



**Facultad ciencias económicas y empresariales**

**GRADU AZKENEKO LANA  
ENPRESEN ZUZENDARITZA ETA KUDEAKETA**

**AIRE SEKTOREAREN ANALISIA – KOSTU BAXUKO SEGMENTUAN  
ARRETA BEREZIAREKIN**

**Xabier Iriarte Martinez de Lecea**

**ZUZENDARIA  
Imanol Nuñez**

**Pamplona-Iruña  
2014ko ekainak 13**

## AURKIBIDEA

LABURPEN EXEKUTIBOA.....	4
1. SARRERA.....	5
1.1. Lanaren motibazioa.....	5
1.2. Materiala.....	5
1.3. Kontzeptuak definituz.....	5
2. MAKROINGURUNEA.....	6
2.1 <i>Ingurune politiko-legala</i> .....	6
2.2 <i>Ingurune ekonomikoa</i> .....	7
2.3 <i>Ingurune soziala</i> .....	9
2.4 <i>Ingurune naturala</i> .....	10
2.5 <i>Ingurune teknologikoa</i> .....	11
2.6 <i>Airelineen kontrolatik kanpo dauden beste faktore batzuk</i> .....	12
2.6.1. <i>Terrorismoa</i> .....	12
2.6.2. <i>Eyjafjallajökull sumendia</i> .....	13
3. MIKROINGURUNEA.....	14
3.1. Lehiakide berrien sarrera arriskua.....	15
3.1.1. <i>Kapital beharra</i> .....	15
3.1.2. <i>Slot erabilgarriak</i> .....	15
3.1.3. <i>Prezio estrategiak</i> .....	16
3.1.4. <i>Maiztasun handiko bidaiari pizgarriak</i> .....	17
3.1.5. <i>Marka irudia</i> .....	17
3.1.6. <i>Eskalazko ekonomiak</i> .....	17
3.2. Hornitzaileen negoziazio boterea.....	18
3.2.1. <i>Hegazkinak</i> .....	18
3.2.2. <i>Aireportuak</i> .....	19
3.2.3. <i>Eskulana</i> .....	20
3.2.4. <i>Aurrerazko integrazioa</i> .....	21
3.3. Bezeroen negoziazio boterea.....	21
3.4. Ordezko produktuen mehatxua.....	22
3.4.1. <i>Konpainia tradizionalak</i> .....	22
3.4.2. <i>Gainerako garraiobideak</i> .....	23
3.5. Lehia maila aire sektorean.....	24
3.6. Porterren eredua: Laburpena.....	27

4. OHIKO AEROLINEAK: KBAei AURRE EGITEKO ESTRATEGIAK.....	29
4.1. <i>Fusioak eta aliantzak</i> .....	29
4.2. <i>Filialen sorrera</i> .....	29
5. KONLUSIOAK.....	30
6. BIBLIOGRAFIA.....	31

## **IRUDIEN AURKIBIDEA**

1 irudia: BPG eboluzioa.....	8
2 irudia: CO <sup>2</sup> emisioa mundu mailan.....	11
3 irudia: Mozkin eta bidaiari eboluzioa aire sektorean.....	13
4 irudia: Kostu baxu estrategiak.....	14
5 irudia: Kostu proportzioa diru sarrerekiko, 2012an.....	20
6 irudia: Abiadura handiko trenaren eragina.....	23
7 irudia: Merkatu kuota kostu baxuko sektorean.....	25
8 irudia: Merkatu kuota airelinea sektorean.....	25
9 irudia: Kostu baxuko sektorearen kuota.....	27
10 irudia: Porterren 5 indarrak.....	28

## Laburpen exekutiboa

Sektore ekonomiko batzuek errentagarritasun mail altuez gozaten dute. Beste batzuetan, aldiz, biziraupena lortzeko arazo larriak izaten dituzte enpresek. Gradu azkeneko lan honen helburua airelineena sektorearen lehia aukerak zehaztea izango da, kostu baxuko segmentuan arreta handia ipiniz. Sektore baten errentagarritasun aukerak makroingurune izeneko faktore orokorrek (ekonomi-zikloak, legedia, sozietateen balioak etabar) baino, bereiziki, zehatzagoak diren eta estrategian zuzeneko eragina duten faktoreek finkatzen dute (halaber, lehiakide berrien sarrera mehatxua, bezero zein hornitzaileek inposa ditzaketen baldintzak eta horrelakoak). Analisia hasi baino lehen, honako galderak etor dakizkigute burura:

- Nolakoa da hazkundera sektorean?
- Aztergai dugun industria segmentu desberdinetan bana al daiteke?
- Enpresa gutxi batzuek kontrolatzen dute merkatua, ala merkatu kuota orekatuta dago?
- Nola erantzuten diete heldutasun aroan dauden airelineek hazkunde tasa handiak dauzkaten konpainiei?

Zuzendaritza strategi kurtsoetan ikusitako tresnak erabilia, honako galderak, eta askoz gehiago, erantzuten saiatuko gara.

**Gako hitzak:** Estrategia, kostu baxuko airelinea, ohiko konpainia, lehiakortasuna, segmentu

## Abstract

Some sectors have experienced high rentability levels, while in others, companies struggle to survive in their sector. The purpose of this thesis is to establish which are, if any, the growth opportunities in the airline sector.

Some environmental factors, as overall economic situation, legal framework, society's values and mores is the case, may exert a significant influence in a sector profitability. However, those factors related to sector rivalry (threat of new competitors' entrance, suppliers' bargaining power and the like) tend to be much more determining in a sector's economic and strategic performance. Thus, using some appropriated tools acquired in strategic management courses, we will determine whether it is worth going into this sector or not.

**Key words:** Strategy, low cost carriers, traditional companies, competitiveness, sector.

## **1. SARRERA**

### **1.1. Lanaren motibazioa**

Kostu baxuko airelineen segmentua aukeratzeko zenbait arrazoi daude. Alde batetik, nire interesekin erlazionaturik dago. Bidaiatzea betidanik izan da oso gustoko izan dudana aisialdi jardueran, hegazkina maiz erabili behar izan dudalarik.

Bestetik, kostu baxuko segmentuan arreta handiagoa jartzea egokia irudi zait. Segmentu hau, azkeneko bi hamarkadetan, nabarmenki hedatu da. Nire aburuz, garrantzitsuena da airelinea mota hauek errenta maila guztietako gizabanakoei hurbil ez dauden leku ezezagun eta harrigarriak bisitatzea baimendu dutela, kontuan hartuta duela zenbait hamarkada bidaiatzea aberatsenen eskura zegoela soilik.

### **1.2. Materiala**

Lan hau aurrera eramateko, erreferentzia mota desberdinak erabiliak izan dira. Beste unibertsitate batzuetako eta gai honekin erlazionaturiko tesiek paper garrantzitsua jokatu dute, baina honekin ez litzateke nahikoa izango, eta informazioa aldizkari artikuluan zein egunkari albisteekin osatu da. Azkeneko hauen helburua sektoreari buruzko gaurkotasuna eskaintzea da.

### **1.3. Kontzeptuak definituz**

Airelineen sektorea, eta zehazki, kostu baxuko segmentuaren analisis egoki bat egiteko, estrategia zuzendaritzarekin erlazionaturiko kurtso desberdinetan erabilitako kontzeptu eta tresnez balioko gara.

Orain arte, “airelineen industria” eta “kostu baxuko segmentu” kontzeptuei egin diegu erreferentzia. Bien artean diferentziak daude: industria zerbait orokorrago bat da, elkarren artean ordezkagarriak diren produktuak eskaintzen dituzten enpresen multzoa (Hill, 10 edizioa). Kostu baxuko airelinea bat industria horren barnean dago, baina aldi berean, segmentu bat osatzen du. “Ohiko konpainiek” beste segmentu bat osatuko lukete. Bi segmenturen existentzia estrategian oinarritzen da: Lehenengok kostuak minimizatu nahi dituzte; bigarrenak, kalitatezko zerbitzua. Bien arteko diferentzia gero eta lausoagoa da, eta azken batean, biek funtzio berdina betetzen dute: bidaiaria leku batetik bestera garraiatzea. Prezioa da segmentazioa posible egiten duen faktorea. Produktuan ere zenbait desberdintasun aurki genitzake, geroago ikusiko denez, baina ohiko konpainia tradizionalak, zerbitzuetan egiten ari diren mozketak direla eta, gero eta txikiagoak dira.

Behin bi kontzeptu hauen arteko desberdintasunak azalduta, esparru geografikoa ere definitu behar dugu. Kostu baxuko airelineak mundu osoan zehar hedatu dira, baino GAL honetan, Europa izango da gure kontextu geografikoa.

## **2. MAKROINGURUNEA**

Makroinguruneak ingurune orokorrari egiten dio erreferentzia, industrian eta enpresen estrategietan eragiten duten baino kontrolatu ezin daitezkeen faktore bereizleak, halaber.

PEST analisia oso tresna baliagarria izan daiteke makroingurunea aztertzeko orduan. Hain zuzen ere, ingurune orokorra bost kategorietan banatzen du: Politika, ekonomia, Sozietatea eta Teknologia.

### **2.1 Ingurune politiko-legala**

Airelinea industrian, oso zaila da strategi egoki bat garatzea ingurune politikoa kontuan hartu barik. Alderdi honek historian zehar etengabeko eragina izan du aztergai dugun industrian.

Lehen mundu gerra ostean, Europa oso zatituta zegoen, eta herrialde bakoitzak bere aire espazio propioa zeukan. Garai hori arte, zirkulazio askatasun handia zegoen (Casado, p.124-166).

1944an, AEBk munduko hegemonia zeukala eta produktuak munduan zehar kokatu nahi zituelarik, “zeru ireki” kontzeptua garatu zen, Chicagoko konferentzian. Kontzeptu honen bidez honakoa ulertzen dugu: Zenbait herrialdek hartzen dituzten erabaki politikoak, aire espazioa liberalizatzeko helburuarekin, honi esker hegaldi maiztasuna handiagotzeko, kompetentzia handiagotzeko eta tarifak ezartzean askatasun handiagoa izateko eta, azken batean, garapen ekonomikoa sustatzeko. (Helmbold, 2004).

