκτορες οι οποίοι τις διαθέτουν στην αγορά έναντι προμήθειας. Ο τρόπος αυτός διοχέτευσης των εισιτηρίων στην αγορά είναι πολύ δημοφιλής καθώς η συντριπτική πλειοψηφία της αεροπορικής ζήτησης στην Ελλάδα (περίπου το 85%) ικανοποιείται μέσω των μεταπωλητών αυτών.

Από τα παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες κατέχουν πολύ σημαντική θέση όσον αφορά τη διακίνηση του αεροπορικού προϊόντος. Η θέση όμως αυτή αναμένεται να αλλάξει καθώς οι υποψήφιοι αγοραστές μπορούν πλέον να προμηθευτούν εισιτήρια μέσω Διαδικτύου από τους διαδικτυακούς τόπους (site) των αεροπορικών εταιρειών, ενώ πρόσφατες εξελίξεις στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες (Διαδίκτυο) δίνουν τη δυνατότητα στον τελικό καταναλωτή να έχει άμεση πρόσβαση στα συστήματα κρατήσεων των αεροπορικών εταιρειών. Παράλληλα οι τεχνολογικές εξελίξεις στην αυτόματη έκδοση εισιτηρίων από τον ίδιο τον επιβάτη (automated ticketing) ή και η προοπτική πλήρους κατάργησής τους (ticketless environment) θα οδηγήσουν στη δραστική μεταβολή του ρόλου των ταξιδιωτικών πρακτόρων στη διανομή του προϊόντος.

Σήμερα, στον ελληνικό χώρο δραστηριοποιούνται περίπου 320 ταξιδιωτικά πρακτορεία IATA, πρακτορεία δηλαδή που μπορούν να πωλούν εισιτήρια για διεθνείς διαδρομές και περίπου 3.500 ταξιδιωτικά γραφεία μη IATA, τα οποία δραστηριοποιούνται στην πώληση θέσεων για διαδρομές εσωτερικού.

Οι κρατήσεις θέσεων, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών, πραγματοποιούνταν μέσω τηλεφώνου. Με την εξέλιξη όμως της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών, δημιουργήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του '70 στις Η.Π.Α. τα CRS (Computer Reservation System). Η κράτηση πλέον γίνεται μέσω μίας τερματικής μονάδας η οποία είναι συνδεδεμένη με την κεντρική μονάδα του CRS της κάθε αεροπορικής εταιρείας, στην οποία είναι αποθηκευμένες όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για πτήσεις, τιμές και όρους εισιτηρίων, προϊόντα και υπηρεσίες σχετικές με τον τουρισμό κλπ. Παράλληλα μέσω των CRS είναι δυνατή η τήρηση όλων των οικονομικών και διοικητικών στοιχείων των πρακτορείων και η παρακολούθηση της εξέλιξης των στοιχείων αυτών ακόμα και σε καθημερινή βάση.

Η δημιουργία των CRS, προκάλεσε μεγάλα προβλήματα στις Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες κατά τη δεκαετία του '70, καθώς οι Αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες λόγω των μηχανογραφικών συστημάτων κρατήσεων θέσεων είχαν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές που χρησιμοποιούσαν ακόμη το τηλέφωνο. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού εμφανίστηκαν στην Ευρωπαϊκή Αγορά δύο παγκόσμια συστήματα διανομής (Global Distribution Systems): το Galileo και το Amadeus.

Τα μεγαλύτερα παγκόσμια συστήματα διανομής σήμερα είναι τα εξής:

- Sabre: Είναι το μεγαλύτερο και παλαιότερο GDS και δημιουργήθηκε τη δεκαετία του '60 από την American Airlines. Από το 1996 είναι ανεξάρτητη επιχείρηση με έδρα το Τέξας, ενώ η American Airlines κατέχει το 82% της εταιρείας. Η εταιρεία, σύμφωνα με έρευνα της Business Travel News, έχει το 40% της παγκόσμιας αγοράς σε σύνολο εσόδων, λειτουργώντας σε 108 χώρες, ενώ τα έσοδά της το 1998 ανέρχονταν 2,3δισ δολάρια. Το σύστημα συνδέει περίπου 40,000 ταξιδιωτικά πρακτορεία με 700 αεροπορικές εταιρείες, 50 πρακτορεία ενοικίασης αυτοκινήτων, 40.000 ξενοδοχεία καθώς και με σιδηρόδρομους, κρουαζιερόπλοια και tour operators παγκοσμίως.
- Galileo International: Δημιουργήθηκε το 1971 σαν εσωτερικό σύστημα κρατήσεων ενώσεως αεροπορικών εταιρειών ενώ το 1976 επιτράπηκε η χρήση του από ταξιδιωτικά πρακτορεία και είναι το δεύτερο σε μέγεθος GDS παγκοσμίως. Η εταιρεία απέκτησε την ανεξαρτησία της το 1986 και συγχωνεύτηκε με την Gemini, μία καναδική επιχείρηση. Σήμερα οι ιδιοκτήτες του Galileo είναι 11 αεροπορικές εταιρείες: Aer Lingus, Air Canada, Alitalia, Austrian Airlines, British Airways, KLM Royal Dutch Airlines, Olympic Airlines, Swissair, TAP Air Portugal, United Airlines και US Airways. Η Galileo διαθέτει δύο συστήματα κρατήσεων: το σύστημα Apollo για την ΗΠΑ, Καναδά, Μεξικό, Ιαπωνία και Καραϊβική και το Galileo για τον υπόλοιπο κόσμο. Η εταιρεία συνδέει περίπου 40.000 ταξιδιωτικά πρακτορεία σε 106 χώρες, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει κράτηση σε περισσότερα από 40.000 ξενοδοχεία και 40 γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων παγκοσμίως. Τα έσοδά της για το 1998 προσέγγισαν το 1,5δισ δολάρια.

- Amadeus: Ανήκει σε 4 διεθνείς αεροπορικές εταιρείες: την Air France, Continental, Iberia και Sabena. Αρχικά το Amadeus ήταν ένα σύστημα παροχής πληροφοριών πτήσεων και ανήκε στην Air France, Iberia, Lufthansa και SAS. Μετά την αποχώρηση της τελευταίας, οι υπόλοιπες τρεις αεροπορικές εταιρείες προχώρησαν στην ανάπτυξη ενώ παγκοσμίως συστήματος κρατήσεων. Το 1994 το Amadeus συνεργάστηκε με την Continental Airlines, συγχωνεύοντας το σύστημα κρατήσεων της Continental, το System One, το οποίο είχε ήδη μία βάση 9.000 πελατών. Το 1998, ένα βελτιωμένο παγκόσμιο προϊόν δημιουργήθηκε με τη χρήση και των δύο συστημάτων, με το όνομα System One Amadeus. Το σύστημα έχει 60εκ. συναλλαγές ημερησίως ενώ τα έσοδα ανήλθαν για το 1998 σε 1,3δισ δολάρια.
- Worldspan: Ανήκει στις αεροπορικές εταιρείες Delta Airlines, Northwest Airlines και Trans World. Το Worldspan παρέχει σε περισσότερα από 18.000 τουριστικά γραφεία σε 60 χώρες πληροφορίες κρατήσεων και τιμών εισιτηρίων για 450 αεροπορικές εταιρείες, 40.000 ξενοδοχεία, 40 εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων καθώς και για tour operators και κρουαζιέρες. Το Worldspan ξεκίνησε το 1968 ως εσωτερικό σύστημα κρατήσεων της Delta. Η Northwest συμμετείχε το 1986 και μαζί με την TWA το 1990 σχημάτισαν το Worldspan, το οποίο όμως τέθηκε σε πλήρη λειτουργία το 1994.

Στην Ελλάδα, ο αριθμός των ταξιδιωτικών γραφείων που είναι συνδεδεμένα με τα συστήματα αυτά παρουσιάζει την εξής κατανομή:

| | |
|---------|-----|
| Galileo | 46% |
| Amadeus | 13% |

Sabre 25%

WorldSpan 16%

3.4.3. Υποδομή και τέλη χρήσης των αεροδρομίων

Η προσφορά των αερομεταφορών επηρεάζεται άμεσα από τη διαμόρφωση και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του αεροδρομίου. Με τον όρο αεροδρόμιο εννοούμε την καθορισμένη περιοχή πάνω στην ξηρά ή τη θάλασσα, η οποία περιλαμβάνει κτίρια, εγκαταστάσεις και εξοπλισμούς, που προορισμός της είναι να χρησιμοποιείται μερικά ή ολικά για την άφιξη, αναχώρηση και διακίνηση των αεροσκαφών. Ένα αεροδρόμιο αποτελείται από τουλάχιστον ένα διάδρομο προσγείωσης και θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών στην πίστα και σχετικούς χώρους για τη διακίνηση και την εξυπηρέτηση επιβατών και φορτίων. Οι υπηρεσίες του αεροδρομίου πρέπει να προσφέρονται κάτω από τις καλύτερες δυνατές συνθήκες, δηλαδή να καλύπτουν την υφιστάμενη ζήτηση αεροδρομιακών υπηρεσιών με το ελάχιστο κόστος και την ελάχιστη επιβάρυνση του περιβάλλοντος, καθώς και με τη μέγιστη δυνατή ταχύτητα, ποιότητα και ασφάλεια.

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία ενός αεροδρομίου είναι η χωρητικότητά του. Επαρκής χωρητικότητα θεωρείται εκείνη που μπορεί να ικανοποιεί την υφιστάμενη ζήτηση οποιαδήποτε χρονική στιγμή. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της χωρητικότητας κάθε αεροδρομίου είναι: οι δυνατότητες του συστήματος της εναέριας κυκλοφορίας εξυπηρέτησης αεροσκαφών ανά ώρα, ο αριθμός και η κατάσταση των διαδρόμων προσγείωσης, η ταχύτητα

εξυπηρέτησης του αεροσκάφους στο έδαφος και η ταχύτητα προσπέλασης στα αεροδρόμιο.

Η προσφορά των αερομεταφορών μίας χώρας μπορεί να αυξηθεί από την ομαλή ροή της εναέριας κυκλοφορίας η οποία εξαρτάται τόσο από τον έλεγχο του εναερίου χώρου όσο και από τη χωρητικότητα και υποδομή των αεροδρομίων, σε συνδυασμό με τη γεωγραφική θέση του αεροδρομίου σε σχέση με τις διεθνώς προσφερόμενες αερογραμμές, αλλά και με τις ανταγωνιστικές τιμές του αεροδρομίου σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Στην Ευρώπη ο κεντρικός έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας, ασκείται από το Eurocontrol στις Βρυξέλλες. Το Eurocontrol είναι ένας Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια της Αεροναυτιλίας ο οποίος αποτελείται από 30 Κράτη Μέλη και παρέχει τεχνική υποστήριξη και εξειδικευμένες γνώσεις στην Ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά και στις αεροπορικές λειτουργίες. Βασικός στόχος του Οργανισμού είναι η ανάπτυξη ενός πανευρωπαϊκού συστήματος διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας (ATM) το οποίο να συμβαδίζει με τη σταθερή ανάπτυξη της αεροπορικής κίνησης διατηρώντας ένα υψηλό επίπεδο ασφάλειας, μειώνοντας το κόστος και με σεβασμό στο περιβάλλον.

Παράλληλα το νέο εκσυγχρονισμένο σύστημα εναερίου κυκλοφορίας έχει ωφελήσει σημαντικά την προσφορά των υπηρεσιών αερομεταφορών στη χώρα μας καθώς βελτιώθηκε τόσο η δυνατότητα χρησιμοποίησης της χωρητικότητας του εναερίου χώρου όσο και η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.

Όσον αφορά στην επίδραση της χωρητικότητας και της υποδομής του αεροδρομίου στην προσφορά των αερομεταφορών στη χώρα μας, το καινούργιο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος», διαθέτει όλα εκείνα τα τεχνικά χαρακτηριστικά τα οποία, σε συνδυασμό με την πλεονεκτική θέση της χώρας, μπορούν να το καταστήσουν το σημαντικότερο διαμετακομιστικό κέντρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Αντίθετα το προϋπάρχον αεροδρόμιο του Ελληνικού δεν διέθεται την απαραίτητη υποδομή ώστε να αποτελέσει πόλο έλξης για τα διεθνή δρομολόγια των μεγάλων αεροπορικών εταιρειών τόσο για επιβάτες όσο και για εμπορεύματα.

Εκτός από την ενίσχυση της υποδομής των κεντρικών αεροδρομίων, κρίνεται απαραίτητη και η ενίσχυση των περιφερειακών αεροδρομίων της χώρας μας, τα οποία κατά κύριο λόγο ανήκουν στο νησιωτικό χώρο ή σε ακριτικές περιοχές. Η αναγκαιότητα αυτή οφείλεται τόσο στην μεγάλη ανάπτυξη των charters στην Ευρώπη όσο και στον εποχιακό χαρακτήρα των αερομεταφορών της χώρας μας. Με τον τρόπο αυτό τα περιφερειακά αεροδρόμια θα γίνουν ελκυστικότερα για τις εταιρείες charter και για τους επιβάτες που μεταφέρουν. Παράλληλα, θα αρθεί η γεωγραφική και κοινωνικοοικονομική απομόνωση των περιοχών αυτών.

Το κόστος χρήσης ενός αεροδρομίου στη χώρα μας με το οποίο βαρύνονται οι αεροπορικές εταιρείες που το χρησιμοποιούν αναλύεται ως εξής: στα τέλη χρήσεως του αεροδρομίου, στα οποία περιλαμβάνονται τα τέλη διαδρομής, τα τέλη χρήσης αερολιμένων και τα τέλη εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης αεροδρομίων τα οποία εισπράττει η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας και στις

δαπάνες επίγειας εξυπηρέτησης οι οποίες εισπράττονται από την κάθε εταιρεία η οποία παρέχει επίγεια εξυπηρέτηση των αεροσκαφών και των επιβατών στο έδαφος καθώς και των φορτίων.

Η Υ.Π.Α. διοικεί όλα τα αεροδρόμια της χώρας (με εξαίρεση δύο δημοτικά αεροδρόμια), υπάγεται στο Υπουργείο Μεταφορών και Επικοινωνιών, δηλαδή δεν έχει οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια και έχει ως σκοπό την οργάνωση, ανάπτυξη και έλεγχο των εναέριων μεταφορών της χώρας. Τα έσοδα από τα τέλη τα οποία επιβάλλονται είναι κρατικά και κατά συνέπεια για την οποιαδήποτε χρηματοδότηση έργου ή μελέτης απαιτείται η σύμφωνη γνώμη τριών Υπουργείων (Μεταφορών, Εθνικής Οικονομίας, ΥΠ.Ε.ΧΩ.Δ.Ε.). Το γεγονός αυτό είναι εύλογο ότι δυσχεραίνει πολύ την αντιμετώπιση των αναγκών των αερολιμένων με άμεσο τρόπο.

Όσον αφορά την επίγεια εξυπηρέτηση, η Ολυμπιακή Αεροπορία είχε το αποκλειστικό δικαίωμα, σύμφωνα με την ιδρυτική σύμβαση μεταξύ αυτής και του ελληνικού κράτους, να παρέχει υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης σε όλα τα ελληνικά αεροδρόμια μέχρι το 2006. Εξαιτίας, όμως, των αλλαγών του θεσμικού πλαισίου των αερομεταφορών της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, σταδιακά επιτράπηκε η παροχή υπηρεσιών εδάφους από άλλες εταιρείες στα μεγάλα αεροδρόμια.

Τα τέλη χρήσης αερολιμένων περιλαμβάνουν τα τέλη προσγείωσης και τα τέλη παραμονής τα οποία επιβάλλονται για τις προσφερόμενες υπηρεσίες κατά την προσγείωση-απογείωση και παραμονή του αεροσκάφους σε Ελληνικούς

Αερολιμένες. Τα τέλη αυτά υπολογίζονται ανάλογα με το μέγιστο βάρος του αεροσκάφους (τέλη προσγείωσης) ή με τον αριθμό ωρών παραμονής του αεροσκάφους πέραν των δύο πρώτων ωρών (τέλη παραμονής).

Τα τέλη διαδρομής (υπέρπτωσης) επιβάλλονται για την κάλυψη του κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών και διευκολύνσεων ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας είτε το αεροσκάφος προσγειώνεται-απογειώνεται από Ελληνικό Αερολιμένα (τέλη διαδρομής) είτε το αεροσκάφος διέρχεται απλώς από τον Ελληνικό Εναέριο Χώρο – F.I.R. Αθηνών (τέλη υπέρπτωσης). Τα εν λόγω τέλη υπολογίζονται ανάλογα με το μέγιστο βάρος απογείωσης του αεροσκάφους και την απόσταση που διανύει και εισπράττονται σε μηνιαία βάση από το Eurocontrol το οποίο τα εμβάζει στη χώρα μας.

Όσον αφορά το τέλος εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης Αεροδρομίων αυτό χρησιμοποιείται: για τους σκοπούς της ΥΠΑ (25% από τα έσοδα των Σπάτων και 20% από έσοδα υπολοίπων αερολιμένων), για την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του αερολιμένα τον οποίο αφορούν ή και για την μελέτη, κατασκευή, ανάπτυξη και λειτουργία κάθε νέου αερολιμένα εφόσον υπόκειται στη διαχείριση του ίδιου φορέα, για την κατασκευή του αεροδρομίου των Σπάτων (75%) καθώς και έργων και προμηθειών εξοπλισμού που αφορούν στον εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη των υπολοίπων αεροδρομίων (80%), για την επιδότηση υποχρεώσεων παροχής δημόσιας υπηρεσίας που προβλέπεται από την εκάστοτε ισχύουσα νομοθεσία στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών και για την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό ζώνης γύρω από τον χώρο του εκάστοτε αεροδρομίου. Το παραπάνω τέλος υπολογίζεται ανάλογα με τη σύνθεση των

επιβατών (υπόχρεοι, εξαιρούμενοι, διερχόμενοι επιβάτες, παιδιά κάτω από 5 ετών) και τον προορισμό ανά επιβάτη (12 Ευρώ για τις πτήσεις εσωτερικού καθώς και για τις πτήσεις εξωτερικού με προορισμό χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου και 22 Ευρώ για τις υπόλοιπες πτήσεις εξωτερικού).

3.4.4. Η τιμολόγηση και η τιμολογιακή πολιτική

Ο βασικότερος ρόλος της τιμολογιακής πολιτικής είναι η προσαρμογή της προσφοράς στη ζήτηση, ενώ παράλληλα αποτελεί το βασικότερο εργαλείο της διοίκησης μίας αεροπορικής εταιρείας για την επίτευξη των στόχων της. Ο ρόλος της τιμολογιακής πολιτικής αναβαθμίσθηκε μετά την εφαρμογή του τρίτου πακέτου φιλελευθεροποίησης των αερομεταφορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 1993.

Η τιμολόγηση εξελίχθηκε στο βασικότερο μέσω ανταγωνισμού των αεροπορικών επιχειρήσεων, κρατικών και ιδιωτικών, κυρίως εξαιτίας της μετατροπής του αεροπορικού ταξιδιού από είδος πολυτελείας σε καταναλωτικό αγαθό, μέσω της προόδου της τεχνολογίας κατασκευής αεροσκαφών, της εισόδου νέων αεροπορικών εταιρειών στον κλάδο και της παράλληλης αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό είχε επίδραση σε όλες τις κατηγορίες επιβατών, οικονομικής και business θέσης.

Η τιμολογιακή πολιτική των ιδιωτικών και των κρατικών αεροπορικών εταιρειών διαφέρει σε πολλά σημεία. Οι ιδιωτικές αεροπορικές επιχειρήσεις έχουν ως κύριο στόχο τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους, είτε προσπαθούν να την επιτύχουν μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς, είτε μέσω επέκτασης σε νέες αγορές, είτε με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Όσον αφορά τις κρατικές αεροπορικές εταιρείες, αυτές προσπαθούν συνήθως να επιτύχουν ένα επίπεδο κερδών πάνω από το νεκρό σημείο τους ώστε να μπορούν να αυτοχρηματοδοτούν τις επενδύσεις τους. Πολλές φορές οι εν λόγω εταιρείες υποχρεώνονται, στα πλαίσια της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής, να χρεώνουν ναύλους κάτω του κόστους, κυρίως για λόγους προώθησης του τουρισμού, περιφερειακής ανάπτυξης και για άλλες δημοσιονομικές επιδιώξεις.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες καθορισμού του ύψους των τιμών είναι οι εξής:

❖ Εξωτερικό περιβάλλον:

- ✓ Το επίπεδο της ζήτησης
- ✓ Το θεσμικό πλαίσιο και
- ✓ Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού

❖ Εσωτερικό περιβάλλον:

- ✓ Το κόστος παραγωγής της αεροπορικής επιχείρησης
- ✓ Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας και οι στόχοι του επιχειρηματία και
- ✓ Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών.

Η τιμολογιακή πολιτική χρησιμοποιείται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, από τις αεροπορικές εταιρείες για να προσελκύσει και να κατευθύνει τη ζήτηση. Καθώς

οι ανάγκες των καταναλωτών διαφέρουν, παρουσιάζονται σημαντικότερες διαφορές ως προς τις απαιτούμενες υπηρεσίες και κατά συνέπεια διαφοροποίηση των ναύλων. Επίσης η τιμολογιακή πολιτική αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τις αεροπορικές εταιρείες στην κρίσιμη διαδικασία προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση.

Η Ολυμπιακή Αεροπορία, για παράδειγμα, προσφέρει μικρότερους ναύλους για τα νυκτερινά δρομολόγια εσωτερικού με σκοπό να κατευθύνει τη ζήτηση προς αυτά τα δρομολόγια στα οποία παρουσιάζεται υπερβάλλουσα προσφορά. Η επιτυχής χρήση διαφοροποιημένης τιμολογιακής πολιτικής από τις αεροπορικές εταιρείες μπορεί να τις οδηγήσει σε αύξηση των εσόδων τους, σε μεταφορά μεγαλύτερου αριθμού επιβατών και σε μείωση του λειτουργικού κόστους.

3.4.5. Οι tour operators

Οι tour operators έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνουν τη ζήτηση καθώς λειτουργούν ως μεσάζοντες για τη διανομή του τουριστικού προϊόντος. Οι tour operators επηρεάζουν κατά κύριο λόγο τη ζήτηση για πτήσεις charter αν και πολλές φορές παρουσιάζεται το φαινόμενο να ελέγχονται από αεροπορικές εταιρείες ενώ σε άλλες περιπτώσεις συμβαίνει το αντίθετο. Στον παγκόσμιο χώρο δρουν tour operators οι οποίοι επηρεάζουν τις αφίξεις τουριστών στις διάφορες χώρες, την πληρότητα των ξενοδοχείων και γενικότερα την οικονομία των τουριστικών περιοχών μίας χώρας.

3.4.6. Το θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα προσδιορισμού της προσφοράς καθώς καθορίζει ή αίρει τα εμπόδια εισόδου νέων αεροπορικών εταιρειών στον κλάδο και προσδιορίζει τη μονοπωλιακή, ολιγοπωλιακή ή πλήρους ανταγωνισμού μορφή της αγοράς, ρυθμίζει θέματα προσφερόμενης χωρητικότητας σε επιμέρους αγορές και ζητήματα τιμών και τιμολογιακής πολιτικής, όπως έχουμε ήδη αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Σημαντικότερο παράδειγμα επίδρασης του θεσμικού πλαισίου στην προσφορά αποτελεί το τρίτο πακέτο απελευθέρωσης των αερομεταφορών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σύμφωνα με αυτό το Συμβούλιο των Υπουργών Μεταφορών της Ε.Ε. αποφάσισε από 1-1-1993 να ισχύουν για όλα τα κράτη-μέλη τρεις κανονισμοί αναφορικά με την πρόσβαση κοινοτικών αερομεταφορέων στις ενδοκοινοτικές αερομεταφορές, με τον τρόπο εφαρμογής των τιμολογίων και με τις προϋποθέσεις έκδοσης άδειας λειτουργίας νέων αερομεταφορέων.

