



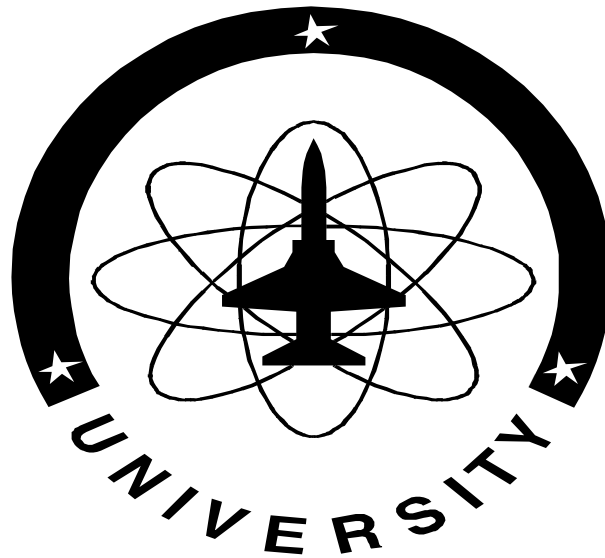
# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

**«Ανάλυση της στρατηγικής ομάδας των  
ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού  
κόστους- Μελέτη περίπτωσης Ryanair»**

**Λυδία Α. Χιώτη**

Μια διπλωματική εργασία  
που υποβάλλεται στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του  
Πανεπιστημίου Πειραιώς για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Μ.Β.Α- Μάνατζμεντ  
Τουρισμού.

**2007**



*“ Ο άνθρωπος πρέπει να πετάξει πάνω από τη Γη- στην κορυφή της ατμόσφαιρας και πιο πάνω-μόνο τότε θα καταλάβει πλήρως τον κόσμο στον οποίο ζει”*

Σωκράτης

## Ευχαριστίες

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Πειραιά και όλους τους ακαδημαϊκούς μου καθηγητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Θεωρώ ότι το διάστημα της φοίτησής μου ήταν μια πολύτιμη εμπειρία που θα συνδράμει θετικά στη μελλοντική μου καριέρα.

Κυρίως θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για το αίσθημα ευθύνης και ενδιαφέροντος καθ'όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και γιατί με κινητοποίησε να επιτύχω την καλύτερη δυνατή ποιότητα στην εργασία μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω για την υποστήριξη τους και για το ενδιαφέρον τους στην προσπάθειά μου αυτή τους φίλους μου : Μανώλη Καλδή και Μάνο Λιανέρη.

Τέλος, για την αμέριστη συμπαράσταση τους όλα αυτά τα χρόνια ευχαριστώ τους γονείς μου Ανθή & Αντώνη.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

*Στην αγαπημένη μου γιαγιά Ντίνα*

## Γενικά

«Αυξάνονται και πληθύνονται οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (low cost), οι οποίες διεκδικούν ένα μεγάλο κομμάτι της αεροπορικής αγοράς. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών, χαμηλών ναύλων και μη, εξελίσσεται ιδιαίτερα σκληρός, καθώς όλες επιδιώκουν αύξηση της επιβατικής κίνησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης αεροπορικής εταιρείας φθηνών ναύλων είναι η ιρλανδική Ryanair, η οποία όχι μόνο είδε τα κέρδη της να εκτινάσσονται στα 270 εκατ. ευρώ, αλλά κατέθεσε και προσφορά, ύψους 1,48 δισ. ευρώ, για την εξαγορά της επίσης ιρλανδικής αεροπορικής εταιρείας Aer Lingus. «Είναι η νέα τάση της αγοράς: Οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν να παραμείνουν στον ανταγωνισμό, μειώνοντας το κόστος λειτουργίας τους και, παράλληλα, δημιουργούν ξεχωριστές αεροπορικές χαμηλού κόστους εταιρείες, όπως η South African Airways τη Mango Airways ή η Lufthansa την Germanwings».

Στην Ελλάδα, μόνο από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών πετούν 13 εταιρείες χαμηλού κόστους, όταν το 2002 ήταν μόνο μία. Από τις πλέον γνωστές η easyJet, που συνδέει την Αθήνα με το Λονδίνο, το Βερολίνο και το Μιλάνο, η Germanwings, η LTU και η DBA με την Κολονία, το Ντίσελντορφ και το Μόναχο, αντίστοιχα, η Blue 1, θυγατρική της SAS με το Ελσίνκι, η Sky Europe με τη Βουδαπέστη, την Κρακοβία, την Μπρατισλάβα και το Κόσιτσε, η Air Berlin με τη Νυρεμβέργη, η Air Scotland με τη Γλασκόβη, η Flyglobespan με τη Γλασκόβη και το Λονδίνο, η Norwegian με τη Βαρσοβία, η Sterling με την Κοπεγχάγη, το Μπιλούντ, το Όσλο και τη Στοκχόλμη, η Virgin Express με τις Βρυξέλλες και η Wizz Air με το Κατοβίτσε της Πολωνίας.

Συνολικά, η αγορά αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, σύμφωνα με τους αναλυτές, θα επεκτείνεται μέχρι το 2010 σε ετήσιο ρυθμό 13%, υπερβαίνοντας το αντίστοιχο 4% που προβλέπεται για τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες. Ενδεικτικό της ταχείας επέκτασης της αγοράς είναι ότι η επιβατική κίνηση αναμένεται μέχρι το 2010 να αποτελεί το 24% του συνόλου εντός της Ευρώπης».

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

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

# Περιεχόμενα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<b>1.1 Κίνητρο – ερέθισμα για το θέμα.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Περιγραφή θέματος-Στόχοι.....	2
1.1.2 Λύση προβλήματος .....	3
<b>1.2 Επισκόπηση εργασίας.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Εισαγωγή στις γενικές έννοιες της εργασίας.....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Τι είναι οι στρατηγικές ομάδες .....	7
1.3.2 Τι ορίζουμε ως «κλάδο» και τι ως χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων... 8	
1.3.3 Ιστορική Αναδρομή.....	9
1.3.4 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους - Επιχειρησιακό μοντέλο .....	11
1.3.5 Αρνητικά χαρακτηριστικά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.....	13
1.3.6 Marketing Mix των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους .....	15
1.3.7 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.....	17

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟ Η ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ-PEST ANALYSIS

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<b>2.1 Πολιτικό Περιβάλλον.....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Πλαίσιο για τη δημιουργία ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού.....	27
2.1.2 Πολιτική περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης.....	27
<b>2.2 Οικονομικό Περιβάλλον.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Πληθωριστικές τάσεις .....	29

2.2.2 Ανεργία .....	30
2.2.3 Προϋπολογισμός .....	30
<b>2.3 Κοινωνικό Περιβάλλον .....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Τρομοκρατική απειλή.....	31
2.3.2 Περιβάλλον και εναέριες μεταφορές .....	32
<b>2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον .....</b>	<b>33</b>
2.4.1 Πατέντες και αερομεταφορές .....	34
2.4.2 Κοινωνία της πληροφορίας.....	35
2.4.3 Δυναμικό περιβάλλον για το ηλεκτρονικό επιχειρείν .....	36
2.4.4 Ηλεκτρονική προσβασιμότητα .....	36
2.4.5 Επιτάχυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου .....	37
2.4.6 Ευφυείς μεταφορές.....	38
2.4.7 Κινητή τηλεφωνία: 3G γενιά κινητών και ηλεκτρονικές κρατήσεις .....	38

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ  
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<b>3.1 Τεχνική Χαρτογράφηση .....</b>	<b>45</b>
3.1.1 Πιθανές στρατηγικές μεταβλητές .....	45
3.1.2 Τα βήματα της χαρτογράφησης.....	46
<b>3.2 Χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων των αερομεταφορών .....</b>	<b>47</b>
3.2.1 Επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών .....	47
3.2.2 Προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων .....	49

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ  
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ ΑΜΕΣΟ Η ΜΙΚΡΟ-ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<b>4.1 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....</b>	<b>64</b>
4.1.1 Αριθμός προμηθευτών πρώτων υλών .....	64
4.1.2 Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων .....	65
4.1.3 Οι προμηθευτές διαθέτουν σχετικά μη διαφοροποιημένα προϊόντα με μικρό αν όχι ανύπαρκτο κόστος μετακίνησης.....	65
4.1.4 Οι προμηθευτές χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός.....	66
4.1.5 Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή για την παροχή των υπηρεσιών του κλάδου .....	67
<b>4.2 Απειλή από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις .....</b>	<b>68</b>
4.2.1 Φραγμοί εισόδου .....	68
4.2.2 Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο .....	69
4.2.3 Αδιαφοροποίητο προϊόν .....	69
4.2.4 Οικονομίες κλίμακας .....	69
4.2.5 Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής .....	70
4.2.6 Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος .....	71
4.2.7 Κυβερνητική πολιτική.....	71
4.2.8 Αναμενόμενη αντίδραση.....	72
<b>4.3 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....</b>	<b>72</b>
4.3.1 Ικανοποιητικός αριθμός αγοραστών .....	73
4.3.2 Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές είναι μικρός...	73

4.3.3 Οι αγορές που πραγματοποιούν οι αγοραστές από τον κλάδο αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού κόστους.....	74
4.3.4 Η υπηρεσία είναι αδιαφοροποίητη .....	74
4.3.5 Οι αγοραστές έχουν αρκετά κέρδη .....	75
4.3.6 Δεν υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω.....	76
4.3.7 Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για τον κλάδο .....	76
<b>4.4 Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων.....</b>	<b>77</b>
4.4.1 Αρκετοί ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος .....	78
4.4.2 Ικανοποιητικός ρυθμός ανάπτυξης .....	78
4.4.3 Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος.....	80
4.4.4 Ελάχιστη διαφοροποίηση υπηρεσίας και έλλειψη κόστους μετακίνησης .	80
4.4.5 Χαμηλά εμπόδια εξόδου .....	81
<b>4.5 Πίεση απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες .....</b>	<b>81</b>
<b>4.6 Πίεση των ειδικών ομάδων ενδιαφέροντος .....</b>	<b>83</b>
<b>4.7 τα εμπόδια κινητικότητας &amp; πως επηρεάζουν τη στρατηγική ομάδα..</b>	<b>84</b>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ  
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ RYANAIR**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

<b>5.1 Η ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας.....</b>	<b>94</b>
<b>5.2 Η οργανωτική δομή της Ryanair .....</b>	<b>100</b>
<b>5.3 Το όραμα και η αποστολή της Ryanair .....</b>	<b>101</b>
<b>5.4 Επιβατική κίνηση και load factors .....</b>	<b>102</b>

<b>5.5 Ανάλυση στρατηγικής.....</b>	<b>104</b>
5.5.1 Διαμόρφωση στρατηγικής.....	104
5.5.2 Τα στοιχεία-κλειδιά της στρατηγικής της Ryanair.....	104
5.5.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές Ryanair .....	112
5.5.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές Ryanair.....	114
<b>5.6 Χρηματοοικονομική ανάλυση.....</b>	<b>117</b>
<b>5.7 Περιβαλλοντική πολιτική της Ryanair .....</b>	<b>121</b>
<b>5.8 Παρουσίαση ανάλυσης SWOT .....</b>	<b>122</b>
5.8.1 Δυνάμεις.....	123
5.8.2 Αδυναμίες.....	124
5.8.3 Ευκαιρίες.....	125
5.8.4 Απειλές.....	126
<b>5.9 Οι άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair.....</b>	<b>128</b>

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ  
 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΝΕΟΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

<b>6.1 Γενικά συμπεράσματα .....</b>	<b>137</b>
6.1.1 Η ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους..	137
6.1.2 Συμπεράσματα για την Ryanair .....	139
<b>6.2 Οι προοπτικές για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία .....</b>	<b>140</b>

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

<b>A1.</b> Τα δημογραφικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	142
<b>A2.</b> Ο πληθυσμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	144
<b>A3.</b> Οι πιο πολυπληθείς περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	144
<b>A4.</b> Η μετανάστευση στην Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	145
<b>A5.</b> Η θρησκεία στην Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	146
<b>A6.</b> Η γλώσσα στην Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	146
<b>A7.</b> Γενικά στατιστικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	147
<b>A8.</b> Υγεία και ασφάλεια στην εργασία.....	148
<b>A9.</b> Νομισματική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	148
<b>A10.</b> Το ενιαίο νόμισμα.....	149
<b>A11.</b> Η υιοθέτηση του ευρώ.....	150
<b>A12.</b> Το σύμφωνο σταθερότητας και ανάπτυξης.....	151
<b>A13.</b> Εξασφάλιση της συνοχής της οικονομικής πολιτικής.....	152
<b>A14.</b> Ευρωπαϊκή πολιτική Ανταγωνισμού.....	153
<b>A15.</b> Η πρόκληση της παγκοσμιοποίησης.....	159
<b>B1.</b> Ερωτήσεις απλών πολιτών για την ασφάλεια των πτήσεων με εταιρείες χαμηλού κόστους.....	160
<b>Γ1.</b> Οι ιστοσελίδες της Ryanair και άμεσων ανταγωνιστών της.....	161

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

## **Λίστα διαγραμμάτων**

<b>3.1 Χαρτογράφηση κλάδου των αεροπορικών εταιρειών παγκοσμίως....</b>	<b>48</b>
<b>4.1 Διάγραμμα ποσοστών τουριστικής χρήσης μεταφορικών μέσων σε χώρες της Ε.Ε.....</b>	<b>79</b>
<b>5.1 Η επιβατική κίνηση της Ryanair ανά έτος .....</b>	<b>102</b>
<b>5.3 Καταναλωθέντα λίτρα καυσίμων ανά έτος.....</b>	<b>122</b>
<b>6.1 Μερίδια αγοράς των διαφόρων τύπων αεροπορικών εταιρειών .....</b>	<b>138</b>

## **Λίστα πινάκων**

1.1 Μίγμα μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.....	16
1.2 Πίνακας ευρωπαϊκών εταιρειών χαμηλού κόστους .....	17
3.1 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ευρώπης.....	51
3.2 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αμερικής .....	53
3.3 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ασίας.....	54
3.4 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αφρικής.....	54
3.5 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αυστραλίας .	55
5.1 Ποσοστά load-factors των επιβατών της Ryanair.....	103
5.2 Τα κεντρικά και δευτερεύοντα σημεία της Ryanair.....	106
5.3 Στοιχεία εξέλιξης της Ryanair σε συγκεκριμένα έτη .....	120
5.4 Πίνακας άμεσων ανταγωνιστών της Ryanair .....	128

## Λίστα σχημάτων

1.1 Διαγραμματική δομή της εργασίας.....	6
4.1 Υπόδειγμα Porter .....	88

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

# Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικό

**«Να εφεύρεις το αεροπλάνο δεν είναι τίποτα, να το φτιάξεις είναι κάτι, να πετάξεις είναι τα πάντα.»**

**Otto Lilienthal**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

Η πίεση για μείωση του ταξιδιωτικού κόστους λόγω των οικονομικών προβλημάτων που ολοένα και περισσότερο εμφανίζονται τα τελευταία χρόνια την Ευρώπη και όλο τον κόσμο είναι μεγάλη. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (low-cost airlines) αποτελούν πλέον, σοβαρή απειλή για τις αεροπορικές εταιρείες πλήρους υπηρεσιών – (full service) που παρέχουν τακτικά δρομολόγια για όλο το χρόνο (όπως, η Olympic Airways, η Lufthansa, η British Airways κ.α). Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι εταιρείες που παρέχουν ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών, με μειωμένα έξοδα και χαμηλές τιμές εισιτηρίων, χωρίς όμως να προσφέρουν το ελάχιστο των ανέσεων. Συχνά είναι νέες επιχειρήσεις που σκέφτονται καινοτόμα και σε αντίθεση με τις παλαιότερες, παραδοσιακές εταιρείες, αντιμετωπίζουν χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, κυρίως λόγω της απλής οργανωσιακής δομής που διαθέτουν.

Για να χαρακτηριστεί μία αεροπορική εταιρεία ως “low-cost”, θα πρέπει να πουλάει τουλάχιστον ένα ποσοστό της τάξης του 75% των θέσεων που διαθέτει, στις χαμηλότερες εκδιδόμενες τιμές εισιτηρίων. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους παρέχουν τη δυνατότητα στους οικονομικά ασθενέστερους ανά τον κόσμο, να ταξιδεύουν με ανεκτές τιμές στους προορισμούς που αυτοί



επιθυμούν. Ο κλάδος αυτός είναι ένας από τους πιο γρήγορα εξελισσόμενους και αναπτυσσόμενους στην παγκόσμια αγορά αεροπορικών εταιρειών. Προβλέπεται ότι μέσα στα επόμενα χρόνια θα μετατραπεί σε μια από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες επιχειρηματικές δυνάμεις.

## 1.1 Περιγραφή Θέματος-Στόχοι

### 1.1.1 Κίνητρο-ερέθισμα για το θέμα

Η παρούσα εργασία ασχολείται με την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη- επικεντρώνοντας την ανάλυση στην περίπτωση της Ryanair.

Ο σκοπός της εργασίας είναι να προσδιορισθούν οι στρατηγικές ομάδες των αεροπορικών εταιρειών και κατά συνέπεια και η στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έτσι ώστε :

- ü Να εκτιμηθούν οι κινήσεις των ανταγωνιστών και να γίνει κατανοητό πώς αυτές θα επηρεάσουν την κατάσταση του κλάδου.
- ü Να κατανοηθούν καλύτερα οι στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο
- ü Να ανεβρεθούν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές και να εξετασθούν οι τρόποι αντιμετώπισής τους.

Η ανάλυση της ιρλανδικής εταιρείας Ryanair βοηθά ώστε να δοθεί μια πιο συγκεκριμένη εικόνα μιας ευρωπαϊκής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους.

### 1.1.2 Λύση Προβλήματος

Για την ανάλυση του θέματος αυτού πρόκειται να διεξαχθεί έρευνα έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους είναι ευρεία για αυτό η μελέτη θα εστιάσθει στις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Αρχικά θα μελετηθεί το γενικευμένο περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις δηλαδή το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό κλίμα της Ευρώπης. Έπειτα, θα εξετασθούν οι πέντε κύριες δυνάμεις του Porter που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα <sup>1</sup>

1. την απειλή από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις
2. τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
3. τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. την πίεση ή απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. την ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Αφού αναλυθούν τα παραπάνω, επόμενο βήμα είναι να χαρτογραφηθούν οι επιχειρήσεις του κλάδου των αερομεταφορών αυτού σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων πραγματοποιείται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους. Αφού εντοπισθούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου η

---

<sup>1</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

μελέτη προχωρά στη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και στη μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξή του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες.

## 1.2 Γενική Επισκόπηση Εργασίας

**Το κεφάλαιο 1** είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο, σκοπός του είναι ο εγκλιματισμός του αναγνώστη με το αντικείμενο μελέτης και διάφορες γενικές έννοιες που θα χρησιμοποιηθούν στα επόμενα κεφάλαια. Επίσης, γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή σχετικά με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναλύεται το επιχειρησιακό τους μοντέλο, συζητούνται τα υπέρ και τα κατά και παρουσιάζεται ένας πίνακας μίγματος μάρκετινγκ των συγκεκριμένων αεροπορικών εταιρειών.

**Το κεφάλαιο 2** επεξεργάζεται το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον στο οποίο γεννιούνται και αναπτύσσονται οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δηλαδή το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό κλίμα της Ευρώπης.

**Στο κεφάλαιο 3** προσδιορίζονται οι μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και γίνεται η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων των εταιρειών.

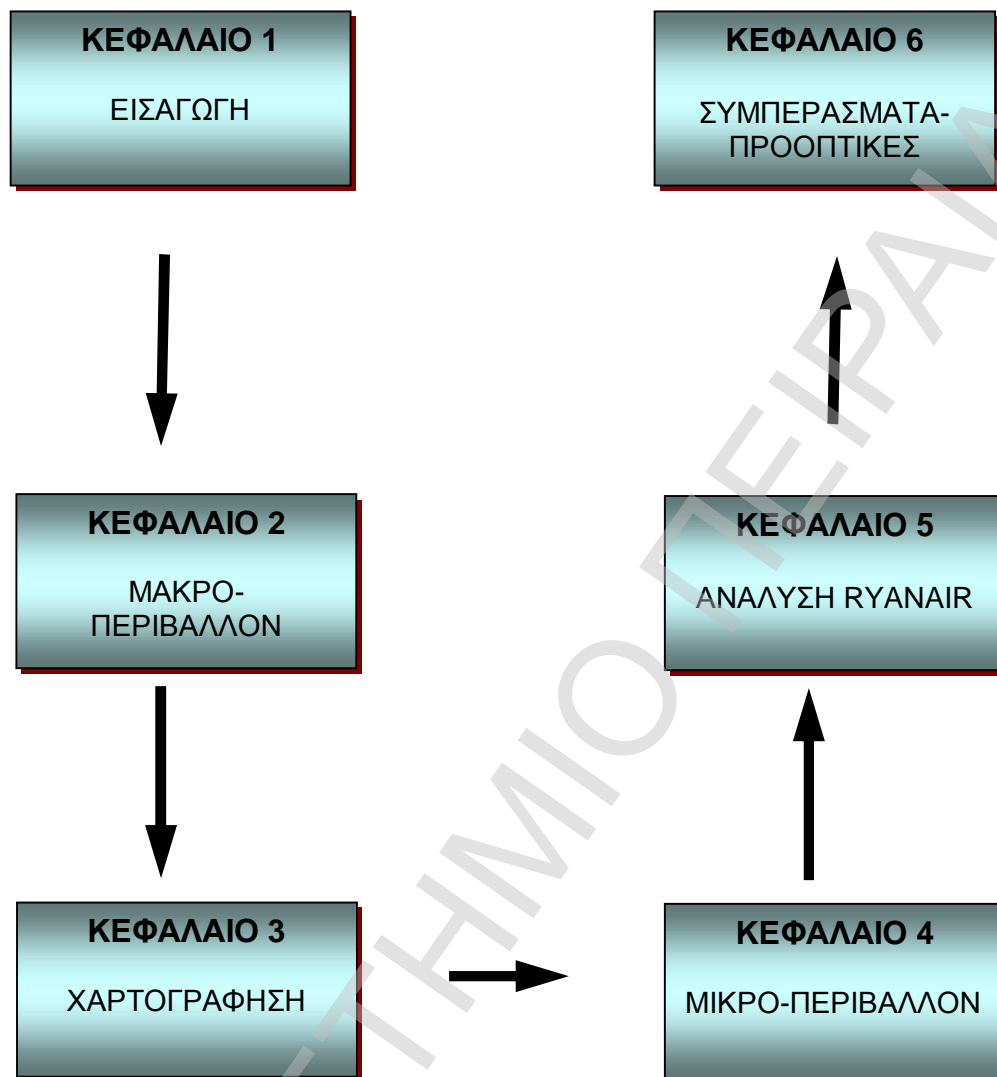
**Στο κεφάλαιο 4** γίνεται ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος δηλαδή της ομάδας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη με την βοήθεια

των πέντε κύριων δυνάμεων σύμφωνα με τον Porter που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης.

**Στο κεφάλαιο 5** αναλύεται η περίπτωση της εταιρείας Ryanair, η οποία ανήκει στις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες και πιο συγκεκριμένα η ανάλυση της αναφέρεται στην ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας, στη δομή, την κουλτούρα και τη στρατηγική της.

**Στο κεφάλαιο 6** το οποίο είναι και το τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προοπτικές για κάθε νεοεισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται με συνοπτικό τρόπο η διαγραμματική δομή της εργασίας.



Σχήμα 1.1 Διαγραμματική δομή της εργασίας

## 1.3 Εισαγωγή στις γενικές έννοιες της εργασίας

### 1.3.1 Τι είναι οι στρατηγικές ομάδες

Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2005) *στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο επιχειρηματικών μονάδων ή εταιρειών που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους.*

Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Έτσι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις ομάδες αυτές κάνει την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη, αφού μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που θα αναλυθούν.

Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι μας επιτρέπουν να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις αναλύοντας τις στρατηγικές ομάδες στο σύνολό τους και όχι να εξετάζονται κάθε επιχείρηση ξεχωριστά.<sup>2</sup>

Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο ,για τη δομή του, την ελκυστικότητά του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου στους πιθανούς επενδυτές, καθώς θα γνωρίζουν με ποιον θα πρέπει να ανταγωνισθούν στον κλάδο, ποιες είναι οι δυνάμεις και οι

---

<sup>2</sup> Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

αδυναμίες των ανταγωνιστών, ποια η στρατηγική τους και τι αλλαγές θα προκαλέσει η πιθανή είσοδός τους.

### **1.3.2 Τι ορίζεται ως «κλάδος» και τι σημαίνει χαρτογράφηση στρατηγικών ομάδων**

Σαν κλάδο ορίζουμε το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν – προσφέρουν παρόμοια προϊόντα. Για να αναλυθεί μια επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να οριστούν με σαφήνεια τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμφωνα με τον Porter, ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου. Αφού εντοπισθούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, η μελέτη προχωρά στη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις ίδιες μεταβλητές στο ίδιο επίπεδο ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγονται δύο, που είναι εκείνες, οι οποίες διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Στη συνέχεια και όπως θα δούμε αναλυτικά στο κεφάλαιο 4 τοποθετούμε την κάθε επιχείρηση σε ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου στον ένα άξονα εκφράζεται η πρώτη μεταβλητή και στον άλλο άξονα η δεύτερη μεταβλητή και το επόμενο βήμα είναι η ομαδοποίηση των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουμε επιλέξει.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Wheelen & Hunger, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 2005

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και στη μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών ενός κλάδου, την εξέλιξη του και τις στρατηγικές που ιστορικά έχουν επιτρέψει στις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες.

### 1.3.3 Ιστορική Αναδρομή

Η ιδέα για δημιουργία μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους πρωτοεμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, προτού εξαπλωθεί στην Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και διαδοχικά και στον υπόλοιπο κόσμο.

Ο καθορισμός των τιμών των εισιτηρίων παλαιότερα γινόταν από την IATA (International Air Transport Association) και η τιμή πώλησής τους ήταν συνήθως σταθερή και ανάλογη της απόστασης του προορισμού. Ο ανταγωνισμός έτσι, ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες την περίοδο εκείνη παρέμενε σε επίπεδο εξυπηρέτησης, προσφερόμενων υπηρεσιών και τύπου αεροπλάνων. Η Αμερική έρχεται να απελευθερώσει πρώτη τα αεροπορικά εισιτήρια και την τιμολόγηση τους και το 1971 ιδρύεται εκεί, η πρώτη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, Pacific Southwest Airlines.

Το 1991, η Αγγλία γίνεται η πρώτη Ευρωπαϊκή χώρα που θα ακολουθήσει αυτό το πρότυπο αεροπορικών εταιρειών με την ίδρυση της Ryanair και λίγο αργότερα το 1995, με την ίδρυση της EasyJet. Οι δύο αυτές ηγετικές εταιρείες παραμένουν μέχρι και σήμερα από τις πλέον ανταγωνιστικές, πρωτοπόρες και κερδοφόρες του κλάδου.



Κάθε μία από αυτού του τύπου εταιρείες ακολουθούσε μία πολιτική μείωσης των τιμών των εισιτηρίων λόγω μειωμένης εξυπηρέτησης, και προσφερόμενων υπηρεσιών.<sup>4</sup>

Όσον αφορά στην Ελλάδα, ο ανταγωνισμός μέχρι και σήμερα εστιάζεται ανάμεσα στις δύο μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες (“scheduled airline services”), την Ολυμπιακή Αεροπορία και την Aegean Airlines. Η χώρα μας δεν έχει προσελκύσει μέχρι και σήμερα αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που να έχουν ως έδρα τους αυτήν. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η πρωτεύουσα της Ελλάδας έχει μόνο ένα αεροδρόμιο, εξαιτίας σύμβασης που έχει γίνει και η οποία αποκλείει τη δημιουργία άλλου αεροδρομίου σε μεγάλη ακτίνα γύρω από την Αθήνα. Όποτε και πάλι οδηγούμαστε σε μία μονοπωλιακή κατάσταση.

Επιπλέον, το υπάρχον αεροδρόμιο της Αθήνας θεωρείται ακριβό για τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες, πόσο περισσότερο μάλιστα για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και σε μία αγορά σχετικά μικρή. Λαμβάνοντας υπόψη και τη μεγάλη γεωγραφική απόσταση που χωρίζει την Ελλάδα από κομβικές χώρες, το κόστος αυξάνεται ακόμα περισσότερο. Γεγονός είναι ότι ο ανταγωνισμός όταν λειτουργεί υπό ένα αυστηρό, συστηματικό, αξιόπιστο και διαφανή έλεγχο του κράτους, είναι το κλειδί για τη μείωση του κόστους. Τέλος, η υπάρχουσα και ισχύουσα πολιτική στην Ελλάδα δεν ευνοεί τη δημιουργία αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους με έδρα αυτήν, αφού παρά το γεγονός ότι είναι μία τουριστική χώρα, δεν έχει υιοθετήσει μέχρι και σήμερα μία πολιτική ανοιχτών ουρανών.

---

<sup>4</sup> [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

Με την αύξηση των ιδρυθέντων αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια ανά τον κόσμο, ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και εντονότερος τόσο ανάμεσα στις ίδιες, όσο ανάμεσα σε αυτές και στις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες. Έχει σημειωθεί ότι την περίοδο 2001-2003, με τις τρομοκρατικές επιθέσεις και τις τεταμένες πολιτικές συνθήκες, η πλειοψηφία των τελευταίων υπέφερε οικονομικά και σημείωσε μεγάλες ζημιές, σε αντίθεση με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που παρέμειναν κερδοφόρες.

#### 1.3.4 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους- Επιχειρησιακό μοντέλο

Μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους (no frills ή discount carrier/ airline) είναι μια εταιρεία που προσφέρει χαμηλές τιμές εισιτηρίων σε σχέση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες.

Το κλασικό επιχειρησιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους περιλαμβάνει τα εξής παρακάτω χαρακτηριστικά:<sup>5</sup>

- Μία κατηγορία θέσεων.
- Έναν τύπο αεροπλάνου, συνήθως Airbus A320 και Boeing 737, μειώνοντας έτσι το κόστος εκπαίδευσης και υπηρεσιών.
- Μία απλή πολιτική τιμών εισιτηρίων. Δηλαδή η τιμή των εισιτηρίων αυξάνεται με την παράλληλη αύξηση της πληρότητας του αεροπλάνου, δημιουργώντας σαφή πλεονεκτήματα και προνόμια στις έγκαιρες κρατήσεις. Πολιτική που είναι γνωστή ως “Yield Management”.

---

<sup>5</sup>[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

- Δεν προσφέρει αριθμημένες θέσεις, προτρέποντας τους επιβάτες να επιβιβάζονται έγκαιρα και γρήγορα στο αεροπλάνο, για αποφυγή καθυστερήσεων.
- Χρησιμοποιεί οικονομικότερα αεροδρόμια, με λιγότερο συνωστισμό, αποφεύγοντας έτσι τις καθυστερήσεις λόγω αυξημένης εναέριας κίνησης και κερδίζοντας πλεονεκτήματα χαμηλότερων τελών προσγείωσης.
- Πραγματοποιεί μικρές πτήσεις και επιτυγχάνει μικρό χρόνο φορτοεκφόρτωσης, επιτρέποντας έτσι τη μέγιστη εκμετάλλευση των αεροσκαφών.
- Απλοποιημένες διαδρομές, χωρίς ενδιάμεσους σταθμούς και ανταποκρίσεις πτήσεων, με αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατή χρήση του αεροπλάνου.
- Έμφαση στις άμεσες πωλήσεις εισιτηρίων, κυρίως μέσω του Διαδικτύου ή μέσω τηλεφώνου, αποφεύγοντας φόρους, τέλη και προμήθειες που δίνονται στους ταξιδιωτικούς πράκτορες και σε συστήματα κρατήσεων. Μια πιστωτική ή χρεωστική κάρτα είναι απαραίτητη για να γίνει η κράτηση.
- Απασχολεί τους εργαζόμενους τους σε διαφορετικές δραστηριότητες, περιορίζοντας έτσι το εργατικό κόστος.
- Δεν παρέχει δωρεάν τροφοδοσία και συμπληρωματικές υπηρεσίες και εξυπηρετήσεις κατά τη διάρκεια των πτήσεων, δίνεται μόνο η δυνατότητα αγοράς φαγητού και ποτού για όποιον το επιθυμεί.
- Τυπικότητα και ακρίβεια στην ώρα αναχώρησης των πτήσεων.
- Αντίθετα με την κοινή γνώμη, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θεωρούνται απόλυτα ασφαλείς.

Τα παραπάνω δεν είναι κοινά χαρακτηριστικά όλων των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (για παράδειγμα κάποιες εταιρείες διαφοροποιούνται από τις άλλες παρέχοντας κατανεμημένες θέσεις επιβατών στο αεροσκάφος ενώ κάποιες άλλες χρησιμοποιούν παραπάνω από έναν τύπο αεροσκάφους). Παρόλα αυτά τα παραπάνω είναι γενικά χαρακτηριστικά τα περισσότερα των οποίων εφαρμόζονται στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

### **1.3.5 Αρνητικά χαρακτηριστικά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.**

Εάν θέλουμε να αποκτήσουμε μια αντικειμενική, σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα πρέπει να μην υποσκελίσουμε την παρουσία κάποιων αρνητικών χαρακτηριστικών σε αυτές. Μαρτυρίες πελατών-επιβατών που έχουν ταξιδέψει με χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες επιβεβαιώνουν τα εξής :<sup>6</sup>

- § Οι αλλαγές του εισιτηρίου ή του αντιτίμου είναι λιγότερο ευέλικτες από ότι στις κύριες αεροπορικές εταιρείες
- § Ελάχιστες είναι οι επιλογές σε προγράμματα πτήσεων
- § Μειωμένες είναι οι παροχές εντός του αεροσκάφους<sup>7</sup>
- § Δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις σε περίπτωση λειτουργικού προβλήματος.

