

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ RYANAIR



ΣΠΑΝΙΑ ΚΑΛΛΙΟΥΠΗ

ΧΑΚΑ ΚΛΑΟΥΝΤΙΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΝΤΕΜΙΡΗΣ ΚΩΝ/ΝΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	7
ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (NO FRILLS AIRLINES)	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Ορισμός Κλάδου	7
1.3 Σύντομη ιστορική αναφορά– South West Airlines.....	10
1.4 Σύντομη προσέγγιση των αερογραμμών χαμηλού κόστους.....	13
1.5 Βασικά Χαρακτηριστικά των Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους	14
1.6 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και αεροδρόμια	18
1.7 Μειονεκτήματα Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους.....	20
1.8 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έναντι συμβατικών αερογραμμών	22
1.9 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.....	23
1.10 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ελλάδα.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	30
Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	30
2.1 Η σημασία, τα μερίδια αγοράς, και τα μεγέθη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους	30
2.2 Πως οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους εμφανίζουν κέρδη....	32
2.3 Στατιστικά στοιχεία για τις Ελληνικές Αεροπορικές εταιρίες σε σχέση με της εταιρίες χαμηλού κόστους.....	34
2.4 Οι «παγίδες» των low cost αεροπορικών εταιρειών	35
2.4.1 Χρέωση αποσκευών.....	35
2.4.2 Καφές, αναψυκτικά, ελαφρύ γεύμα με χρέωση	36
2.4.3 Πτήσεις σε απομακρυσμένα αεροδρόμια	36
2.4.4 Ακυρώσεις πτήσεων χωρίς ιδιαίτερο λόγο	36

2.4.5	Πολλές low cost εταιρείες δεν κλείνουν εισιτήρια με επιστροφή ή ενδιάμεσο σταθμό.....	37
2.4.6	Το «service fee».....	37
2.4.7	Το «τέλος για πληρωμή μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας»	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο		39
ΤΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....		39
3.1	Marketing mix των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.	39
3.2	Πολιτικό Περιβάλλον.....	41
3.3	Οικονομικό Περιβάλλον	41
3.4	Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο		43
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ..		43
4.1	Τεχνική Χαρτογράφησης	43
4.2	Στρατηγικές μεταβλητές	43
4.3	Τα βήματα της χαρτογράφησης	44
4.4	Επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών.....	44
4.5	Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	45
4.6	Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο		48
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ RYANAIR		48
5.1	Εισαγωγή.....	48
5.2	Η ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας.....	48
5.3	Ιστορικό.....	48
5.4	Οργανωτική Δομή της Ryanair	57
5.5	Όραμα και αποστολή της Ryanair	58
5.6	Ανάλυση στρατηγικών.....	58
5.6.1	Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	58
5.6.2	Τα Στοιχεία –Κλειδιά της Στρατηγικής της Ryanair.....	58
5.7	Επιχειρησιακές στρατηγικές Ryanair	64
5.8	Επιχειρηματικές στρατηγικές Ryanair.....	66

5.9 Περιβαλλοντική Πολιτική της Ryanair.....	67
5.10 Παρουσίαση ανάλυσης S.W.O.T	68
5.10.1 Δυνάμεις.....	69
5.10.2 Αδυναμίες	70
5.10.3 Ευκαιρίες.....	71
5.10.4 Απειλές.....	71
Διαρκής αύξηση των τιμών του πετρελαίου	71
5.11 Οι άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair.....	71
5.12 Συμφωνίες για πτήσεις στην Ελλάδα.....	73
5.13 Οι αντιδράσεις και δράσεις των ελληνικών εταιρειών	75
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	77
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	78

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους είναι σχετικά νέα δίκτυα διανομής και εξυπηρετούν στόχους στρατηγικής ανάπτυξης ενός προορισμού.

Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα είναι το χαμηλό κόστος, που το μεταφέρουν στον πελάτη με τη μείωση τιμής εισιτηρίου. Βασίζονται στην κατάργηση μεσαζόντων, στη μείωση δαπανηρών υπηρεσιών, στην επιλογή αεροδρομίων με χαμηλά τέλη και επιλέγουν προορισμούς που δεν ξεπερνούν τις 3-4 ώρες ταξιδιού.