Άλλο σημαντικότερο παράδειγμα αποτελεί η αδυναμία των ελλήνων καταναλωτών να χρησιμοποιήσουν πτήση charter ξένης αεροπορικής εταιρείας με χαμηλό εισιτήριο από και προς την Ευρωπαϊκή Ένωση καθώς η Ολυμπιακή Αεροπορία είχε το μονοπώλιο και για τις έκτακτες πτήσεις σύμφωνα με την ιδρυτική της σύμβαση. Η καθιέρωση της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς δίνει τη δυνατότητα στο ελληνικό καταναλωτικό κοινό να επιλέξει ανάμεσα σε διαφορετικές τιμές και σε διαφορετικούς αερομεταφορείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
2. ECAC, Air Traffic Management Strategy for the years 2000+, Volume 1 & 2, Published by Eurocontrol, January 2000
3. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Έκθεση που αφορά την εφαρμογή του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ.2299/89 του Συμβουλίου σχετικά με έναν κώδικα συμπεριφοράς για τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων (ΗΣΚ), Βρυξέλλες, 9.7.1997
4. Antoniou A., The Status of the Core in the Airline Industry: The Case of the European Market, Managerial and Decision Economics, Published by John Wiley & Sons Ltd, 1998
5. Παναγόπουλος Γ. & Φραγκουδάκη Α, Αερομεταφορές: Οι αεροπορικές εταιρείες, Κλαδική Μελέτη, Ι.Ο.Β.Ε., Σεπτέμβριος 1997
6. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997
7. McDaniels A., Global Distribution Systems: Overview, Online, Internet, 7/7/1999, www.awgnews.com
8. Λαϊνος Ι., Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΖΗΤΗΣΗ

4.1.Γενικά

Η ζήτηση στον τομέα των αερομεταφορών κατέχει σημαντικότερο ρόλο και οδηγεί στην προσαρμογή της προσφοράς στις μεταβολές της. Βασικό χαρακτηριστικό της ζήτησης των αερομεταφορών είναι ότι η ζήτηση είναι παράγωγη, δηλαδή υπάρχει διότι έχει προϋπάρξει η ζήτηση κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας, καθώς το αεροπορικό προϊόν μπορεί να είναι μέρος της παραγωγικής διαδικασίας ή άμεσο καταναλωτικό αγαθό αν δεν σχετίζεται με την παραγωγική διαδικασία (πχ.ταξίδι για τουρισμό). Η διάκριση αυτή έχει μεγάλη σημασία για τη ζήτηση, καθώς η ζήτηση αεροπορικού προϊόντος για επαγγελματικούς λόγους είναι πολύ πιο ανελαστική από τη ζήτηση αερομεταφορών ως άμεσο καταναλωτικό αγαθό. Επιπλέον, η ζήτηση για αερομεταφορές παρουσιάζει στοιχεία διαφοροποίησης, τα οποία οδηγούν τις αεροπορικές εταιρείες να προσαρμόζουν αντίστοιχα την προσφορά τους, επιλέγοντας, για παράδειγμα, το τμήμα εκείνο της αγοράς στο οποίο θα επικεντρωθούν.

Η ζήτηση για αερομεταφορές χωρίζεται στην επιβατική και στην εμπορευματική ζήτηση. Περαιτέρω, η ζήτηση για επιβατικές αερομεταφορές διαχωρίζεται, ανάλογα με το σκοπό του ταξιδιού, σε ζήτηση για λόγους αναψυχής, για λόγους επαγγελματικούς και τέλος για την επίσκεψη φίλων και συγγενών. Αντίστοιχα, η ζήτηση για εμπορευματικές αερομεταφορές διαχωρίζεται, με βάση τα

μεταφερόμενα αντικείμενα, σε ζήτηση για μεταφορά εμπορευμάτων και για μεταφορά ταχυδρομείου.

4.2. Η τιμολόγηση στις επιβατικές αερομεταφορές

Οι επιβατικές αερομεταφορές αποτελούν την πλειοψηφία των ελληνικών αερομεταφορών. Η τιμολόγησή τους διαφοροποιείται μεταξύ των εσωτερικών και των εξωτερικών αερογραμμών εξαιτίας τόσο των διαφορετικών σκοπών τους οποίους εξυπηρετούν όσο και του διαφορετικού θεσμικού πλαισίου το οποίο τις διέπει.

4.2.1. Στις εσωτερικές αερογραμμές

Οι εσωτερικές αερογραμμές της χώρας μας εξυπηρετούνταν αποκλειστικά από την Ολυμπιακή Αεροπορία μέχρι το 1992, έτος εισόδου της πρώτης ιδιωτικής εταιρείας SEEA στην ελληνική αγορά. Κατά συνέπεια για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα το κράτος μπορούσε να ασκεί κοινωνική πολιτική μέσω της επιβολής στις εσωτερικές πτήσεις της Ολυμπιακής Αεροπορίας, συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής.

Το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από τη διαχρονική εξέταση των εσωτερικών ναύλων της Ολυμπιακής Αεροπορίας, σύμφωνα με την οποία διαπιστώνουμε ότι οι ναύλοι δεν ανταποκρίνονταν πάντα στον μονοπωλιακό χαρακτήρα της εταιρείας. Αντίθετα, σε ορισμένες περιπτώσεις, εξαιτίας της προσπάθειας του κράτους να εξυπηρετήσει με το χαμηλότερο δυνατό κόστος τις ανάγκες κυρίως

των ακριτικών περιοχών της χώρας, τα τιμολόγια του εσωτερικού υπολείπονταν του πραγματικού κόστους, με αποτέλεσμα η Ολυμπιακή Αεροπορία να παρουσιάζει ελλειμματική δραστηριότητα για τα δρομολόγια εσωτερικού.

Εξετάζοντας αναλυτικά την πορεία των αεροπορικών ναύλων εσωτερικού παρατηρούμε ότι μέχρι το Μάρτιο του 1985 η τιμή του ναύλου ήταν εξαιρετικά χαμηλή. Συγκρίνοντας το αεροπλάνο με τα ανταγωνιστικά μεταφορικά μέσα, πλοίο και σιδηρόδρομος, διαπιστώνουμε ότι το αεροπλάνο ήταν φθηνότερο από το πλοίο ενώ συγκρινόμενο με τον σιδηρόδρομο, και παρόλο που ήταν ακριβότερο, η διαφορά κυμαινόταν σε τέτοια επίπεδα ώστε οι επιβάτες να προτιμούν το αεροπλάνο. Οι αυξήσεις στους ναύλους εσωτερικού οι οποίες πραγματοποιήθηκαν εκείνο το χρονικό διάστημα δεν ήταν αρκετές ώστε να ανατρέψουν την κατάσταση αυτή.

Από τα μέσα του 1985 και μέχρι το 1992 η Ο.Α. αρχίζει να εκμεταλλεύεται την μονοπωλιακή της θέση στις αερομεταφορές εσωτερικού συνδέοντας τους ναύλους της με το πραγματικό κόστος με σκοπό την αναστροφή των αρνητικών οικονομικών αποτελεσμάτων τα οποία είχαν δημιουργηθεί λόγω των χαμηλών ναύλων. Η αρνητική αυτή εικόνα ήταν αρκετά παράδοξη καθώς συνοδευόταν από έντονη ανικανοποίητη ζήτηση ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής, όπως για παράδειγμα κατά τη θερινή περίοδο, τις γιορτές και τις αργίες, παρόλο που το επιβατικό κοινό ήταν διατεθειμένο να καταβάλει το σχετικό τίμημα του αεροπορικού εισιτηρίου.

Έτσι, από τον Δεκέμβριο του 1985 αρχίζει μία συνεχής διαδικασία αύξησης των ναύλων εσωτερικού της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η οποία οδήγησε στην πτώση της επιβατικής ζήτησης, αλλά σε αύξηση των εσόδων της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αύξηση των εσόδων της Ολυμπιακής Αεροπορίας από 14,3δισ δρχ. το 1985 σε 23 δισ δρχ. το 1987 παρόλο που είχαν μεσολαμβάνει τρεις αυξήσεις ναύλων συνολικού ύψους 60%.

Το 1992 η Ολυμπιακή Αεροπορία προχώρησε σε περαιτέρω αύξηση των ναύλων της τάξεως του 17%, η οποία όμως οδήγησε, αντίθετα με ό τι αναμενόταν, σε μείωση των εσόδων της εταιρείας, καθώς το συγκεκριμένο έτος σταμάτησε η μονοπωλιακή θέση της Ο.Α. με την λειτουργία της πρώτης ιδιωτικής αεροπορικής εταιρείας, ενώ παράλληλα η οικονομία την περίοδο εκείνη χαρακτηρίζεται από αρνητικούς έως πολύ χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Από το 1993 και έως το 1996 η Ολυμπιακή Αεροπορία, στην προσπάθεια ανάκαμψής της, εισήγαγε μία διαφοροποιημένη διαδικασία τιμολόγησης αυξάνοντας τους ναύλους σε ορισμένες διαδρομές και μειώνοντας αυτούς σε άλλες. Η εν λόγω προσπάθεια οδήγησε στα επιθυμητά αποτελέσματα, παρόλο που δεν αυξήθηκε η αεροπορική κίνηση στο εσωτερικό εκείνη την περίοδο, με αποτέλεσμα η Ο.Α. να αυξήσει τα έσοδά της κατά 1,1δισ δρχ. σε σχέση με το 1992.

Από τον Μάρτη του 1996, η Ολυμπιακή Αεροπορία, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού ο οποίος είχε αναπτυχθεί από τις νέες αεροπορικές εταιρείες, αρχίζει να προσαρμόζει την τιμολογιακή της πολιτική στα επιμέρους τμήματα

της αγοράς προσφέροντας φθηνότερα οικογενειακά εισιτήρια, ειδικούς ναύλους για νέους και για ηλικιωμένους κλπ.

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι η Ολυμπιακή Αεροπορία μεταβάλλει την τιμολογιακή της πολιτική διαχρονικά με σκοπό την βελτίωση των οικονομικών της αποτελεσμάτων, τη διατήρηση και αν είναι δυνατόν την αύξηση του μεριδίου αγοράς της, αλλά και την άσκηση κοινωνικής πολιτικής. Παρόλα αυτά η Ολυμπιακή Αεροπορία έχει να αντιμετωπίσει ακόμη πολλά προβλήματα στις εσωτερικές αερογραμμές, τα οποία οφείλονται στην μεγάλη εποχικότητα της επιβατικής κίνησης, στην μικρή πληρότητα που παρουσιάζουν πολλές γραμμές, οι οποίες δημιουργήθηκαν κυρίως για εξυπηρέτηση κοινωνικοοικονομικών λόγων καθώς και στη διατήρηση των ναύλων σε χαμηλά επίπεδα λόγω της ακολουθούμενης από το κράτος κοινωνικής πολιτικής. Τα προβλήματα αυτά αναμένεται να ενταθούν μετά το 2004 με την πλήρη απελευθέρωση της εσωτερικής αγοράς της χώρας, δηλαδή της δυνατότητας των κοινοτικών αερομεταφορών να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο εσωτερικό της χώρας.

4.2.2. Στις εξωτερικές αερογραμμές

Οι εξωτερικές αερογραμμές, σε αντίθεση με τις εσωτερικές, δεν ήταν ποτέ μονοπωλιακές. Ο ανταγωνισμός είναι πάντα έντονος, καθώς οποιοσδήποτε κοινοτικός αερομεταφορέας, για παράδειγμα, μπορεί να μεταφέρει επιβάτες από και προς τη χώρα. Ιδιαίτερα μετά το 1996, με την απελευθέρωση την πολιτικής αεροπορίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ο ανταγωνισμός εντάθηκε, με

αποτέλεσμα τη μείωση των ναύλων και την παροχή προσφορών από τις αεροπορικές εταιρείες για προσέλκυση επιβατών.

Οι τιμές των ναύλων εξωτερικού διαμορφώνονται, μετά από συμφωνίες των ενδιαφερομένων εταιρειών και με τη σύμφωνη γνώμη των κρατών, μέσα από τις Traffic Conferences της IATA. Οι εν λόγω τιμές είναι ενδεικτικές, καθώς οι αεροπορικές εταιρείες συνήθως, με σκοπό την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, προσφέρουν χαμηλότερες τιμές από τις καθορισμένες.

Γενικότερα, είναι αποδεκτό ότι τα charters προσφέρουν τις χαμηλότερες τιμές, καθώς στηρίζονται σε διαφορετικές αρχές από τις αεροπορικές εταιρείες τακτικών πτήσεων, όπως στην αρχή της ελαχιστοποίησης του κόστους. Η Ολυμπιακή Αεροπορία προσέφερε πάντα χαμηλούς ναύλους, οι οποίοι πολλές φορές ήταν ανταγωνίσσιμοι με αυτούς των charters, καθώς ο κύριος όγκος των επιβατών της ήταν για τουριστικούς σκοπούς.

4.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης επιβατικών αερομεταφορών

Η ζήτηση των επιβατικών αερομεταφορών επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως οι τιμές αεροπορικών εισιτηρίων, η ύπαρξη και το κόστος υποκατάστατων μέσων μεταφοράς, οι ρυθμοί ανάπτυξης του ΑΕΠ, το εισόδημα των καταναλωτών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού των χωρών καθώς και η απελευθέρωση των αερομεταφορών. Ειδικά ο τελευταίος παράγοντας αναμένεται να οδηγήσει σε πολύ σημαντική αύξηση της ζήτησης

την προσεχή εικοσαετία. Οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες αναλύονται κατωτέρω:

α) Η τιμή του αεροπορικού προϊόντος:

Η τιμή του αεροπορικού προϊόντος είναι ο σημαντικότερος προσδιοριστικός παράγοντας της ζήτησης του αεροπορικού προϊόντος όπως άλλωστε συμβαίνει και με όλα τα υπόλοιπα προϊόντα. Σύμφωνα με το νόμο της ζήτησης, η αύξηση της τιμής του αεροπορικού εισιτηρίου θα οδηγήσει σε μείωση της ζητούμενης ποσότητας και αντιστρόφως με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν σταθεροί (*ceteris paribus*).

β) Η τιμή των υποκατάστατων προϊόντων

Ως υποκατάστατα αγαθά των αερομεταφορών θεωρούνται τα άλλα μεταφορικά μέσα όπως ο σιδηρόδρομος, το αυτοκίνητο και το πλοίο. Βέβαια, ο βαθμός υποκατάστασης μεταξύ των αερομεταφορών και των υπολοίπων μεταφορικών μέσων, δηλαδή ο βαθμός επίδρασης της μεταβολής της τιμής του αεροπορικού εισιτηρίου στη ζήτηση των υποκατάστατων μεταφορικών μέσων, εξαρτάται από την ποιότητα των υποκατάστατων προϊόντων (πχ. ποιότητα υπηρεσιών πλοίου, σιδηροδρόμου κλπ.). Παράλληλα για να υπάρχει υποκατάσταση θα πρέπει ένα άλλο μεταφορικό μέσο, πχ. ο σιδηρόδρομος, να παρέχει το ίδιο δρομολόγιο και σε κοντινές ώρες με τον αερομεταφορέα. Κατά συνέπεια μία αύξηση της τιμής του αεροπορικού εισιτηρίου αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για τα υπόλοιπα μεταφορικά μέσα τα οποία καλύπτουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του καταναλωτή και αντιστρόφως.

γ) Η τιμή των συμπληρωματικών προϊόντων

Ως συμπληρωματικά προϊόντα θεωρούνται εκείνα που καταναλώνονται ταυτόχρονα με το κύριο προϊόν. Για παράδειγμα συμπληρωματικές υπηρεσίες των αερομεταφορών είναι τα μέσα μεταφοράς του επιβάτη από και προς το αεροδρόμιο (πχ.λεωφορείο, ταξί, σιδηρόδρομος). Στην περίπτωση αυτή μία αύξηση στην τιμή των συμπληρωματικών προϊόντων θα οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης για αερομεταφορές και αντιστρόφως με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες παραμένουν σταθεροί.

δ) Το ύψος του εθνικού εισοδήματος, η κατανομή του και ο αριθμός των καταναλωτών

Όσον αφορά το ύψος του εισοδήματος, αυτό επηρεάζει θετικά τη ζήτηση των αερομεταφορών. Όσο μεγαλύτερο εισόδημα έχει ένας καταναλωτής τόσο περισσότερο θα καταναλώσει. Η επίδραση αυτή των μεταβολών του εισοδήματος επάνω στη ζήτηση ενός αγαθού ή υπηρεσίας ονομάζεται εισοδηματική επίδραση. Θετική επίδραση στη ζήτηση των αερομεταφορών θα έχει και η αύξηση του αριθμού των δυνητικών καταναλωτών. Στην περίπτωση αυτή, και με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, θα οδηγηθούμε σε αύξηση της ζήτησης των αερομεταφορών.

Ο βασικότερος, όμως παράγοντας αύξησης της ζήτησης του αεροπορικού προϊόντος είναι η οικονομική ανάπτυξη. Η αύξηση του ΑΕΠ οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης του αεροπορικού προϊόντος και αντιστρόφως. Παράλληλα η ζήτηση των αερομεταφορών είναι ιδιαίτερα ευαίσθητη σε οικονομικές διακυμάνσεις λόγω της υψηλής εισοδηματικής ελαστικότητας που τη

χαρακτηρίζει, η οποία κυμαίνεται, σύμφωνα με διαθέσιμες αποδείξεις πρακτικής, από 1,5 έως 2,5 ανάλογα με το είδος των επιβατών (μικρότερη για τους επιχειρηματίες και μεγαλύτερη για τους επιβάτες για λόγους αναψυχής).

Η ζήτηση του αεροπορικού προϊόντος διαφοροποιείται ανάλογα με τις διάφορες περιοχές του κόσμου εξαιτίας του διαφορετικού εισοδήματος και των διαφορετικών ρυθμών ανάπτυξης των χωρών αυτών. Στον πίνακα 4.1. παρουσιάζονται οι λόγοι πραγματοποίησης του αεροπορικού ταξιδιού στην Ευρώπη στη Βόρεια Αμερική και στη Νοτιοανατολική Ασία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.

Λόγοι αεροπορικών ταξιδιών στις διάφορες περιοχές του κόσμου

| Λόγοι ταξιδιού | Ταξιδιώτες προς αναχώρηση από αεροδρόμια | | |
|-----------------------|--|------------------|-----------------------|
| | Ευρώπης | Βορείου Αμερικής | Νοτιοανατολικής Ασίας |
| Κυρίως επαγγελματικός | 46,9% | 24,5% | 50,5% |
| Κυρίως αναψυχή | 41,1% | 63,5% | 38,6% |
| Άλλοι λόγοι | 11,1% | 10,6% | 9,8% |
| Δεν απάντησαν | 0,9% | 1,4% | 1,1% |

Πηγή: OECD

Εξετάζοντας τον ανωτέρω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι αεροπορικές μετακινήσεις στις βιομηχανικές περιοχές του πλανήτη πραγματοποιούνται για λόγους συνήθως επαγγελματικούς, αλλά και για αναψυχή. Οι κάτοικοι της Ευρώπης και της Νοτιοανατολικής Ασίας έχουν υψηλά ποσοστά μετακινήσεων για επαγγελματικούς λόγους με το αεροπλάνο 46,9% και 50,5% αντιστοίχως, ενώ το συγκεκριμένο ποσοστό για τους Αμερικάνους ανέρχεται σε 24,5%. Η διαφορά αυτή οφείλεται κυρίως στον μικρό δείκτη αεροπορικών μετακινήσεων ανά κάτοικο στην Ευρώπη και στην Νοτιοανατολική Ασία.

Βέβαια η οικονομική ανάπτυξη και το υψηλό προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα του πληθυσμού μίας χώρας δεν εξασφαλίζουν την ανάπτυξη της ζήτησης αερομεταφορών στη χώρα αυτή καθώς μπορεί να υφίστανται διάφοροι γεωγραφικοί και δημογραφικοί παράγοντες οι οποίοι να επιδρούν στη ζήτηση του αεροπορικού προϊόντος. Υπάρχουν χώρες με οικονομική ανάπτυξη και υψηλό προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα, οι οποίες όμως έχουν μικρό πληθυσμό, όπως για παράδειγμα η Σιγκαπούρη ο εθνικός αερομεταφορέας της οποίας αποτελεί πρότυπο καλής λειτουργίας, και κατά συνέπεια η ανάπτυξη των αερομεταφορών τους να είναι περιορισμένη. Παράλληλα χώρες με μεγάλο πληθυσμό αλλά με χαμηλό κατά κεφαλή εισόδημα έχουν και χαμηλή ανάπτυξη ζήτησης για αερομεταφορές όπως για παράδειγμα το Μαρόκο. Η ύπαρξη, βέβαια, υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης και μεγάλου πληθυσμού δεν εξασφαλίζουν πάντα ανάπτυξη των αερομεταφορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ιαπωνία, η οποία ενώ έχει υψηλή οικονομική ανάπτυξη και μεγάλο πληθυσμό δεν έχει αναπτύξει τις αερομεταφορές της σε μεγάλο βαθμό.

ε) Οι προτιμήσεις του καταναλωτή

Οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση των αερομεταφορών όταν στρέφονται προς αυτές ενώ αρνητικά όταν απομακρύνονται από αυτές. Οι βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες των προτιμήσεων των καταναλωτών είναι η κοινωνική τους τάξη, το μορφωτικό τους επίπεδο, η παράδοση, το κλίμα, πολιτιστικοί και πολιτικοί παράγοντες.

Παράλληλα, οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται σε ένα μεγάλο βαθμό από τους παραγωγούς μέσω της διαφήμισης και της μόδας .

Η κοινωνική τάξη του καταναλωτή, όπως προαναφέρθηκε, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση των αερομεταφορών καθώς, κατά κανόνα, ο καταναλωτής ο οποίος έχει παραδοσιακά μεγαλύτερη περιουσία θα δαπανά μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός του για αεροπορικά ταξίδια παρά κάποιος ο οποίος μπορεί να έχει τα ίδια εισοδήματα αλλά μικρότερη περιουσία. Το φαινόμενο αυτό οφείλεται στα γεγονός ότι οι δύο κατηγορίες αυτές καταναλωτών ιεραρχούν διαφορετικά τις ανάγκες τους ενώ παράλληλα το άτομο με τη μεγαλύτερη περιουσία αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια στο να δαπανά μεγαλύτερο μέρος των εισοδημάτων του για κατανάλωση σε αντίθεση με κάποιον με μικρότερη περιουσία ο οποίος στρέφεται περισσότερο προς τα διαρκή αγαθά.

Ένας από τους κύριους πολιτιστικούς παράγοντες ο οποίος επηρεάζει σημαντικά τις προτιμήσεις των καταναλωτών και κατά συνέπεια τη ζήτηση των αερομεταφορών είναι ο τρόπος με τον οποίο μια συγκεκριμένη κοινωνία αντιμετωπίζει τα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ιαπωνία, η οποία μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80 δεν είχε αναπτύξει τις αερομεταφορές της για λόγους αναψυχής, εξαιτίας του ελάχιστου χρόνου που αφιέρωναν οι Ιάπωνες για τις διακοπές τους καθώς είχαν ως πρώτη προτεραιότητα τη δουλειά τους.

Όσον αφορά τη ζήτηση αερομεταφορών για τουριστικούς λόγους, οι προτιμήσεις των καταναλωτών θα επηρεασθούν από το ιστορικό, κλιματολογικό και πολιτιστικό ενδιαφέρον για την περιοχή. Επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας είναι και οι παροχές της συγκεκριμένης περιοχής προς τους καταναλωτές-τουρίστες καθώς και το κόστος των παροχών αυτών. Στις παροχές περιλαμβάνονται ξενοδοχεία, εστιατόρια και κέντρα ψυχαγωγίας.

Η Ελλάδα αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ενός τέτοιου τουριστικού μέρους. Ο τουρισμός της χώρας μας στηρίχθηκε κυρίως στα οικονομικά ταξιδιωτικά πακέτα δημιουργώντας έτσι τις κατάλληλες συνθήκες για την μαζική προσέλκυση τουριστών. Βέβαια, για να διατηρηθεί η προτίμηση των τουριστών προς τη χώρα μας θα πρέπει εκτός από ανταγωνιστικές τιμές να βελτιωθούν και οι παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και να δοθεί έμφαση στην γνωριμία με τον ελληνικό πολιτισμό κυρίως μέσω των αρχαιολογικών χώρων.

Οι ανταγωνιστικές τιμές, όπως αναφέρθηκαν ανωτέρω, επηρεάζονται από τη συναλλαγματική πολιτική της κάθε χώρας. Για παράδειγμα η υπερτίμηση του νομίσματος μίας τουριστικής χώρας οδηγεί σε αύξηση των τιμών σε όλες τις υπηρεσίες και στα έργα υποδομής που παρέχει με αποτέλεσμα τη στροφή των προτιμήσεων των καταναλωτών προς άλλες ανταγωνιστικές τουριστικές χώρες και κατά συνέπεια τη μείωση της ζήτησης για τις επιβατικές αερομεταφορές της συγκεκριμένης χώρας. Είναι αξιοσημείωτο ότι η λειτουργία του Ευρώ ως ενιαίο νόμισμα στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 2002, περιόρισε τη χρήση της συναλλαγματικής πολιτικής ως μέσο επηρεασμού της ζήτησης των εντός Κοινότητας αερομεταφορών.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας αναφορικά με τη ζήτηση των αερομεταφορών είναι η πολιτική που ακολουθεί κάθε χώρα σε ότι αφορά τους τουριστικούς περιορισμούς ή ενθαρρύνσεις. Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να είναι είτε φορολόγηση των ταξιδιών εξωτερικού είτε περικοπή του διαθέσιμου συναλλάγματος για τουριστικούς σκοπούς είτε πολιτικοί περιορισμοί ταξιδιών σε συγκεκριμένες χώρες. Η άρση αυτών των περιορισμών οδηγεί σε απότομη αύξηση της ζήτησης για ταξίδια αναψυχής στις χώρες αυτές. Για παράδειγμα στα τέλη της δεκαετίας του '80, η Ταϊβάν επέτρεψε στους πολίτες να ταξιδεύσουν στην Κίνα με αποτέλεσμα να αυξηθεί σημαντικά η ζήτηση για τις επιβατικές αερομεταφορές μεταξύ των δύο χωρών αυτών.

Τέλος, σε ειδικές περιπτώσεις, η ζήτηση των αερομεταφορών προκύπτει ως αποτέλεσμα πληθυσμιακών μετακινήσεων κυρίως για λόγους μεταναστευτικούς. Έτσι παρατηρείται το φαινόμενο ένας μεγάλος αριθμός αεροπορικών συνδέσεων μεταξύ διαφόρων χωρών να στηρίζεται στην ύπαρξη μειονότητας της μίας χώρας στην άλλη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χώρα μας η οποία έχει αναπτύξει μειονότητες στις ΗΠΑ και στην Γερμανία, με αποτέλεσμα η ζήτηση για τα συγκεκριμένα δρομολόγια να είναι αυξημένη.