---

<sup>6</sup> [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)

<sup>7</sup> [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)

- § Η παροχή υπηρεσιών τροφοδοσίας δεν συμπεριλαμβάνεται στην τιμή του εισιτηρίου αλλά χρεώνεται ως πρόσθετη δαπάνη κατ' επιλογήν του επιβάτη.
- § Οι τιμές για μια συγκεκριμένη διαδρομή μπορούν να αλλάξουν γρήγορα και διαρκώς ανάλογα με τη ζήτηση. Έτσι το κόστος της απλής διαδρομής μπορεί αν διαφοροποιηθεί ακόμη και 4-5 φορές σε σχέση με τη διαδρομή της επιστροφής.
- § Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι συχνά αυστηρές όσον αφορά στις τιμές των εισιτηρίων. Για παράδειγμα στις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες συνήθως επιτρέπουν κάποιες αποσκευές που ζυγίζουν πάνω από το επιτρεπόμενο όριο βάρους, η Wizzair (εταιρεία χαμηλού κόστους) χρεώνει 6 ευρώ για κάθε κιλό που υπερβαίνει το όριο. Επίσης κάποιες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν χαμηλότερο όριο από το σύνηθες των 20 κιλών.
- § Τα περιφερειακά αεροδρόμια που χρησιμοποιούν οι εταιρείες χαμηλού κόστους είναι πολύ μακριά από την πόλη προς την οποία ταξιδεύουν. Για παράδειγμα το Paris Beauvais Airport είναι 90 χιλιόμετρα μακριά από το Παρίσι. Το λεωφορείο κοστίζει 13 ευρώ και η διαδρομή για το Παρίσι διαρκεί 1 ώρα και 15 λεπτά.
- § Πολλές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους διαθέτουν «point-to-point» αερογραμμές και δεν πωλούν εισιτήρια με ανταπόκριση. Αν χρειάζεται κανείς να ταξιδέψει με δυο αεροσκάφη για να φτάσει στον προορισμό του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κάνει κάποιος δυο φορές check in για να προχωρήσει στο επόμενο «τμήμα» του ταξιδιού.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

### 1.3.6 Marketing mix των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Το μίγμα μάρκετινγκ (MKT Mix) είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, στρατηγικού- τακτικού- εκτελεστικού, σε επίπεδο λειτουργίας που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του MKT. Το τι, ποιος, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το MKT είναι ενσωματωμένο στο τμήμα MKT. Τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα MKT είναι τα εξής όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα:<sup>9</sup>

- ✓ Μίγμα προϊόντος
- ✓ Μίγμα διανομής
- ✓ Μίγμα προβολής
- ✓ Μίγμα τιμολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα θα εκτιμηθεί το μίγμα MKT των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Μέσω αυτού του μίγματος MKT θα γίνει κατανοητό ένα σύνολο επιλογών που πάρθηκαν ελεύθερα για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός μίγματος αγοράς στόχου που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι πελάτες των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

---

<sup>9</sup> Μάλλιαρης Π, Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Σταμούλη, 2001

Πίνακας 1.1 Μίγμα μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

	<b>“LOW-COST AIRLINES”</b>
<b>PRODUCT</b>	Κρατήσεις μέσω του Διαδικτύου. Δεν υπάρχει εισιτήριο αλλά ένας κωδικός επιβεβαίωσης.
<b>PRICE</b>	Δυναμική τιμολόγηση, οι τιμές μεταβάλλονται ανάλογα με την πληρότητα στην πτήση.
<b>PLACE</b>	Άμεση διανομή.
<b>PROMOTION</b>	Η ιστοσελίδα προωθεί ειδικά πακέτα διακοπών που η ίδια η εταιρεία προσφέρει και σε συνεργασία με άλλες εταιρείες. Επίσης, τα ίδια τα αεροσκάφη προωθούν την εταιρεία και την ιστοσελίδα αυτής.

### 1.3.7 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

Η Ευρώπη εισήλθε στη νέα αεροπορική και οικονομική πραγματικότητα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους το 1991 όταν ο ιρλανδικός αερομεταφορέας Ryanair - ο οποίος θα αναλυθεί εκτενέστερα στο κεφάλαιο 5- μετασχηματίστηκε από μια συμβατική περιφερειακή αερογραμμή σε ένα αντίγραφο της αμερικάνικης αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους South West Airlines. Το πρώτο βήμα, λοιπόν των χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών το έκανε η Ryanair και ακολούθησαν οι υπόλοιπες εταιρείες στην Ευρώπη οι οποίες είναι οι εξής:

<b>Πίνακας Ευρωπαϊκών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους</b>		
<b>Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους</b>	<b>Βασικό Αεροδρόμιο</b>	<b>Προορισμοί</b>
<a href="#"><u>Air Arann</u></a>	Ιρλανδία	Αγγλία, Σκωτία
<a href="#"><u>Air Andalusia</u></a>	Γρενάδα (Ισπανία)	Δανία, Αγγλία
<a href="#"><u>Air 2000</u></a>	Ιρλανδία	Αγγλία, Πορτογαλία, Ισπανία
<a href="#"><u>Air Baltic</u></a>	Ρίγα (Λετονία)	Λιθουανία, Αυστρία, Βέλγιο, Τσέχικη Δημοκρατία, Δανία, Εσθονία, Φινλανδία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Πολωνία, Ρωσία, Σουηδία, Ουκρανία
<a href="#"><u>Air Berlin</u></a>	Βέλγιο	Γερμανία, Αυστρία, Κύπρος, Αίγυπτος, Αγγλία, Ελλάδα, Ιταλία, Μαρόκο, Πορτογαλία, Ισπανία, Τυνησία, Τουρκία
<a href="#"><u>Air Finland</u></a>	Ελσίνκι (Φινλανδία)	Φινλανδία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία
<a href="#"><u>Air Luxor Lite</u></a>	Πορτογαλία	Αγγλία, Γαλλία, Ιρλανδία, Ισπανίας (Μαδέρα)



<u>Air Scotland</u>	Σκοτία	Ισπανία
<u>Air Service Plus</u>	Πεσκάρα (Ιταλία)	Βρυξέλλες, Παρίσι
<u>Air Southwest</u>	Αγγλία	Αγγλία
<u>Air Wales</u>	Ουαλία	Αγγλία, Ιρλανδία
<u>Alpi Eagles</u>	Βενετία (Ιταλία)	Ιταλία
<u>Baboo</u>	Γένοβα (Ιταλία)	Ελβετία, Τσέχικη Δημοκρατία, Γαλλία
<u>Blue1</u>	Ελσίνκι (Φινλανδία)	Φινλανδία, Βέλγιο, Δανία, Γερμανία, Ολλανδία, Νορβηγία, Σουηδία
<u>Blue Air</u>	Ρουμανία	Γαλλία, Ιταλία, Ολλανδία, Ισπανία, Τουρκία
<u>BMI Baby</u>	Αγγλία	Τσέχικη Δημοκρατία, Γαλλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Ελβετία, Ουαλία
<u>British European</u>	Αγγλία	Γαλλία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ολλανδία, Σκοτία, Ισπανία, Ελβετία
<u>Budget Air</u>	Δουβλίνο (Ιρλανδία)	Γαλλία, Ελλάδα, Πορτογαλία, Ισπανία
<u>Central Wings</u>	Πολωνία	Τσέχικη Δημοκρατία, Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, Μάλτα, Ισπανία
<u>Corendon</u>	Ολλανδία	Τουρκία
<u>Dau Air</u>	Γερμανία	Πολωνία, Ελβετία
<u>Easy Jet</u>	Λονδίνο (Αγγλία)	Δανία, Γαλλία, Ελλάδα, Ολλανδία, Σκοτία, Ισπανία, Ελβετία
<u>Evolavia</u>	Αγκόνα ( Ιταλία)	Γαλλία, Ρωσία, Ισπανία
<u>Excel Airways</u>	Αγγλία	Αίγυπτος, Γαλλία, Ελλάδα, Μάλτα, Πορτογαλία, Ισπανία, Τουρκία
<u>Fare4U</u>	Μάλτα	Λονδίνο (Στάνσεντ)
<u>Fly Dba</u>	Γερμανία	Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία
<u>Fly Me</u>	Σουηδία	Σουηδία, Φινλανδία
<u>German Wings</u>	Κολονία (Γερμανία)	Γερμανία, Αυστρία, Τσέχικη Δημοκρατία, Αγγλία, Γαλλία, Ουγγαρία, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Ελβετία, Τουρκία
<u>Globespan</u>	Σκοτία	Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία
<u>Harag Lloyd Express</u>	Κολονία (Γερμανία)	Γερμανία, Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία

<u>Helvetic Airways</u>	Ζυρίχη (Ελβετία)	Αυστρία, Βέλγιο, Ισπανία
<u>Iceland Express</u>	Ισλανδία	Δανία, Αγγλία
<u>InterSky</u>	Βιέννη (Αυστρία)	Γαλλία, Ιταλία, Ελβετία
<u>Jet2</u>	Λίντς-Μπράντφορντ (Αγγλία)	Γαλλία, Ιταλία, Ελβετία
<u>Meridiana</u>	Φλωρεντία (Ιταλία)	Ιταλία, Αγγλία, Γαλλία, Ολλανδία, Ισπανία
<u>Monarch Airlines</u>	Λονδίνο-Λούτον (Αγγλία)	Γιβραλτάρ, Πορτογαλία, Ισπανία
<u>My Travel Lite</u>	Αγγλία	Γαλλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Ελβετία
<u>MyAir – My Way Airlines</u>	Ιταλία	Ιταλία, Γαλλία, Ρουμανία, Ισπανία
<u>Nordic Airlink</u>	Στοκχόλμη (Σουηδία)	Αγγλία, Πορτογαλία, Ισπανία
<u>Norwegian Air Shuttle</u>	Νορβηγία	Νορβηγία, Αγγλία, Πορτογαλία, Ισπανία
<u>Ryanair</u>	Λονδίνο-Στάνστεντ (Αγγλία)	Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ιρλανδία, Ιταλία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Σκοτία, Ισπανία, Σουηδία
<u>Snalskjutsen</u>	Σουηδία	Σουηδία, Γαλλία, Ιρλανδία, Ιταλία, Σκοτία
<u>Smart Wings</u>	Πράγα (Τσεχία)	Δανία, Γαλλία, Ολλανδία, Ισπανία, Ελβετία
<u>SkyEurope</u>	Μπρατισλάβα (Σλοβακία)	Κροατία, Τσεχική Δημοκρατία, Αγγλία, Γαλλία, Ιταλία, Γερμανία, Ολλανδία, Πολωνία, Ισπανία, Ελβετία
<u>Scandjet</u>	Σουηδία	Βοσνία, Κροατία
<u>SnowFlake Airlines</u>	Κοπεγχάγη (Δανία)	Τσεχική Δημοκρατία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Μαδέρα, Νορβηγία, Ισπανία, Σουηδία
<u>Sterling</u>	Κοπεγχάγη (Δανία)	Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Μαδέρα, Νορβηγία, Ισπανία, Σουηδία
<u>Swedline</u>	Σουηδία	Σουηδία
<u>ThomsonFly</u>	Κόβεντρυ (Αγγλία)	Γαλλία, Ιταλία, Τζέρσευ, Ισπανία
<u>Transavia</u>	Άμστερνταμ (Ολλανδία)	Δανία, Αγγλία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία

<u>Virgin Express</u>	Βρυξέλλες (Βέλγιο)	Δανία, Αγγλία, Γαλλία, Ελλάδα, Ιταλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία, Ελβετία
<u>VLM Airlines</u>	Βέλγιο	Αγγλία, Γερμανία, Ιταλία, Τζέρσευ, Λουξεμβούργο, Ολλανδία
<u>Vueling Airlines</u>	Ισπανία	Ισπανία, Βρυξέλλες, Παρίσι
<u>Windjet Vola</u>	Σικελία (Ιταλία)	Ιταλία
<u>Wizz Air</u>	Βουδαπέστη (Ουγγαρία)	Τσεχική Δημοκρατία, Αγγλία, Γαλλία, Ελλάδα, Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία, Σουηδία
Πηγή: <a href="http://www.airlinequality.com">www.airlinequality.com</a>		

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο 1 δίνεται μια συνολική επισκόπηση της εργασίας τονίζοντας τόσο τα κίνητρα όσο και τους στόχους της μελέτης. Το κεφάλαιο αυτό είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας στο οποίο αναφέρονται βασικές έννοιες απαραίτητες για την κατανόηση των μετέπειτα κεφαλαίων της εργασίας. Το κεφάλαιο 2 που ακολουθεί μας εισάγει στην ανάλυση του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος της Ευρώπης (PEST analysis).

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, 2004
- § Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Ε. Μπένου, 2002
- § Μάλλιαρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Σταμούλη, 2001
- § Σιώμκος Γ., «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Σταμούλη, 1999

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Aaker D., «Developing Business Strategies», Wiley, 2001
- § Berkley H., «Low-Budget Online Marketing», Self-Counsel Press, 2003
- § Baye M., «Managerial Economics & Business Strategy», McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , «No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies, Virgin Publishing», 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., «Business Strategy», Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., «Flying off Course», Routledge, 1992
- § Doganis R., «The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century», Routledge, 2005
- § Dolan R., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, 1992

- § Kotler P., «Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets», Free Press, 1999
- § O' Connor W., «An Introduction to Airline Economics», Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., «Cases in Competitive Strategy», Free Press, 1983
- § Wheelen T. & Hunger D., «Strategic Management & Business Policy», Pearson, 2005

#### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Morrell P., «Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers», Air Transport Group, Granfield University 11, Elsevier, 303-312, 2005
- § Gillen D., Lall A., «Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports», Journal of Air Transport Management, 10, Elsevier, 41-50, 2004

#### **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)
- § [www.elsevier.com/](http://www.elsevier.com/) locate/jairtraman
- § [www.answers.com/](http://www.answers.com/) topic/ no-frills

- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)
- § [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)
- § [www.MercerManagementconsulting.org](http://www.MercerManagementconsulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)
- § [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)
- § [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)
- § [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 2: Το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

*«Οι αδερφοί Ράιτ δημιούργησαν την μεγαλύτερη πολιτισμική δύναμη μετά την ανακάλυψη της γραφής. Το αεροπλάνο έγινε το πρώτο παγκόσμιο διαδίκτυο, φέρνοντας ανθρώπους, γλώσσες, ιδέες και αξίες κοντά.»*

**Bill Gates, CEO, Microsoft Corporation**

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται το γενικευμένο περιβάλλον (societal environment) μέσα στο οποίο οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δημιουργούνται και αναπτύσσονται. Εφόσον οι εταιρείες είναι ευρωπαϊκές δηλαδή εδρεύουν στην Ευρώπη, θα προβούμε σε ανάλυση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικοπολιτισμικών και τεχνολογικών συνθηκών που επικρατούν στην Ευρώπη.

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως αλλιώς είναι γνωστό το γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν κάθε επιχείρηση σε οποιοδήποτε βιομηχανικό κλάδο. Οι αλλαγές στις τιμές του πετρελαίου, η άνοδος και η πτώση των επιτοκίων, η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η πολιτική αστάθεια μιας χώρας, η δυνατότητα των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών είναι παραδείγματα



δυναμικών αλλαγών στο περιβάλλον<sup>1</sup>, που μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση ή ένα σύνολο επιχειρήσεων που έχουν γεννηθεί και αναπτύσσονται μέσα στο περιβάλλον αυτό.<sup>2</sup>

Μερικοί παράγοντες αντιμετωπίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές όπως η γήρανση του πληθυσμού στην Ευρώπη ή η αυξανόμενη επικράτηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού. Άλλοι παράγοντες είναι πιο ευμετάβλητοι, όπως τα υπάρχοντα επιτόκια ή η διαθέσιμη αγοραστική δύναμη των νοικοκυριών. Γενικά οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό το εξωτερικό τους περιβάλλον, μέρος του οποίου είναι το μακρο-περιβάλλον.<sup>3</sup> Ακόμη, αν και υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το γενικευμένο περιβάλλον, συνήθως οι παράγοντες αυτοί συνοψίζονται σε τέσσερις κατηγορίες :

- § Το νομικό-πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical-legal)
- § Το οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- § Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον (**S**ociocultural)
- § Το τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)

## 2.1 Πολιτικό Περιβάλλον

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που οι εξεταζόμενες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δραστηριοποιούνται δηλαδή τις ευρωπαϊκές χώρες στις οποίες εδρεύουν. Οι χώρες αυτές είναι κράτη-μέλη που ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση και κατά συνέπεια επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική της κατάσταση.

<sup>1</sup> Harvard Business Review, Harvard Business Review on Strategies for Growth, Harvard Business School Press, 1998

<sup>2</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου 2004

<sup>3</sup> Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, Pearson, 2005

Η Ευρωπαϊκή Ένωση βασίζεται στο κράτος δικαίου. Οι εταιρείες οι οποίες εξετάζουμε λειτουργούν σε σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Όλες οι πράξεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης βασίζονται σε συνθήκες που θεσπίζονται δημοκρατικά μετά από πρωτοβουλία και συμφωνία όλων των κρατών μελών. Οι προηγούμενες συνθήκες έχουν κατά καιρούς τροποποιηθεί και ενημερωθεί έτσι ώστε να ανταποκρίνονται πάντα στις κοινωνικές εξελίξεις. Σκοπός της πιο πρόσφατης, η οποία επί του παρόντος βρίσκεται στο στάδιο του σχεδίου, της συνθήκης για τη θέσπιση Συντάγματος της Ευρώπης, είναι να αντικαταστήσει όλες τις υφιστάμενες συνθήκες από ένα ενιαίο κείμενο· αποτελεί καρπό του έργου που πραγματοποίησε η Συνέλευση για το μέλλον της Ευρώπης, αφενός, και μια Διακυβερνητική Διάσκεψη (ΔΚΔ), αφετέρου. Το Σύνταγμα αυτό εγκρίθηκε από τους αρχηγούς κρατών και κυβερνήσεων κατά τη διάρκεια του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου το οποίο πραγματοποιήθηκε στις Βρυξέλλες στις 17 και 18 Ιουνίου 2004 και υπογράφηκε στη Ρώμη στις 29 Οκτωβρίου 2004.<sup>4</sup> Χρειάζεται να κυρωθεί από κάθε κράτος μέλος, σύμφωνα με τις οικείες συνταγματικές ρυθμίσεις του (δηλαδή είτε μέσω κοινοβουλευτικής διαδικασίας είτε μέσω δημοψηφίσματος). Το Σύνταγμα δεν πρόκειται να τεθεί σε ισχύ αν δεν κυρωθεί και από τα 25 κράτη μέλη.

---

<sup>4</sup> [www.europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://www.europa.eu/pol/reg/index_el.htm)

### 2.1.1 Πλαίσιο για τη δημιουργία του ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού

«Ο ενιαίος ευρωπαϊκός ουρανός είναι σύνολο μέτρων για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε μεταφορική ικανότητα και για την ασφάλεια των αερομεταφορών. Τα μέτρα, που αφορούν τόσο τον τομέα της πολιτικής όσο και της πολεμικής αεροπορίας, αφορούν τις κανονιστικές ρυθμίσεις, την οικονομία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, την τεχνολογία, καθώς και θεσμικές πτυχές. Στόχος είναι να τεθεί τέλος στον έως τώρα τρόπο διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας, που δεν έχει εξελιχθεί από την εποχή της δεκαετίας του '60 και στον οποίο, σε μεγάλο βαθμό, οφείλεται η σημερινή συμφόρηση στις αερομεταφορές.»<sup>5</sup>

Η βέλτιστη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας και η ικανοποίηση όλων των χρηστών - πολιτικών και στρατιωτικών - του εναερίου χώρου, θεωρούμενου ως κοινού αγαθού που επιβάλλεται να υπόκειται σε συλλογική διαχείριση, δίχως σύνορα.<sup>6</sup>

### 2.1.2 Περιφερειακή Οικονομική Πολιτική

Πολύ σημαντική επισήμανση στο σημείο αυτό είναι να αναφέρουμε σχεδόν αμιγώς την γνωμοδότηση πρωτοβουλίας της Επιτροπής των Περιφερειών με θέμα «Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και η ανάπτυξη της επικράτειας».

<sup>5</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)

<sup>6</sup> Calder S., No Frills : The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies, Virgin Publishing, 2002

Πιο συγκεκριμένα «Η Επιτροπή των περιφερειών υπενθυμίζει ότι τα περιφερειακά αεροδρόμια πρέπει να θεωρούνται ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη των περιφερειακών και τοπικών οικονομιών. Εκτιμά ότι η κοινωνική και οικονομική τους σημασία θα αυξηθεί με την διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ότι οι εναέριες υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτά τα περιφερειακά αεροδρόμια ιδίως από τους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους, προσδίδουν σε μια περιφέρεια γρηγορότερη και ευκολότερη πρόσβαση στα κυριότερα κέντρα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του υπόλοιπου κόσμου. Η ανάπτυξη των εναέριων υπηρεσιών χαμηλού κόστους σε διαπεριφερειακό επίπεδο, οι οποίες να συνδέουν όλα τα περιφερειακά αεροδρόμια μεταξύ τους, μπορεί να αποτελέσει τον καταλύτη για μια βιώσιμη περιφερειακή οικονομική ανάπτυξη και ένα μείζονα παράγοντα αύξησης της οικονομικής ανταγωνιστικότητας της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Στον τομέα των κρατικών ενισχύσεων, η Επιτροπή των Περιφερειών αναγνωρίζει ότι η διατήρηση και η ανάπτυξη του δικτύου των περιφερειακών εναέριων υπηρεσιών που παρέχονται σε περιφερειακά αεροδρόμια, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών από αερομεταφορείς χαμηλού κόστους αποτελούν δημόσιο συμφέρον. Πράγματι, η παύση των επενδύσεων του δημόσιου τομέα υπό αυτές τις συνθήκες θα μπορούσε να μειώσει τις δυνατότητες που έχουν οι διαπεριφερειακές εναέριες υπηρεσίες χαμηλού κόστους να διαδραματίζουν ρόλο καταλύτη, διευκολύνοντας την εθνική συνοχή και την οικονομική ανταγωνιστικότητα».<sup>7</sup>

<sup>7</sup> [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)

## 2.2 Οικονομικό Περιβάλλον

Το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές, καθώς επηρεάζει με τον ίδιο τρόπο μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Έτσι οι μακροοικονομικές εξελίξεις συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη σε όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου και οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο.<sup>8</sup>

Εξετάζοντας το οικονομικό περιβάλλον αναφερόμαστε στον χώρο της Ευρώπης. Οι οικονομικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι το πεδίο έρευνάς μας. Ο λόγος που επιλέγουμε το πεδίο αυτό είναι γιατί εξετάζουμε το σύνολο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που εδρεύουν σε ευρωπαϊκές χώρες κράτη-μέλη. Οι τάσεις που επικρατούν στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον ενδέχεται να έχουν σημαντικές επιρροές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.<sup>9</sup>

### 2.2.1 Πληθωριστικές Τάσεις

Ο ετήσιος πληθωρισμός στην Ευρώπη έπεσε στο 1.6% το έτος 2006. Ένα χρόνο νωρίτερα το ποσοστό πληθωρισμού ήταν 2.5%.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση των 25 κρατών-μελών ο ετήσιος πληθωρισμός ήταν 1.8% τον Οκτώβριο του 2006. Ένα χρόνο νωρίτερα το ποσοστό του πληθωρισμού βρισκόταν στο 2.4%

<sup>8</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

<sup>9</sup> Παπαδάκης Β, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένου, 2002

### 2.2.2 Ανεργία

Στην Ευρώπη τα επίπεδα ανεργίας μειώθηκαν στο 7.8% το 2006 από 8.5% που ήταν το ποσοστό ανεργίας το 2005.

Στην Ευρώπη των 25 κρατών –μελών το ποσοστό ανεργίας άγγιξε το 8% τον Σεπτέμβρη του 2006, ενώ το ίδιο μήνα της περασμένης χρονιάς (Σεπτέμβρης 2005) το ποσοστό ήταν 8.7%<sup>10</sup>

### 2.2.3. Προϋπολογισμός

Ο προϋπολογισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι αυτός που χρηματοδοτεί τις ευρωπαϊκές πολιτικές. Ο ετήσιος προϋπολογισμός για το 2006 αγγίζει τα 112 δισεκατομμύρια (1.01% του Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος της διευρυμένης Ευρωπαϊκής Ένωσης). Ο προϋπολογισμός επιτρέπει στην Ευρωπαϊκή Ένωση να χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές της, τα προγράμματα και τα έργα της.

<sup>10</sup> [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)

## 2.3 Κοινωνικό Περιβάλλον

### 2.3.1 Η τρομοκρατική απειλή

*Μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής στον τομέα των αερομεταφορών, η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέτασε με ενδιαφέρον τις απαιτήσεις των αερομεταφορέων σε θέματα ασφάλισης. Στο πλαίσιο της κοινής πολιτικής μεταφορών και προκειμένου να ενισχυθεί η προστασία των καταναλωτών και να αποφευχθεί η στρέβλωση του ανταγωνισμού μεταξύ των μεταφορέων, η Ευρωπαϊκή Ένωση θέλησε να θεσπίσει ένα ελάχιστο επίπεδο ασφάλισης για την κάλυψη των ευθύνης των αερομεταφορέων έναντι των επιβατών, των αποσκευών, του φορτίου και τρίτων.* <sup>11</sup>

Ο Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. **785/2004** του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 21ης Απριλίου 2004, για τις απαιτήσεις ασφάλισης των αερομεταφορέων και των επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αεροσκαφών .

Ο κανονισμός αυτός αποβλέπει στον καθορισμό των ελάχιστων απαιτήσεων ασφάλισης εις ό,τι αφορά τους αερομεταφορείς και τους φορείς εκμετάλλευσης αεροσκαφών, δηλαδή τόσο για τις εμπορικές όσο και για τις ιδιωτικές πτήσεις, έναντι των επιβατών, των αποσκευών, του φορτίου και τρίτων. Ο κανονισμός υποχρεώνει τους αερομεταφορείς και τις επιχειρήσεις εκμετάλλευσης αεροσκαφών να ασφαλιστούν για την κάλυψη ειδικής αεροπορικής ευθύνης έναντι των επιβατών, των αποσκευών, του φορτίου και τρίτων ενώ στους

<sup>11</sup> [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)

ασφαλισμένους κινδύνους περιλαμβάνονται οι πολεμικές ενέργειες, η τρομοκρατικές ενέργειες, η αεροπειρατεία, η δολιοφθορά, η παράνομη κατακράτηση αεροσκάφους και οι εμφύλιες ταραχές.

Ο κανονισμός δεν θίγει τους κανόνες περί ευθύνης οι οποίοι πηγάζουν από διεθνείς συμβάσεις, από την κοινοτική νομοθεσία ή από την εθνική νομοθεσία των κρατών μελών.

### **2.3.2 Περιβάλλον και εναέρια μεταφορές**

Οι εναέρια μεταφορές έχουν κατηγορηθεί ότι επιδεινώνουν το φαινόμενο του θερμοκηπίου και τα διάφορα περιβαλλοντικά προβλήματα λόγω των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Τουλάχιστον όσον αφορά στην Ευρώπη αυτό οφείλεται στην επέκταση των λειτουργιών των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Συζητείται, λοιπόν η πιθανή επιβολή προσθετικών φόρων στα αεροπορικά εισιτήρια ή στα καύσιμα. Το γεγονός αυτό θα έχει αντίκτυπο στους πελάτες των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και ενδεχομένως να καταστρέψει το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τις διατάξεις της συνθήκης του Σικάγου το αεροπορικό καύσιμο τουρμπίνας δεν φορολογείται στις περισσότερες χώρες.



## 2.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αναφέρονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν να κάνουν με τη δημιουργία νέας γνώσης και τη μεταφορά της γνώσης αυτής σε νέα προϊόντα, διαδικασίες, υλικά κ.λπ. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρακολουθούν τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος προκειμένου να αναπτύξουν την κατάλληλη τεχνολογία, αλλά και να είναι ανοικτές σε νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται για να μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ήδη υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους.

Οι τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σήμερα σε μια οικονομία ή οι τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια μπορούν να έχουν σημαντικό όφελος σε πολλαπλούς βιομηχανικούς κλάδους και επιχειρήσεις.

Η εκρηκτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει επαναπροσδιορίσει βιομηχανικούς κλάδους και έχει προσφέρει ένα σημαντικό αριθμό ευκαιριών για υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και αγορές.<sup>12</sup>

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει δημιουργήσει επίσης έναν αριθμό νέων κλάδων για την οικονομία όπως βιοτεχνολογία, ανάπτυξη λογισμικού Η/Υ, αυτοματισμός εργοστασίων και τεχνητή νοημοσύνη. Βέβαια υπάρχει και ο αντίποδας, όπου μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελεί και απειλή, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί άμεσα και επιτυχημένα.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

<sup>13</sup> Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, Pearson, 2005

Τα επιτεύγματα της εντυπωσιακής τεχνολογικής ανάπτυξης της Ευρώπης είναι σε όλους γνωστά. Ο τομέας της τεχνολογίας αποτελεί πλέον τον κύριο υποκινητή της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης.

#### **2.4.1 Πατέντες και αερομεταφορείς.**

Καινοτόμες δραστηριότητες και επιτυχημένες προσπάθειες στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης προστατεύονται μέσα από τις πατέντες.

Παρόλο που τα δυο τρίτα του συνόλου των πατέντων στην Ευρωπαϊκή Ένωση ξεκινούν από τα μεγαλύτερα κράτη μέλη όπως Γερμανία, Γαλλία και Ηνωμένο Βασίλειο και στη Δανία, την Ολλανδία, τη Σουηδία και τη Φιλανδία εφαρμόζεται υψηλός βαθμός της high-tech από εκατομμύρια κατοίκους. Οι πατέντες που θεωρούνται high-tech (υψηλής τεχνολογίας) σχετίζονται με τομείς όπως η Αεροπορία, οι Τηλεπικοινωνίες, το Λέιζερ και τη Γενετική.<sup>14</sup>

Στον τομέα της Αεροπορίας αξίζει να σημειώσουμε και τη δημιουργία του αερομεταφορέα τύπου Airbus 380 ο οποίος χρησιμοποιείται πολύ συχνά στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους τις οποίες μελετάμε.

Οι βιομηχανίες high-tech καθορίζονται από την υψηλή τεχνολογική και γνωστική ένταση, που υποστηρίζεται από τη Έρευνα και Ανάπτυξη και τις καινοτόμες προσπάθειες.

Οι ποικίλες «επιδρομές» την high-tech βιομηχανιών δείχνουν γενικά υψηλή παραγωγικότητα. Αυτοί οι κλάδοι παρουσιάζονται κυρίως στην Γερμανία και την Ιρλανδία.

<sup>14</sup> [http://europa.eu/pol/infso?index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso?index_el.htm)

### 2.4.2 Κοινωνία της Πληροφορίας

Τα δεδομένα της κοινωνίας της πληροφορίας παρέχουν αρμονικές πληροφορίες για την χρήση των ICT (Information & Communication Technologies) στις επιχειρήσεις του ηλεκτρονικού εμπορίου.

Μέρος των δεδομένων αυτών χρησιμοποιούνται στα περιεχόμενα της eEurope2005 Action Plan. Το πρόγραμμα αυτό στοχεύει στη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος και της δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης. Ένας από τους κυριότερους στόχους του προγράμματος αυτού είναι η προώθηση της παραγωγικότητας, ο εκσυγχρονισμός των υπηρεσιών και η δυνατότητα συμμετοχής στην κοινωνία της πληροφορίας.

Το ποσοστό των εξόδων για IT (Information Technology) σαν ποσοστό του ΑΕΠ είναι χαμηλότερο στην Ευρωπαϊκή Ένωση από το ποσοστό των Ηνωμένων Πολιτειών ( 2.9% στην ΕΕ ,5.5% στις Ηνωμένες Πολιτείες)

Η Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο έχουν το υψηλότερο ποσοστό δαπάνης για IT μεταξύ των χωρών της ΕΕ με 3.9% και 4.0% αντίστοιχα.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)

### 2.4.3 Δυναμικό περιβάλλον για το ηλεκτρονικό επιχειρείν

Το ηλεκτρονικό επιχειρείν περιλαμβάνει το ηλεκτρονικό εμπόριο (δικτυακές αγορές και πωλήσεις) και την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διεργασιών.

Μερικές από τις προβλεπόμενες δράσεις στο συγκεκριμένο πεδίο είναι:

- ανασκόπηση της σχετικής νομοθεσίας με σκοπό τον προσδιορισμό και την εξάλειψη των παραγόντων που εμποδίζουν τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις μεθόδους του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η ανασκόπηση αυτή, που θα είναι ανοικτή σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, θα αρχίσει με τη διοργάνωση διάσκεψης για το ηλεκτρονικό επιχειρείν, το 2003.
- εγκατάσταση από την Επιτροπή ευρωπαϊκού δικτύου υποστήριξης των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στο πεδίο του ηλεκτρονικού επιχειρείν, με σκοπό την ενίσχυση και τον συντονισμό των σχετικών δράσεων χρηματοδοτικής στήριξης.
- ανάπτυξη από τον ιδιωτικό τομέα διαλειτουργικών λύσεων για τις συναλλαγές, την ασφάλεια, τις προμήθειες και τις πληρωμές στο πλαίσιο του ηλεκτρονικού επιχειρείν.