Honi esker, enpresek bere kostu egitura gehiago kontrolatu beharko zuten, eta eraginkorrago bihurtu. Honek eraginkorrak ez ziren enpresak merkatutik kanpo utziko zituen (Sorensen, 2005). Kontextu honetan, hain zuzen, kokatu behar dugu Ryanair eta Easy Jet bezalako enpresen sorrera.

Garai honetan, herrialde bakoitzak bere aire konpainia eduki nahi zuen, zeinetan gobernuaren interbentzioa etengabekoa izaten zen. Hauek “bandera konpainia” izenarekin ezagutzen ziren. Espainian, Iberia zen bandera konpainia.

AEBk eta Britania Handiak ikuspuntu desberdinak eta eztabaidak izan zituzten. Hori zela eta, XX mendean zehar zenbait erabaki bilateral hartu ziren, lehenengoa Bermudaseko erabakia izanik (1947), eskaintza erregularizatzeko helburuarekin.

80ko hamarkada arte, protekzionismoa nabaria izan zen nazio bakoitzeko aire konpainiei dagokionez. Gutxinaka, herrialde desberdinek erregimen liberal eta irekiagoetara aurrera egin zuten. Helburua lurralde bakoitzean merkatuan lehiakide gehiagoren sarrera erdiestea zen. Honek, aldi berean, prezioen beherakada eragingo zuen, eta bidaiariak aukera eta zerbitzu gehiago izango zituzten (Fageda, 2001.)

Hau hiru prozesuen bitartez egin zen. Lehenengoa 1987an eman zen, eta azkenekoa 1993an. Kontextu berri honetan, konpainiek herrialde guztietan zerbitzatu ahal izango zuten, bere jatorria edozein zelarik ere. (Helmbold, 2004). 2008ko martxoan, beste akordio bat sinatu zen. Honen bidez, Europar Batasuneko konpainiek AEBra hegaldi zuzenak egin ahal izango zituzten (Pons eta Reynes, 2009).

Desregulizazio honek enpresen jabetza egituran ere izan zuen eragina. Modu honetan, kontzentrazio aukerak askoz ere mugatuagoak zeuden.

Europar Batasunean oso kontrol zorrotza ezarri da gobernuaren laguntza estatuko konpainiei dagokionez. Oso kasu berezietan soilik, hala nola, 2001ko Irailak 11ko gertaeraren ondoren (kasu hau aurrerago aztertuko da), gobernuak diru laguntzak edo subsidioak eman diezaiekete aire konpainiei.

## **2.2 Ingurune ekonomikoa**

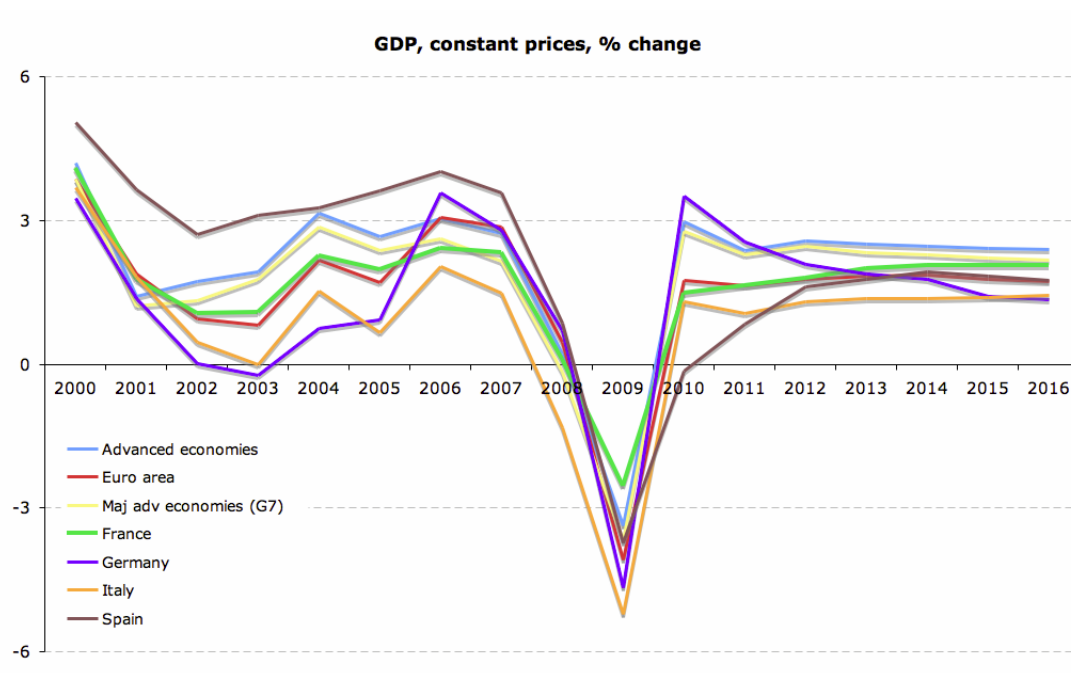
Faktore orokorren artean, ekonomikoak erabakigarrienetarikoak izan litzateke. Europar Batasuna, 2008 geroztik, atzeraldi ekonomiko latza bizi izan du (1 irudia), eta honen eragina aire garraio sektorean ezin genezake, inolaz ere, ukatu. Dena den, IE Business School zuzendari Antonio Lopez de Avilaren aburuz, “krisi ekonomiko honen magnitudea ezin dezakegu 2001eko terrorismo erasoarekin alderatu”.

Oro har, airelinea sektoreak herrialde desberdinetako BPGarekiko menpekotasun handia erakutsi izan du betidanik. Honekin lotuta, aire garraioaren sektorearen errentagarritasuna petroleoaren prezioaren araberakoa izaten da, aldi berean, OPEP herrialdeen arteko erabakien menpekota dena. Bestalde, konpainiek normalean beste herrialde batzuetara jo behar dute petroleoa erosteko. Honek kanbio-tasa arrisku faktorea kontuan hartzea dakartza. Arazo hau ekiditzeko, forward kontratuetan sartzea gomendagarria eta oso ohikoa

izaten da. Honen bitartez, lehengaiak gaur egun akordatutako prezioan erosten dute, eta modu honetan, prezioen gorakaden aurkako babesak izaten dute

Eskarian oso beherakada nabarmena gertatzen bada, azken urteotan izan den moduan, normalean enpresek zailtasun handiak izaten dituzte kostuetan murrizketa proportzionalak egiteko.

### 1 irudia: BPG eboluzioa



### *Iturria: True economics*

Egoera honetan, konpainiek hegazkin bakoitzari oso errentagarritasun handia atera behar diote biziraun nahi badute. Eta petroleoaren prezioaren etengabeko fluktuazioa historikoki sektore honen kezka nagusia izan bada, orain txartel salmentetan ere ardua handia jarri behar dute.

2008ko petroleoaren prezio gorakada bereziki handia izan zen. Kostu honek normalean %10-15 inguru suposatzen du, baina urte honetan, portzentai hori %35ra igo zen.

Petoleoarekin lotuta, KBAek abantaila garrantzitsu bat izan dezakete. Normalean, konpainia hauek hegazkin berriagoekin aritzen dira, gasolina kontsumoa murrizten duenak.

Kapazitatea beste gai garrantzitsu bat da. Eskari handiagoko garaietan, enpresek hegazkin gehiago behar dituzte, baina zailtasun egoeratan konpainiek gehiegizko kapazitatea izan dezakete, eraginkortasuna murriztuz.



Kostu baxuko airelineak tradizionalak baino hobego moldatu izan ohi dira egoera honetara, kostuekiko askoz ere eraginkorragoak direlako. Kontsumitzileen errentan jaitsiera joera bat egonda, Ryanair eta Easyjet bezalako konpainiak merke bidaiatzeko oso alternatiba onak dira. Eta gainerako enpresek, beraz, prezioak murriztu behar dituzte merkatuan jarraitzekotan (Sorensen, 2005).

Datu moduan, 2012 urtean koste baxuko konpainiek %72.5 eko okupazioa izan zuten, tradizionalek baino 5 puntu gehiago (ABC egunkaria, 2012)

### **2.3 Ingurune soziala**

Faktore sozialetaz hitzegitean, denboran zehar etengabe aldatzen ari diren balio eta moralei egiten diegu erreferentzia (Hull, 10 edizioa).

Aire garraioan erabateko pertzepzio aldeketara gertatu izan da historian zehar. Duela hamarkada batzuk, hegazkinean joatea ez zegoen poltsiko guztien irismenera. Hegazkina luxuzko garraiobide kontsideratzen zen.

1949 urtean lehendabiziko hegazkina aireratu zen, eta geroztik aurrera, bidaiari kopurua %75 batean areagotu da.

KBAek oso paper garrantzitsua jokatu dute sozietatean, eta konkretuki, sektorearekin oso erlazionatuta dagoen beste sektore batean: Turismoa.

Europar bidaiari kopuruan etengabeko gorakada jasan izan du, nahiz eta krisi garai honetan nolabaiteko geldialdia egon. Baino ez hori bakarrik: Azkeneko hamarkadan turismo motan ere zenbait aldaketa izan dira. Halaber, bidai luzeek pisua galdu dute 3-4 eguneko bidaien mesedetan. Ryanair eta Easyjet (bestak beste) konpainiei esker, lehen ezezagunak ziren zenbait zonalde orain askoz ere erakargarriago bihurtu dira (Pons eta Reynes, 2009).

Europar Batasunaren sorrera ere faktore garrantzitsu bat izan da, mugimendu geografikoak askoz ere maizago gertatzen direlako (askatasun gehiago dago leku batetik bestera joateko). Honek hegaldien eskariak gora egitea eragin dezake.

Hala ere, aire sektoreak sozietatean eragin negatiboak ere eragin izan ditu, bereiziki lan konfliktuei dagokionez. Sektore honetako etengabeko reegituraketak direla eta, greba kopurua oso altua izan ohi da.

Historikoki, aire konpainiek oso sindikatu indartsuak izan dituzte (Lara, 2012), ahalik eta baldintza onuragarrien alde borrokatzen dituztenak. Hauek lortzen ez bazituzten, greba egitearen mehatxua osa handia zen. Gaur egun, hau sarri gertatzen jarraitzen da. Adibide moduan Iberia jar dezakegu. Lan eskua kostu osoen proportzio nabarmen bat suposatzen dutenez gero, (KBAtan ez horrenbeste), krisi garaietan kostuak murrizteko larri ibil daitezke.

