

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

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: ΤΕΡΖΑΚΗ ΚΑΛΛΙΟΠΗ Α.Μ. 4051**

**ΘΕΜΑ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΣΤΙΣ  
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ**



**ΕΠΟΠΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2007**

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Εισαγωγή στις στρατηγικές συμμαχίες.....	3
<b>1.</b> Πώς δημιουργούνται οι συμμαχίες.....	6
<b>2.</b> Η Ιστορία. Ευρώπη - Αμερική – Ελλάδα.....	8
<b>3.</b> Τα Μέλη των Συμμαχιών.....	19
<b>4.</b> Ελέγχοντας το Σύστημα.....	21
<b>5.</b> Star Alliance - Jaan Albrecht.....	22
<b>6.</b> OneWorld και SkyTeam.....	32
<b>7.</b> Τα αποτελέσματα.....	38
<b>8.</b> Το μέλλον.....	42
<b>9.</b> Συμπεράσματα.....	44
Βιβλιογραφία – πηγές.....	45

## **Εισαγωγή στις στρατηγικές συμμαχίες**

Εάν πήρατε κάποια διεθνή πτήση τελευταία, μπορεί να παρατηρήσατε κάποιες μεγάλες αλλαγές στην εξυπηρέτησή σας. Ποιες είναι αυτές οι αλλαγές; Πρώτα απ'όλα, αγοράσατε το εισιτήριό σας από μια αεροπορική εταιρεία και σας βάζουν σε πτήση ενός από τους ανταγωνιστές τους. Για ποιο λόγο να το κάνουν αυτό; Δεν χάνουν κέρδη με το να δίνουν τις δουλειές τους; Τώρα έχετε προσγειωθεί και πάλι βλέπετε πως μία άλλη εταιρεία προσφέρει μηχανική βοήθεια στο αεροσκάφος που σας μετέφερε. Οι αεροσυνοδοί συζητάνε διακριτικά για το πόσα χρήματα παίρνουν οι αεροσυνοδοί σε μία άλλη ήπειρο. Τί συμβαίνει τελικά;

Η απάντηση βρίσκεται σε ένα σχετικά πρόσφατο φαινόμενο που ονομάζεται «Στρατηγικές Συμμαχίες». Διάφορες αερογραμμές έχουν αρχίσει να συνεργάζονται μεταξύ τους: συμπεριλαμβανομένου και του να εμπορεύονται τις υπηρεσίες ο ένας του άλλου και φυσικά τη χρηματική υποστήριξη μεταξύ των εταιριών. Η μία αεροπορική εταιρία προσφέρει κάτι στην άλλη σε αντάλλαγμα για κάτι άλλο που της προσέφερε. Με άλλα λόγια, οι ανταγωνιστές στην βιομηχανία ανοίχτηκαν ώστε να δημιουργήσουν συνεργασίες. Κάτι το οποίο δίνει καινούριο νόημα στο ρητό «κράτησε τους φίλους σου κοντά και τους εχθρούς σου πιο κοντά».

Στα επόμενα κεφάλαια θα δούμε πως οι αεροπορικές βιομηχανίες χρησιμοποιούν τις «Στρατηγικές Συμμαχίες». Θα κάνουμε μία απόπειρα να εξηγήσουμε το λόγο για τον οποίο δημιουργήθηκαν οι συμμαχίες αυτές και για ποιο λόγο έχει γίνει περισσότερο πολύπλοκο σήμερα. Επίσης θα πάρουμε μία ιδέα στο πώς ακριβώς αυτές οι συμμαχίες δημιουργήθηκαν στο παρελθόν και πώς δημιουργούνται ακόμα. Τέλος θα εξηγηθούν γενικά οι συμμαχίες: τί είναι λεπτομερειακά, και πως λειτουργούν σε καθημερινή βάση.

Γενικά στις επιχειρήσεις, μια συμμαχία είναι μια σχέση συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων οργανισμών. Η συμμαχία είναι ουσιαστικά μια συμφωνία συνεργασίας για την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Η βασική αρχή κάθε επιχειρηματικής συμμαχίας είναι η εξειδίκευση των δραστηριοτήτων των εταίρων, ώστε κάθε επιχείρηση να αξιοποιεί τα ιδιαίτερα πλεονεκτήματά της και επιτρέποντας στις άλλες επιχειρήσεις να επικεντρώσουν τις δραστηριότητές τους στα δικά τους ισχυρά σημεία. Γενικά οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα "μακροπρόθεσμης σταθερότητας μέσω του συνδυασμού πόρων και

ικανοτήτων". Η ανάπτυξη επιτυχημένων συμμαχιών δεν είναι κάτι εύκολο. Οι συμμαχίες τυπικά διαρκούν αρκετό χρόνο, περιλαμβάνουν προβλέψεις για την κατανομή των κινδύνων και των κερδών, είναι προϊόν προσεκτικού σχεδιασμού, περιλαμβάνουν εκτεταμένη ανταλλαγή πληροφοριών και η τήρησή τους εξασφαλίζεται με αμοιβαίες συμφωνίες ελέγχου. Από τη φύση τους οι συμμαχίες είναι πολύπλοκες και απαιτούν σημαντικές τροποποιήσεις των παραδοσιακών επιχειρηματικών πρακτικών.

### **Λόγοι για την είσοδο σε μια συμμαχία**

"Όλες οι μορφές συμμαχιών απαιτούν από τους εταίρους μια σημαντική δέσμευση χρόνου και πόρων, που μπορεί να δικαιολογηθεί μόνο με την προσδοκία για σημαντική αύξηση της αποτελεσματικότητας και μείωση του κόστους. Οι στόχοι αυτοί χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες:

1. Μείωση του κόστους χάρη στην εξειδίκευση των δραστηριοτήτων
2. Αύξηση της δημιουργικότητας μέσα από το συνδυασμό πόρων
3. Βελτίωση του σχεδιασμού χάρη στην ανταλλαγή πληροφοριών
4. Καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών
5. Κοινή ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου.

### **Παράγοντες της επιτυχίας μιας συμμαχίας**

"Όπως έχει αναφερθεί, μια επιχειρηματική συμμαχία μπορεί να έχει πολλές μορφές. Έχει διαπιστωθεί όμως ότι οι επιτυχημένες συμμαχίες παρουσιάζουν μια σειρά από κοινά χαρακτηριστικά. Οι σημαντικότεροι παράγοντες για την επιτυχία μιας συμμαχίας είναι οι εξής:

1. Προσεκτική επιλογή εταίρων
2. Ανταλλαγή πληροφοριών

3. Καθορισμός ρόλων
4. Σταθεροί κανόνες
5. Πρόβλεψη ομαλής εξόδου.

### **Λόγοι αποτυχίας μιας συμμαχίας**

Οι συμμαχίες προσφέρουν τη δυνατότητα σημαντικών πλεονεκτημάτων, αλλά περικλείουν και τον κίνδυνο αποτυχίας. Μια συμμαχία απαιτεί αλλαγές στη συνηθισμένη πρακτική των εταιρών, που δεν είναι πάντοτε εύκολο να πραγματοποιηθούν. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα, που οδηγούν στην αποτυχία μιας συμμαχίας, είναι τα εξής:

1. Έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση
2. Έλλειψη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των εταιρών
3. Ασαφείς στόχοι
4. Άνιση δέσμευση των εταιρών
5. Απώλεια του ελέγχου.

## **1. Πώς δημιουργούνται οι συμμαχίες.**

Η δημιουργία μιας συμμαχίας δεν είναι τόσο εύκολη όπως η υπογραφή ενός συμβολαίου. Είναι πολύ περισσότερο πολύπλοκο από μια απλή συμφωνία σχετικά με τα μόνους και τα χρήματα. Υπάρχει μία τεράστια διεργασία η οποία προαπαιτεί την επικοινωνία και τον σχεδιασμό που πρέπει να υπάρχει μεταξύ των εταιρειών και στο τέλος η όλη διεργασία μπορεί να κάνει αρκετό καιρό για να ολοκληρωθεί.

Αρχικά οι εταιρείες θα πρέπει να καθιερώσουν μια σωστή και ολοκληρωμένη επικοινωνία μεταξύ τους. Συνήθως μία αεροπορική εταιρεία αποφασίζει μόνη της ότι θα πρέπει να αρχίσει να εκμεταλλεύεται τις συμμαχίες για να βελτιώσει τις συναλλαγές της. Μετά από αυτό κάνουν έρευνα σχετικά με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες. Μία συμμαχία με μία οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό και επωφελές.

Συχνά μια εταιρεία που πετάει σε πολλές περιοχές διαφορετικές από τις δικές της και μία εταιρεία η οποία μοιράζεται μία κοινή αποστολή στην δομή της εταιρείας τους, θα μπορούσε να είναι μια καλή επιλογή.

Από τη στιγμή που η αεροπορική εταιρεία έχει βρεθεί, ξεκινάνε οι συζητήσεις για μία πιθανή συμμαχία με την εν λόγω εταιρεία. Γενικά, θα θέλουν να παρουσιάσουν τα πλεονεκτήματα και να κατονομάσουν το ενδεχόμενο ρίσκο και τις διαφωνίες. Εάν η άλλη εταιρεία πειστεί, θα πρέπει να συζητήσουν για το τί μπορεί να προσφέρει η μία εταιρεία στην άλλη και πως θα μπορέσουν να συνεργαστούν. Μετά μένει να δώσουν απαντήσεις στα εξής ερωτήματα :

Τί θα κάνουν πέρα από το code-sharing ;

Θα υιοθετήσουν ένα κοινό πρόγραμμα όσον αφορά το μάρκετινγκ ;

Θα μοιραστούν την τεχνολογία σε μία προσπάθεια να αναπτυχθούν μαζί ;

Ποιος θα παίρνει τις αποφάσεις για την συμμαχία, ο Γενικός Διευθυντής, ή όλοι μαζί ;

Τί ποσό κεφαλαίου θα πρέπει να διαθέσει η κάθε εταιρεία ;

Ποιος θα έχει πρόσβαση στα χρήματα της εταιρείας ;

Καθώς όλα αρχίζουν να μπαίνουν σε μία σειρά, οι εταιρείες θα ξεκινήσουν να βάζουν όλα αυτά σε μία γραπτή μορφή συμβολαίου. Κάθε εταιρεία έχει πραγματικά τον δικό της τρόπο να εγκρίνει συμφωνίες σαν αυτή, αλλά γενικά το Επιτελείο των Διευθυντών σε κάθε εταιρεία θα πρέπει να το εγκρίνει. Εάν δεν το εγκρίνουν, τότε η

συμφωνία είναι άκυρη προτού καν ξεκινήσει. Η συνεργασία φυσικά δεν μπορεί να είναι μονόπλευρη για ευνόητους λόγους.

Τώρα και οι δύο εταιρείες έχουν συμφωνήσει να συνεργαστούν σαν συμμαχία. Οι λεπτομέρειες του τρόπου συνεργασίας τους και για το τί θα κάνει η μία για την άλλη έχουν ήδη συζητηθεί και συμφωνηθεί. Το επόμενο βήμα είναι πιθανόν το πιο πολύπλοκο. Θα πρέπει να πάρουν έγκριση από την κυβέρνηση της κάθε χώρας με την οποία θα συνεργαστούν. Στην Αμερική αυτό γίνεται από το U.S. Department of Transportation και στην Ευρώπη από την European Commission. Μέχρι να δοθεί έγκριση, δεν τους επιτρέπεται να δημιουργήσουν κανένα είδος συνεργασίας.

Μπορεί να πάρει ακόμα και χρόνια για να λάβουν έγκριση. Συνήθως γίνεται μέσα στο διάστημα ενός χρόνου. Το πρόβλημα είναι ότι είναι πολλές πληροφορίες που πρέπει να αναλυθούν και πολλές προοπτικές που θα πρέπει να συζητηθούν. Πολλές φορές οι κυβερνήσεις μπορεί να ζητήσουν από τις εταιρείες να αλλάξουν κάποια πράγματα στο συμβόλαιό τους.

Ο IATA προώθησε κατά πολύ τις αεροπορικές συμμαχίες. Βλέπει τις συμμαχίες σαν ένα μέσο προστασίας της βιομηχανίας και των καινούριων θέσεων εργασίας που δημιουργούνται μέσα από αυτές. Μέσα από την ιστοσελίδα του στο διαδίκτυο προωθεί ακριβώς αυτό και μάλιστα προσφέρουν εκπαιδευτικά μαθήματα στο πώς να δημιουργήσεις μια συμμαχία και πως να την διατηρήσεις επιτυχώς.

## **2. Η Ιστορία. Ευρώπη - Αμερική - Ελλάδα.**

Η χρήση του αεροπλάνου σαν μέσο μεταφοράς έγινε περισσότερο γνωστή κατά τη διάρκεια του 1930. Ήταν σχετικά μία γρήγορη κίνηση εάν λάβουμε υπόψιν μας το γεγονός ότι η τέχνη του να πετάς με αεροπλάνο γνωστοποιήθηκε το 1903. Το 1945 και με το τέλος του δεύτερου παγκόσμιου πολέμου, η κίνηση ήταν τόσο σφοδρή όπου ήταν έκδηλη η ανάγκη για διεθνείς διακανονισμούς στην βιομηχανία.

Οι πτήσεις δεν ήταν συντονισμένες και η ασφάλεια των επιβατών ήταν το πρωτεύον ζήτημα. Στην προκείμενη φάση ήταν οι κυβερνήσεις των εθνών που συνεργάζονταν και όχι οι εταιρείες.

Οι κυβερνήσεις αποφάσισαν ότι οι πτήσεις χρειαζόντουσαν σταθερούς διακανονισμούς ώστε να επιβιώσουν και πολλά περισσότερα για να αναπτυχθούν. Εντούτοις, η ανάπτυξη ήταν ακριβώς αυτό που χρειαζόντουσαν τα έθνη εκείνη τη στιγμή από την βιομηχανία.

Προσέφερε μεγάλη ευκαιρία διεύρυνσης στις οικονομίες, κάτι που ήταν πολύ επιθυμητό μετά από τη δύσκολη περίοδο του κραχ και του πολέμου. Σχετικά σύντομα οι κυβερνήσεις του κόσμου ένωσαν πως οι αερογραμμές δεν θα μπορούσαν να επιτύχουν μόνες τους. Το αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία του Διεθνή Οργανισμού Αερομεταφορών (international air transportation association - IATA), στον οποίο θα αναφερθούμε αργότερα.