### 2.4.4 Ηλεκτρονική Προσβασιμότητα

Η ηλεκτρονική προσβασιμότητα (ή ηλε-προσβασιμότητα) καθορίζει καταρχήν τις πρωτοβουλίες με τις οποίες θα εξασφαλισθεί για όλους τους πολίτες πρόσβαση στις υπηρεσίες της κοινωνίας των πληροφοριών. Το θέμα είναι δηλαδή να αρθούν οι τεχνικοί, οι νομικοί ή άλλοι φραγμοί στους οποίους μπορούν να

προσκρούσουν ορισμένα άτομα όταν χρησιμοποιούν υπηρεσίες που συνδέονται με την Τεχνολογία πληροφοριών και Επικοινωνίας. Το θέμα είναι επίσης να προωθηθεί σε αυτά τα άτομα η χρήση των Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας και του Διαδικτύου και να ευαισθητοποιηθούν όσον αφορά τις προοπτικές που μπορούν να τους προσφέρουν.

Με τα 200 και άνω ευρωπαϊκά έργα έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης που ξεκίνησαν από τις αρχές της δεκαετίας του '90 η ηλεκτρονική προσβασιμότητα βελτιώθηκε χάρη στη βελτίωση της γνώσης των προβλημάτων και των λύσεων που απαιτούν.

Στο 7<sup>ο</sup> πρόγραμμα πλαίσιο που προτείνεται σήμερα λαμβάνεται υπόψη η αναγκαιότητα να συνεχισθεί και να επεκταθεί η ΕΤΑ στον τομέα της ηλεκτρονική προσβασιμότητα.

#### **2.4.5 Επιτάχυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου**

Η Ευρώπη πρέπει να επιταχύνει την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Προς τούτο κρίνεται απαραίτητο να καθιερωθεί το ταχύτερο δυνατό αξιόπιστο νομικό πλαίσιο για την εσωτερική αγορά (ιδίως η οδηγία για τις νομικές πτυχές του ηλεκτρονικού εμπορίου). Η Ευρώπη πρέπει επίσης να μεριμνήσει ώστε οι δημόσιες διοικήσεις να διευκολύνουν τη χρήση των ηλεκτρονικών διαδικασιών για την ανάθεση έργων.

### 2.4.6 Ευφυείς μεταφορές

Χάρη στις ψηφιακές τεχνολογίες, είναι επίσης δυνατόν να καταστούν ασφαλέστερες οι μεταφορές και να βελτιωθεί η ποιότητα των δημόσιων μεταφορών.

Από το τέλος του έτους 2001 σε κάθε πολίτη που ταξιδεύει στην Ευρώπη παρέχεται πολυγλωσσική αρωγή, με την κλήση του αριθμού 112 για την παροχή εκτάκτων υπηρεσιών. Από το 2004 και έπειτα, όλες οι μεγάλες αεροπορικές αρτηρίες θα πρέπει να εξυπηρετούνται από επίγεια ή δορυφορική εναέρια υποδομή που να συμβάλει στη μείωση των συμφορήσεων βελτιώνοντας παράλληλα το επίπεδο ασφάλειας.

### 2.4.7 Κινητή τηλεφωνία: 3G γενιά κινητών και ηλεκτρονικές κρατήσεις

Οι κινητές υπηρεσίες τρίτης γενιάς (UMTS ή 3G) καθίστανται εμπορική πραγματικότητα στην Ευρώπη μόνο σταδιακά. Η διάδοσή τους, η οποία αναμενόταν αρχικά για το 2002, γίνεται με βραδύτερο από τον αρχικά προβλεπόμενο ρυθμό και βρίσκεται σε σημαντική αναντιστοιχία με τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει ο κλάδος. Αναφορικά με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους η διάδοση των κινητών τρίτης γενιάς θα δημιουργούσε εν δυνάμει πελάτες οι οποίοι μέσα από την δυνατότητα που θα τους παρείχαν τα «έξυπνα» κινητά θα μπορούσαν να ενημερωθούν για τις πτήσεις και να προβούν σε κρατήσεις εισιτηρίων ηλεκτρονικά( μέσω internet).

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Το κεφάλαιο 2 ασχολήθηκε με την ανάλυση του γενικευμένου ή μάκρο-περιβάλλοντος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους όσον αφορά την Ευρώπη. Στην ανάλυση του πολιτικονομικού περιβάλλοντος καθώς και του οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος σημαντικό ρόλο παίζει και η Ευρωπαϊκή Ένωση με την θέσπιση κανονισμών και νομικών πλαισίων σχετικών με την αεροπλοΐα όπως είναι το νομικό πλαίσιο για τη δημιουργία ενιαίου ουρανού, την διάταξη περί περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης αλλά και τις διατάξεις και κανονισμούς για το ηλεκτρονικό εμπόριο- ένα ισχυρό εργαλείο για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους – και τις ευφυείς μεταφορές.

Η ανάλυση PEST που προηγήθηκε λαμβάνει υπόψη της τα νέα δεδομένα για τον κλάδο της αεροπορίας γενικότερα όπως τις δυσκολίες και τον φόβο που προέρχεται από την έξαρση της τρομοκρατίας. Επιπλέον, στην ανάλυση PEST διευκρινίζεται και το οικονομικό περιβάλλον της Ευρώπης μέσω ποσοστών που αφορούν στις πληθωριστικές τάσεις, την ανεργία και τον προϋπολογισμό. Στο επόμενο κεφάλαιο 3 της εργασίας θα προσδιοριστούν οι μεταβλητές που διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών και παρατίθεται η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων των αερομεταφορών.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, 2004
- § Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Ε. Μπένου, 2002

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Baye M., «Managerial Economics & Business Strategy», McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , «No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies», Virgin Publishing, 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., «Business Strategy», Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., «Flying off Course», Routledge, 1992
- § Doganis R., «The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century», Routledge, 2005
- § Dolan R., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, 1992
- § Harvard Business Review, «Harvard Business Review on Strategies for Growth», Harvard Business School Press, 1998
- § Harvard Business Essentials, «Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business», Harvard Business School Press, 2005



- § Kotler P., «Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets», Free Press, 1999
- § O' Connor W., «An Introduction to Airline Economics», Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., «Cases in Competitive Strategy», Free Press, 1983
- § Wheelen T. & Hunger D., «Strategic Management & Business Policy», Pearson, 2005

#### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Alamdari F. and Fagan S., «Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of the low cost airlines», Routledge, part of the Taylor & Fransis Group, 25, 377-392,2005
- § Morrell P. , «Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers», Air Transport Group, Granfield University, 11, Elsevier, 303-312, 2005
- § Gillen D. , Lall A. , «Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports», Journal of Air Transport Management, Elsevier, 10, 41-50, 2004

- § Gillen D. ,Morrison W. , «Bundling integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors?, Journal of Air Transport Management», Pergamon, 9, 15-23, 2003
- § Barret S., «Peripheral Market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study, Journal of Air Transport Management», 5, 21-30, 1999
- § Wamock-Smith D., Potter A., «An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines, Journal of Air transport Management»,11, 388-392, 2005

#### ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.alexanderconsulting.com](http://www.alexanderconsulting.com)
- § [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)
- § [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman)
- § [www.answers.com/topic/no-frills](http://www.answers.com/topic/no-frills)
- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)

- § [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)
- § [http:// dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF](http://dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF)
- § [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract)
- § [http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat\\_9-2\\_a2.pdf](http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat_9-2_a2.pdf)
- § <http://www.american.edu/honours>
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.goeurope.about.com](http://www.goeurope.about.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)
- § [www.Mercer Management Consulting.org](http://www.Mercer Management Consulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)
- § [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)
- § [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)
- § [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση στρατηγικών ομάδων των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

*«Γνωρίζοντας τον εχθρό και γνωρίζοντας τον εαυτό σου σε εκατό μάχες...ποτέ δεν θα διακινδυνεύσεις».*

Sun Tzu

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με σκοπό να εγκλιματιστεί ο αναγνώστης με το αντικείμενο μελέτης του θέματος, έχουν παρατεθεί στο εισαγωγικό κεφάλαιο 1 της εργασίας γενικές έννοιες όπως η έννοια της «στρατηγικής ομάδας» και η έννοια της «χαρτογράφησης». Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων των αεροπορικών εταιρειών μέσω της χαρτογράφησης των εταιρειών αυτών. Συνεπώς, πρωταρχικός στόχος είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών μεταβλητών και ο προσδιορισμός των ίδιων των στρατηγικών ομάδων έτσι ώστε να εκτιμηθούν οι κινήσεις των ανταγωνιστών, να κατανοηθούν οι στρατηγικές των επιχειρήσεων και να αναγνωρισθούν οι ανταγωνιστικές θέσεις των επιχειρήσεων. Η κατάταξη των επιχειρήσεων του κλάδου των αερομεταφορών σε συγκεκριμένες ομάδες βοηθά στην κατανόηση του τρόπου που λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο παρατίθεται μια καλή εικόνα για την ελκυστικότητα και τη δομή του κλάδου των αερομεταφορών που εξετάζεται στη συγκεκριμένη περίπτωση.

## 3.1 Τεχνική Χαρτογράφησης

Κατά τον Porter ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρολό στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξή τους.<sup>1</sup> Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση.

### 3.1.1 Πιθανές στρατηγικές μεταβλητές

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες :<sup>2</sup>

- Η εξειδίκευση, δηλαδή αν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα).
- Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification), δίνει έμφαση δηλαδή σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές
- Πολιτική πίεσεως (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), αν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή αν τα προωθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης

<sup>1</sup> Wheelen T.,Hunger D., Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson, 2005

<sup>2</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες
- Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την εγκατάσταση, τη μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την «υποστήριξη μετά την πώληση»
- Το μέγεθος της επιχείρησης

### 3.1.2 Τα βήματα της χαρτογράφησης

Αφού εντοπισθούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, προχωρούμε στη χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων ακολουθώντας τα εξής βήματα :

1. Δημιουργία ενός γραφήματος δύο αξόνων, χρησιμοποιώντας δύο στρατηγικές μεταβλητές σαν οριζόντιο και κατακόρυφο άξονα
2. Χρήση των επιλεγμένων στρατηγικών μεταβλητών σε ένα σύστημα δύο αξόνων, χαρακτηρίζοντας τον οριζόντιο άξονα με τη μια μεταβλητή και τον κατακόρυφο με την άλλη.
3. Σχεδιασμός της τομής των δυο αυτών χαρακτηριστικών για κάθε επιχείρηση του κλάδου
4. Κυκλικός σχεδιασμός των επιχειρήσεων
5. Το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το μερίδιο της στρατηγικής ομάδας στο συνολικό κλάδο

Η υπόθεση που γίνεται εδώ είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις ίδιες μεταβλητές στο ίδιο επίπεδο (π.χ τον ίδιο βαθμό όσον αφορά την έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης ή της διαφοροποίησης των προϊόντων) ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα.<sup>3</sup>

## 3.2 Χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων των αεροπορικών εταιρειών.

### 3.2.1 Επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών

Από το σύνολο των στρατηγικών μεταβλητών επιλέγονται δύο, που είναι εκείνες που διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο των αερομεταφορών. Στη συνέχεια τοποθετούμε την επιχείρηση στην προκειμένη περίπτωση κάθε αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στο γράφημα δυο αξόνων, όπου στον ένα θα εκφράζεται η πρώτη μεταβλητή και στον άλλον η δεύτερη και στην συνέχεια ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουμε επιλέξει. Στο διάγραμμα 3.1 παρουσιάζεται μια απεικόνιση στρατηγικών ομάδων για τον κλάδο των αερομεταφορών, χρησιμοποιώντας ως επιλεγμένες μεταβλητές τις εξής δύο: **τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος και τους προορισμούς** που διαθέτει κάθε αεροπορική εταιρεία. Θα πρέπει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι οι μεταβλητές που έχουν επιλεγεί είναι δυνατόν να σχετίζονται με άλλες. Έτσι, για παράδειγμα μια επιχείρηση μπορεί να έχει χαμηλή τιμή, η οποία είναι πιθανόν να οφείλεται στον υψηλό βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης ή στο ότι είναι ηγέτης κόστους. Στο παρακάτω σχήμα

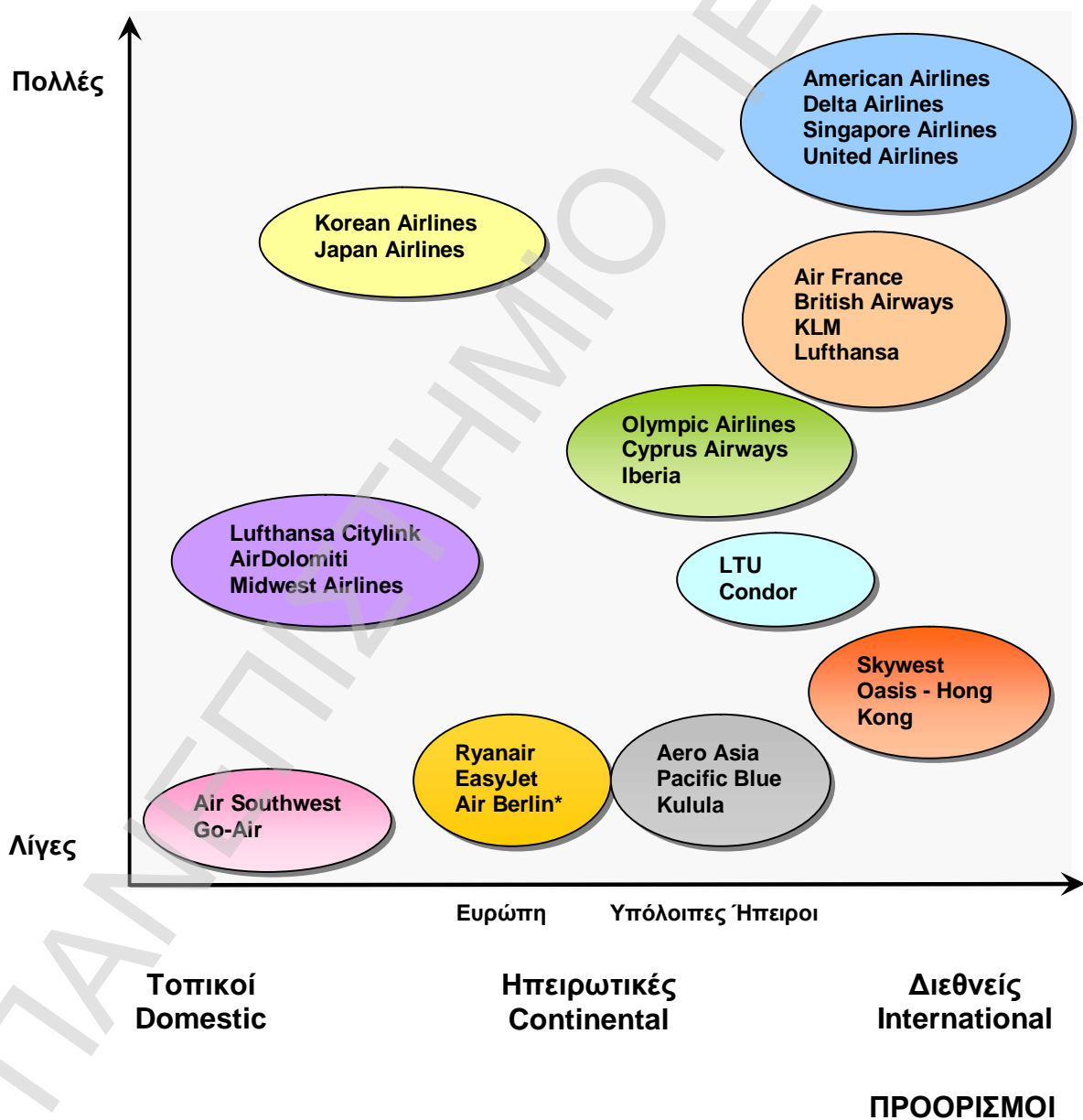
<sup>3</sup> Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004



απεικονίζονται οι στρατηγικές ομάδες για τις αεροπορικές εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο. Ωστόσο η στρατηγική ομάδα που θα μελετηθεί και στην οποία εστιάζεται το ενδιαφέρον μας είναι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

**Διάγραμμα 3.1** Χαρτογράφηση του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών παγκοσμίως.

### ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ



### 3.2.2 Προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων

Στο διάγραμμα 3.1 πραγματοποιήθηκε η χαρτογράφηση του κλάδου των αερομεταφορών παγκοσμίως. Αναλύοντας το διάγραμμα 3.1 παρατηρείται ότι στους δύο άξονες του διαγράμματος επιλέχθηκαν οι εξής δυο μεταβλητές: στον κάθετο άξονα οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος κυμαίνονται από λίγες έως πολλές και στον οριζόντιο άξονα οι προορισμοί που διακρίνονται σε τοπικούς (δηλαδή σε πτήσεις που γίνονται εντός της χώρας), σε ηπειρωτικούς (δηλαδή σε πτήσεις που γίνονται εντός της ηπείρου) και σε διεθνείς (δηλαδή σε διεπαιρωτικές πτήσεις). Στους ηπειρωτικούς προορισμούς έχει γίνει ο διαχωρισμός σε Ευρώπη και στις υπόλοιπες ηπείρους. Ο διαχωρισμός αυτός έγινε με σκοπό την διευκόλυνση του προσδιορισμού της στρατηγικής ομάδας που θα μελετηθεί σε ένα μεγάλο μέρος της παρούσας εργασίας και οι οποία αφορά στις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

Στο διάγραμμα παρατηρείται ότι η στρατηγική ομάδα στην οποία εστιάζεται το ενδιαφέρον μας, περιλαμβάνει αεροπορικές εταιρείες όπως η Ryanair, η EasyJet, η Air Berlin και άλλες οι οποίες αναφέρονται εκτενέστερα στον πίνακα 3.1 στη στήλη των ηπειρωτικών προορισμών. Η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, όπως φαίνεται και από το σχήμα βρίσκεται στους ηπειρωτικούς προορισμούς και συγκεκριμένα στην Ευρώπη και οι υπηρεσίες που παρέχονται με βάση το κόστος από την ομάδα αυτή είναι λίγες. Επίσης, παρατηρείται ότι η στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους των υπόλοιπων ηπείρων (Αμερική, Ασία, Αφρική, Αυστραλία) βρίσκεται πολύ κοντά στη στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Η ομάδα που περιλαμβάνει τη Skywest και την Oasis Hong Kong

αποτελείται από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που διαθέτουν και κάποιους διεθνείς προορισμούς και δεν παρέχουν πολλές υπηρεσίες. Η ομάδα της Southwest και Go-Air αφορά τοπικούς προορισμούς, είναι χαμηλού κόστους και παρέχει πολύ λίγες υπηρεσίες. Πιο πάνω και δεξιά στο διάγραμμα 3.1 εμφανίζεται η ομάδα που περιλαμβάνει τις LTU και Condor. Η ομάδα αυτή αυξάνει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της ανά κόστος και διαθέτει μεγαλύτερη γκάμα προορισμών συμπεριλαμβανομένων και κάποιων διεθνών προορισμών. Οι εταιρείες Lufthansa Citylink, AirDolomiti και Midwest Airlines ανήκουν στη στρατηγική ομάδα η οποία παρέχει μέτριες υπηρεσίες με βάση το κόστος και εστιάζεται περισσότερο σε τοπικούς προορισμούς. Η στρατηγική ομάδα των Olympic Airways, Cyprus Airways και Iberia παρέχει αρκετές υπηρεσίες με βάση το κόστος και εστιάζεται σε ηπειρωτικούς αλλά και σε διεθνείς προορισμούς. Οι αεροπορικές εταιρείες Air France, British Airways, KLM, Lufthansa αποτελούν την στρατηγική ομάδα που διαθέτει αρκετές παρεχόμενες υπηρεσίες ανά κόστος και διεθνείς προορισμούς ενώ η στρατηγική ομάδα των Korean Airlines και Japan Airlines παρέχουν σχετικά πολλές υπηρεσίες εστιάζοντας όμως κυρίως σε τοπικούς και ηπειρωτικούς προορισμούς. Τέλος, επάνω και δεξιά στο διάγραμμα 3.1 εμφανίζεται η στρατηγική ομάδα των American Airlines, Delta Airlines, Singapore Airlines και United Airlines που παρέχουν πολλές υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος και εστιάζονται σε διεθνείς προορισμούς.

Πιο αναλυτικά παρατίθενται οι παρακάτω πίνακες ένας για κάθε ήπειρο, Ευρώπη, Αμερική, Ασία, Αφρική, Αυστραλία για τις ευρωπαϊκές αεροπορικές

εταιρείες χαμηλού κόστους. Στον κάθε πίνακα διακρίνονται οι προορισμοί των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους σε :

- ü Τοπικούς (domestic) δηλαδή πτήσεις που γίνονται εντός της χώρας
- ü Ηπειρωτικούς (Continental) –πτήσεις εντός της ηπείρου
- ü Διεθνείς (International)- οι διηπειρωτικές πτήσεις

\* Στον πίνακα 3.1 αναφέρονται όλες οι εταιρείες που αποτελούν τη στρατηγική ομάδα-αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας που περιέχει το σύνολο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στη Ευρώπη( στη στήλη των ηπειρωτικών προορισμών)

3.1 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ευρώπης<sup>4</sup>

ΕΥΡΩΠΗ		
Τοπικοί Προορισμοί	Ηπειρωτικοί Προορισμοί	Διεθνείς Προορισμοί
Air Southwest	Air Arann	Martinair
Alpi Eagles	Air Andalusia	
Swedline	Air 2000	
Windjet Vola	Air Baltic	
	Air Berlin	
	Air Finland	
	Air Luxor Lite	
	Air Scotland	
	Air Service Plus	
	Air Wales	
	Baboo	
	Blue 1	
	Blue Air	
	BMI Baby	
	British European	
	Budget Air	
	Central Wings	

<sup>4</sup> [www.airlineconsolidator.com](http://www.airlineconsolidator.com)

	Corendon	
	Dau Air	
	Easy Jet	
	Evolavia	
	Excel Airways	
	Fare4U	
	Fly Dba	
	Fly Me	
	German Wings	
	Globespan	
	Hapag Lloyd Express	
	Helvetic Airways	
	Iceland Express	
	InterSky	
	Jet2	
	Meridiana	
	Monarch Airlines	
	My Travel Lite	
	MyAir-My Way Airlines	
	Nordic Airlink	
	Norwegian Air Shuttle	
	Ryanair	
	Snalskjutsen	
	Smart Wings	
	SkyEurope	
	Scandjet	
	SnowFlake Airlines	
	Sterling	
	ThomsonFly	
	Transavia	
	Virgin Express	
	VLM Airlines	
	Vueling Airlines	
	Wizz Air	

## 3.2 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αμερικής.

<b>ΑΜΕΡΙΚΗ</b>		
<b>Τοπικοί προορισμοί</b>	<b>Ηπειρωτικοί προορισμοί</b>	<b>Διεθνείς προορισμοί</b>
AirTran	Aviacsa Mexico	Click Mexicana
Allegiant Air	Azteca Mexico	Sunwing Airlines
American Trans Air (ATA)	CanJet	Zoom Airlines
JetBlue Airways	HMY Airways	
Midwest Express		
Southwest Airlines		
Spirit Airlines		
Ted		
USA 3000 Airlines		
Westjet		
Aero California Mexico		
Alma De Mexico		
Avolar Mexico		
Bra Brazil		
Gol Brazil		
Interjet Mexico		
Ocean Air Brazil		
Viva Aerobus Mexico		
Volaris Mexico		

## 3.3. Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ασίας

<b>ΑΣΙΑ</b>		
<b>Τοπικοί προορισμοί</b>	<b>Ηπειρωτικοί προορισμοί</b>	<b>Διεθνείς προορισμοί</b>
Air Blue	Adam Air	Oasis Hong Kong
Air Deccan	Aero Asia	
Go Air	Air Arabia	
Kingfisher Airlines	Air Asia	
Nok Air	Air India Express	
One-Two-Go	Bangkok Air	
Paramount Airways	Cebu Pacific Air	
Skymark Airlines	Jazeera Airways	
Skynet Asia Airways	Jetstar Asia	
SpiceJet	Lion Air	
	Tiger Airways	
	Valuair	

3.4 Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αφρικής<sup>5</sup>

<b>ΑΦΡΙΚΗ</b>		
<b>Τοπικοί προορισμοί</b>	<b>Ηπειρωτικοί προορισμοί</b>	<b>Διεθνείς προορισμοί</b>
	1Time	Atlas Blue
	Kulula	Jet4You
	Mango	

<sup>5</sup> [www.timetableimages.com](http://www.timetableimages.com)

## 3.5. Πίνακας αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Αυστραλίας

ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ		
Τοπικοί προορισμοί	Ηπειρωτικοί προορισμοί	Διεθνείς προορισμοί
	Freedom Air	
	Jetstar Airlines	
	Virgin Blue	
	Regional Express	
	Pacific Blue	

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο 3 συμπεριλαμβάνεται η θεωρία της τεχνικής της χαρτογράφησης, η επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών που σύμφωνα με τον Porter είναι τυχαία και ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων των αεροπορικών εταιρειών και κυριότερα της ομάδας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ευρώπης, που είναι και το αντικείμενο μελέτης της εργασίας. Ο Porter πιστεύει ότι οι στρατηγικές ομάδες παρέχουν σημαντική πληροφόρηση για την κατανόηση του τρόπου επιτυχούς ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Ορισμένοι, όμως, συγγραφείς υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει πειστική απόδειξη ότι η επίδοση της επιχείρησης εξαρτάται από τη συμμετοχή της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα.<sup>6</sup> Παρ' όλα αυτά η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων βοηθά στην επιλογή και στην μερική κατανόηση των στρατηγικών χαρακτηριστικών του εκάστοτε κλάδου. Στην περίπτωση του κλάδου των αερομεταφορών βλέπουμε πως όλες οι στρατηγικές ομάδες κυμαίνονται κοντά στο «λίγες» σε ότι αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος όταν πρόκειται για στρατηγικές ομάδες που

<sup>6</sup> Cambell D., Stonehouse G., Houston B., "Business Strategy", Butterworth-Heinemann, 2002



πραγματοποιούν τοπικούς προορισμούς. Στις στρατηγικές ομάδες που πραγματοποιούν ηπειρωτικούς και διηπειρωτικούς προορισμούς οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος κυμαίνονται από «λίγες» έως «μέτριου αριθμού». Μέσα από τους πίνακες, όπου οι εταιρείες χωρίζονται με βάση το είδος των προορισμών που πραγματοποιούν (τοπικοί, ηπειρωτικοί, διεθνείς) αντιλαμβάνεται κανείς με μεγαλύτερη ευκολία το μέγεθος των στρατηγικών ομάδων κυρίως των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Στο κεφάλαιο 4 που έπεται θα εκτιμηθεί το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και θα αναλυθούν οι πέντε δυνάμεις του Porter στη στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Γεωργόπουλος Ν., "Στρατηγικό Μάνατζμεντ", Γ. Μπένου, 2004
- § Παπαδάκης Β, "Στρατηγική των Επιχειρήσεων", Ε. Μπένου, 2002

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Baye M., "Managerial Economics & Business Strategy", McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , "No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies", Virgin Publishing, 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., "Business Strategy", Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., "Flying off Course", Routledge, 1992
- § Doganis R., "The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century", Routledge, 2005
- § Dolan R., "Strategic Marketing Management", Harvard Business School Press, 1992
- § Harvard Business Review, "Harvard Business Review on Strategies for Growth", Harvard Business School Press, 1998
- § Harvard Business Essentials, "Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business", Harvard Business School Press, 2005

- § Kotler P., “Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets”, Free Press, 1999
- § O’ Connor W., “An Introduction to Airline Economics”, Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., “Competitive Strategy”, Free Press, 1980
- § Porter M., “Competitive Advantage”, Free Press, 1985
- § Porter M., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, November-December 1996
- § Prahalad C., G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May-June 1989
- § Rumlet R, “Strategy, Structure and Economic Performance”, Harvard Business School Press.1974
- § Wheelen T. & Hunger D., “ Concepts in Strategic Management & Business Policy”, Pearson, 2005

#### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Alamdari F. and Fagan S., “Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of the low cost airlines”, Routledge, part of the Taylor & Fransis Group, 25, 377-392,2005
- § Morrell P. , “Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers”, Air Transport Group, Granfield University, 11, Elsevier, 303-312, 2005

- § Gillen D. , Lall A. , “Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports”, Journal of Air Transport Management, Elsevier, 10, 41-50, 2004
- § Gillen D. ,Morrison W. , “Bundling integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors?”, Journal of Air Transport Management, Pergamon, 9, 15-23, 2003
- § Barret S., “Peripheral Market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study”, Journal of Air Transport Management, 5, 21-30, 1999
- § Wamock-Smith D., Potter A., “An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines”, Journal of Air transport Management,11, 388-392, 2005

#### **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.airlineconsolidator.com](http://www.airlineconsolidator.com)
- § [www.alexanderconsulting.com](http://www.alexanderconsulting.com)
- § [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)

- § [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman)
- § [www.essaycrawler.com](http://www.essaycrawler.com)
- § [www.edition.cnn.com](http://www.edition.cnn.com)
- § [www.answers.com/topic/no-frills](http://www.answers.com/topic/no-frills)
- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)
- § [www.cheapflightfinder.co.uk/budget\\_airlines\\_1.htm](http://www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)
- § <http://dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF>
- § [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract)
- § [http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat\\_9-2\\_a2.pdf](http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat_9-2_a2.pdf)
- § <http://www.american.edu/honours>
- § <http://lowcostairlinesforInter-Continentalflights.com>
- § <http://www.etn.nl/lcostair.htm>
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.goeurope.about.com](http://www.goeurope.about.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.iata.org](http://www.iata.org)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)

- § [www.Mercer Management Consulting.org](http://www.Mercer Management Consulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)
- § [www.timetableimages.com](http://www.timetableimages.com)
- § [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)
- § [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)
- § [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 4: Το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης-ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter στη στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

*«Δεν έχω γνωρίσει άλλη βιομηχανία που να εισχωρεί στο αίμα των ανθρώπων όσο οι αερομεταφορές»*

**Robert Six, founder of Continent Airlines**

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για τις ανάγκες της παρούσας μελέτης ως στρατηγική ομάδα λαμβάνουμε τις αερομεταφορές χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Και αυτό γιατί η Ευρώπη αποτελεί τον χώρο στον οποίο εδρεύουν όλες οι εταιρείες που εξετάζουμε. Έτσι, στα πλαίσια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των αερομεταφορών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη κρίνεται αναγκαία η χρήση ενός έγκυρου υποδείγματος εξέτασης μικρο-περιβάλλοντος όπως αυτό της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων του Porter (Five Forces Analysis). Ο Porter υποστηρίζει πως για να εξεταστεί πληρέστερα η ανταγωνιστικότητα ενός κλάδου, πρέπει να εξεταστεί η επίδραση πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού.<sup>1</sup>

Πιο συγκεκριμένα ο βαθμός και η ένταση του ανταγωνισμού καθορίζεται από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών, την απειλή των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, την απειλή των

<sup>1</sup> Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004



υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου, και τέλος τη δύναμη της αντιπαλότητας ανάμεσα στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις.<sup>2</sup> Ακόμα, στο τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter έχει προστεθεί και μια ακόμα δύναμη η οποία περιλαμβάνει όλους τους άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τον κλάδο. (other stakeholders)

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη ανάλυση αυτή είναι σημαντική για ένα κλάδο και κατ' επέκταση για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα στα πλαίσια του καθώς επηρεάζει τόσο την ελκυστικότητα όσο και την κερδοφορία του.<sup>3</sup>

Πιο συγκεκριμένα τώρα, στη στρατηγική ομάδα των αερομεταφορών χαμηλού κόστους της Ευρώπης, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτή δείχνουν να επιδιώκουν τη μείωση του κόστους τους, ώστε να προσφέρουν χαμηλών τιμών εισιτήρια και να απολαμβάνουν τα πλεονεκτήματα που αυτό συνεπάγεται. Η στρατηγική αυτή σαφώς και θα επηρεάσει την προς εξέταση στρατηγική ομάδα αφού του προσδίδει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.<sup>4</sup> Τέλος, είναι πολύ χρήσιμο να γνωρίζουμε προς ποια στρατηγική κλίνει η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα, γιατί έχοντας μια επιχείρηση επιλέξει να κάνει εστίαση στο κόστος, θα πρέπει και θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.

---

<sup>2</sup> Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, 1985

<sup>3</sup> Wheelen T., Hunger D, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 2005

<sup>4</sup> Porter M, *Competitive Strategy*, Free Press, 1980

## 4.1 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Με την έννοια προμηθευτές στον κλάδο των αερομεταφορών αναφερόμαστε στους προμηθευτές αεροσκαφών (Boeing, Airbus κλπ), στους προμηθευτές καυσίμων, σε τυχόν εταιρίες catering αεροσκαφών, τα αεροδρόμια που παρέχουν άδεια προσγείωσης, απογείωσης, παραμονής στα αεροσκάφη, στους εργαζόμενους που προμηθεύουν τις επιχειρήσεις με εργατικό δυναμικό κλπ. Οι προμηθευτές αποτελούν τους κύριους συνεργάτες των επιχειρήσεων. Για να εξετασθεί η διαπραγματευτική δύναμη τους στις αερομεταφορές θα πρέπει να ελεγχθεί ένα πλήθος παραγόντων –μεταβλητών που την καθορίζουν.