στ) Η καταναλωτική πίστη

Στις αερομεταφορές είναι δυνατή η πραγματοποίηση ενός ταξιδιού χωρίς ο καταναλωτής να διαθέτει το απαραίτητο χρηματικό ποσό σήμερα, αφού μπορεί να πληρώσει με πιστωτική κάρτα και να εξοφλήσει το ποσό στο μέλλον. Από το παραπάνω παράδειγμα συμπεραίνουμε ότι η ύπαρξη καταναλωτικής πίστης

οδηγεί σε αύξηση της ζήτησης των αερομεταφορών, με την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι προσδιοριστικοί παράγοντες παραμένουν σταθεροί.

ζ) Η ποιότητα του προϊόντος - υπηρεσίας

Η ποιότητα είναι, σε συνδυασμό με την τιμή, οι δύο σημαντικότεροι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης, ιδιαίτερα δε των αεροπορικών εταιρειών οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες. Με το όρο ποιότητα εννοούμε «ένα σύνολο χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους, να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του καταναλωτή)».

Στον τομέα των αερομεταφορών τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μίας μετακίνησης είναι τα ακόλουθα: Ασφάλεια, ταχύτητα, ακρίβεια των δρομολογίων, κανονικότητα των δρομολογίων, δομή δρομολογίων, εξυπηρέτηση και άνεση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αποτελούν ίσως τα βασικότερα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία ο καταναλωτής επιλέγει μεταφορικό μέσο. Κατά συνέπεια στην περίπτωση που ένας αερομεταφορέας θεωρείται από τον καταναλωτή ότι παρέχει ποιότητα αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης των παρεχομένων υπηρεσιών του.

η) Γενικοί παράγοντες

Εκτός από τους προαναφερθέντες προσδιοριστικούς παράγοντες υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες προσφοράς, οι οποίοι επηρεάζουν τη ζήτηση των επιβατικών αερομεταφορών σε βραχυχρόνια και σε μακροχρόνια βάση. Συγκεκριμένα, βραχυχρόνια η ζήτηση για αερομεταφορές μπορεί να επηρεασθεί

από τον αριθμός των ενδιάμεσων σταθμών, τη διαθεσιμότητα θέσεων, τη συχνότητα πτήσεων και την ακρίβεια στους χρόνους αφίξεων και αναχωρήσεων ενώ μακροχρόνια ο σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει τη ζήτηση αερομεταφορών είναι ο χρόνος ταξιδιού ιδιαίτερα για μεσαίες και μεγάλες αποστάσεις στις οποίες το αεροπλάνο έχει μεγάλο πλεονέκτημα από αυτήν την άποψη σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά μεταφορικά μέσα.

Τέλος, πολύ σημαντικός παράγοντας για τη ζήτηση των επιβατικών αερομεταφορών είναι η ύπαρξη επίγειας και εναέριας ασφάλειας πτήσεων. Για παράδειγμα η ανασφάλεια η οποία είχε δημιουργηθεί στις αρχές της δεκαετίας το '90 με τον πόλεμο στον κόλπο είχε οδηγήσει σε μείωση της ζήτησης την περίοδο εκείνη.

4.4. Διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης στα Ελληνικά Αεροδρόμια

Στη συνέχεια περιγράφεται η εξέλιξη της επιβατικής κίνησης εσωτερικού και εξωτερικού, με τακτικές και έκτακτες πτήσεις, την περίοδο 1978-1998 στα ελληνικά αεροδρόμια της χώρας.

4.4.1. Συνολική επιβατική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού)

Ο Πίνακας 4.2. παρουσιάζει τη συνολική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης όλων των αεροδρομίων της χώρας μας την περίοδο 1978-1998, εσωτερικού και εξωτερικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2.**Συνολική επιβατική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού)
των ελληνικών αεροδρομίων**

| ΕΤΗ | Επιβάτες | | Σύνολο |
|------|--|-------------|------------|
| | Αφίξεις + Αναχωρήσεις Αεροσκαφών | Αναχωρήσεις | |
| 1978 | 173.251 | 6.889.707 | 13.808.221 |
| 1979 | 181.591 | 7.615.904 | 15.291.412 |
| 1980 | 177.607 | 7.596.033 | 15.234.692 |
| 1981 | 172.366 | 7.870.964 | 15.789.831 |
| 1982 | 182.774 | 8.152.278 | 16.424.153 |
| 1983 | 189.786 | 8.464.683 | 17.049.172 |
| 1984 | 210.050 | 9.848.647 | 19.725.517 |
| 1985 | 230.682 | 10.951.867 | 22.066.982 |
| 1986 | 231.412 | 10.427.626 | 20.895.237 |
| 1987 | 239.444 | 10.998.889 | 22.057.824 |
| 1988 | 241.019 | 11.045.451 | 22.143.111 |
| 1989 | 244.662 | 11.307.940 | 22.676.553 |
| 1990 | 244.676 | 11.080.228 | 22.147.327 |
| 1991 | 223.380 | 9.727.381 | 19.587.805 |
| 1992 | 259.104 | 11.419.963 | 22.861.594 |
| 1993 | 276.897 | 11.800.468 | 23.652.298 |
| 1994 | 288.539 | 13.139.732 | 26.314.124 |
| 1995 | 292.365 | 13.024.974 | 26.089.245 |
| 1996 | 299.105 | 12.974.073 | 25.828.989 |
| 1997 | 332.491 | 14.276.024 | 28.070.835 |
| 1998 | 343.414 | 14.524.309 | 28.456.215 |

Πηγή: Υ.Π.Α.

Εξετάζοντας τον πίνακα 4.2. παρατηρούμε ότι διαχρονικά οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις επιβατών συνολικά σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας χαρακτηρίζονται από μία σταθερή αύξηση. Συγκεκριμένα οι αφίξεις από 6,9εκ. το 1978 αυξήθηκαν σε 13,9εκ. το 1998 και οι αναχωρήσεις από 6,9εκ. το 1978 σε 14,5εκ. το 1998.

Για το ανωτέρω εξεταζόμενο διάστημα παρουσιάζεται κάμψη μόνο τα έτη 1986, 1991 και 1996. Όσον αφορά την κάμψη της κίνησης το 1986 αυτή οφείλεται σε

διεθνείς συγκυρίες όπως στο ατύχημα στο Chernobyl, στην ταξιδιωτική οδηγία προς τους Αμερικάνους και στη διεθνή τρομοκρατία, αλλά και σε γεγονότα στο εσωτερικό της χώρας, όπως στην περιοριστική εισοδηματική πολιτική, στις μακροχρόνιες απεργίες της Ο.Α. και στη μεγάλη αύξηση των τιμολογίων. Αναφορικά με την μείωση της επιβατικής κίνησης το 1991 αυτή οφείλεται στον πόλεμο του Κόλπου. Τέλος, αναφορικά με την κάμψη του 1995-1996, η οποία ήταν μικρή σε μέγεθος, θεωρείται ότι οφείλεται στην διεθνή οικονομική κρίση εκείνης της περιόδου. Πάντως, παρά τη σταθερά ανοδική πορεία της επιβατικής κίνησης, οι προβλέψεις για το έτος 2002 είναι δυσοίωνες, κυρίως λόγω του τρομοκρατικού χτυπήματος στις ΗΠΑ τον Σεπτέμβριο του 2001, το οποίο έχει προκαλέσει μεγάλο πλήγμα στον τομέα των αερομεταφορών παγκοσμίως οδηγώντας πολλές αεροπορικές εταιρείες στην πτώχευση, όπως η Acon Airlines και η Sabena.

4.4.2. Επιβατική κίνηση στο εσωτερικό της χώρας

Η διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης στο εσωτερικό της χώρας είναι η καταγεγραμμένη κίνηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας, καθώς είχε την αποκλειστική εκμετάλλευση των εσωτερικών αερογραμμών μέχρι πρόσφατα.

Όσον αφορά τον πίνακα 4.3, στον οποίο εμφανίζονται οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις επιβατών στο εσωτερικό, πρέπει να γίνουν δύο επισημάνσεις: οι αποκλίσεις μεταξύ αφίξεων και αναχωρήσεων οφείλονται σε λάθος αθροίσεις των συνόλων σε όλα τα αεροδρόμια της χώρας και ο πραγματικός αριθμός των μετακινηθέντων επιβατών είναι περίπου ο μισός του εμφανιζομένου καθώς κάθε

επιβάτης καταχωρείται δύο φορές, μία κατά την άφιξη και μία κατά την αναχώρηση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3.

Επιβατική κίνηση εσωτερικού στα αεροδρόμια της χώρας (τακτική + έκτακτη)

| ΕΤΗ | Αφίξεις + Αναχωρήσεις Αεροσκαφών | Επιβάτες | | Σύνολο |
|------|--|-----------------------|---------------------------|------------|
| | | Αφίξεις Εσωτερικού | Αναχωρήσεις Εσωτερικού | |
| 1978 | 82.846 | 3.444.539 | 3.444.539 | 6.889.078 |
| 1979 | 85.763 | 3.598.722 | 3.597.336 | 7.196.058 |
| 1980 | 77.315 | 3.443.132 | 3.446.154 | 6.889.286 |
| 1981 | 77.768 | 3.879.774 | 3.377.596 | 7.257.370 |
| 1982 | 87.254 | 3.709.587 | 3.809.102 | 7.518.689 |
| 1983 | 94.756 | 3.980.512 | 4.081.672 | 8.062.184 |
| 1984 | 109.949 | 4.777.425 | 4.778.777 | 9.556.202 |
| 1985 | 119.638 | 5.216.302 | 5.320.997 | 10.537.299 |
| 1986 | 119.178 | 4.676.167 | 4.677.841 | 9.354.008 |
| 1987 | 121.802 | 4.530.889 | 4.530.407 | 9.061.296 |
| 1988 | 121.681 | 4.347.047 | 4.347.498 | 8.694.545 |
| 1989 | 123.988 | 4.507.859 | 4.508.007 | 9.015.866 |
| 1990 | 121.070 | 4.077.892 | 3.979.100 | 8.056.992 |
| 1991 | 105.306 | 3.318.846 | 3.318.712 | 6.637.558 |
| 1992 | 115.898 | 3.340.391 | 3.341.487 | 6.681.878 |
| 1993 | 127.499 | 3.271.677 | 3.271.813 | 6.543.490 |
| 1994 | 127.565 | 3.395.661 | 3.389.672 | 6.785.333 |
| 1995 | 135.252 | 3.660.572 | 3.653.970 | 7.314.542 |
| 1996 | 145.115 | 4.064.337 | 4.055.412 | 8.119.749 |
| 1997 | 164.879 | 4.621.880 | 4.620.680 | 9.242.560 |
| 1998 | 167.701 | 4.427.465 | 4.389.715 | 8.817.180 |

Πηγή:Υ.Π.Α.

Εξετάζοντας τον πίνακα 4.3. παρατηρούμε ότι η εσωτερική κίνηση ακολούθησε ανοδική πορεία από το 1978 έως το 1985 (από 6,9εκ.το 1978 σε 10,5εκ.το 1985 αφίξεις και αναχωρήσεις). Αιτία του φαινομένου αυτού ήταν οι χαμηλές τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων οι οποίες, την περίοδο αυτή και για μια συγκεκριμένη διαδρομή, μπορεί να ήταν στο ίδιο επίπεδο ή και χαμηλότερες από τις τιμές Α'θέσης του πλοίου.

Μετά το 1985 η καταγεγραμμένη εσωτερική κίνηση παρουσιάζει πτωτική τάση μέχρι το 1993. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της πτωτικής τάσης αυτής είναι ότι το σύνολο αφίξεων και αναχωρήσεων από 10,5εκ. το 1985 μειώθηκε σε 6,5εκ. το 1993. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στις μεγάλες αυξήσεις των τιμολογίων που επεβλήθησαν στις εσωτερικές αερογραμμές εκείνο το χρονικό διάστημα καθώς επίσης και στις περικοπές των εκπτώσεων σε δημοσίους υπαλλήλους κλπ. Μετά το 1993 παρουσιάζεται μία ανοδική τάση η οποία φτάνει τα 8,8εκ. το 1998 και η οποία οφείλεται στο ότι μετά το 1993 οι αυξήσεις στα εσωτερικά τιμολόγια ήταν πολύ μικρές.

Το μεγαλύτερο μέρος της κίνησης εσωτερικού είναι στα νησιά του Αιγαίου (1994:58% της κίνησης εσωτερικού, 1980:60%). Παράλληλα, εξετάζοντας την κίνηση προς τα νησιά του Αιγαίου το 1980 και το 1994, παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο μέρος της καταγράφεται στις συνδέσεις με Ηράκλειο, Ρόδο, Χανιά και Μυτιλήνη (1994:55% της κίνησης προς τα νησιά του Αιγαίου, 1980:69%).

4.4.3. Επιβατική κίνηση από και προς τη χώρα (τακτική και έκτακτη)

Η Ελλάδα αποτελείται από ένα αεροπορικό δίκτυο 40 αεροδρομίων από τα οποία τα 30 περίπου εξυπηρετούν κίνηση εσωτερικού και εξωτερικού ενώ τα υπόλοιπα μόνο εσωτερικού. Από τα αεροδρόμια που εξυπηρετούν και εξωτερικές πτήσεις πέντε αεροδρόμια καλύπτουν το 79% περίπου της συνολικής επιβατικής κίνησης εξωτερικού (στοιχεία έτους 1998): Αεροδρόμιο Αθηνών (35%), Θεσσαλονίκης (8%), Ηρακλείου (17%), Ρόδου (11%) και

Κέρκυρας (8%). Συγκεκριμένα το ποσοστό της εξυπηρετούμενης επιβατικής κίνησης εξωτερικού της Αθήνας αναμένεται να αυξηθεί μετά την αντικατάσταση του Αεροδρομίου του Ελληνικού με το Αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος». Από τα υπόλοιπα αεροδρόμια, εκείνα της Κω, των Χανίων και της Ζακύνθου εξυπηρετούν επιβατική κίνηση εξωτερικού μεταξύ 500.000-1.200.000 επιβατών περίπου ενώ τα υπόλοιπα εξυπηρετούν μία κίνηση μικρότερη από 350.000 επιβάτες ετησίως. Στον πίνακα 4.4. παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της τακτικής και έκτακτης επιβατικής κίνησης από και προς την Ελλάδα το χρονικό διάστημα 1978-1998.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4.

Τακτική και έκτακτη επιβατική κίνηση εξωτερικού (σύνολο αεροδρομίων)

| ΕΤΗ | Αφίξεις + Αναχωρήσεις Αεροσκαφών Τακτική κίνηση | Αφίξεις + Αναχωρήσεις Αεροσκαφών Έκτακτη κίνηση | Σύνολο επιβατών τακτικών πτήσεων εξωτερικού | Σύνολο επιβατών εκτάκτων πτήσεων εξωτερικού |
|------|--|--|---|---|
| 1978 | 58.194 | 32.211 | 3.990.598 | 2.941.265 |
| 1979 | 58.892 | 36.936 | 4.345.142 | 3.750.182 |
| 1980 | 61.096 | 39.196 | 4.321.851 | 4.023.555 |
| 1981 | 53.418 | 41.180 | 4.632.827 | 4.399.634 |
| 1982 | 52.426 | 43.094 | 4.248.875 | 4.656.589 |
| 1983 | 53.812 | 41.218 | 4.435.521 | 4.551.467 |
| 1984 | 54.218 | 45.883 | 4.967.571 | 5.201.744 |
| 1985 | 55.863 | 55.181 | 5.102.257 | 6.427.426 |
| 1986 | 52.475 | 59.565 | 4.320.663 | 7.220.554 |
| 1987 | 53.401 | 64.241 | 4.884.340 | 8.112.188 |
| 1988 | 53.757 | 65.581 | 5.131.563 | 8.317.003 |
| 1989 | 53.572 | 67.102 | 5.242.958 | 8.417.729 |
| 1990 | 55.311 | 68.295 | 5.279.290 | 8.811.045 |
| 1991 | 48.322 | 69.752 | 4.167.481 | 8.782.766 |
| 1992 | 58.729 | 84.477 | 5.144.297 | 11.035.419 |
| 1993 | 62.218 | 87.180 | 5.630.641 | 11.478.167 |
| 1994 | 62.946 | 98.028 | 6.071.865 | 13.456.926 |
| 1995 | 64.958 | 92.155 | 6.394.438 | 12.380.265 |
| 1996 | 63.154 | 82.836 | 6.062.228 | 11.646.972 |
| 1997 | 81.558 | 86.054 | 8.068.317 | 10.759.958 |
| 1998 | 72.783 | 102.930 | 6.832.918 | 12.806.117 |

Πηγή:Υ.Π.Α.

Εξετάζοντας τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι τακτικές πτήσεις χαρακτηρίζονται από μία διαχρονική ανοδική πορεία φθάνοντας από 4εκ.το 1978 σε 6,8εκ. το 1998. Η ανοδική αυτή πορεία διακόπηκε μόνο το 1991 λόγω των συνεπειών του πολέμου στον Κόλπο ενώ μία μικρή μείωση παρουσιάζεται και το 1998.

Όσον αφορά τις έκτακτες πτήσεις, αυτές παρουσιάζουν εκρηκτική αύξηση. Από 3εκ. περίπου το 1978 οι μετακινούμενοι επιβάτες εξωτερικού με πτήσεις charter ανήλθαν το 1998 σε 12,8εκ.περίπου. Η ανοδική τους πορεία ανακόπτεται το 1995 και η πτώση συνεχίζεται μέχρι το 1997. Συγκεκριμένα, από 13,5εκατ.επιβάτες έκτακτων πτήσεων το 1994, ο αριθμός των επιβατών αυτών μειώθηκε στα 10,8εκατομμύρια επιβάτες το 1997. Κατά το έτος 1998 οι πτήσεις charters παρουσιάζουν μία ανάκαμψη με τον αριθμό των μετακινούμενων επιβατών με έκτακτες πτήσεις να ανέρχονται κατά το έτος αυτό σε 12,8εκ.περίπου.

Η ανωτέρω θεαματική αύξηση των μετακινούμενων επιβατών με έκτακτες πτήσεις κατά την εξεταζόμενη περίοδο 1978-1998 αποδεικνύει την προτίμηση της μετακίνησης του κόσμου από και προς την Ελλάδα με έκτακτες πτήσεις παρά με τακτικές. Η προτίμηση αυτή οφείλεται στην προσφορά ελκυστικών πακέτων διακοπών τόσο από πλευράς τιμής όσο και από πλευράς διαμονής και περιήγησης από τις εταιρείες charter και από τους tour operators, ιδιαίτερα μετά την ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα μας τη δεκαετία του '80.

Συγκρίνοντας την κίνηση εξωτερικού η οποία εξυπηρετήθηκε με τακτικές και έκτακτες πτήσεις, διαπιστώνουμε ότι μέχρι το 1983 μοιράζονταν την κίνηση, εξυπηρετώντας περίπου τα 4,5εκ.επιβάτες η κάθε κατηγορία. Από το σημείο αυτό οι έκτακτες πτήσεις άρχισαν να αυξάνονται με μεγάλο ρυθμό φθάνοντας το 1998 να εξυπηρετούν 12,8εκ.επιβάτες σε αντίθεση με τις τακτικές οι οποίες εξυπηρετήσαν 6,8εκ. επιβάτες. Διαφαίνεται έτσι η σαφής προτίμηση των επιβατών από και προς τη χώρα μας προς τις πτήσεις charter.

Η αύξηση της εξυπηρετούμενης κίνησης των charters οδήγησε στην αύξηση της κίνησης των περιφερειακών αεροδρομίων καθώς οι πτήσεις αυτές συνδέουν απευθείας τα διάφορα ευρωπαϊκά κέντρα με τα περιφερειακά αεροδρόμια. Έτσι, για παράδειγμα η Ρόδος από 700χιλ.επιβάτες που εξυπηρετούσε με charters το 1978 έφτασε τα 2,1εκατ.το 1998, ενώ η αντίστοιχη έκτακτη επιβατική κίνηση για την Κέρκυρα από 500χιλ.το 1978 ανήλθε σε 1,5εκατ.το 1998. Ανάλογη αυξητική τάση της έκτακτης επιβατικής κίνησης παρουσίασαν και όλα τα υπόλοιπα περιφερειακά αεροδρόμια.

4.5. Προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης εμπορευματικών αερομεταφορών

Η ζήτηση των εμπορευματικών αερομεταφορών διαφέρει σε μεγάλο βαθμό από την αντίστοιχη των επιβατικών καθώς παρουσιάζει διαφοροποιήσεις στους παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν. Οι διαφοροποιήσεις οφείλονται στα ετερογενή προϊόντα τα οποία μεταφέρονται. Για παράδειγμα άλλη συμπεριφορά

έχει η καμπύλη ζήτησης αερομεταφοράς κεφαλαιουχικών αγαθών από την αντίστοιχη καμπύλη ζήτησης των αναλώσιμων αγαθών.

Αναλυτικότερα, για τα αγαθά μεγάλης αξίας, όπως έργα τέχνης κλπ. οι αερομεταφορές αποτελούν το πρώτο σε προτίμηση μεταφορικό μέσο καθώς παρέχουν τη μεγαλύτερη ασφάλεια και το μικρότερο χρόνο μεταφοράς σε σχέση με τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά μεταφορικά μέσα. Κατά συνέπεια η καμπύλη ζήτησης για τα αγαθά αυτά είναι ανελαστική και το κόστος μεταφοράς τους υψηλό. Την ίδια συμπεριφορά έχει και η καμπύλη ζήτηση εμπορευματικών αερομεταφορών για αγαθά τα οποία πρέπει να μεταφερθούν γρήγορα και με ασφάλεια στον προορισμό τους όπως υγειονομικό υλικό κλπ.

Εξετάζοντας τη ζήτηση αερομεταφορών για αναλώσιμα και για μη-αναλώσιμα αγαθά παρατηρούμε ότι για τα μεν αναλώσιμα αγαθά η ζήτησή τους αναπτύσσεται είτε εξαιτίας του κατεπείγοντος χαρακτήρα τους πχ.εφημερίδες κλπ είτε εξαιτίας του εποχικού χαρακτήρα τους πχ.λαχανικά κάθε περιόδου, για τα δε μη-αναλώσιμα αγαθά η ζήτησή τους είναι πιο προβλέψιμη και προγραμματισμένη. Κατά συνέπεια το κόστος της αερομεταφοράς των αναλώσιμων αγαθών είναι υψηλή σε σχέση με την αξία του προϊόντος και η καμπύλη ζήτησης της αερομεταφοράς αυτών είναι ανελαστική (περισσότερο ανελαστική για τα κατ'επείγοντα αναλώσιμα και λιγότερο ανελαστική για τα εποχικά αναλώσιμα καθώς για τα τελευταία ο καταναλωτής έχει και άλλες επιλογές και κατά συνέπεια δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει οποιαδήποτε τιμή για να τα αποκτήσει). Αντίθετα η ελαστικότητα της ζήτησης της αερομεταφοράς μη-αναλώσιμων προϊόντων εξαρτάται από την σχέση

αξίας/βάρους του αγαθού, δηλαδή όσο μεγαλύτερη είναι η αξία ενός αγαθού σε σχέση με το βάρος του τόσο πιο ανελαστική θα είναι η ζήτηση καθώς μειώνεται η σημασία του μεταφορικού κόστους.

4.6. Διαχρονική εξέλιξη της εμπορευματικής κίνησης στα Ελληνικά

Αεροδρόμια

4.6.1.Συνολική εμπορευματική κίνηση (εσωτερικού και εξωτερικού)

Στον πίνακα 4.5. παρουσιάζεται η συνολική εμπορευματική κίνηση εσωτερικού και εξωτερικού για το σύνολο των αεροδρομίων της χώρας την περίοδο 1978-1998. Εξετάζοντας την εμπορευματική κίνηση την ανωτέρω περίοδο παρατηρούμε ότι παρουσιάζεται περίπου διπλασιασμός της κίνησης αυτής (από 73.359 τόνους το 1978 σε 135.936 τόνους το 1998). Βέβαια, εάν εξετάσουμε την εμπορευματική κίνηση σε απόλυτα νούμερα είναι εμφανές ότι ο αριθμός των μεταφερομένων εμπορευμάτων αεροπορικώς δεν είναι μεγάλος, ιδιαίτερα δε εάν τον συγκρίνουμε με τον αντίστοιχο αριθμό εμπορευμάτων τα οποία μεταφέρονται με άλλα μέσα μεταφοράς όπως ακτοπλοϊκώς, σιδηροδρομικώς κλπ. Για παράδειγμα το 1993 μεταφέρθηκαν 71,6εκατ. τόνοι ακτοπλοϊκώς και 1,5εκατ.τόνοι σιδηροδρομικώς ενώ μόλις 0,13εκατ.τόνοι αεροπορικώς. Κατά συνέπεια, παρόλο που παρουσιάζεται σημαντική αύξηση διαχρονικά της εμπορευματικής κίνησης του συνόλου των αεροδρομίων (εσωτερικού και εξωτερικού), το αεροπλάνο εξακολουθεί να υπολείπεται κατά πολύ των ανταγωνιστικών του μεταφορικών μέσων στον τομέα αυτό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5.