Υπό αυτό το σχέδιο, οι τιμές, τα κέρδη, οι προορισμοί και οι κανονισμοί ασφαλείας ελέγχονταν από το νόμο. Εδώ θα μπορούσε κάποιος να διαφωνήσει στα κατά πόσο καλό ή κακό ήταν αυτό για την βιομηχανία. Το αποτέλεσμα ήταν αργή, αλλά σταθερή ανάπτυξη. Αυτό όπως και όλοι οι κανονισμοί σε μία ελεύθερη επιχείρηση, δεν μπορεί να κρατήσει για πάντα. Μεταξύ των υψηλών τιμών του πετρελαίου και του πληθωρισμού το 1970, οι κυβερνήσεις ήταν απελπισμένες για οτιδήποτε θα μπορούσε να δώσει κάποιο έναυσμα ανάπτυξης στις οικονομίες τους. Η Αμερική κατάλαβε πως μία επιλογή ήταν η απορρύθμιση των αεροπορικών βιομηχανιών. Το 1978 η «πράξη απορρύθμισης αερογραμμών» (airline deregulation act) έκανε ακριβώς αυτό.

Δεν υπήρχε καλύτερο μέρος για να δοθεί το έναυσμα της ανάπτυξης. Οι αερογραμμές είχαν ήδη αποδείξει ότι διευρύνονται και αλλάζουν ραγδαία. Είχαν εξειδικευτεί από το σημείο των ανεμοπλάνων, να πετούν γρηγορότερα από την ταχύτητα του ήχου σε διάστημα 50 χρόνων και σε διάστημα λιγότερο των 80 χρόνων, είχαν καταφέρει να γίνουν ο δεύτερος συνήθης τρόπος μεταφοράς στην Αμερική (λογικά μετά από τα αυτοκίνητα). Το μόνο ερώτημα που παρέμενε



ήταν εάν μπορούσαν οι αεροπορικές βιομηχανίες να τα καταφέρουν από μόνες τους.

Το 1980 απέδειξαν ότι μπορούσαν. Οι αερογραμμές των Ηνωμένων Πολιτειών, ξεκίνησαν να δουλεύουν μεταξύ τους, να διευθύνουν και να ανοίγουν αεροδρόμια και να ενισχύουν μόνοι τους τα πρότυπα ασφαλείας. Επίσης άρχισαν να ασκούν κριτική για τα ήδη υπάρχοντα συστήματα σε χρήση. Κατά μέσο όρο τα ναύλα μειώθηκαν περίπου κατά 20%. Καινούριοι προορισμοί για τους Αμερικανούς επιβάτες εμφανίστηκαν ξαφνικά σε ολόκληρη την υδρόγειο. Ήταν πλέον ξεκάθαρο πως η απορρύθμιση ήταν επωφελής.

Η μεγαλύτερη βελτίωση που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του 1980 ήταν πιθανότατα το code-sharing, ένας διακανονισμός ή συμφωνία με βάση την οποία δύο αεροπορικές εταιρείες μπορούν να πουλάνε και οι δύο θέσεις χρησιμοποιώντας τους δικούς τους αριθμούς πτήσης. Είναι η διαδικασία όπου μία αεροπορική εταιρεία πουλάει εισιτήρια της ανταγωνιστικής της εταιρείας επειδή δεν ναυλώνουν αεροπλάνα για κάποιον προορισμό. Αυτό επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση σε περισσότερους προορισμούς και στις εταιρείες να φαίνονται περισσότερο αποτελεσματικές. Αρχικά η ιδέα ήταν περισσότερο κάτι σαν κόλπο του μάρκετινγκ, αλλά εξελίχτηκε γρήγορα.

Ειδικότερα : **Διανομή κώδικα (Code sharing )** είναι ένας επιχειρησιακός όρος που δημιουργήθηκε αρχικά στη βιομηχανία αερογραμμών μέσα στο 1990 όταν οι αερογραμμές Australian , οι Qantas Airways και οι US's American Airlines συνδυασμένες υπηρεσίες μεταξύ μιας σειράς αμερικανικών εσωτερικών πόλεων και των αυστραλιανών πόλεων. Το μερίδιο κώδικα ήταν μέρος μιας συμφωνίας « συνεταιριστικών υπηρεσιών " μεταξύ των δύο μεταφορέων προτού να διαμορφωθούν οι διάφορες συμμαχίες αερογραμμών. Αναφέρεται σε μια πρακτική όπου μια πτήση που χρησιμοποιείται με μια αερογραμμή πωλείται από κοινού ως πτήση για μια ή περισσότερες άλλες αερογραμμές. Οι περισσότερες σημαντικές αερογραμμές έχουν σήμερα τις συνεργασίες διανομής κώδικα με άλλες αερογραμμές, και η διανομή κώδικα είναι ένα κύριο χαρακτηριστικό των σημαντικότερων συμμαχιών αερογραμμών.

Ο όρος «κώδικας» αναφέρεται στο χρησιμοποιημένο προσδιοριστικό κατά την πτήση πρόγραμμα, γενικά ο αριθμός κώδικα και πτήσης προσδιοριστών αερογραμμών IATA 2 χαρακτήρα. Κατά συνέπεια, XX123, πτήση 123 που χρησιμοποιείται με την αερογραμμή XX, δύναμη επίσης πωλείται με την αερογραμμή YY ως YY456 και από ZZ ως ZZ9876.

Στο πλαίσιο μιας συμφωνίας διανομής κώδικα οι συμμετέχουσες αερογραμμές μπορούν να παρουσιάσουν έναν κοινό αριθμό πτήσης για διάφορους λόγους, που περιλαμβάνουν:

- ☛ Σύνδεση πτήσεις - αυτό παρέχει τη σαφέστερη δρομολόγηση για τον πελάτη, επιτρέποντας το α πελάτης για να κρατήσει το ταξίδι από το σημείο Α στο Β μέσω του σημείου Γ κάτω από ένα κώδικας μεταφορέα, αντί ενός πελάτη που κρατά από το σημείο Α στο Γ κάτω από ένα κώδικας, και από το σημείο Γ στο Β σε έναν άλλο κώδικα. Αυτό είναι όχι μόνο α η επιφανειακή προσθήκη ως συνεργαζόμενες αερογραμμές προσπαθεί επίσης να συγχρονίσει τα προγράμματα και ο ισότιμος χειρισμός αποσκευών τους, ο οποίος κάνει τις μεταφορές μεταξύ της σύνδεσης των πτήσεων λιγότερο χρονοβόρων.
- ☛ Πτήσεις και από τις δύο οι αερογραμμές που πετούν την ίδια διαδρομή - αυτό παρέχουν μια προφανή αύξηση η συχνότητα της υπηρεσίας στη διαδρομή με μια αερογραμμή
- ☛ Αντιληπτή υπηρεσία οι αγορές - αυτό παρέχει μια μέθοδο για τους μεταφορείς που όχι ενεργοποιήστε τα αεροσκάφη τους σε μια δεδομένη διαδρομή στην έκθεση κέρδους στην αγορά μέσω της επίδειξης των αριθμών πτήσης τους.

Στο πλαίσιο μιας συμφωνίας διανομής κώδικα, η αερογραμμή που λειτουργεί πραγματικά την πτήση (αυτή που παρέχει το αεροπλάνο, το πλήρωμα και τις υπηρεσίες βοήθειας εδάφους) καλείται λειτουργών μεταφορέας. Η επιχείρηση ή οι επιχειρήσεις που πωλούν τα εισιτήρια για εκείνη την πτήση αλλά όχι να λειτουργήσουν πραγματικά, αυτό καλείται εμπορικοί μεταφορείς.[...]

Το code-sharing ανακαλύφθηκε από την Aeroflot και την Japan Airlines κατά τη διάρκεια του 1960, για την καλύτερη μεταφορά των επιβατών από το Τόκιο στη Μόσχα. Εκείνο το διάστημα, οι πωλήσεις των εισιτηρίων ήταν περιορισμένες και η διεξαγωγή τους λάμβανε μέρος σε ασήμαντες περιπτώσεις.

Οι αερογραμμές των Ηνωμένων Πολιτειών το 1980 είχαν την ιδέα και εργάστηκαν με βάση αυτήν. Έκαναν συμφωνίες μεταξύ τους ώστε να μπορούν να πουλάνε ολοκληρωτικά η μία εταιρεία τα εισιτήρια της άλλης. Για παράδειγμα, ένας επιβάτης των American Airlines θα μπορούσε να έχει το ίδιο δικαίωμα για ένα εισιτήριο στο εξωτερικό από την Delta όπως θα είχε και ως επιβάτης της Delta. Ήταν κατά κάποιο τρόπο μια συμφωνία ελεύθερης ανταλλαγής. Ανταλλάζανε επιβάτες χωρίς κανένα φραγμό.

Μέχρι το 1992, αυτός ο τύπος του code-sharing είχε εξαπλωθεί στην

Ευρώπη. Ο Ευρωπαϊκός νόμος το παρέβλεψε και εκείνη τη χρονιά οι Αμερικανοί και οι Ευρωπαίοι μεταφορείς ξεκίνησαν το code-sharing και κατά συνέπεια και την συνεργασία μεταξύ τους για πρώτη φορά. Τον Ιούνιο του 1996, εκδόθηκε από τον ΙΑΤΑ , μία μελέτη στην οποία ισχυριζόνταν ότι υπήρχαν πάνω από 400 συμφωνίες code-sharing.

Η όλη εξέλιξη οδήγησε σε πίεση προς την Ευρωπαϊκή Ένωση να απορρυθμίσουν τελείως τις αερογραμμές τους.

Το 1997, η Ευρωπαϊκή Ένωση έκανε αυτό ακριβώς και κατά αυτόν τον τρόπο το πεδίο ήταν έτοιμο για να ξεκινήσουν οι συμμαχίες.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να κάνουμε μία παρένθεση σε μία προσπάθεια να εξηγήσουμε την κατάσταση στην Ελλάδα. Οι αερογραμμές περνούσαν ήδη μια σχετικά δύσκολη περίοδο και η 11η Σεπτεμβρίου επέφερε δραματικές αλλαγές σε όλον τον κόσμο και φυσικά η Ελλάδα δε θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση. Ο κόσμος θεώρησε πλέον πως αυτός ο τρόπος μεταφοράς δεν είναι πλέον ασφαλής και πέρασε αρκετός καιρός με πολλές και σημαντικές προσπάθειες των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε ο κόσμος να αρχίσει να χρησιμοποιεί τα αεροπλάνα και πάλι με την ίδια συχνότητα. Φυσικά κάτι τέτοιο είχε καταστροφικά αποτελέσματα για πολλές εταιρείες. Τα δρομολόγια μειώθηκαν, καθώς και οι θέσεις εργασίας και όσες εταιρείες δεν μπόρεσαν να συνεργαστούν ή να απορροφηθούν από κάποια μεγαλύτερη, έκλεισαν.

Στην Ελλάδα τα πράγματα δε διέφεραν σε σύγκριση με την υπόλοιπη Ευρώπη. Στο «μάτι» ενός τυφώνα που ήδη συνοδευόταν από απολύσεις προσωπικού, περικοπές πτήσεων και συρρίκνωση των εταιρειών κινδύνευαν να πέσουν οι ελληνικές αερομεταφορές καθώς παρατεινόταν η διάρκεια της παγκόσμιας κρίσης που απειλούσε με κλείσιμο ακόμη και κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες.

Ο πανικός χτύπησε δυνατά την πόρτα της χώρας μας αφού ο κλάδος των αερομεταφορών της Ευρώπης έπειτα από τις τρομοκρατικές επιθέσεις κατά των Η.Π.Α. είχε εισέλθει σε μεγάλη κρίση που δεν είχε ιστορικό προηγούμενο. Οι απολύσεις μόνιμου και εποχικού προσωπικού των αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα έφτασαν τα 1.000 άτομα και κανείς δεν μπορούσε να προβλέψει τι επρόκειτο να ακολουθήσει.

Ήδη οι αεροπορικές εταιρείες ζητούσαν μείωση των μισθών κατά 10%-20% και μείωση του ωραρίου εργασίας από τις οκτώ στις έξι ώρες την ημέρα, με αντίστοιχη περικοπή του ημερομισθίου, όπως επισήμανε ο πρόεδρος της Ομοσπονδίας Προσωπικού Αερομεταφορών, ο οποίος εκπροσωπούσε τους υπαλλήλους οι οποίοι απασχολούνταν στον κλάδο των αερομεταφορών, εκτός από την

Ολυμπιακή.

## **Διακοπές πτήσεων**

Σύμφωνα με τα στοιχεία που διαθέτει η Ομοσπονδία, 28 άτομα απολύθηκαν με τη διακοπή των πτήσεων από την εταιρεία Virgin, 18 μετά το κλείσιμο των γραφείων της Lufthansa στη Θεσσαλονίκη, τέσσερις που εργάζονταν στην εταιρεία Ethiorian, ενώ εκκρεμούσαν οι απολύσεις 30 υπαλλήλων στη Swissport και 36 στη Swissair. Επίσης απολύθηκαν 170 εποχικοί υπάλληλοι από όλες τις αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα.

Η Ολυμπιακή Αεροπορία αναγκάστηκε να προχωρήσει νωρίτερα από τις προκαθορισμένες ημερομηνίες στη διακοπή των συμβάσεων περίπου 300 εποχικών υπαλλήλων, ενώ προχώρησε στις απολύσεις περίπου 170 υπαλλήλων της κυρίως ξένης υπηκοότητας από τους σταθμούς που διατηρεί στο εξωτερικό. Το πρόβλημα ρευστότητας της Ο.Α. ήταν αρκετά σοβαρό και, σύμφωνα με πληροφορίες, η εταιρεία είχε καταφέρει να εξασφαλίσει τα χρήματα της μισθοδοσίας για τον Νοέμβριο αλλά κανένας δεν μπορούσε να διαβεβαιώσει τους εργαζομένους ότι θα ήταν σε θέση να καταβάλει τη μισθοδοσία για τον Δεκέμβριο. Η κατάσταση στην εταιρεία ήταν ιδιαίτερα ρευστή καθώς τους τελευταίους μήνες είχαν μαζευτεί αρκετές εκκρεμότητες οι οποίες δημιουργούσαν σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία της και καθιστούσαν άμεση την ανάγκη λήψης σημαντικών αποφάσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ολυμπιακή κινδύνευε να χάσει την κυριότητα έξι αεροσκαφών 737-400 καθώς στις 30 Νοεμβρίου που έληγε η σύμβαση leasing θα έπρεπε να δώσει περίπου 28 δισ. δρχ. για να τα αποκτήσει, ποσό το οποίο όμως δεν υπήρχε στα ταμεία της.