### 4.1.1 Αριθμός προμηθευτών πρώτων υλών

Στον κλάδο αυτό παρουσιάζονται λίγοι προμηθευτές καυσίμων, αεροσκαφών (Boeing, Airbus, μεταχειρισμένα αγορασμένα από άλλες αεροπορικές), catering κλπ με αποτέλεσμα να αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και να αφήνονται λιγότερα περιθώρια διαπραγμάτευσης στις επιχειρήσεις της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας να διαπραγματευτούν για καλύτερες τιμές, συμφωνίες παράδοσης και ποιότητας.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)

4.1.2 Οι πωλήσεις των προμηθευτών στον κλάδο αντιπροσωπεύουν μέτριο ποσοστό των πωλούμενων από αυτούς προϊόντων

Οι επιχειρήσεις του κλάδου των αερομεταφορών γενικότερα αποτελούν σημαντικό πελάτη, όχι όμως το σημαντικότερο για τους προμηθευτές. Η στρατηγική ομάδα των αερομεταφορών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη δεν είναι απόλυτα σε θέση να διαπραγματευτεί και να κερδίσει αρκετά ευνοϊκούς όρους από τους προμηθευτές της.

4.1.3 Οι προμηθευτές διαθέτουν σχετικά μη διαφοροποιημένα προϊόντα με μικρό κόστος μετακίνησης

Οι προμηθευτές δεν έχουν καταφέρει να διαφοροποιήσουν αρκετά το προϊόν τους, να δημιουργήσουν στις επιχειρήσεις την αίσθηση ότι εμπορεύονται κάτι μοναδικό, κάτι με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τουλάχιστον στα μάτια του αγοραστή που να τους κάνουν να διαφέρουν από τους υπόλοιπους και να τους προσθέσει διαπραγματευτική δύναμη. Οι επιχειρήσεις του κλάδου με ευκολία μπορούν να αλλάξουν προμηθευτές, τουλάχιστον στις περισσότερες πρώτες ύλες τους αν θεωρήσουν ότι οι συμφωνηθέντες όροι δεν τους ευνοούν. Για παράδειγμα, όλοι οι προμηθευτές καυσίμων εμπορεύονται ίδιου τύπου καύσιμα, και δεν 'κοστίζει' κάτι στον κλάδο και τις επιχειρήσεις του να σταματήσει τη συνεργασία του με τον ένα προμηθευτή και να συνάψει με κάποιον άλλο (κόστος μετακίνησης). Ακόμα και οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο κλάδο σπάνια θεωρούνται αναντικατάστατοι. Πέρα από την κουλτούρα και τη νοοτροπία που μπορεί να εναρμονίζονται, συνήθως οι τεχνικές δεξιότητες και οι

γνώσεις που απαιτούνται είναι συγκεκριμένες και σε ελάχιστες περιπτώσεις κάποιος υπάλληλος δεν θα μπορεί να αντικατασταθεί με κάποιον άλλο αν οι όροι δεν ευνοούν τις επιχειρήσεις. Ακόμα και οι δύο βασικές κατασκευάστριες εταιρείες αεροσκαφών είναι το ίδιο καλές χωρίς κάποια να έχει καταφέρει να ξεχωρίσει έναντι της άλλης και οι πιλότοι εκπαιδεύονται για συγκεκριμένο τύπο αεροσκαφών πράγμα που αυξάνει το κόστος μετακίνησης. Οι προμηθευτές δεν έχουν καταφέρει να δεσμεύσουν με κάποιον τρόπο τον πελάτη τους, ώστε να τον αποτρέψουν να επιχειρήσει να στραφεί προς ανταγωνιστή- προμηθευτή.<sup>6</sup> Το προϊόν, λοιπόν, δεν είναι μοναδικό, δεν είναι διαφοροποιημένο αισθητά και δεν παρουσιάζεται αξιοσημείωτο κόστος μετακίνησης.

4.1.4 Οι προμηθευτές χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ολοκληρωθούν προς τα εμπρός

Τόσο οι προμηθευτές αεροσκαφών όσο και προμηθευτές καυσίμων κλπ δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ολοκληρωθούν προς τον κλάδο. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι δεν διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, αλλά ούτε και ο κλάδος είναι τόσο ελκυστικός με διαφαινόμενα πολύ υψηλά κέρδη ώστε να δελεάσει εταιρείες με υψηλά κέρδη σε άλλους κλάδους να εισέλθουν σε αυτόν.

---

<sup>6</sup> [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)

4.1.5 Το προϊόν των προμηθευτών αποτελεί σημαντική εισροή για την παροχή των υπηρεσιών του κλάδου

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των προμηθευτών του κλάδου είναι απαραίτητα για την παροχή των υπηρεσιών του κλάδου. Δεν νοείται αεροπορική εταιρεία χωρίς αεροσκάφη, ή χωρίς προσωπικό ή χωρίς δικαιώματα χρήσης αεροδρομίων ή καύσιμα. Χωρίς αυτά είναι αδύνατη η παροχή της υπηρεσίας και αυτό οι προμηθευτές το γνωρίζουν. Οι προμηθευτές εκμεταλλεύονται αυτήν την ιδιαιτερότητα του κλάδου αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο σε μεγάλο βαθμό την διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι ενώσεις των εργαζομένων πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση με τις αεροπορικές εταιρείες στις οποίες εργάζονται, γνωρίζοντας πόσο απαραίτητοι είναι για την προσφορά της υπηρεσίας και εκμεταλλευόμενοι αυτό, κηρύττουν απεργίες για να πετύχουν αυτά που ζητούν. Ενώ όλοι οι προηγούμενοι παράγοντες αποδυνάμωναν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, αυτός ο παράγοντας έρχεται και ισοσταθμίζει όλους τους προηγούμενους παράγοντας, αντιστρέφοντας κατά κάποιο τρόπο τα δεδομένα. Οι προμηθευτές ξέρουν ότι οι αεροπορικές εταιρείες χρειάζονται με κάθε τρόπο τα προϊόντα τους και αυτοί προσπαθούν να επωφεληθούν με κάθε τρόπο από τους όρους και τις συμφωνίες. Τα κεντρικά αεροδρόμια γνωρίζουν ότι κάθε σημαντική αεροπορική εταιρεία θα θελήσει να το περιλάβει στους προορισμούς της και θα προσπαθήσει να το εκμεταλλευτεί προς όφελος της.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι στον συγκεκριμένο κλάδο είναι πολύ δύσκολη η εξισορρόπηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών μέσω καθετοποίησης προς τα πίσω και λιγότερο δύσκολη δημιουργώντας

αγοραστικούς συνασπισμούς με άλλους αγοραστές. Επίσης, η χρησιμοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και του Διαδικτύου είναι δυνατόν να βοηθήσει να δημιουργηθούν καταστάσεις όπου αγοραστές και προμηθευτές αμοιβαία θα ωφελούνται (win-win strategies).

Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή.

## **4.2 Απειλή Από Νεοεισερχόμενες Επιχειρήσεις**

Κάθε νεοεισερχόμενη επιχείρηση στη στρατηγική ομάδα των αερομεταφορών χαμηλού κόστους της Ευρώπης εισάγει σε αυτόν νέα δυναμικότητα, με επιθυμία να κερδίσει μερίδιο αγοράς και να αποσπάσει σημαντικούς πόρους. Για να μπορέσουμε να εξετάσουμε την απειλή της δύναμης των νεοεισερχόμενων στον κλάδο θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και σε αυτή την περίπτωση μια σειρά από κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα:

### **4.2.1 Φραγμοί εισόδου**

Στον εν λόγω κλάδο οι φραγμοί εισόδου δεν είναι ιδιαίτερα χαλαροί και αυτό οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων όπως στρατηγική των ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων και των υπολοίπων παραγόντων που αναλύονται. Με άλλα λόγια, στο τμήμα αυτό της αγοράς όλοι ενδιαφέρονται να συμπιέσουν το κόστος.

#### 4.2.2 Απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο

Ο ανταγωνισμός έχει απαιτήσεις πόρων, τους οποίους οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις επιδιώκουν να κάνουν απαγορευτικούς. Στις αερομεταφορές χαμηλού κόστους της Ευρώπης γίνονται προσπάθειες από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις για επενδύσεις κεφαλαίων σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, δραστηριότητες marketing που να αποθαρρύνουν μια νέα επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί στο χώρο.

#### 4.2.3 Αδιαφοροποίητο προϊόν

Οι υπηρεσίες των ανταγωνιζόμενων εταιρειών είναι σχεδόν αδιαφοροποίητες. Όλες οι εταιρείες κάνουν κάποιες προσπάθειες διαφοροποίησης, είτε προσφέροντας κάποια πρόσθετη παροχή, είτε με διάφορες ενέργειες marketing, όπως κάρτα μέλους ή μιλίων<sup>7</sup> (FFP: Frequent Flyer Program), αλλά δεν καταφέρουν να ξεχωρίσουν ουσιαστικά στα μάτια των αγοραστών και να τους κάνουν να επιλέξουν με βάση τη διαφοροποιημένη υπηρεσία και όχι την τιμή.

#### 4.2.4 Οικονομίες κλίμακας

Τόσο ο κλάδος, όσο και η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα που εξετάζεται, παρουσιάζει οφέλη από οικονομίες κλίμακας, αφού όσο αυξάνεται ο αριθμός των επιβατών και πτήσεων μειώνεται το ανά μονάδα κόστος. Οι εταιρείες έχουν

---

<sup>7</sup> [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)

καταφέρει να φτάσουν σε ένα επίπεδο λειτουργίας τις επιχειρήσεις τους ώστε να λαμβάνουν πλεονεκτήματα από αυτό. Έτσι, αν μια εταιρεία σκοπεύει να εισέλθει στην ευρωπαϊκή αγορά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δημιουργώντας μια αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι λόγω της μικρής κλίμακας στην οποία θα λειτουργεί θα αντιμετωπίζει μειονέκτημα κόστους, αλλά να συνυπολογίσει και την αναμενόμενη αντίδραση όσων ήδη δραστηριοποιούνται.<sup>8</sup>

#### 4.2.5 Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Το πρόβλημα συνήθως δεν είναι μόνο να παράγει κάποιος την υπηρεσία που θα καλύψει κάποια ανάγκη, αλλά να καταφέρει αυτή να φτάσει στον τελικό αποδέκτη, τον καταναλωτή. Στον κλάδο των αερομεταφορών τα κανάλια διανομής που κάνουν κρατήσεις εισιτηρίων και προμηθεύουν με πελάτες τις αεροπορικές εταιρείες είναι τα ταξιδιωτικά γραφεία. Ο κλάδος στο παρελθόν έχει παρουσιάσει κρούσματα προσπάθειας δωροδοκίας καναλιών διανομής για προώθηση συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας, δείγμα του πόσο ζωτικό είναι για μια επιχείρηση να προωθεί τις υπηρεσίες της μέσω των καναλιών διανομής. Τελευταία υπάρχει ευκολότερη πρόσβαση στα κανάλια διανομής του κλάδου (τουριστικά γραφεία), ενώ και οι εταιρείες από πλευράς τους προσπαθούν να προωθήσουν τις υπηρεσίες τους μέσω των ιδιόκτητων καναλιών διανομής τους (ιστοσελίδα στο διαδίκτυο), που δημιούργησαν για να μειώσουν την εξάρτησή τους με τα τουριστικά γραφεία.

---

<sup>8</sup> [www.marketsearch.com](http://www.marketsearch.com)



#### 4.2.6 Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από μέγεθος

Στις αερομεταφορές χαμηλού κόστους της Ευρώπης δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα εμπόδια εισόδου για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις όσον αφορά στα μειονεκτήματα κόστους που δεν σχετίζονται με το μέγεθος. Δηλαδή, δεν υπάρχει ιδιόκτητη τεχνολογία παραγωγής ή αδυναμία πρόσβασης στις πρώτες ύλες. Ακόμα, η ευνοϊκή τοποθεσία, σαν κριτήριο στον εξεταζόμενο κλάδο δεν αποτελεί θέμα άξιο λόγου, αφού όλες οι αερομεταφορές λαμβάνουν χώρα και έχουν σαν αφετηρία το αεροδρόμιο. Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες δεν θα αντιμετωπίσουν ιδιαίτερα προβλήματα για να μειώσουν τη στρατηγική σημασία τέτοιων παραγόντων και θα είναι σε θέση να επικεντρωθούν σε άλλους παράγοντες.

#### 4.2.7 Κυβερνητική πολιτική

Το περιβάλλον των ευρωπαϊκών αερομεταφορών χαμηλού κόστους εντάσσεται στο πλαίσιο για τη δημιουργία ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού καθώς και στην πολιτική ανοικτών ουρανών (open skies policy) που έχει καθιερωθεί από το 1992 βάση νομοθετικών ρυθμίσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.<sup>9</sup> Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί πως στα πλαίσια αυτής της ανάπτυξης, όπως ήταν αναμενόμενο, κορυφώθηκαν και οι διαμάχες ανάμεσα στις ανταγωνίστριες εταιρείες, αφού η απελευθέρωση του κλάδου ενέτεινε την ένταση της ανταγωνιστικότητας. Μέσω των νέων δεδομένων πραγματοποιείται και η βέλτιστη διαχείριση της εναέριας

<sup>9</sup> [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)

κυκλοφορίας και η ικανοποίηση όλων των χρηστών - πολιτικών και στρατιωτικών - του εναερίου χώρου, θεωρούμενου ως κοινού αγαθού που επιβάλλεται να υπόκειται σε συλλογική διαχείριση, δίχως σύνορα.<sup>10</sup>

#### 4.2.8 Αναμενόμενη αντίδραση

Η επιχείρηση που θα καταφέρει να υπερνικήσει τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα που θέτονται από τους φραγμούς εισόδου (αν και όχι πάρα πολύ υψηλοί) δεν σημαίνει ότι η τελική απόφαση για την είσοδο της στις ευρωπαϊκές αερομεταφορές χαμηλού κόστους έχει ληφθεί. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η αναμενόμενη αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων στον κλάδο η οποία πρόκειται στην περίπτωση αυτή να είναι άμεση, έντονη και δραστήρια, ώστε να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς και τα κέρδη τους στα ίδια επίπεδα.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο κίνδυνος που προέρχεται από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι μέτριος.

### 4.3 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Σκοπός των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως κάθε επιχείρησης, είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας. Οι αεροπορικές εταιρείες επιθυμούν να πετάνε με τις ακριβότερες δυνατές τιμές εισιτηρίων και τα χαμηλότερα συνολικά έξοδα. Οι επιδιώξεις τους αυτές έρχονται σε αντίθεση με τις επιδιώξεις των αγοραστών που ζητούν τις χαμηλότερες τιμές, στην ανώτερη δυνατή ποιότητα και τα καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης.

<sup>10</sup> [http:// europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)

Οι αγοραστές, δυστυχώς, για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ευρώπης έχουν τη δυνατότητα να συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων, αφού είναι πολύ 'ευαίσθητοι' στην τιμή (price sensitive). Πιο συγκεκριμένα:

#### 4.3.1 Ικανοποιητικός αριθμός αγοραστών

Ο αριθμός των αγοραστών είναι αρκετός ώστε να τους παρέχει ένα αξιοσέβαστο μερίδιο αγοράς, αλλά όχι υπερβολικός για να τους προσφέρει την πολυτέλεια να χάσουν αρκετό μέρος από αυτούς. Αυτό κάνει πολύ προσεχτικές τις κινήσεις των επιχειρήσεων και αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### 4.3.2 Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές είναι μικρός

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι με τον όρο 'αγοραστές' στις αερομεταφορές μπορεί να εννοούμε τόσο τους τελικούς αγοραστές-επιβάτες του αεροπλάνου, όσο και τους ενδιάμεσους μεσολαβητές ή κανάλια διανομής της υπηρεσίας που την προωθούν και την εμπορεύονται. Δηλαδή, αναφέρεται και στους tour operators και στα διάφορα ταξιδιωτικά γραφεία. Οι tour operators λειτουργούν ως 'χονδρέμποροι' στις αερομεταφορές, ενώ τα ταξιδιωτικά γραφεία είναι το τελευταίο τμήμα στο δίκτυο διανομής του τουριστικού προϊόντος, και έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη λειτουργώντας ως 'λιανέμποροι'. Οι αγοραστές της πρώτης ομάδας αγοράζουν συνήθως

μεμονωμένα εισιτήρια για να καλύψουν προσωπικές τους ανάγκες με αποτέλεσμα να μην έχουν περιθώρια διαπραγμάτευσης. Ενώ, οι tour operators αγοράζουν πολύ μεγάλες ποσότητες, με ναύλωση ολόκληρου αεροσκάφους, σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό τους παρέχει τη δυνατότητα και τη δύναμη να διαπραγματεύονται τις τιμές και πολλές φορές ακόμα και να τις ορίζουν.

4.3.3 Οι αγορές που πραγματοποιούν οι αγοραστές από τον κλάδο αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού τους κόστους

Συνήθως οι αγοραστές σαν βασικό στόχο έχουν να βρουν την πιο συμφέρουσα οικονομική προσφορά. Για παράδειγμα, αν επιθυμούν να πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι αναψυχής ή ένα επαγγελματικό ταξίδι το υψηλότερο κόστος αναμένεται να προέρχεται από τα αεροπορικά εισιτήρια και το κατάλυμα, επομένως θα προτιμήσουν τα πιο οικονομικά. Το ίδιο ισχύει και για τους tour operators, μιας και τα αεροπορικά είναι το ακριβότερο κομμάτι του τουριστικού πακέτου που συνθέτουν. Αυτή τους η προτίμηση είναι γνωστή από τις επιχειρήσεις του κλάδου και επηρεάζει τις αποφάσεις τους, (αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών), αφού επιδιώκουν να προσφέρουν τις πιο οικονομικές τιμές εισιτηρίων για να προτιμηθούν. Συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή.

4.3.3 Η υπηρεσία είναι αδιαφοροποίητη

Οι περισσότερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσφέρουν την ίδια υπηρεσία στους επιβάτες τους. Ο υποψήφιος επιβάτης

τείνει να επιλέγει με βάση την τιμή και δεν αντιλαμβάνεται κάποια διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν έχουν δημιουργήσει στους πελάτες τους κόστος μετακίνησης τέτοιο, ώστε να τους αποτρέπουν να αλλάζουν από την μία αεροπορική εταιρεία στην άλλη. Το κλασικό επιχειρησιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν παρέχει FFP (Frequent Flyer Program). Με άλλα λόγια δεν παρέχει υπηρεσίες που να έχουν ως στόχο να κάνουν πιο πιστό τον πελάτη στην εταιρεία. Για παράδειγμα, η ελληνική αεροπορική εταιρεία Aegean Airlines παρέχει την υπηρεσία «miles & bonus» και μολονότι διαθέτει χαμηλές τιμές δεν θεωρείται εταιρεία χαμηλού κόστους.

#### 4.3.5 Οι αγοραστές έχουν αρκετά κέρδη

Η αγορά της Ευρώπης στην οποία δραστηριοποιούνται οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, θεωρείται μια από τις πιο εύρωστες οικονομίες. Μια οικονομία η οποία ανθεί και μπορεί να παρέχει στους πολίτες της ένα καλό βιοτικό επίπεδο κατά μέσο όρο. Αυτό ωστόσο δεν κάνει τους ευρωπαίους πολίτες της να μην αναζητούν την καλύτερη οικονομική προσφορά, απλώς δεν τους πιέζει σε τέτοιο βαθμό όσο σε άλλες οικονομίες όπου οι οικονομικές συνθήκες είναι δυσμενείς και τα εισοδήματα μικρά.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)

#### 4.3.6 Δεν υπάρχει δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω

Οι μεμονωμένοι αγοραστές δεν επιθυμούν σε καμία περίπτωση να ολοκληρωθούν προς τα πίσω, δηλαδή να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο των αερομεταφορών και να λειτουργήσουν δική τους αεροπορική εταιρεία. Γίνεται κατανοητό πως ένα τέτοιο ενδεχόμενο θα αύξανε κατά πολύ την διαπραγματευτική τους δύναμη. Εξάιρεση αποτελούν οι tour operators όπου πολλές φορές για να αποφύγουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αεροπορικών εταιρειών ολοκληρώνονται προς τον κλάδο δημιουργώντας ιδιόκτητη εταιρεία ναυλωμένων πτήσεων ή και προγραμματισμένων (scheduled). Γενικότερα ισχύει ότι οι αγοραστές έχουν δύο διακριτές κατηγορίες, των μεμονωμένων αγοραστών επιβατών (που αγοράζουν μικρές ποσότητες, δεν επιθυμούν καθετοποίηση, μεσαία προς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη) και στους tour operators που έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, απειλούν να καθετοποιηθούν και αγοράζουν-ναυλώνουν μεγάλο αριθμό θέσεων.

#### 4.3.7 Οι αγοραστές έχουν πλήρη πληροφόρηση για το τι συμβαίνει στον κλάδο

Οι αγοραστές είναι σε θέση να γνωρίζουν αρκετά στοιχεία για τις συνθήκες του κλάδου όπως τρέχουσες τιμές αγοράς, συνθήκες ζήτησης, που κυμαίνονται τα κόστη παραγωγής με αποτέλεσμα η γνώση αυτή-που προέρχεται κατά ένα μεγάλο μέρος μέσω του Διαδικτύου- να αυξάνει τη δύναμη τους.

Επομένως, από τα προαναφερθέντα οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι αγοραστές θα μπορούσαν να χωριστούν σε δύο ομάδες, στους απλούς επιβάτες-αγοραστές και στους tour operators, ταξιδιωτικά γραφεία με διαφορετικό βαθμό διαπραγματευτικής δύναμης κάθε μία. Η πρώτη ομάδα φαίνεται να έχει μέτρια προς υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, αφού εμφανίζει ευαισθησία στην τιμή (price sensitive), επιλέγει από αδιαφοροποίητη υπηρεσία κτλ. Αντίθετα, η δεύτερη ομάδα παρουσιάζει υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, γιατί εμφανίζει όλα τα χαρακτηριστικά της πρώτης ομάδας σε συνδυασμό με το χαρακτηριστικό ότι αγοράζει σε πολύ μεγάλες ποσότητες και υπάρχει η ενδεχόμενη απειλή καθετοποίησης τους. Συγκεντρώνει, λοιπόν αυτή η ομάδα αγοραστών στα χέρια της μεγάλη δύναμη και είναι σε θέση να διαμορφώσει συνθήκες στον κλάδο.

Άρα συμπεραίνουμε από τα παραπάνω ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται υψηλή.

#### **4.4 Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Η ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει σε ένα κλάδο είναι σε θέση να καθορίσει την κερδοφορία του. Πιο συγκεκριμένα, στη στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών αερομεταφορών χαμηλού κόστους όπου υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός οι ανταγωνίστριες εταιρείες μειώνουν τις τιμές, καταφεύγοντας και κάποιες φορές σε πόλεμο τιμών, περιορίζοντας σημαντικά τα περιθώρια κέρδους τους. Στις εξεταζόμενες αερομεταφορές έχουμε τους ακόλουθους παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό του ανταγωνισμού:

#### 4.4.1 Αρκετοί ανταγωνιστές με παρόμοιο μέγεθος

Αναλογιζόμενοι το μέγεθος της αγοράς της Ευρώπης και της ζήτησης που αυτό δημιουργεί, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ήδη στη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι ικανές να τα καλύψουν. Μια ενδεχόμενη είσοδος μιας ανταγωνιζόμενης εταιρείας, αφού δεν υπάρχει μεγάλη ζήτηση που δεν καλύπτεται, θα πάρει και κομμάτι από το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη τους, και αυτό το γνωρίζουν οι επιχειρήσεις. Έτσι, οι επιχειρήσεις που έχουν παρόμοιο μέγεθος ανταγωνίζονται μεταξύ τους για το ποια θα καταφέρει να επικρατήσει των υπολοίπων, αλλά και για να μην αφήσουν περιθώρια να εισέλθουν άλλες.

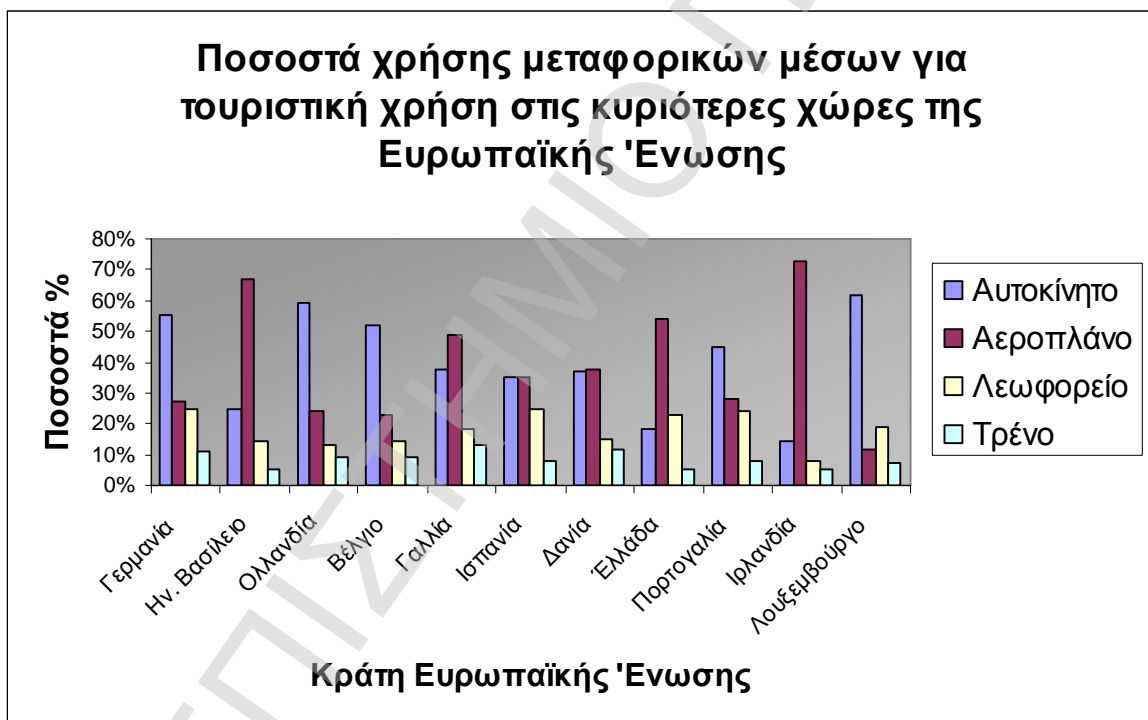
#### 4.4.2 Ικανοποιητικός ρυθμός ανάπτυξης

Ο κλάδος διανύοντας τη φάση της ανάπτυξης (το 2004 οι «Αεροπορικές Μεταφορές» παρουσίασαν αύξηση 8,75%) όπου ο αριθμός των πελατών δεν αυξάνεται με τους ρυθμούς του παρελθόντος, μπαίνει σε φάση όπου ο ανταγωνισμός εντείνεται και σε μία προσπάθεια να διατηρήσουν σε σταθερά επίπεδα το μερίδιο αγοράς ή και να προσελκύσουν μέρος των πελατών των ανταγωνιστών. Ευνοϊκά παρουσιάζονται τα δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία του κλάδου, αλλά και της γενικότερης οικονομίας της Ευρώπης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι στο σύνολο των καταναλωτικών δαπανών, 21,6% ξοδεύεται για στέγαση, 17,0% για τρόφιμα και ποτά, 14,6% για μεταφορές, 8,3% για ξενοδοχεία και εστιατόρια, και 7,7% για ένδυση και υπόδηση. Παρατηρούμε



πως το ποσοστό που καταναλώνεται για μεταφορές είναι το τρίτο μεγαλύτερο και με μικρή διαφορά μετά το ποσοστό για τρόφιμα και ποτά.

Στο διάγραμμα 4.1 παρατίθενται τα ποσοστά της τουριστικής χρήσης των μεταφορικών μέσων στις κυριότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρατηρείται ότι η χρήση του αεροπλάνου κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά χρήσης και αμέσως μετά ακολουθεί το αυτοκίνητο σαν μέσο μεταφοράς για τουριστική χρήση.



4.1 Διάγραμμα ποσοστών τουριστικής χρήσης μεταφορικών μέσων σε χώρες της Ε.Ε

#### 4.4.3 Μεγάλη ποσοστιαία συμμετοχή του σταθερού κόστους στο συνολικό κόστος

Αναφερόμενοι σε ένα κλάδο όπου για κάθε λεπτό που τα αεροσκάφη μιας επιχείρησης μένουν προσγειωμένα στο έδαφος αυτό τους κοστίζει πολύ ακριβά, μπορούμε να καταλάβουμε την αντιπαλότητα και τον ανταγωνισμό που αυτό προκαλεί στις επιχειρήσεις. Το σταθερό κόστος για μια αεροπορική εταιρεία (αεροσκάφη, απαιτήσεις αεροδρομίων, μισθοί κ.α) μπορεί να αποβεί καταστροφικό και αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου δείχνουν να το έχουν κατανοήσει πολύ καλά. Εντεταμένες προσπάθειες για να βρίσκονται στον αέρα τα αεροσκάφη τους διαρκώς και προσφορές για να προσελκύουν επιβάτες για ικανοποιητικές πληρότητες είναι κάποιες από τις ενέργειες του κλάδου που βρίσκονται πίσω από αυτό τον παράγοντα.

#### 4.4.4 Ελάχιστη διαφοροποίηση της υπηρεσίας και έλλειψη κόστους μετακίνησης

Η διαφοροποίηση της υπηρεσίας στον συγκεκριμένο κλάδο χαρακτηρίζεται ελάχιστη αν όχι ανύπαρκτη. Καμία από τις ανταγωνιζόμενες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν έχει καταφέρει να διαφοροποιήσει αισθητά την υπηρεσία της μέχρι στιγμής. Ο υποψήφιος επιβάτης σε αυτόν τον κλάδο τείνει να επιλέγει με βάση την τιμή και δεν αντιλαμβάνεται κάποια διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν έχουν δημιουργήσει στους πελάτες τους κάποιο

ιδιαίτερο κόστος μετακίνησης ώστε να τους αποτρέπουν να αλλάζουν από την μία αεροπορική εταιρεία στην άλλη.

#### 4.4.5 Χαμηλά εμπόδια εξόδου

Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλά εμπόδια εξόδου το οποίο είναι πολύ θετικό στοιχείο για τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που ανταγωνίζονται μέσα σε αυτόν. Πιο συγκεκριμένα, ο κλάδος δεν έχει εξειδικευμένα περιουσιακά στοιχεία τα οποία μια αεροπορική εταιρεία θα δυσκολευτεί να πουλήσει κατά την διάλυση της είτε στην χώρα της είτε σε άλλες χώρες, δεν έχει συναισθηματικά εμπόδια ή στρατηγικές αλληλεξαρτήσεις, κυβερνητικούς και κοινωνικούς περιορισμούς(με επιφύλαξη για εθνικό αερομεταφορέα). Επομένως, η ένταση μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων είναι υψηλή.

### **4.5 Πίεση/ Απειλή Από Υποκατάστατες Υπηρεσίες**

Όλες οι επιχειρήσεις ενός κλάδου ανταγωνίζονται με επιχειρήσεις άλλων κλάδων στις οποίες παράγονται υποκατάστατες υπηρεσίες, δηλαδή υπηρεσίες κλάδων που εξυπηρετούν παρόμοιες αγοραστικές ανάγκες με εκείνες του κλάδου των αερομεταφορών.<sup>12</sup> Οι υποκατάστατες αυτές υπηρεσίες καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, και θέτουν πολλές φορές ανώτατη τιμή πώλησης των υπηρεσιών των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων.

<sup>12</sup> Wheelen T., Hunger D, Strategic Management and Business Policy, Prentice Hall,2005

Έτσι, υποκατάστατες υπηρεσίες των αερομεταφορών είναι άλλα μέσα μεταφοράς όπως το πλοίο, το τρένο, το λεωφορείο, ταξί κλπ. Ωστόσο για τον συγκεκριμένο κλάδο πρέπει να λάβουμε υπόψη μας την ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει. Βέβαια σε ορισμένες περιοχές της Ευρώπης κυρίως νησιωτικές όπως για παράδειγμα το Ην. Βασίλειο οι υποκατάστατες υπηρεσίες δεν είναι σε θέση ουσιαστικά να υποκαταστήσουν την αερομεταφορά από και προς αυτές. Εξαιρείται φυσικά το δρομολόγιο Αγγλίας-Γαλλίας που μπορεί πλέον να υποκατασταθεί με την πρόσφατη δημιουργία του τούνελ που συνδέει τις δύο χώρες. Το λεωφορείο αποτελεί υποκατάστατο μέσο μεταφοράς, για παράδειγμα, μονάχα για μια πτήση Αθήνα- Ρώμη, αλλά για ταξίδια όπως Αθήνα-Λονδίνο δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ότι υπάρχει κάποιο υποκατάστατο της αεροπορικής πτήσης ή τουλάχιστον όχι σε βαθμό υπολογίσιμο. Σε κάθε περίπτωση το τι αποτελεί υποκατάστατο και τι όχι εξαρτάται από το πώς ορίζονται τα όρια του κλάδου. Στη στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών αερομεταφορών χαμηλού κόστους μπορεί η τιμή των υποκατάστατων υπηρεσιών (όχι ωστόσο η ποιότητα) να είναι χαμηλότερη, αλλά για τους περισσότερους προορισμούς υπάρχουν υπολογίσιμα υποκατάστατα. Παρόλα αυτά, η ποιότητα που προσφέρει αυτός ο τρόπος μετακίνησης σίγουρα τον κάνει να διαφοροποιείται αισθητά έναντι οποιωνδήποτε υποκατάστατων και να κάνει κάποιες φορές μη υπολογίσιμη ακόμα και την διαφορά τιμής. Οι ευρωπαϊκές αερομεταφορές αποτελούν υπηρεσίες που δεν είναι δυνατή η ολική υποκατάσταση. Επομένως, η απειλή που δημιουργείται από τις υποκατάστατες υπηρεσίες είναι μέτρια.