## **2.4 Ingurune naturala**

Aire garraioak, ekarpen ekonomikoak ez ezik, kalte nabarmenak ere sorrarazten ditu, batez ere naturarekin erlazioa dutenak.

Lehenik, aire garraioak tamainu handiko azpiegiturak exijitzen ditu. Aireoportu bat ezin da edozein lekutan eraiki, eta faktore aunitz hartu behar dira kontuan: Eremuaren lautasuna, biztanleriaren kokapena etabar. Honek buruhauste handiak dakartza, batez ere bizi kalitateari dagokionez. Eraikuntza eta nekazaritza sektoreekin hika-mika ugari sor izan dira betidanik, eta aireportuetatik gertu bizi diren bizilagunek, dudarik gabe, soinu inpaktuak sufritu behar dituzte.

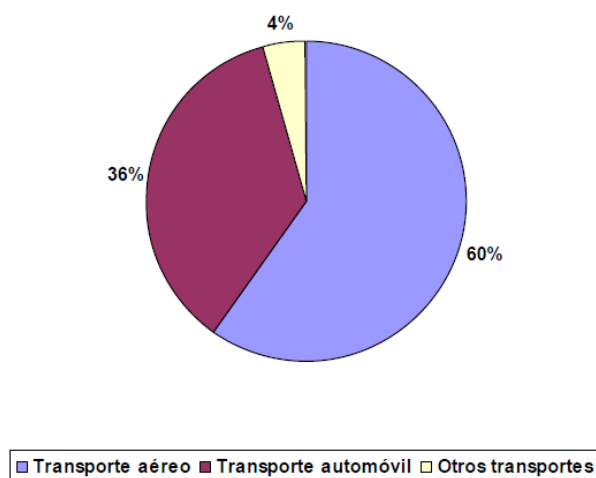
Kontaminazio akustikoa beste arazo garrantzitsu bat da. Lurrerartze eta aireeratzeek 100Db-ko soinu presioa gainditzen dute (Pons eta Reynes, 2009). Aireportu askotan (garrantzitsuenetan batez ere) soinu akustikoa onartezina izaten jarraitzen da eta biztanleen bizi kalitatea, gutxinaka, okerrera joan daiteke.

Baino hauen artean, problema nagusia seguraski klima aldaketarekin erlazionatuta legoke: Airezko garraioa gainerako garraibideak baino kutsakorragoa da, CO<sup>2</sup> gasen igorpenari dagokionez, 2 irudiak erakusten duen legez.

Egoera honetan, sektorearen jasangarritasunari buruzko eztabaida franko izan dira. Sektorearen erantzuna, hala eta guztiz ere, aipagarria izan da azkeneko hamarkadetan, alde batetik, araudi zorrotz bati esker, eta motore, diseinu eta materialetan eman diren aurrerakuntza teknikoei esker, bestetik. Boeing 707 adibide gisa jar dezakegu: Gaur eguneko modeloak erregaien %40ko murrizketa lortu dute, duela 50 urteko modeloekin alderatuta.

Hala eta guztiz ere, etorkizunean dioxido karbonuen igorpenak ez dira ekidituko, areagotuko baino, turismo fluxuak handitzen diren heinean.

**Distribución modal emisiones CO<sub>2</sub> para los desplazamientos turísticos a escala mundial, 2005.**



Iturria: J.M. Segui eta M.R. Martinez (2010)

Esan bezala, Europar Komisioak neurriak hartu behar izan ditu, eta askoz ere zorrotzagoa izango da igorpenei dagokionez. Kontextu honetan, SESAR eta Clean Sky proiektuak aipatu beharko genituzke, ikerkuntza teknologikoa eta materialen erabileran eraginkortasuna sustatzen dutenak, besteak beste.

KBAei dagokionez, azpimarratu beharko genuke oro har hegazkin modelo modernoagoak erabiltzen dituztela, eta beraz, gainerako konpainiak baino eraginkorragoak direla. Honek lehia abantail esanguratsu bat suposatzen du KBAentzat.

## **2.5. Ingurune teknologikoa**

Dударik gabe, garapen teknologikoen oso eginkizun garrantzitsua izan dute airelineetan.

Airelineek nahiko produktu homogenoa eskaintzen duten kontextu batean, nolabaiteko desberdinketa sortzeko gai izango dira hemendik aurrera.

Garapenen artean, interneten bidezko txartelen salera azpimarra genezake, behar bada, aurrerapen artean erabakigarriena. Dударik gabe, sektore honetan negozio egiteko modua guztiz eraldatu du, eta inon ez da hau gehiago sentitu KBAetan baino. Aurrerapen teknologikoengatik ez balitz, segmentu hau ezingo litzateke, seguruenik, bideragarria izan.

Alabaina, garapen horiek ez dira, ezta gutxiago ere, internetera mugatzen. Airelineek, batez ere tamainu hanienekoenek, oso berrikuntza sofistikuak eraman dituzte aurrera:

- Autozerbitzu kioskoak
- Telefono mugikorren aplikazioak
- Etengabeko wifi konexioa
- Kalitate handiko kateringa
- Erregai eraginkor eta garbiagoa
- *Ipaden* eskaintza hegaldietan
- Ekipaje-segimendu aplikazioak

## **2.6 Airelineen kontroletik kanpo dauden beste faktore garrantzitsu batzuk**

Atal honetan azalduko diren faktoreak ezin genituzke ingurune konkretu baten barnean sailkatu, baina aire garraio sektorean ikaragarritzko kalte eta desegonkortasuna eragin dute, argi eta garbi. Bakarrak ez diren arren, honakoak nabarmendu behar ditugu:

### *2.6.1. Terrorismoa*

Terrismo hitza entzutean, New Yorkeko atentatua burura etortzen zaigu zuzen-zuzenean. 2001eko Irailak 11 geroztik, hegan hegitearen kontzeptua eraldatu egin da. Lehen aipatu den moduan, eraso honek hunkipen handia sortu zuen sektorean.

Arlo ekonomikoan, galerak oso esanguratsuak izan ziren (3 irudia). Gertapena baino lehen sektorea galeratan zegoen dagoenko, eta hauek are latzagoak izan ziren 2001tik 2005era (IATA, *The impact of September 11 2001 in aviation*).

Krisialdi hau bereiziki AEBn sentitu zen, baino baita Europan ere. Amerika barruko eta atlantikoko iparraldeko ibilbide ugari bertan behera geratu ziren.

Kaleratze aunitz egon ziren, eta 2001etik 2004ra AEBn sektoreko lan tasa 15% batean jaitsi zen. Europa mailan, 50000 pertsona langabezian geratu ziren.

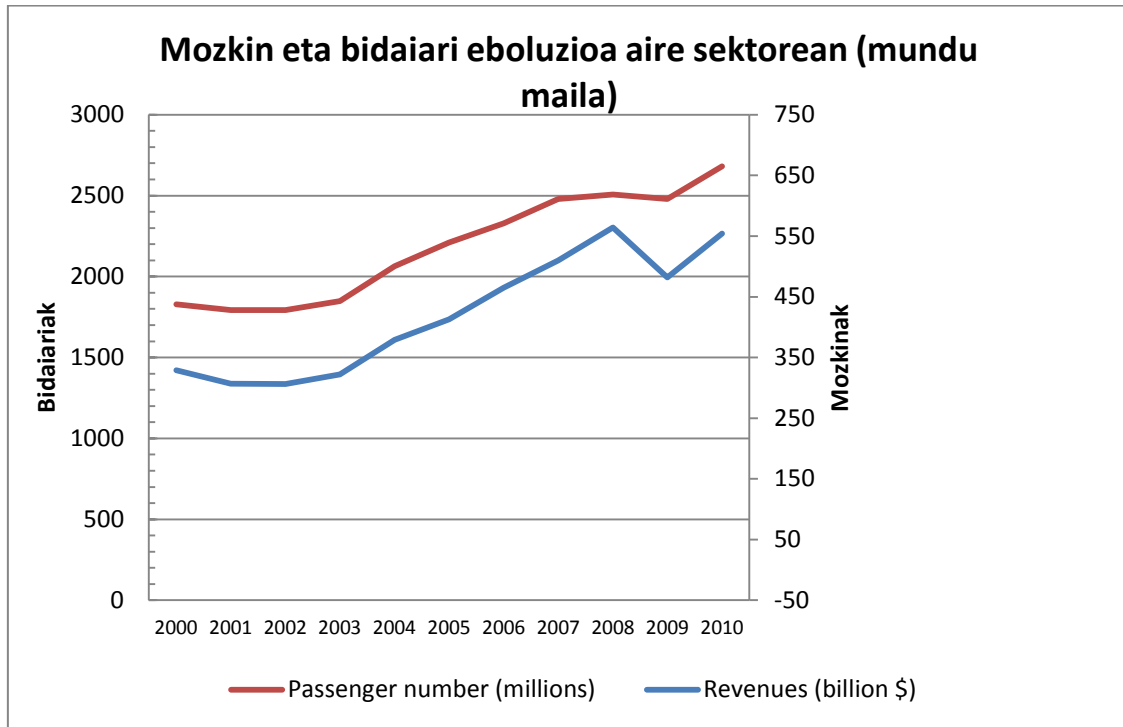
Ezin dezakegu alde batera utzi bidaiariak jasan izan duten efektu psikologiakoak, eta segurtasun hobekuntzak geroztik aurrera.

Besteak beste, kontrol zorrotza ezarri da aireportuetan. Honek, bidaiarian nolabiteko eragozpenak sortzen ditu, segurtasun kontroltan denbora gehiago egon behar dutelako.

Hala eta guztiz ere, kontraesankorra dirudien arren, terroismo eraso hauek KBAentzat onuragarriak izan ziren. Izan ere, 2001tik aurrera kostuak baxu mantentzeko joera

garrantzitsua izango zen. Ryanair eta Southwest KBAek, adibidez, hazkunde nabarmena bizi izan zuten garai horretan.

*3 irudia: Mozkin eta bidaiari eboluzioa aire sektorean*



Iturria: The impact of 11S in aviation

*2.6.2. Eyjafjallajökull sumendia*

2010ko Apirilak 15ean aire garraio sektorea astinduko zuen beste hondamendi natural bat gertatuko zen. Islandiako sumendiak eragindako errauts hodeiak airelineetan inpaktu esanguratsua izan zuen. Zifretan, kalte hau 1300 milioi eurokoa izan zen, eta 1.2 milioi bidaiari hagaldirik gabe geratu ziren.