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους, στους τουριστικούς προορισμούς όπου αναπτύσσονται, θα μπορούσαν να επιμηκύνουν την τουριστική περίοδο και να αυξήσουν τον αριθμό των αφίξεων.

Στην Ελλάδα, όμως με τη μέχρι σήμερα πολιτική τους, παρατηρούμε ότι, οι εταιρείες χαμηλού κόστους επιλέγουν να δραστηριοποιούνται και προσπαθούν να βρουν το χώρο τους μέσα στις περιόδους αιχμής, όπου οι μεταφορές είναι ήδη αυξημένες με μεταφορικό έργο, που έχει δημιουργηθεί από τους Tour Operators και τον οργανωμένο τουρισμό, καθώς και τους εθνικούς αερομεταφορείς. Το γεγονός, ότι προσφέρονται φτηνά εισιτήρια με τη βοήθεια επιχορηγήσεων από τους προορισμούς, δεν σημαίνει ότι αυξάνεται ο αριθμός αφίξεων ή επιμηκύνεται η τουριστική περίοδος, αφού απλώς μετατοπίζεται το πλήθος των επισκεπτών από τα τσάρτερς και τους εθνικούς αερομεταφορείς, στις πτήσεις χαμηλού κόστους, και μόνο για τη θερινή περίοδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ (NO FRILLS AIRLINES)

1.1 Εισαγωγή

ανταγωνιστική στρατηγική που αναπτύσσεται από τις επιχειρήσεις μπορεί να γίνεται με δύο τρόπους, είτε ρητά είτε εμμέσως. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν μια ρητώς σχεδιασμένη ανταγωνιστική πολιτική αποκομίζουν πολύ σημαντικά οφέλη, οδηγώντας όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης να εργάζονται και συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Με τη στρατηγική ανάλυση του ανταγωνισμού, η επιχείρηση, έχει την δυνατότητα να θεωρήσει τον κλάδο με τον οποίο ασχολείται, σαν μια ολότητα, και με αυτό το δεδομένο να τον αναλύσει, ώστε να μπορεί να προβλέψει την εξέλιξη του, να ορίσει τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και κατ' επέκταση να δράσει αποτελεσματικά προς ίδιον όφελος.

Οι ερωτήσεις που καλούνται τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων να απαντήσουν είναι: Τι οδηγεί τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή η επιχείρηση που θα δημιουργηθεί; Ποιες θα είναι οι κινήσεις των ανταγωνιστών και πως θα αντιδράσουν; Ποια θα είναι η εξέλιξη του κλάδου; Πώς θα πρέπει να οργανωθεί η επιχείρηση για να είναι και μακροπρόθεσμα ανταγωνιστική, ποιοι θα είναι τελικά οι στόχοι και μέσω ποιων διαδικασιών (πολιτικές, στρατηγικές) θα επιτευχθούν.