## 4.6 Πίεση των Ειδικών Ομάδων Ενδιαφέροντος

Στην ομάδα των ειδικών ομάδων ενδιαφέροντος του κλάδου θεωρούμε, τις κυβερνήσεις, το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας, τις τράπεζες ή τυχόν άλλα πιστωτικά ιδρύματα που δανείζουν τον κλάδο, τα εργατικά συνδικάτα, οι διάφοροι οργανισμοί όπως IATA, τους μετόχους των εταιρειών, τοπικές κοινωνίες καθώς και οι συγγενείς των θυμάτων από τυχόν αεροπορικά ατυχήματα κτλ.

Όσον αφορά στα εργατικά συνδικάτα παρατηρείται έντονη δραστηριοποίηση αυτών στον κλάδο. Δεν είναι λίγες οι φορές που κινητοποιήθηκαν μέσω απεργιών και στάσεων εργασίας προασπιζόμενοι συμφέροντα τους και καθελώνοντας τα αεροπλάνα των εταιρειών στο έδαφος. Κάτι τέτοιο μπορεί να προκαλέσει οικονομική καταστροφή για μια επιχείρηση και γι' αυτό οφείλουν να διατηρούν πολύ καλές σχέσεις με τα σωματεία. Ενώ, διάφοροι οργανισμοί όπως η IATA <sup>13</sup> (INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION) ή το APT (Air Passenger Tariff) παρεμβαίνουν έντονα στον κλάδο των αερομεταφορών ασκώντας πιέσεις και πολλές φορές επιβάλλοντας συγκεκριμένες διαδικασίες και ρυθμίσεις. Για παράδειγμα, η IATA εποπτεύει το ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης στα διάφορα επίπεδα για τη χορήγηση του σχετικού διπλώματος των αεροπορικών εισιτηρίων με στόχο την ορθή και κοινή εκπαίδευση όλων όσων δραστηριοποιούνται στον ευρύτερο κλάδο. Ακόμα το APT είναι η ετήσια έκδοση της Swissair της SAS και αποτελεί τον πρότυπο

---

<sup>13</sup>[www.iataonline.com](http://www.iataonline.com)

οδηγό για την έκδοση αεροπορικών εισιτηρίων και τους κανόνες αερομεταφοράς γενικώς.

Τέλος, μια ειδική ομάδα ενδιαφέροντος που μπορεί να διαμορφώσει συνθήκες στην στρατηγική ομάδα των αερομεταφορών της Ευρώπης (παρόλο που οι εταιρείες χαμηλού κόστους θεωρούνται εξαιρετικά ασφαλείς και χωρίς τραγικά δυστυχήματα στο ιστορικό τους) είναι οι συγγενείς των θυμάτων κάποιου αεροπορικού ατυχήματος και αυτό γιατί μπορεί να διαμορφώσει την κοινή γνώμη, να ασκήσει πιέσεις στην εταιρεία και μέσω αγωγών να αποσπάσει μεγάλα χρηματικά ποσά σαν αποζημιώσεις. Επομένως, μέτρια χαρακτηρίζεται η πίεση που προέρχεται από τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος.

#### **4.7 Τα εμπόδια κινητικότητας και πως επηρεάζουν τη στρατηγική ομάδα**

Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε έναν αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως :

- Αριθμός παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμός εξυπηρετούμενων αγορών

Επομένως, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν μια συλλογή επιχειρήσεων σε μια στρατηγική ομάδα. Γενικά, οι

επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία παράλληλα με τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική. Συνήθως, τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από το χαρακτηριστικό αυτό ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (*mobility barriers*) δημιουργούνται, καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή μπορεί να απαιτήσουν, και συνήθως απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου ή αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.<sup>14</sup>

Στην περίπτωση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των αερομεταφορών τα εμπόδια κινητικότητας είναι ισχυρά. Δεν είναι καθόλου εύκολο οι επιχειρήσεις κάθε ομάδας να κινηθούν προς τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που κύρια στρατηγική τους είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμπίεση του κόστους. Ένας τρόπος για την μετακίνηση των επιχειρήσεων των ομάδων είναι η δημιουργία μίας θυγατρικής εταιρείας στην στρατηγική ομάδα ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της British Airways (βλέπε διάγραμμα χαρτογράφησης 3.1) που δημιουργώντας την θυγατρική της Go κατάφερε να μετακινηθεί προς την στρατηγική ομάδα των

<sup>14</sup> Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

ευρωπαϊκών εταιρειών χαμηλού κόστους. Ειδικότερα, αν επιχειρήσει κανείς να εξετάσει τα εμπόδια κινητικότητας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους μεταξύ των στρατηγικών ομάδων που παρουσιάζονται στην χαρτογράφηση του κεφαλαίου 4, θα πρέπει προηγουμένως να έχει αξιολογήσει το βαθμό δυσκολίας της μεταβολής των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν για τη χαρτογράφηση αυτή. Υπενθυμίζεται ότι οι συγκεκριμένες μεταβλητές ήταν ο αριθμός των παρεχόμενων υπηρεσιών και το είδος των προορισμών (τοπικοί, διηπειρωτικοί διεθνείς). Πιο συγκεκριμένα είναι εξαιρετικά δύσκολο να «κινηθεί» μια εταιρεία από μια στρατηγική ομάδα σε μια άλλη όταν έχουν καθοριστεί σε κάθε ομάδα οι προορισμοί που εξυπηρετούνται και οι παρεχόμενες υπηρεσίες σε σχέση με το κόστος.

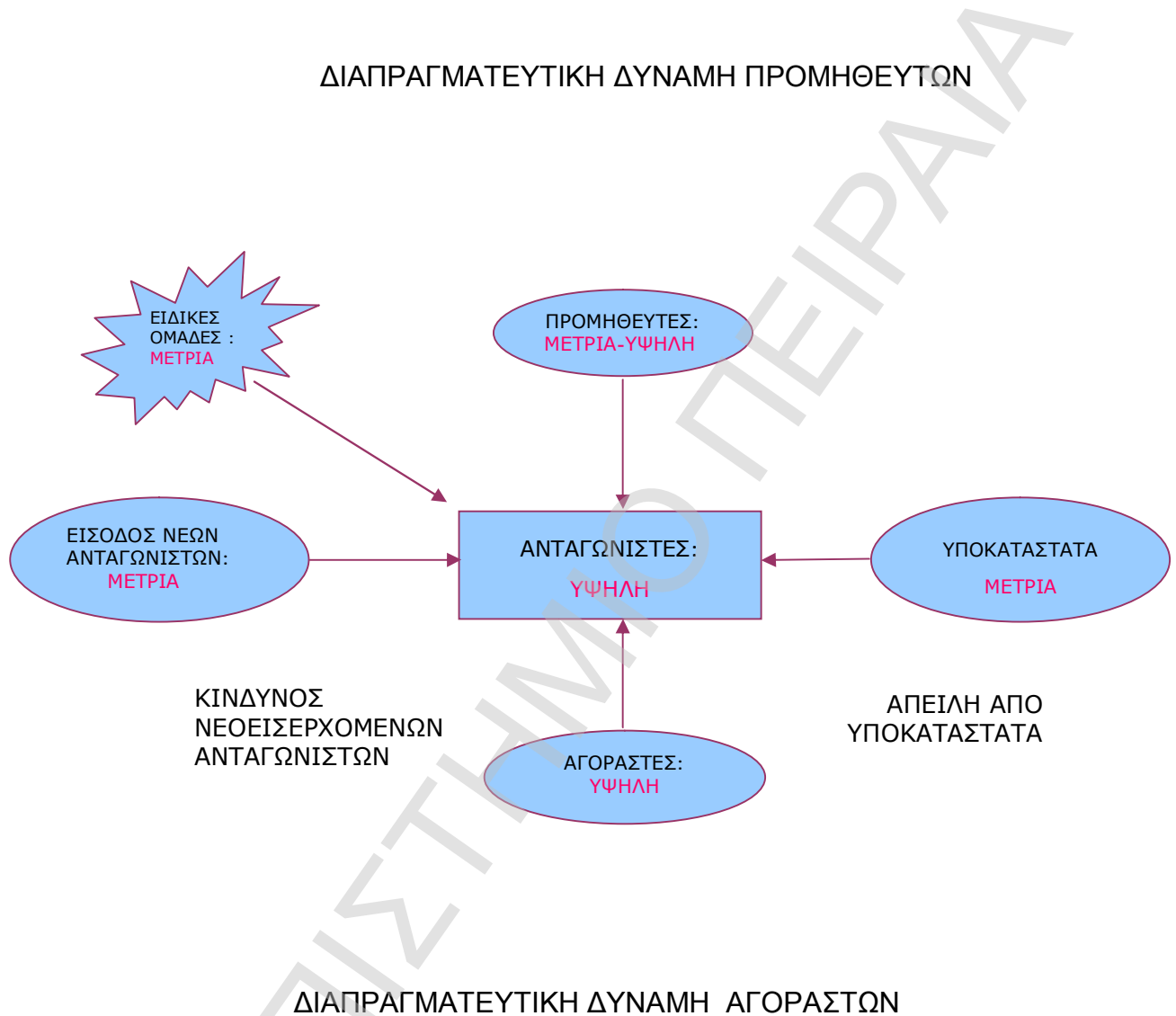
## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Στο κεφάλαιο 4 που προηγήθηκε γίνεται ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος δηλαδή της στρατηγικής ομάδας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη με την βοήθεια των 5 δυνάμεων σύμφωνα με τον Porter που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης. Μελετώντας την στρατηγική ομάδα και τα δεδομένα που σε αυτήν επικρατούν συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών χαρακτηρίζεται μέτρια προς υψηλή και ο κίνδυνος από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών εταιρειών χαμηλού κόστους μέτριος. Όσον αφορά τώρα στις υφιστάμενες επιχειρήσεις η πίεση που ασκείται μεταξύ τους είναι



υψηλή, όπως υψηλή είναι και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Τέλος, συμπεραίνεται ότι η απειλή από τις υποκατάστατες υπηρεσίες είναι μέτρια ενώ η πίεση που ασκούν οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος είναι επίσης μέτρια. Κατά συνέπεια η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μέτρια προς υψηλή και τα εμπόδια κινητικότητας ανάμεσα στις στρατηγικές ομάδες ισχυρά. Στο σχήμα 4.1 φαίνεται διαγραμματικά η τροποποίηση του υποδείγματος Porter. Στο επόμενο κεφάλαιο 5, παρατίθεται η ανάλυση της αεροπορικής εταιρείας Ryanair, που βρίσκεται στην στρατηγική ομάδα των ηπειρωτικών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Στο κεφάλαιο 4 που έπεται θα εκτιμηθεί το άμεσο ή μικρο-περιβάλλον της επιχείρησης και θα αναλυθούν οι πέντε δυνάμεις του Porter στη στρατηγική ομάδα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

**ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΜΕΝΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER**



Σχήμα 4.1 : Υπόδειγμα Porter

**ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΛΑΔΟΥ: ΜΕΤΡΙΑ (ΠΡΟΣ ΥΨΗΛΗ)**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, 2004
- § Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Ε. Μπένου, 2002

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Baye M., «Managerial Economics & Business Strategy», McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , «No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies», Virgin Publishing, 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., «Business Strategy», Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., «Flying off Course», Routledge, 1992
- § Doganis R., «The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century», Routledge, 2005
- § Dolan R., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, 1992
- § Harvard Business Review, «Harvard Business Review on Strategies for Growth», Harvard Business School Press, 1998
- § Harvard Business Essentials, «Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business», Harvard Business School Press, 2005

- § Kotler P., «Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets, Free Press», 1999
- § O' Connor W., «An Introduction to Airline Economics», Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., «Competitive Strategy», Free Press, 1980
- § Porter M., «Competitive Advantage», Free Press, 1985
- § Porter M., «What is Strategy?», Harvard Business Review, November-December 1996
- § Porter M., «Cases in Competitive Strategy», Free Press, 1983
- § Prahalad C., G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, May-June 1989
- § Rumlet R, «Strategy, Structure and Economic Performance», Harvard Business School Press.1974
- § Wheelen T. & Hunger D., «Strategic Management & Business Policy», Pearson, 2005

#### **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Alamdari F. and Fagan S., «Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of the low cost airlines», Routledge, part of the Taylor & Fransis Group, 25, 377-392,2005
- § Morrell P. , «Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers», 11, Elsevier, 303-312, 2005

- § Gillen D. , Lall A. , «Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports», Elsevier, 10, 41-50, 2004
- § Gillen D. ,Morrison W. , «Bundling integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors?», Journal of Air Transport Management, Pergamon, 9, 15-23, 2003
- § Barret S., «Peripheral Market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study», Journal of Air Transport Management, 5, 21-30, 1999
- § Wamock-Smith D., Potter A., «An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines», Journal of Air transport Management,11, 388-392, 2005

#### **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.alexanderconsulting.com](http://www.alexanderconsulting.com)
- § [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)
- § [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman)
- § [www.essaycrawler.com](http://www.essaycrawler.com)

- § [www.edition.cnn.com](http://www.edition.cnn.com)
- § [www.answers.com/ topic/ no-frills](http://www.answers.com/topic/no-frills)
- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)
- § [www.cheapflightfinder.co.uk/budget airlines 1.htm](http://www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)
- § [http:// dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF](http://dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF)
- § [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract)
- § [http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat\\_9-2\\_a2.pdf](http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat_9-2_a2.pdf)
- § <http://www.american.edu/honours>
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.goeurope.about.com](http://www.goeurope.about.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)
- § [www.Mercer Management Consulting.org](http://www.MercerManagementConsulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)

§ [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)

§ [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)

§ [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 5: Ανάλυση της αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους Ryanair

*«Αυτό που σε κάνει καλό στην αγορά υψηλών ναύλων σε κάνει ανεπαρκή στην αγορά χαμηλών ναύλων»*

**Michael O' Leary, CEO, Ryanair**

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται και αναλύεται η εταιρεία Ryanair, η οποία ανήκει στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθεται η ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας, η δομή της, οι χρηματοοικονομικές της επιδόσεις και οι στρατηγικές της. Επίσης, πραγματοποιείται και μια ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού της περιβάλλοντος καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες που βρίσκονται στο εξωτερικό της περιβάλλον.

### 5.1 Η ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας.

Η Ryanair υπήρξε η πρώτη ευρωπαϊκή εταιρεία χαμηλού κόστους και χαρακτηρίζεται ως ο μεγαλύτερος χαμηλού κόστους αερομεταφορέας. Είναι επίσης μέλος της ELFAA (European Low Fares Airline Association).<sup>1</sup> Η Ryanair μεταφέρει το τρέχον έτος 35 εκατομμύρια επιβάτες σε 438 χαμηλού κόστους διαδρομές σε 24 ευρωπαϊκές χώρες. Σαν εταιρεία, διαθέτει 18 ευρωπαϊκές βάσεις και ένα στόλο 100 καινούργιων Boeing 737-800 αεροσκαφών<sup>2</sup> και αναμένοντας να αποκτήσει 138 καινούργια αεροσκάφη ακόμη τα επόμενα 6

<sup>1</sup> [www.elfaa.com](http://www.elfaa.com)

<sup>2</sup> [www.airfleets.net/ageflotte/?file=calcop&opp=Ryanair](http://www.airfleets.net/ageflotte/?file=calcop&opp=Ryanair)



χρόνια.<sup>3</sup> Αυτά τα επιπρόσθετα αεροσκάφη θα επιτρέψουν στην Ryanair να διπλασιάσει σε μέγεθος τους επιβάτες της σε 70 εκατομμύρια περίπου μέχρι το 2012. Η Ryanair απασχολεί μια ομάδα 3.500 ατόμων από 25 διαφορετικές εθνικότητες. Η ιστορική διαδρομή της εταιρείας είναι η ακόλουθη:

### **1985**

Η Ryanair ιδρύθηκε από την οικογένεια Ryan με μετοχικό κεφάλαιο μόνο 1 λίρα και προσωπικό 25 ατόμων. Λάνσαρε την πρώτη εναέρια διαδρομή της τον Ιούλιο με καθημερινές πτήσεις από το Waterford, νοτιοανατολικά της Ιρλανδίας, στο Λονδίνο-Gatwick.

### **1986**

Η Ryanair αποκτά άδεια από τις τακτικές αρχές για να «προκαλέσει» τον διπολικό αντίπαλο British Airways και Aer Lingus στην διαδρομή Δουβλίνο-Λονδίνο. Προστίθενται 2 (46 θέσεων) turbo prop BAE748 αεροσκάφη.

### **1987**

Η Ryanair αποκτά το πρώτο της jet αεροσκάφος εκμισθώνοντας τρία αεροσκάφη από την ρουμανική αεροπορική εταιρεία, Tarom.

### **1988**

Η Ryanair εκμισθώνει άλλα τρία BAC 1-11 jets από την Tarom και εκμισθώνει επίσης ένα ολοκαίνουργιο ATR 42 turbo prop αεροσκάφος από την GPA για να εξυπηρετήσει μικρότερα περιφερειακά αεροδρόμια. Λανσάρει 2 νέα δρομολόγια Δουβλίνο-Μόναχο και Δουβλίνο-Βρυξέλλες.

---

<sup>3</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

**1989**

Ο στόλος της Ryanair αποτελείται τώρα από 6\*BAC 1-11 jets και 3\*ATR42 turbo prop.

**1990**

Μετά από τρία χρόνια γρήγορης ανάπτυξης σε αεροσκάφη, δρομολόγια και εντατικού τιμολογιακού ανταγωνισμού με την Aer Lingus και την British Airways, η οικογένεια Ryan επενδύει ακόμα 20 εκατομμύρια λίρες.

**1991**

Ο πόλεμος του Κόλπου ξεσπά τον Γενάρη και προκαλεί κατάρρευση της επιβατικής κίνησης και η Ryanair επιστρέφει τα 3\* ATR 42 στους ιδιοκτήτες τους.

**1992**

Η Ryanair συνεχίζει να αναδομείται περικόβοντας δρομολόγια και στόλο. Το δίκτυο δρομολογίων μειώνεται από 19 σε 6 διαδρομές. Αυξάνει όμως το στόλο jet από 6 σε 7 BAC1-11 και η επιβατική κίνηση αυξάνεται σε 45% εφόσον η Ryanair διαθέτει τα πιο φθηνά εισιτήρια της αγοράς.

**1993**

Η Ryanair λανσάρει την πρώτη διαδρομή Δουβλίνο-Birmingham καθημερινά για 5 χρόνια. Επίσης, αυξάνει τον στόλο της σε 11\*BAC1-11 αεροσκάφη αποκτώντας 4 πρώην αεροσκάφη της British Airways.

**1994**

Τον Ιανουάριο η Ryanair αποκτά το πρώτο της Boeing 737 και λανσάρει 2 νέα δρομολόγια Δουβλίνο-Manchester και Glasgow τον Απρίλιο. Την χρονιά αυτή η Ryanair αποκτά 8\*Boeing 737 και αντικαθιστά τα παλιά της BAC1-11.

**1995**

Η Ryanair ξεπερνά την Aer Lingus και την British Airways και αποκτά την μεγαλύτερη επιβατική γραμμή από Δουβλίνο-Λονδίνο. Η Ryanair είναι πλέον η μεγαλύτερη ιρλανδική εταιρεία για κάθε δρομολόγιο που ξεκινάει από το Δουβλίνο. Την ίδια χρονιά αγοράζει 4 ακόμη Boeing 737 έχοντας 11 αεροσκάφη συνολικά στον στόλο της.

**1996**

Η ανάπτυξη της Ryanair συνεχίζεται με νέα δρομολόγια σε Leeds-Bradford, Cardiff και Bournemouth τον Απρίλιο. Η Ryanair ψηφίζεται σαν «Best Value» αεροπορική εταιρεία. Ο στόλος της πλέον αγγίζει τα 12\*Boeing 737. Η Ευρωπαϊκή Ένωση με την πολιτική ανοικτού ουρανού (open skies policy) επιτρέπει στις εταιρείες να πετούν ελεύθερα στην Ευρώπη.

**1997**

Η Ryanair λανσάρει 4 ευρωπαϊκές διαδρομές από το Λονδίνο (Stansted) σε Stockholm Skavsta και Oslo Torp και με χαμηλού κόστους πτήσεις από Δουβλίνο σε Paris Beauvais και Brussels Charleroi. Η Ryanair στις 29 Μαΐου εισάγεται στο Χρηματιστήριο του Δουβλίνου και της Νέας Υόρκης.

**1998**

Η Ryanair συνεχίζει να ανοίγει διαδρομές στην Ευρώπη. Τον Μάρτη η εταιρεία τοποθετεί 2 δισ. λίρες για μια ολοκαίνουργια σειρά Boeing 737-800.

**1999**

Στις 20 Μαρτίου η Ryanair παραλαμβάνει την πρώτη της σειρά Boeing 737-800. Συνολικά 5 αεροσκάφη της παραδίνονται αυτή τη χρονιά. Νέα ευρωπαϊκά δρομολόγια λανσάρονται σε Frankfurt, Biarritz, Ostend, Ancona, Genoa, Turin, Derry και Aarhus σε Denmark.

**2000**

Τον Γενάρη η Ryanair λανσάρει το μεγαλύτερο ευρωπαϊκό website κρατήσεων [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com). Μέσα σε 3 μήνες στο site γίνονται 50.000 κρατήσεις την εβδομάδα. Μέσα από το site οι επιβάτες επωφελούνται από υπηρεσίες όπως :

- Χαμηλή ενοικίαση αυτοκινήτων
- Διαμονή σε ξενοδοχεία
- Ταξιδιωτική ασφάλεια

Η Ryanair προσθέτει 8\*B737-800 (σύνολο 13) και λανσάρει την πρώτη της βάση.

**2001**

Η Ryanair επιλέγει την πρώτη της βάση στις Βρυξέλλες με 5 επιπλέον B737-800 (στο σύνολο τους 18). Τον Αύγουστο μεταφέρει περισσότερο από 1 εκατομμύριο επιβάτες σε 1 μήνα για πρώτη φορά. Το τρομοκρατικό χτύπημα, όμως, στη Ν. Υόρκη τον Σεπτέμβρη (9/11) μειώνει την επιβατική κίνηση και εκτινάσσει τις τιμές του πετρελαίου στα ύψη.

**2002**

Η Ryanair επιλέγει τη δεύτερη βάση της στην Φρανκφούρτη και λανσάρει τον Απρίλιο 10 δρομολόγια για την Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νορβηγία, την Γαλλία και την Ιταλία. Αυτές οι χαμηλού κόστους πτήσεις προς τη Γερμανία σηματοδοτούν και το τέλος του «μονοπωλίου υψηλών τιμών» της Lufthansa. Η Ryanair μετατρέπεται σε Νο 1 αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη στην εξυπηρέτηση πελατών ξεπερνώντας τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες. Φημίζεται για την ακρίβεια και συνέπεια της, το μικρό ποσοστό ακυρώσεων των κρατήσεων και το μικρότερο ποσοστό απώλειας αποσκευών σε σχέση με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες.

**2003**

Η επέκταση της Ryanair σε ολόκληρη την Ευρώπη συνεχίζεται. Αποκτά την Buzz από την KLM τον Απρίλιο. Με την απόκτηση αυτή της Buzz δίνει στην Ryanair άμεση πρόσβαση σε 11 νέα γαλλικά περιφερειακά αεροδρόμια. Η Ryanair είναι πλέον η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία που λειτουργεί στο αεροδρόμιο Λονδίνου (Stansted). Δυο νέες βάσεις στο Μιλάνο και στη Στοκχόλμη ανοίγουν τον Φεβρουάριο και τον Απρίλιο αντίστοιχα.

**2004**

Η Ryanair είναι η πιο δημοφιλής αεροπορική εταιρεία στο Διαδίκτυο το 2003 σύμφωνα με την Google. Προσθέτει 24 καινούργια B737-800 (στο σύνολο τους 60) και αποσύρει 5 παλαιά τύπου B737-200. Λανσάρει 2 νέες βάσεις της στην Ρώμη Ciampino και την Βαρκελώνη Girona. Το 98% των κρατήσεων της Ryanair γίνεται μέσω του site της Ryanair.com.

**2005**

Η Ryanair λανσάρει 5 νέες βάσεις στο Liverpool στο αεροδρόμιο John Lennon, στο Shannon στη Δυτική Ιρλανδία, στην Pisa, στο Nottingham East Midlands και στο Cork συμπληρώνοντας τις 15 βάσεις στην Ευρώπη το 2005. Η Ryanair αποσύρει τα 737-200 και στην θέση τους τοποθετεί καινούργια 737-800. Η Ryanair έχει τον πιο καινούργιο στόλο αεροσκαφών με μέσο όρο ηλικίας τα 2 χρόνια και φημίζεται για την ακρίβεια και τη συνέπεια της.

**2006**

Με ρεκόρ 42,5 εκατομμυρίων επιβατών τον Μάρτη η Ryanair λαμβάνει το 100στό Boeing 737-800 και λανσάρει την υπηρεσία check-in μέσω του Διαδικτύου, δίνοντας την ευκαιρία στους επιβάτες να κάνουν on-line check-in. Η

Ryanair είναι η πρώτη αεροπορική εταιρεία που ανακοινώνει σχέδια για τη χρήση κινητού τηλεφώνου στο αεροσκάφος κατά τη διάρκεια της πτήσης.

## 5.2 Οργανωτική Δομή της Ryanair

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως λειτουργική, δεδομένου ότι αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση (Διοικητικό Συμβούλιο), την διοίκηση των επιμέρους τμημάτων καθώς και το υπόλοιπο υπαλληλικό προσωπικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι επικεφαλές των επιμέρους τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο ΔΣ το οποίο ενοποιεί τις αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο των επιχειρήσεων. Τα άτομα που απασχολούνται στην Ryanair είναι εξειδικευμένα στις επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι.

Παρακάτω παρουσιάζεται το BoD ( Board of Directors) της επιχείρησης<sup>4</sup>:

- Michael O'Leary, (Chief Executive)
- Kyran McLaughlin
- David Bonderman, (Chairman of Board)
- Emmanuel Faber
- Michael Horgan
- Klaus Kirchberger
- Ray MacSharry
- James R. Osborne
- Paolo Pietrogrande
- Tony Ryan (Founder)
- Donald Hacker
- Edward Wilson (Director of Personnel and In-flight)
- Howard Millar (Chief Financial Officer and Deputy CEO)
- Tommy Bread

---

<sup>4</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

### 5.3 Όραμα και αποστολή της Ryanair

Το όραμα της επιχείρησης απαντά σε ερωτήματα όπως :

- i. Σε ποια κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση στην δεδομένη στιγμή
- ii. Που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση μετά από κάποιο διάστημα
- iii. Τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον
- iv. Πως θα αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.<sup>5</sup>

**Όραμα της επιχείρησης** είναι να παρέχει ασφαλείς, ποιοτικές αερομεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλές τιμές στους πελάτες της σε μια σειρά ευρωπαϊκών προορισμών . Το παραπάνω επιτυγχάνεται μέσω της διατήρησης χαμηλού κόστους, ποιοτικής εκπαίδευσης του προσωπικού της, της διαρκούς προσπάθειας ανάπτυξης της εταιρείας και της καλής σχέσης της με τους προμηθευτές της.<sup>6</sup>

Αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο λόγος για τον οποίο υπάρχει η επιχείρηση.

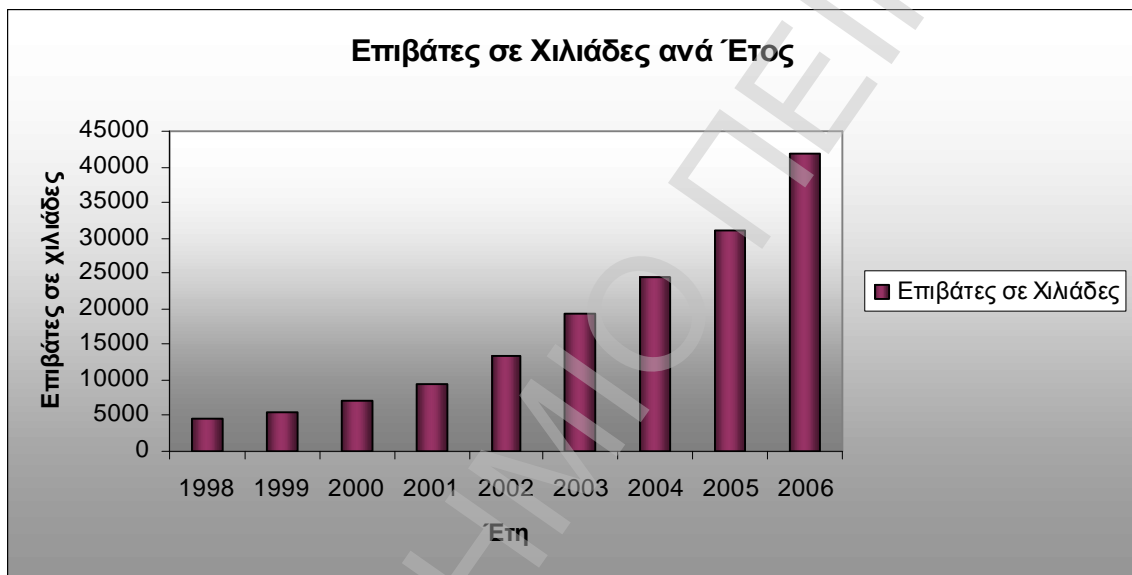
**Αποστολή της Ryanair** είναι να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες αερομεταφορών σε point-to-point διαδρομές με ποιότητα και ασφάλεια σε χαμηλές πάντα τιμές.

<sup>5</sup> Μπουραντάς Δ, Μάνατζμεντ, Μπένου, 2001

<sup>6</sup> Γεωργόπουλος Ν, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

## 5.4 Επιβατική κίνηση και load factors

Η αύξηση της επιβατικής κίνησης ανά έτος όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.1 είναι θεαματική και αποδεικνύεται πως η Ryanair άντλησε μερίδιο αγοράς όχι μόνο από συμβατικές αεροπορικές εταιρείες αλλά και από εταιρείες χαμηλού κόστους.



Διάγραμμα 5.1 Η επιβατική κίνηση της Ryanair ανά έτος

Πηγή : [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

Χαρακτηριστικά αξίζει να αναφερθεί ότι από το έτος που ιδρύθηκε η Ryanair (1985) και το οποίο έκλεισε με αριθμό επιβατών που μόλις άγγιζε τις 5000 η επιβατική κίνηση της εταιρείας ανήλθε στα 30,946,000 επιβάτες το 2005. Η Ryanair κάθε μήνα «ανεβάζει» στην ιστοσελίδα της ryanair.com πληροφορίες για τον όγκο της επιβατικής κίνησης που έχει.



Επιπλέον, δημοσιοποιεί πίνακα load factors των επιβατών της. Στον πίνακα 5.1 παρατίθενται ο αριθμός των επιβατών σε αναλογία των διαθέσιμων θέσεων <sup>7</sup> τα έτη 2005 και 2006.<sup>8</sup>

Πίνακας 5.1 Ποσοστά load factors των επιβατών της Ryanair

	Επιβάτες		Load Factor	
	2005	2006	2005	2006
Ιανουάριος	2,041,575	2,538,371	74%	74%
Φεβρουάριος	2,123,896	2,592,133	79%	78%
Μάρτιος	2,565,706	3,000,901	80%	79%
Απρίλιος	2,656,855	3,439,009	81%	85%
Μάιος	2,904,939	3,556,113	82%	82%
Ιούνιος	2,988,075	3,670,542	87%	87%
Ιούλιος	3,198,977	3,940,792	90%	90%
Αύγουστος	3,257,009	4,002,358	91%	91%
Σεπτέμβριος	3,023,819	3,537,431	87%	86%
Οκτώβριος	3,025,080	3,731,659	85%	83%
Νοέμβριος	2,748,889	3,161,617	81%	79%
Δεκέμβριος	2,833,765	3,361,169	82%	81%

Πηγή:

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

<sup>7</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/load\\_factor](http://en.wikipedia.org/wiki/load_factor)

<sup>8</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

## 5.5 Ανάλυση στρατηγικών

### 5.5.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στόχος της Ryanair είναι να καθιερωθεί σαν πρωτοπόρος ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους μέσα από συνεχείς βελτιώσεις και εκτενείς προσφορές των χαμηλού κόστους υπηρεσιών της. Η Ryanair στοχεύει να παρέχει χαμηλές τιμές εισιτηρίων που να δημιουργούν ολοένα αυξανόμενη επιβατική κίνηση, ενώ παράλληλα να διατηρεί μια συνεχή εστίαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα.

### 5.5.2 Τα Στοιχεία –Κλειδιά της Στρατηγικής της Ryanair

#### ü Χαμηλές τιμές εισιτηρίων

Οι τιμές των εισιτηρίων της Ryanair είναι σχεδιασμένες ώστε να αυξάνουν την ζήτηση. Η Ryanair θέτει φόρους σύμφωνα με τη ζήτηση για συγκεκριμένες πτήσεις και σύμφωνα με το διάστημα που απομένει από την ημερομηνία αναχώρησης. Το δρομολόγιο της πτήσης Δουβλίνο-Λονδίνο (Stansted) είναι η μεγαλύτερη διαδρομή σε σχέση με τον όγκο των επιβατών και οι φόροι για την διαδρομή αυτή κυμαίνονται από 0.99 έως 199 ευρώ.

#### ü Εξυπηρέτηση πελατών

Η στρατηγική της Ryanair είναι να προσφέρει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη. Σύμφωνα με αναφορές της Ένωσης των Ευρωπαϊκών Αεροπορικών εταιρειών και διαφόρων στατιστικών η Ryanair έχει επιτύχει ακρίβεια και συνέπεια, χαμηλό ποσοστό απώλειας αποσκευών και

ακυρώσεων κρατήσεων.<sup>9</sup> Η Ryanair το έχει επιτύχει αυτό εστιάζοντας στην εκτέλεση των υπηρεσιών και κάνοντας χρήση αεροδρομίων που δεν έχουν συνωστισμό.