Εμπορευματική κίνηση του συνόλου των αεροδρομίων (εσωτερικού και εξωτερικού)

(σε τόνους)

| ΕΤΗ | Εμπορεύματα | | |
|------|-------------|-------------|---------|
| | Αφίξεις | Αναχωρήσεις | Σύνολο |
| 1978 | 36.651 | 36.708 | 73.359 |
| 1979 | 42.195 | 38.004 | 80.199 |
| 1980 | 43.522 | 39.601 | 83.123 |
| 1981 | 46.844 | 43.826 | 90.670 |
| 1982 | 47.357 | 43.392 | 90.749 |
| 1983 | 52.908 | 50.497 | 103.405 |
| 1984 | 59.087 | 59.626 | 118.713 |
| 1985 | 65.559 | 67.536 | 133.095 |
| 1986 | 61.879 | 66.642 | 128.521 |
| 1987 | 63.795 | 68.594 | 132.389 |
| 1988 | 67.159 | 68.402 | 135.561 |
| 1989 | 63.404 | 58.429 | 121.833 |
| 1990 | 63.427 | 58.576 | 122.003 |
| 1991 | 59.471 | 51.905 | 111.376 |
| 1992 | 63.174 | 55.095 | 118.269 |
| 1993 | 67.430 | 58.019 | 125.449 |
| 1994 | 71.934 | 62.345 | 134.279 |
| 1995 | 75.164 | 64.884 | 140.048 |
| 1996 | 66.214 | 56.029 | 122.243 |
| 1997 | 93.278 | 65.271 | 158.549 |
| 1998 | 80.122 | 55.814 | 135.936 |

Πηγή:Υ.Π.Α.

4.6.2. Εμπορευματική κίνηση στο εσωτερικό της χώρας

Στον πίνακα 4.6. παρουσιάζεται η εμπορευματική κίνηση των αερομεταφορών στο εσωτερικό της χώρας κατά το χρονικό διάστημα 1978-1998.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6.**Εμπορευματική κίνηση εσωτερικού**

(σε τόνους)

| ΕΤΗ | Εμπορεύματα | | Σύνολο |
|------|-------------|-------------|--------|
| | Αφίξεις | Αναχωρήσεις | |
| 1978 | 15.665 | 15.665 | 31.330 |
| 1979 | 17.235 | 17.233 | 34.468 |
| 1980 | 17.974 | 17.974 | 35.948 |
| 1981 | 17.401 | 17.387 | 34.788 |
| 1982 | 21.075 | 20.938 | 42.013 |
| 1983 | 34.983 | 24.971 | 49.954 |
| 1984 | 29.782 | 29.782 | 59.564 |
| 1985 | 33.680 | 33.679 | 37.359 |
| 1986 | 33.857 | 33.857 | 37.714 |
| 1987 | 34.213 | 34.213 | 38.426 |
| 1988 | 34.596 | 34.598 | 69.194 |
| 1989 | 31.054 | 26.055 | 57.109 |
| 1990 | 28.700 | 28.707 | 57.407 |
| 1991 | 27.389 | 25.396 | 52.785 |
| 1992 | 27.081 | 27.081 | 54.162 |
| 1993 | 27.342 | 27.342 | 54.684 |
| 1994 | 29.763 | 29.764 | 59.527 |
| 1995 | 30.640 | 30.682 | 61.322 |
| 1996 | 28.616 | 27.540 | 56.156 |
| 1997 | 27.871 | 27.675 | 55.546 |
| 1998 | 21.815 | 21.675 | 43.490 |

Πηγή:Υ.Π.Α.

Ο όγκος των εμπορευμάτων τα οποία μεταφέρονται στο εσωτερικό της χώρας με αεροπλάνα είναι εξαιρετικά μικρός ιδιαίτερα εάν λάβουμε υπόψη ότι, για παράδειγμα το έτος 1993, μεταφέρθηκαν 21εκατ.τόνοι ακτοπλοϊκώς και 700χιλ.τόνοι σιδηροδρομικώς ενώ οι αντίστοιχοι μεταφερθέντες τόνοι μέσω αεροπλάνου ανέρχονται σε 55χιλ.περίπου.

Εξετάζοντας την κίνηση διαχρονικά διαπιστώνουμε ότι μέχρι το 1988 οι εμπορευματικές αερομεταφορές στο εσωτερικό της χώρας παρουσιάζουν αυξητική τάση φθάνοντας από 31,3χιλ.τόνους περίπου το 1978 σε 69,2χιλ.τόνους περίπου το 1988. Το χρονικό διάστημα 1989-1991

παρουσιάζεται κάμψη της εμπορευματικής κίνησης αντίστοιχη με αυτή της επιβατικής κίνησης εσωτερικού. Ακολούθως, το χρονικό διάστημα 1992-1995 η εμπορευματική κίνησης στο εσωτερικό της χώρας βελτιώνεται σταδιακά ανερχόμενη το 1995 σε 61,3χιλ.τόνους. Από το 1995 και μετά ακολουθεί μία σταθερή πτωτική πορεία η οποία φθάνει τους 43,5χιλ.τόνους το 1998.

4.6.3. Εμπορευματική κίνηση από και προς τη χώρα

Στην ενότητα αυτή γίνεται παρουσίαση της εμπορευματικής κίνησης από και προς τη χώρα μας τόσο από τις τακτικές όσο και από τις έκτακτες πτήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7.
Εμπορευματική κίνηση εξωτερικού (τακτική και έκτακτη)
 (σε τόνους)

| ΕΤΗ | Τακτικές πτήσεις | | | Έκτακτες πτήσεις | | |
|------|------------------|-------------|--------|------------------|-------------|--------|
| | Λιξίσεις | Αναχωρήσεις | Σύνολο | Λιξίσεις | Αναχωρήσεις | Σύνολο |
| 1978 | 20.497 | 18.619 | 39.116 | 570 | 2.351 | 2.921 |
| 1979 | 24.410 | 19.891 | 44.301 | 550 | 878 | 1.428 |
| 1980 | 24.867 | 20.994 | 45.861 | 680 | 632 | 1.312 |
| 1981 | 28.281 | 24.105 | 52.386 | 1.162 | 2.333 | 3.495 |
| 1982 | 25.088 | 21.098 | 46.186 | 1.595 | 1.355 | 2.950 |
| 1983 | 27.388 | 24.549 | 51.937 | 536 | 977 | 1.513 |
| 1984 | 28.817 | 28.738 | 57.555 | 488 | 1.105 | 1.593 |
| 1985 | 31.429 | 32.571 | 64.000 | 450 | 1.285 | 1.735 |
| 1986 | 27.292 | 32.164 | 59.456 | 729 | 620 | 1.349 |
| 1987 | 29.104 | 33.405 | 62.509 | 479 | 976 | 1.455 |
| 1988 | 31.620 | 32.508 | 64.128 | 942 | 1.296 | 2.238 |
| 1989 | 31.100 | 31.958 | 63.058 | 1.250 | 416 | 1.666 |
| 1990 | 32.722 | 29.148 | 61.870 | 2.006 | 722 | 2.728 |
| 1991 | 29.581 | 25.586 | 55.167 | 2.500 | 922 | 3.422 |
| 1992 | 33.609 | 27.676 | 61.285 | 2.484 | 338 | 2.822 |
| 1993 | 36.971 | 29.788 | 66.759 | 3.117 | 888 | 4.005 |
| 1994 | 38.345 | 31.268 | 69.613 | 3.824 | 1.311 | 5.135 |
| 1995 | 39.156 | 31.029 | 70.185 | 5.367 | 3.172 | 8.539 |
| 1996 | 32.480 | 24.814 | 57.294 | 5.119 | 3.676 | 8.795 |
| 1997 | 42.154 | 33.726 | 75.880 | 23.252 | 3.871 | 27.123 |
| 1998 | 35.373 | 29.102 | 64.475 | 22.223 | 5.037 | 27.260 |

Πηγή:Υ.Π.Α.

Εάν εξετάσουμε αναλυτικά τον πίνακα 4.7. παρατηρούμε ότι η αεροπορική εμπορευματική κίνηση εξωτερικού μέσω τακτικών πτήσεων είναι κατά πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη μέσω εκτάκτων πτήσεων για όλη τη χρονική περίοδο 1978-1998, γεγονός το οποίο συμβαδίζει με τις διεθνείς τάσεις στις εμπορευματικές μεταφορές. Για παράδειγμα το 1998 μεταφέρθηκαν 64,5 χιλιάδες τόνοι εμπορευμάτων περίπου από και προς την Ελλάδα ενώ η αντίστοιχη εμπορευματική κίνηση με τις έκτακτες πτήσεις ανήλθε κατά το ίδιο έτος σε 27,3 χιλιάδες τόνους περίπου.

Η συνολική συνεισφορά των εμπορευματικών αερομεταφορών από και προς τη χώρα μας (τακτική και έκτακτη) είναι πολύ μικρή σε σχέση με την αντίστοιχη συμπεριφορά κυρίως της ακτοπλοΐας αλλά και του σιδηροδρόμου. Για παράδειγμα το 1993, μεταφέρθηκαν ακτοπλοϊκώς 50,9εκατ.τόνοι εμπορευμάτων από και προς την Ελλάδα, ενώ η αντίστοιχη κίνηση για το σιδηρόδρομο ανήλθε σε 1εκατ.τόνους ενώ για το αεροπλάνο μόλις σε 71χιλ.τόνους περίπου.

4.7. Δείκτες καταγραφής της ζήτησης

Οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν, κατά κύριο λόγο, δύο δείκτες για να καταγράψουν τη ζήτηση: Τον δείκτη των μεταφερθέντων χιλιομετρικών τόνων (RTK), ο οποίος καταγράφει την χωρητικότητα, και τον δείκτη των μεταφερθέντων χιλιομετρικών επιβατών (RPK), ο οποίος καταγράφει την κίνηση των επιβατών. Εκτός από τους δύο αυτούς δείκτες, οι οποίοι θα αναλυθούν πιο κάτω εκτενώς, υπάρχουν επίσης ο συνολικός συντελεστής πληρότητας (Weight

Load Factor) αλλά και ο συντελεστής πληρότητας επιβατών (Passenger Load Factor), οι οποίοι καταγράφουν την ικανότητα μίας αεροπορικής εταιρείας να προσαρμόζει την προσφορά στη ζήτηση.

4.7.1 Οι μεταφερθέντες χιλιομετρικοί τόνοι (RTK)

Ο δείκτης RTK προκύπτει από το γινόμενο του συνολικού βάρους που μεταφέρθηκε επί τα χιλιόμετρα που μεταφέρθηκε το βάρος αυτό. Ο δείκτης αυτός δεν θεωρείται αξιόπιστος καθώς δεν διαχωρίζει τους επιβάτες από τα εμπορεύματα και το ταχυδρομείο αλλά τα θεωρεί όλα φορτία. Για τον υπολογισμό του δείκτη, θεωρείται ως μέσο βάρος ανά επιβάτη τα 90 κιλά, σύμφωνα με πρακτική της IATA. Καθώς όμως το μέσο βάρος αυτό μπορεί να διαφέρει στις διάφορες αεροπορικές εταιρείες ή στις διάφορες γεωγραφικές περιοχές, το γεγονός αυτό αποτελεί έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα περιορισμού της αξιοπιστίας του δείκτη. Ως εκ τούτου, επιβάλλεται ο περαιτέρω διαχωρισμός σε επιβάτες, εμπορεύματα και ταχυδρομείο.

4.7.2 Οι μεταφερθέντες χιλιομετρικοί επιβάτες (RPK)

Ο δείκτης RPK υπολογίζεται ως το γινόμενο των μεταφερθέντων επιβατών επί τα διανυθέντα χιλιόμετρα. Ο εν λόγω δείκτης είναι πολύ χρήσιμος, ειδικά για μία επιβατική αεροπορική εταιρεία, για τη μέτρηση της κίνησης της εταιρείας σε απόλυτα μεγέθη. Βέβαια, παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιείται μόνο για τις επιβατικές αερομεταφορές αποκλείοντας τις εμπορευματικές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η σημασία της τρίτης δέσμης μέτρων απελευθέρωσης της αγοράς Αεροπορικών Μεταφορών, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βρυξέλλες, 22.10.96.
2. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Αερομεταφορών: από την ενιαία αγορά στις προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στην Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών, Βρυξέλλες, 20.5.1999.
3. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
4. Antoniou A., The Status of the Core in the Airline Industry: The Case of the European Market, Managerial and Decision Economics, Published by John Wiley & Sons Ltd, 1998
5. Παναγόπουλος Γ. & Φραγκουδάκη Α., Αερομεταφορές: Οι αεροπορικές εταιρείες, Κλαδική Μελέτη, Ι.Ο.Β.Ε., Σεπτέμβριος 1997
6. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997
7. Λαΐνος Ι., Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

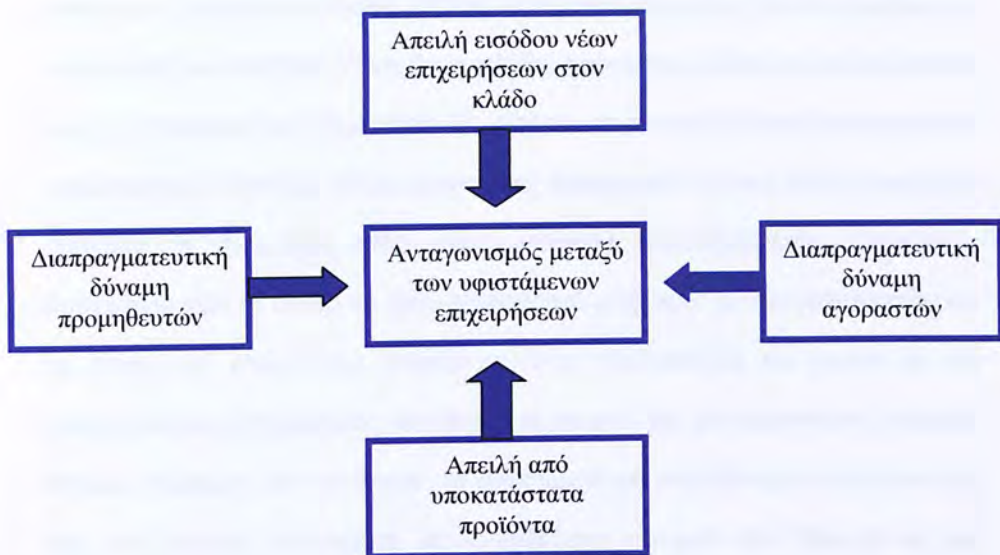
ΧΡΗΣΗ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER

5.1.Εισαγωγή

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Porter είναι ένα σημαντικότερο εργαλείο ανάλυσης της δομής των επιχειρήσεων μίας βιομηχανίας όσον αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η στρατηγική μίας επιχείρησης πρέπει να αντιμετωπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Όσον αφορά τη στρατηγική του ανταγωνισμού, αυτή θα πρέπει να βασίζεται στην κατανόηση της δομής της βιομηχανίας καθώς και του τρόπου με τον οποίο αυτή μεταβάλλεται.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Porter πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού σχηματίζουν κάθε βιομηχανικό κλάδο ή αγορά. Οι δυνάμεις αυτές καθορίζουν την ένταση του ανταγωνισμού και κατά συνέπεια την κερδοφορία και την ελκυστικότητα του κλάδου. Βασικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η μετατροπή των δυνάμεων αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση.

Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού συνήθως περιγράφονται ως ακολούθως:



Διάγραμμα 5.1.

Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του Porter

5.2. Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων αεροπορικών εταιρειών

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων οφείλεται στην προσπάθεια εξασφάλισης μίας ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης κάθε επιχείρησης στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται. Η εξασφάλιση της θέσης αυτής αποτελεί το βασικό στόχο κάθε επιχείρησης.

Ο ανταγωνισμός στην αεροπορική βιομηχανία μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων είναι πολύ έντονος και παίρνει διάφορες μορφές όπως ανταγωνισμός στις τιμές, στην εισαγωγή στην αγορά καινοτόμων υπηρεσιών, στην καλύτερη εξυπηρέτηση κλπ. Η σημαντικότερη μορφή ανταγωνισμού στην αεροπορική βιομηχανία είναι αυτή του ανταγωνισμού των τιμών καθώς έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες επιλογής μίας αεροπορικής εταιρείας

αποτελεί η τιμή του εισιτηρίου. Βέβαια η σημασία της τιμής ποικίλει ανάλογα με τον σκοπό του ταξιδιού, όπως θα αναλυθεί παρακάτω. Σύμφωνα με το μοντέλο για να επιβιώσει μία επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ιδιαίτερα στην αεροπορική βιομηχανία, αν και κάτι τέτοιο είναι δύσκολο, η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή η δημιουργία κάτι το οποίο να είναι διαφορετικό από αυτό των ανταγωνιστών και το οποίο θα έδινε στην επιχείρηση ένα πλεονέκτημα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, θα οδηγούσε σε επιτυχία μία αεροπορική εταιρεία. Βέβαια, σύμφωνα με τον Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από μόνο του δεν είναι αρκετό. Θα πρέπει να συνοδεύεται και από κάτι άλλο όπως για παράδειγμα ένα πλεονέκτημα κόστους, το οποίο σημαίνει ότι η επιχείρηση υφίσταται μικρότερο κόστος από το αντίστοιχο του ανταγωνισμού, και το όφελος αυτό θα μπορούσε ή όχι να μετακυλισθεί στον πελάτη.

Η αεροπορική βιομηχανία διεθνώς χαρακτηρίζεται ως μία αγορά στην οποία λίγοι αλλά ισοδύναμοι αερομεταφορείς ανταγωνίζονται σε πτήσεις μεγάλων αποστάσεων ενώ πολλοί μικροί αερομεταφορείς ανταγωνίζονται σε πτήσεις μικρών αποστάσεων. Σύμφωνα με στοιχεία της FAA (Federal Aviation Administration), το 1995 υπήρχαν 56 επιβατικές αεροπορικές εταιρείες οι οποίες χρησιμοποιούσαν αεροσκάφη άνω των 60 θέσεων και 123 αερομεταφορείς οι οποίοι εκτελούσαν τοπικά δρομολόγια και λειτουργούσαν ως επί το πλείστον με μικρά αεροπλάνα.

Εξετάζοντας διαχρονικά τους ρυθμούς ανάπτυξης των αεροπορικών αγορών διαπιστώνουμε ότι άρχισαν να μειώνονται μετά από μακροχρόνια οικονομική

επέκταση. Παράλληλα, στις αεροπορικές αγορές της Αμερικής και της Ευρώπης άρχισε να μειώνεται και η ανάπτυξη των αεροπορικών ταξιδιών. Παρόλα αυτά η αεροπορική αγορά παγκοσμίως μεγάλωσε κατά 7% περίπου για το έτος 2000. Ο ρυθμός ανάπτυξης εξακολούθησε να είναι αυξητικός και κατά το πρώτο εξάμηνο του 2001 αν και ο αντίστοιχος ρυθμός των αεροπορικών ταξιδιών μειώθηκε κατά 3% μέχρι το τρομοκρατικό κτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ, το οποίο είχε άμεσα και καταλυτικά αποτελέσματα στην παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία.

Συγκεκριμένα, το ανωτέρω τρομοκρατικό κτύπημα οδήγησε στη διακοπή των αεροπορικών ταξιδιών τόσο από και προς τις Ηνωμένες Πολιτείες όσο και στο εσωτερικό της χώρας για μερικές ημέρες. Συνολικά τα αεροπορικά ταξίδια κατά το μήνα Σεπτέμβριο 2001 μειώθηκαν κατά 20% στις ΗΠΑ και κατά 12% περίπου στην Ευρώπη και στην Ασία. Το γεγονός αυτό είχε ως συνέπεια πολλές αεροπορικές εταιρείες να μειώσουν τόσο τους προορισμούς τους όσο και τη συχνότητα των πτήσεών τους για να αντιμετωπίσουν την μείωση της αεροπορικής κίνησης. Πολλοί αερομεταφορείς τόσο στην Αμερικάνικη αγορά όσο και στις υπόλοιπες αγορές παγκοσμίως δήλωσαν σημαντικότερες οικονομικές απώλειες με αποτέλεσμα πολλές μεγάλες αεροπορικές εταιρείες εκείνη την περίοδο να κηρύξουν πτώχευση (πχ. Sabena). Παρόλα αυτά και σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, η τάση της αεροπορικής βιομηχανίας είναι να επιστρέψει στα επίπεδα στα οποία βρισκόταν πριν το τρομοκρατικό κτύπημα. Ήδη η παγκόσμια αεροπορική αγορά έχει αρχίσει να επανέρχεται στα πρωταρχικά της επίπεδα και οι αεροπορικές εταιρείες έχουν αυξήσει τόσο τα δρομολόγια τους όσο και τη συχνότητα των πτήσεών τους.

Η αεροπορική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από τον έντονο ανταγωνισμό των αεροπορικών εταιρειών καθώς το μέγεθος του κλάδου είναι μέτριο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι αερομεταφορείς να καταφεύγουν σε μείωση των τιμών προς όφελος των αγοραστών στην προσπάθειά τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, γεγονός το οποίο τους οδηγεί να λειτουργούν με χαμηλά περιθώρια κέρδους.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στον κλάδο επηρεάζεται από την αύξηση του μεγέθους της βιομηχανίας, την αναγνωρισιμότητα του αερομεταφορέα, τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο και τα σταθερά κόστη. Γενικότερα ο αριθμός των ανταγωνιστών και τα μερίδια αγοράς αυτών καθορίζουν την ανταγωνιστική ισορροπία (competitive balance) σε μία βιομηχανία. Σύμφωνα με τον Bruce Henderson του Boston Consulting Group σταθερές και ισορροπημένες θεωρούνται οι αγορές στις οποίες υπάρχουν λίγοι σημαντικοί ανταγωνιστές και ένας αριθμός μικρότερων ανταγωνιστών. Η παρατήρηση αυτή η οποία είναι γνωστή και ως νόμος των τριών (Roule of three) μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αεροπορική βιομηχανία μπορεί να θεωρηθεί ισορροπημένη ιδιαίτερα μετά από τη ραγδαία δημιουργία αεροπορικών συμμαχιών.

Ειδικότερα, ο βαθμός συγκεντροποίησης της αεροπορικής βιομηχανίας αυξήθηκε σημαντικά τα τελευταία 10 χρόνια. Σύμφωνα με στοιχεία του 1995 οι τρεις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες κατέχουν το 55,4% σε σύνολο εσόδων επιβατικών μιλίων. Το αντίστοιχο ποσοστό το 1985 ανερχόταν σε 35,4%. Για το έτος 1995 οι δέκα μεγαλύτεροι αερομεταφορείς κατέχουν το 94,5% το

συνολικού μεριδίου αγοράς. Οι κύριοι λόγοι οι οποίοι οδήγησαν σε αυτήν την συγκέντρωση ήταν οι πολλές συγχωνεύσεις οι οποίες πραγματοποιήθηκαν την τελευταία δεκαετία καθώς και οι πολλές πτωχεύσεις ιδιαίτερα στις αρχές της δεκαετίας του '90.

Οι αερομεταφορείς στράφηκαν προς τις συμμαχίες ως το μόνο μέσο για να αυξήσουν το κέρδος τους, καθώς τα συνηθισμένα μέτρα περικοπής εξόδων δε φάνηκαν να αποδίδουν ενώ η ζήτηση για τις επιβατικές αερομεταφορές στις περισσότερες χώρες μειώθηκε ή στην καλύτερη περίπτωση παρέμεινε σταθερή. Η είσοδος μίας αεροπορικής εταιρείας σε μία συμμαχία μπορεί να βοηθήσει τον αερομεταφορέα στη μείωση του κόστους λειτουργίας του μέσω της περικοπής των διοικητικών εξόδων καθώς και των εξόδων συντήρησης και διανομής.

Ο σχηματισμός των συμμαχιών είχε άμεσα αποτελέσματα τόσο στους πελάτες, οι οποίοι μπορούσαν να προμηθεύονται εισιτήρια σε χαμηλότερες τιμές απολαμβάνοντας ταυτοχρόνως υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας, όσο και στην αεροπορική βιομηχανία. Τα επιπρόσθετα έσοδα και η μείωση του κόστους από τις διάφορες συμμαχίες ανήλθαν σε 200εκατ.δολάρια περίπου.

Μία συμμαχία από τις σημαντικότερες στην αεροπορική βιομηχανία είναι της Star Alliance, η οποία περιλαμβάνει τοπικούς και διεθνείς αερομεταφορείς και έχει ως στόχο τη δυναμική της είσοδο σε νέες αγορές. Μέλη της εν λόγω συμμαχίας είναι η SAS, η Thai Airways, η Air Canada, η Lufthansa και η United airlines. Η συμμαχία αυτή έχει αναπτύξει την κοινή γνώση των κωδικών "code-sharing" η οποία επιτρέπει σε έναν επιβάτη να κλείσει θέση σε μία αεροπορική

εταιρεία της συμμαχίας και να πετάξει με μία άλλη εταιρεία του ομίλου. Η κοινή γνώση των κωδικών παρέχει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αερομεταφορείς που συμμετέχουν στη συμμαχία σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρείες.

Μία άλλη πετυχημένη συμμαχία είναι η Skyteam. Κύριος στόχος του ομίλου είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη ενώ μέλη του είναι η Air france, η Delta, η Aeromexico και η Korean Air. Η εν λόγω συμμαχία προσαρμόζει τα δρομολόγια και τις πτήσεις της έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των επιβατών, ενώ παράλληλα προσπαθεί να μειώσει κατά το μέγιστο δυνατόν την υπερβάλλουσα προσφορά ή την υπερβάλλουσα ζήτηση στους προορισμούς στους οποίους δραστηριοποιείται.