Hondamendi honek sektorean oso ohikoa den beste arazo bat indartu zuen: Subentzioak. Ingurune politikoan esan bezala, sektorearen desregulizazioa zela eta, diru laguntzak debetaku ziren, kontroletik kanpo dauden gertaeretan izan ezik. Batzuen aburuz, aire konpainiek ezin dezakete dirulaguntzen menpe egon. Aldiz, arazoa larriagoa da, eta birmoldaketa bat da benetan behar dena.

### 3. MIKROINGURUNEA

Mikroinguruaren analisiarekin hasi baino lehen, onuragarria izango litzateke kostu baxuen gakoak ulertzea.

Ondorengo taulan, kostu baxuko airelineek kostuak ahalik eta baxuen mantentzeko estrategiak aipatzen dira. Hala ere, aipatzekoa da sektore honetan, jokalari batzuek kostu egiturarekiko askoz ere kontrol zorrotzagoa ezartzen dute, beste batzuk baino.

#### 4 irudia: Kostu baxu estrategiak

Eserlekuak	KBAetan, hegazkin kapazitatea maximizatzen da. Hori dela eta, eserlekuen arteko distantzia askoz ere txikiagoa da, eta oro har, deserosoagoak.
Produktibitatea	KBAtan, bai langile kopurua bai soldatak txikiagoak dira.
Aireportuak	KBA askok bigarren mailako aireportuetan jarduten dute, non kostuak (lurreratzea, administrazioa) eta kongestioa baxuagoak diren.
Hegazkina	KBAek hegazkin mota bakarra erabiltzen dute.
Hegaldi eredua	KBAak puntu batetik bestera joaten dira, konexiorik egin gabe. Tradizionalak, aldiz, bitarteko aireportuetan geldialdiak egiten dituzte (Hub and spoke sistema)
Txartel salmenta	KBAetan, txartelen prezioak asko fluktuatzen du, eta denborarekiko sentikorra izaten da (adb., gero eta denbora gutxiago hegaldirako, prezio altuagoa)
Bitartekariak	KBA askok ez dituzte bidai agentziak erabiltzen.
Zerbitzuak	KBAen txartelek ez dute zerbitzurik eskaintzen (seguruak, janaria, ekipajea eta horrelakoak). Bidaiariek prezio nahiko altu baten truke eros ditzakete.
Operazioak	KBAek oso planifikazio zorrotza eramaten dute Aurrera, helburua lurrean ahalik eta denbora gutxien igarotzea delarik.
Diru sarrerak	Zerbitzuak ez ezik, KBAek beste diru sarrerak dituzte, hala nola, herrialde desberdinen promozioa. Hauek guztiek “ancillary product” izenekoak osatzen dute, diru sarreren zati handi bat suposatzen dutelarik.

### 3.1. Porterren 5 indarrak: Lehiakide berrien sarrera arriskua

Industria batean, dagoeneko ezarrita dauden enpresek etorkizun ez oso urrun batean industria horretan lehiatzera sar daitezkeen partaideen mugimendu estrategikoei adi egon behar dira.

Kostu baxuko sektorean enpresa sorrera berriei buruzko albiste asko ikusi izan ditugu, liberalizazioa gertatu zenetik aurrera. Aldi berean, enpresa porroten adibideak ugariak dira. Sarrera moduan, sektore honetan sartzea eta arrakasta izatea oso gauza desberdinak dira. Atal honetan, zenbat arrazoi aipatu eta garatuko ditugu.

#### 3.1.1. Kapital .beharra

Sektore honetan lehiakorra izatekotan, konpainiek kapital kantitate nabarmenei aurre egin behar dizkiete. Hegazkina flota lortzeak ikaragarrizko kostuak ekar ditzake. Boeing 737 baten kostua 70 milioi euro ingurukoa izan daiteke, eta Boeing 777 batena are handiagoa, 200 milioi bat euro.

Dena den, sartu berri diren konpainiek, arazo hau arintzeko aukerak ere aurki ditzakete. Hain zuzen, leasing kontratuetara jo dezakete, zeinetan hegazkinak alokatzen diren, eta ondorioz, ez dira aire konpainien jabetzakoak. (Clemente, 2012).

Horrela gauzak, hesi hau modu batean edo bestean gaindigarria dirudi.

#### 3.1.2 Slot erabilgarriak

Oro har, aireportu erraztasunetara sarbidea izatea ezinbestekoa da, airelineek bidaiari eta karga garraiatzearen funtzioa betetzeko (Gonzalez, 2008). Horien artan honakoak nabarmendu ditzakegu: *Slotak*, ekipaje garraiatzea, salmahiak aireportuetan eta ontziratze ateak. Hauen artean, garrantzitsuenak *slotak* izango litzateke, hau da, airelineek aireportu bakoitzean aireratzeko eta lurreratzeko behar duten baimena. Zaila izaten da horiek eskuratzea, normalean konpainia handien esku egoten baitira, batez ere aireportu garrantzitsuenetan. Hauek edukitzeak askoz aukera gehiago ematen dizkio konpainia bati, ibilbide kopuru handiagoa kontrolatu ditzake eta.

Slotak konpainien artean banatzeko modu desberdinak daude. Garrantzitsuenak *grandfathering* eta enkante modukoak dira. Hauek airelinea batek aireportu batean duen hisotriaren eta ordaintzeko ahalmenaren arabera dira, hurrenez hurren. Arazoa da bi

egoeratan slotak konpainia hanienei esleitzen direla, nahiz eta airelina txiki batek modu eraginkorrago batean jardun (Gonzalez, 2008).

Argi dago arazo honek lehiakortasun mailean kalte nabarmena sorrarazi dezakeela. Hala eta guztiz ere, konpainia boteretsuek *slotak* ibilbide kopurua handiagotzeko besterik erabiltzen ez badituzte, berez ez litzateke horren kaltegarria izango. Aldiz, estrategia airelinea berrien sarrera blokeatzea baldin bada, lehiaren aurka egingo luke, eta ekiditu beharko litzateke.

Azkeneko estrategia hori ez da horren erraza izaten, AEBn eta Europako herrialdeetan, besteak beste, slot kontrol zorrotza ezarri ohi delako. Beste modu batean esanda, konpainia batek slot horiek portzentai altu batean erabili behar ditu (normalean %80a, aldagarria herrialdeen arabera). Horrela ez bada, eskubideak galduko ditu.

Kongestio handiko aireportuetan, tamaina txikiko airelineen sarbidea errazteko biderik hoberena hauei slot proportzio txiki bat erreserbatzea izango litzateke.

Hala ere, arazo hau kostu baxuko segmentuan arindu egiten da. Lehen aipatu izan dugunez, Ryanair edo EasyJet bezalako konpainiek bigarren mailako aireportuak aukeratzen dituzte, non kongestio, trafiko maila eta horrelakoak askoz ere txikiagoak diren.

Kontuan hartzeko beste faktore bat hegaldi ereduak da. Dagoeneko azaldu dugu nola funtzionatzen duten *Hub and Spoke* eta *Point to point* ereduak. Lehenengo kasuan, sartu berria den enpresak slot gehiago lortu beharko ditu, eta aireportu tasa gehiagori aurre egin. Kostu baxuko sektorean bigarren ereduak erabiltzen da. Hori dela eta, enpresa berrien sarreraren aukerak handiagotzen dira (Gonzalez, 2008).

### 3.1.3. *Prezio estrategiak*

Normalean, dagoeneko merkatuan dauden enpresek prezioak batz besteko kostuen azpitik murrizten dituzte denboraldi batean. Lehiakide berriek gutxi egin dezakete estrategia honen aurka, eta behin merkatutik aterata, prezioa berriro ere igotzen dute.

Araudiak prezioak batz besteko kostuak baino baxuagoak ezartzea (besteak beste) debekatzen du, betiere jomuga gainerako jokalaria merkatutik kanpo uztea bada.

Arazo hau oso eztabaidagarria izan daiteke. Kostua baino baxuagoa den prezio bat ezartzeak ez du zuzenean esan nahi estrategia hori predatorioa denik. Hori zehazteko, frogatu behar da enpresaren benetazko helburua lehiakideak merkatutik at uztea dela. Beste moduan, pentsa genezake lehiakide berrien mehatxua dagoenean prezioa jaiste oso teknika



normala eta logikoa dela (Gonzalez, 2008). Honetaz aparte, garrantzitsua da teknika hau erabiltzen duen enpresak mozkinak izatea, behin lehiakideak merkatutik kanpo geratu direnean.

Bestalde, prezio estrategia benetazko hesia izatea jokalaria berrien baliabide ekonomikoaren araberakoa da.

#### *3.1.4. Maiztasun handiko bidaiari pizgarriak*

Estrategia hau airelinea jakin bat maiz erabiltzen dituzten bezeroak saritzean datza, leialtasuna sortzeko helburuarekin, eta produktua desberdintzeko estrategia gisa erabil daiteke, marka irudia sortuz. Pizgarri hauek existitzean, prezio-borroka gertatzeko aukera gutxiago daude. Hau gainditzeko zaila izan daiteke baliabide ekonomikoak eskasak badira.

KBAei dagokionez, pizgarri sistema hau ez dator bat kostuak ahalik eta baxuen mantentzeko helburuarekin. Hala ere, Southwest, AEBko konpainiarik garrantzitsuen sektorean, zenbait sari eskaini izan ditu. Ez da horrelakorik gertatzen Ryanair-en, bestek veste.

#### *3.1.5 Marka irudia*

Edozein sektoretan, nolabaiteko izen bat edukitzea garrantzitsua da. Goian aipatutako pizgarrien antzera, konpainiekiko leialtasuna sor dezake. Hau lortzearen, publizitatean inbertitzea garrantzitsua da. Horretarako, finantza baliabide nabarmenak beharko lirateke, eta beraz, baliteke enpresa berriek zailtasunak topatzea. Hori gutxi balitz, bidaiariek enpresa ezagun bat segurtasun handiago batekin erlazionatu ohi dute.