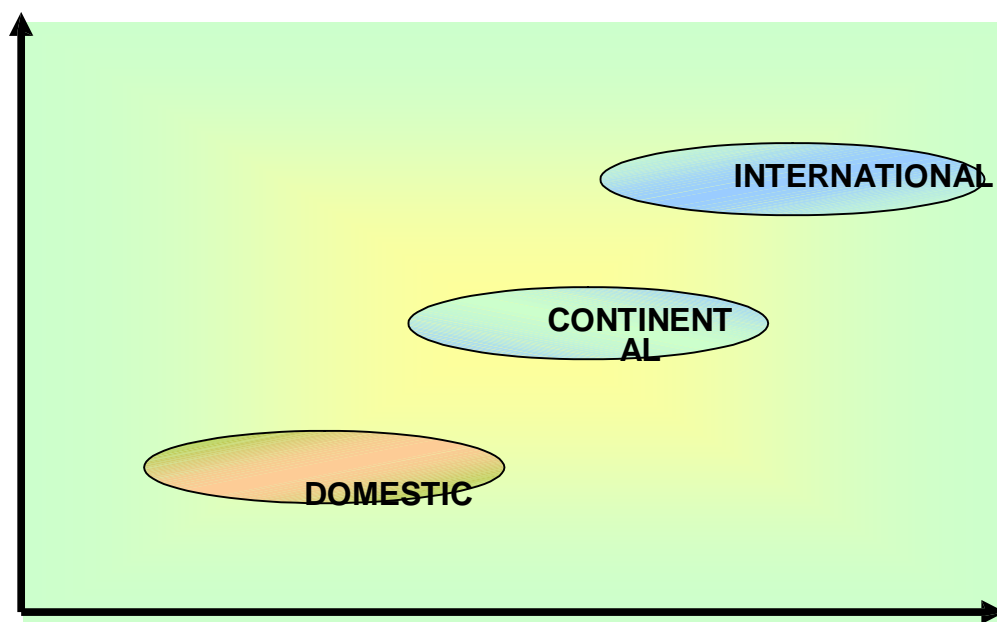
Το μέλλον κάθε επιχείρησης ορίζεται από τις απαντήσεις στα πιο πάνω ερωτήματα, γι αυτό και θεωρούνται πολύ σημαντικές. Στη σύγχρονη πραγματικότητα ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις, που προσπαθούν να επιβιώσουν και να είναι κερδοφόρες μέσα στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, είναι απολύτως αναγκαίο να διαμορφώνουν μια στρατηγική στρατηγικής, είτε ρητώς είτε σιωπηρώς.

1.2 Ορισμός Κλάδου

Για να μπορεί κανείς να κάνει την ανάλυση μιας επιχείρησης, θα πρέπει πρώτα να

οριστούν με σαφήνεια τα πλαίσια, τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. Στον όρο κλάδος περιλαμβάνεται το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν ή και προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και ο καθορισμός των ορίων του βοηθά τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να καθορίσουν το πεδίο του ανταγωνισμού τους. Είναι αναγκαία προϋπόθεση για μια επιχείρηση που προσπαθεί να οργανώσει τα τμήματά της και να διαμορφώσει μια επιτυχημένη στρατηγική, να γνωρίζει ποιον ακριβώς ανταγωνίζεται, ώστε να μπορεί να χαρτογραφήσει τον κλάδο της σε στρατηγικές ομάδες. Στρατηγική ομάδα (*strategic group*), θεωρείται μια ομάδα εταιρειών σε μια βιομηχανία, έναν κλάδο, που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και μπορούν να ανταγωνιστούν άμεσα. Κάθε κλάδος δεν έχει μόνο μια στρατηγική ομάδα, μιας και κάθε εταιρεία που τον απαρτίζει δεν ακολουθεί την ίδια στρατηγική, αλλά έχει το δικό της όραμα ως προς τη λειτουργία και την προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών
ΤΙΜΗ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



ΑΠΟΣΤΑΣΗ

Στον οριζόντιο άξονα χρησιμοποιήθηκε η μεταβλητή της απόστασης, εννοώντας την απόσταση που καλύπτεται από μια πτήση, π.χ. Αθήνα – Πεκίνο , Αθήνα-Παρίσι, Αθήνα-Αλεξανδρούπολη. Στον κάθετο άξονα χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή η τιμή των εισιτηρίων. Έτσι, πάνω και δεξιά του άξονα εμφανίζονται οι διεθνείς πτήσεις (*international*), οι διηπειρωτικές δηλαδή, που διανύουν μεγαλύτερη απόσταση και