Τα επόμενα χρόνια αναμένεται να επηρεασθεί ο ανταγωνισμός από την αλλαγή των αεροπλάνων των μικρών περιφερειακών αεροπορικών εταιρειών σε μικρά jet αεροσκάφη. Το 1995 μία περιφερειακή αεροπορική εταιρεία εκτελούσε κατά μέσο όρο 225 μίλια ανά διαδρομή, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος για τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες ανερχόταν την ίδια περίοδο σε 987 μίλια. Η διαφορά αυτή αναμένεται να μειωθεί βαθμιαία μετά από την απόκτηση αεροσκαφών τύπου jet από τους μικρούς περιφερειακούς αερομεταφορείς τα οποία θα τους επιτρέπουν να ανταγωνίζονται με ίσους όρους τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες.

Η αεροπορική βιομηχανία φαίνεται να ακολουθεί μία σταθερή ανοδική πορεία στο σύνολό της. Παρά το γεγονός αυτό όμως παρουσιάζονται διάφορα

γεγονότα τα οποία αν δεν αντιμετωπισθούν μπορεί να προκαλέσουν πρόβλημα στις αεροπορικές εταιρείες. Το πρώτο στοιχείο είναι η αύξηση της τιμής του πετρελαίου δηλαδή των καυσίμων των αεροσκαφών. Η αύξηση αυτή θα οδηγήσει σε αύξηση της τιμής των εισιτηρίων με αποτέλεσμα πολλοί καταναλωτές να μην χρησιμοποιήσουν το αεροπλάνο για τη μεταφορά τους αλλά ένα άλλο υποκατάστατο μεταφορικό μέσο. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει σε μείωση των επιβατών των αερομεταφορέων καθώς και σε μείωση των κερδών τους.

Κατά συνέπεια οι διοικήσεις των αεροπορικών εταιρειών αντιμετωπίζουν το δίλημμα να αυξήσουν τις τιμές των εισιτηρίων ως αποτέλεσμα της αύξησης των τιμών των καυσίμων και να μειωθεί το κέρδος τους ή να διατηρήσουν τους ναύλους σταθερούς και να κερδίσουν επιβάτες οι οποίοι θα επέλεγαν υπό άλλες συνθήκες άλλο τρόπο μετακίνησης. Δηλαδή το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές των αερομεταφορέων είναι κατά πόσο πρέπει να μετακυλίσουν το κόστος, το οποίο προκύπτει από την αύξηση της τιμής των καυσίμων, στους καταναλωτές ή όχι.

Πολύ μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ασφάλεια των πτήσεων για το σύνολο της αεροπορικής βιομηχανίας. Η αύξηση των πτώσεων των αεροπλάνων κάνει τους καταναλωτές ιδιαίτερα σκεπτικούς στη χρήση του αεροπλάνου για τη μεταφορά στον τόπο προορισμού τους. Κατά συνέπεια θα μειωθούν τα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών εξαιτίας της μείωσης των επιβατών. Η αύξηση των πτώσεων των αεροσκαφών θα οδηγήσει σε αυξημένους έλεγχους ασφάλειας και αυξημένες απαιτήσεις οι οποίες είναι τις περισσότερες φορές πολύ ακριβές

με αποτέλεσμα να αυξηθεί τη τιμή των αεροπορικών εισιτηρίων οδηγώντας τους επιβάτες στην υποκατάσταση του αεροπλάνου με άλλο μεταφορικό μέσο.

Μία εταιρεία είναι πολύ δύσκολο να εισέλθει αλλά και να εξέλθει από την αεροπορική βιομηχανία καθώς, όπως έχει ήδη αναφερθεί, τα εμπόδια εξόδου είναι πολύ σημαντικά. Δεν προκαλούν έκπληξη, κατά συνέπεια, οι περιορισμένες επενδύσεις στον αεροπορικό τομέα τα τελευταία χρόνια. Οι αεροπορικές εταιρείες χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια για να βγουν από την αγορά ενώ πολλές φορές, εξαιτίας εθνικών νόμων περί χρεοκοπίας, εταιρείες με οικονομικά προβλήματα όπως είναι η TWA εξακολουθούν να δραστηριοποιούνται στην αεροπορική βιομηχανία για μεγάλο χρονικό διάστημα. Παράλληλα οι εταιρείες, σε περίπτωση που κηρύξουν πτώχευση, είναι πολύ δύσκολο να χρησιμοποιήσουν τον κεφαλαιουχικό τους εξοπλισμό για κάτι άλλο.

Οι βασικοί τομείς στους οποίους ανταγωνίζονται οι αεροπορικές εταιρείες είναι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στις τιμές. Ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός των τιμών έχει αυξηθεί σημαντικότερα μετά την είσοδο στην αεροπορική αγορά αερομεταφορέων οι οποίοι προσφέρουν αποκλειστικά μειωμένους ναύλους. Η μετακίνηση με τις συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρείες γνωρίζει ιδιαίτερη άνθιση στην αεροπορική αγορά της Αμερικής στην οποία περίπου το 24% των επιβατών χρησιμοποιούν αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρώπη ανέρχεται μόνο στο 2,8% αν και αναμένεται θεαματική αύξηση τα επόμενα χρόνια. Παρόλα αυτά το μερίδιο αγοράς αυτών των αερομεταφορέων στην Ευρώπη δεν προβλέπεται να φτάσει το αντίστοιχο μερίδιο στην Αμερική καθώς στην Ευρώπη υπάρχουν μεταφορικά

μέσα (πχ. σιδηρόδρομος) τα οποία είναι πιο στενά υποκατάστατα του αεροπλάνου από ότι στην Αμερική. Εξάλλου τα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια έχουν μεγαλύτερη κυκλοφοριακή συμφόρηση από τα αντίστοιχα των Ηνωμένων Πολιτειών.

Η σημασία που έχει η τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου ή η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών διαφέρει ανάλογα με τον λόγο μετακίνησης. Αναφορικά με τα επαγγελματικά ταξίδια η συχνότητα των πτήσεων, η ώρα άφιξης και αναχώρησης, η αξιοπιστία του αερομεταφορέα ως προς την τήρηση του προγράμματος καθώς και επιπλέον πλεονεκτήματα όπως προτεραιότητα στο check-in ή παροχή κινητών τηλεφώνων αποτελούν βασικούς τρόπους προσέλκυσης αυτής της κατηγορίας των επιβατών. Η υποκατηγορία αυτή των επιβατών των αερομεταφορέων αποτελεί βασικό στόχο των περισσότερων αεροπορικών εταιρειών καθώς η πλειονότητα των αεροπορικών ταξιδιών είναι για επαγγελματικούς λόγους (47%), ενώ ο πραγματικός αριθμός των επιβατών αυτών τείνει να αυξάνεται. Πέρα όμως από τον αριθμό των επαγγελματικών ταξιδιών οι αεροπορικές εταιρείες στοχεύουν σε αυτήν την κατηγορία των επιβατών και για το γεγονός ότι η κατηγορία αυτή τείνει να είναι ανελαστική προς τους αεροπορικούς ναύλους και κατά συνέπεια οι αερομεταφορείς αυξάνουν το περιθώριο κέρδους τους.

Όσον αφορά τα ταξίδια για αναψυχή η τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου αποτελεί το βασικό λόγο επιλογής μίας αεροπορικής εταιρείας. Ο αριθμός των επιβατών αυτής της κατηγορίας έχει μειωθεί. Επειδή οι επιβάτες για ταξίδια αναψυχής δεν είναι πιστοί σε μία αεροπορική εταιρεία ενώ μία μικρή διαφορά

στην τιμή των εισιτηρίων μπορεί να κάνει αυτόν τον επιβάτη να αλλάξει αεροπορική εταιρεία, οι αερομεταφορείς διαφημίζουν εκπτωτικούς ναύλους με σκοπό να προσελκύσουν αυτήν την κατηγορία επιβατών. Βέβαια οι αεροπορικές εταιρείες με τον τρόπο αυτό μειώνουν το περιθώριο κέρδους τους.

Ένα άλλο μέσο προσέλκυσης το οποίο χρησιμοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες για να αυξήσουν την πίστη των επιβατών σε αυτές είναι ειδικά προγράμματα για συχνούς επιβάτες. Τα προγράμματα αυτά είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε όσο πιο συχνά πετάει ένας επιβάτης με τον συγκεκριμένο αερομεταφορέα να απολαμβάνει ιδιαίτερα πλεογεκτήματα όπως προτεραιότητα στο check-in, επιλογή θέσης στο αεροπλάνο από την ώρα κράτησης, προτεραιότητα στις λίστες αναμονής κλπ. έτσι ώστε να μην επιλέγει να πετάξει με μία άλλη αεροπορική εταιρεία έστω και αν αυτή προσφέρει εκπτωτικά εισιτήρια.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων ενισχύθηκε από την χρήση του Internet από τους καταναλωτές. Οι υποψήφιοι επιβάτες είναι πολύ εύκολο να λάβουν γνώσεις τόσο για τις διαθέσιμες πτήσεις ανά προορισμό την συγκεκριμένη ημερομηνία όσο και για τους ναύλους τους οποίους προσφέρει η κάθε αεροπορική εταιρεία. Παράλληλα οι εταιρείες συχνά παρέχουν θέσεις την τελευταίας στιγμής μέσω Internet με μεγάλη έκπτωση έτσι ώστε να αυξηθεί η πληρότητα μίας πτήσης.

Πριν από είκοσι πέντε χρόνια όλες οι αεροπορικές μετακινήσεις γίνονταν κάτω από την επίβλεψη των τοπικών ή των διεθνών κανονισμών. Οι κανονισμοί αυτοί είχαν επιβληθεί από τα διάφορα κράτη με σκοπό την προστασία των εθνικών

αερομεταφορέων μέσω του περιορισμού της εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο δηλαδή μέσω του περιορισμού του ανταγωνισμού. Από τότε άρχισε μία προσπάθεια σταδιακής απελευθέρωσης της αεροπορικής βιομηχανίας τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Αυτό άλλαξε τα τελευταία χρόνια με το σχηματισμό μία ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, αποτέλεσμα της οποίας ήταν η απελευθέρωση της αεροπορικής βιομηχανίας. Ένας μεγάλος αριθμός χωρών όπως η Αυστραλία, η Ιαπωνία, η Αμερική και τώρα η Ευρωπαϊκή Ένωση προώθησαν μία πιο ανοιχτή αγορά μειώνοντας στο ελάχιστο τους κανονισμούς για τις τοπικές αεροπορικές αγορές.

Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχισθεί με διαφορετικούς ρυθμούς παγκοσμίως φτάνοντας, σύμφωνα με έρευνα, το 2010 σε τέτοια επίπεδα ώστε τα 2/3 των αεροπορικών μετακινήσεων να πραγματοποιούνται σε ανοικτές αγορές. Η φιλελευθεροποίηση από τους κυβερνητικούς περιορισμούς σε συνδυασμό με τη βελτίωση της τεχνολογίας των σύγχρονων αεροπλάνων δίνει στους αερομεταφορείς τη δυνατότητα καλύτερη διαχείρισης της επιβατικής κίνησης επιλέγοντας τόσο το κατάλληλο μέγεθος αεροπλάνου όσο και την κατάλληλη συχνότητα πτήσεων.

5.3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν τη συγκεκριμένη βιομηχανία μέσω της ικανότητάς τους να πιέζουν προς τα κάτω τις τιμές, να στρέφουν τους ανταγωνιστές τον ένα ενάντια στον άλλο και να διαπραγματεύονται υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες. Εάν υπάρχει ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη των

αγοραστών, τα θετικά αποτελέσματα της βιομηχανίας μετακλύονται στους αγοραστές με τη μορφή χαμηλότερων τιμών. Η δύναμη των αγοραστών καθορίζεται από το κόστος αλλαγής προμηθευτών, την ελαστικότητα της ζήτησης, την αναγνωρισιμότητα της εταιρείας, τη σχετική ένταση των αγορών, την τυποποίηση του προϊόντος και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στην αεροπορική βιομηχανία η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ποικίλει καθώς κάθε πελάτης ανεξάρτητα έχει μικρή επίδραση στην επιχείρηση αλλά πολλοί πελάτες αγοράζουν τα αεροπορικά εισιτήριά τους από πράκτορες οι οποίοι ασκούν μεγάλη επίδραση καθώς οδηγούν τους επιβάτες προς ή μακριά από μία αεροπορική εταιρεία. Η δύναμη των πρακτόρων, εξαιτίας της δυνατότητας των καταναλωτών να προμηθευτούν εισιτήρια μέσω Internet από τις αεροπορικές εταιρείες απευθείας, έχει αρχίσει να μειώνεται.

Το ποσοστό των επιβατών αυξάνεται κατά μέσο όρο 2% κάθε χρόνο. Οι τρεις βασικοί λόγοι που τα άτομα ταξιδεύουν με το αεροπλάνο είναι για επαγγελματικούς λόγους (47%), για επίσκεψη συγγενών (38%) και για διακοπές (13%).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην προηγούμενη ενότητα η τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής μίας αεροπορικής εταιρείας για τους μετακινούμενους επιβάτες για επαγγελματικούς λόγους, καθώς ο αντίστοιχος ναύλος βαρύνει συνήθως την εταιρεία ενώ η κράτηση των θέσεων γίνεται την τελευταία στιγμή. Γι' αυτήν την κατηγορία των επιβατών πολύ σημαντική είναι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ζήτηση των

αεροπορικών εισιτηρίων από τους επιβάτες οι οποίοι ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους επηρεάζεται από τις αλλαγές των κερδών των εταιρειών των επιβατών αυτών. Μείωση των κερδών των εταιρειών σημαίνει μείωση της ζήτησης για αεροπορικές μετακινήσεις για επαγγελματικούς σκοπούς.

Με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου των μετακινούμενων επιβατών για επαγγελματικούς λόγους, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν δημιουργήσει ειδικά προγράμματα για τακτικούς επιβάτες. Πρόσφατα παρουσιάστηκε μία τάση επέκτασης των προγραμμάτων αυτών ώστε να επιτρέπουν στα μέλη να κερδίσουν μίλια μέσω της συνεργασίας τους με μία ποικιλία άλλων οργανισμών. Το γεγονός αυτό καθιστά τα συγκεκριμένα προγράμματα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο και για την αγορά των επιβατών αναψυχής. Ένα ελκυστικό πρόγραμμα για τον τακτικό επιβάτη θα οδηγήσει σε αύξηση της πίστης του καταναλωτή προς της εταιρεία δηλαδή σε αύξηση της δύναμης των αεροπορικών εταιρειών στη σχέση τους με τους πελάτες.

Όσον αφορά τους επιβάτες οι οποίοι ταξιδεύουν αεροπορικώς για αναψυχή, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα της τιμής και μπορούν να πιέζουν τις αεροπορικές εταιρείες για μείωση των ναύλων. Οι επιβάτες για ταξίδι αναψυχής θα ψάξουν να βρουν τις καλύτερες συμφωνίες, καθώς το αεροπορικό ταξίδι αποτελεί ένα πολύ σημαντικό έξοδο όσον αφορά τον προϋπολογισμό των οικογενειακών διακοπών. Για κάποιους αγοραστές η ζήτηση είναι πολύ ελαστική (καθώς η τιμή πέφτει, η ζήτηση αυξάνεται). Πάντως, οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να αυξήσουν τις τιμές τους σε συνεννόηση με άλλες αεροπορικές

εταιρείες και να υποχρεώσουν τους αγοραστές να πληρώσουν την τιμή της αγοράς μέχρι να ξεσπάσει πόλεμος τιμών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνει καθώς αυξάνεται η χρήση του Internet το οποίο παρέχει στους επιβάτες ολοκληρωμένη πληροφόρηση τόσο των συνθηκών ζήτησης όσο και των πραγματικών τιμών της αγοράς. Οι καταναλωτές έχουν πολλές επιλογές όταν διαλέγουν αερομεταφορέα ενώ συχνά μπορούν να βρουν διαφορές στις τιμές για την ίδια πτήση ενώ ουσιαστικά δεν υπάρχουν διαφορές στις θέσεις της ίδιας πτήσης. Στην Αμερική αναμένεται ότι το 10% των κρατήσεων αεροπορικών θέσεων το 2003 θα γίνεται μέσω Internet ενώ αυξητική τάση παρουσιάζει και το αντίστοιχο ποσοστό στις υπόλοιπες αεροπορικές αγορές παγκοσμίως.

Τέλος η διαπραγματευτική ισχύς των αγοραστών εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στην αεροπορική βιομηχανία οι παρεχόμενες υπηρεσίες θεωρούνται τυποποιημένες και κατά συνέπεια η διαπραγματευτική δύναμη των καταναλωτών παρουσιάζεται αυξημένη. Παρόλα αυτά οι αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους παρέχοντας διάφορες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πτήσης, όπως ποτά, τηλέφωνα, fax και υπηρεσίες διασκέδασης.

5.4. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Η ένταση του ανταγωνισμού σε μία βιομηχανία επηρεάζεται από την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, ιδιαίτερα όταν υπάρχουν λίγοι

μεγάλοι προμηθευτές, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών των προμηθευτών είναι χαμηλή, δεν υπάρχουν υποκατάστατα για τη συγκεκριμένη πρώτη ύλη, υπάρχει υψηλή δυνατότητα ένας προμηθευτής να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός και το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι υψηλό. Γενικά όσο μεγαλύτερη είναι η διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα τα περιθώρια της επιχείρησης να είναι μικρότερα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών στην αεροπορική βιομηχανία ποικίλει ιδιαίτερα γιατί οι προμηθευτές της είναι πολλοί και ανήκουν σε πολλές διαφορετικές κατηγορίες. Οι σημαντικότερες κατηγορίες προμηθευτών είναι: τα αεροδρόμια, οι κατασκευαστές αεροσκαφών, οι προμηθευτές καυσίμων, οι προμηθευτές κεφαλαίου κλπ.

Βασικοί παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι η συγκέντρωση των προμηθευτών στη βιομηχανία και η απειλή της ολοκλήρωσης προς τα εμπρός. Όσον αφορά το βαθμό συγκέντρωσης των προμηθευτών στην αεροπορική βιομηχανία αυτός θεωρείται υψηλός. Οι πιο σημαντικοί αερομεταφορείς τακτικών πτήσεων προμηθεύονται από την Boeing και την Airbus. Η συγκέντρωση των προμηθευτών προκαλεί εμπόδια στους ανταγωνιστές ώστε να ασκήσουν πίεση στους προμηθευτές με σκοπό την απόκτηση χαμηλότερων τιμών ή να στρέψουν τον ένα προμηθευτή ενάντια στον άλλο.

Ένας προμηθευτής οδηγείται στο να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός (forward integration) όταν η επέκτασή του σε δραστηριότητες όμοιες με των επιχειρήσεων τις οποίες προμηθεύει είναι συμφέρουσα ή όταν δεν έχει επιτύχει ικανοποιητικές τιμές πώλησης. Στην περίπτωση που ένας προμηθευτής θα αποφασίσει να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα εμπόδια εισόδου που ισχύουν για όλους τους νεοεισερχομένους στον υπόψη κλάδο. Η ικανότητα των ανταγωνιστριών εταιρειών για απόκτηση υψηλών κερδών μειώνεται καθώς αυξάνεται η πιθανότητα ένας προμηθευτής να ολοκληρωθεί προς τα εμπρός. Όσον αφορά την απειλή της ολοκλήρωσης προς τα εμπρός στην αεροπορική βιομηχανία, αυτή μπορεί να θεωρηθεί χαμηλή. Είναι μάλλον απίθανο η Boeing, για παράδειγμα, να πάρει πλήρωμα συντήρησης, προσωπικό θαλάμου και πιλότους και να εκτελεί πτήσεις σε όλον τον κόσμο.

Εξετάζοντας τους προμηθευτές-κατασκευαστές αεροσκαφών παρατηρούμε ότι είναι πολύ λίγοι ενώ η ποιότητα των προϊόντων τους είναι σε πολύ κοντινά επίπεδα, δηλαδή τα προϊόντα δεν είναι έντονα διαφοροποιημένα. Παράλληλα το κόστος μετακίνησης (switching cost) από τον ένα προμηθευτή στον άλλο είναι πολύ χαμηλό ενώ το μέγεθος των εταιριών αυτών αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την είσοδο ενός νέου προμηθευτή στον κλάδο. Η δύναμη των εν λόγω προμηθευτών αυξάνεται σχετικά καθώς συγχωνεύονται εταιρείες του κλάδου, όπως για παράδειγμα η Boeing και την McDonnell-Douglas. Οι συμμαχίες επιτρέπουν στις εταιρείες οι οποίες συμμετέχουν σε αυτές να

εκμεταλλευτούν πολλές ευκαιρίες για κυριαρχία στην αγορά, καθώς τόσο το κεφάλαιό τους όσο και η φήμη τους αυξάνεται.

Όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τα διάφορα αεροδρόμια παγκοσμίως, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι ανώνυμες εταιρείες δηλαδή έχουν ως σκοπό τη μεγιστοποίηση των κερδών τους, υπάρχει διαφορά στο κόστος τους. Για παράδειγμα χρεώνονται διαφορετικά τέλη στάθμευσης κλπ.

Το μεγαλύτερο έξοδο για την αεροπορική βιομηχανία είναι η εργασία η οποία υπολογίζεται στο 37% του συνολικού κόστους για το 1995. Για το λόγο αυτό η αεροπορική βιομηχανία θεωρείται εντάσεως εργασίας. Η εργασία μπορεί να χωρισθεί σε 6 κατηγορίες: στους μηχανικούς, στους πιλότους, στις αεροσυνοδούς, στους ανταποκριτές, στους εργάτες και στους υπαλλήλους γραφείου. Μεγάλη δύναμη κατέχουν τα σωματεία των εργαζομένων στην αεροπορική βιομηχανία σε ένα εκ των οποίων ανήκουν όλοι οι εργαζόμενοι του κλάδου. Τα σωματεία αυτά δίνουν μεγάλη δύναμη στους εργαζομένους στις διαπραγματεύσεις τους με τις αεροπορικές εταιρείες.

Μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη έχουν οι προμηθευτές πετρελαίου. Οι τελευταίοι οδήγησαν σε μία σημαντική αύξηση της τιμής των καυσίμων των αεροσκαφών το 1996 διατηρώντας την παραγωγή πετρελαίου των jet χαμηλά, αναμένοντας τη μείωση των τιμών του ακατέργαστου πετρελαίου μετά την επιστροφή του Ιράκ στην αγορά. Εξετάζοντας διαχρονικά τις δαπάνες των αεροπορικών εταιρειών για καύσιμα διαπιστώνουμε ότι πλήρωσαν 20%

λιγότερο για πετρέλαιο από το 1997 εξοικονομώντας έτσι 1,87 δις δολάρια ενώ το 1999 οι τιμές αυξήθηκαν κατά 3,4% σε 52 cents το γαλόνι.

5.5. Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο βιομηχανικό κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο βιομηχανικό κλάδο συνήθως φέρνουν σε αυτή νέα χωρητικότητα, ουσιαστικά κεφάλαια και επιθυμία για απόκτηση μεριδίου αγοράς. Κατά συνέπεια οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις αποτελούν απειλή για τις ήδη καθιερωμένες εταιρείες σε έναν κλάδο. Ο βαθμός απειλής εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο εξαρτάται τόσο από την παρουσία εμποδίων εισόδου όσο και από την αναμενόμενη αντίδραση από τις υπάρχουσες εταιρείες.

Με τον όρο εμπόδια εισόδου εννοούμε τους διάφορους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να προκαλέσουν δυσκολίες σε μία εταιρεία για να εισέλθει σε μία βιομηχανία. Μερικά από τα πιθανά εμπόδια εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, οι απαιτήσεις κεφαλαίων, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης από τη μία εταιρεία στην άλλη (switching cost), διάφορα είδη κόστους μη εξαρτώμενα από το μέγεθος της επιχείρησης και η κυβερνητική πολιτική.

Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στην αεροπορική βιομηχανία μπορεί να χαρακτηριστεί ως χαμηλή. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έντονο ανταγωνισμό ο οποίος αναπτύσσεται στον κλάδο αυτό, στα χαμηλά περιθώρια κέρδους για τους αερομεταφορείς καθώς και στα εμπόδια εισόδου για τους νέους

ανταγωνιστές. Παράλληλα, με τόσους πολλούς διαφορετικούς αερομεταφορείς είναι δύσκολο κάποιος να γίνει αρχηγός στην αγορά ειδικά μία νεοεισερχόμενη εταιρεία. Γενικά, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο μπορεί να οδηγήσει σε ελαχιστοποίηση των εσόδων της βιομηχανίας, μειώνοντας τις τιμές προς όφελος των καταναλωτών και αυξάνοντας το κόστος του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω μειώνουν την ελκυστικότητα του αεροπορικού κλάδου για μία εταιρεία η οποία θέλει να μπει στην αγορά.

Η FAA υιοθέτησε μία καινούργια πολιτική για τις καινούργιες αεροπορικές εταιρείες. Σύμφωνα με την πολιτική αυτή περιορίζεται ο αριθμός των αεροσκαφών που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας καινούργιος αερομεταφορέας. Ο αριθμός των αεροσκαφών αυτών προσδιορίζεται από τις οικονομικές και διοικητικές δυνάμεις του αερομεταφορέα. Η καινούργια πολιτική δημιουργήθηκε όταν μία σχετική μελέτη μεταξύ του 1990 και του 1994 έδειξε ότι το ποσοστό των αεροπορικών ατυχημάτων για τις καινούργιες αεροπορικές επιχειρήσεις (0,60 ανά 100.000 αναχωρήσεις) ήταν 67% υψηλότερο από το αντίστοιχο ποσοστό για τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες (0,36 ανά 100.000 αναχωρήσεις).