Αντιστοίχως οι απολύσεις προσωπικού στις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες έχουν ξεπεράσει τις 20.000, ενώ αναμενόταν να εκδηλωθεί νέο κύμα απολύσεων ως τον Δεκέμβριο. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις της Ένωσης Ευρωπαϊκών Αεροπορικών Εταιρειών (ΕΕΑΕ), που αριθμεί συνολικά 27 μέλη, εκτιμούσαν ότι μέσα στο ερχόμενο δίμηνο αναμενόταν να χαθούν άλλες περίπου 20.000 θέσεις εργασίας. Υπενθυμίζεται ότι σε απολύσεις προσωπικού είχαν ανακοινώσει ότι θα προχωρήσουν οι εταιρείες KLM (2.500 εργαζόμενοι), Swissair (9.000), British Airways (7.200), Alitalia (2.500), SAS (1.100), Finnair (800), Austrian Airlines (800), Virgin Atlantic (1.200) και Iberia (3.000). Πρόσφατη έκθεση για τις αερομεταφορές της GSFΒ προέβλεπε ότι το τέταρτο τρίμηνο του 2001 η κίνηση στις αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες θα πέσει κατά 30%-35%, στις γραμμές Ευρώπης - Μέσης Ανατολής 25%, κατά 10% στις γραμμές από την Ευρώπη προς την Ασία και κατά περίπου 5% στο εσωτερικό

της Γηραιάς Ηπείρου. Η GSFB προέβλεπε ακόμη ότι η κίνηση στην Ελλάδα θα μειωθεί δραματικά και περισσότερο από άλλες χώρες.

Οι ελληνικές αεροπορικές εταιρείες προχώρησαν ήδη σε περικοπές δεκάδων συχνοτήτων. Η Ολυμπιακή έκοψε πτήσεις προς Νέα Υόρκη (από επτά εβδομαδιαίως σε πέντε), προς Καναδά (μείον μία) και προς Αυστραλία (από τρεις εβδομαδιαίως σε δύο). Ορισμένες πτήσεις ενισχύθηκαν, όπως π.χ. προς τη Νότια Αφρική και το Λονδίνο (διακόπτει τη σύνδεση με Αθήνα η Virgin). Συνολικά στην Ολυμπιακή κόπηκαν περί τις 70 συχνότητες την εβδομάδα και περίπου 40 εσωτερικού που εκτελεί η Αεροπλοΐα. Με το νέο πρόγραμμα δεν θα χρειάζεται να καταβάλλονται υπερεργασία και υπερωρίες προσωπικού, ενώ στόχος είναι η βελτίωση του δείκτη πληρότητας των αεροσκαφών.

Η Axon Airlines ανακοίνωσε ότι το χειμερινό πρόγραμμά της περιλαμβάνει καθημερινές πτήσεις σε τρεις ευρωπαϊκούς προορισμούς (Παρίσι, Μιλάνο και Βρυξέλλες) και σε οκτώ ελληνικές πόλεις (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Ρόδος, Χανιά, Σάμος, Σαντορίνη και Μύκονος). Επίσης στο νέο πρόγραμμά της προστίθενται δύο νέες συνδέσεις με απευθείας πτήσεις, Ηράκλειο - Θεσσαλονίκη και Ρόδος - Θεσσαλονίκη, και συνολικά θα εκτελεί 115 πτήσεις την εβδομάδα σε εσωτερικό και εξωτερικό.

## **Μείωση δρομολογίων**

Σε μείωση των δρομολογίων προχώρησε η Aegean-Cronus Airlines ενώ ανακοίνωσε και αναδιάρθρωση των πτήσεων σε ορισμένες γραμμές όπου δημιουργήθηκαν κενά από άλλες αεροπορικές εταιρείες, όπως η σύνδεση Θεσσαλονίκης - Γερμανίας, με την αποχώρηση της Lufthansa. Η εταιρεία πραγματοποιούσε τη χειμερινή περίοδο 120 πτήσεις καθημερινά προς 11 πόλεις της Ελλάδας και επτά της Ευρώπης. Ο διευθύνων σύμβουλος της Αεροπλοΐας επισήμανε ότι είναι πολύ σημαντικό να μην υπάρξει πανικός και να μπορέσουν όλοι οι εμπλεκόμενοι να προσαρμοστούν με όσο το δυνατόν μικρότερες θυσίες στη νέα κατάσταση που δημιουργείται.

«Η ανάγκη για μετακίνηση στο εσωτερικό της Ελλάδας και η σύνδεση με την Ευρώπη θα υπάρχουν πάντοτε. Μετά την απελευθέρωση των αερομεταφορών στην Ελλάδα πρέπει όλοι οι φορείς να συνεργαστούν ώστε να βρουν μια νέα ισορροπία» υπογραμμίζει το στέλεχος του ομίλου της Ο.Α. «Όπως διαμορφώνεται η κατάσταση, μόνο δύο αεροπορικές εταιρείες μπορούν να επιβιώσουν στην Ελλάδα» εκτιμά ο εμπορικός διευθυντής της Aegean Airlines και πρώην στέλεχος της Ο.Α. κ. Σ.

Δαλιάκας.

## **Στην Ασία**

Περισσότερο υγιείς από τις ευρωπαϊκές εταιρείες εμφανίζονται οι αερομεταφορείς της Ασίας καθώς όχι μόνο επηρεάζονται λιγότερο από την κρίση στις αερομεταφορές αλλά διαθέτουν και την απαραίτητη ρευστότητα που οφείλεται στα κερδοφόρα αποτελέσματα των τελευταίων χρόνων. Ανεπηρέαστη από την κρίση εμφανίζεται η πληρότητα των αεροσκαφών της Singapore Airlines που εξυπηρετούν τη γραμμή Αθήνα - Σιγκαπούρη αλλά και άλλους ασιατικούς προορισμούς.

Να σημειωθεί ότι ο όμιλος της Singapore Airlines (SIA Group) κατά το οικονομικό έτος που έκλεισε στις 31 Μαρτίου 2000 είχε κέρδη προ φόρων 1,164 δισ. δολαρίων Σιγκαπούρης παρουσιάζοντας αύξηση κατά 12,6% συγκριτικά με το προηγούμενο έτος. Έτσι η εταιρεία μπορεί να προσφέρει φθηνά πακέτα αλλά και να συνεχίσει τα προγράμματα ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού των αεροσκαφών της και να εκμεταλλευθεί προς όφελός της τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ανταγωνιστές της. Μάλιστα η εταιρεία προσέφερε ως τις 31 Μαρτίου 2002, χωρίς διακοπή, το πακέτο «Singapore Stopover Splendour» με το οποίο παρείχαν τη δυνατότητα στους επιβάτες των οποίων τελικός προορισμός είναι κάποια άλλη πόλη της Νοτιοανατολικής Ασίας ή της Αυστραλίας να παραμείνουν για ένα βράδυ στη Σιγκαπούρη σε επιλεγμένο ξενοδοχείο (superior class) με μόνο ένα (1) δολάριο Η.Π.Α.

Επίσης, την ίδια ώρα που οι ανταγωνιστές της στην Ευρώπη ματαίωναν ακόμη και αγορές αεροσκαφών, η Singapore Airlines (SIA) προχώρουσε στην εγκατάσταση μιας νέας γενιάς καθισμάτων τα οποία φέρουν την ονομασία Spacebed και μετατρέπονται σε επίπεδο κρεβάτι στα αεροσκάφη που εκτελούν πτήσεις μεγάλων αποστάσεων. Η συνολική επένδυση θα ανέλθει σε 100 εκατ. δολάρια Η.Π.Α.

Στην ίδια τροχιά κινείται και η Thai Airways που πέρυσι παρουσίασε κέρδη για 36η συνεχή χρονιά. Ο απόηχος από τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11ης Σεπτεμβρίου δεν επηρέασε σημαντικά την επιβατική κίνηση της εταιρείας ως και τις 7 Οκτωβρίου που ξεκίνησαν τα αντίποινα των Η.Π.Α. στο Αφγανιστάν. Στο διάστημα Σεπτεμβρίου - 10 Οκτωβρίου 2001 η Thai Airways μετέφερε 47% περισσότερους επιβάτες σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα πέρυσι. Ωστόσο από τις 10 Οκτωβρίου και μετά παρατηρήθηκε μείωση της επιβατικής κίνησης κατά 17% στις υπερατλαντικές πτήσεις. Η Thai Airways σκοπεύει να περιορίσει ορισμένα ασύμφορα δρομολόγια

εσωτερικού αλλά η οικονομική ευρωστία της τής δίνει τη δυνατότητα να προχωρήσει σύντομα σε προσφορές στις πτήσεις της.

Για τις ελληνικές αερογραμμές, όπως είδαμε παραπάνω - όπως και για την Ευρώπη και την Αμερική άλλωστε- τα πράγματα ήταν δύσκολα για αρκετό καιρό και υπήρξαν αναταράξεις για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Η εξυγίανση που οι συμμαχίες προσπαθούσαν να επιφέρουν δεν ίσχυε για όλες τις εταιρείες και η Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σε κατάσταση «ανάρρωσης». Όσο για την Ολυμπιακή τα σενάρια και οι φημολογίες δεν έχουν σταματήσει ακόμα.

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι αλλάζει το αεροπορικό σκηνικό της χώρας μας με την εμφάνιση των νέων «παικτών», που διεκδικούν κομμάτι της πίτας των αερομεταφορών, αλλά και τον έντονο ανταγωνισμό στις ήδη υπάρχουσες αεροπορικές εταιρείες. Το αβέβαιο μέλλον των Ολυμπιακών Αερογραμμών, αλλά και τα σχέδια της κυβέρνησης για τη δημιουργία μίας μικρότερης εταιρείας με περιορισμένο πτητικό έργο, οδηγούν σε ξανά μοίρασμα της πίτας τόσο της εσωτερικής αγοράς όσο και των διεθνών προορισμών, με στόχο να καλυφθούν τα «κενά» που μπορεί να παρουσιαστούν. Στελέχη της αγοράς υποστηρίζουν ότι οι περισσότερες εταιρείες θα προχωρήσουν σε περαιτέρω αύξηση της χωρητικότητας των αεροσκαφών, αλλά και των πτήσεών τους από και προς τη χώρα μας μέχρι και 100%!.. Ήδη οι εταιρείες που τα αεροσκάφη τους πετούν από και προς τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών έχουν αυξήσει τη συχνότητα των πτήσεών τους προς «δημοφιλείς» προορισμούς και έχουν προσθέσει νέες πτήσεις.

Στο «Ελευθέριος Βενιζέλος» εμφανίζονται δύο νέες αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν τακτικές πτήσεις προς το εξωτερικό, ενώ μία ακόμα ελληνική εταιρεία που πραγματοποιούσε πτήσεις τσάρτερ ξεκινά την υλοποίηση τακτικών πτήσεων. Συγκεκριμένα, 56 αεροπορικές εταιρείες εκτελούν 836 τακτικές πτήσεις την εβδομάδα - 47 περισσότερες από το 2005 (+6%)- προς 68 διεθνείς προορισμούς σε 47 χώρες.

Στις εταιρείες που εκτελούν τακτικές πτήσεις προς το «Ελευθέριος Βενιζέλος», προστίθενται τώρα 2 νέες εταιρείες: η Blue1 (θυγατρική της SAS Scandinavian Airlines (Ελσίνκι) και η Pakistan International Airlines (που επαναδραστηριοποιείται στην Ελλάδα, με πτήσεις προς το Καράτσι, το Ισλαμαμπάντ και τη Λαχώρα). Παράλληλα, η Air Transat (εκτελούσε μέχρι πέρυσι πτήσεις charter) θα πραγματοποιεί από το Μάιο τακτικές πτήσεις προς τον Καναδά (Μόντρεαλ - Τορόντο).

Επίσης, για τη θερινή περίοδο νέους προορισμούς προσθέσανε στο πρόγραμμα τακτικών πτήσεών τους οι εταιρείες Aegean Airlines

(Σόφια), easyJet (Μιλάνο), Malev (Δουβλίνο & Ελσίνκι), SAS Scandinavian Airlines (Όσλο) και η Sterling European Airlines (Στοκχόλμη).

Ακόμη, οι Aegean Airlines (Μόναχο), Air France (Παρίσι), CSA-Czech Airlines (Πράγα), KLM (Άμστερνταμ) και η Swiss International Air Lines (Ζυρίχη), προσθέσανε από μία καθημερινή τακτική πτήση ανά προορισμό στο πρόγραμμά τους, σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο πέρυσι. Επίσης, η British Airways (Λονδίνο), οι Ολυμπιακές Αερογραμμές (Παρίσι, Μόσχα, Βελιγράδι), η Armenia (Εριβάν/Αρμενία) και η Virgin Express (Βρυξέλλες) προσέθεσαν επιπλέον δρομολόγια.

Αν και οι Ολυμπιακές Αερογραμμές παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα με την έλλειψη αεροσκαφών αλλά και την αβεβαιότητα της επόμενης ημέρας, έχουν προχωρήσει σε αναδιάρθρωση του προγράμματός τους, με στόχο να ενισχύσουν τους προορισμούς με την πιο αυξημένη κίνηση εγκαταλείποντας άλλους με χαμηλή πληρότητα. Ωστόσο οι Ο.Α. παραμένουν στο αεροπορικό σκηνικό, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι ιδιαίτερα έντονος.

Σύμφωνα με στελέχη της εταιρείας, η αύξηση των προσφερόμενων θέσεων από και προς τη χώρα μας για το καλοκαίρι του 2006 ξεκινά από 17% της Lufthansa και φτάνει μέχρι 100% από την Easy Jet. Διευκρινίζουν, όμως, ότι τα παραπάνω σχέδια έγιναν όταν θεωρούσαν ότι οι Ο.Α. θα χαθούν από την αεροπορική αγορά και για τον λόγο αυτό τα σχέδια για τη δημιουργία νέας εταιρείας από την ελληνική κυβέρνηση ανατρέπουν αυτό το σκηνικό κάνοντας το φετινό καλοκαίρι «δραματικό» για τις εταιρείες. Ο έντονος ανταγωνισμός, συνεχίζουν, από την υπερπροσφορά θέσεων θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών με μοναδικό κερδισμένο τον επιβάτη.