#### *3.1.6. Eskalazko ekonomiak*

Zenbait ikerketen arabera, eskala ekonomiak ez dira oso nabarmenak sektore honetan (Sorensen, 2005). Eskala ekonomiak hegazkin handien erabilerekin erlaziona genitzake, bidaiari bakoitzeko kostua baxuagoa delako tamainu handiko hegazkinetan modelo txikiagoetan baino. Dena den, sektore honetan hegazkin handiagoak edukitzea ez da horren garrantzitsua, hegaldi maiztasun handiagoa izatea baizik (Valuation of Ryanair, Arhus ekonomi eskola).

Hala ere, Ryanair bezalako KBaek nolabaiteko eskalako ekonomiak lortzen dituzte, ez hegazkin handiaren erabileraren bitartez, baino txartelak prezio baxuagoetan salduz, kostu

egitura abantailatsua dela eta. Prezio baxu horiek direla medio, bolumen salmenta oso handia da, eta txartelak inprimatzearen (besteak beste) kostuek pisu eskasa izaten dute.

### **3.2 Porterren 5 indarrak: Hornitzaileen negoziazio boterea**

Hornitzaileek industria jakin bati inputak eskaintzen dizkiete, hala nola, materialak, zerbitzuak eta lan-eskua (Hill, 10garren edizioa). Industria horren egituraren arabera, hornitzaileek botere handiago edo txikiagoa ezar dezakete. Beste hitzetan esanda, haien baldintzak inposatzeko erraztasunaz ari gara. Honek industriaren errenagarritasunean zuzenezko eragina izan dezake, besteak beste, kostuen pisua aldatuz.

#### *3.2.1 Hegazkinak*

Dударik gabe, hegazkina edozein airelinearen ezinbesteko aktiboa da. Arlo honetan, tradizionalki, airelineek oso botere gutxi izan dute. Honen arrazoi nagusia sektore horretako kontzentrazio mailean aurkitzen dugu: Oso sektore kontzentratu baten aurrean gaude, non Boeing (Europar) eta Airbus (AEB) jokalaririk nagusi eta ia bakarrak diren. Hori dela eta, aire konpainiek nekez aukeratu dezakete. Beste enpresa batzuk ere badaude, baina oro har, tamaina txikiagoko hegazkinetara bideratzen dituzte haien jarduerak. Gainera, ez dago ordezkiko produkturik.

Bestalde, hornitzaileez aldatzeko kostuak nabarmenak dira. Normalean, epe luzeko kontratuak sinatzen dira.

Hala ere, eta bereiziki zailtasun ekonomikoko garai hauetan, botere hori nabarmenki murriztu da, airelineen mesederako. Izan ere, merkatua bi konpainiek besterik menperatu arren, bien arteko lehiakortasun maila ikaragarrikoa da, eta kolusio praktikak erabiltzen dituztela pentsa genezakeen arren, hori ez da gertatzen: prezio deskontu esanguratsuak (%30 ingurukoak) eskaini behar izan dituzte salmenta eta merkatu kuotak irabaztearren, eta orokorrean, aire konpainiei laguntzeko ahalegin handiagoa egin dute, bezeroak ez galtzearren. Gainera, Airbus eta Boeing talka eta hika-mika ugariak trukatu izan dituzte (Sorensen, 2005).

Laburki, aire konpainiek (bereiziki KBAek) krisi ekonomikoari nolabaiteko etekina atera izan diote, hornitzaileekiko botereari dagokionez.

### 3.2.2. Aireportuak

Aireportuek zerbitzu mota desberdinak eskaintzen dizkiete aire konpainiei. Lehen atalean esan den bezala, KBAk, konpainia tradizionalekin alderatuta, lehen mailako aireportuetan (adibidez Heathrow, Londresen) protagonismo eskasa izaten dute.

Oro har, KBAek askoz ere zerbitzu gutxiago exijitzen dituzte. Kasu gehienetan, ez dituzte bezero mota desberdinen artean bereizketarik egiten (adb., turistak edo negozio bidaiariak), eta txartel erreserbak interneten bidez egiten dira (eta ez salmahietan), besteak beste. Normalean, aireportu nagusiek eskaintzen dituzten zerbitzuak ez dira KBAekin bateragarriak. Hori dela eta, bigarren mailako aireportuetara jotzen dute.

Salbuespenak badaude hala ere. Adibidez, Dublin eta Madril-Barajaseko aireportuetan zenbait KBAek jarduten dute.

Europa mailan erabilera eskaseko 200 bat aireportu daude, milioi bat bidaiari baino gutxiagoko trafikoa dutenak eta normalean galeratan amaitzen dutenak.

Bai bigarren mailako aireportu horientzat bai kostu baxuko konpainientzat onuragarria da elkarlanean aritzea. Airelineek eskain ditzaketen diru sarrerak, dudarik gabe, kostu marginalak baino handiagoak dira. Bi aldeak irabazten ateratzen dira. Lehendabizikoek bidaiariak erakartzen dituzte, eta bigarrenek KBAentzat askoz ere aproposagoak diren zerbitzuak eskaintzen dituzte, kongestio eta trafikogorekin.

Adibide moduan, Liverpooleko bigarren mailako aireportuak, EasyJet ezarri zen lehendabiziko urtean (2002), %32ko hazkundera bizi izan zuen. Hala ere, bidaiari kopuruaren hazkundera azkar horrek ekartzen dituen kostuak ere aipatu behar dira, hala nola, dendak ezartzeko beharra.

Oro har, aireportu hauek menpekotasun egoeran egoten dira KBAekiko. Azkeneko hauek, eskaintako deskontu edota zerbitzuekin ados ez badaude, beste aireportu batera jo dezakete, nolabaiteko erraztasunarekin, gainera (irteera eta sarrera kostuak ere kontuan hartu behar izango ditu). Mehatxu hori are handiagoa izango da aireportua “dibertsifikatua” ez badago.

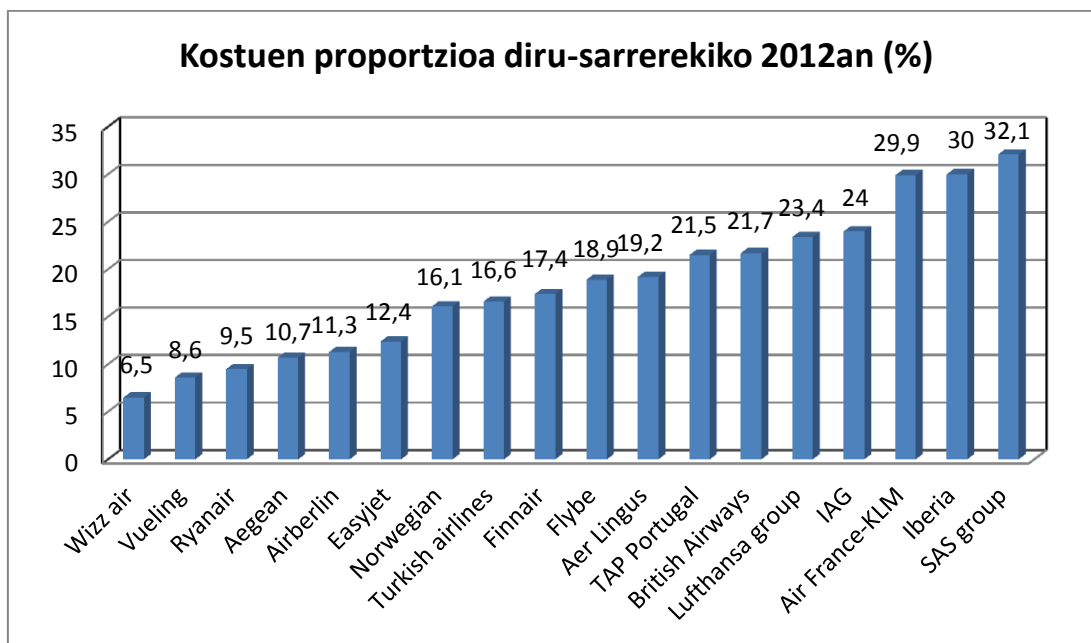
### 3.2.3. Esku-lana eta gasolina

Makroingurune atalean aipatu dugun bezala, airelineek ezin ditzakete petroleo prezioak kontrolatu. Dena den, hegazkin modernoak erabilitzeari esker, faktore hau nolabait leundu egiten da.

Esku lana, oro har, airelinea baten kostu faktore garrantzitsuen izaten da (Kasprzyk eta bestek, 2009). Aire konpainiek ez dituzte soilik pilotuei ordaindu behar, baino baita zerbitzari eta aireportu langileei ere, besteak beste. Hala eta guztiz ere, aire konpainia gehienek soldata murrizpen oldarkorrak egin izan dituzte soldatetan azken urteotan. Tradizionalki, KBAtan soldatak ohiko konpainietan baino askoz ere txikiagoak izan dira. Krisi garai honetan, alabaina, Iberiak, esate baterako, %20ko murrizketa bat proposatu zuen. (Cano, 2012).

Zenbait KBAtan, Ryanair kasu, pilotuen batasunak asko mugatzen dira. Hori dela eta, negoziazio botererik ia ez daukate azkenekoek.

*5 irudia: Kostu proportzioa diru-sarrerekiko, 2012an*



Iturria: CAPA

Europaz kanpoko beste herrialde batzuetako konpainiek, hala nola arabiar zein txinatarrek, soldata askoz ere erakargarriagoak ordaintzen dituzte.

Goiko irudiak erakusten digu airelinea merkeen (Wizz air, Vueling, Ryanair, Easyjet etabar) kostuek diru sarreren proportzio askoz ere txikiagoa suposatzen dutela tradizionaleekin alderatuz. Beste era batean esanda, eraginkorragoak dira.

#### 3.2.4. Aurrerazko integrazio arriskua

Oro har, integrazio bertikala ez da kontuan hartzeko faktore bat. Hegazkin ekoizle zein aireportuek berezko hegazkin airelinea bat sortzea edo dagoeneko existitzen den bat erostea nahiko arraroa izango litzateke, honek suposatuko lituzkeen kostuak direla eta.

Aurkako egoera ere ez da ohikoa, baino adibidez, airelineen hobekuntzak instalazioetan aipa genitzake (A. Gonzalez).