Η εφαρμογή της ανωτέρω καινούργιας πολιτικής αναμένεται να έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις για τους καινούργιους αερομεταφορείς. Πιθανότατα, μία νέα αεροπορική εταιρεία θα χρειάζεται το διπλάσιο χρόνο για να λάβει την άδεια λειτουργίας και το σχετικό πιστοποιητικό από ότι προηγουμένως. Παράλληλα, οι απαιτήσεις τις οποίες θα πρέπει να πληρεί ένας αερομεταφορέας για να αποκτήσει άδεια λειτουργίας, για να πάρει διαδρομές και ώρες προσγείωσης,

θα αυξηθούν σε τέτοιο βαθμό ώστε η είσοδο στην αεροπορική αγορά θα γίνει σχεδόν απαγορευτική για τους υποψήφιους νέους ανταγωνιστές.

Η δημιουργία μίας καινούργιας αεροπορικής εταιρείας απαιτεί την ύπαρξη τεράστιων κεφαλαίων για την αγορά του απαραίτητου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και για την κάλυψη των λειτουργικών της αναγκών. Στην αεροπορική βιομηχανία η πρόσβαση στο κεφάλαιο ήταν εύκολη μέχρι την πτώχευση σημαντικών αεροπορικών εταιρειών όπως η Value Jet. Οι τράπεζες χορηγούσαν πιστώσεις συνεχώς σε νέους ανταγωνιστές για την είσοδό τους στην αεροπορική αγορά και οι διάφορες αγορές χρήματος παρείχαν εναλλακτικές λύσεις για να αυξήσουν τα ποσά. Μετά τις πτωχεύσεις όμως, η πρόσβαση στο κεφάλαιο υψηλού κινδύνου έγινε πολύ δύσκολη.

Στην αεροπορική βιομηχανία υπάρχουν λίγοι καταξιωμένοι αερομεταφορείς, οι οποίοι διαθέτουν μία επιτυχημένη πορεία και ως εκ τούτου δεν είναι αδιάφοροι απέναντι σε καινούργιες απειλές που μπορούν να τους κάνουν λιγότερο επιτυχείς. Κατά συνέπεια, για να παραμείνουν στην κορυφή, είναι έτοιμοι να επιτεθούν στις νέες εταιρείες μειώνοντας δραματικά τις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων τους για διαδρομές στις οποίες εισέρχονται νέοι αερομεταφορείς. Οι καινούργιες αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις τιμές αυτές καθώς δεν διαθέτουν πολύ μεγάλα κεφάλαια και το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υποκαθίστανται από τους πελάτες εύκολα.

Οι υπάρχοντες αερομεταφορείς διαθέτουν και άλλα μέσα ώστε να αντιμετωπίσουν την πιθανότητα εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών. Οι

υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο έχοντας το πλεονέκτημα του να βρίσκονται ήδη στην αγορά, έχουν αναπτύξει μία καλή πελατεία και έχουν επεκτείνει τις πωλήσεις τους με αποτέλεσμα να απολαμβάνουν το πλεονέκτημα των οικονομιών κλίμακας. Το γεγονός αυτό καθιστά αδύνατον ένας νεοεισερχόμενος στον κλάδο να μπορεί να παράγει τόσο πολύ όσο μία υπάρχουσα εταιρεία. Λειτουργώντας με μικρότερα περιθώρια κέρδους, είναι πιο εύκολο για μία υπάρχουσα εταιρεία, μέσω του πολέμου των τιμών, να θέσει εκτός λειτουργίας μία καινούργια εταιρεία.

Στην αεροπορική βιομηχανία η αναγνώριση του ονόματος βοηθάει σημαντικά τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες. Για το σκοπό αυτό οι σημαντικότεροι αερομεταφορείς παγκοσμίως δαπανούν μεγάλα ποσά για marketing. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για τη δημιουργία της φήμης μίας αεροπορικής εταιρείας είναι η συχνότητα των πτήσεων. Οι τακτικές πτήσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα δυνατό στοιχείο ώστε να επιλέξει ένας επιβάτης ένας αερομεταφορέα έναντι ενός άλλου για την μετακίνησή του – ακόμη και αν ο άλλος αερομεταφορέας προσφέρει χαμηλότερο ναύλο.

Κατά συνέπεια οι πελάτες θα προτιμήσουν να ταξιδέψουν με μία αεροπορική εταιρεία η οποία λειτουργεί ικανοποιητικά για μεγάλο χρονικό διάστημα και διαθέτει καλή φήμη έναντι μίας νέας εταιρείας η οποία δεν διαθέτει τη φήμη αυτή. Η αναγνωρισιμότητα του ονόματος και η δημιουργία καλής φήμης για μία νέα αεροπορική εταιρεία απαιτούν πολύ χρόνο καθώς και μεγάλο κεφάλαιο για διαφήμιση ενώ είναι πολύ εύκολη η εξαγορά του νέου αερομεταφορέα από μία μεγάλη και γνωστή αεροπορική εταιρεία.

Η αεροπορική βιομηχανία έχει πολλές καινοτομίες οι οποίες θα μπορούσαν να οδηγήσουν τις αεροπορικές εταιρείες στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έστω και προσωρινά. Μία από τις σημαντικότερες καινοτομίες είναι η κράτηση αεροπορικών θέσεων με ηλεκτρονικό τρόπο ή μέσω internet σε αντικατάσταση των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Η αλλαγή αυτή θα αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των αερομεταφορέων ενώ παράλληλα θα μειώσει τόσο τον αριθμό όσο και τη δύναμη των πρακτόρων.

Αυτή τη στιγμή το Internet χρησιμοποιείται αναφορικά με την αεροπορική βιομηχανία, κατά κύριο λόγο, για την κράτηση θέσεων αποφέροντας κέρδη 274 εκατ.δολάρια. Ο συγκεκριμένος τρόπος κράτησης θέσεων αποτελεί μόλις το 1% του συνόλου της αγοράς κρατήσεων εισιτηρίων. Το 2002 υπολογίζεται ότι το σύνολο των κερδών από τις κρατήσεις μέσω Internet θα ανέλθει σε 6 με 9 δις. Παράδειγμα απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της χρήσης Internet αποτελεί η αεροπορική εταιρεία United Airlines, η οποία επιτρέπει στους πελάτες της, μέσω του δικτυακού της τόπου (site), να μπορούν να κάνουν κράτηση τόσο στην ίδια την εταιρεία όσο και σε άλλες 500 εταιρείες επίσης. Την εν λόγω ιδέα είναι πιθανόν να την μιμηθούν και άλλοι αερομεταφορείς και κατά συνέπεια μόνο προσωρινό μπορεί να είναι το συγκεκριμένο πλεονέκτημα σε βάρος του ανταγωνισμού.

Μία ακόμη πολύ σημαντική καινοτομία στην αεροπορική βιομηχανία αποτελεί το ταξίδι χωρίς εισιτήριο. Η ιδέα αυτή δημιουργήθηκε από την Air Tran με σκοπό τόσο τη γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πελατών όσο και τη μείωση του κόστους. Σύμφωνα με την ιδέα αυτή ο επιβάτης μπορεί να προμηθευτεί την

κάρτα επιβίβασης στα σημεία του check-in ή να πάρει ένα τυπωμένο εισιτήριο μέσω αυτόματων μηχανών, ενώ για την ενεργοποίηση των ηλεκτρονικών εισιτηρίων απαιτείται η πιστωτική κάρτα ή η κάρτα συχνού επιβάτη. Τα ηλεκτρονικά εισιτήρια (e-tickets) μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάποιες αεροπορικές εταιρείες καθώς θα στρέψουν τη ζήτηση προς αυτούς τους αερομεταφορείς οι οποίοι έχουν επιταχύνει τις διαδικασίες του ταξιδιού και κατά συνέπεια οι πελάτες γλιτώνουν πολύτιμο χρόνο.

5.6. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα υπάρχει όταν υπάρχουν εναλλακτικά προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα τα οποία καλύπτουν τις ίδιες ανάγκες των καταναλωτών. Τα εν λόγω προϊόντα θα μπορούσαν να αποσπασουν ένα σημαντικό ποσοστό από την αγορά του συγκεκριμένου αγαθού και κατά συνέπεια να μειώσουν τις πωλήσεις και τα κέρδη για τις υπάρχουσες εταιρείες. Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό απειλής των υποκατάστατων προϊόντων είναι η πίστη των καταναλωτών στα προϊόντα μίας εταιρείας, η τιμή των υποκατάστατων αγαθών, το κόστος αλλαγής (switching costs) του προϊόντος, η τιμή των υποκατάστατων αγαθών και οι σύγχρονες τάσεις.

Γενικά, όσο περισσότερα είναι τα υποκατάστατα προϊόντα σε μία αγορά τόσο λιγότερο ελκυστική αυτή θεωρείται. Τα προϊόντα των περισσότερων βιομηχανιών σήμερα έχουν να αντιμετωπίσουν τα υποκατάστατά τους

προϊόντα. Επομένως, η ελκυστικότητα μίας βιομηχανίας δεν προσδιορίζεται πλέον από την ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.

Η αεροπορική βιομηχανία έχει να αντιμετωπίσει, εκτός από τον ανταγωνισμό μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών, και τον ανταγωνισμό από άλλα μεταφορικά μέσα όπως τα αυτοκίνητα, τα πλοία, τους σιδηροδρόμους και τα λεωφορεία. Κάποια από αυτά τα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα είναι πιο δημοφιλή από το αεροπλάνο. Γενικά, όμως, η διαθεσιμότητα αυτών των υποκατάστατων δεν θεωρείται αρκετά ισχυρή ώστε να οδηγήσει στη μείωση των πωλήσεων μιας αεροπορικής εταιρείας.

Πολύ σημαντικό παράγοντα στο βαθμό υποκατάστασης ενός αγαθού με ένα άλλο αποτελεί η τιμή των υποκατάστατων αγαθών. Για παράδειγμα η μετακίνηση Πειραιά - Σύρος με το πλοίο είναι ένας φθηνός τρόπος μετακίνησης και οι αγοραστές μπορεί να κλίνουν προς τη χρήση του πλοίου για ένα τέτοιο ταξίδι αντί για τη χρήση του αεροπλάνου το οποίο είναι πιο ακριβό. Το ταξίδι με το αεροπλάνο μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο κυρίως για μεγαλύτερων αποστάσεων ταξίδια. Ένας λιγότερο βιαστικός επιβάτης μπορεί να διαλέξει το τρένο και να ευχαριστηθεί την ηρεμία που το ταξίδι με το τρένο προσφέρει.

Ο κύριος ανταγωνιστής της αεροπορικής βιομηχανίας είναι το αυτοκίνητο, κυρίως για τα κοντινά ταξίδια για τα οποία το αεροπλάνο δεν είναι ούτε οικονομικό ούτε πρακτικό. Το 1997 το 79% του συνόλου των ταξιδιών σε παγκόσμιο επίπεδο πραγματοποιήθηκε με αυτοκίνητο. Σύμφωνα με τον Οργανισμό της Ταξιδιωτικής Βιομηχανίας (Travel Industry Association) το 70%

των ταξιδιών με αυτοκίνητο το 1995 ήταν μικρότερο από 600 μίλια ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των αεροπορικών ταξιδιών ανήλθε μόλις σε 11%. Αντίθετα, το αεροπλάνο προτιμάται ως μεταφορικό μέσο για μακρινά ταξίδια. Το 75% περίπου των αεροπορικών ταξιδιών ήταν περισσότερο από 1.000 μίλια ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των ταξιδιών με αυτοκίνητο ήταν μόνο 13%.

Ένα άλλο πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό μεταφορικό μέσο του αεροπλάνου είναι ο σιδηρόδρομος. Η ανταγωνιστικότητα του σιδηροδρόμου έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια καθώς η τεχνολογία των υψηλής ταχύτητας σιδηροδρόμων (high-speed rails) μείωσε την ώρα ταξιδιού σημαντικά την ίδια στιγμή που οι αερομεταφορείς αντιμετώπιζαν πρόβλημα να μειώσουν την αντίστοιχη ώρα. Παράλληλα, η μοντέρνα διοίκηση της εναέριας και σιδηροδρομικής κίνησης μείωσε σημαντικά τις ιστορικές διαφορές των δύο μεταφορικών μέσων. Σε μερικούς μοντέρνους υψηλής ταχύτητας σιδηροδρόμους, οι παρεχόμενες υπηρεσίες μοιάζουν πολύ με τις αντίστοιχες του αεροπλάνου.

Στην Ελλάδα το πλοίο αποτελεί ένα σημαντικότερο ανταγωνιστή για το αεροπλάνο κυρίως για τα νησιά τα οποία συνδέονται με την υπόλοιπη Ελλάδα τόσο ακτοπλοϊκώς όσο και αεροπορικώς. Το 1980 μεταφέρθηκε μικρότερος αριθμός επιβατών με πλοία (περίπου 1,7εκατ. επιβάτες) αντί με αεροπλάνα στη νησιωτική χώρα η οποία εξυπηρετείται και από την αεροπορία, ενώ το 1994 η ακτοπλοΐα εξυπηρέτησε για τα ίδια νησιά 4,4εκατ. επιβάτες, δηλαδή το τριπλάσιο περίπου της κίνησης του 1980, αυξάνοντας σημαντικά το μερίδιό της στην αγορά. Το 1980 ακτοπλοϊκώς εξυπηρετήθηκε, για τα συγκεκριμένα δρομολόγια

τα οποία καλύπτονταν και αεροπορικώς, το 46% της επιβατικής κίνησης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό αυξήθηκε στο 70% περίπου το 1994, επιβεβαιώνοντας με τον τρόπο αυτό τη δυναμική ανάπτυξη της ακτοπλοΐας.

Στον Πίνακα 5.1. παρουσιάζονται οι τιμές του αεροπορικού εισιτηρίου, του ακτοπλοϊκού εισιτηρίου Α' θέσης και του ακτοπλοϊκού εισιτηρίου Β'θέσης σύμφωνα με στοιχεία του Οκτωβρίου του 1996 για διάφορα νησιά του Αιγαίου τα οποία εξυπηρετούνται τόσο από αεροπλάνο όσο και από πλοίο. Παράλληλα παρουσιάζονται οι χρόνοι διαδρομής αεροπορικώς και ακτοπλοϊκώς καθώς και οι αντίστοιχοι συνολικοί χρόνοι διαδρομής μετακίνησης από πόρτα σε πόρτα.

Πίνακας 5.1.

Τιμές εισιτηρίου και χρόνοι διαδρομής για την αεροπορική και ακτοπλοϊκή μεταφορά προς τα νησιά του Αιγαίου (Οκτώβριος 1996)

| | Αεροπορική μεταφορά | | | Ακτοπλοϊκή μεταφορά | | | |
|-----------------|-------------------------------|---------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| | Τιμή αεροπ. εισιτηρίου (δρχ.) | Χρόνος αεροπορ. διαδρομής | Χρόνος από πόρτα σε πόρτα | Τιμή ακτοπλ. εισιτηρίου α'θέσης (δρχ.) | Τιμή ακτοπλ. Β'θέσης (δρχ.) | Χρόνος διαδρομής ακτοπλοϊκώς | Χρόνος διαδρομής από πόρτα σε πόρτα |
| Αθήνα-Ηράκλειο | 20.500 | 00.50 | 03.00 | 14.500 | 5.400 | 11.00 | 13.00 |
| Αθήνα-Χανιά | 18.600 | 00.45 | 03.00 | 13.100 | 4.600 | 12.00 | 14.00 |
| Αθήνα-Χίος | 14.600 | 00.50 | 03.00 | 12.350 | 4.300 | 11.00 | 13.00 |
| Αθήνα-Σάμος | 20.200 | 01.00 | 03.00 | 10.000 | 4.750 | 12.00 | 14.00 |
| Αθήνα-Ρόδος | 23.100 | 00.55 | 03.00 | 16.000 | 7.150 | 13.00 | 15.00 |
| Αθήνα-Κως | 19.800 | 00.55 | 03.00 | 14.600 | 6.400 | 12.00 | 14.00 |
| Αθήνα-Σαντορίνη | 20.200 | 00.50 | 03.00 | 10.600 | 4.600 | 10.00 | 12.00 |
| Αθήνα-Μύκονος | 17.300 | 00.45 | 03.00 | 8.200 ή 7.350 Cat | 3.900 | 5.00 ή 2.15 Cat | 7.00 ή 4.00 Cat |
| Αθήνα-Πάρος | 17.100 | 00.45 | 03.00 | 10.100 ή 7.100 Cat | 3.650 | 5.00 ή 3.00 Cat | 7.00 ή 4.30 Cat |
| Αθήνα-Λήμνος | 13.900 | 00.50 | 03.00 | 14.500 | 5.800 | 15.00 | 17.00 |

Εξετάζοντας τον ανωτέρω πίνακα διαπιστώνουμε ότι, με ελάχιστες εξαιρέσεις, ο χρόνοι διαδρομής της αεροπορίας είναι πολύ μικρότεροι από τους αντίστοιχους της ακτοπλοΐας. Όσον αφορά τη διαφορά των τιμών μεταξύ του αεροπορικού και του ακτοπλοϊκού ναύλου παρατηρούμε ότι το αεροπορικό εισιτήριο είναι 20%-50% ακριβότερο από το εισιτήριο Α΄θέσης της ακτοπλοΐας και 3-4 φορές ακριβότερο από το ακτοπλοϊκό εισιτήριο Β΄θέσης. Η επιλογή του μεταφορικού μέσου εξαρτάται από τη διαφορετική σημασία που έχει για έναν επιβάτη ο χρόνος και η τιμή.

Η διαφορά αυτή τόσο στην τιμή όσο και στο χρόνο ανάμεσα στο αεροπλάνο και στο πλοίο έχει αρχίσει να μειώνεται καθώς τα πλοία νέας τεχνολογίας έχουν τη δυνατότητα να μειώσουν σημαντικά το χρόνο μεταφοράς ενός επιβάτη σε σχέση με τα συμβατικά πλοία, ενώ η αντίστοιχη τιμή των εισιτηρίων των πλοίων αυτών είναι σημαντικά αυξημένη.

Συνήθως ο επιβάτης λαμβάνει υπόψη του τρεις παραμέτρους ώστε να επιλέξει ένα συγκεκριμένο μέσο μεταφοράς:

- Την αξία του χρόνου διαδρομής
- Το συνολικό κόστος μεταφοράς από πόρτα σε πόρτα και
- Την ποιότητα υπηρεσίας

Εκτός από τα προαναφερθέντα μεταφορικά μέσα τα οποία είναι εμφανή υποκατάστατα του αεροπλάνου υπάρχουν και άλλα λιγότερο εμφανή. Το πιο

σημαντικό είναι τα tele-conferencing - κυρίως για επαγγελματίες πελάτες - τα οποία επιτρέπουν την επικοινωνία ατόμων τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές χωρίς να είναι απαραίτητη η μετακίνησή τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Αερομεταφορών: από την ενιαία αγορά στις προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στην Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών, Βρυξέλλες, 20.5.1999.
2. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
3. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΕυρωΜεσογειακή Συνεργασία στον τομέα των μεταφορών, ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βρυξέλλες, 16.1.1998
4. Park Jong-Hun, The effects of alliances on markets and economic welfare, the University of British Columbia, 1997
5. David Fr., Strategic Management, 6th edition, Prentice Hall International, Inc.
6. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997
7. Air Transport Association, Air Travel Survey, Online, Internet, 12/11/2002, www.londecon.co.uk/pubs/comp/crb8.htm
8. Travel Agent, Forecast for the Future: Airlines, Online, Internet, 12/11/2000, www.finarticles.com
9. Del Vecchio J., Analyzing Industries, Online, Internet, 9/3/2000, www.fool.com
10. European Commission, Interactions between High-speed Rail and Air Passenger Transport, Luxembourg, 1998

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ EASYJET

6.1. Εισαγωγή

Το σημαντικότερο συστατικό της κερδοφορίας μίας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα του βιομηχανικού κλάδου. Παρόλα αυτά μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει υψηλά κέρδη, ακόμη και αν το μέσο κέρδος του κλάδου είναι χαμηλό, αν είναι καλά τοποθετημένη μέσα στον κλάδο που ανταγωνίζεται. Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τη βασική ιδέα της επιχειρηματικής στρατηγικής, η οποία στοχεύει στην παροχή προϊόντων της επιχείρησης στον καταναλωτή μεγαλύτερης αξίας από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός η εταιρεία πρέπει να προσδιορίσει τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται, τις ανάγκες τις οποίες θέλει να καλύψει, καθώς και τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.

Η διερεύνηση των στρατηγικών αυτών θεμάτων οδήγησε τον καθηγητή Porter, στη δεκαετία του '80, να περιγράψει τρία είδη επιχειρηματικών στρατηγικών τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εν λόγω στρατηγικές, οι οποίες είναι γνωστές ως βασικές επιχειρηματικές ή ανταγωνιστικές στρατηγικές (generic strategies) γιατί δεν εξαρτώνται από την εταιρεία ή από τη βιομηχανία, είναι: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση.

Σύμφωνα με τον Porter μία επιχείρηση για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να παρέχει μεγαλύτερη αξία στον καταναλωτή είτε

προσφέροντας προϊόντα υψηλής ποιότητας, σύμφωνα με την αντίληψη του καταναλωτή, σε υψηλότερη τιμή, είτε προσφέροντας προϊόντα στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Το γεγονός αυτό, εάν συνδυαστεί και με το εύρος της αγοράς στόχου μας δίνει τις βασικές στρατηγικές, όπως περιγράφονται στον πίνακα 6.1.

Πίνακας 6.1.

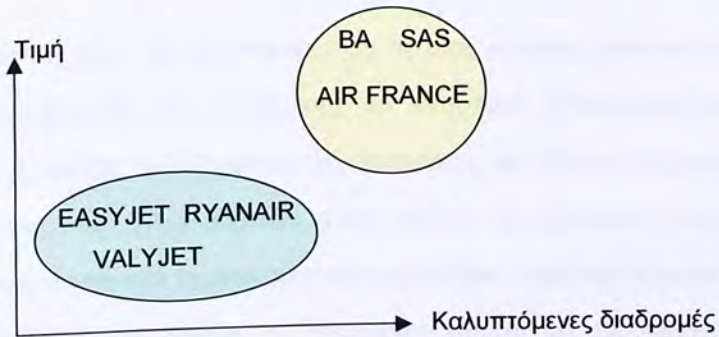
Βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

| <u>Αγορά</u> <u>Στόχος</u> | <u>Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα</u> | |
|---|---|--|
| | Χαμηλό Κόστος | Μοναδικότητα του Προϊόντος |
| Κλάδος | Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους | Στρατηγική Διαφοροποίησης |
| Συγκεκριμένη περιοχή του κλάδου | Στρατηγική Εστίασης στο Κόστος | Στρατηγική Εστίασης στη Διαφοροποίηση |

Η επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους αποσκοπεί στην παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων σε πολύ χαμηλό ανά μονάδα κόστος για καταναλωτές ευαίσθητους στις τιμές. Η στρατηγική της διαφοροποίησης στοχεύει στην παραγωγή προϊόντων μοναδικών στον κλάδο για καταναλωτές μη ευαίσθητους στα θέματα τιμών. Με τη στρατηγική εστίασης, μία επιχείρηση σκοπεύει στην ικανοποίηση των αναγκών μίας μικρής ομάδας καταναλωτών προσφέροντας είτε χαμηλές τιμές (στρατηγική εστίασης στο κόστος) είτε μοναδικά προϊόντα (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση).

Η στρατηγική την οποία επιλέγουν τα διευθυντικά στελέχη μίας επιχείρησης, εξαρτάται τόσο από τις δυνάμεις και τις δυνατότητες μίας επιχείρησης όσο και από τις αδυναμίες των ανταγωνιστών. Οι μεγαλύτερες εταιρείες συνήθως ανταγωνίζονται σε βάση την ηγεσία κόστους ή τη διαφοροποίηση καθώς διαθέτουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε πρώτες ύλες, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως ανταγωνίζονται σε βάση την εστίαση.

Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές εφαρμόζονται και στην αεροπορική βιομηχανία. Στο διάγραμμα 6.1. φαίνονται οι στρατηγικές ομάδες στην Ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία με βάση τις προσφερόμενες τιμές και τις καλυπτόμενες διαδρομές.



Διάγραμμα 6.1.

Στρατηγικές ομάδες της Ευρωπαϊκής αεροπορικής βιομηχανίας

Από το ανωτέρω σχήμα παρατηρούμε ότι όσο περισσότερες διαδρομές καλύπτει μία αεροπορική εταιρεία τόσο υψηλότερες τιμές προσφέρει, ενώ όσο μικρότερο το καλυπτόμενο δίκτυο τόσο χαμηλότερες και οι τιμές. Στην τελευταία κατηγορία ανήκει και η EasyJet την στρατηγική της οποίας θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

6.1.1. Ηγεσία κόστους

Η επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους έχει ως σκοπό να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στη βιομηχανία για ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας. Η εν λόγω επιχείρηση μπορεί είτε να πουλάει τα προϊόντα της κάτω από τη μέση τιμή του κλάδου στοχεύοντας στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της είτε να πουλάει στη μέση τιμή του κλάδου αυξάνοντας το κέρδος της σε επίπεδα υψηλότερα από τους ανταγωνιστές της. Στον αεροπορικό κλάδο η πιο γνωστή εταιρεία η οποία ακολουθεί τη στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι η EasyJet.