Αξιοσημείωτο είναι πάντως ότι την ίδια στιγμή που παρουσιάζονται νέες εταιρείες και επενδύονται κεφάλαια σε νέες πτήσεις και αεροσκάφη, στη χώρα μας τους δύο πρώτους μήνες του 2006 υπήρξε μείωση της επιβατικής κίνησης σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα του 2005 κατά 2,5%. Μάλιστα, τη μεγαλύτερη μείωση παρουσιάζει η επιβατική κίνηση εξωτερικού, που για το δίμηνο αγγίζει το 6,2%.

## **Η απόφαση της Κομισιόν**

Υπό τη «δαμόκλειο σπάθη» της νέας καταδικαστικής απόφασης από την Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και την έλλειψη ιπτάμενου προσωπικού, οι Ολυμπιακές Αερογραμμές προχωρούν σε αναδιάρθρωση του



πηγαινό τους προγράμματος μέχρι τον Οκτώβριο, οπότε και θα αντικατασταθούν από τη νέα αεροπορική εταιρεία.

Η κυβέρνηση αισιοδοξεί να συστήσει με δημόσια και ιδιωτικά κεφάλαια την «Πάνθεον», η οποία όμως απαιτεί να έχει μετοχικό κεφάλαιο περίπου 200 εκατ. ευρώ, αλλά και επιπλέον 80.000 που χρειάζεται κάθε αεροπορική εταιρεία που παίρνει άδεια στη χώρα μας.

Σύμφωνα με τον νόμο κάθε νέα εταιρεία υποχρεούται να καταθέτει στην Υπηρεσία 80.000 ευρώ ως παράβολο για τη σύστασή της, προκειμένου να είναι νόμιμη.

Την ίδια στιγμή η διοίκηση των Ο.Α. αναγκάστηκε να αποσύρει τα προγράμματα πτήσεων, που είχε συντάξει για τις ημέρες των εορτών και που ξεκινούσαν από την προηγούμενη Παρασκευή, καθώς υπήρξαν έντονες αντιδράσεις των ιπτάμενων συνοδών και φροντιστών, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν προβλήματα στις πτήσεις τόσο της Παρασκευής όσο και του Σαββάτου.

## **Υδροπλάνα**

Μέρος της επιβατικής κίνησης στο εσωτερικό της χώρας διεκδικεί πλέον δυναμικά και η εταιρεία AirSea Lines, η οποία εκτελεί πτήσεις με υδροπλάνα.

Μάλιστα η διοίκηση της εταιρείας κατέθεσε πρόταση για να εκτελεί τακτικές πτήσεις σε προορισμούς της άγονης γραμμής, χωρίς την επιδότηση του ελληνικού δημοσίου, κάτι που μέχρι στιγμής κάνουν οι Ολυμπιακές Αερογραμμές.

Σήμερα η AirSea Lines εκτελεί δρομολόγια με υδροπλάνα από τα Γιάννενα προς Κέρκυρα και Παξούς. Σύμφωνα με την πρότασή της, η εταιρεία θα εκτελεί δρομολόγια με τρεις τύπου αεροσκαφών, με πλωτήρες, τροχούς και αμφίβια.

Οι προορισμοί που θα καλύπτει είναι από Αθήνα προς Κύθηρα, Νάξο, Πάρο, Κάρπαθο, Σητεία και Σκιάθο, από Ρόδο προς Κω, Αστυπάλαια και Λέρο, από Κω προς Αστυπάλαια και Λέρο, από Αστυπάλαια προς Λέρο, από Κέρκυρα προς Άκτιο, Κεφαλονιά και Ζάκυνθο, από Άκτιο προς Κεφαλονιά και Ζάκυνθο και από Κεφαλονιά προς Ζάκυνθο.

Για την εκτέλεση των δρομολογίων, σύμφωνα με το σχέδιό της, θα χρειαστεί έως τέσσερα υδροπλάνα.

## **Aegean airlines: Είσοδος στο χρηματιστήριο και ανανέωση του στόλου**

Η Aegean Airlines έχει ήδη προχωρήσει σε μεγάλες επενδύσεις για την ανανέωση και την ομοιομορφία του στόλου των αεροσκαφών της και έχει ξεκινήσει μία σημαντική συνεργασία με την Lufthansa και την TAP Portugal διενεργώντας πτήσεις με κοινούς κωδικούς. Μάλιστα η ιδιωτική αεροπορική εταιρεία, η οποία αποτελεί τον δεύτερο παίκτη στην ελληνική αεροπορική αγορά μετά τις Ολυμπιακές Αερογραμμές στρέφει το βλέμμα στο Χρηματιστήριο περιμένοντας απλά την κατάλληλη στιγμή.

Παράλληλα προχώρησε στην υπογραφή συμβολαίου για την αγορά 8 αεροσκαφών Airbus A320 με την προοπτική παραγγελίας επιπλέον 12 A320 αεροσκαφών.

Τα νέα αεροσκάφη θα αντικαταστήσουν τα παλαιότερα του στόλου της Aegean και θα χρησιμοποιηθούν για την επέκταση του δικτύου της στο εσωτερικό και το εξωτερικό από τις βάσεις της εταιρείας στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη.

## **Εσωτερική αγορά**

Σε «μήλον της Έριδος» αναδεικνύεται η εσωτερική αεροπορική αγορά, αφού, σύμφωνα με τα στοιχεία, αυτή καθορίζει την κερδοφορία και την επιβίωση των αερομεταφορέων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Αυτή τη στιγμή δύο είναι οι εταιρείες που «μάχονται» για την εσωτερική αγορά της χώρας: Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές και η Aegean Airlines, ενώ οι άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας εκτελούν κυρίως πτήσεις τσάρτερ.

Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της επιβατικής κίνησης της χώρας μας οι δύο εταιρείες σχεδόν «μοιράζονται» την κίνηση στο εσωτερικό δίκτυο, παρά το γεγονός ότι οι Ολυμπιακές Αερογραμμές εξυπηρετούν και τις άγονες γραμμές.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι από το 1998 μέχρι και σήμερα περίπου 20 ελληνικές αεροπορικές εταιρείες που είχαν πάρει άδεια λειτουργίας από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας έχουν εξαφανιστεί από την ελληνική αγορά.

### **3. Τα Μέλη των Συμμαχιών.**

Η Lufthansa και η United Airlines αξίζουν σε μεγάλο βαθμό να ονομάζονται οι πρωτοπόροι των σύγχρονων αεροπορικών συμμαχιών, καθώς ήταν αυτοί που προώθησαν περισσότερο αυτήν την ιδέα.

Η United βρισκόταν ήδη σε «συμμαχία» με την Air Canada από τον Οκτώβριο του 1992, η οποία ήταν και η πρώτη «συμμαχία» που δημιουργήθηκε. Η Lufthansa αναγνώρισε τα οφέλη της «συμμαχίας» και θέλησε να συνεταιριστεί μαζί τους σε μία καινούρια, ακόμα μεγαλύτερη «συμμαχία». Η Lufthansa «στρατολόγησε» επίσης την γειτονική της εταιρεία την SAS των Σκανδιναβικών Αερογραμμών. Επίσης μαζί τους συνεργάστηκε και η Thai Airways International.

Μετά την Ευρωπαϊκή απορρύθμιση, το υπάρχον γκρουπ δεν έχασε χρόνο. Ένα μήνα αργότερα, τον Μάιο του 1997 υπέγραψαν μία ιστορική συμφωνία ώστε να συνεργαστούν σε ένα πιο εξειδικευμένο επίπεδο. Ήταν η πρώτη πολυεθνική, πολυμερής «συμμαχία», το οποίο σήμαινε ότι εμπλεκόντουσαν περισσότερες από δύο αερογραμμές. Το γκρουπ ξεκίνησε δυναμικά έχοντας ήδη μάθει από τις εμπειρίες που είχαν η United και η Air Canada Alliance. Εφόσον υπήρχαν πέντε ιδρυτήρια μέλη και πέντε σημεία σε ένα αστέρι, το γκρουπ υιοθέτησε εύκολα το όνομα «Star Alliance».

Σήμερα, υπάρχουν δεκαέξι μέλη στην Star Alliance. Τα καινούρια μέλη είναι: Varig Brazilian Airlines, US Airways, LOT Polish Airlines, Spanair, Singapore Airlines, Austrian Airlines Group, Air New Zealand, All Nippon Airways, British Midland, Asiana Airlines και TAP Portugal.

Μερικές ακόμα αερογραμμές περιμένουν έγκριση για να προσχωρήσουν στην συμμαχία.

Η Star Alliance έχει πρόσβαση σε 795 αεροδρόμια σε 139 χώρες σε όλον τον κόσμο.

Το 27% όλων των διεθνών μιλίων που έχουν διανυθεί, έχουν πραγματοποιηθεί μέσω της Star Alliance, καθιστώντας την ως την μεγαλύτερη συμμαχία.

Η δεύτερη μεγαλύτερη συμμαχία στον κόσμο ονομάζεται Sky Team. Ξεκίνησε βασικά ως συμφωνία μεταξύ της Air France και της Delta Airlines των Ηνωμένων Πολιτειών. Μετά την 11η Σεπτεμβρίου του 2001, όπως οι περισσότεροι γνωρίζουν η αεροπορική βιομηχανία έχασε έδαφος. Πολλοί πελάτες δεν ένιωθαν ασφάλεια στο να πετάξουν και σαν αποτέλεσμα ο αριθμός των επιβατών μειώθηκε.

Η Star Alliance αντιμετώπισε την κατάσταση σχετικά πιο εύκολα κι αυτό χάρη στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της. Κατά κάποιο

τρόπο οι αερογραμμές χρειαζόντουσαν η μία την άλλη. Η Delta και η Air France χρειαζόντουσαν κάτι παρόμοιο να τους βοηθήσει. Μαζί με την Alitalia, Czech Airlines, Aero Mexico, Korean Air, Northwest, και Continental, δημιούργησαν την SkyTeam τον Ιανουάριο του 2002.

Η SkyTeam αναπτύχθηκε γρήγορα και έγινε μεγάλος ανταγωνιστής για την Star Alliance. Τώρα, 23% όλων των διεθνών μιλίων που πραγματοποιήθηκαν γινόντουσαν μέσω της SkyTeam. Αυτό σημαίνει ότι είναι μόνο 4% πιο πίσω από την Star Alliance. Και σαν αριθμό προορισμών, δεν είναι πίσω καθώς πετάνε σε 658 αεροδρόμια σε 137 διαφορετικές χώρες.

Υπάρχει άλλη μία μεγάλη συμμαχία, συνδυαζόμενη με τις άλλες δύο συμμαχίες για να δημιουργηθεί το «Μεγάλο Τρίο» στη βιομηχανία. Ονομάζεται OneWorld και παρουσιάστηκε στην αγορά τον Μάιο του 2000. Η συμμαχία συγχωνεύει τις British Airways, American Airlines (που είναι ο μεγαλύτερος μεταφορέας του κόσμου), Aer Lingus, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, LAN, και Qantas. Σε μέγεθος η OneWorld μένει λίγο πίσω σε σχέση με τις άλλες δύο συμμαχίες. Πραγματοποιούν περίπου 600 προορισμούς σε 135 χώρες, και ελέγχουν μόνο το 19% των διεθνών μιλίων.

Υπάρχει όμως κάτι που πρέπει να δώσουμε σημασία. Το 2004, η OneWorld ήταν η μοναδική από τις μεγάλες συμμαχίες που έβγαλαν κέρδη σαν σύνολο. Κατά προσέγγιση, είχαν κέρδη της τάξεως των 1.5 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ενώ η Star Alliance έχασε 2.2 δισεκατομμύρια δολάρια, και η SkyTeam κατά προσέγγιση 7 δισεκατομμύρια δολάρια. Φυσικά, ευνοείται έτσι η δημιουργία συζήτησης σχετικά με το ποια συμμαχία είναι καλύτερη, εάν η εξαπλώση είναι για αργότερα, ή εάν βοηθάει στα σημερινά κέρδη.

#### **4. Ελέγχοντας το Σύστημα.**

Οι συμμαχίες επιτρέπουν πολλές δυνατότητες ομαδικές δουλειάς. Όπως και με τα περισσότερα πράγματα, όσο περισσότερο είναι μαζί, τόσο περισσότερο βρίσκουν τρόπο να δουλεύουν μεταξύ τους. Οι ημέρες του απλού code-sharing έχουν τελειώσει. Σήμερα, είναι περισσότερο πολύπλοκο και οι αερογραμμές δεν «μοιράζονται» απλώς, αλλά συνεργάζονται.

Συμβολαιογραφικές συμφωνίες μεταξύ της κάθε αεροπορικής συμμαχίας δημιούργησε την ανάγκη για διοικητική ικανότητα των συμμαχιών. Σαν αποτέλεσμα, οι συμμαχίες συχνά πλέον έχουν γραφεία και προσωπικό που επιβλέπει τα πάντα. Κάθε συμμαχία προσεγγίζει όμως διαφορετικά αυτήν την ανάγκη.

Η Star Alliance διόρισε έναν Γενικό Διευθυντή ο οποίος βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας. Κατά κάποιον τρόπο, η δομή τους μοιάζει με αυτήν του συνεταιρισμού. Παρόλο που οι εταιρείες είναι ακόμα χωριστές, μεγάλος αριθμός των αποφάσεων που παίρνονται, γίνονται σαν συμμαχία και όχι σαν ξεχωριστές εταιρείες. Η OneWorld και η SkyTeam παραμένουν γεωκεντρικές, λειτουργώντας χωρίς κεντρικά γραφεία. Οι πρόεδροι των αερογραμμών είναι το διοικητικό συμβούλιο, το οποίο κατά κάποιον τρόπο υπαγορεύει και τις συμμαχίες.

## **5. Star Alliance - Jaan Albrecht**

Για την Star Alliance, ο Γενικός Διευθυντής είναι ο Jaan Albrecht. Πήρε την θέση αυτή τον Ιούνιο του 2001. Ο Albrecht είναι Μεξικάνος με γερμανική καταγωγή. Είχε εργαστεί με την εταιρεία Mexicana Airlines από το 1973, από όπου ξεκίνησε ως πιλότος. Ήταν αντιπρόεδρος των ενεργειών της εταιρείας από το 1990 ως το 1994 και εκτελεστικός αντιπρόεδρος από το 1995 ως το 1998. Το 1999, έφυγε από την Mexicana Airlines για να αναλάβει τη θέση του προέδρου σε έναν περιφερειακό μεταφορέα στην πόλη του Μεξικό, την Aeromexpress. Όταν ανέλαβε τη θέση του Γενικού Διευθυντή για την Star Alliance το 2001, ίδρυσε κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Φρανκφούρτη της Γερμανίας. Αρκετά ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι ο Albrecht, πήρε πτυχίο στην Αρχιτεκτονική από το πανεπιστήμιο του Μεξικό, κάτι που δεν έχει καμία σχέση με τις αερογραμμές.