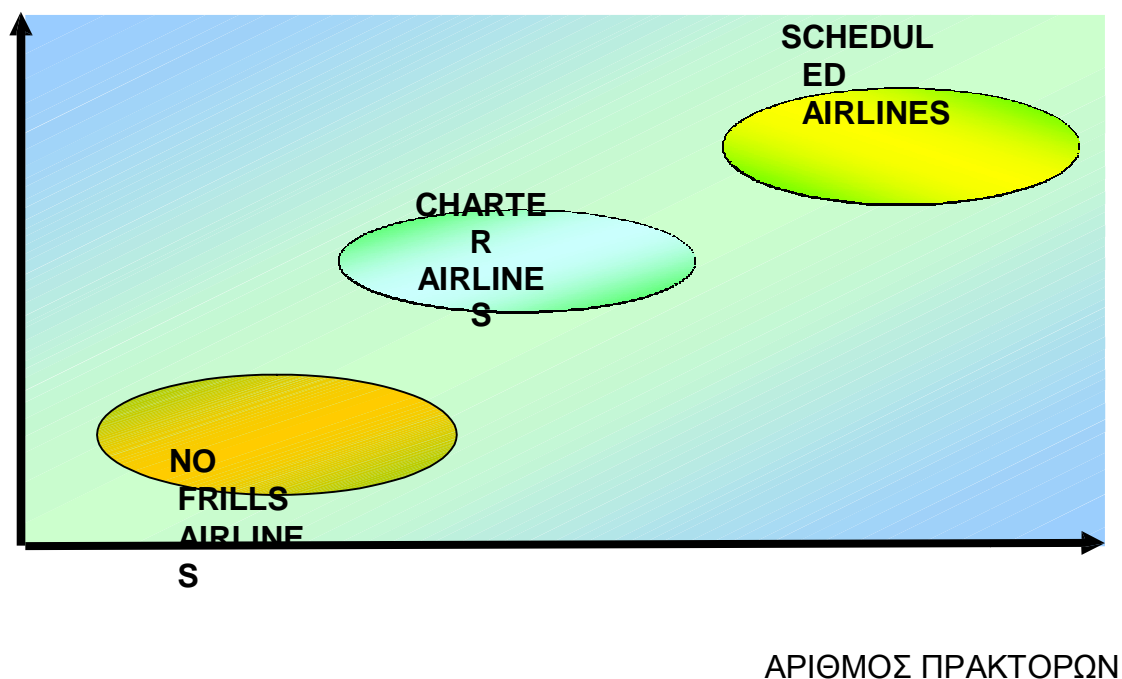
κοστίζουν περισσότερο από ότι οι ηπειρωτικές (continental), οι πτήσεις δηλαδή εντός της εκάστοτε ηπείρου, οι οποίες και ακολουθούν, και πολύ περισσότερο από ότι οι τοπικές (domestic) οι πτήσεις εντός της χώρας. Έτσι δημιουργούνται οι πρώτες στρατηγικές ομάδες των αεροπορικών εταιρειών ανάλογα με το είδος της πτήσης που εξυπηρετούν.

- Διεθνείς – International
- Ηπειρωτικές - Continental
- Τοπικές – Domestic

Πρέπει να γίνει όμως μεγαλύτερη ανάλυση για να μπορεί να γίνει ο ορισμός του κλάδου με απόλυτη σαφήνεια. Το πιο κάτω διάγραμμα απεικονίζει τις στρατηγικές ομάδες που απαρτίζουν τις αεροπορικές εταιρείες που εκτελούν δρομολόγια εντός μιας ηπείρου.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Στρατηγικές ομάδες των ηπειρωτικών αερογραμμών

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



Σε αυτό το διάγραμμα, η μεταβλητή που χρησιμοποιήθηκε στον οριζόντιο άξονα είναι ο αριθμός των πρακτόρων, υπό την έννοια των μεσαζόντων που πρακτορεύουν εισιτήρια αεροπορικών εταιρειών. Οι εταιρείες που κάνουν προγραμματισμένες πτήσεις (scheduled airlines) χρησιμοποιούν μεσάζοντες για πώληση εισιτηρίων, π.χ. τα τουριστικά γραφεία, διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες κ.α.. Οι εταιρείες που πραγματοποιούν ναυλωμένες πτήσεις (charter airlines) χρησιμοποιούν λιγότερο τις υπηρεσίες των μεσαζόντων και οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (no frills airlines) δεν τους χρησιμοποιούν καθόλου, κάνοντας αποκλειστική διανομή του προϊόντος του οι ίδιες. Η μεταβλητή που χρησιμοποιείται στον κάθετο άξονα είναι η προσφορά υπηρεσιών π.χ. προσφορά φαγητού, τηλεόραση κτλ.. Και εδώ η προσφορά των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις προγραμματισμένες στις ναυλωμένες πτήσεις είναι φθίνουσα, και φθάνει στο χαμηλότερο σημείο με τις εταιρείες χαμηλού κόστους, όπου δεν παρέχεται καμία επιπλέον υπηρεσία πλην αυτής καθ' αυτής της πτήσης.