Βασική ιδέα της στρατηγικής της ηγεσίας κόστους είναι να εμποδίσει τους ανταγωνιστές της επιχείρησης να επιτύχουν επίσης ένα χαμηλό κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η εξασφάλιση, εκ μέρους μίας επιχείρησης, της θέσης του ηγέτη κόστους στον κλάδο της επιτρέπει να έχει απόδοση μεγαλύτερη από τη μέση απόδοση του κλάδου, ενώ, ακόμη και στην περίπτωση ενός πολέμου τιμών, η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει μία σχετική κερδοφορία, παρόλο που οι ανταγωνιστές της θα υφίστανται ζημιές. Η εταιρεία-ηγέτης κόστους σε έναν κλάδο θα παραμείνει κερδοφόρα για μεγαλύτερη χρονική περίοδο ακόμη και κατά τη διάρκεια ωρίμανσης της βιομηχανίας στην οποία ανταγωνίζεται.

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους έχει ιδιαίτερη επιτυχία σε κλάδους οι οποίοι αποτελούνται από πολλούς καταναλωτές ευαίσθητους προς την τιμή, αδιάφορους ως προς τις διάφορες μάρκες και με υψηλή διαπραγματευτική

δύναμη, ενώ το παραγόμενο προϊόν είναι σχεδόν ομοιογενές και οι επιχειρήσεις έχουν ελάχιστους τρόπους να πετύχουν διαφοροποίηση του προϊόντος. Η προαναφερθείσα βασική στρατηγική εφαρμόστηκε ιδιαίτερα κατά τη δεκαετία του '70 και η εφαρμογή της απαιτεί αυστηρό έλεγχο κόστους, κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς, μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως διαφημίσεις, πωλήσεις, έρευνα και ανάπτυξη, εύκολη πρόσβαση σε καλής ποιότητας αλλά φθηνές πρώτες ύλες, αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής και ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος.

Η εταιρεία-ηγέτης κόστους σε έναν κλάδο αντιμετωπίζει διάφορους κινδύνους όπως για παράδειγμα άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις οι οποίες μιμούνται τη στρατηγική της και μειώνοντας τα κόστη τους μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των συνολικών κερδών της εταιρείας. Παράλληλα, εταιρείες οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική της εστίασης μπορούν να αυξήσουν το μερίδιο της αγοράς τους προσφέροντας προϊόντα σε ακόμα μικρότερες τιμές στα επιμέρους τμήματα της αγοράς στα οποία δραστηριοποιούνται. Τέλος, η στρατηγική μπορεί να γίνει αναποτελεσματική είτε εξαιτίας στροφής των προτιμήσεων του καταναλωτή προς άλλα χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από την τιμή είτε εξαιτίας τεχνολογικών καινοτομιών.

6.1.2. Διαφοροποίηση

Η επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην ανάπτυξη ενός προϊόντος το οποίο διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται διαφορετικά ή καλύτερα από τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά των προϊόντων του ανταγωνισμού. Το κόστος του

διαφοροποιημένου προϊόντος είναι συνήθως υψηλότερο από το κόστος των ανταγωνιστικών προϊόντων, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Κατά συνέπεια η επιχείρηση πωλεί σε υψηλότερη τιμή προσδοκώντας ότι οι καταναλωτές θα είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν το επιπλέον κόστος λόγω της μοναδικότητας του προϊόντος. Η εν λόγω στρατηγική ενέχει τον κίνδυνο το επιπλέον κόστος να είναι τόσο υψηλό σε σχέση με τον ανταγωνισμό ώστε να μην μπορεί η εταιρεία να το αντισταθμίσει με υψηλότερες τιμές. Στην αεροπορική βιομηχανία ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας η οποία ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης είναι η Singapore Airlines.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης δεν εγγυάται και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το γεγονός αυτό εμφανίζεται πιο έντονο για αγορές τις ανάγκες των οποίων καλύπτουν τα τυποποιημένα προϊόντα σε ικανοποιητικό βαθμό ή για προϊόντα τα χαρακτηριστικά των οποίων είναι πολύ εύκολο να μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Συνήθως η στρατηγική της διαφοροποίησης εφαρμόζεται από εταιρείες οι οποίες παράγουν διαρκή αγαθά επειδή τα χαρακτηριστικά των τελευταίων είναι πιο δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό. Παρόλα αυτά η στρατηγική της διαφοροποίησης θα πρέπει να επιλέγεται μόνο μετά από προσεκτική μελέτη τόσο των αναγκών όσο και των προτιμήσεων των καταναλωτών, έτσι ώστε να παραχθεί ένα προϊόν το οποίο να καλύπτει τις ανάγκες αυτές στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Μία εταιρεία, για να μπορέσει να εφαρμόσει αποδοτικά τη στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να διαθέτει τις ακόλουθες εσωτερικές δυνάμεις:

- ο Φήμη για καινοτομία και ποιότητα

- ο Δημιουργικό τμήμα έρευνας και ανάπτυξης
- ο Πωλητές με υψηλές διαπραγματευτικές ικανότητες έτσι ώστε να προωθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Οι εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική της διαφοροποίησης αντιμετωπίζουν διαφόρους κινδύνους ο πιο βασικός εκ των οποίων είναι η αντιγραφή από τους ανταγωνιστές των διαφοροποιημένων χαρακτηριστικών του προϊόντος. Η επιχείρηση μπορεί να αποφύγει τον κίνδυνο αυτό ενσωματώνοντας στο προϊόν της πρωτότυπα χαρακτηριστικά τα οποία να μην είναι εύκολο και φθινό για τους ανταγωνιστές να τα αντιγράψουν. Επίσης οι ανωτέρω εταιρείες αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο της αλλαγής των προτιμήσεων των αγοραστών καθώς επίσης και τον κίνδυνο να μην εκτιμηθεί η αξία του προϊόντος από τους αγοραστές. Τέλος, κάποιες εταιρείες οι οποίες ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης μπορεί να παρέχουν σε επιμέρους τμήματα της αγοράς προϊόντα περισσότερο διαφοροποιημένα και προσαρμοσμένα στις προτιμήσεις των επιμέρους τμημάτων από μία επιχείρηση η οποία ακολουθεί τη στρατηγική της διαφοροποίησης και παρέχει τα προϊόντα της σε όλη της αγορά.

6.1.3. Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μία επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίσει καλύτερα τις ανάγκες των καταναλωτών ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς από ότι τις ανάγκες του συνόλου του κλάδου. Κατά συνέπεια η επιχείρηση η οποία εφαρμόζει τη στρατηγική της εστίασης έχει πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε ολόκληρη την αγορά. Η εταιρεία που ακολουθεί τη στρατηγική της εστίασης

μπορεί να προσπαθεί να αποκτήσει ισχυρή ανταγωνιστική θέση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς είτε μειώνοντας το κόστος (στρατηγική εστίασης στο κόστος) είτε διαφοροποιώντας το προϊόν (στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση). Συνήθως η εν λόγω επιχείρηση διαθέτει μεγάλο βαθμό καταναλωτικής πίστης αποθαρρύνοντας με τον τρόπο αυτό τους ανταγωνιστές.

Μία επιχείρηση η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική της εστίασης πρέπει να επιλέξει ένα τμήμα της αγοράς το οποίο να παρουσιάζει έναν ικανοποιητικό ρυθμό ανάπτυξης, να έχει επαρκές μέγεθος και κανένας άλλος ανταγωνιστής της εταιρείας να μην εξαρτάται οικονομικά από το τμήμα αυτό. Η αποτελεσματικότητα της παραπάνω στρατηγικής αυξάνεται όταν οι καταναλωτές έχουν διακριτές προτιμήσεις.

Ο βασικός κίνδυνος τον οποίο αντιμετωπίζει η στρατηγική εστίασης είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στο σύνολο της αγοράς να αναγνωρίσουν την επιτυχία της στρατηγικής της εστίασης και να την αντιγράψουν. Παράλληλα είναι πιθανό να μεταβληθούν οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς που εξυπηρετεί η επιχείρηση και να ταυτισθούν με τις ανάγκες των καταναλωτών του συνόλου του κλάδου οπότε η εν λόγω επιχείρηση θα χάσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

6.2. Η Ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά χαμηλού κόστους

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια η συνολική αεροπορική αγορά στην Ευρώπη αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα χρόνια.

Σύμφωνα με προβλέψεις του Διεθνή Οργανισμού Αεροπορικών Μεταφορών (IATA) ο αριθμός των διεθνών τακτικών επιβατών οι οποίοι θα ταξιδέψουν στις χώρες της Ευρώπης θα αυξηθεί σε 215εκατ. το 2003 από 176εκατ. το 1999, αύξηση η οποία αντιστοιχεί σε μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 5,1%.

Όσον αφορά τον τομέα της αεροπορικής αγοράς χαμηλού κόστους, αυτός αναμένεται να αυξηθεί με σημαντικά μεγαλύτερο ρυθμό. Σύμφωνα με έρευνα του Πανεπιστημίου του Cranfield η οποία δημοσιεύθηκε τον Ιανουάριο του 2000 εκτιμάται ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα αυξήσουν το σύνολο των μεταφερόμενων επιβατών στην Ευρώπη από 4% σήμερα σε 12-15% μέχρι το 2010.

6.3. Περιγραφή της EasyJet

6.3.1. Γενικά στοιχεία

Η EasyJet είναι μία από τις εταιρείες ηγέτες στην αεροπορική βιομηχανία χαμηλού κόστους. Ιδρύθηκε από το Στέλιο Χατζηγιάννου ο οποίος ελέγχει και άλλες ξεχωριστές εταιρείες του easyGroup όπως την easyMoney, την easyInternetCafe, την easyValue και την easyCar.com. Η easyJet εκτέλεσε την πρώτη της πτήση το Νοέμβριο του 1995 και είχε ως βάση το Luton, ενώ προσέφερε μόνο δύο διαδρομές από το Luton στο Εδιμβούργο και στη Γλασκόβη με 2 αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Η εταιρεία το καλοκαίρι του 2002 προσέφερε 45 δρομολόγια σε 17 προορισμούς-κλειδιά στην Ευρώπη και χρησιμοποιεί 35 αεροσκάφη Boeing 737.

Η easyJet είναι από τους λίγους αερομεταφορείς οι οποίοι εκμεταλλεύθηκαν τη δημιουργία μίας ενιαίας αεροπορικής αγοράς στην Ευρώπη. Απασχολεί 2.000 υπαλλήλους σύμφωνα με στοιχεία του 2002, ενώ διαθέτει 18 αεροσκάφη Boeing 737-300 και 17 Boeing 737-700. Η διοικητική δομή της easyJet είναι επίπεδη ελαχιστοποιώντας με τον τρόπο αυτό τα μη αποδοτικά διοικητικά στρώματα και αυξάνοντας την ευελιξία της εταιρείας όσον αφορά τη λήψη και εφαρμογή των αποφάσεων.

Η easyJet είναι μέλος του αγγλικού ομίλου αεροπορικών εταιρειών, "The Airline Group", ο οποίος ανέλαβε από το Μάρτιο του 2001 για τριάντα χρόνια τη λειτουργία του αγγλικού συστήματος εναέριας κυκλοφορίας (NATS). Πρόκειται για μία συνεργασία ιδιωτικών και δημοσίων κεφαλαίων. Ο ανωτέρω όμιλος αποτελείται από επτά αγγλικούς αερομεταφορείς: Airtours, British Airways, British Midland, easyJet, Britannia, JMC, Virgin Atlantic και Monarch. Η easyJet εισήλθε στον όμιλο το Νοέμβριο του 2000 ενώ το κεφάλαιο συμμετοχής της ανήλθε σε 6,6εκατ.αγγλικές λίρες και θεωρείται από την εταιρεία μακροχρόνια επένδυση.

Στον κατωτέρω πίνακα 6.2. παρουσιάζεται η συνεχής αύξηση των μεταφερομένων επιβατών της easyJet.

Πίνακας 6.2.

Διαχρονική εξέλιξη της επιβατικής κίνησης της easyJet

| Έτος | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 |
|---------------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Σύνολο ('000) | 30 | 420 | 1.140 | 1.880 | 3.670 | 5.996 | 7.664 |

Σύμφωνα με στοιχεία του Μαρτίου του 2002, στην easyJet εργάζονταν 1.924 άτομα καταναμημένα όπως φαίνεται στον πίνακα 6.3.

Πίνακας 6.3.

Εργαζόμενοι της easyJet

| Εργασία | Αριθμός προσωπικού |
|------------------------------|--------------------|
| Τηλεφωνικό κέντρο | 227 |
| Υπηρεσίες Αεροδρομίων | 352 |
| Πιλότοι και πλήρωμα καμπίνας | 1.050 |
| Διοικητικό προσωπικό | 295 |
| Σύνολο | 1.924 |

Η easyJet από την έναρξη της λειτουργία της το 1995 έως το καλοκαίρι του 2002 είχε παραχωρήσει έναν αριθμό υπηρεσιών που σχετιζονταν με την εξυπηρέτηση των επιβατών και των αεροσκαφών (passenger and aircraft handling) σε τρίτες εταιρείες με σκοπό να διατηρήσει χαμηλά τα κόστη της. Το Μάρτιο του 2002 δημιουργήθηκε η easyJet Services η οποία εξυπηρετούσε τους επιβάτες της εταιρείας στο αεροδρόμιο του Luton (check-in, επιβίβαση κλπ.). Το Μάιο του 2002, δημιουργήθηκε η easyJet Ramp η οποία λειτουργούσε στο αεροδρόμιο του Luton και εξυπηρετούσε τα αεροσκάφη της εταιρείας όταν αυτά βρίσκονταν στο αεροδρόμιο, ανεφοδιασμός καυσίμων, βαλίτσες, κλπ. Τα Νοέμβριο του 2002, η easyJet, με βάση τα επιτυχημένα αποτελέσματα και των δύο ανωτέρω εταιρειών, καθιέρωσε την εξυπηρέτηση των επιβατών και των αεροσκαφών της από την easyJet Services και την easyJet Ramp και στο Αεροδρόμιο της Γενεύης.

Η easyJet έχει λάβει πάρα πολλά βραβεία και διακρίσεις κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της, τα πιο σημαντικά εκ των οποίων αναφέρονται κατωτέρω:

- 12/10/1999: Καλύτερη Αεροπορική Εταιρεία Χαμηλού Κόστους – Περιοδικό “Business Traveler”
- 10/12/1999: Το περιοδικό “Marketing” χαρακτηρίζει τη δημιουργία της easyJet ως μία από τις μεγαλύτερες στιγμές marketing του 20ου αιώνα.
- 16/10/2000: Καλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους (σύμφωνα με ψηφοφορία των αναγνωστών των εφημερίδων “Daily Telegraph” και “The Sunday Telegraph”)
- Σεπτέμβριος 2001: Η easyJet ψηφίσθηκε ως μία από τις καλύτερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες στα βραβεία των αναγνωστών του “Conde Nast Traveler”. Στην κατηγορία ικανοποίησης των επιβατών σε μικρές διαδρομές, η easyJet κατατάχθηκε 3^η με μία συνολική βαθμολογία 86% σε συνολικά επίπεδα ικανοποίησης από παροχές και υπηρεσίες.
- Απρίλιος 2002: Η easyJet ονομάστηκε κορυφαία ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην μεγαλύτερη παγκόσμια επιβατική έρευνα η οποία διεξήχθη από την αγγλική εταιρεία Skytax Research.

6.3.2.Στόλος easyJet

Η easyJet μέχρι σήμερα χρησιμοποιούσε ένα είδος αεροσκάφους, το Boeing 737, το οποίο ήταν το εμπορικό αεροσκάφος με τις μεγαλύτερες πωλήσεις όλων των εποχών κυρίως εξαιτίας της χαμηλού κόστους του και της υψηλής αποδοτικότητάς του. Με τη χρησιμοποίηση ενός τύπου αεροσκάφους η easyJet μπορούσε να διατηρήσει τα κόστη της χαμηλά. Το κάθε αεροσκάφος έχει συνολικά 149 θέσεις και διαθέτει μόνο μία κατηγορία καθισμάτων.

Η easyJet έχει έναν από τους νεότερους στόλους στον κόσμο καθώς κάθε φορά που αγοράζει ένα αεροσκάφος ένα άλλο αποσύρεται από το στόλο.

Η easyJet παρήγγειλε, το Μάρτιο του 2000, 17 νέα Boeing 737-700 για παράδοση τον Μάιο του 2004, επιπρόσθετα σε μία υπάρχουσα παραγγελία για 15 του ίδιου τύπου αεροσκάφους. Πρόσφατα ανακοινώθηκε από την Airbus, μία ευρωπαϊκή εταιρεία κατασκευής αεροπλάνων, ότι απόκτησε μία τεράστια παραγγελία από την easyJet αφού προσέφερε έκπτωση περίπου 30% (σύμφωνα με τον αναλυτή Paul Nisbet του JSA Research). Η easyJet παρήγγειλε 120 A319 με την πιθανότητα να αγοράσει άλλα 120. Η πώληση, εξαιρουμένων των μελλοντικών πιθανών επιπλέον αγορών, άξιζε \$6,2δισ αλλά με το 30% έκπτωση το πληρωτέο ποσό ανέρχεται σε \$4,32δισ.

6.3.3. Τιμολόγηση εισιτηρίων της easyJet

Η τιμολόγηση των εισιτηρίων της easyJet βασίζεται στο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Γενικά όσο πιο νωρίς «κλείσεις» το εισιτήριο τόσο πιο φθηνό θα είναι αυτό αν και μερικές φορές, εξαιτίας πιέσεων της αγοράς, η τιμή του εισιτηρίου μπορεί να μειωθεί περαιτέρω. Σύμφωνα με την τιμολογιακή πολιτική της easyJet όλα τα εισιτήρια τιμολογούνται ανά διαδρομή επιτρέποντας στους επιβάτες να επιλέξουν που και πότε θέλουν να πετάξουν χωρίς περιορισμούς για να πετύχουν χαμηλότερες τιμές (σε αντίθεση με πολλούς παραδοσιακούς αερομεταφορείς οι οποίοι προσφέρουν χαμηλότερες τιμές όταν οι πελάτες μείνουν Σάββατο βράδυ και κατά συνέπεια είναι ακριβότερα τα εισιτήρια για ένα ταξίδι αυθημερόν).

Μέσω του συστήματος κρατήσεων της easyJet και εξετάζοντας τις κρατήσεις κάθε μέρα για όλες τις μελλοντικές πτήσεις και μία προσπάθεια πρόβλεψης των πιο δημοφιλών πτήσεων. Εάν το ποσοστό των θέσεων οι οποίες πωλήθηκαν είναι περισσότερες από το προβλεπόμενο τότε η τιμή θα αυξηθεί. Με τον τρόπο αυτό η easyJet αποφεύγει να πουλάει τις πιο δημοφιλείς πτήσεις προκαταβολικά, ενώ παράλληλα δίνει την ευκαιρία στους επιβάτες να αποφασίσουν την τελευταία στιγμή και παρόλα αυτά να πετύχουν καλύτερες τιμές από τις αντίστοιχες άλλων αερομεταφορέων για την ίδια ημέρα και για το ίδιο ταξίδι.

6.3.4. Ο ρόλος του Internet

Το βασικό κανάλι διανομής το οποίο χρησιμοποιείται από την easyJet είναι το Internet το οποίο κατέχει μία πολύ σημαντική θέση στην επιχειρησιακή λειτουργία της εταιρεία καθώς είναι το κανάλι διανομής με το χαμηλότερο κόστος. Κατά συνέπεια η easyJet προσπαθεί να ωθήσει όλο και περισσότερους επιβάτες να κάνουν τις κρατήσεις τους μέσω του Διαδικτύου. Μερικά μέσα τα οποία η εταιρεία χρησιμοποιεί για την αύξηση των κρατήσεων μέσω Διαδικτύου είναι τα εξής:

- ✓ Όλες οι προσφορές της easyJet είναι αποκλειστικά στο Διαδίκτυο.
- ✓ Οι επιβάτες οι οποίοι κάνουν κράτηση μέσω Διαδικτύου έχουν, για κάθε σκέλος του εισιτηρίου, έκπτωση 2,5 λίρες Αγγλίας.
- ✓ Οι καλύτερες τιμές είναι διαθέσιμες πρώτα στους επιβάτες οι οποίοι κάνουν κράτηση μέσω Internet καθώς εάν οι πελάτες της easyJet επιθυμούν να

κάνουν κράτηση νωρίτερα από ένα μήνα από την ημερομηνία αναχώρησης της πτήσης, μπορούν να κάνουν κράτηση μόνο μέσω Διαδικτύου.

Οι πωλήσεις της easyJet μέσω του Διαδικτύου παρουσίασαν μεγάλη αύξηση από τον Απρίλιο του 1998 που πουλήθηκε η πρώτη θέση μέσω αυτού του καναλιού διανομής έως σήμερα. Ο αερομεταφορέας έφθασε τις 1.000.000 πωληθείσες θέσεις μέσω Διαδικτύου τον Οκτώβριο 1999, τις 2.000.000 το Μάρτιο του 2000 και τον Ιούνιο του 2000 τις 3.000.000. Το ποσοστό των πωλήσεων της easyJet μέσω Internet ανέρχεται σήμερα στο 90% των συνολικών θέσεων της κάθε εβδομάδα το οποίο είναι το υψηλότερο ποσοστό από οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρεία, ενισχύοντας της θέση της ως η «αγαπημένη αεροπορική εταιρεία του διαδικτύου».

6.3.5. Χρηματοοικονομικά στοιχεία

Η EasyJet εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου το Νοέμβριο του 2000 με τιμή ανά μετοχή 310 πέννες. Κατά τη διάρκεια του οικονομικού έτους μέχρι 30/9/2001, η εταιρεία ανέφερε κέρδη προ φόρων 40 εκατ. λίρες και μετέφερε 7,7 εκατ. επιβάτες.

Εάν εξετάσουμε διαχρονικά τα έσοδα και τα κέρδη της easyJet, όπως αναφέρονται στον πίνακα 6.4. θα παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζουν και τα δύο μία σταθερά ανοδική πορεία. Ειδικότερα τα έσοδα από 77εκατ.λίρες το 1998 ανήλθαν σε 356,9εκατ.λίρες το 2001 ενώ το καθαρό κέρδος της εταιρείας ανήλθε από 5,9εκατ.λίρες το 1998 σε 40,1εκατ.λίρες το 2001. Αξιοσημείωτο

είναι το γεγονός ότι, για την εξεταζόμενη περίοδο 1998-2001, η easyJet δεν παρουσίασε σε κανένα οικονομικό έτος ζημίες.