#### ü Συχνές point-to-point πτήσεις σε μικρών διαδρομών δρομολόγια

Η Ryanair παρέχει συχνές point-to-point υπηρεσίες σε μικρών διαδρομών δρομολόγια κάνοντας χρήση περιφερειακών, δευτερευόντων αεροδρομίων. Τα δρομολόγια μικρών διαδρομών επιτρέπουν στην Ryanair να προσφέρει συχνές υπηρεσίες, ελαχιστοποιώντας την αναγκαιότητα να παρέχει παροχές που θα απαιτούσαν οι πελάτες σε πιο μακρινές διαδρομές.<sup>10</sup>

Επιλέγοντας τις διαδρομές της, η Ryanair ευνοεί τα δευτερεύοντα αεροδρόμια τα οποία διαθέτουν κατάλληλη μεταφορά προς τα κύρια πολυπληθή κέντρα.<sup>11</sup> Τα δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια δεν έχουν συνήθως συνωστισμό όπως τα κύρια αεροδρόμια και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να παρέχουν μεγαλύτερη συνέπεια στις ώρες αναχώρησης, πιο γρήγορες ώρες turnaround (ο χρόνος που ξοδεύεται στην φόρτωση και εκφόρτωση επιβατών), λιγότερες τερματικές καθυστερήσεις και πιο ανταγωνιστική προσβασιμότητα στα αεροδρόμια. Στον πίνακα 5.2 επισημαίνονται τα κεντρικά σημεία και τα δευτερεύοντα σημεία που χρησιμοποιεί η Ryanair.

<sup>9</sup> [www.ryancampaign.org](http://www.ryancampaign.org)

<sup>10</sup> [www.flightattitude.com?airline?Ryanair.htm](http://www.flightattitude.com?airline?Ryanair.htm)

<sup>11</sup> <http://groups.yahoo.com/group/ryanair>

Πίνακας 5.2 Κεντρικά και Δευτερεύοντα Σημεία της Ryanair

<b>KENTRIKA ΣΗΜΕΙΑ</b>	
	<b>Dublin International Airport</b>
	<b>London Stansted Airport</b>
	<b>Rome Ciampino Airport</b>
	<b>Pisa Galileo Galilei Airport</b>
	<b>Orio al Serio Airport</b>
	<b>Frankfurt-Hahn Airport</b>
	<b>Cork International Airport</b>
	<b>Liverpool John Lennon Airport</b>
	<b>London Luton Airport</b>
<b>ΠΟΛΕΙΣ-ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	
	<b>Girona</b>
	<b>Stockholm-Skavsta Airport</b>
	<b>Shannon International Airport</b>
	<b>Charleroi Brussels South</b>
	<b>East Midlands Airport</b>
	<b>Madrid Barajas International Airport</b>
	<b>Glasgow Prestwick Airport</b>

Πηγή: [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)<sup>12</sup>

#### ü Φθηνά λειτουργικά έξοδα

Το management της Ryanair πιστεύει πως η εταιρεία έχει τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιβατικές αεροπορικές εταιρείες. Η Ryanair πασχίζει να μειώσει ή να ελέγξει τα τέσσερα πρωταρχικά

<sup>12</sup> <http://www.ryanair.com/site/EN/dest.php?flash=chk>

έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας κύριας προγραμματισμένης αεροπορικής εταιρείας: i) έξοδα εξοπλισμού αεροπλάνου ii) αποδοτικότητα προσωπικού iii) έξοδα εξυπηρέτησης πελατών iv) προσβασιμότητα στα αεροδρόμια και διαχειριστικά έξοδα. Πιο αναλυτικά παρατίθενται τα κάτωθι:

i) Έξοδα εξοπλισμού αεροπλάνου

Η πρωταρχική στρατηγική της εταιρείας είναι να αγοράζει αεροσκάφη ενός συγκεκριμένου τύπου. Από το 1994 έως το 1998 η Ryanair αγόρασε μεταχειρισμένα Boeing 737-200A που ήταν 11 έως 17 χρόνων. Στα τέλη του 1990, υπήρξε μια σημαντική μείωση στον αριθμό αυτών των μεταχειρισμένων αεροσκαφών. Τον Μάρτιο του 1998, η Ryanair ανακοίνωσε ότι θα άρχιζε να αγοράζει καινούργια Boeing 737-800 «νέα γενιά» αεροσκαφών. Το management της εταιρείας πιστεύει ότι οι όροι του συμφωνητικού της Boeing είναι πολύ ευνοϊκοί για την Ryanair.

ii) Αποδοτικότητα προσωπικού

Η Ryanair προσπαθεί να ελέγξει τα εργατικά της έξοδα με το να αυξάνει συνεχώς την αποδοτικότητα της ήδη αποδοτικής εργατικής της δύναμης. Στο τέλος του Μαρτίου του 2004 η αποδοτικότητα υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των επιβατών που έκαναν κρατήσεις ανά εργαζόμενο. Η εταιρεία παρέχει στους εργαζόμενους της κίνητρα καθώς και ποσοστό επί των πωλήσεων των προϊόντων που γίνονται on board. Ο μέσος όρος μισθού ανά εργαζόμενο της Ryanair το 2004 ήταν 50,582 ευρώ ευνοϊκά συγκρινόμενο με τους ανταγωνιστές της Iberia, easyJet, Lufthansa, Aer

Lingus, British Airways όπου ο μέσος όρος μισθού είναι 42,077 41,377 38,329 και 37,602 αντίστοιχα.

iii) Έξοδα εξυπηρέτησης πελατών

Η Ryanair λαμβάνει μέρος σε συμφωνίες με ανταγωνιστικούς όρους για συγκεκριμένα αεροδρόμια για τη διαχείριση επιβατών και αεροσκαφών, για το ticketing και άλλες υπηρεσίες. Το management της εταιρείας προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικές τιμές για αυτές τις υπηρεσίες με το να διαπραγματεύεται πολυετή συμβόλαια σε σταθερές τιμές ή σε τιμές που υπόκεινται μόνο σε περιοδικές αυξήσεις λόγω πληθωρισμού. Η ανάπτυξη της διευκόλυνσης των κρατήσεων μέσω Internet και του κέντρου κρατήσεων έχει επιτρέψει στην Ryanair να ελαχιστοποιήσει τις προμήθειες των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Το οικονομικό έτος που έληξε στις 31 Μαρτίου 2004, η Ryanair δημιούργησε τα προγραμματισμένα επιβατικά έσοδά της μέσω των άμεσων πωλήσεων, με πωλήσεις μέσω του website της Ryanair και μέσω των άμεσων τηλεφωνικών κρατήσεων τα οποία κυμαίνονται σε 96% και 4% αντίστοιχα.

iv) Τέλη προσβασιμότητας αεροδρομίων

Η Ryanair προσπαθεί να ελέγξει την προσβασιμότητα στα αεροδρόμια και τις χρεώσεις των υπηρεσιών με το να εστιάζει σε αεροδρόμια που προσφέρουν ανταγωνιστικούς όρους. Το management της εταιρείας πιστεύει ότι το ρεκόρ μεταφοράς ενός μεγάλου όγκου επιβατικής κίνησης που έχει επιτύχει η Ryanair σε πολλά από τα αεροδρόμια, της έχει

επιτρέπει να διαπραγματεύεται ευνοϊκές συμφωνίες. Η Ryanair πασχίζει να μειώσει τα τέλη αεροδρομίου με το να επιλέγει, όταν αυτό είναι δυνατό, λιγότερο ακριβές πύλες και jetways.

#### ü Αξιοποιώντας το Internet

Κατά τη διάρκεια του Ιανουαρίου του 2000, η Ryanair μετέτρεψε το σύστημα κρατήσεων της από BABS (British Airways Booking System) σε ένα νέο σύστημα που ονομαζόταν Flightspeed, το οποίο λειτουργούσε σύμφωνα με ένα 10χρονο συμβόλαιο με την Accenture Open Skies ("Open Skies"). Σαν μέρος της εφαρμογής του νέου συστήματος κρατήσεων, η Open Skies δημιούργησε μια εφαρμογή κρατήσεων στο Internet την Skylights. Το σύστημα Skylights επιτρέπει στους χρήστες του Internet πρόσβαση στο σύστημα κρατήσεων της Ryanair καθώς και την πληρωμή επιβεβαιωμένων κρατήσεων σε πραγματικό χρόνο μέσω του website της Ryanair, το Ryanair.com. Από την προώθηση του συστήματος Skylights, η Ryanair διαφημίζει το website της μέσω της εφημερίδας, του ραδιοφώνου και της τηλεόρασης. Σαν αποτέλεσμα, οι κρατήσεις που είχε μέσω Internet αυξήθηκαν αισθητά, αγγίζοντας το ποσοστό του 96% όλων των κρατήσεων σε καθημερινή βάση τον Σεπτέμβριο του 2004.

#### ü Δέσμευση για τη διατήρηση της ασφάλειας και της ποιότητας

Η δέσμευση της Ryanair για ασφάλεια είναι πρωταρχική προτεραιότητα της εταιρείας και του management της. Αυτή η δέσμευση ξεκινά από την εκπαίδευση των πιλότων, το πλήρωμα των καμπίνων του αεροπλάνου και του προσωπικού και συμπεριλαμβάνει μια πολιτική διατήρησης των αεροσκαφών σύμφωνα με τα υψηλότερα ευρωπαϊκά πρότυπα. Η Ryanair δεν είχε ποτέ

κάποιο περιστατικό που να συσχετιζόταν με τραυματισμό επιβατών ή πληρώματος στο 20ετές ιστορικό λειτουργίας της.<sup>13</sup> Παρόλο που η Ryanair ενδιαφέρεται για την συντήρηση του στόλου της με αποτελεσματικό τρόπο, το management της εταιρείας δεν ενδιαφέρεται να επεκτείνει την πολιτική χαμηλού λειτουργικού κόστους σε τομείς ασφάλειας, συντήρησης, εκπαίδευσης προσωπικού ή ποιότητας. Η συντήρηση ρουτίνας των αεροσκαφών και οι υπηρεσίες επισκευών πραγματοποιούνται σε Δουβλίνο, Λονδίνο (Stansted), Γλασκόβη και Μιλάνο από την Ryanair και άλλα αεροδρόμια μέσω εγκεκριμένων συμβολαίων συντήρησης σύμφωνα με όρους του Μέρους 145/JAR 145, των ευρωπαϊκών προτύπων για τη συντήρηση. Η Ryanair φροντίζει για τη συντήρηση, τον έλεγχο και τις τακτικές επισκευές των αεροσκαφών της. Παρόμοιες συμφωνίες έχουν συνάψει η British Airways και η Aer Lingus.

#### **ü Αύξηση των λειτουργικών εξόδων μέσα από επικουρικές υπηρεσίες**

Η Ryanair παρέχει ποικίλες επικουρικές υπηρεσίες και εμπλέκεται σε άλλες δραστηριότητες συσχετιζόμενες με την εναέρια εξυπηρέτηση των επιβατών, συμπεριλαμβανομένου και εκτός πτήσεων υπηρεσιών, την εντός πτήσεως πώληση ροφημάτων και τροφίμων και ειδών καθώς και υπηρεσίες συσχετιζόμενες με το Internet. Σαν μέρος των εκτός πτήσεως προγραμματισμένων υπηρεσιών καθώς και των Internet υπηρεσιών, η Ryanair διανέμει υπηρεσίες διαμονής και ταξιδιωτική ασφάλεια όπως επίσης και ενοικίαση αυτοκινήτων μέσω του website της ([www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)) καθώς και των παραδοσιακών γραφείων τηλεφωνικών κρατήσεων που διαθέτει. Το

<sup>13</sup> <http://gospain.about.com/od/transportation/a/ryaneasycompari.htm>



management της εταιρείας πιστεύει ότι παρέχοντας υπηρεσίες μέσω του Internet η Ryanair αυξάνει τις πωλήσεις της, ενώ παράλληλα μειώνει το ανά μονάδα κόστος.

Για το οικονομικό έτος που τελειώνει για την εταιρεία στις 31 Μαρτίου 2004, οι επικουρικές υπηρεσίες υπολογίστηκαν ότι άγγιξαν το 13.9% των συνολικών λειτουργικών εσόδων της Ryanair, ενώ το οικονομικό έτος που έληγε στις 31 Μαρτίου 2003, το αντίστοιχο ποσοστό των συνολικών λειτουργικών εσόδων ήταν 13.1%. Η αύξηση αυτή αντανακλά υψηλότερα έσοδα που προκύπτουν από προγραμματισμένες λειτουργίες εκτός πτήσεως, από εντός πτήσεως πωλήσεις και από υπηρεσίες internet.

#### **ü Συγκεκριμένα κριτήρια για ανάπτυξη**

Χτίζοντας στην επιτυχία της στην αγορά της Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και στην επέκταση των υπηρεσιών της στην ηπειρωτική Ευρώπη, η Ryanair προτίθεται να ακολουθήσει ένα υλοποιήσιμο πλάνο ανάπτυξης στοχεύοντας σε συγκεκριμένες αγορές. Η Ryanair πιστεύει ότι θα αποκτήσει ευκαιρίες για συνεχιζόμενη ανάπτυξη :

- ✓ Εισάγοντας επιπρόσθετα δρομολόγια από το Ηνωμένο Βασίλειο ή την Ιρλανδία σε άλλες περιοχές της ηπειρωτικής Ευρώπης τα οποία εξυπηρετούνται από υψηλότερου κόστους αερομεταφορείς
- ✓ Αυξάνοντας την συχνότητα των υπηρεσιών για τα ήδη υπάρχοντα δρομολόγια
- ✓ Ξεκινώντας νέα δρομολόγια εντός των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

- ✓ Λαμβάνοντας υπόψη νέες πιθανές αγορές στο μέλλον
- ✓ Συνδέοντας αεροδρόμια εντός του ήδη υπάρχοντος δικτύου της
- ✓ Εγκαθιδρύοντας περισσότερες νέες βάσεις στην ηπειρωτική Ευρώπη.

### 5.5.3 Επιχειρησιακές στρατηγικές Ryanair

Η επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει μια επιχείρηση και τη στάση της απέναντι στις επιλογές αυτές. Η επιχειρησιακή στρατηγική αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως όλον και αποφασίζει για τη ροή των χρηματικών και λοιπών πόρων, καθώς και τις σχέσεις της εταιρείας με άλλες κοινωνικές ομάδες, συμφέροντα και το γενικότερο περιβάλλον. Η Ryanair φαίνεται να έχει επιλέξει την στρατηγική της ανάπτυξης.

#### Στρατηγική ανάπτυξης

Παραδοσιακά η επιδίωξη της ανάπτυξης παρουσιάζει μια μαγική έλξη για τις επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο, καθώς το μεγαλύτερο είναι το καλύτερο και το ακόμη πιο μεγάλο είναι το βέλτιστο. Στρατηγική ανάπτυξης σημαίνει επαύξηση του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού εργαζομένου και του μεριδίου αγοράς. Μια επιχείρηση μπορεί να αναπτυχθεί εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτυχθεί εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Η Ryanair είναι μια εταιρεία που έχει επιλέξει, πιο συγκεκριμένα, την στρατηγική της **συγκέντρωσης**. Η συγκέντρωση (concentration) αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Η συγκέντρωση επιτυγχάνεται με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού.

Η Ryanair σύμφωνα με την ιστορία της έχει επιλέξει να αναπτυχθεί εκμισθώνοντας αεροσκάφη, αλλάζοντας τα παλαιά αεροσκάφη με πιο εξελιγμένους τύπους αεροσκαφών όπως για παράδειγμα Boeing 737-800 και γενικότερα αναπτύσσοντας διαρκώς τον στόλο της. Κατά τη διάρκεια της εικοσαετούς πορείας της στον κλάδο των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους η Ryanair φροντίζει να επεκτείνει τον αριθμό των βάσεων της, λανσάροντας διαρκώς καινούργιες σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης αποκτώντας άμεση πρόσβαση σε περιφερειακά αεροδρόμια. Γενικότερα η εταιρεία αυτή σχεδιάζει να δραστηριοποιηθεί σε ένα αντικείμενο με μεγάλη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

#### Οριζόντια ολοκλήρωση

Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο αλυσίδας αξίας. Με την στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω της εξαγοράς ή της δημιουργίας μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

Η Ryanair τον Απρίλιο του 2003 εξαγοράζει την αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους Buzz από την KLM. Η Ryanair κλείνει την Buzz για ένα μήνα και την επαναλειτουργεί με 13 δρομολόγια στις μισές τιμές από ότι χρέωνε πριν η Buzz. Η απόκτηση αυτή της Buzz δίνει στην Ryanair άμεση πρόσβαση σε 11 νέα γαλλικά περιφερειακά αεροδρόμια.

#### **5.5.4 Επιχειρηματικές στρατηγικές Ryanair**

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), στόχο έχει τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος στην αγορά. Εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχειρηματικής μονάδας ούτως ώστε να αποσπαστεί η μέγιστη δυνατή αξία σε ότι αφορά τη διακίνηση των προϊόντων ή υπηρεσιών προς τον πελάτη. Η επιχειρηματική στρατηγική της Ryanair είναι προσανατολισμένη προς την ηγεσία κόστους.

Εστίαση στο κόστος

Επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης στο κόστος (focus strategy) αποβλέπουν στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Στην συγκεκριμένη περίπτωση η Ryanair εστιάζεται γεωγραφικά στην Ευρώπη και το επιτυγχάνει μέσω του χαμηλού κόστους. Το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς είναι μια γεωγραφική αγορά, η αγορά της Ευρώπης αφού σε αυτήν απευθύνεται η Ryanair. Η στρατηγική της εστίασης βασίζεται στην αρχή ότι μια επιχείρηση είναι ικανή να εξυπηρετήσει ένα στρατηγικό στόχο πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά από ότι οι

ανταγωνιστές της. Αυτό δηλαδή που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια τέτοια στρατηγική είναι να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτή την ιδέα. Η εστίαση στο κόστος απαιτεί:

- Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- Μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- Αυστηρό έλεγχο κόστους
- Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Εύκολη πρόσβαση σε φτηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος
- Μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως : έρευνα & ανάπτυξη πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση.

“Έχοντας μια επιχείρηση επιλέξει την στρατηγική εστίαση στο κόστος, θα έχει απόδοση πάνω από τη μέση απόδοση του κλάδου, παρά την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστικών δυνάμεων.”<sup>15</sup>

Η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους Ryanair ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους ασκώντας πίεση σε προμηθευτές και αερολιμένες προκειμένου την επίτευξη μείωσης των χρεώσεων.<sup>16</sup>

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα της τονίζοντας ιδιαίτερα την χαμηλή τιμή τους σε σχέση με αυτή των

<sup>15</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμντ, Μπένου, 2004

<sup>16</sup> <http://ryan-be-fair.org>

ανταγωνιστών.<sup>17</sup> Με βάση την αλυσίδα αξίας η επιχείρηση πρέπει να αναπτύσσει μια στρατηγική μείωση κόστους.<sup>18</sup>

Η Ryanair στάθηκε συνεπής στην στρατηγική κόστους. Χρησιμοποιεί κατά αποκλειστικότητα δευτεροβάθμια αεροδρόμια, σε σχετικά χαμηλές συχνότητες με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές-χρεώσεις των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης και εστιάζει στις νέες αγορές ελεύθερου χρόνου χωρίς άμεσο ανταγωνισμό. Χρησιμοποιεί μόνο ένα τύπο αεροσκαφών (Boeing 737) με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τα κόστη συντήρησης. Στόχος της είναι «να κρατάει τα αεροπλάνα στον αέρα» και να εξοικονομεί κόστη ανά πάσα στιγμή. Κατά τη διάρκεια της πτήσης δεν προσφέρεται ούτε φαγητό, ούτε αναψυκτικά. Αυτό πέρα από την εξοικονόμηση κόστους σε προμήθειες και αποθήκευση τροφίμων, ελαχιστοποιεί και το απαραίτητο προσωπικό καμπίνας. Κόστος εξοικονομείται ακόμα και από την τοποθέτηση αποσκευών. Αυτές τοποθετούνται σε τέτοιο σημείο ώστε να ξεφορτώνονται ενώ οι αποσκευές της επόμενης πτήσης φορτώνονται. Το μοντέλο της Ryanair εστιάζει στο κόστος και όχι στην ανάπτυξη αγορών.<sup>19</sup> Τον Ιανουάριο του 2000 τέθηκε σε ισχύ και το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων μέσω του Διαδικτύου εξοικονομώντας σημαντικό χρηματικό κόστος και διευκολύνοντας ακόμη περισσότερο τους πελάτες.

<sup>17</sup> <http://www.duchs.com/wp/2004/07/the-financial-operations-of-ryanair>

<sup>18</sup> Παπαδάκης Β., Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένου, 2002

<sup>19</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

## 5.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Στο σημείο αυτό θα πραγματοποιηθεί μια σύντομη αλλά ουσιαστική παρουσίαση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων της αεροπορικής εταιρείας Ryanair. Στόχος της παρουσίασης αυτής δεν είναι η στείρα απεικόνιση αριθμών και ποσοστών αλλά η συγκριτική ανάλυση του σήμερα σε σχέση με παλαιότερα έτη. Με αυτό τον τρόπο δίνεται στον αναγνώστη η ευκαιρία να διαπιστώσει με απτό τρόπο τα τεράστια άλματα ανάπτυξης της εταιρείας καθ' όλη τη διάρκεια λειτουργίας της.

Από το 1985 έως και σήμερα η εταιρεία επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην αύξηση του πλούτου των μετόχων της αλλά και στην γενικότερη ανάπτυξή της, προκειμένου να διεκδικήσει μια θέση στην αγορά ως πανευρωπαϊκός αερομεταφορέας. Ξεκινώντας από το οικονομικό έτος 1998 τα έσοδά της εταιρείας ανήλθαν στο ποσό των 231εκ. ευρώ. Από τότε έως και τις μέρες μας το ποσό αυτό γνώρισε κατακόρυφη αύξηση φτάνοντας το 2006 στα 1256 εκ ευρώ (ποσοστό αύξησης 443%). Ανάλογη πορεία ακολούθησαν και τα καθαρά κέρδη της Ryanair αφού από 48 εκ ευρώ το 1998 ανήλθαν στα 302 εκ. ευρώ το 2006 σημειώνοντας μια αύξηση 529%.<sup>20</sup> Με αυτόν τον τρόπο έχει καταφέρει να κερδίσει κατά κράτος τις ανταγωνιστικές της εταιρείες, μιας και η easyJet σημείωσε καθαρά κέρδη 63εκ. ευρώ το 2006 ενώ η πλειοψηφία των υπολοίπων εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη έκλεισαν τη χρήση αυτή με ζημιές.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Αρτίκης Γ, Χρηματοοικονομική Διοίκηση- Ανάλυση και Προγραμματισμός, Interbooks, 2002

<sup>21</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

Στην περίοδο 1998 - 2006 ο αριθμός των επιβατών τους οποίους εξυπηρετούσε η εταιρεία αυξήθηκε κατά 807% και συγκεκριμένα από τα 4,629,000 στα 42,000,000. Αυτό που παρατηρείται δηλαδή είναι ότι ο ρυθμός αύξησης των επιβατών τα τελευταία χρόνια είναι διπλάσιος από εκείνου των εσόδων.

Το ετήσιο καθαρό περιθώριο κέρδους κυμαίνεται κατά μέσο όρο στο 20% με τη χαμηλότερη τιμή του να εντοπίζεται κατά το οικονομικό έτος 2006 (18%) και τη μεγαλύτερη τιμή του το 2002 (24%).<sup>22</sup> Ο λόγος για τον οποίο το συγκεκριμένο γεγονός είναι άξιο προσοχής είναι διττός. Αφενός μεν το καθαρό περιθώριο κέρδους ελαχιστοποιείται κατά το οικονομικό έτος 2006 όπου σημειώθηκαν τα μεγαλύτερα έσοδα και κέρδη, αφετέρου η μέγιστη τιμή αυτού του δείκτη σημειώθηκε το έτος 2002 δηλαδή ένα μόλις χρόνο μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11 Σεπτεμβρίου.

Με την λήξη της χρήσης του 2006, τα λειτουργικά έξοδα ανήλθαν στα 440.685 εκ. ευρώ. Ισχύει γενικότερα στις αεροπορικές εταιρείες το 30-50% του συνολικού τους κόστους να είναι λειτουργικό κόστος.<sup>23</sup> Με βάση τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι τα λειτουργικά έξοδα αποτελούν ένα σχετικά μικρό ποσοστό του συνολικού κόστους της εταιρείας (αν και καλύπτουν το 1/3 των εσόδων), γεγονός το οποίο δικαιολογεί απόλυτα τη χάραξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής της, η οποία είναι προσανατολισμένη προς την εστίαση στο κόστος.

<sup>22</sup> <http://uk.finance.yahoo.com/q?s=RYA.I>

<sup>23</sup> Kleymann B, Seristo H, *Managing Strategic Airline Alliances*, Ashgate, 2005



Κατά την ίδια χρονιά τα έσοδα ανά επιβάτη<sup>24</sup> ανήλθαν στα 57 ευρώ κατά μέσο όρο. Παρατηρείται ότι σε σχέση με το 2005 όπου τα αντίστοιχα έσοδα ανά επιβάτη ήταν 52 ευρώ, σημειώθηκε μια αύξηση 8%. Στόχος της εταιρείας είναι να αυξήσει τον συγκεκριμένο δείκτη με την προοπτική να τον διπλασιάσει ως το 2012. Την τελευταία χρονιά η μέση τιμή του αεροπορικού ναύλου (για τις περιόδους αιχμής) αυξήθηκε κατά 9% συγκεκριμένα από 45 ευρώ τον Σεπτέμβριο του 2005 ανέβηκε στα 49 ευρώ το Σεπτέμβριο του 2006. Τη συγκεκριμένη χρονιά δηλαδή η μέση τιμή των ναύλων ήταν χαμηλότερη από τα μέσα έσοδα ανά επιβάτη.<sup>25</sup> Αυτή η τάση επικρατούσε και κατά τα προηγούμενα χρόνια. Παράλληλα το κόστος ανά μονάδα προϊόντος (στη προκειμένη περίπτωση αφορά την αεροπορική θέση), μειώνεται με υψηλούς ρυθμούς όπως φαίνεται και στον πίνακα 5.3.

Αρωγός στην προσπάθεια μείωσης του κόστους της εταιρείας θα είναι η παραλαβή των καινούργιων αεροσκαφών «νέας γενιάς» τα οποία θα διακρίνονται από τη χαμηλή κατανάλωσή τους σε καύσιμα. Με αυτόν τον τρόπο προβλέπεται ο συνολικός στόλος της εταιρείας να φτάσει τα 251 αεροσκάφη ως το 2012, ενώ παράλληλα έως την ίδια χρονιά να έχει επιτευχθεί μια μείωση της τάξεως του 45% σε κατανάλωση ενέργειας.

Όσον αφορά τη ρευστότητα της εταιρείας αυτή παραμένει σε σταθερά επίπεδα τα τελευταία 10 χρόνια με μικρές διακυμάνσεις από το μέσο ποσοστό της το οποίο ανέρχεται στο 25%. Συγκεκριμένα κατά τα έτη 2000, 2002, 2004 το ποσοστό αυτό έλαβε τις τιμές 34%, 32%, 30%.

<sup>24</sup> Revenue per pax : προκύπτουν από τον λόγο των συνολικών εσόδων δια του πλήθους των επιβατών.

<sup>25</sup> [www.londonstockexchange.com](http://www.londonstockexchange.com)

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι όλες οι παραπάνω επιδόσεις κρίνονται απόλυτα ικανοποιητικές αφού θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς τους ιδιαίτερα δυσμενείς μακροοικονομικούς παράγοντες οι οποίοι εμφανίστηκαν τα τελευταία χρόνια και οι οποίοι αναλύθηκαν πιο διεξοδικά στο κεφάλαιο 2 κατά την περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενδεικτικά υπενθυμίζεται η αύξηση των τιμών πετρελαίου στο ευρύτερο κλίμα πληθωριστικών τάσεων. Στοιχεία από όσα αναφέρθηκαν στην παραπάνω χρηματοοικονομική ανάλυση υπάρχουν στον πίνακα 5.3

**Πίνακας 5.3 Στοιχεία εξέλιξης της Ryanair σε συγκεκριμένα έτη**

<b>ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ RYANAIR ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΤΗ</b>					
	<b>1998</b>	<b>2000</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>	<b>2006</b>
<b>Αριθμός Επιβατών</b>	4629	7002	13419	24635	42000
<b>Μείωση κόστους ανά θέση</b>	51%	41.3%	32,2%	27.3	24,8
<b>Περιθώριο κέρδους</b>	20%	20%	24%	21%	18%
<b>Ρευστότητα</b>	25%	32%	34%	30%	25%
<b>Πηγή: <a href="http://www.ryanair.com">www.ryanair.com</a></b>					

## 5.7 Περιβαλλοντική Πολιτική της Ryanair

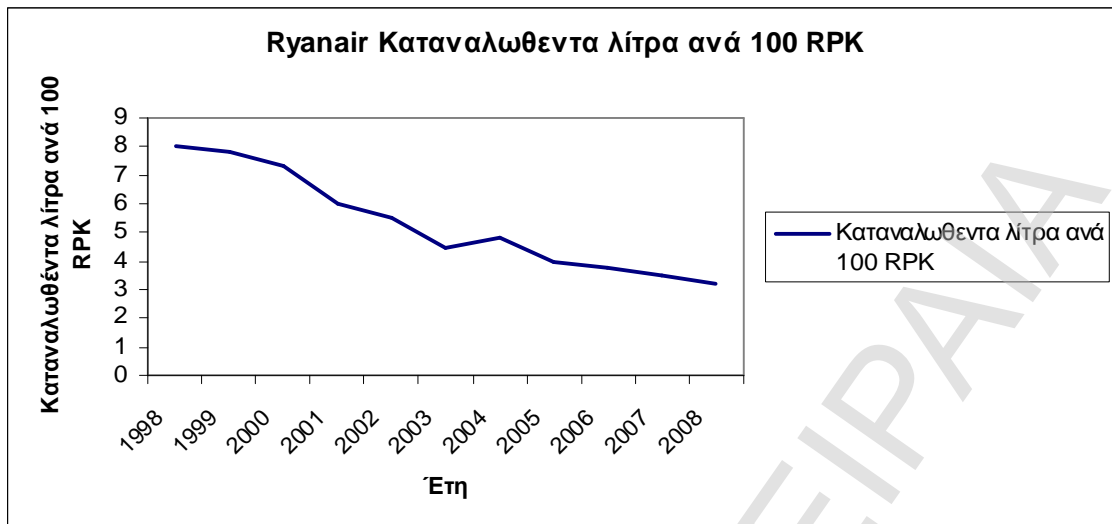
Η σταθερή ανάπτυξη της Ryanair έχει επιτευχθεί μέσα από έναν τρόπο φιλικό για το περιβάλλον, επενδύοντας σε αεροσκάφη και τεχνολογίες που ελαχιστοποιούν τις εκπομπές ρυπογόνων αερίων και CO<sub>2</sub> (διοξειδίου του άνθρακα). Η Ryanair εφαρμόζει τόσο λειτουργικές όσο και εμπορικές αποφάσεις που βοηθούν στην άμβλυνση των αρνητικών περιβαλλοντικών συνεπειών.

Η Ryanair επενδύει 17 δισ. λίρες για την αντικατάσταση του στόλου της και σε πρόγραμμα επέκτασης που ξεκίνησε από το 1999. Όλα τα παλαιού τύπου Boeing 737-200 αντικαταστάθηκαν με ολοκαίνουργια 737-800 της «νέας γενιάς αεροσκαφών». Η Ryanair διαθέτει πλέον τον νεότερο και λιγότερο ρυπογόνο στόλο αεροσκαφών στην Ευρώπη, με μέσο όρο ηλικίας 2,5 χρόνια (όταν ο μέσος όρος ηλικίας στόλου στην Ευρώπη είναι τα 11 χρόνια). Η αντικατάσταση των Boeing 737-200 με την νέα γενιά 737-800 μείωσε την κατανάλωση καυσίμων αλλά και εκπομπών CO<sub>2</sub> σε 45%.<sup>26</sup>

Επίσης, η χρήση των δευτερευόντων αεροδρομίων σε point-to-point υπηρεσίες περιορίζει τις εκπομπές ρυπογόνων ουσιών και μείωση καυσίμων. Ο συνδυασμός αυτών των λειτουργικών και εμπορικών προτεραιοτήτων οδήγησε σε συνολική μείωση εκπομπών και κατανάλωσης καυσίμων της τάξεως του 52% από το 1998 μέχρι το 2006-όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 5.3.

---

<sup>26</sup> [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)



Διάγραμμα 5.3 Καταναλωθέντα λίτρα καυσίμων ανά έτος

Πηγή : [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

Η Ryanair φροντίζει επίσης και για τη μείωση του θορύβου και της ηχορύπανσης εφαρμόζοντας σύγχρονη τεχνολογία και λειτουργικά μέτρα. Επίσης, το επιχειρηματικό μοντέλο χαμηλού κόστους της εταιρείας το οποίο δεν προσφέρει φαγητό, ποτά και εφημερίδες συμβάλλει στη μείωση των ρύπων.