Από τη στιγμή που διορίστηκε Γενικός Διευθυντής, ο Albrecht επικεντρώθηκε στο να επεκτείνει την συμμαχία, και σε μέλη αλλά και σε τεχνολογία. Μέσα σε τρία χρόνια ο Albrecht, προσέθεσε άλλες τέσσερις καινούριες αερογραμμές και άλλες δύο εγκεκριμένες σε αναμονή για τη σωστή είσοδο στην συμμαχία. Επικεντρώθηκε στο να κάνει την Star Alliance μία εταιρεία που να λειτουργεί μέσω του διαδικτύου. Προτίμησε από το να ιδρύσει κτίρια σαν επέκταση της εταιρείας, να λειτουργήσει καθ'αυτόν τον τρόπο, πιστεύοντας πως ο φθηνότερος τρόπος να προσεγγίσεις τους ανθρώπους είναι μέσω του διαδικτύου. Τα τελευταία χρόνια, η Star Alliance έχει ανασυντάξει την ιστοσελίδα της, προσθέτοντας καινούριες δυνατότητες, κάτι που κάνει δύο με τρεις φορές το χρόνο.

Ο Albrecht έχει επικεντρωθεί τώρα στην Ασία. Η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε στην Ευρώπη και στην Αμερική γενικά δεν λειτουργεί στην Ασία κι αυτό λόγω των διαφορών που υπάρχουν όσον αφορά την κουλτούρα. Ωστόσο, μεγάλη πλειοψηφία του παγκόσμιου πληθυσμού βρίσκεται στην Ασία, στην Κίνα. Η μοναδική κινέζικη αεροπορική εταιρεία που βρίσκεται σε κάποια συμμαχία είναι η Cathay Pacific του Χόνγκ Κονγκ που βρίσκεται στην OneWorld. Ο Albrecht επισκέφθηκε το Χόνγκ Κονγκ τον Οκτώβριο του 2003 σε μία προσπάθεια να κερδίσει περισσότερους Κινέζους συνεργάτες. Σ'έναν λόγο του τον οποίο έδωσε στο Honk Kong Foreign Correspondents Club, συνοψισε την κατάσταση ως εξής : « Αισθανόμαστε ότι οι Κινέζοι θα πρέπει να αποφασίσουν εάν και πότε θα είναι έτοιμοι να προχωρήσουν τις διμερείς σχέσεις τους ένα βήμα πιο πέρα και να δημιουργήσουν ένα πολύπλευρο- πολυεθνικό κανάλι. Είμαστε σχετικά ανοιχτόμυαλοι και έτοιμοι να συζητήσουμε αυτό το ζήτημα με τους Κινέζους όποτε αυτοί είναι έτοιμοι. »

Μερικές από τις πιο πρόσφατες κινήσεις του Γενικού Διευθυντή ήταν οι συμφωνίες με τα αεροδρόμια. Ο στόχος του είναι να βάλει όλα τα μέλη της Star Alliance το ένα κοντά στο άλλο στα αεροδρόμια. Με αυτόν τον τρόπο, τα υπόστεγα, τα γραφεία και οι υπάλληλοι, θα μπορούν να δουλεύουν δίπλα - δίπλα χρησιμοποιώντας το ίδιο κανάλι. Ευχή όλων είναι ότι καθ'αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα είδος ομαδικής εργασίας κυριολεκτικά στο έδαφος και έτσι επιτυγχάνεται καλύτερη επικοινωνία. Φυσικά, είναι επίσης καλύτερο για τις εταιρείες λογαριασμούς η μία για την άλλη εάν εργάζονται δίπλα - δίπλα.

Στις 8 Μαΐου του 2005 ο Albrecht υπέγραψε την πιο πρόσφατη συμφωνία τέτοιας φύσεως με τον πρόεδρο των αεροδρομίων του Παρισιού, Pierre Graff, καθώς επίσης και με το αεροδρόμιο του Charle De Gaulle.

Ο Γενικός Διευθυντής έχει αποδειχθεί αρκετά αποτελεσματικός για την Star Alliance. Με έναν άνθρωπο υπεύθυνο και τους διορισμένους υπαλλήλους του να έχουν αναλάβει ξεχωριστούς τομείς, όλα γίνονται με οργανωμένο τρόπο.

Η δομή αυτή είναι ελκυστική για πολλές εταιρείες καθώς είναι πολύ παραδοσιακή και φαίνεται να είναι πιο έγκυρη και σταθερή σε σχέση με άλλες στρατηγικές που χρησιμοποιήθηκαν από την OneWorld και από την SkyTeam. Παρόλα αυτά, διεθνώς, παλεύουν περισσότερο από τις άλλες συμμαχίες για να κερδίσουν την εύνοια της κυβέρνησης.

Οι κυβερνήσεις βλέπουν την χρήση ενός Γενικού Διευθυντή για τις συμμαχίες σαν ένα βήμα προς τη συγχώνευση, και κάτι τέτοιο είναι ένα βήμα προς ένα διεθνές μονοπώλιο.

## **Η Star Alliance σήμερα**

Δέκα χρόνια συμπλήρωσε η Star Alliance

Η Star Alliance, η πρώτη παγκόσμια πολυμερής αεροπορική συμμαχία, γιόρτασε χτες 10 χρόνια ύπαρξης. Η συνεργασία, που ξεκίνησε ως μια συμμαχία πέντε ομοϊδεατών αεροπορικών εταιριών, εξελίχθηκε σε μια συμμαχία που αποτελείται από 17 μέλη - αεροπορικές εταιρίες που μεταφέρουν περισσότερους από 406 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως, σε περίπου 855 προορισμούς σε 155 χώρες.

“Αψηφήσαμε πολλούς σκεπτικιστές που μας αντιμετώπισαν ως ένα εμπορικό “αστείο” που θα διαρκούσε μόνο 2 χρόνια”, δήλωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος της Star Alliance, κ. Jaan Albrecht. “Σήμερα, σχεδόν το 30% των παγκόσμιων αεροπορικών ταξιδιωτών χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες των μελών μας, ή, αν το δούμε από μια συνολική προοπτική της αεροπορικής βιομηχανίας, τα 2/3 των αεροπορικών ταξιδιωτών ανά την υφήλιο είναι μια από αυτές τις τρεις αεροπορικές συμμαχίες”.

Αντί να αναλογίζεται τα επιτεύγματα των τελευταίων 10 ετών, η Star Alliance βλέπει την επέτειό της ως μια στιγμή για να κοιτάξει μπροστά, στο μέλλον. Η συμμαχία εγκαινιάζει μια νέα τοποθέτηση/ άποψη του προϊόντος, που αντανακλά τις ολοένα μεταβαλλόμενες ανάγκες του παγκόσμιου ταξιδευτή.

Σχολιάζοντας αυτή την αλλαγή, ο Διευθύνων Σύμβουλος της Star Alliance, κ. Jaan Albrecht, αναφέρει τα εξής: “Οι συμμαχίες δεν αφορούν απλά τα δίκτυα, αλλά βοηθούν τους ανθρώπους να συνδέονται σε μια παγκόσμια κλίμακα. Ως εκ τούτου, είμαι υπερήφανος να παρουσιάσω το νέο σύνθημα της συμμαχίας, «Ο τρόπος που συνδέεται η Γη».”

Η νέα άποψη του εταιρικού προϊόντος θα υποστηρίζεται από διαφημιστική καμπάνια που θα επισημαίνει το ρόλο της γλώσσας του σώματος στον επαγγελματικό χώρο και τη σημασία να αναγνωρίζει κανείς αυτά τα σημάδια κατά τη διάρκεια των συναντήσεων ‘πρόσωπο με πρόσωπο’.

Ταυτόχρονα, κάτω από το σύνθημα “Biosphere Connections/ Συνδέσεις Βιόσφαιρας”, η Star Alliance ξεκινά τη συνεργασία της με αναγνωρισμένους οργανισμούς περιβαλλοντικής προστασίας, όπως: UNESCO-MAB, World Conservation Union (IUCN) και Συνθήκη



Ramsar για τους Βιότοπους.

Ο Διευθύνων Σύμβουλος της Star Alliance, κ. Albrecht ανέφερε επίσης: "Οι Συνδέσεις Βιόσφαιρας αποδεικνύουν τη δέσμευση της Star Alliance να υποστηρίξει, με δημιουργικό και θετικό τρόπο, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διατήρηση της βιόσφαιρας. Είμαστε πολύ ευχαριστημένοι για τη δημιουργία αυτής της συνεργασίας, με τέτοιους διεθνώς αναγνωρισμένους και αξιολογούμενους οργανισμούς".

Τέλος, αλλά εξίσου σημαντικό είναι ότι και οι πελάτες θα επωφεληθούν από την 10η επέτειο της συμμαχίας. Πετώντας με μια από τις 17 αεροπορικές εταιρίες – μέλη της Συμμαχίας, με συγκεκριμένα εισιτήρια, από χτες μέχρι και τον Νοέμβριο, μπορούν να κερδίσουν μια σειρά από μοναδικά μηνιαία βραβεία και έχουν επίσης την ευκαιρία να αξιώσουν το μεγάλο βραβείο: δημιουργώντας το δικό τους ταξίδι για δύο, επιλέγοντας μέχρι πέντε "εμπειρίες" από μια λίστα 10 προορισμών της Star Alliance - Νέα Ζηλανδία, Ιαπωνία, Σουηδία και Νότιο Αφρική είναι μόνο μερικοί από τους δελεαστικούς προορισμούς.

Τεχνολογική πλατφόρμα της Star Alliance και στην Austrian Airlines

Την αντικατάσταση του inventory και των συστημάτων check-in μέσω υιοθέτησης της πλατφόρμας τεχνολογίας της Star Alliance ανακοίνωσε η Austrian Airlines. Η IT πλατφόρμα της Star Alliance είναι μια κοινή, κεντριοποιημένη πλατφόρμα για τη διαχείριση των πελατών, η οποία διατίθεται από την Amadeus για τις αεροπορικές εταιρίες-μέλη της Star Alliance. Μαζί με τις αεροπορικές εταιρίες United, Lufthansa και άλλα μέλη της συμμαχίας, η Austrian Airlines θα είναι η επόμενη εταιρία που θα ενσωματώσει τα συστήματα πληροφορικής, inventory, έκδοσης εισιτηρίων και check-in στην νέα τεχνολογική πλατφόρμα μέχρι τα μέσα του 2009.

Ο κ. Rainer Pichler, Αντιπρόεδρος του τμήματος IT Services της Austrian σχολίασε τα οφέλη της τεχνολογικής πλατφόρμας: "Με πάροχο την Amadeus, μπορούμε να μειώσουμε τα κόστη των τμημάτων μας με σκοπό τα περιορίσουμε σημαντικά τόσο τα κόστη που αφορούν στην ανάπτυξη και στην συντήρηση συστημάτων πληροφορικής, όσο και στα κόστη των συστημάτων κράτησης εισιτηρίων. Αυτό θα μας επιτρέψει να απλοποιήσουμε τις

επιχειρηματικές διαδικασίες μας σε πολλούς τομείς και να τις προσαρμόσουμε έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στα σύγχρονα standards. Η συμμετοχή της Austrian Airlines στην κοινή πλατφόρμα μαζί με άλλα μέλη της Star Alliance, θα της επιτρέψει να διατηρήσει τις υπάρχουσες διαδικασίες, ενώ η απομάκρυνση των interfaces θα της δώσει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει βελτιώσεις στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών της πιο γρήγορα και αποτελεσματικά από ποτέ”.

Ο κ. Hans Jorgensen, Αντιπρόεδρος Strategic Airline και Partner Programmes της Amadeus, δήλωσε: “Η Austrian Airlines αποτελεί το χαρακτηριστικό παράδειγμα της αναπτυσσόμενης αεροπορικής εταιρίας που στρέφεται προς μια ευέλικτη τεχνολογία νέας γενιάς, για να διευκολύνει την ενσωμάτωσή της στην συμμαχία, να βελτιώσει την εξυπηρέτηση πελατών της και να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της. Καθώς η αγορά γίνεται ολοένα και πιο περίπλοκη, είναι σημαντικό να μπορούν όλες οι αεροπορικές εταιρίες να εμπιστευτούν τα τεχνολογικά τους συστήματα για να ανταποκρίνονται απρόσκοπτα στις εναλλασσόμενες ανάγκες της βιομηχανίας, άσχετα με το εάν είναι μεγάλες ή μικρές εταιρίες”.

Οι αεροπορικές εταιρίες της συμμαχίας Star Alliance χρησιμοποιούν τα δικά τους συστήματα κράτησης και διαχείρισης. Για να μπορούν οι επιβάτες, ωστόσο, να ταξιδεύουν με άλλες εταιρίες της Star Alliance, τα διαφορετικά συστήματα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν μεταξύ τους. Για να επιτευχθεί αυτό τοποθετούνται νέα interfaces, διαδικασία η οποία συνήθως ενέχει κάποια κόστη για τις εν λόγω εταιρίες. Η νέα πλατφόρμα αντικαθιστά αυτά τα μεμονωμένα συστήματα και interfaces, με στόχο να επιτρέψει την πρόσβαση των συνεργατών σε μια κοινή πλατφόρμα διαχείρισης πελατών.

“Με την απόφαση της Austrian να συμμετάσχει στην κοινή πλατφόρμα τεχνολογίας, όλο και περισσότερες εταιρίες-μέλη θα μπορούν να εξυπηρετούν τους κοινούς πελάτες τους με ένα ομοιόμορφο τρόπο, παρέχοντας τους καλύτερες υπηρεσίες. Αυτό είναι ένα μεγάλο βήμα προόδου τόσο για την Star Alliance, όσο και για την Austrian Airlines”, είπε ο κ. Aman Khan, Αντιπρόεδρος του Information Technology της Star Alliance.

Σε πρώτη φάση, η οποία θα ξεκινήσει στο τέλος του 2007, το inventory της Austrian Airlines, η καρδιά κάθε αεροπορικής εταιρίας, θα μεταφερθεί στην νέα πλατφόρμα τεχνολογίας. Πριν από αυτό, οι 150.000 πτήσεις του Ομίλου Austrian Airlines, συμπεριλαμβανομένης της διαθεσιμότητας θέσεων, των δρομολόγιων πτήσεων κλπ. θα καταχωρηθούν στην πλατφόρμα. Το σύστημα έκδοσης εισιτηρίων και το check-in θα ενσωματωθούν μετέπειτα και θα λειτουργούν στην νέα πλατφόρμα έως το 2009.