Modu hauetako akordioak lehiakortasunerako kaltegarriak izan daitezke, airelinea batek terminalen kontrola har dezakeelako, nolabaiteko monopolioa eratuz. Ingelesez *foreclosure* gisa ezagutzen da.

### 3.3. Porterren 5 indarrak: Bezeroen negoziazio boterea

Teorikoki, bezeroek botere eskasa izan dute, gutxi kontzentratuta daudelako eta bezero bakoitzak egindako gastua proportzionalki oso txikia delako (Sorensen, 2005).

Dena den, aurrerapen teknologikoak eta batez ere, internet, joera hori aldatzeko gai izan dira, bereiziki pertsona gazteen artean. Gaur egun, prezioak askoz ere gardenagoak dira, eta ehundaka konpainien eskaintzen artean aukeratzea errazagoa da orain bidaiarientzat.

Ondorioz, aire konpainiaz aldatzea ez du koste gehegirik suposatzen bezeroarentzat. Hala ere, aurrean aipaturiko segurtasun eta marka irudia ere kontuan hartzekoak dira, nahiz eta erabakigarriak ez izan. Ezin dezakegu leialtasun handiko programen garrantzia alde batera utzi. Programa hauek existitzen badira, konpainiaz aldatzeak nolabaiteko kostua suposatzen du, bezeroak puntuen pilaketa galtzen bait du, eta horrenbestez, sariak jasotzen jarraitzeko eskubidea galtzen du (Fageda, 2001).

Modu batean edo bestean, aire konpainiak eta bezeroak lotzen dituzten bitartekari edo banatzaileak izan dira galtzaile nagusiak. Horien artean, bidai agentziak nabarmendu behar dira.

Oro har, airelineek sistema tradizionalak alde batera utzi izan dituzte, garestiagoak eta eraginkor eskasekoak dira eta. Bidai agentziek tasa eta komisio desberdinak jasotzen dituzte

kudeaketaren truke (Clemente, 2012). Duela urte batzuk, % 9 ingurukoak izaten ziren, baina gaur egun % 0 izatera igaro dira kasu askotan.

Kostu baxuko sektorean joera hau are indartsuagoa izan da. Ryanairek, kasu, eragiketen %90 bat interneten bidez egiten ditu, agentziarik erabili Gabe.

Bitartekarien artean, GDSak ere aipatu beharko genituzke. B2B merkataritza elektronikoaren sarrerarekin batera sortuta, hotel, auto alokairu eta hegazkin txartelen salmentak erraztu izan dituzte.

GDSak banaketa kostuen portzentai handi bat suposa dezakete. Hori dela eta, agentziekin batera, hauen erabilera nabarmenki jaitsi izan da.

### **3.4. Porterren 5 indarrak: Ordezko produktuen mehatxua**

#### *3.4.1. Konpainia tradizionalak*

Ordezko produktuei buruzko analisia egitean, gainerako garraiobideetaz aparte, garrantzitsua da onartzea modu batean edo bestean airelinea tradizionalak ere produktu ordezkarriak direla.

Hala eta guztiz ere, ohiko konpainia horiek, hala nola, Iberia edo Air Europa, gehienetan ez dira horren zuzenezko lehiakideak. Kostu baxuko konpainiak normalean eremu geografiko mugatuago batean aritzen dira. Ryanair eta Easyjetek, besteak beste, Europar Batasunean bakarrik egiten dituzte hegaldiak, eta South Westek AEBn. Tradizionalek, bitartean, bere jarduera kontinente arteko hegaldietara bideratzea erabaki zuten kasu askotan, distantzia txikiko zein ertaineko hegaldiak ez zirelako errentagarriak, non KBAen kostu eraginkorrekin ezin zuten lehiatu (Meissner, 2008).

Bi segmentu hauen arteko diferentziak gero eta lausoagoak dira: Azken urteotan, ohiko airelineek ez dute zerbitzu kalitatean horrenbeste arreta jartzen, eta prezioak murrizten saiatzen dira. Horrenbestez, bai produktuan, bai prezion, konbergentzia nabarmena gertatu da.

Aipatzekoa da, lehia biziko jolasleku honetan, bezeroa dela onurarik handiena ateratzen duen partaidea, gero eta merkeago bidaiatzeko aukera bait dauka.

### 3.4.2. Gainerako garraiobideak

Aire konpainiek, segmentu batean edo bestean egonda ere, beste garraiobideen lehiari aurre egin behar diote. Kontsumitzaileek garraiatzeko beste aukera asko dituzte, hala nola, automobilak, trenbidea eta itsasontzia. Dena den, gero eta distantzia handiago, gero eta propentsio txikiago daukate beste garraiobide bat aukeratzeko.

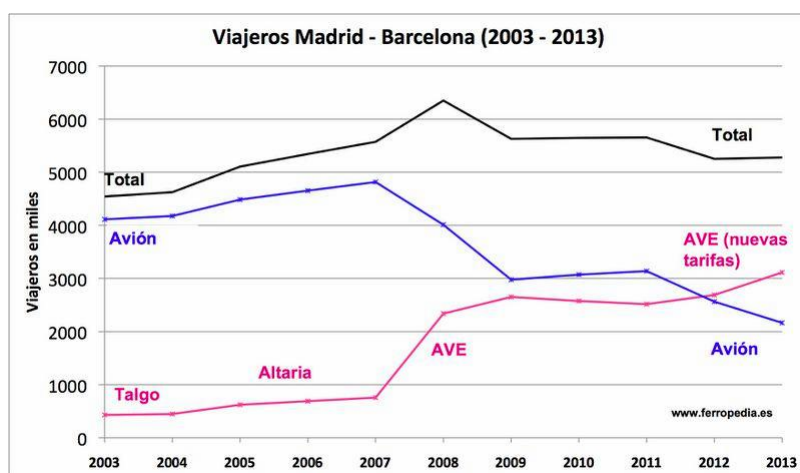
Konpainia desberdinetako zenbait adituek argudiatu izan dute 400km baino gutxiagoko bidaiak ez direla errentagarriak airelineentzat (Sorensen, 2005).

Autoari dagokionez, gasolinen prezioarekiko sentikortasun handia pairatzen duen garraiobide bat da. Beste pizgarri batzuk egon daitezke. Adibidez, AEBn Europar Batasunean baino merkeago izan ohi da autoz bidaiatzea, azkeneko honetan tasa altuagoak ezartzen dituztelako, besteak beste.

Autobusa ez da oso garraiobide lehiakorra hegazkinarekin alderatuz (batez ere *business* segmentuan), soilik distantzia motzetan (adb, herrialdeen barruan).

Dudarik gabe, trenbidea izan beharko litzateke airelineen kezka nagusia. Zehatzagoak izateko, abiadura handiko trenak, hala nola, frantziar TGV eta Eurostar. Aipatzekoa da, gainera, Europako trenbide sarea AEBn eta, orokorrean, gainerako zonaldeetan baino askoz ere garatuagoa dagoela.

#### 6 irudia: Abiadura handiko trenaren eragina



Iturria: Ferropedia

Ikerketa aunitz egin dira arlo honetan. Espainian, adibidez, AVEren garapenak mehatxu nabarmena suposatu du. Irudian ikus dezakegunez, Madril-Bartzelona bezalako ibilbide motzetan abiadura azkarreko trenak hegazkinari irabazi dio azkenaldian. Joseph Francesc

Valls en arabera (ABC, 2012ko ekainak 13) “abiadura handiko trenak distantzia laburretan pisua irabaziko du, ingurugiroan daukan inpaktua txikiagoa delako eta erosoago delako”.

Kontuan hartuz gaur egungo hegaldien portzentai handi batek 500km baino gehiagoko ibilbideak egiten dituztela, trenbidea ez da horren mehatxu erabakigarri bat.

Bestalde, Europako zenbait lurralde, hala nola, Alpe-herrialdea (Suitza eta Austria, besteak beste), irla, baino bereiziki, ekialdeko herrialdeetako trenbide sarea oso gutxi garatuta dago oraindik ere.

### **3.5. Porterren 5 indarrak: Lehia maila aire sektorean**

Oro har, airelineen arteko lehia maila nahiko altua da Europa mailan. Aurreko mendearen azken hamarkadetan eramandako desregulizazio eta aire espazio liberalizazioak enpresa berrien, eta bereiziki, kostu baxuko airelineen sarrera erraztu zuen.

Asko izan dira azken urteetan zehar sortu diren konpainia berriak. Adibidez, 2004 urtean, 11 KBA sortu ziren (Frojan, 2009), baino aldi berean, horietako askok porrot egiten zuten hilabete gutxi batzuk barru (Helmbold, 2004). Esan bezala, kostu finko altuek eta ezusteko gertaera edo zoritxarrek errentagarritasuna asko kaltetu dezakete.

Diferentzia esanguratsuak daude lehia mailan, kostu baxuko segmentua bakarrik edo sektore osoa aztertzen badugu.

7 irudian ikus dezakegunez, Ryanair eta Easyjet dira, argi eta garbi, jokalaria nagusiak. Bi airelinea hauek, Air Berlinekin batera, merkatu kuotaren (bidaiarietan neurtuta) %70a bereganatzen dute.

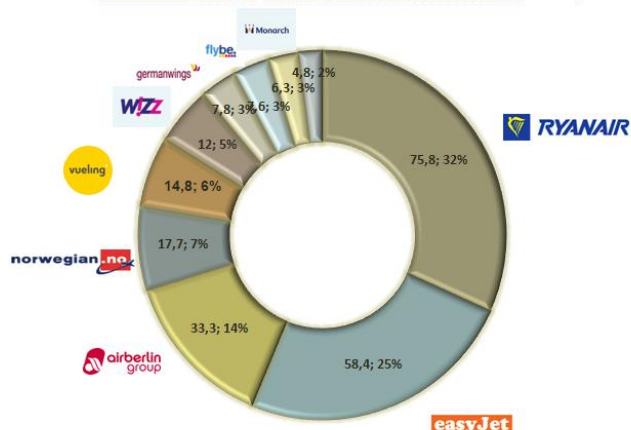
Gainerako konpainiek, hala nola, Vueling eta Norwegian airlines, askoz ere kuota txikiago daukate. Lehendabizikoek lidergoaren estrategia daukate, eta gainerakoak jarraitzaileak izango litzateke (Perez eta besteak, 2006).