## 5.8 Παρουσίαση ανάλυσης S.W.O.T

Η ανάλυση S.W.O.T αποτελεί τα τελευταία χρόνια βασικό εργαλείο ανάλυσης μιας επιχείρησης, μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. S.W.O.T είναι το ακρωνύμιο που αποτελείται από τις εξής λέξεις:

- **S**trengths – Δυνάμεις
- **W**eaknesses-Αδυναμίες
- **O**pportunities-Ευκαιρίες
- **T**hreats-Απειλές

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αφορούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές το εξωτερικό περιβάλλον αυτής. Πιο απλά η S.W.O.T ανάλυση σκοπό έχει να αναγνωρίσει τις δυνάμεις, τους πόρους που διαθέτει αλλά και με ποιους τρόπους τους χρησιμοποιεί αλλά και τα αδύνατα σημεία της, τα σημεία που κάνουν ενδεχομένως την επιχείρηση ευάλωτη. Στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης η ανάλυση S.W.O.T αναγνωρίζει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά καθώς και τις απειλές που τυχόν επηρεάζουν την λειτουργία της.<sup>27</sup>

Μελετώντας την περίπτωση της ιρλανδικής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, της Ryanair καταλήγουμε στα παρακάτω:

### 5.8.1 Δυνάμεις

Τα δυνατά σημεία της Ryanair είναι τα εξής:

#### ✚ Ισχυρό brand name

Η Ryanair θεωρείται πρωτοπόρος και μια από τις πιο διάσημες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

#### ✚ Εξειδικευμένο προσωπικό

Η επιλογή του προσωπικού είναι αυστηρή και έχει ως κριτήριο της την ευρύτητα ικανοτήτων.

#### ✚ Ευρύτατο δίκτυο

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε 18 ευρωπαϊκές βάσεις εκτελώντας 438 διαδρομές σε 24 ευρωπαϊκές χώρες.

---

<sup>27</sup> Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Μπένου, 2004

- ✚ Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα αναχώρησης και άφιξης.

Η Ryanair φημίζεται για την ακρίβεια και την συνέπεια της στο ωράριο των δρομολογίων της.

- ✚ Χρήση εξελιγμένων αεροσκαφών τύπου Boeing.

Διαθέτει στόλο καινούργιων 100 αεροσκαφών τύπου Boeing 737-800

- ✚ Καλή σχέση value for money

Ικανοποιητική είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που διαθέτει σε σχέση με τις χαμηλές τιμές. Πολύ μικρό ποσοστό απώλειας αποσκευών των επιβατών καθώς και ακύρωσης κρατήσεων.

- ✚ Κάλυψη μεγάλου εύρους προορισμών σε σύντομο χρονικό διάστημα

- ✚ Πολύ οργανωμένη ιστοσελίδα

Εύχρηστη, με πλήθος έγκυρων πληροφοριών, βραβευμένη για την λειτουργικότητα και την χρηστικότητα της.

- ✚ Μικρά λειτουργικά έξοδα

Ελάχιστη διαφήμιση, μηδαμινό κόστος εξυπηρέτησης πελατών, χαμηλό κόστος πτήσεων.

### 5.8.2 Αδυναμίες

Τα αδύνατα σημεία της Ryanair είναι τα εξής:

- ✚ Ακαμψία σε τυχόν αλλαγές κρατηθεισών θέσεων.

- ✚ Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ό,τι αφορά στο βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη.

- ✚ Αδύναμη πολιτική διατήρησης των πελατών της

- ✚ Δυσκολία κράτησης στους μη-χρήστες του Internet ή πιστωτικών καρτών.
- ✚ Έλλειψη ανέσεων κατά την διάρκεια της πτήσης
- ✚ Δρομολόγια αποκλειστικά και μόνο στην Ευρώπη

Τα αδύνατα αυτά σημεία της Ryanair αφορούν την πλειονότητα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Αυτό απορρέει από τα χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι απευθύνονται σε χρήστες Internet ή χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια για την αποφυγή της υψηλής φορολογίας.

### 5.8.3 Ευκαιρίες

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την Ryanair είναι οι πιο κάτω :

- ✚ Ολοένα και ευρύτερη διάδοση του Internet

Οι χρήστες του Internet αυξάνονται συνειδητοποιώντας την ευκολία και τη μείωση του κόστους.

- ✚ Ολοένα και ευρύτερη χρήση πιστωτικών καρτών

Η ελαστικότητα στα κριτήρια για την έκδοση πιστωτικών καρτών και η μείωση της εξάρτησης από γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγούν στην αύξηση της χρήσης πιστωτικών καρτών.

- ✚ Η πολιτική του ανοικτού ουρανού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Open Skies Policy)

Επιτρέπεται στις εταιρείες να πετούν ελεύθερα χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες στην Ευρώπη.

#### ✚ Διεθνοποίηση της αγοράς

Η ανάγκη των στελεχών των πολυεθνικών επιχειρήσεων που δημιουργούνται, για μετακίνηση

#### ✚ Ανάπτυξη νέων ειδών τουρισμού

Με την ανάπτυξη νέων ειδών τουρισμού όπως ο θαλάσσιος τουρισμός αλλά και τη διεύρυνση των ήδη υπαρχόντων όπως του συνεδριακού, ιαματικού τουρισμού οι μετακινήσεις τείνουν να αυξηθούν.

### 5.8.4 Απειλές

Οι απειλές που παρουσιάζονται για την Ryanair είναι οι εξής :

#### ✚ Τρομοκρατία

Η σύγχρονη απειλή όχι μόνο για τις αερομεταφορές αλλά και για ολόκληρο τον τουρισμό είναι η τρομοκρατία. Πιο έντονο έγινε το συναίσθημα του φόβου για τις αεροπορικές πτήσεις μετά το τρομοκρατικό χτύπημα της 11 Σεπτεμβρίου στους Δίδυμους Πύργους της Ν. Υόρκης αλλά και με τα τρομοκρατικά χτυπήματα στο Λονδίνο και την Ισπανία.

#### ✚ Διαρκής αύξηση των τιμών του πετρελαίου

Η ανοδική πορεία της τιμής του «μαύρου χρυσού» οδηγεί στην αύξηση των λειτουργικών εξόδων των αεροπορικών εταιρειών.



#### ✚ Ανάπτυξη υποκατάστατων

Η ανάπτυξη των τρένων μεγάλης ταχύτητας και των οδικών ταξιδιών αποτελούν απειλή γιατί ενδέχεται να αντλήσουν μερίδιο αγοράς από τις αεροπορικές εταιρείες, ιδιαίτερα της ευρωπαϊκής αγοράς.

#### ✚ Γενικότερη οικονομική κρίση

Η γενικότερη οικονομική κρίση και η διαρκής μείωση του διακριτικού εισοδήματος των νοικοκυριών μειώνει την δυνατότητα για ταξίδια.

#### ✚ Εξάρτηση από προμηθευτές

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών όπως περιφερειακά αεροδρόμια, catering, καύσιμα είναι μεγάλη.

#### ✚ Προσφορές από charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες.

Οι προσφορές που κάνουν οι charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες ενδεχομένως να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς.

Μέσα από την ανάλυση S.W.O.T παρατίθενται χρήσιμα στοιχεία για το τι πρέπει να αλλάξει και τι να διατηρήσει η Ryanair από το εσωτερικό της περιβάλλον και τι να προσέξει και τι να αξιοποιήσει από το εξωτερικό της περιβάλλον.

## 5.9 Οι άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair

Ανάμεσα στις κύριες ανταγωνιστικές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι και οι :

5.4 Πίνακας άμεσων ανταγωνιστών της Ryanair

Αεροπορική Εταιρεία	Αεροπορική Εταιρεία
*easyJet	*SkyEurope
*Monarch Airlines	*Vueling
*Bmibaby	*Wizz Air
*Air Berlin	*Flybe
*GermanWings	*Thomsonfly
*Transavia	*HLX.com
*Jet2	

Το 2004 περίπου 60 νέες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έλαβαν χώρα στην αγορά. Επιπρόσθετα, η Aer Lingus ενώ παραδοσιακά ήταν μια εταιρεία full-service από το 2002 και έπειτα ακολούθησε μια στρατηγική χαμηλού κόστους, αυξάνοντας τον ανταγωνισμό με την Ryanair στις ιρλανδικές διαδρομές.

Οι αερομεταφορείς που προσπάθησαν να ανταγωνιστούν άμεσα την Ryanair, αντιμετώπιστηκαν άγρια από αυτήν. Η Ryanair μείωνε τους φόρους κάτω από αυτούς που είχαν οι ανταγωνιστές της. Σε απάντηση της MyTravelLite, που άρχισε να ανταγωνίζεται την Ryanair στην διαδρομή Birminham-Dublin το 2003, η Ryanair εγκαθίδρυσε ανταγωνιστικές πτήσεις σε κάποιες από τις διαδρομές της MyTravelLite μέχρι να την βγάλει «εκτός παιχνιδιού». Η εταιρεία Go ήταν

μια ακόμα εταιρεία που προσπάθησε να προσφέρει τις υπηρεσίες της από τα κεντρικά σημεία της Ryanair από Dublin-Glasgow και Edinburgh στην Σκωτία. Μια άγρια μάχη ξεκίνησε και κατέληξε με την εταιρεία Go να αποσύρει τις υπηρεσίες της από το Δουβλίνο.<sup>28</sup>

Τον Σεπτέμβριο του 2004, ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Ryanair, η easyJet, ανακοινώνει δρομολογία της στην Ιρλανδική Δημοκρατία για πρώτη φορά ξεκινώντας με την διαδρομή Cork-London Gatwick και για πρώτη φορά ανταγωνίζεται την Ryanair στο ίδιο της το έδαφος. Η easyJet ανακοινώνει τον Ιούλιο του 2006 ότι θα αποσύρει τις υπηρεσίες της από τις διαδρομές Gatwick-Cork, Gatwick-Shannon και Gatwick-Knock. Μέσα σε 2 εβδομάδες η Ryanair ανακοινώνει ότι θα αποσύρει τις υπηρεσίες της από τις διαδρομές Gatwick-Knock και Luton-Shannon.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Στο κεφάλαιο 5 παρατίθεται η ανάλυση της ευρωπαϊκής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, Ryanair. Μέρη της ανάλυσης αυτής αποτελούν: η ταυτότητα και το ιστορικό της επιχείρησης, η οργανωτική της δομή, οι επιχειρησιακές και επιχειρηματικές της στρατηγικές καθώς και οι χρηματοοικονομικές της επιδόσεις. Για την ευρύτερη ανάλυση, κατανόηση και αξιολόγηση της εταιρείας αυτής παρατίθενται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του εσωτερικού της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και οι ευκαιρίες που πηγάζουν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

<sup>28</sup> [www.airlinequality.com/Forum/ryan.htm](http://www.airlinequality.com/Forum/ryan.htm)

Αναλύοντας την Ryanair συμπεραίνονται τα εξής:

- Η Ryanair συνεχίζει να είναι μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους. Κύρια φιλοσοφία της εταιρείας είναι ότι «το χαμηλό κόστος νικά»!
- Η Ryanair διαθέτει και θα συνεχίζει να κάνει χρήση χαμηλών τελών ελλιμενισμού διατηρώντας και αυξάνοντας τα περιθώρια κέρδους της στο μέλλον.
- Σχεδιάζει τον διπλασιασμό της επιβατικής κίνησης και των κερδών της έως το 2010.
- Εισχωρεί σε νέα αεροδρόμια και δημιουργεί διαρκώς τις νέες βάσεις της.
- 167 νέες γενιάς αεροσκάφη διευκολύνουν την ανάπτυξής της στο μέλλον
- Διατηρεί τα χαμηλά κόστη της και προσανατολίζεται προς την επιχειρηματική στρατηγική εστίασης στο κόστος.

Στο επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα που απορρέουν από τη συνολική εργασία καθώς και οι προοπτικές που ενδεχομένως έχει μια νέο-εισερχόμενη εταιρεία στον κλάδο των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5<sup>ΟΥ</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ****ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Αρτίκης Γ., «Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός», Interbooks, 2002
- § Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, 2004
- § Καρβούνης Σ., «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Μεθοδολογία, Τεχνικές, Θεωρία, Σταμούλη, 2000
- § Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Ε. Μπένου, 2002
- § Μπουραντάς Δ, «Μάνατζμέντ», Μπένου, 2001

**ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Baye M., «Managerial Economics & Business Strategy», McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , «No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies», Virgin Publishing, 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., «Business Strategy», Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., «Flying off Course», Routledge, 1992
- § Doganis R., «The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century», Routledge, 2005

- § Dolan R., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, 1992
- § Harvard Business Review, «Harvard Business Review on Strategies for Growth», Harvard Business School Press, 1998
- § Harvard Business Essentials, «Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business», Harvard Business School Press, 2005
- § Kotler P., «Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets», Free Press, 1999
- § O' Connor W., «An Introduction to Airline Economics», Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., «Competitive Strategy», Free Press, 1980
- § Porter M., «Competitive Advantage», Free Press, 1985
- § Porter M., «What is Strategy?», Harvard Business Review, November-December 1996
- § Porter M., «Cases in Competitive Strategy», Free Press, 1983
- § Prahalad C., G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, May-June 1989
- § Rumlet R, «Strategy, Structure and Economic Performance», Harvard Business School Press. 1974
- § Wheelen T. & Hunger D., «Concepts in Strategic Management & Business Policy», Pearson, 2005

**ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Alamdari F. and Fagan S., «Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of the low cost airlines», Routledge, part of the Taylor & Fransis Group, 25, 377-392,2005
- § Barbot C, «Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of Ryanair-Charleroi Airport agreement», Journal of Air Transport Management, Elsevier, 12, 197-203, 2006
- § Barret S., «Peripheral Market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study», Journal of Air Transport Management, 5, 21-30, 1999
- § Cappel, K, «Renegade Ryanair-Can CEO Michael O' Leary Capture the Continent?», Business Week, May 14, 2001
- § Gillen D., Lall A., «Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports», Journal of Air Transport Management, 10, Elsevier, 41-50, 2004
- § Gillen D. ,Morrison W. , «Bundling integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors?», Journal of Air Transport Management, Pergamon, 9, 15-23, 2003

- § Morrell P., «Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers», Journal of Air Transport Management,11, Elsevier, 303-312, 2005
- § Wamock-Smith D., Potter A., «An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines», Journal of Air transport Management,11, 388-392, 2005
- § Wallace C.P, «Leader of the Low-Fare Pack», Fortune, December 7, p.92-94, 1998

#### ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.alexanderconsulting.com](http://www.alexanderconsulting.com)
- § [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)
- § [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman)
- § [www.essaycrawler.com](http://www.essaycrawler.com)
- § [www.edition.cnn.com](http://www.edition.cnn.com)
- § [www.elfaa.com](http://www.elfaa.com)
- § [www.answers.com/](http://www.answers.com/) topic/ no-frills
- § [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)



- § [www.cheapflightfinder.co.uk/budget\\_airlines\\_1.htm](http://www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)
- § [http:// dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF](http://dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF)
- § [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract)
- § [http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat\\_9-2\\_a2.pdf](http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat_9-2_a2.pdf)
- § <http://www.american.edu/honours>
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.goeurope.about.com](http://www.goeurope.about.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)
- § [www.Mercer\\_Management Consulting.org](http://www.Mercer_Management_Consulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)
- § [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)
- § [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)
- § [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

§ <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

## Κεφάλαιο 6: Γενικά συμπεράσματα και προοπτικές για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση

*«Δεν βλέπεις το δέντρο αν δε δεις τη σκιά του από ψηλά»*

Amelia Earhart

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Με αυτό το κεφάλαιο ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία και αναλύεται η αξία και η συνεισφορά της. Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται όλα τα συμπεράσματα σχετικά με την ανάλυση της στρατηγικής ομάδας των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους καθώς και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση της πρώτης ευρωπαϊκής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, της Ryanair.

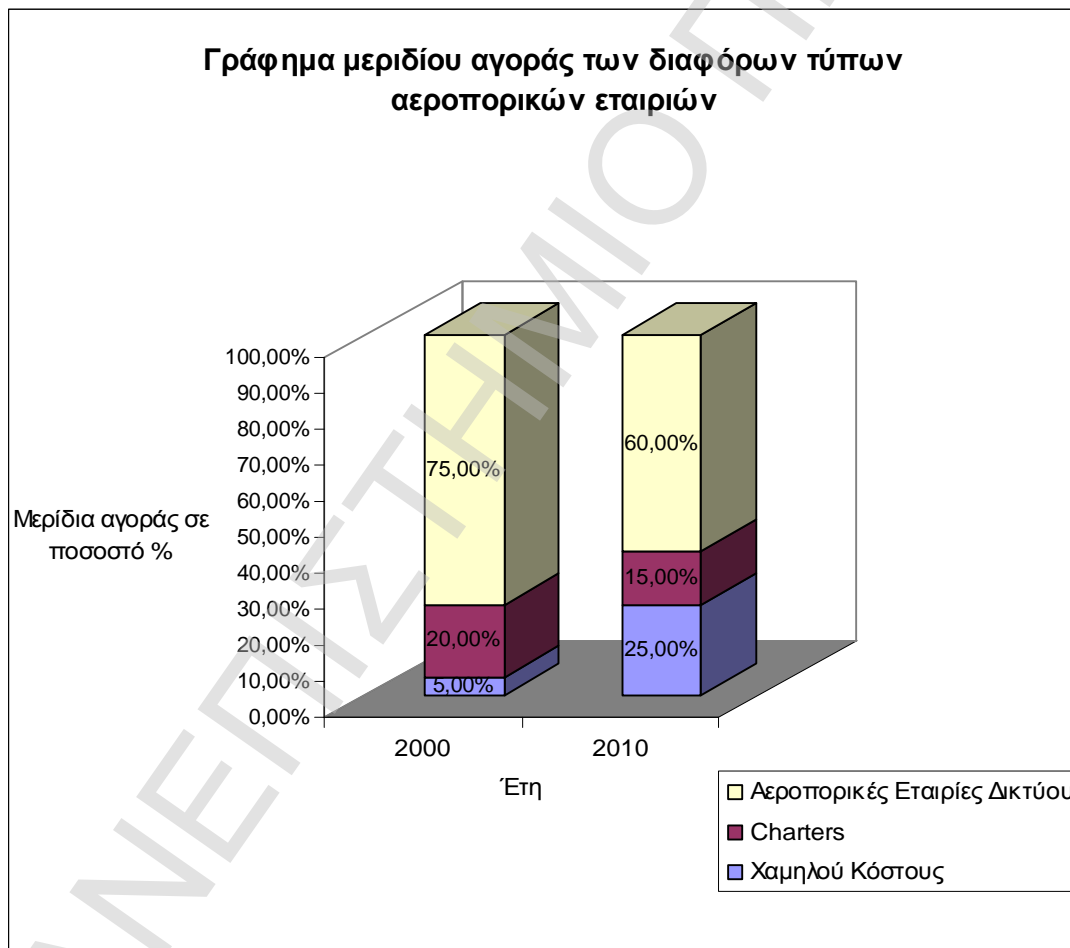
### 6.1 Γενικά Συμπεράσματα

#### 6.1.1 Η ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Στη σύγχρονη πραγματικότητα το μέλλον των αερομεταφορών δεν προδιαγράφεται τόσο ευοίωνα όσο παλαιότερα. Πολλές είναι οι αεροπορικές εταιρείες που αναγκάστηκαν να περικόψουν προσωπικό ή δρομολόγια ή και ακόμη να κλείσουν. Οι δύσκολες συνθήκες για τις αερομεταφορές εντάθηκαν περισσότερο μετά τα αεροπορικά τρομοκρατικά χτυπήματα της 11 Σεπτεμβρίου στην Νέα Υόρκη. Ωστόσο, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στέλνουν

αισιόδοξο μήνυμα στον κλάδο των αερομεταφορών, κερδίζοντας ολοένα και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκε η ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Η συγκεκριμένη ομάδα προβλέπεται να αναπτυχθεί περαιτέρω και αυτό φαίνεται αναλυτικότερα και από το διάγραμμα 6.1. Ενώ οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους καταλαμβάνουν το 5% του μεριδίου αγοράς το έτος 2000, προβλέπεται ότι το 2010 θα καταλαμβάνουν το 25% του μεριδίου αγοράς.



Διάγραμμα 6.1 Μερίδια αγοράς των διαφόρων τύπων των αεροπορικών εταιρειών

Κρίνοντας με βάση τις ελληνικές προτιμήσεις αναφορικά με τις αερομεταφορές παρατηρείται ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν βρίσκονται στην πρώτη θέση. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται στην πιθανή αντίληψη πολλών Ελλήνων εν δυνάμει ταξιδιωτών ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν πληρούν τους κανόνες ασφαλείας. Και εδώ τα παγκόσμια στατιστικά στοιχεία από το 1930 μέχρι το 2006 εμφανίζονται για να διασκευάσουν τις όποιες καχυποψίες και πεποιθήσεις ότι οι φθηνές αεροπορικές εταιρείες συνεπάγονται και μειωμένη ασφάλεια. Πολλές μάλιστα φθηνές αεροπορικές εταιρείες εντάσσονται στη λίστα με τις ασφαλέστερες εταιρείες στον κόσμο. Οι αεροπορικές εταιρείες Ryanair και EasyJet έχουν μεταφέρει μέχρι στιγμής 100.000.000 και πλέον επιβάτες, χωρίς ουδέποτε να εμπλακούν σε ατύχημα. Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν να κάνουν οικονομίες στο κόστος παρέχοντας αποδεκτή ποιότητα υπηρεσιών και με αυτή τους την κίνηση προσπαθούν να αντισταθμίσουν την κοστοβόρα προσήλωσή τους πάνω στα θέματα της ασφάλειας. Το μερίδιο αγοράς αποτελούν οι επιβάτες εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να παραβλέψουν την έλλειψη των ανέσεων προς όφελος των χαμηλών τιμών των εισιτηρίων.

### **6.1.2 Συμπεράσματα για την Ryanair**

Στο κεφάλαιο 5 της εργασίας αναλύεται η πρώτη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, η ιρλανδική Ryanair. Μελετώντας την ταυτότητα και το ιστορικό της επιχείρησης, την οργανωτική της δομή, τις επιχειρηματικές και τις επιχειρησιακές στρατηγικές της καθώς και τις χρηματοοικονομικές της επιδόσεις καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα :

- ✓ Η Ryanair συνεχίζει να είναι μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους διατηρώντας την κύρια φιλοσοφία της ότι το χαμηλό κόστος νικά.
- ✓ Η Ryanair προβλέπεται ότι θα αυξήσει τα περιθώρια κέρδους της στο μέλλον
- ✓ Σχεδιάζει τον διπλασιασμό της επιβατικής κίνησης και των κερδών της έως το 2010
- ✓ Εισχωρεί σε νέα αεροδρόμια και δημιουργεί διαρκώς νέες βάσεις
- ✓ 167 νέες γενιάς αεροσκάφη διευκολύνουν την ανάπτυξή της στο μέλλον
- ✓ Διατηρεί το χαμηλό της κόστος και προσανατολίζεται προς τη στρατηγική εστίασης στο κόστος.

## 6.2 Προοπτικές για μια νέο-εισερχόμενη επιχείρηση

Η ομάδα των ευρωπαϊκών αερομεταφορών χαμηλού κόστους εμφανίζει να έχει θετικές χρηματικές ροές και να παρουσιάζει κερδοφορία. Ωστόσο τα εμπόδια κινητικότητας μέσα στον κλάδο είναι ιδιαίτερα ισχυρά. Μέσα από την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στο κεφάλαιο 4 και κυρίως την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter η ελκυστικότητα της συγκεκριμένης στρατηγικής ομάδας παρουσιάζεται μέτρια προς υψηλή για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Η είσοδος των νέων επιχειρήσεων τείνει να αυξήσει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στη στρατηγική ομάδα.

Οι φραγμοί εισόδου που τίθενται για τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αυστηροί. Πρώτα από όλα, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι εξαιρετικά υψηλές. Τα κεφάλαια που απαιτούνται συμπεριλαμβάνουν αγορά ή μίσθωση

αεροσκαφών, συμφωνίες με αεροδρόμια, τεχνικό εξοπλισμό, τεχνογνωσία αντιμετώπιση χρονοβόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών<sup>1</sup> για την έναρξη της λειτουργίας της νεοεισερχόμενης εταιρείας.

Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στη στρατηγική ομάδα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έχουν πλεονεκτήματα σε σχέση με τις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις τα οποία και δικαιολογούνται από την μακρόχρονη παρουσία τους στο χώρο. Σε αυτά περιλαμβάνονται το «Know-How» της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος και γενικά καλύτερη και πιο ευρεία γνώση του κλάδου.









---

<sup>1</sup> Ανάλυση άδειας λειτουργίας και χρήσης αερολιμένων











## Παραρτήματα

### A1. Τα Δημογραφικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Τα δημογραφικά στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης δείχνουν υψηλά ποσοστά πληθυσμού με διαφορετικές κουλτούρες και ιστορία

Member State	Population in millions	Population % of EU	Area km <sup>2</sup>	Area % of EU	Pop. density People/km <sup>2</sup>
 <b>European Union</b>	463.5	100%	3 976 952	100%	116
 <b>Austria</b>	8.3	1.8%	83 858	2.1%	99
<b>Belgium</b>	10.5	2.3%	30 510	0.8%	344
<b>Cyprus</b>	0.8	0.2%	9 250	0.2%	84
<b>Czech Republic</b>	10.3	2.2%	78 866	2.0%	131
 <b>Denmark</b>	5.4	1.2%	43 094	1.1%	126
<b>Estonia</b>	1.4	0.3%	45 226	1.1%	29
<b>Finland</b>	5.3	1.1%	337 030	8.5%	<b>16</b>
 <b>France</b>	61.3	13.3%	<b>547 030</b>	<b>13.8%</b>	112
 <b>Germany</b>	<b>82.4</b>	<b>17.8%</b>	357 021	9.0%	231
 <b>Greece</b>	11.1	2.4%	131 940	3.3%	84
 <b>Hungary</b>	10.1	2.2%	93 030	2.3%	108
 <b>Ireland</b>	4.2	0.9%	70 280	1.8%	60



 <u>Italy</u>	58.8	12.7%	301 320	7.6%	195
 <u>Latvia</u>	2.3	0.5%	64 589	1.6%	35
 <u>Lithuania</u>	3.4	0.7%	65 200	1.6%	52
 <u>Luxembourg</u>	0.5	0.1%	2 586	0.1%	181
<u>Malta</u>	<b>0.4</b>	0.1%	<b>316</b>	0.0%	<b>1 261</b>
 <u>Netherlands</u>	16.3	3.6%	41 526	1.0%	394
<u>Poland</u>	38.1	8.2%	312 685	7.9%	122
 <u>Portugal</u>	10.6	2.3%	92 931	2.3%	114
 <u>Spain</u>	44.1	9.5%	504 782	12.7%	87
<u>Slovakia</u>	5.4	1.2%	48 845	1.2%	111
 <u>Slovenia</u>	2.0	0.4%	20 253	0.5%	99
 <u>Sweden</u>	9.1	2.0%	449 964	11.3%	20
 <u>United Kingdom</u>	60.2	13.0%	244 820	6.2%	246




## A2. Ο Πληθυσμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης







Υπολογίζεται ότι ο πληθυσμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 463,5 εκατομμύρια. Το πιο πολυπληθές κράτος είναι η Γερμανία με 82,4 εκατομμύρια ανθρώπους.

Στο άμεσο μέλλον πολλά κράτη-μέλη αναμένουν μια μείωση του πληθυσμού λόγω της μείωσης των γεννήσεων. Η μείωση αυτή όμως ενδέχεται να ισοσταθμιστεί με την ένταση κάποιων χωρών στην Ένωση- όπως για παράδειγμα της Τουρκίας.

## A3. Οι πιο πολυπληθείς περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η λίστα που ακολουθεί αναφέρει τις 10 πιο πολυπληθείς περιοχές στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2005

Rank	Urban Area	Population (2005 est.)	Change p.a. (1990s avg.)
1	 <a href="#">Paris, France</a>	10 136 000	0.21%
2	 <a href="#">London, United Kingdom</a>	8 505 000	0.68%
3	 <a href="#">Ruhr area-Essen-Dortmund-Duisburg, Germany</a>	5 214 000	- 0.14%
4	 <a href="#">Madrid, Spain</a>	5 078 000	0.32%

5	 <a href="#">Milan, Italy</a>	4 282 280	0.00%
6	 <a href="#">Barcelona, Spain</a>	4 043 000	- 0.35%
7	 <a href="#">Berlin, Germany</a>	3 764 000	0.12%
8	 <a href="#">Upper Silesian Metropolitan Area, Poland</a>	3 487 000	- 0.95%
9	 <a href="#">Rotterdam-The Hague, Netherlands</a>	3 345 000	0.50%
10	 <a href="#">Athens, Greece</a>	3 247 000	0.37%

#### **A4. Μετανάστευση στην Ε.Ε**

Υπάρχει ένα σημαντικό ρεύμα στην Ευρώπη που προέρχεται :

- § από βιομηχανικές περιοχές στο Βέλγιο, την Βρετανία και την Γερμανία προς την Ισπανία και την Ιταλία.
- § Από τις φτωχές ανατολικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις πλούσιες της δυτικής Ε.Ε ( όπως την Γαλλία και την Γερμανία)

Πάντως, πιο πολλοί είναι οι άνθρωποι που μεταναστεύουν προς την Ευρωπαϊκή Ένωση από εκείνους που μεταναστεύουν από αυτήν προς κάποιο άλλο κράτος. Η μετανάστευση είναι ένα διαφορούμενο θέμα για κάποια κράτη-μέλη όπως η Ισπανία, η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο.

Συγκεκριμένα η Ισπανία κυρίως λόγω της μεγάλης έκτασης των ακτών και της εγγύτητάς της με την Αφρική, δέχεται παράνομους μετανάστες από Μαρόκο και την Σενεγάλη.

Η παράνομη μετανάστευση είναι ένα τεράστιο πρόβλημα ανθρωπίνων δικαιωμάτων αφού πολλοί άνθρωποι πεθαίνουν κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Σε άλλες χώρες όπως π.χ στην Ιρλανδία και την Πορτογαλία, το θέμα της μετανάστευσης είναι λιγότερο διφορούμενο, πιθανόν λόγω του γεγονότος ότι πολλοί ιρλανδοί και πορτογάλοι υπήρξαν μετανάστες στο παρελθόν και κυρίως μεταξύ 1950-1980.

#### **A5. Θρησκεία στην Ε.Ε**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση χαρακτηρίζεται από θρησκευτική πολυμορφία που καθρεφτίζει την διαφορετική κουλτούρα και ιστορία της. Η πλειονότητα του πληθυσμού υποστηρίζει τον Χριστιανισμό και κυρίως τον Ρωμαιοκαθολικισμό, τον Προτεσταντισμό και την Ανατολική Ορθοδοξία.

Το πρόσφατο ρεύμα μεταναστών στα κράτη –μέλη της Ε.Ε έφερε ποικίλες θρησκείες από τις πατρίδες των μεταναστών συμπεριλαμβανομένου του Ισλαμισμού, Βουδισμού, Ινδουισμού και Ιουδαϊσμού.

Οφείλουμε να τονίσουμε ότι ο αντικληρισμός τοποθέτησε βαθιές ρίζες στην Ευρώπη και συνέβαλε στην δημιουργία του αθεϊσμού και αγνωστικισμού.

#### **A6. Γλώσσα στην Ε.Ε**

Τα αγγλικά είναι η γλώσσα που μιλιέται από το 51% του πληθυσμού της ΕΕ ενώ το 38% του πληθυσμού της την διδάσκεται ως δεύτερη γλώσσα μετά τη μητρική. Επίσης, τα γερμανικά είναι η πιο διαδεδομένη γλώσσα την οποία μιλά το 18% του πληθυσμού της Ε.Ε.

## **A7. Γενικά Στατιστικά Στοιχεία για την Ε.Ε**

### **Ηλικιακή Δομή:**

- § 0-14 χρόνων : 16.03% (άρρνες 37,608,010 θήλεις 35,632,351)
- § 15-64 χρόνων: 67.17% (άρρνες 154,439,536 θήλεις 152,479,619)
- § 65 και πλέον χρόνων : 16.81% (άρρνες 31,515,921 θήλεις 45,277,821)

**Ποσοστό γεννήσεων:** 10 γεννήσεις ανά 1000 άτομα

**Ποσοστό θανάτων:** 10.1 θάνατοι ανά 1000 άτομα

**Ποσοστό μετανάστευσης:** 1.5 μετανάστευσης/ 1000 άτομα

### **Ποσοστό παιδικής θνησιμότητας (2006):**

- § Συνολικό : 5.1 θάνατοι/ 1000 γεννήσεις
- § Άρρνες : 5.6 θάνατοι/ 1000 γεννήσεις
- § Θήλεις : 4.5 θάνατοι/ 1000 γεννήσεις

### **Διάρκεια ζωής (2006):**

- § Συνολικός πληθυσμός: 78.3 χρόνια
- § Άρρνες: 75.1 χρόνια
- § Θήλεις: 81.6 χρόνια

**Συνολικό ποσοστό γονιμότητας:** 1.47 παιδιά γεννιούνται ανά γυναίκα

## **A8. Υγεία και ασφάλεια στην εργασία**

Η κοινοτική δράση για την υγεία και την ασφάλεια στηρίζεται στη γενική αρχή ότι τα κράτη μέλη πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους και να εναρμονίσουν καθώς και να συντηρήσουν τυχόν βελτιώσεις στον τομέα αυτό. Στην πράξη αυτό σημαίνει λήψη μέτρων για την προστασία των εργαζομένων από κινδύνους οφειλόμενους σε χημικούς, φυσικούς ή βιολογικούς παράγοντες (π.χ. θόρυβος ή δονήσεις), καθώς επίσης ενίσχυση των βελτιώσεων σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία κατά την εργασία για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. έκτακτοι εργαζόμενοι ή έγκυοι γυναίκες ή νέοι ). Η Επιτροπή ενέκρινε στις 12 Μαρτίου 2002 τη νέα κοινοτική στρατηγική για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, που καλύπτει την περίοδο 2002-2006.

## **A9. Νομισματική Πολιτική της Ε.Ε**

Όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ συμμετέχουν στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ), η οποία έχει ως σκοπό την αποτελεσματική ενοποίηση των οικονομιών των κρατών μελών της ΕΕ. Ο χάρτης πορείας για την τόνωση της ανάπτυξης και τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης σε μια κοινωνικά συνεκτική και περιβαλλοντικά υπεύθυνη Ένωση είναι η «δέσμη των ολοκληρωμένων κατευθυντήριων γραμμών» για την περίοδο 2005-2008 που εγκρίθηκε τον Ιούλιο του 2005.