Πίνακας 6.4.
Έσοδα και κέρδη της easyJet

| Οικονομικό έτος | Έσοδα (σε εκατ.λίρες) | Κέρδος (σε εκατ.λίρες) |
|-----------------|-----------------------|------------------------|
| 1998 | 77,0 | 5,9 |
| 1999 | 139,8 | 1,3 |
| 2000 | 263,7 | 22,1 |
| 2001 | 356,9 | 40,1 |

Πίνακας 6.5.
Ισολογισμοί EasyJet

| | 2001 | | 2000 | |
|---|------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| | £ 000 | £ 000 | £ 000 | £ 000 |
| Πάγια στοιχεία ενεργητικού | | | | |
| Άυλα στοιχεία ενεργητικού | | 2.995 | | 3.163 |
| Υλικά περιουσιακά στοιχεία | | 206.433 | | 202.159 |
| Επενδύσεις | | <u>7.159</u> | | <u>-</u> |
| | | 216.587 | | 205.322 |
| Κυκλοφορούν Ενεργητικό | | | | |
| Οφειλέτες | 47.106 | | 40.959 | |
| Μετρητά στην τράπεζα και στο ταμείο | <u>244.435</u> | | <u>14.088</u> | |
| | 291.541 | | 55.047 | |
| Πιστωτές: ποσά πληρωτέα μέσα στο χρόνο | <u>(113.428)</u> | | <u>(84.483)</u> | |
| Καθαρό Κυκλοφορούν Ενεργητικό / (Οφειλές) | | <u>178.113</u> | | <u>(29.436)</u> |
| Συνολικό Ενεργητικό πλην τρέχουσες οφειλές | | 394.700 | | 175.886 |
| Πιστωτές: ποσά πληρωτέα μετά από ένα χρόνο | | (76.289) | | (108.315) |
| Προβλέψεις για οφειλές | | <u>(1.920)</u> | | <u>(1.854)</u> |
| Καθαρό Ενεργητικό | | <u>316.491</u> | | <u>65.717</u> |
| Κεφάλαιο και Αποθεματικά | | | | |
| Κοινό μετοχικό κεφάλαιο | | 65.108 | | 46.647 |
| Προνομιούχες μετοχές | | 196.638 | | - |
| Λογ/σμός Αποτελεσμάτων Χρήσης | | <u>54.745</u> | | <u>19.070</u> |
| Αποθεματικό-Καθαρή Αξία Μετόχων | | <u>316.491</u> | | <u>65.717</u> |

Πίνακας 6.6.
Περίληψη επιλεγμένων χρηματοοικονομικών στοιχείων
της EasyJet για πέντε χρόνια

| | 2001 | 2000 | 1999 | 1998 | 1997 |
|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| | £ 000 | £ 000 | £ 000 | £ 000 | £ 000 |
| Έσοδα | 356.859 | 263.694 | 139.789 | 77.000 | 46.035 |
| Λειτουργικά κέρδη/(ζημιές) πριν από ασυνήθιστα κόστη | 41.900 | 28.660 | 8.271 | 9.133 | (273) |
| Κέρδη/(ζημιές) από κανονικές δραστηριότητες πριν από φόρους | 40.133 | 22.103 | 1.260 | 5.876 | (724) |
| Αδιανέμητα κέρδη/(ζημιές) για το οικονομικό έτος | 37.907 | 22.103 | 1.260 | 5.876 | (724) |
| Πάγια στοιχεία ενεργητικού | 216.587 | 205.322 | 167.560 | 133.352 | 79.664 |
| Κυκλοφορούν ενεργητικό | 291.541 | 55.047 | 57.342 | 22.100 | 28.926 |
| Πιστωτές: ποσά πληρωτέα στο έτος | (113.428) | (84.483) | (56.882) | (29.762) | (16.851) |
| Πιστωτές: ποσά πληρωτέα σε περισσότερο από ένα έτος | (76.289) | (108.315) | (127.069) | (88.497) | (59.376) |
| Προβλέψεις για οφειλές | (1.920) | (1.854) | (1.463) | - | - |
| Ταμειακές εισροές-εκροές από λειτουργικές δραστηριότητες | 83.376 | 60.569 | 25.221 | 23.733 | 5.620 |
| Αποδόσεις από επενδύσεις και χρημ/κές δραστηριότητες | 1.737 | (7.937) | (8.160) | (4.292) | (776) |
| Φορολογία | - | (541) | - | - | - |
| Κεφαλαιουχικές δαπάνες | (29.027) | (36.339) | (38.973) | (64.732) | (61.143) |
| Αγορές και Εκποιήσεις | - | - | 996 | (1.201) | - |
| Διαχείριση ρευστών διαθεσίμων | 159.261 | (31.509) | (37.112) | 45.141 | 64.848 |
| Αύξηση/(μείωση) μετρητών ανά έτος | 215.347 | (15.757) | (16.196) | (1.351) | 8.549 |

6.4. Στρατηγική πολιτική της EasyJet

Η βασική ιδέα σύμφωνα με την οποία λειτουργεί η easyJet είναι να μειώσει τα περιττά κόστη, τα οποία χαρακτηρίζουν τις «παραδοσιακές» αεροπορικές εταιρείες. Αυτό επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους:

- ❖ **Χρήση του Internet για τη μείωση του κόστους διανομής:** Όπως έχει ήδη αναφερθεί η easyJet πουλάει μεγαλύτερο ποσοστό θέσεων μέσω του Διαδικτύου (περίπου το 90% των συνολικών της πωλήσεων σήμερα) από οποιαδήποτε άλλη αεροπορική εταιρεία και για το λόγο αυτό θεωρείται η «αγαπημένη» αεροπορική εταιρεία του Internet. Η easyJet ήταν μία από τις πρώτες αεροπορικές εταιρείες οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν την ευκαιρία του Διαδικτύου όταν πούλησε την πρώτη θέση της με τον τρόπο αυτό τον Απρίλιο του 1998.
- ❖ **Πώληση χωρίς ενδιάμεσους.** Η easyJet πουλάει εισιτήρια μόνο μέσω του Διαδικτύου, του τηλεφωνικού κέντρου πωλήσεων της εταιρείας ή, σε πολύ μικρότερη έκταση, μέσω του γραφείου πωλήσεων της εταιρείας στο αεροδρόμιο. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ενδιάμεσοι οι οποίοι προσθέτουν κόστος χωρίς ουσιαστικά καμία χρησιμότητα.
- ❖ **Ταξίδι χωρίς εισιτήριο.** Οι επιβάτες της easyJet δεν παίρνουν εισιτήριο αλλά αντ' αυτού ένα μήνυμα μέσω του Διαδικτύου (e-mail) το οποίο περιλαμβάνει τις λεπτομέρειες της πτήσης και έναν αριθμό επιβεβαίωσης της κράτησης όταν αυτή γίνεται μέσω Internet. Με τον τρόπο αυτό

μειώνεται σημαντικά το κόστος έκδοσης, διανομής και διεκπεραίωσης εκατομμυρίων εισιτηρίων κάθε χρόνο.

- ❖ **Κατάργηση του δωρεάν γεύματος.** Η easyJet, με σκοπό να μειώσει το κόστος της καθώς επίσης και τη μη αποδοτική γραφειοκρατία, δεν παρέχει γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης, γεγονός το οποίο τη διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους αερομεταφορείς. Σε περίπτωση που οι επιβάτες της easyJet επιθυμούν να προμηθευτούν φαγητό κατά τη διάρκεια της πτήσης αυτό είναι δυνατό και μάλιστα η εταιρεία έχει κερδίσει πολλά βραβεία για τις υπηρεσίες φαγητού της!
- ❖ **Χρήση των καταλληλότερων αεροδρομίων.** Η easyJet προτιμά να χρησιμοποιεί στην Αγγλία μικρά αεροδρόμια από μεγάλα αεροδρόμια όπως το Heathrow ή το Manchester, τόσο εξαιτίας της χαμηλότερης αεροπορικής κίνησης και κατά συνέπεια του μικρότερου χρόνου αναμονής όσο και εξαιτίας του χαμηλότερου κόστους. Λόγω της μικρότερης αεροπορικής κίνησης των περιφερειακών αεροδρομίων της Αγγλίας, η easyJet έχει τη δυνατότητα να εκτελέσει περισσότερα δρομολόγια για διαδρομές μεγάλης ζήτησης. Όσον αφορά τη Δυτική Ευρώπη, ο αερομεταφορέας χρησιμοποιεί τα αεροδρόμια στις μεγαλύτερες πόλεις, τα οποία εξυπηρετούν σε γενικές γραμμές τους εθνικούς αερομεταφορείς.
- ❖ **Λειτουργίες χωρίς χαρτιά.** Η easyJet, έχει αυξήσει σημαντικά την ευελιξία της εταιρείας, επιτρέποντας την πρόσβαση στη διοίκηση της επιχείρησης από παντού στον κόσμο με ασφάλεια μέσω πληροφοριακών συστημάτων.

Η βασική ιδέα του αερομεταφορέα είναι η ιδέα του γραφείου χωρίς χαρτιά η οποία απλοποιήσει εξαιρετικά τις πρακτικές της.

6.5. Swot Ανάλυση της EasyJet

Η ανάλυση SWOT είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για μία επιχείρηση ώστε να αξιολογήσει τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την λειτουργία της και να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με την επιλογή αποφάσεων για το μέλλον της.

Η Swot ανάλυση είναι μία διαδικασία προσεκτικής έρευνας της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της μέσω των δυνάμεων (strengths), αδυναμιών (weaknesses), ευκαιριών (opportunities) και απειλών (threats). Οι **δυνάμεις** είναι οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης και περιλαμβάνουν την κατάλληλη τεχνολογία, ικανότητες του προσωπικού, πόρους, θέση στην αγορά και άλλα. Οι **αδυναμίες** είναι συνθήκες μέσω των οποίων η εταιρεία μπορεί να οδηγηθεί σε χαμηλή απόδοση και μπορεί να περιλαμβάνουν χαμηλή εικόνα του προϊόντος, ασαφή στρατηγική, ελλιπή εξοπλισμό, αδύναμη διοίκηση, υψηλά χρέη και άλλα. Οι **ευκαιρίες** είναι συνθήκες του περιβάλλοντος της εταιρείας τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να στρέψει προς όφελός της. Οι **απειλές** είναι τρέχουσες ή μελλοντικές συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον οι οποίες μπορούν να βλάψουν την εταιρεία και μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές στη σύσταση του πληθυσμού, νέες τεχνολογίες, αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς ή αύξηση του ανταγωνισμού και αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Η ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας αλλά και της διαρκούς μεγέθυνσης της EasyJet βασίζεται σε έξι δυνάμεις κλειδιά (strengths):

- ✚ Απλή δομή ναύλων – κράτηση νωρίς για χαμηλότερες τιμές
- ✚ Χαμηλό ανά μονάδα κόστος
- ✚ Δέσμευση στην ασφάλεια και στην εξυπηρέτηση των επιβατών
- ✚ Υψηλή επιχειρησιακή κουλτούρα
- ✚ Δυνατό όνομα στην αγορά και
- ✚ Δίκτυο με πολλές βάσεις

Παράλληλα η εταιρεία ενισχύθηκε σημαντικά με την εξαγορά της αεροπορικής εταιρείας Go. Η ανωτέρω εξαγορά αναμένεται να αποφέρει μεγάλα οφέλη για τους μετόχους της easyJet καθώς επίσης και να συνεισφέρει σημαντικά στους στόχους της εταιρείας να γίνει ηγέτης χαμηλού κόστους στην Ευρώπη ενισχύοντας τη θέση της σε σημαντικές αγορές στόχους, αυξάνοντας τη δύναμη της διοίκησης και δίνοντας περισσότερες δυνατότητες στην εταιρεία να εκμεταλλευθεί ευκαιρίες για αύξηση της κερδοφορίας της.

Η συγκεκριμένη στρατηγική της easyJet, όπως αναλυτικά έχει περιγραφεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, της επέτρεψε να αποκτήσει υψηλά κέρδη σε μία βιομηχανία με χαμηλό μέσο όρο κερδών και υψηλή ανταγωνιστικότητα και να αποτελεί την εταιρεία – ηγέτη στην αεροπορική βιομηχανία χαμηλού κόστους.

Μερικές από τις πολιτικές της easyJet για μείωση της τιμής των ναύλων αποτελούν και τις αδυναμίες της εταιρείας. Σε αντίθεση με τις ανταγωνίστριες αεροπορικές εταιρείες, η easyJet δεν διαθέτει καθίσματα πρώτης θέσης στα αεροπλάνα της. Αυτή ήταν μία συνειδητή επιλογή της διοίκησης σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας για χαμηλό κόστος. Η easyJet μπορεί να έχασε κάποιους πελάτες πρώτης θέσης από ανταγωνίστριες εταιρείες. Επίσης η εταιρεία είναι πιθανό να έχασε κάποιους πελάτες οι οποίοι μπορεί να επιθυμούσαν γεύμα στο ταξίδι τους.

Η στρατηγική της easyJet, την οποία προσπάθησαν να ακολουθήσουν και άλλες αεροπορικές εταιρείες όπως η British Airways, είναι η στρατηγική της «εικονικής αεροπορικής εταιρείας» (virtual airline), η οποία είναι πολύ απλή: ένας αερομεταφορέας πρέπει να επικεντρώνεται στις βασικές εργασίες του, δηλαδή στην λειτουργία ενός δικτύου αεροπορικών υπηρεσιών και να παραχωρεί σε άλλους, όσες περισσότερες μη βασικές εργασίες μπορεί, μειώνοντας με τον τρόπο αυτό τα κόστη του. Η ανωτέρω στρατηγική παρουσιάζει ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα: καθώς η αεροπορική αγορά είναι κυκλική, η συγκέντρωση μόνο στις βασικές εργασίες εγκαταλείποντας τις περιφερειακές υπηρεσίες κάνει μία αεροπορική εταιρεία λιγότερο ανθεκτική σε κάθε πιθανή οικονομική κρίση αφού δεν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές εσόδων ώστε να ισοσταθμίσουν την πτώση των εσόδων από τις κύριες εργασίες. Για παράδειγμα, η έλλειψη εναλλακτικών πηγών εσόδων οδήγησε στη δραματική πρώτη της κερδοφορίας της British Airways από \$330εκατ. καθαρό κέρδος το 1998 σε ζημίες ύψους \$34εκατ. το 1999.

Εξάλλου η απόκτηση της αεροπορικής εταιρείας Go εκτός από οφέλη ενέχει και κινδύνους για την easyJet. Η αύξηση του μεγέθους της εταιρείας μπορεί να της στερήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως την ευελιξία την οποία διαθέτει τώρα καθώς και αλλαγή στην οργάνωση της επιχείρησης εσωτερικά.

Η αναμενόμενη αλλαγή διοίκησης της easyJet μετά το 2003 είναι πιθανό να προκαλέσει προβλήματα στην εταιρεία, καθώς η αποχώρηση του ιδρυτή της, Στέλιου Χατζηγιάννου, μπορεί να θεωρηθεί από τους μετόχους ως ένδειξη ότι η εταιρεία δεν θα έχει θετική πορεία στο μέλλον, παρά το γεγονός ότι ο νυν πρόεδρος της εταιρείας έχει καταστήσει σαφές ότι η αποχώρησή του γίνεται γιατί στοχεύει στην κατάκτηση άλλων βιομηχανιών και το εισόδημά του εξαρτάται αποκλειστικά από την easyJet, με αποτέλεσμα να είναι υποχρεωτική η ρευστοποίηση ενός μεγάλου τμήματος των μετοχών του (κατέχει το 59% του συνόλου των μετοχών).

Τέλος, η πραγματοποιηθείσα παραγγελία από την easyJet 120 αεροσκαφών τύπου A319 από την Airbus ενέχει κινδύνους για την εταιρεία καθώς η easyJet χάνει το πλεονέκτημα από την ομοιομορφία του στόλου της, το οποίο της επέτρεπε εναλλαγή των αεροσκαφών μεταξύ των προορισμών της καθώς επίσης και μείωση του κόστους εκπαίδευσης των πιλότων, πληρώματος και μηχανικών των αεροσκαφών.

Η ενοποίηση του αεροπορικού περιβάλλοντος παρέχει στην easyJet ένα αριθμό πιθανόν ευκαιριών (opportunities).

- Ⓢ Η easyJet είναι σε πλεονεκτική θέση να εκμεταλλευθεί τη μείωση των δικτύων άλλων αεροπορικών εταιρειών καθώς μπορεί, λόγω του επιχειρησιακού της μοντέλου, να εκτελεί συχνές πτήσεις στους μεγαλύτερους προορισμούς, δημιουργώντας αξιόπιστες εναλλακτικές επιλογές για τον επιβάτη για επαγγελματικούς λόγους. Επίσης, εάν η ανάπτυξη των οικονομιών επιβραδυνθεί, οι επιχειρηματίες-επιβάτες θα αναζητήσουν εναλλακτικές λύσεις χαμηλού κόστους φεύγοντας από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς.
- Ⓢ Το internet, μέσω της παροχής στους καταναλωτές άμεσης πρόσβασης στις υπηρεσίες μίας αεροπορικής εταιρείας, αναμένεται να αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των επιβατών. Το γεγονός αυτό θα οδηγήσει σε μείωση των ναύλων και κατά συνέπεια η τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου θα είναι η πιο σημαντική μεταβλητή για την επιλογή ενός αερομεταφορέα, σε αντίθεση με τη διαφοροποίηση καθώς και τη φήμη μίας αεροπορικής εταιρείας η σημαντικότητα των οποίων θα μειώνεται συνεχώς ενώ η διατήρηση και των δύο ανωτέρω στοιχείων από μία αεροπορική εταιρεία θα γίνεται όλο και πιο δύσκολη και ακριβή. Κατά συνέπεια θα ωφεληθούν οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, όπως η easyJet.

Το 2000 οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες αντιμετώπισαν οικονομικά προβλήματα καθώς διπλασιάστηκαν οι τιμές των καυσίμων σε σύγκριση με το 1998. Η περαιτέρω πιθανή αύξηση της τιμής των καυσίμων είναι μία πολύ σημαντική απειλή για την easyJet καθώς τα καύσιμα είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα του κόστους της και κατά συνέπεια αύξηση της τιμής τους θα οδηγήσει σε αύξηση της τιμής των ναύλων της εταιρείας.

Μία άλλη πολύ σημαντική απειλή για την easyJet είναι η αύξηση του ανταγωνισμού. Καθώς η αεροπορική βιομηχανία αντιμετωπίζει κρίση πολλές αεροπορικές εταιρείες στρέφονται είτε στη μείωση των τιμών των εισιτηρίων τους περικόπτοντας τα κόστη τους είτε στη δημιουργία συμμαχιών. Καθώς η αεροπορική βιομηχανία θα απελευθερώνεται καινούργιες συμμαχίες αλλά και συγχωνεύσεις μεταξύ αερομεταφορέων διαφόρων κρατών θα πραγματοποιούνται.

Οι «παραδοσιακοί αερομεταφορείς», μέσα στο πλαίσιο της γενικής απελευθέρωσης της αεροπορικής βιομηχανίας και με στόχο να αντιμετωπίσουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσπαθούν είτε να μιμηθούν τις στρατηγικές των τελευταίων είτε να αντιγράψουν μερικά χαρακτηριστικά κλειδιά. Για παράδειγμα, η Air Canada δρομολόγησε σχέδια για να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους οι δύο θυγατρικές της εταιρείες Zip και Tango προσφέροντας εκπτώσεις στους ναύλους τους έτσι ώστε να ανταγωνισθούν τον αερομεταφορέα χαμηλού κόστους WestJet στο Δυτικό Καναδά. Εάν οι παραδοσιακοί μεγάλοι αερομεταφορείς καταφέρουν να μειώσουν το κενό ανάμεσα στο δικό τους κόστος και σε αυτό των ανταγωνιστών τους χαμηλού κόστους, οι μεγαλύτερες ικανότητές τους στη διαχείριση των υπηρεσιών τους θα τους δώσουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

6.6. Επίλογος

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν μία στρατηγική, ακόμα και αν είναι ανεπίσημη και σποραδική. Όλες οι εταιρείες πηγαίνουν κάπου αλλά δυστυχώς κάποιες δεν ξέρουν που. Το παλιό ρητό «Εάν δεν ξέρεις που πηγαίνεις, συνήθως

καταλήγεις εκεί όπου δεν ήθελες!» τονίζει την ανάγκη οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν τις ιδέες και τις τεχνικές της στρατηγικής. Η στρατηγική χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις μικρές και τις μεγάλες εταιρείες, τους μη κερδοσκοπικούς και τους κυβερνητικούς οργανισμούς.

Η στρατηγική βοηθάει την επιχείρηση να επηρεάζει και να προβλέπει τα γεγονότα παρά απλώς να αντιδρά σε αυτά. Ουσιαστικά, αποτελεί μία συστηματική και αντικειμενική προσέγγιση για τον καθορισμό της μελλοντικής κατεύθυνσης ενός οργανισμού. Οι απαιτήσεις για τις εταιρείες να ανταποκριθούν στις ανάγκες των καταναλωτών αυξάνουν συνεχώς, ενώ το επιχειρησιακό περιβάλλον μεταβάλλεται τόσο γρήγορα ώστε πλέον οι διευθυντές δεν μπορούν να λάβουν υπόψη τους μόνο τη διαίσθησή τους για να καθορίσουν την πορεία δράσης τους. Οι επιτυχημένοι σχεδιαστές στρατηγικής σκέφτονται την επιχείρησή τους, που βρίσκονται και τι θέλουν να είναι ως οργανισμός και μετά σχεδιάζουν προγράμματα και πολιτικές για να πάνε από εκεί που βρίσκονται εκεί που θέλουν σε μία εύλογη χρονική περίοδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 6^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Προστασία των επιβατών αεροπορικών μεταφορών στην ευρωπαϊκή Ένωση, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, Βρυξέλλες, 21.6.2000.
2. Park J., The effects of alliances on markets and economic welfare, the University of British Columbia, 1997
3. Pels E., Peter Nijkamp and Piet Rietveld, Substitution and complementarity in aviation: airports vs. airlines, Free University of Amsterdam, 1997
4. David F., Strategic Management, 6th edition, Prentice Hall International, Inc.
5. Dr.Osgood W., SWOT Analysis, New Hampshire SWOT Analysis, 1999
6. Dukceovich D., EasyJet Chairman's Easy Exit, Online, Internet, www.forbes.com, 18/4/2002
7. Doganis R., Airline business models for the new millennium, Business Policy and Strategic Management, University of Washington, Bothell, Online, Internet, 15/3/2001, www.bothell.washington.edu
8. Boyle J., Bruised airlines emerge from the turbulence, Online, Internet, 15/5/2002, afr.com/special reports
9. Vance Ch., Analysis of Southwest Airlines, Online, Internet, 1998, webpages.marshall.edu
10. EasyJet plc, Annual Report and Accounts 2001, Online, Internet, www.easyJet.com
11. EasyJet, Information Pack, Online, Internet, 2002, www.easyJet.com/en/about/

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδ.Γ.Μπένου, 2002.
2. Δημοσιευμένοι ισολογισμοί της Ολυμπιακής Αεροπορίας, της Aegean Airlines και της Cronus Airlines.
3. Ειδικός Συνεργάτης, «Ολυμπιακή Αεροπορία:Πυροβολώντας τους μάνατζερ», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Απρίλιος 1999
4. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Έκθεση που αφορά την εφαρμογή του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ.2299/89 του Συμβουλίου σχετικά με έναν κώδικα συμπεριφοράς για τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων (ΗΣΚ), Βρυξέλλες, 9.7.1997
5. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, ΕυρωΜεσογειακή Συνεργασία στον τομέα των μεταφορών, ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βρυξέλλες, 16.1.1998
6. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Εφαρμογή των κανόνων του ανταγωνισμού στις αεροπορικές μεταφορές, υπόμνημα της Επιτροπής, Βρυξέλλες, 16.5.1997
7. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η Ευρωπαϊκή Βιομηχανία Αερομεταφορών: από την ενιαία αγορά στις προκλήσεις της παγκόσμιας αγοράς, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και στην Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και στην Επιτροπή των Περιφερειών, Βρυξέλλες, 20.5.1999.
8. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Η σημασία της τρίτης δέσμης μέτρων απελευθέρωσης της αγοράς Αεροπορικών Μεταφορών, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Βρυξέλλες, 22.10.96.
9. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Προστασία των επιβατών αεροπορικών μεταφορών στην ευρωπαϊκή Ένωση, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο, Βρυξέλλες, 21.6.2000.
10. Ε.Σ.Υ.Ε., Στατιστική Μεταφορών και Επικοινωνιών, Αθήνα 1997
11. Καψής Ν., «Ο.Α.:Σενάρια πώλησης, μνηστήρες και η ανάξια νύφη», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Ιούλιος 2000
12. Καψής Ν., «Οι ιδιώτες απογειώνονται, η Ολυμπιακή προσγειώνεται», Οικονομική Βιομηχανική Επιθεώρηση, Απρίλιος 2000

13. Λαΐνος Ι., Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, 2^η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1999
14. Ολυμπιακή Αεροπορία, Εντός της Ο.Α., Online, Internet, 1999-2002, ww2.olympic-airways.gr
15. Παναγόπουλος Γ. & Φραγκουδάκη Α., Αερομεταφορές: Οι αεροπορικές εταιρείες, Κλαδική Μελέτη, Ι.Ο.Β.Ε., Σεπτέμβριος 1997
16. Παπανικολάου Γ., «Ο ισολογισμός: χαριστική βολή για την Ο.Α.», Οικονομικός, 14/1/1999
17. 3^η Επιστημονική Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Μεταφορές και Τουρισμός, Εκδόσεις Ε.Σαμπράκος, Πειραιάς, 20.5.1999
18. Υ.Π.Α., Στατιστική Αεροπορικής Κίνησης 1978-1998, Διεύθυνση Οργάνωσης και Ανάπτυξης, Τμήμα Στατιστικής
19. Aegean airlines, Εταιρική Παρουσίαση, Online, Internet, www.aegean-air.gr

ΞΕΝΗ

1. Air Transport Association, Air Travel Survey, Online, Internet, 12/11/2002, www.londecon.co.uk/pubs/comp/crb8.htm
2. Antoniou A., The Status of the Core in the Airline Industry: The Case of the European Market, Managerial and Decision Economics, Published by John Wiley & Sons Ltd, 1998
3. Association of European Airlines, Traffic Update – International scheduled Services of AEA Member Airlines, Online, Internet, January-December 2000, www.aea.be
4. Boyle J., Bruised airlines emerge from the turbulence, Online, Internet, 15/5/2002, afr.com/special-reports
5. David F., Strategic Management, 6th edition, Prentice Hall International, Inc.
6. Del Vecchio J., Analyzing Industries, Online, Internet, 9/3/2000, www.fool.com
7. Doganis R., Airline business models for the new millennium, Business Policy and Strategic Management, University of Washington, Bothell, Online, Internet, 15/3/2001, www.bothell.washington.edu
8. Dukceovich D., EasyJet Chairman's Easy Exit, Online, Internet, www.forbes.com, 18/4/2002

9. EasyJet plc, Annual Report and Accounts 2001, Online, Internet, www.easyJet.com
10. EasyJet, Information Pack, Online, Internet, 2002, www.easyJet.com/en/about/
11. ECAC, Air Traffic Management Strategy for the years 2000+, Volume 1 & 2, Published by Eurocontrol, January 2000
12. ERA, Performance: an analysis of traffic and punctuality, yearbook 2000
13. European Commission, Air transport, The Single Market Review, Subseries II: impact on Services, Volume 2, 1997
14. European Commission, Interactions between High-speed Rail and Air Passenger Transport, Luxembourg, 1998
15. McDaniels A., Global Distribution Systems: Overview, Online, Internet, 7/7/1999, www.awgnews.com
16. Osgood W., SWOT Analysis, New Hampshire SWOT Analysis, 1999
17. Park J., The effects of alliances on markets and economic welfare, the University of British Columbia, 1997
18. Pels E., Nijkamp P. and Rietveld P., Substitution and complementarity in aviation: airports vs. airlines, Free University of Amsterdam, 1997
19. Travel Agent, Forecast for the Future: Airlines, Online, Internet, 12/11/2000, www.finarticles.com
20. Vance Ch., Analysis of Southwest Airlines, Online, Internet, 1998, webpages.marshall.edu