Dena den, azpimarratu behar dugu zenbait airelineek, hala nola, kostu baxuko bi liderrek, zuzenezko lehia ekiditzen dutela. Irlandar konpainiak bigarren mailako aireportuetan jarduten du bereiziki, eta britainiarrek, lehenengo mailekoetan.



7 eta 8 irudiak

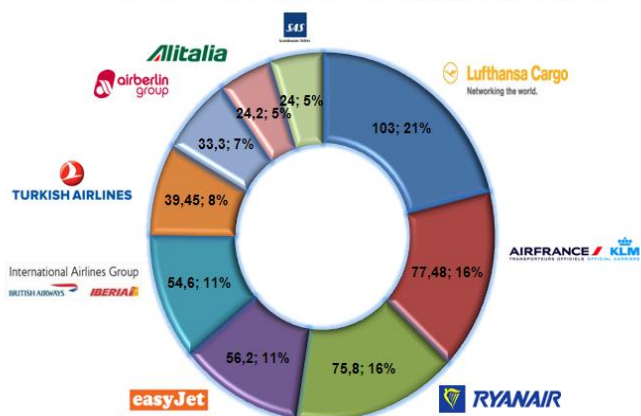
Merkatu kuota kostu baxuko sektorean (2012)



$$Herdfindal = (31,78^2 + 25^2 [\dots] + 2^2) = 1986$$

$$3 \text{ enpresa handien kontz.} = (75,8 + 58,4 + 33,3) / 238,03 = \%70$$

Airelinea sektoreko merkatu kuota (bidaiari) 2012an



$$Herdfindal = (21,1^2 + 15,9^2 + [\dots] + 5^2) = 1357$$

$$3 \text{ enpresa handien kontz.} = (103 + 77,38 + 75,8) / 488,03 = \%52$$

Iturria: Elaborazio propioa, konpainien informazioa erabilia

Herfindal indizea kontzentrazio maila neurtzeko beste tresna bat da. Erreferentzia moduan, 10000ko indizeak monopolio egoera adierazten du, eta 0, erabateko lehiakortasuna.

Kasu honetan, indizea 1500-2500 tartean dago, merkatua nahiko kontzentratua dagoela adieraziz.

Bi segmentuak kontuan hartzen baditugu (8 irudian), alabaina, merkatu kuotak sakabanatuagoak daude, eta Herfinthal indizea 1500 baino baxuagoa da. Nabarmentzekoa da, puntu honetan, fusioei zein aliantzei esker (geroago aztertuko dena) ohiko airelineek botere handia irabazi dutela. Horrela, lehiakortasuna handiagoa da, definizioz, bi konpainia motak kontuan hartzean.

Industria baten hazkunde tasa neurtzeko modu bat bizi-zikloa aztertzea da. Dakigunez, jarduera ekonomiko bat sarrera, hazkunde, heldutasun edo gainbehera egoeran aurki daiteke.

Aire industria heldutasun aroan dago. Egoera honetan, merkatua produktuz beteta dago, eta hazkunde tasak motelak izaten dira, hazkunde aukera eskasekin (Hill, 10 edizioa).

Sektore honek, ainitzindariak XX mendean dituenak, 60ko hamarkadan “boom” oso adierazgarria bat bizi izan zuen, turismoarekin batera (Lara, 2012).

Gaur egun, hegaldi kopurua oraindik ere hazten jarraitzen doa, baino dudarik gabe, hazkundera ez da duela 40 urtekoarekin alderagarria. Dena den, hegazkina gero eta ezinbesteko garraiobide bihurtzen ari denez gero, esan genezake beherakada aroa oso urrun dagoela oraindik.

Dena den, berriro ere bi segmentuen arteko desberdintasuna egitea garrantzitsua da. Horrela gauzak, KBak oraindik ere hazkunde aroan daudela esan genezake. Izan ere, Europa mailan 2010an Easyjet eta Ryanair 13% eta %9 batean hazi ziren testuingurua kontuan hartuta, ezin esan genezake kostu baxuko sektorea nabarmenki hedatzeko aukerarik ez dituztela.

KBak Europan gero eta gehiago inposatzen ari dira. Espainia, Irlanda, Italia eta Polonian, besteak beste, hauen kuota oso esanguratsua da. Gure herrialdean, batez ere mediterraneo aldeko zonalde turistikoetan, Ryanair bezalako airelineen arrakasta erabatekoa izan da.

Datuen arabera, 2015an kostu baxuko airelineek Europako aire merkatua menperatuko dute. 2011 urtean, kontinenteko kuotaren %32a bereganatu zuten dagoeneko (Cinco días egunkaria).

Airelineen arteko lehiakortasunean zuzeneko eragina duten beste faktore bat, eta dudarik gabe, eztabaida handia sortu duenak, zenbait konpainiei emandako subentzioak dira. Ryanair da, hain zuzen, subentzio horien onuradun nagusienetarikoa. Iberia bezalako

konpainia tradizionalak dirulaguntzen kontrol zorrotzagoa exigitu izan diote Europar komisiolari.

*9 irudia: Kostu baxuko sektorearen kuota*



Iturria: European Aviation Analysis; Roland Berger (2010)

### 3.6. Porterren indarrak: Laburbilduz

Mikroingurune faktore guzti hauek kontuan hartuta, ez dirudi kostu baxuko airelineen segmentuan errentagarritasun maila handia lortzea erraza denik, konpainia boteretsuen salbuespenarekin.

Sarrera hesiak nabarmenak dira. Nahiz eta beharrezko kapitala horren handia ez izan, sar berri diren konpainiek boteretsuen prezio estrategiei aurre egin behar diete, marka irudi egoki bat irabazi, eta ibilbide desberdinetan Ryanair zein beste ahalmen handiko konpainiei inposatzea.

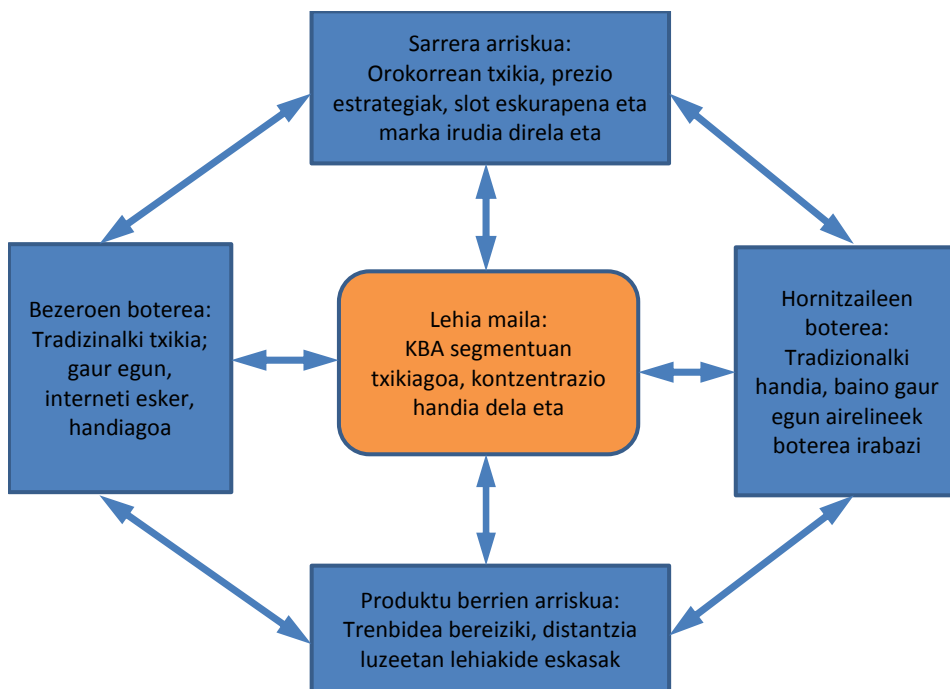
Bezeroen negoziazio ahalmena tradizionalki eskasa izan da, baina egun, interneti esker prezio gardentasuna handia da. Leialtasun-sariak edo bestelakoak eskaintzeko gai ez badira, bezeroen aldaketa kostuak oso txikiak izango dira.

Hornitzaileei dagokionez, petroleo prezioen fluktuazioak gainditzeko zailak izan daitezke hasi berri diren airelineentzat.

Gainerako garraiobideen mehatxua soilik distantzia laburretan aritzekotan izango litzateke garrantzitsua.

Konpainia txikiek, edo jaraitzaileek, lehiatzeko zailtasun handiak izaten dituzte. Segmentu honetako liderrek merkatu kuota handiak kontrolatzen dituzte, eta errentagarritasun maila egokiak lortzen dituzte, krisi egoeratan barne.

10 irudia: Porterren 5 indarrak



Iturria: Elaborazio propioa

#### **4. OHIKO AEROLINEAK: KBAei AURRE EGITEKO ESTRATEGIAK**

Azkeneko urteotan, ohiko airelinea desberdinetako zuzendariek estrategia berriak aurrera eramane behar izan dituzte, KBAen kuota eraso dela eta.

##### **4.1. Fusioak eta aliantzak**

Fusio oso praktika arruntak dira airelinea sektorean. Honi esker, aerolinea berri eta dagoeneko merkatuan ezarrita daudenek merkatu jakin batean sartzeko aukera izaten dute.

Fusioek lehiakortasunean kalteak sor ditzakete, adibidez, menpekotasun egoera horretan prezio kolusiboak ezartzen badituzte.

Gainera, fusionaturiko konpainia horren tamaina oso handia bada, slot gehiago kontrolatzeko gai izango dira, besteak beste.

Modu horretan, fusio bat onuragarria izateko, sinergia eta efizientzia hobekuntzak gertatu behar dira, baino aldi berean, sozietatea ere irabazten atera behar da.

Azken urteotan gertatu den fusiorik garrantzitsuenetariko bat Iberia eta British Airwaysen artekoa izan da. Bi enpresek haien marka eta administrazioa mantendu zuten arren, entitate berriaren batzordearen menpe egongo ziren geroztik aurrera. Entitate hori International Airlines group izenaren menpe jardungo zuen.

Zer nolako arriskua suposa dezakete konpainia tradizionalen arteko akordioak kostu baxuko eremuan? Adituen arabera, KBAk oso eraginkorrak izaten dira haien eremu geografikoaren barruan lehiatzen dutenean, hau da, distantzia erdiko ibilbideetan (adb, European zehar). Fusionaturiko airelineek kontinente arteko ingurunean arituko balira, beraz, kostu baxuko konpainiek ez lukete fusioen kalteak horrenbeste pairatuko.