## Η πορεία της Lufthansa (μέλος της Star Alliance) σήμερα.

### **Ρεκόρ αεροπορικών συνδέσεων το καλοκαίρι του 2007 για τη Lufthansa**

Την επέκταση του διεθνούς δικτύου δρομολογίων της συνεχίζει η γερμανική αεροπορική εταιρία **Lufthansa** με το θερινό πρόγραμμα, που τίθεται σε εφαρμογή από τις 25 Μαρτίου 2007. Με 192 προορισμούς σε 78 χώρες (αυξημένες συγκριτικά με τους 188 προορισμούς και τις 77 χώρες το καλοκαίρι του 2006), η Lufthansa προσφέρει αριθμό - ρεκόρ αεροπορικών συνδέσεων.

*«Ποτέ ξανά στο παρελθόν η Lufthansa δεν έχει προσφέρει στους πελάτες της τόσες επιλογές πτήσεων και προορισμών»,* δήλωσε ο κ. **Karl-Ulrich Garnadt**, μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Lufthansa Passenger Airlines. Το φετινό καλοκαίρι, η δυναμικότητα σε όλο το δίκτυο θα αυξηθεί κατά 4% ετησίως, προκειμένου να καλύψει την κατά 3% αύξηση της κίνησης στις ευρωπαϊκές διαδρομές και την κατά 4,4% αύξηση στα long haul δρομολόγια (μεγάλων αποστάσεων). *«Χάρης στα 13 νέα δρομολόγια και τις επιπρόσθετες αναχωρήσεις στα κύρια δρομολογία μας, οι πελάτες μας θα φτάνουν στον προορισμό τους ταχύτερα και θα έχουν μεγαλύτερη επιλογή πτήσεων ανταπόκρισης»,* πρόσθεσε ο κ. Garnadt.

Η Lufthansa και η Aegean προσφέρουν εννέα καθημερινές πτήσεις από την Αθήνα στη Γερμανία Από τις 25 Μαρτίου 2007, οι αεροπορικές εταιρίες Lufthansa και Aegean Airlines θα αυξήσουν κατά 50% την από κοινού προσφορά συνδέσεων μεταξύ Αθήνας και Γερμανίας. Με εννέα καθημερινές απευθείας πτήσεις προς τη Φρανκφούρτη ή το Μόναχο - συγκριτικά με τις 6 καθημερινές πτήσεις που πραγματοποιούνταν από τη Lufthansa μέχρι σήμερα - οι Έλληνες επιβάτες μπορούν πλέον να έχουν μεγαλύτερη ποικιλία επιλογών και περισσότερη ευελιξία κατά το σχεδιασμό των πτήσεών τους παγκοσμίως, από και προς την Αθήνα. Οι πτήσεις που θα αναχωρούν από τον Διεθνή Αερολιμένα των Αθηνών θα είναι κατανεμημένες σε όλη τη διάρκεια της ημέρας, με την πρώτη από τις 5 πτήσεις προς το Μόναχο να αναχωρεί στις 06.50 και την τελευταία να αναχωρεί στις 18.55.

Ειδικά η νέα πρωινή πτήση από την Αθήνα προς το Μόναχο προσφέρει άνετες επιπρόσθετες ανταποκρίσεις προς διάφορα

δρομολόγια μακρινών διαδρομών, όπως το Σικάγο, τη Νέα Υόρκη, την Ουάσιγκτον, τη Φιλαδέλφεια, το Τορόντο, την Αγία Πετρούπολη και το Σάο Πάολο. Η νέα πτήση, που αναχωρεί στις 11.15 από την Αθήνα προς τη Φρανκφούρτη, προσφέρει εξαιρετική ανταπόκριση με το Πεκίνο. Όλες οι πτήσεις από τη βόρεια Ελλάδα εκτελούνται ως πτήσεις κοινού κωδικού των εταιριών Lufthansa και Aegean. Επιπλέον, και οι επιβάτες από τη βόρεια Ελλάδα μπορούν να επωφεληθούν από τις επιπλέον πτήσεις ανταπόκρισης και τις επιλογές που προσφέρονται από τις εταιρίες Aegean και Lufthansa. Με τις πτήσεις της Aegean που φέρουν και τους αριθμούς πτήσεων της Lufthansa, οι ταξιδιώτες μπορούν να αναχωρούν από τη Θεσσαλονίκη προς το Μόναχο, τη Φρανκφούρτη, το Ντίσελντορφ και τη Στουτγκάρδη, και να έχουν, στη συνέχεια, ανταποκρίσεις προς πολλούς γερμανικούς και διεθνείς προορισμούς.

Επιπλέον, βελτίωση παρατηρείται και στις συνδέσεις από και προς τα Ελληνικά νησιά. Συνολικά, 82 καθημερινές πτήσεις εντός της Ελλάδας και επιπλέον πτήσεις προς το Μόναχο και τη Φρανκφούρτη, το Άμστερνταμ, τις Βρυξέλλες, τη Λάρνακα, το Ανόβερο, το Βερολίνο, το Αμβούργο και το Παρίσι εκτελούνται ως πτήσεις κοινού κωδικού. Τα δρομολόγια της Aegean Airlines από την Αθήνα προς τη Γερμανία θα εκτελούνται με τα ολοκαίνουργια αεροσκάφη Airbus A320. Η συνεργασία μεταξύ των δύο εταιριών έχει πολλά ακόμη να προσφέρει: Οι τακτικοί ταξιδιώτες που έχουν καταχωρηθεί σε ένα από τα προγράμματα, έχουν τη δυνατότητα να συλλέγουν και να εξαγοράζουν μίλια τόσο στην Aegean Airlines όσο και στη Lufthansa. Επιπλέον, οι επιβάτες της Business Class έχουν πρόσβαση στους διακεκριμένους χώρους αναμονής και των δύο εταιριών. Οι επιβάτες που μετεπιβιβάζονται από μια από τις δύο αεροπορικές εταιρίες στην άλλη, μπορούν να πραγματοποιούν check-in για τον τελικό τους προορισμό, σε όλες τις πτήσεις από την Aegean ή τη Lufthansa. Η συνεργασία των δύο εταιριών ξεκίνησε πριν από περισσότερο από ένα χρόνο. Έξι νέοι προορισμοί της Lufthansa Η πόλη - λιμάνι Μπουσάν (Busan) στη Νότια Κορέα αποτελεί την πιο πρόσφατη προσθήκη στο διεθνές δίκτυο της Lufthansa. Εν τω μεταξύ, στην Ευρώπη οι επιβάτες θα μπορούν να πετάνε με τη Lufthansa προς τα Τίρανα και τη Βαλένθια χωρίς ενδιάμεσο σταθμό. Άλλοι νέοι ευρωπαϊκοί προορισμοί είναι η Μπάστια (Bastia), στο νησί της Κορσικής, η Λίμνη Μπάλατον της Ουγγαρίας και το νησί Bornholm της Δανίας.

Νέα δρομολόγια μεγάλων αποστάσεων (long haul) προς τη Νότια Κορέα και τις Η.Π.Α. Η Lufthansa προχωρεί σε περαιτέρω επέκταση του δικτύου μεγάλων αποστάσεων, σε απάντηση της ολοένα αυξανόμενης ζήτησης από τους επιβάτες. Όταν προστίθεται μια

δεύτερη καθημερινή πτήση σε ένα ήδη υπάρχον δρομολόγιο, ο προορισμός θα συνδέεται στις περισσότερες περιπτώσεις με ένα δεύτερο κόμβο της Lufthansa (τη Φρανκφούρτη ή το Μόναχο). Η Lufthansa είναι η μόνη αεροπορική εταιρία που θα εκτελεί δρομολόγιο προς τη Νότια Κορέα απευθείας από το Μόναχο. Η αεροπορική εταιρία θα εγκαινιάσει το νέο δρομολόγιο προς το Busan, το μεγαλύτερο λιμάνι της Ασίας, που θα εκτελείται τρεις φορές την εβδομάδα με εν συνεχεία πτήση ανταπόκρισης από τη Σεούλ. Μαζί με το νέο δρομολόγιο Σεούλ- Μπουσάν, που θα αναχωρεί από το Μόναχο και την ήδη υπάρχουσα καθημερινή πτήση από τη Φρανκφούρτη προς τη Σεούλ, η Lufthansa θα πραγματοποιεί δέκα πτήσεις την εβδομάδα από τη Γερμανία προς τη Νότια Κορέα.

Παράλληλα, η Lufthansa επεκτείνει την πτήση που προσφέρει προς τις ΗΠΑ, προσθέτοντας ένα νέο καθημερινό, απευθείας δρομολόγιο από το Μόναχο προς το Ντένβερ, και μια επιπλέον καθημερινή αναχώρηση στο δρομολόγιο Φρανκφούρτη - Ντιτρόιτ. Με 256 πτήσεις σε 19 προορισμούς των ΗΠΑ και του Καναδά, η Lufthansa προσφέρει ένα από τα εκτενέστερα δίκτυα αεροπορικών συνδέσεων μεταξύ Ευρώπης και Βορείου Αμερικής.

116 ευρωπαϊκοί προορισμοί σε 37 χώρες Η Lufthansa ενισχύει και το ευρωπαϊκό της δίκτυο, αυξάνοντας τη συχνότητα πολλών δρομολογίων και προσθέτοντας νέους, ελκυστικούς προορισμούς. Θα επαναληφθούν δρομολόγια προς τα Τίρανα, με δύο απευθείας πτήσεις καθημερινά από το Μόναχο, προσφέροντας στους πελάτες μεγαλύτερη ευελιξία. Συνολικά, θα εξυπηρετούνται 116 ευρωπαϊκοί προορισμοί σε 37 χώρες.

Κάθε 44 δευτερόλεπτα απογειώνεται ένα αεροσκάφος τζετ της Lufthansa Συνολικά 13.700 πτήσεις εβδομαδιαίως έχουν προγραμματιστεί για το θερινό πρόγραμμα δρομολογίων της Lufthansa (συγκριτικά με τις 13.140 πτήσεις τη θερινή περίοδο του 2006). Κάθε εβδομάδα, 5.584 από αυτές τις πτήσεις θα προσγειώνονται στην ή θα απογειώνονται από τη Φρανκφούρτη, τον μεγαλύτερο κόμβο της Lufthansa. Ακολουθεί ο δεύτερος κόμβος, το Μόναχο, με 5.046 πτήσεις εβδομαδιαίως. Σχεδόν το 78% όλων των πτήσεων της Lufthansa εκτελούνται από έναν από τους δύο κόμβους της εταιρίας.

*«Μιλώντας με στατιστικά στοιχεία, κάθε 44 δευτερόλεπτα απογειώνεται ένα αεροσκάφος της Lufthansa σε κάποιο σημείο του κόσμου. Αν συμπεριλάβετε όλες τις εταιρίες που ανήκουν στην*

*παγκόσμια συμμαχία Star Alliance, μπορούμε να μιλήσουμε για 6 δευτερόλεπτα», σημειώνει ο κ. Karl-Ulrich Garnadt.*

Η Lufthansa είναι μια από τις 17 αεροπορικές εταιρίες που συμμετέχουν στη **Star Alliance**, τη μεγαλύτερη παγκόσμια αεροπορική συμμαχία. Αυτό σημαίνει ότι οι επιβάτες της Lufthansa μπορούν να κάνουν κρατήσεις σε όλο το παγκόσμιο δίκτυο της Star Alliance. Με τις τρεις περιφερειακές συνεταιριστικές αεροπορικές εταιρίες, η Star Alliance προσφέρει περισσότερες από 16.000 πτήσεις την ημέρα, σε 855 πόλεις σε 155 χώρες.

## **6. OneWorld και SkyTeam.**

Η OneWorld και η SkyTeam λειτουργούν παρόμοια μεταξύ τους και διαφορετικά από την Star Alliance. Έχουν ένα επιτελείο διευθυντών και κανένα Γενικό Διευθυντή ή πρόεδρο. Οι διευθυντές αυτοί συνεργάζονται μεταξύ τους. Παίρνουν αποφάσεις όλοι μαζί και δεν ακολουθούν διαταγές, μέθοδος η οποία γι'αυτούς λειτουργεί πολύ καλά. Κάθε αεροπορική εταιρεία με τη σειρά της φιλοξενεί συναντήσεις και εργαστήρια. Ένα μεγάλο υπέρ σε αυτήν την διαδικασία είναι η συμμαχία φαίνεται να είναι πιο ευαισθητοποιημένη. Επειδή δεν έχουν κεντρικά γραφεία μπορούν να προσαρμοστούν καλά στις αλλαγές. Δεν υπάρχει περίπτωση οι συμμαχίες να τείνουν στο να κάνουν κάτι. Η συμμαχία είναι ένα χαλαρό γκρουπ όπου οι αερογραμμές μπορούν ακόμα να παίρνουν αποφάσεις μόνες τους. Θα μπορούσε κανείς να πει ότι είναι πραγματικά διεθνείς εταιρείες. Φυσικά, ακόμα ένας μεγάλος παράγοντας είναι ότι οι αερογραμμές, δεν πληρώνουν επιπλέον μισθούς για επιβλέψεις. Απλώς τα βγάζουν πέρα με το ανθρώπινο δυναμικό που ήδη έχουν.

Αυτό το επιτελείο των διευθυντών διορίζει ανθρώπους από τις δικές τους εταιρείες για να τους εκπροσωπούν στις επιτροπές. Αυτές οι επιτροπές κυμαίνονται από το μάρκετινγκ και την διαφήμιση, έως και την έρευνα και ανάπτυξη. Πολλές φορές το επιτελείο συμφωνεί στο να δεχτεί οικονομική βοήθεια από κάθε αεροπορική εταιρεία και να επενδύσει σε στην έρευνα άλλων εταιρειών όπως η Boeing και η Lockheed Martin. Αυτό είναι ένας τρόπος να μοιράζεται η εργασία. Και συμβαίνει το ίδιο και για το μάρκετινγκ. Όσο περνάει ο καιρός είναι φθηνότερο και ευκολότερο να πληρώσεις συνεταιρικά μία άλλη εταιρεία να κάνει τη διαφήμιση γι'αυτούς. Προφανώς, περισσότερο από κάθε τι άλλο, αυτό βοηθάει τις συμμαχίες να μη χάνουν χρόνο και όσον αφορά τον ανταγωνισμό, να μη γίνει παράγοντας της δουλειάς.