Η δέσμη αυτή αντιπροσωπεύει μια σφαιρική στρατηγική μακροοικονομικών και μικροοικονομικών πολιτικών καθώς και πολιτικών απασχόλησης. Στο πλαίσιο αυτό, τα κράτη μέλη καταρτίζουν εθνικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων με

βάση το μείγμα φορολογικής πολιτικής και μέτρων κοινωνικής προστασίας που θεωρούν ότι ταιριάζει καλύτερα στις εθνικές τους ιδιαιτερότητες.

### **A10. Το ενιαίο νόμισμα**

Δώδεκα από τα 25 κράτη μέλη υιοθέτησαν το ενιαίο νόμισμα, το ευρώ, πραγματοποιώντας έτσι ένα σημαντικό βήμα προς την ενοποίηση: Αυστρία, Βέλγιο, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ιταλία, Λουξεμβούργο, Κάτω Χώρες, Πορτογαλία, Ισπανία. Η Σλοβενία θα υιοθετήσει το ευρώ την 1η Ιανουαρίου 2007.

Το ευρώ παρέχει πλεονεκτήματα στους ιδιώτες και στις επιχειρήσεις. Οι ιδιώτες εξοικονομούν χρήματα εφόσον δεν είναι πλέον υποχρεωμένοι να ανταλλάσσουν συνάλλαγμα όταν ταξιδεύουν στο εσωτερικό της ζώνης του ευρώ. Οι καταναλωτές μπορούν να συγκρίνουν πιο εύκολα τις τιμές και αυτό προωθεί τον ανταγωνισμό των τιμών. Το κόστος των διασυνοριακών μεταφορών χρηματικών ποσών είναι χαμηλότερο. Ο επιχειρησιακός τομέας αποκομίζει τα ίδια οφέλη και ακόμη περισσότερα.

Οι υπόλοιπες χώρες θα δέχονται με μεγαλύτερη ευκολία τιμολόγια σε ευρώ σε σύγκριση με τα περισσότερα από τα προηγούμενα νομίσματα γιατί έτσι μειώνουν τους συναλλαγματικούς κινδύνους που διατρέχουν.

## **A11.Η υιοθέτηση του ευρώ**

Όλα τα κράτη μέλη μπορούν να υιοθετήσουν το ευρώ, αλλά η Δανία και το Ηνωμένο Βασίλειο επέλεξαν να μην υιοθετήσουν το ευρώ επί του παρόντος, και η Λετονία, η Λιθουανία, η Πολωνία και η Σουηδία δεν έχουν θέσει κάποια προθεσμία για την υιοθέτησή του. Εκτός από τη Σλοβενία, έξι χώρες που δεν είναι ακόμη η μέλη έχουν ορίσει προθεσμίες για την καθιέρωση του ευρώ: Η Κύπρος, η Εσθονία και η Μάλτα πρόκειται να ακολουθήσουν τη Σλοβενία το 2008, κατόπιν η Σλοβακία το 2009 και η Τσεχική Δημοκρατία και η Ουγγαρία το 2010. Οι χώρες αυτές, λαμβάνοντας την απόφασή τους και διαχειριζόμενες τις οικονομίες τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτονται τα κριτήρια ένταξης, σταθμίζουν τα μειονεκτήματα (λιγότερες δυνατότητες ελέγχου του πληθωρισμού, των επιτοκίων και της συναλλαγματικής ισοτιμίας) με τα πιθανά πλεονεκτήματα: κοινό νόμισμα με τους κυριότερους εμπορικούς εταίρους τους, μεγαλύτερη αξιοπιστία στις διεθνείς χρηματοπιστωτικές αγορές και, συνεπώς, σημαντικότερες εισροές επενδύσεων.

Τα κριτήρια ένταξης στη ζώνη του ευρώ περιλαμβάνουν δύο έτη συναλλαγματικής σταθερότητας πριν από την προσχώρησή τους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της συμμετοχής στον «Μηχανισμό συναλλαγματικών ισοτιμιών» (ERM), ο οποίος διατηρεί τις διακυμάνσεις μεταξύ του ευρώ και των νομισμάτων των κρατών μελών εντός προκαθορισμένων ορίων. Η Κύπρος, η Εσθονία, η Λετονία, η Λιθουανία, η Μάλτα, η Σλοβακική Δημοκρατία και η Σλοβενία έχουν ήδη προσχωρήσει στον μηχανισμό ERM.



Εκτός από τη συναλλαγματική σταθερότητα υπάρχουν τέσσερα ακόμη κριτήρια για την υιοθέτηση του ευρώ τα οποία αφορούν τα επιτόκια, το δημοσιονομικό έλλειμμα, τον πληθωρισμό και το λόγο του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ.

***Η ύπαρξη ενιαίου νομίσματος προωθεί την οικονομική ανάπτυξη.***

### **A12. Το σύμφωνο σταθερότητας και ανάπτυξης**

Η πειθαρχία που επιβάλλει το Σύμφωνο Σταθερότητας και Ανάπτυξης (ΣΣΑ) διασφαλίζει το γενικό συγχρονισμό των οικονομικών εξελίξεων στην ΕΕ, και ιδίως στις χώρες της ζώνης του ευρώ. Επιτρέπει να αποφευχθεί η λήψη από τα κράτη μέλη μέτρων οικονομικής πολιτικής που θα ευνοούσαν με αδικαιολόγητο τρόπο τις οικονομίες τους σε βάρος των άλλων χωρών της ΕΕ.

Βασική αρχή του Συμφώνου είναι ο κανόνας ότι όλα τα κράτη μέλη διατηρούν σχεδόν ισοσκελισμένους ή πλεονασματικούς προϋπολογισμούς. Οι δύο βασικοί άξονες του Συμφώνου είναι ότι το έλλειμμα δεν πρέπει να υπερβαίνει το 3% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) και ότι ο λόγος του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ δεν πρέπει να υπερβαίνει το 60%. Τα κράτη μέλη αναμένεται να δημιουργήσουν περιθώριο ασφαλείας έναντι οποιασδήποτε πιθανότητας μελλοντικού ελλείμματος με την εξοικονόμηση πόρων σε «ευνοϊκές περιόδους», στις οποίες οι προϋπολογισμοί είναι σχεδόν ισοσκελισμένοι ή πλεονασματικοί, και με τη μείωση του δημόσιου χρέους κάτω από το επίπεδο αναφοράς.

Η αναθεώρηση του Συμφώνου το Μάρτιο του 2005, η οποία βασίστηκε στα πέντε πρώτα έτη εφαρμογής του άφησε αμετάβλητα τα επίπεδα των δυο βασικών αξόνων αλλά αύξησε την ευελιξία όσον αφορά την υπέρβαση του ορίου για το έλλειμμα σε δυσμενείς οικονομικές περιόδους ή για τη

χρηματοδότηση επενδύσεων για διαρθρωτικές βελτιώσεις της οικονομίας. Επίσης, παρείχε στα κράτη μέλη μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για να διορθώσουν τα υπερβολικά τους ελλείμματα. Εάν τα κράτη μέλη δεν αποκαταστήσουν την κατάσταση των οικονομιών τους μπορεί να τους επιβληθούν διορθωτικά μέτρα ή ακόμα και πρόστιμα.

Το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο είναι ο τελικός κριτής της ερμηνείας του Συμφώνου.

### **A13. Εξασφάλιση της συνοχής της οικονομικής πολιτικής**

Ένα από τα καθήκοντα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι να εκτιμά το βαθμό στον οποίο οι οικονομικές πολιτικές κάθε κράτους μέλους συμβιβάζονται με τους συμφωνημένους στόχους – οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς – της ΕΕ και να απευθύνει έγκαιρες προειδοποιήσεις εάν θεωρεί ότι το δημοσιονομικό έλλειμμα μιας χώρας αυξάνεται σε υπερβολικά υψηλά επίπεδα ή εάν υπάρχει ενδεχόμενο παράβασης ενός από τους άλλους κανόνες του ΣΣΑ.

Κάθε χρόνο, τα κράτη μέλη παρέχουν στην Επιτροπή λεπτομερείς πληροφορίες για τις οικονομικές τους πολιτικές και για την κατάσταση των δημόσιων οικονομικών τους. Οι χώρες της ζώνης του ευρώ παρέχουν τις πληροφορίες αυτές στο πλαίσιο "προγραμμάτων σταθερότητας". Άλλα κράτη μέλη, παρέχουν τις πληροφορίες αυτές με τη μορφή "προγραμμάτων σύγκλισης" τα οποία περιέχουν ένα επιπρόσθετο στοιχείο. Τα προγράμματα σύγκλισης περιέχουν ένα στοιχείο που δεν είναι αναγκαίο στα προγράμματα σταθερότητας, δηλαδή πληροφορίες σχετικά με τις επιδόσεις των χωρών αυτών σε σχέση με τα

κριτήρια που θα εφαρμόζονταν εάν αυτές επιθυμούσαν να υιοθετήσουν το ευρώ.

#### **A14. Ευρωπαϊκή Πολιτική Ανταγωνισμού**

Η ύπαρξη αποτελεσματικού ανταγωνισμού έχει καθοριστική σημασία σε μια ανοικτή οικονομία αγοράς. Ο ανταγωνισμός μειώνει τις τιμές, αυξάνει την ποιότητα και διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών, τονώνοντας ταυτόχρονα την τεχνολογική καινοτομία.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει εκτεταμένες εξουσίες για να εξασφαλίζει την τήρηση από τις επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις, των κανόνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης περί ισοτιμίας κατά τις συναλλαγές σε αγαθά και υπηρεσίες, παρέχοντας παράλληλα τη δυνατότητα στις κυβερνήσεις να επεμβαίνουν, αν οι επιχειρήσεις δεν ικανοποιούν τις προσδοκίες των επιχειρήσεων ή των καταναλωτών, ή να προωθούν την καινοτομία, την ενοποίηση των προτύπων ή την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων.

Οι κυριότεροι τομείς της πολιτικής ανταγωνισμού είναι οι ακόλουθοι:

- § έλεγχος των περιοριστικών πρακτικών, των καταχρήσεων δεσπόζουσας θέσης και των συμπράξεων
- § έλεγχος των συγκεντρώσεων
- § απελευθέρωση των αγορών
- § κρατικές ενισχύσεις.

## **Περιοριστικές πρακτικές, καταχρήσεις δεσπόζουσας θέσης και συμπράξεις**

Η αθέμιτη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, για τον καθορισμό των τιμών ή την κατανομή των αγορών μεταξύ τους απαγορεύεται. Εάν μία εταιρεία κατέχει δεσπόζουσα θέση σε μια δεδομένη αγορά, δεν επιτρέπεται να καταχράται τη θέση της για να παραγκωνίσει από την αγορά τους ανταγωνιστές της, ούτε μπορεί να εκμεταλλεύεται την ασθενέστερη διαπραγματευτική ισχύ των πελατών και των προμηθευτών της. Οι μεγάλες επιχειρήσεις δεν μπορούν, για παράδειγμα, να επιβάλλουν στους προμηθευτές όρους που πλήττουν την ελευθερία τους να συναλλάσσονται με άλλες επιχειρήσεις. Η Επιτροπή επιβάλλει πρόστιμα στις εταιρείες που εφαρμόζουν όλες αυτές τις πρακτικές.

Επιτρέπονται ορισμένες εξαιρέσεις. Η Επιτροπή μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να συνεργάζονται στην ανάπτυξη ενιαίων τεχνικών προτύπων, για όλη την αγορά. Επίσης, μπορεί να επιτρέψει σε μικρές επιχειρήσεις να συνεργάζονται μεταξύ τους, αν έτσι αυξάνουν την ικανότητά τους να ανταγωνίζονται τις μεγαλύτερες εταιρείες. Ορισμένες συμφωνίες συνεργασίας χρειάζονται προηγούμενη έγκριση της Επιτροπής, ενώ άλλες καλύπτονται από κανόνες γενικής απαλλαγής. Η εκτίμηση που επικρατεί είναι αν θα επωφεληθούν οι καταναλωτές ή αν θα ζημιωθούν άλλες επιχειρήσεις.

Οι διαφορές στις τιμές των αυτοκινήτων έχουν μειωθεί σε όλη την ΕΕ, εν μέρει χάρη στις προσπάθειες της Επιτροπής να εξασφαλίσει μεγαλύτερη διαφάνεια στην τιμολόγηση. Χάρη στην επέμβαση της Επιτροπής μπορούν

αν λειτουργούν αντιπροσωπείες αυτοκινήτων διαφορετικών σημάτων, και είναι δυνατή η πώληση ανταλλακτικών και η επισκευή αυτοκινήτων από μη εξουσιοδοτημένους διανομείς, ενώ –από την 1η Οκτωβρίου 2005, οι διανομείς μπορούν να δραστηριοποιούνται σε περισσότερες της μιας χώρες της ΕΕ. Εξακολουθούν να υπάρχουν κάποιες σημαντικές διαφορές τιμών από χώρα σε χώρα, λόγω των διαφορετικών φορολογικών συστημάτων, αλλά η Επιτροπή επιδιώκει την αναδιάρθρωση όλων των τελευταίων για να δημιουργηθεί μια πραγματικά ενιαία αγορά.

Οι έρευνες για αντιανταγωνιστικές πρακτικές δεν περιορίζονται μόνο στα προϊόντα, αλλά καλύπτουν και τα ελεύθερα επαγγέλματα και υπηρεσίες, περιλαμβανομένων των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, όπως λιανικές τραπεζικές υπηρεσίες, πιστωτικές και χρεωστικές κάρτες και ασφάλιση επιχειρήσεων.

### **Έλεγχος των συγκεντρώσεων**

Η Επιτροπή μπορεί να απαγορεύσει ή να επιβάλει όρους στις συγκεντρώσεις και τις εξαγορές μιας επιχείρησης από άλλη, εάν εκτιμά ότι η εταιρεία που θα προκύψει από την πράξη αυτή θα μπορεί εύκολα να παραγκωνίσει τους ανταγωνιστές της ή η συγκέντρωση θα αφήσει τόσους λίγους ανταγωνιστές στην αγορά που θα περισταλεί η καινοτομία ή θα μειωθεί σημαντικά ο ανταγωνισμός στο επίπεδο των τιμών ή η επιλογή των καταναλωτών. Στην πράξη, οι περισσότερες συγκεντρώσεις εγκρίνονται χωρίς να χρειασθούν περαιτέρω ενέργειες.

Η Επιτροπή γενικά καλείται να διερευνά μόνο τις σημαντικότερες διασυνοριακές συγκεντρώσεις, αν και οι μικρότερες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να ζητούν την έγκριση της Επιτροπής, αν νομίζουν ότι είναι λιγότερο περίπλοκο από το να ζητούν χωριστά την έγκριση πολλών κρατών μελών. Εξ άλλου, η Επιτροπή αφήνει κάθε κράτος μέλος να κρίνει αν οι επιπτώσεις μιας συγκέντρωσης μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων με διεθνείς δραστηριότητες θα περιορισθούν κατά βάση σε μία και μόνο χώρα.

Δεν έχει σημασία, εξ άλλου, πού βρίσκεται η έδρα των επιχειρήσεων. Αν ο όγκος των πωλήσεών τους είναι αρκετά μεγάλος, έχει δικαιοδοσία η Επιτροπή, και μπορεί να εμποδίσει συγκεντρώσεις, ακόμη και αν έχουν αντιρρήσεις οι αρχές ανταγωνισμού της χώρας όπου βρίσκεται η έδρα των επιχειρήσεων.

***Η κατάργηση των μονοπωλίων προκάλεσε μείωση των τιμών.***

### **Απελευθέρωση**

Σε μια ανοικτή οικονομία, τα μονοπώλια είναι σπανίως δικαιολογημένα. Τείνουν να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών, την πτώση της ποιότητας των υπηρεσιών και την παρεμπόδιση της καινοτομίας. Εξαιρέσεις και επιδοτήσεις επιτρέπονται για ορισμένες από τη φύση τους μη κερδοφόρες υπηρεσίες που θεωρούνται όμως ότι αποτελούν βασικά δικαιώματα των πολιτών, όπως η λειτουργία των ταχυδρομείων σε αγροτικές περιοχές. Η Επιτροπή παρακολουθεί με ιδιαίτερη προσοχή τη λειτουργία του

ανταγωνισμού μεταξύ παλαιότερων και νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στις αγορές φυσικού αερίου και ηλεκτρικής ενέργειας, ώστε να είναι υγιής και να μειώνει τις τιμές για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις.

Εάν μια υποδομή αποτελεί φυσικό μονοπώλιο, όπως οι αγωγοί φυσικού αερίου και ορισμένες υποδομές τηλεπικοινωνιών, τότε όλοι πρέπει να έχουν το δικαίωμα να τη χρησιμοποιούν με τους ίδιους όρους. Αν δεν υπάρχει φυσικό μονοπώλιο, η διαδικασία επιλογής μιας επιχείρησης για την παροχή της υπηρεσίας πρέπει να είναι διαφανής.

### **Κρατικές ενισχύσεις**

Η Επιτροπή παρακολουθεί στενά τις κρατικές ενισχύσεις που χορηγούν στις επιχειρήσεις οι κυβερνήσεις των κρατών μελών. Εξετάζει όχι μόνο τις καθαρά χρηματοοικονομικές μορφές ενισχύσεων όπως τα δάνεια και οι επιχορηγήσεις, αλλά επίσης τις φορολογικές ελαφρύνσεις, τα αγαθά και τις υπηρεσίες που διατίθενται με προνομιακούς όρους και τις εγγυήσεις δανείων που μειώνουν τον πιστωτικό κίνδυνο του δανειζομένου και συνεπώς βελτιώνουν τους όρους δανεισμού.

Οι ενισχύσεις σε επιχειρήσεις που δεν έχουν καμία πιθανότητα να επιβιώσουν με τα μέσα που διαθέτουν απαγορεύονται. Η χορήγηση προσωρινής ενίσχυσης σε μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει δυσχέρειες επιτρέπεται, υπό τον όρο ότι η ενίσχυση αυτή της παρέχει μια πραγματική δυνατότητα να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Οι ενισχύσεις για την έρευνα και ανάπτυξη, για την περιφερειακή ανάπτυξη ή για τις μικρές και

μεσαίες επιχειρήσεις επιτρέπονται συνήθως, εφόσον εξυπηρετούν γενικότερους στόχους της ΕΕ.

Τα κριτήρια που τίθενται είναι (1) εάν η ενίσχυση αποβαίνει προς όφελος του συνόλου της Ένωσης και (2) εάν ένας ιδιώτης επενδυτής θα δεχόταν υπό τις ίδιες περιστάσεις να επενδύσει τα κεφάλαιά του στη δραστηριότητα αυτή. Το δεύτερο αυτό κριτήριο μπορεί να δικαιολογήσει τη χορήγηση ενισχύσεων εκκίνησης από αεροδρόμια για να προσελκύσουν αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Οι ενισχύσεις σε αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι επίσης αποδεκτές, αν τα έσοδα που προκύπτουν αντισταθμίζουν το κόστος που υφίσταται ο φορολογούμενος λόγω της υποχρησιμοποιούμενης υποδομής στα βοηθητικά αεροδρόμια.

Υπάρχουν δημόσιες υπηρεσίες, όπως οι ραδιοηλεκτρονικές, οι οποίες μπορούν να χρηματοδοτούνται νόμιμα από τις κυβερνήσεις, αλλά χρειάζεται προσοχή ώστε να μην καταβάλλονται δυσανάλογα ποσά. Η καταβολή υπέρογκων ποσών σε βάρος των εμπορικών ανταγωνιστών θα αποτελούσε παράνομη επιδότηση.

### **Έλεγχοι**

Οι ευρείες εξουσίες της Επιτροπής να διερευνά και να παύει τις παραβάσεις των κανόνων ανταγωνισμού της ΕΕ υπόκεινται σε δικαστικό έλεγχο από το Δικαστήριο. Οι εταιρείες και τα κράτη μέλη υποβάλλουν τακτικά προσφυγές, πολλές φορές με επιτυχία, κατά αποφάσεων της Επιτροπής, ιδίως σε υποθέσεις σχετικές με περιοριστικές πρακτικές, καταχρήσεις δεσποζουσών



θέσεων, συγκεντρώσεις και κρατικές ενισχύσεις.

### **A15. Η πρόκληση της παγκοσμιοποίησης**

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε παγκόσμιο επίπεδο δεν υπόκεινται πλέον στον έλεγχο μεμονωμένων κυβερνήσεων δεν σημαίνει ότι μπορούν να κάνουν ό,τι επιθυμούν ή να επωφελούνται από τα κενά που υπάρχουν στις νομοθεσίες ανταγωνισμού σε ορισμένες χώρες. Η ΕΕ λαμβάνει μέρος στις συζητήσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου για τη σχέση μεταξύ επενδύσεων και ανταγωνισμού, και είναι ενεργό μέλος του Διεθνούς Δικτύου Ανταγωνισμού (ΔΔΑ), στο οποίο συμμετέχουν περισσότερες από 80 αρχές ανταγωνισμού. Το ΔΔΑ δεν θεσπίζει κανόνες, αλλά προωθεί ορθές πρακτικές, ιδίως όσον αφορά τον έλεγχο εφαρμογής των κανόνων.

## **B1. Ερωτήσεις απλών πολιτών για την ασφάλεια των αεροπορικών πτήσεων**

**Γίνονται τακτικοί Έλεγχοι και συντήρηση στα αεροσκάφη;**

Όλοι οι έλεγχοι καθώς και η συντήρηση γίνονται υποχρεωτικά πριν και μετά από κάθε πτήση.

**Στις φτηνές αεροπορικές εταιρίες χρησιμοποιούνται καύσιμα φτηνής ποιότητας;**

Όχι, όλα τα καύσιμα που χρησιμοποιούνται είναι ίδιας ποιότητας.

**Τι στατιστικές μελέτες και ποσοστά για ατυχήματα υπάρχουν με φτηνές αεροπορικές πτήσεις;**

Ο χρόνος ζωής των φτηνών αεροπορικών εταιριών είναι 8 με 9 χρόνια και τα ποσοστά ατυχημάτων είναι πολύ χαμηλά.

**Κάτω από ποιες καιρικές και περιβαλλοντικές συνθήκες πετούν τα αεροσκάφη φτηνών εταιριών;**

Σύμφωνα με τους κανονισμούς της ICAO οι συνθήκες ισχύουν για όλες τις εταιρίες.

**Γιατί τα αεροσκάφη φτηνών εταιριών χρησιμοποιούν αεροδρόμια μικρής εμβέλειας;**

Λόγω φτηνότερων τελών κυκλοφορίας: υπέρπτησης, προσγείωσης και παραμονής. Αυτός είναι και ο λόγος που γίνονται και νυχτερινές πτήσεις. Η ασφάλεια δεν μειώνεται, αλλά αυξάνεται η ταλαιπωρία.

**Οι αερογραμμές που χρησιμοποιούνται από τις φτηνές αεροπορικές εταιρίες είναι ίδιες με αυτές που χρησιμοποιούν οι υπόλοιπες;**

Όλα τα slots (δρομολόγια) είναι προκαθορισμένα για όλες τις εταιρίες. Υπάρχουν συγκεκριμένοι αεροδιάδρομοι για συγκεκριμένους προορισμούς.

**Είναι αλήθεια ότι ενώ τα Boeing 737 διαθέτουν 120 θέσεις οι εταιρίες στριμώχνουν 190 επιβάτες; Πόσο επικίνδυνο είναι αυτό για την υγεία τους;**

Αυτό δεν επηρεάζει τον τομέα της υγείας των επιβατών, αλλά τον τομέα της άνεσης, γι' αυτό και οι εταιρίες αυτές ονομάζονται «No Frills».

**Γ1. Οι ιστοσελίδες της Ryanair και κάποιες από τους άμεσους ανταγωνιστές της.**



**RYANAIR.COM** Online Check-in Change/Reconfirm Flight

HOME TRAVEL QUESTIONS DESTINATIONS LATEST NEWS ABOUT US HOTELS IRELAND HOTEL WORLD CHEAP CAR HIRE REASONS TO TRAVEL GIFT VOUCHERS PLAY BINGO

Book Now | Find Lowest Fares | Timetables | Careers | Site Map

**ONLINE CHECK-IN**

Return One Way

Select Your Journey

Origin:

Destination:

Depart Date:  Jan 2007

Return Date:  Jan 2007

Number of Passengers: 1 Adults (under 16 years) 0 Children (under 2 years) 0 Infants (under 2 years)

Search for Cheap Flights

Change/Reconfirm Flight

Flight Information

Free Routes

Terms & Conditions

**3 MILLION SEATS FREE**

JUST PAY TAXES AND CHARGES

**MANY GREAT ROUTES AVAILABLE! TRAVEL MON-SUN!**

**BOOK UNTIL MIDNIGHT TONIGHT**

**SAY NO TO GORDON'S TAXES AND BOOK A FREE FLIGHT**

- Flights Cancellations (Fog) at Paris and Rome-27th Jan 2007
- UK Air Passenger Tax Doubled-All Ex UK Flights From 1st Feb
- Interested in becoming cabin crew? Click here for details!

From LONDON (STARTED)

Fares are exclusive of taxes fees & charges which do not exceed £25.50

From EAST MIDLANDS

Fares are exclusive of taxes fees & charges which do not exceed £17.00

**CAR HIRE SPECIAL OFFER!**

**IRELAND HOTEL SALE**

**TODAY'S TOP JACKPOTS £187,025.16 PLAY NOW**

Free Travel Guide  
Golf in Ireland  
Gift Vouchers  
Travel Insurance  
Airport Parking  
Credit Card  
B&B's  
Activity Breaks  
Special Offers  
Airport Coach  
Car Insurance  
Discover Ireland

**500 CARS £10 PER DAY THIS WEEK ONLY**

**500 CARS**

Waiting for http://www.ryanair.com/... Internet 100%

cheap flights, hotels, car hire, and car parking - bmi baby.com the low cost airline with tiny f - Windows Internet Explorer pro

http://www.bmibaby.com/bmibaby/html/en/splash.htm

**bmi baby** the airline with tiny fares

**tiny prices** for all your travel needs

Barcelona	from £28.84
Marseille - Provence	from £28.84
Lisbon	from £34.54
Rome - Fiumicino	from £34.54

**flights**  
25% off our lowest mediterranean fares.  
**book a flight**

**hotels**  
fantastic 4\* hotels  
£25 pppn or less!  
**book a hotel**

**car hire**  
prices on car hire down 50%.  
**book a car**

**car parking**  
save up to 50% on airport parking.  
**book parking**

(c) copyright 2007 bmibaby limited. cheap flights

http://www.bmibaby.com/bmibaby/en/index.aspx Internet 100%



flyMonarch.com  
expect more. pay less

**LEISURE AIRLINE OF THE YEAR**

**£25 MILLION SUN SALE**  
**MIDNIGHT TUESDAY!**

**ALL SCHEDULED SEATS, ALL DATES, ALL ROUTES**

NEW ROUTES: London Luton to Ibiza starts 24th May 2007

**Bargain of the day!**  
London Gatwick to Lisbon  
on 26 Feb 2007, from **£8.64**  
(one way, excluding taxes)

**66** what's it really like?  
**REAL VISITOR REVIEWS**  
is or more flying?  
**GROUP BOOKINGS**

Thomsonfly.com  
The low fares airline

**Book a flight**

Departing: Tue 30 Jan 2007  
Returning: Tue 30 Jan 2007

From: [ ] To: [ ]  
1 Adult, 0 Children, 0 Infants

**Paris & Amsterdam** from **£19.99**  
**Dubrovnik** from **£29.99**

**Low fare flights from 20 UK airports to over 80 destinations**

**Hotels** from only **£1 pp/n**

**Car hire** from **£13.00** a day

**Ski Austria!** 4 nights from **£99 pp**

**Other destinations**

Bonnair*	from £20.95
Funchal*	from £30.12
Faro*	from £30.75
Evora*	from £52.05
Tenerife*	from £52.94
S. Gerardo*	from £53.59
Reixos*	from £55.03
Corral*	from £63.77
Avadie*	from £67.37
Alcudia*	from £78.76



## **BIBLIOΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Αρτίκης Γ., «Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός», Interbooks, 2002
- § Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, 2004
- § Καρβούνης Σ., «Οικονομοτεχνικές Μελέτες», Μεθοδολογία, Τεχνικές, Θεωρία, Σταμούλη, 2000
- § Μάλλιαρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Σταμούλη, 2001
- § Μπουραντάς Δ, «Μάνατζμεντ», Μπένου, 2001
- § Παπαδάκης Β, «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Ε. Μπένου, 2002

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- § Aaker D., «Developing Business Strategies», Wiley, 2001
- § Berkley H., «Low-Budget Online Marketing», Self-Counsel Press, 2003
- § Baye M., «Managerial Economics & Business Strategy», McGraw-Hill/Irwin, 2005
- § Calder S. , «No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in Skies», Virgin Publishing, 2002
- § Campbell D. , Stonehouse G. , Houston B., «Business Strategy», Butterworth-Heinemann, 2002
- § Doganis R., «Flying off Course», Routledge, 1992

- § Doganis R., «The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century», Routledge, 2005
- § Dolan R., «Strategic Marketing Management», Harvard Business School Press, 1992
- § Harvard Business Review, «Harvard Business Review on Strategies for Growth», Harvard Business School Press, 1998
- § Harvard Business Essentials, «Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business», Harvard Business School Press, 2005
- § Kotler P., «Kotler on Marketing : How to Create, Win and Dominate Markets», Free Press, 1999
- § O' Connor W., «An Introduction to Airline Economics», Praeger Publishers, 2000
- § Porter M., «Competitive Strategy», Free Press, 1980
- § Porter M., «Competitive Advantage», Free Press, 1985
- § Porter M., «What is Strategy?», Harvard Business Review, November-December 1996
- § Porter M., «Cases in Competitive Strategy», Free Press, 1983
- § Prahalad C., G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review, May-June 1989
- § Rumlet R., «Strategy, Structure and Economic Performance», Harvard Business School Press. 1974
- § Wheelen T. & Hunger D., «Concepts in Strategic Management & Business Policy», Pearson, 2005



## **ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΑΡΘΡΑ**

- § Alamdari F. and Fagan S., «Impact of the adherence to the original low cost model on the profitability of the low cost airlines», Routledge, part of the Taylor & Fransis Group, 25, 377-392,2005
- § Barbot C, «Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of Ryanair-Charleroi Airport agreement», Journal of Air Transport Management, Elsevier, 12, 197-203, 2006
- § Barret S., «Peripheral Market entry, product differentiation, supplier rents and sustainability in the deregulated European aviation market-a case study», Journal of Air Transport Management, 5, 21-30, 1999
- § Cappel, K, «Renegade Ryanair-Can CEO Michael O' Leary Capture the Continent?», Business Week, May 14, 2001
- § Gillen D., Lall A., «Competitive advantage of low cost carriers : some implications for airports», Journal of Air Transport Management, 10, Elsevier, 41-50, 2004
- § Gillen D. ,Morrison W. , «Bundling integration and the delivered price of air travel: Are low cost carriers full service competitors?», Journal of Air Transport Management, Pergamon, 9, 15-23, 2003

- § Morrell P., «Airlines within airlines : An analysis of US network airline responses to low cost Carriers», Journal of Air Transport Management,11, Elsevier, 303-312, 2005
- § Wamock-Smith D., Potter A., «An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines», Journal of Air transport Management,11, 388-392, 2005
- § Wallace C.P, «Leader of the Low-Fare Pack», Fortune, December 7, p.92-94, 1998

#### **ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ**

- § [www.airlinebusiness.com](http://www.airlinebusiness.com)
- § [www.alexanderconsulting.com](http://www.alexanderconsulting.com)
- § [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com)
- § [www.emeraldinsight.com/insight](http://www.emeraldinsight.com/insight)
- § [www.elsevier.com/locate/jairtraman](http://www.elsevier.com/locate/jairtraman)
- § [www.essaycrawler.com](http://www.essaycrawler.com)
- § [www.edition.cnn.com](http://www.edition.cnn.com)
- § [www.elfaa.com](http://www.elfaa.com)
- § [www.answers.com/](http://www.answers.com/) topic/ no-frills
- § [www.bbc.co.uk](http://www.bbc.co.uk)
- § [www.budget-travel-worldwide.com](http://www.budget-travel-worldwide.com)

- § [www.cheapflightfinder.co.uk/budget\\_airlines\\_1.htm](http://www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm)
- § [www.discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
- § [http://europa.eu/pol/trans/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/trans/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/infso/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/infso/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/reg/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/reg/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/financ/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/financ/index_el.htm)
- § [http://europa.eu/pol/socio/index\\_el.htm](http://europa.eu/pol/socio/index_el.htm)
- § [http:// dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF](http://dev.ulb.ac.be/cours/alle/PDF)
- § [www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract](http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/abstract)
- § [http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat\\_9-2\\_a2.pdf](http://utl.bts.gov/lib/000/700/744/jat_9-2_a2.pdf)
- § <http://www.american.edu/honours>
- § [www.flybudget.com](http://www.flybudget.com)
- § [www.goeurope.about.com](http://www.goeurope.about.com)
- § [www.hatta.gr](http://www.hatta.gr)
- § [www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines](http://www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines)
- § [www.in.gr](http://www.in.gr)
- § [www.imerissia.gr](http://www.imerissia.gr)
- § [www.Mercer Management Consulting.org](http://www.Mercer Management Consulting.org)
- § [www.marketresearch.com](http://www.marketresearch.com)
- § [www.no-frills-flights.com](http://www.no-frills-flights.com)
- § [www.reviewcentre.com](http://www.reviewcentre.com)
- § [www.simerini.com](http://www.simerini.com)
- § [www.traveldailynews.com](http://www.traveldailynews.com)
- § [www.touristnews.gr](http://www.touristnews.gr)
- § [www.tourismsociety.org](http://www.tourismsociety.org)

§ <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