Fusioak ez ezik, airelineen arteko aliantzak oso hedaturik daude industria honetan. Fusioekin nolabaiteko erlazioa daukate, eta abantaila aipagarriak dakartzate: Kostu finkoen elkarbanatzea, ibilbideen koordinazioa eta zerbitzu hobekuntza, besteak beste. Oro har, enpresa tradizional garrantzitsuenak aliantza bat edo besteren parte dira.

##### **4.2. Filialen sorrerak**

KBAei aurre egiteko beste aterabide bat filialen sorrera izan da. Hauen bitartez, Iberia eta Air France KLM bezalako airelineek berezko kostu baxuko konpainiak sortu dituzte. Horrela, bi estrategia jarraitzen dituzte. Alde batetik, kontinente arteko edo luzeera

nabarmeneko hegaldietara bideratzen dira, baino bestetik, Europako herrialdeen arteko hegaldietan lehiakortasun handiagoa erdiesten saiatzen dira.

Iberia Express filiala 2012an sortu zen, ez eztabaidarik gabe, hala ere. Sepla pilotuen sindikatuaren ikuspuntutik, filial honen eratzea ez da legezkoa. Akordio baten arabera, Iberiak ezin dezake hegaldiak beste konpainia bati transferitu.

Denbora gutxi igaro bada ere, emaitzak nahiko positiboak dirudite, gutxienez Madrileko Barajas aireportuari dagokionez: 2012an, aireportu honetako 5garren postua eskuratu zuen 2012an, Easyjet KBAtik oso hurbil.

## **5. KONKLUSIOA**

Argi dago airelineen sektorea oztopoz beteta dagoela. Asko dira errentagarritasun maila egoki bat lortzea galarazten duten faktoreak, bai orokorrakoak direnak, baita industria honetan zehatzagoak direnak ere. Eskaintzak eskaria nabarmenki gainditzen du, eta horrek lehia oso bizia izatea eragiten du.

Nire ikuspuntutik, aire garraioak, nahiz eta hazkunde aukerak mugatuak izan, oraindik ere ibilbide luzea dauka, gutxienez distantzia handiko ibilbidei dagokionez, beste garraiobideen mehatxua oso handia ez denez gero. Bestalde, turismoa bertan egoten jarraituko da.

Arazoa da industria oso masifikatuta dagoela: Desregulizazioa gertatu zenetik, lehiatzeko aukerak ikaragarri igo ziren, baino errealitatea da, horietako askok benetan lehiakor izateko ahalmenik ez dutela. Kostu baxuko segmentuan Ryanair, Easyjet eta Air Berlin oso handiak dira. Handiegia. Eta etorkizunean, joera, seguruenik, ez da aldatuko. Betidanik kritikatu izan da irlandar konpainiak jaso izan dituen subentzioak, baino horrek ez du zehazten airelinea bat bere segmentuko liderra izatea, nahiz eta nolabaiteko eragina izan. Zuzenagoa izango litzateke esatea Ryanairrek subentzioak hobeen aprobetxatzen dituen konpainia dela.

Esan bezala, hazkunde aukerak ez dira oso zabalak. Baino Ryanairek beti lortzen du modu batean edo bestean bidea irekitzea. Azkeneko hilabeteotan, airelinea hau bi modutan hedatu da: Alde batetik, business segmentura hurbiltzea, eta bestetik, AEBra hegaldiak eskaintzea. Erabaki ona izango al da? Prezioak horren baxu mantentzeko gai badira, errentagarri izateko aukera asko ditu, dudarik gabe.

Hala ere, kostu baxuko lidergoek beste mehatxu bati aurre egin beharko diote: Ohiko airelineen erasoei, hain zuzen. Bereiziki, fusioei dagokionez. Adibidez, IAG (British Airways eta Iberiak osatuta) epe ez oso luzeko ibilbideetan sartzen badira, baliteke koste baxuko ereduak zalantzan jartzea.

Etorkizuna iragartzea ez da erraza, baino seguraski sektore honek konbergentzia joera izango du. Halaber, lan honetan zehar aztertu ditugun bi ereduak gero eta berdinagoak izango dira, bai prezio, bai zerbitzuari dagokionez. Kontextu honetan, teknologia berrikuntza produktua desberdintzeko gakoa izan daiteke, eta fusioen emaitzak positiboak badira, beharbada ohiko konpainiak berrikuntza horiek aurrera eramateko hobeto prestatutak egotea.

Litekeena da konpainia kopurua gero eta txikiagoa izatea, fusio horiek direla medio. Argi dago hobeago dela konpainia gutxi baino errentagarritasun egokiarekin aurkako kasua baino.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- M.S. Perez, J.C. Gazquez, M.B. Marin, D. Jimenez, C. Segovia (2006). Casos de estrategia y marketing (pp. 105-130). Barcelona: UOC argitaletxea.
- John Hill, *Theory of strategic marketing*. 10th edition
- M.L. Pazos Casado (2006). Analisis economico de la liberalizacion del transporte aereo (1986-2001)
- K. Kasprzyk, L. Andrei, M. Reinders, R. Pana (2009ko azaroa). Valuation of Ryanair, Arhus university
- Gonzalez (2008ko Maiatza). Barreras a la entrada en el mercado aereo.
- Frojan R., (2009ko urria); Iberia lineas aereas: Rediseñando sus estrategias para hacer frente a los nuevos retos; IE Business School
- Gonzalez (2008) Estudio sobre el mercado aereo de transporte de pasajeros en latinoamerica.
- S. R. Sundaresan. Competitive strategy: Southwest airlines
- Porter's five forces, <https://sites.google.com/site/admn703ai/the-team-> tik aterata
- Nadja (2003ko maiatza) Low-Cost Carriers and Low Fares: Competition and Concentration in the U.S. Airline Industry (pp. 4-12)

- J.M. de Porras (2012ko abendua) Analisis del sector aéreo comercial en España en 2012, [http://www.hosteltur.com/122040\\_analisis-sector-aereo-comercial-espana-2012.html-tik](http://www.hosteltur.com/122040_analisis-sector-aereo-comercial-espana-2012.html-tik) aterata
- Fuerzas competitivas de Porter en el sector aéreo en España, <http://empresapm.blogspot.ie/2012/12/fuerzas-competitivas-de-porter-en-el.html-tik> aterata
- Ryanair annual report, [http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final\\_annual\\_report\\_2013\\_130731.pdf-tik](http://www.ryanair.com/doc/investor/2013/final_annual_report_2013_130731.pdf-tik) aterata
- Las aerolíneas de descuento conquistan el cielo, <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewarticle&cid=1036-tik> aterata
- Zamora (2012ko ekainak 13). *Viajar en low cost ya no será tan barato: Así es el futuro del sector aéreo.* ABC <http://www.abc.es/20120327/economia/abci-lowcost-sector-aereo-201203260829.html-tik> aterata
- P.C. Lara (2012). *Análisis del impacto de las líneas aéreas de bajo coste en la comercialización y la calidad del producto aéreo.* Trabajo final de grado, Universidad politécnica de Valencia.
- *The impact of 11S 2001 on aviation*, [www.IATA.com](http://www.IATA.com)
- M. Meissner (2008) *Las líneas aéreas de bajo coste: Fundamentos teóricos y estudios empíricos sobre su impacto en el transporte aéreo y en la estructura del sector turístico en Europa.* Tesis doctoral, Universidad de Malaga
- *Las aerolíneas de bajo coste o como romper las reglas de juego* , EducaMarketing, <http://educamarketing.unex.es/Docs/casos/Aerol%C3%ADneas%20de%20bajo%20coste.pdf-tik> aterata
- X. Fageda. *Hay competencia en el mercado europeo de transporte aéreo? El caso español*
- R. Silva (2013). *Iberia y el futuro del sector aéreo.* IE Business School
- J.M. Seguí eta M.R. Martínez (2010). *Movilidad y sostenibilidad en el sector aéreo: Las compañías de bajo coste en los destinos turísticos de España y Baleares.* Transporte y Territorio aldizkaria, Nº 2 (pp. 68-98).
- J.I. Castillo, L. Lopez eta D.J. Pedregal. *El impacto de la llegada de las aerolíneas de bajo coste al sistema aeroportuario español. El efecto Ryanair.*
- R. Arviza (2009). *La crisis nubla el futuro de las aerolíneas.* <http://www.estrategiasdeinversion.com/especiales/crisis-nubla-horizonte-aerolineas-tik> aterata



- Thomas C. Sorensen (2005). *An analysis of the European low fare airline industry – with focus in Ryanair*. Master tesisa. Aarhus School of Business
- J.A. Lopez (2013). *Terror, duro golpe a la aviación mundial*. El universal online.
- *Las aerolíneas europeas reviven a la erupción del 11-S*. <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1885>- tik aterata.
- J.C. Alcaide eta C. Soriano (2010). *Low cost, las claves del éxito*. Marketing y ventas, N°254 (pp. 8-14)
- L. Cano (2012ko apirilak 22). *Las aerolíneas low cost despoloman los sueldos de los pilotos*. ABC.
- Casares-Hontañón P., Coto-Millan P., Mateo I. (2012). *El caos de las ayudas publicas a las aerolíneas low cost*.
- Alcocer (2013). *La nueva táctica de Ryanair: Centrarse mas en el segmento business*. <http://www.preferente.com/noticias-de-transportes/noticias-de-aerolineas/la-nueva-estrategia-de-ryanair-centrarse-en-el-segmento-business-238748.html>-tik aterata
- J. Martin (2011ko urriak 9). *Iberia crea una filial de bajo coste para competir en vuelos nacionales y europeos*. La razón.
- Taylor (2014ko martxoak 11). *From no frills to corporate perks: Ryanair bids to woo new business*. Irish times
- N. Guerrero (2013ko otsailak 16). *La fusión de aerolíneas para simplificar el mercado*. BBC mundo
- EP (2011ko martxoak 7). *Las aerolíneas de bajo coste dominarán el mercado europeo en 2015, según Roland Berger*. Cinco días
- D. Ramon (2013). *Productividad, la ventaja competitiva de las low cost tradicionales*