Όσο ελκυστική μπορεί να ακούγεται αυτή η στρατηγική, δεν σημαίνει ότι δεν έχει προβλήματα. Πρώτα απ'όλα, αυτή η χαλαρή δομή του γκρουπ, δείχνει πολλές φορές μία εικόνα αστάθειας. Αυτό από μόνο του δίνει το έναυσμα για διαπληκτισμούς και λογομαχίες τη στιγμή των αποφάσεων. Σίγουρα οι ανταγωνιστές δε θέλουν να δώσουν ο ένας στον άλλο χώρο και δεν είναι πάντα καλό για όλους ότι είναι καλό για μερικούς. Επίσης, μια συμμαχία μπορεί να φαίνεται πως είναι κατά κάποιον τρόπο ανοργάνωτη καθώς αναλαμβάνουν πολλούς τομείς την ίδια χρονική στιγμή. Οι συμμαχίες από την πλευρά τους διαφωνούν και υποστηρίζουν πως αυτή η εμφάνιση δεν



είναι τίποτα άλλο από το αποτέλεσμα της ποικιλομορφίας τους. Εν πάση περιπτώσει, μπορούμε να καταλάβουμε εύκολα ότι μπορεί αυτή η κατάσταση να είναι κάτι το θετικό και όχι κάτι το αρνητικό.

## **Η πορεία των άλλων συμμαχιών σήμερα**

### **Πρόσκληση για συμμετοχή στη συμμαχία oneworld έλαβε η Malev**

Πρόσκληση για να συμμετάσχει σε μια από τις μεγαλύτερες παγκοσμίως αεροπορικές συμμαχίες, την **OneworldTM**, έλαβε προχτές, Τρίτη 22 Νοεμβρίου 2005, η αεροπορική εταιρία **Malev**, στα πλαίσια ειδικής εκδήλωσης που πραγματοποιήθηκε. Παρόντες στην εκδήλωση ήταν ο Υπουργός Οικονομικών της Ουγγαρίας, κ. **Janos Veres**, όπως και ο Υπουργός Οικονομίας και Μεταφορών, κ. **Janos Koka**, οι οποίοι και αποδέχτηκαν επίσημα την πρόσκληση, ενώ το σχετικό μνημόνιο συνεργασίας (memorandum of understanding) υπολογίζεται να υπογραφεί τον προσεχή **Μάιο**.

Μέχρι τότε, η Malev θα πρέπει να προσφέρει **ποιοτικές υπηρεσίες** και να τηρεί όλα τα **επίπεδα ασφάλειας** που απαιτεί για τα μέλη της η oneworld, ώστε να είναι σε θέση έπειτα να εγγυηθεί την παροχή όλων των υπηρεσιών και πλεονεκτημάτων στους επιβάτες της, που η oneworld προβλέπει.

Η επίσημη πρόσκληση βέβαια περιλαμβάνει μια **σειρά από προϋποθέσεις** που καλείται να αποδεχτεί η Malev προκειμένου να συμπεριληφθεί στην oneworld, όπως την **αλλαγή πολιτικής ανάπτυξης** της, προκειμένου να επιστρέψει στην κερδοφορία, αλλά και τη **σύναψη διμερών συμφώνων συνεργασίας** με άλλες εταιρίες.

Έτσι, τώρα η Malev καλείται να προσαρμόσει τα συστήματα πληροφοριών της, να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους της στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κατά τα πρότυπα της oneworld, και να κάνει όλα όσα συνεπάγονται, προτού καταστεί επίσημο μέλος της συμμαχίας. Σαν υποστηρικτής της Malev από τον χώρο της oneworld, θα ενεργεί η εταιρία **Finnair**, η οποία θα την βοηθήσει στην υλοποίηση όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων. Να σημειωθεί ότι η Malev έχει ήδη υπογράψει **συμφωνία για πτήσεις κοινού κωδικού** με την Finnair.

## **Καλύτερη αεροπορική συμμαχία για το 2006 η SkyTeam**

Ως την καλύτερη αεροπορική συμμαχία για το 2006 επέλεξε την SkyTeam το περιοδικό Global Traveler Magazine, για δεύτερη συνεχή χρονιά. Έχοντας επιλεγεί από τους αναγνώστες στην ετήσια έρευνα του περιοδικού, το Global Traveler έκανε ιδιαίτερη μνεία στην προσθήκη της Aeroflot ως νέου μέλους της συμμαχίας, καθώς και στην εκκρεμή προσθήκη της China Southern Airlines, στοιχεία που θεωρεί παράγοντες - κλειδιά για την σημαντική αυτή αναγνώριση. Η τιμητική διάκριση της Sky Team πραγματοποιήθηκε την Τρίτη, κατά τη διάρκεια γεύματος στη Νέα Υόρκη. Το βραβείο παρέλαβε, για λογαριασμό της συμμαχίας, ο κ. Nathaniel Pieper, Αντιπρόεδρος της Οργανωτικής Επιτροπής της SkyTeam και αντιπρόεδρος συμμαχιών της Northwest Airlines.

“Από την επίσημη συμπαράταξη της Aeroflot μέχρι την επιτυχία των προσφορών μας επί των Παγκόσμιων Διασκέψεων, το 2006 υπήρξε ένας σημαντικός χρόνος για την SkyTeam”, δήλωσε ο κ. Pieper. “Για το 2007 προσδοκούμε να μοιραστούμε αρκετές νέες πρωτοβουλίες και να υποδεχτούμε νέους συνέταιρους που θα συνεχίσουν να συμβάλλουν στη διαφοροποίηση της συμμαχίας αναφορικά με τις κάθε είδους δεσμεύσεις μας προς τους ταξιδιώτες” πρόσθεσε.

Καταλαμβάνοντας την πρώτη θέση για δεύτερη συνεχή χρονιά, η SkyTeam αποδίδει την ικανότητα της καλύτερης δυνατής εξυπηρέτησης των επιχειρηματιών ταξιδιωτών ή των ταξιδιωτών αναψυχής, στο γεγονός ότι έχει επικεντρωθεί στο να παρέχει τα μέγιστα σε παγκόσμια συνδεσιμότητα και πελατειακή εξυπηρέτηση, σε επιλεγμένους κόμβους ανά την υφήλιο.

Τον Ιούνιο του 2000, οι εταιρίες Aeromexico, Delta, Air France και Korean Air ίδρυσαν την παγκόσμια αεροπορική συμμαχία SkyTeam, με την Alitalia και τη CSA να προσχωρούν σε αυτή την επόμενη χρονιά. Τον Σεπτέμβριο του 2004, η SkyTeam πρόσθεσε νέα μέλη, την Continental Airlines, την KLM (Βασιλικές Ολλανδικές Αερογραμμές) και τη Northwest Airlines. Το 2006, προσχώρησε στη SkyTeam και η Aeroflot, προσφέροντας σε περισσότερους επιβάτες πρόσβαση στην ύψιστη ποιότητα υπηρεσιών προς 728 προορισμούς σε 149 χώρες παγκοσμίως. Επιπλέον, η China Southern Airlines επιβεβαίωσε την δέσμευσή της να εκπληρώσει τα πλέον αυστηρά

κριτήρια προκειμένου να αναγνωρισθεί και επίσημα μέλος της SkyTeam, υπογράφοντας τον Ιούνιο Σύμβαση Απαρέγκλιτης Τήρησης των κανόνων της Παγκόσμιας Αεροπορικής Συμμαχίας.

Εκτός από την τιμητική διάκρισή της ως "Καλύτερη Αεροπορική Συμμαχία" για το 2006, αρκετά μέλη της SkyTeam έλαβαν επιβραβεύσεις από το περιοδικό Global Traveler. Μεταξύ αυτών, η Air France ανακηρύχθηκε ως η "Καλύτερη Υπερατλαντική Εταιρία", η Continental Airlines για τις "Καλύτερες Αίθουσες Αναμονής Αεροδρομίων" και η Korean Air, που ανακηρύχθηκε ως "Η Καλύτερη Αεροπορική Εταιρία Μεταφοράς Φορτίων".

Το περιοδικό Global Traveler πραγματοποίησε έρευνα, στην οποία συμμετείχαν 13.653 αναγνώστες από 1 Φεβρουαρίου έως 31 Αυγούστου, με άμεσες ερωτήσεις που ζητούσαν τη γνώμη για τους ανώτερους εκπροσώπους σε 42 κατηγορίες που σχετιζόνταν με ταξίδι για επιχειρηματικούς λόγους ή για αναψυχή.

Επέκταση της Αντιμονοπωλιακής Προστασίας αιτούνται 6 αερομεταφορείς της SkyTeam

Αίτηση στο Υπουργείο Μεταφορών των Η.Π.Α. (DOT) για αντιμονοπωλιακή προστασία σχετικά με τις υπερατλαντικές πτήσεις υπέβαλαν χτες οι αερομεταφορείς της SkyTeam: Air France, Alitalia, CSA Czech Airlines, Delta Air Lines, KLM Royal Dutch Airlines και Northwest Airlines. Η Delta έχει αυτή τη στιγμή αντιμονοπωλιακή προστασία με την Air France, την Alitalia και την CSA, ενώ η Northwest έχει αντιμονοπωλιακή προστασία με την KLM.

Η αίτηση περιλάμβανε μία σύμβαση κοινοπραξίας μεταξύ της Air France, της Delta, της KLM και της Northwest, η οποία θα σχημάτιζε μία ολοκληρωμένη και ενιαία συνεργασία μεταξύ των τεσσάρων μελών της SkyTeam στον Ατλαντικό. Μία πιο ολοκληρωμένη συνεργασία της SkyTeam προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στους καταναλωτές, όπως περισσότερες επιλογές σε προγράμματα πτήσεων, χρόνους πτήσης, υπηρεσίες και τιμές. Το Υπουργείο Μεταφορών έχει εγκρίνει περισσότερες από 20 αιτήσεις αντιμονοπωλιακής προστασίας κατά το παρελθόν, συμπεριλαμβανομένης της πρόσφατης έγκρισης προστασίας για εννέα μέλη της Star Alliance.

Αυτή η αίτηση είναι η πρώτη που γίνεται στο πλαίσιο της συνθήκης

Open Skies μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και Η.Π.Α., η οποία διαμορφώνει "τη μεγαλύτερη, σημαντικότερη και πλήρως απελευθερωμένη αγορά αερομεταφορών στον κόσμο", όπως τονίζει σε ανακοίνωση της η Delta Air Lines.

## **7. Τα αποτελέσματα.**

Οι αεροπορικές συμμαχίες έχουν προσαρμοστεί στις αλλαγές αυτές όσο την δημιουργία της ίδιας της βιομηχανίας. Κάθε χρόνο φαίνεται ότι οι συμμαχίες κάνουν κάτι εντελώς καινούριο. Αρχικά ήταν ένα απλό code-sharing. Τώρα είναι μία μίξη μοιράσματος σχεδόν όλα όσα μια βιομηχανία προσφέρει και απαιτεί.

Το πρώτο πράγμα που μπορούμε να δούμε είναι το λεγόμενο «Landlord Program». Είναι μία επέκταση του code-sharing. Η βασική ιδέα αυτού του προγράμματος είναι ότι την συντήρηση, τα καύσιμα και την εξυπηρέτηση των πελατών στα αεροδρόμια την αναλαμβάνει η αντίστοιχη εταιρεία της κάθε χώρας. Για παράδειγμα, για την Star Alliance, οι πτήσεις που προσγειώνονται στην Γερμανία τις αναλαμβάνει το προσωπικό εδάφους της Lufthansa. Οι πτήσεις οι οποίες προσγειώνονται στις Ηνωμένες Πολιτείες τις αναλαμβάνει είτε το προσωπικό της United, είτε της US Airways.

Το ερώτημα είναι τι κερδίζουν μέσω αυτής της διαδικασίας ; Η απάντηση είναι απλή, τους γλιτώνει γραφική εργασία και φυσικά χρήματα. Εάν αυτό το πρόγραμμα δεν ήταν σε εφαρμογή η United θα έπρεπε να προσλάβει εργαζόμενους στην Γερμανία καθώς και στην Αμερική. Αυτό απαιτεί να συμπληρώνεις έγγραφα για τις ειδικές άδειες από την Γερμανική κυβέρνηση, να υιοθετείς πολιτικές που να συμπίπτουν με την νομοθεσία τους. Με το να χειρίζεται η Lufthansa αυτές τις διαδικασίες χρειάζονται λιγότεροι υπάλληλοι κάτι το οποίο σημαίνει ότι ξοδεύονται λιγότερα λεφτά και πως δεν υπάρχει ανάγκη για γραφική εργασία. Η Lufthansa έχει ήδη πάρει έγκριση λειτουργίας. Αυτό σημαίνει επίσης λιγότερο συνωστισμό στα αεροδρόμια. Έτσι δεν υπάρχει λόγος να έχουν υπόστεγα και η Lufthansa και η United. Χρησιμοποιούν λιγότερο χώρο με το να μοιράζονται ένα μεταξύ τους.

Η διαφήμιση είναι άλλο ένα πλεονέκτημα όταν συνεργάζεσαι. Σαν μέρος χρημάτων που πρέπει να διαθέσει η Star Alliance για το μάρκετινγκ, ανέρχεται στο ποσό των \$28 εκατομμυρίων δολαρίων. Πριν από αυτό , κάθε εταιρεία έπρεπε να ξοδεύει πολλά εκατομμύρια μόνη της. Με τον συνδυασμό της προσπάθειας αυτής όμως, το κόστος σαν σύνολο μειώνεται κατά εκατομμύρια. Αυτό είναι πραγματικά επωφελές για τις μικρότερες αερογραμμές. Πολλές μικρές αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν τα χρήματα που χρειάζεται να διατεθούν σε μεγάλους προϋπολογισμούς του μάρκετινγκ. Με τις συμμαχίες, οι μεγαλύτερες και πιο πλούσιες αερογραμμές, συχνά επεκτείνουν τη χρηματοδότηση για το μάρκετινγκ των μικρότερων εταιρειών, δίνοντας τους έτσι τη δυνατότητα να διαθέσουν χρήματα σε άλλους τομείς, συμπεριλαμβανομένης φυσικά και την επέκταση

της εταιρείας.

Ένα από τα καλύτερα κόλπα του μάρκετινγκ για αυτές τις συμμαχίες έχει να κάνει με τους προορισμούς. Η Lufthansa μόνη της μπορεί να πει πως προσφέρει πτήσεις σε 258 προορισμούς σε 86 χώρες. Με το να εκμεταλλευτεί τους συμμάχους της, μπορεί να καυχηθεί στους πελάτες της πως προσφέρει πτήσεις σε 795 προορισμούς σε 139 χώρες. Ποιο ακούγεται καλύτερα ; Οι πελάτες βλέποντας τους αριθμούς θεωρούν σωστά ότι η Lufthansa μπορεί να τους προσφέρει περισσότερες επιλογές.

Πριν την ίδρυση της Star Alliance, η SAS δεν είχε αρκετά χρήματα ώστε να χρηματοδοτήσει μεγάλα τζετ όπως τα Boeing 737. Ήταν κατά κάποιον τρόπο σαν δίκοπο μαχαίρι. Επειδή δεν μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερα τζετ, ο αριθμός των επιβατών που ταξίδευαν δεν αυξανόταν κι έτσι δεν είχαν αρκετά κέρδη ώστε να αγοράσουν μεγαλύτερα τζετ. Μετά που προσχώρησαν στη συμμαχία, τα χρήματά τους αποδεσμεύτηκαν κι έτσι μπόρεσαν να αγοράσουν 737. Το μόνο θέμα ήταν πως ενώ τώρα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν αεροσκάφη τέτοιου τύπου, δεν είχαν το απαραίτητο προσωπικό για να κάνει τη συντήρησή τους. Σαν συνεργάτης η Lufthansa, ανέλαβε να κάνει την συντήρηση των αεροσκαφών της SAS. Οι μηχανικοί της Lufthansa εκπαιδεύουν τους μηχανικούς της SAS έτσι ώστε κάποια στιγμή να μπορούν να κάνουν μόνοι τους την συντήρηση των αεροσκαφών.

Η έρευνα και η ανάπτυξη είναι το θέμα «κλειδί» . Φυσικά , είναι ξεκάθαρο πως όταν συνεργάζεσαι μαζί με κάποιον –είτε πρόκειται για ένα άτομο είτε για μία ομάδα ανθρώπων- τα έξοδα μοιράζονται και γλιτώνεις χρήματα. Αυτό επιφέρει και άλλα πλεονεκτήματα. Κάθε αεροπορική εταιρεία έχει διαφορετικές εμπειρίες και φυσικά βλέπει τα πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Με τη συνεργασία τους λοιπόν και τον συνδυασμό όλων αυτών των διαφορετικών εμπειριών μπορεί να επιτευχθεί μία καλύτερη και πιο ευρεία προσέγγιση των θεμάτων.

Οι συμμαχίες εργάζονται μαζί έτσι ώστε στα ταξίδια να υπάρχει περισσότερη ομοιομορφία. Είναι κατά κάποιον τρόπο ενοχλητικό εάν στη μία πτήση σου λένε ένα πράγμα και στην επόμενη σου λένε το εντελώς αντίθετο.

Η ασφάλεια και οι διαδικασίες επιβίβασης είναι περισσότερο ελκυστικές όταν ο πελάτης γνωρίζει ακριβώς τι να περιμένει. Και στην ουσία αυτό είναι που έκαναν οι συμμαχίες. Σήμερα πλέον

σχεδόν όποια πτήση και να πάρει κάποιος έχει τις ίδιες ακριβώς διαδικασίες.

Τα οικονομικά των αερογραμμών παρουσιάζουν επίσης ενδιαφέρον αυτές τις μέρες. Κατά το παρελθόν, οι αερογραμμές έπρεπε να κάνουν τις συναλλαγές τους μέσω των τραπεζών σχετικά με τις χρηματοδοτήσεις και για τις τιμές του συναλλάγματος. Είναι πάρα πολύ σύνηθες το φαινόμενο στις συμμαχίες να χρηματοδοτούν η μία την άλλη. Υπάρχει τόσο μεγάλη συσσώρευση χρημάτων που συχνά οι συμμαχίες μπορούν να δίνουν φθηνότερες τιμές χωρίς να χρειάζεται να γίνει κάποια συναλλαγή μέσω των τραπεζών, εφόσον ο συνεργάτης σου έχει ήδη την τιμή συναλλάγματος. Αυτό έκανε ευκολότερο για τις συμμαχίες να δέχονται κάθε διαθέσιμη μορφή χρήματος ως πληρωμή. Παρόλο που μια πραγματική στρατηγική είναι ακόμα σε διεργασία, είναι σίγουρα κάτι το οποίο απαιτεί σκέψη και προσοχή. Άλλωστε είναι σύνηθες το φαινόμενο πολλές κυβερνήσεις να προσπαθούν να αποτρέψουν την ελεύθερη ροή των χρημάτων μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών.

Οι εργαζόμενοι των συμμαχιών μπορούν να περιμένουν από τις συμμαχίες ακριβώς όσα περίμεναν και από τις ίδιες τις αεροπορικές εταιρείες. Για πολλά χρόνια οι μισθοί και οι αποδοχές διέφεραν ανάμεσα στις αεροπορικές βιομηχανίες. Παραδοσιακά, όσο μεγαλύτερη ήταν μία εταιρεία, τόσο μεγαλύτερος ήταν και ο μισθός που θα έπαιρναν οι υπάλληλοι. Παρομοίως, τα κυβερνητικά προγράμματα μπορεί να έδιναν συγκεκριμένα πλεονεκτήματα στους εργαζόμενους στην Ευρώπη, κάτι το οποίο δε συνέβαινε στην Αμερική. Όταν δημιουργήθηκαν οι συμμαχίες, υπήρξαν διαφορές και σε αυτό το σημείο. Φυσικά αυτές οι διαφορές υπάρχουν ακόμη και μπορεί να συνεχιστούν, αλλά φαίνεται πως σιγά-σιγά αυτό αλλάζει.

Οι εργαζόμενοι στις αεροπορικές εταιρείες τώρα πια προσέχουν περισσότερο από ποτέ τι κάνουν οι άλλοι στον ίδιο τομέα με τον δικό τους. Οι υπάλληλοι που έπαιρναν λιγότερα χρήματα έχουν αρχίσει να απαιτούν περισσότερα. Οι αεροπορικές εταιρείες τελικά δεν είχαν άλλη επιλογή, απ' το να δώσουν κάποιες αυξήσεις στους μισθούς.

Πώς μπορείς να πεις σε έναν εργαζόμενο ότι έχει λιγότερη αξία από τον εργαζόμενο του ανταγωνιστή σου ;  
Με αυτόν τον τρόπο ευνοήθηκαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν κατά κάποιο τρόπο κακοπληρωμένοι.  
Ωστόσο, για τις εταιρείες οι οποίες ήταν πολύ γενναιόδωρες στους εργαζόμενους τους, αυτό είχε τα αντίθετα αποτελέσματα. Οι άλλες



εταιρείες άρχισαν να τους πιέζουν να καθυστερήσουν τις αυξήσεις στους μισθούς και τις αποδοχές. Οπότε μάλλον κατά κάποιο τρόπο όλο αυτό γύρισε εναντίων τους και τους καθυστέρησε από το να λάβουν τις αυξήσεις που υπό άλλες συνθήκες θα είχαν ήδη λάβει.

## **8. Το μέλλον.**

Ποιο θα είναι το αντίκτυπο των σημερινών αποφάσεων για το μέλλον ;

Αυτή είναι μια συνήθης ερώτηση και οι πελάτες, οι μεταφορείς καθώς και οι κυβερνήσεις περιμένουν να δουν τί θα συμβεί με το μέλλον των αεροπορικών συμμαχιών.

Καθώς ο καιρός περνάει οι συμμαχίες βρίσκονται αντιμέτωπες με τα καινούρια θέματα που προκύπτουν. Βρίσκουν καινούριους τρόπους να ανταγωνιστούν, καινούρια τεχνολογία και μερικές φορές η αναδιοργάνωση είναι απαραίτητη έτσι ώστε να αποφύγουν να βρεθούν σε αδιέξοδο. Αυτό τους αλλάζει τελείως και ένα απλό παράδειγμα είναι η δομή που είχαν οι εταιρείες πριν δέκα χρόνια με την δομή που έχουν σήμερα. Και σε δέκα χρόνια από τώρα η δομή αυτή θα έχει αλλάξει για ακόμα μία φορά.

Ένα θέμα το οποίο έχει ήδη έρθει στην επιφάνεια είναι οι επενδύσεις μεταξύ των συμμαχιών. Οι εταιρείες μοιράζονται ήδη κεφάλαια και εξέφρασαν την επιθυμία τους να επενδύσουν η μία στην άλλη. Θεωρούν πως με το να έχουν το 10% των μετοχών των συμμάχων τους μπορούν να έχουν πολύ περισσότερη σιγουριά στο ότι ο σύμμαχός τους δεν θα μπορεί να τους υπονομεύσει. Όμως και ο Ευρωπαϊκός αλλά και ο Αμερικάνικος νόμος απαγορεύει κάτι τέτοιο. Φαίνεται σαν ένα πρώτο βήμα κατά την τάση του μονοπωλίου. Άλλο ένα θέμα είναι ότι εάν δύο εταιρείες συνεργάζονται ήδη και έχουν μέρος της κυριότητας κατά πόσο είναι κάτι τέτοιο διαφορετικό από την συγχώνευση. Όπως επίσης και το αν φτάσουμε στο σημείο η μία συμμαχία να αγοράζει την άλλη. Άλλο ένα θέμα είναι οι επιπτώσεις στο εργατικό προσωπικό, στους μισθούς και την κατάρτισή τους.

Επίσης, τώρα που σχηματίζονται συνέχεια συμμαχίες, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους έχει εξυγιανθεί και η βιομηχανία είναι περισσότερο ισορροπημένη. Είναι πλέον δύσκολο να προχωρήσεις μπροστά, εάν δεν προχωρήσουν και οι σύμμαχοί σου. Παρόλα αυτά είναι μία φυσική τάση να θες να προπορεύεσαι και όταν κάτι τέτοιο συμβεί τελικά πώς θα αντιδράσουν οι κυβερνήσεις ;

Η Κίνα συνέχιζε να μένει απέξω από τις συμμαχίες. Με τον πραγματικά τεράστιο αριθμό του πληθυσμού της θα μπορούσε να διαμορφώσει διαφορετικά την αγορά. Και φυσικά το ερώτημα ήταν εάν και κατά πόσο μία τέτοια κίνηση θα ήταν τελικά ωφέλιμη για το μέλλον των συμμαχιών.

Σε απάντηση στο ερώτημα αυτό, γίνεται η εξής κίνηση.  
Τον Αύγουστο του 2004 η China Southern Airlines υπογράφει με την SkyTeam. Προγραμματίζεται για συμμετοχή για τα τέλη του 2007 και γίνεται έτσι η πρώτη κινέζικη αεροπορική εταιρία που μπαίνει σε μια παγκόσμια αεροπορική συμμαχία.

## **9. Συμπεράσματα**

Οι αεροπορικές συμμαχίες είναι ένα τυπικό παράδειγμα μιας εταιρείας στην καλύτερη μορφή της.

Το γεγονός ότι οι εταιρείες μοιράζονται τα έξοδα σε πολλά επίπεδα, αυτό σημαίνει ελεύθερο κεφάλαιο, το οποίο σημαίνει χαμηλότερες τιμές για τον καταναλωτή, αγαθά καλύτερης ποιότητας, υψηλότεροι μισθοί για τους υπαλλήλους και αρκετές φορές και την επέκταση μιας εταιρείας. Μπορούμε να πούμε με σιγουριά ότι στην πιο «καθαρή» τους μορφή κάνουν καλό στην παγκόσμια οικονομία.

Επίσης όμως υπάρχουν και κάποιες απειλές που προέρχονται από τις συμμαχίες. Η μία έχει να κάνει ότι για την ίδια δουλειά τώρα θα υπάρχουν περισσότεροι υποψήφιοι. Επίσης, εάν οι συμμαχίες επεκταθούν πολύ αυτό δε θα σημαίνει ότι θα επηρεάσουν κατά πολύ και την παγκόσμια οικονομία ;

Για να μπορέσουμε να διατηρήσουμε τα οφέλη που δημιουργούνται από τις συμμαχίες, θα πρέπει να αποτρέψουμε κάποια πράγματα από το να συμβούν με το να γίνουν κάποιοι κανονισμοί. Έως τώρα αυτός ήταν και ο λόγος για τη μερική προσέγγιση των παγκόσμιων κυβερνήσεων για την έγκριση των συμμαχιών. Διασφαλίζουν ότι οι συμμαχίες θα κάνουν ακριβώς αυτό που πρέπει, το οποίο είναι η δημιουργία υγιή ανταγωνισμού, καινοτομίες στον τομέα των εν λόγω επιχειρήσεων, η δυνατότητα στους καταναλωτές να ταξιδεύουν σε περισσότερα μέρη και να διασφαλιστεί η ανάπτυξη όλων των αεροπορικών εταιρειών που εμπλέκονται.

Με δεδομένη την μέχρι τώρα πορεία των συμμαχιών, μπορούμε να πούμε πως πλέον περιμένουμε ακόμα περισσότερα από τις εταιρείες όσον αφορά το service και τις υπηρεσίες που προσφέρουν καθώς και την βελτιστοποίηση της οικονομίας, ή αλλαγές στη μορφή της καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες δημιουργούν συμμαχίες, όχι μόνο στον τομέα της αεροπορικής βιομηχανίας και του τουρισμού, αλλά και σε όλα τα είδη των επιχειρήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ**

Λαΐνος Σ. Ιωάννης: **Αεροπορικοί Ναύλοι**

Φραγκούλης Αντώνης: **Τουριστικό Μάρκετινγκ- Σημειώσεις**

Salustiano Martinez-Fierro, Jose Aurelio Medina-Garrido, and Jose Ruiz-Navarro: **Utilizing Information Technology in Developing Strategic Alliances Among Organizations**

J. Christopher Holloway: **Marketing for Tourism**

[www.tovima.dolnet.gr](http://www.tovima.dolnet.gr)

[www.eurodemocracy.org](http://www.eurodemocracy.org)

[www.mjourney.com](http://www.mjourney.com)

[www.airliners.gr](http://www.airliners.gr)

[www.sollitzer.de](http://www.sollitzer.de)

[www.iata.org](http://www.iata.org)

[www.star-alliance.com](http://www.star-alliance.com)

[www.oneworldalliance.com](http://www.oneworldalliance.com)

[www.skyteam.com](http://www.skyteam.com)

[www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)

[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)

[www.crsmithmuseum.org](http://www.crsmithmuseum.org)

[www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)