Θα πρέπει λοιπόν να διαχωρίζουμε τις αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούν δρομολόγια εντός μιας ηπείρου, με βάση τα σύγχρονα δεδομένα, σε τρεις στρατηγικές ομάδες:

- Scheduled Airlines, εταιρείες που εκτελούν προγραμματισμένες πτήσεις
- Charter Airlines , εταιρείες που εκτελούν ναυλωμένες πτήσεις
- No Frills Airlines, εταιρείες που πραγματοποιούν πτήσεις χαμηλού κόστους.

1.3 Σύντομη ιστορική αναφορά– South West Airlines

Η πρώτη εταιρεία που παρουσίασε το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους το 1971 ήταν η South West Airlines με έδρα τις ΗΠΑ. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αναπτύχθηκαν όταν απελευθερώθηκαν οι αερομεταφορικές υπηρεσίες και η South West Airlines άρπαξε την ευκαιρία, δημιουργώντας μια νέα τάξη πραγμάτων στον τομέα των αερομεταφορών. ΟΚ η εφαρμογή της αρχής «μεταφορά επιβατών, προς μικρές αποστάσεις, σε ανταγωνιστικές τιμές» συντέλεσε αποτελεσματικά στην επιτυχία της. Η εταιρεία που ξεκίνησε έχοντας μονάχα ένα αεροσκάφος στην κατοχή της προς εξυπηρέτηση του κοινού έχει φτάσει στις μέρες μας να είναι μια εταιρεία αξίας 6 δισ. δολαρίων, και να

είναι η μοναδική αμερικανική αεροπορική εταιρεία που παρουσιάζει κέρδη κάθε χρόνο τα τελευταία 30 χρόνια. Ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή της επιχείρησης.

Η South West Airlines ιδρύθηκε το 1967 και άρχισε να προσφέρει τις υπηρεσίες της το 1971 σε περιοχές γύρω από το Texas. Στο επιχειρησιακό της σχέδιο περιλαμβάνονταν κοντινά ταξίδια σε χαμηλές τιμές. Η συχνότητα των πτήσεων από σημείο σε σημείο (point to point) ήταν υψηλή και τα δρομολόγια εκτελούνταν με αξιοσημείωτη συνέπεια. Οι υπηρεσίες όμως που προσφέρονταν στις πτήσεις δεν περιλάμβαναν τα λεγόμενα «διακοσμητικά στοιχεία» (π.χ. γεύμα) και το εμπορικό σήμα της «η πτήση είναι διασκέδαση» την σημάδεψε και την ακολουθεί μέχρι τις μέρες μας.

Ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της εταιρείας, ήταν το οδικό δίκτυο, και περισσότερο από την ίδρυση της και μέχρι και τη δεκαετία του 1980. Το 1978 η εταιρεία επεκτάθηκε και δραστηριοποιήθηκε προς τα νοτιοδυτικά και τη δυτική ακτή βοηθούμενη και από την άρση των ελέγχων. Στο δίκτυο της εταιρείας προστέθηκε το 1990 η περιοχή του Σικάγου, το 1993 η περιοχή της Βαλτιμόρης και το 1999 η ανατολική ακτή. Οι επιλογές των διαδρομών αυτών βασιστήκαν κυρίως στην ζήτηση, με αποτέλεσμα από το 1993 η εταιρεία να αποκτήσει την κυριαρχία στις 93 από τις 100 κορυφαίες αγορές, κυρίως εξαιτίας της υψηλής συχνότητας πτήσεων και του φθηνού εισιτηρίου. Επιπρόσθετα το 1993, η θέση της στον κλάδο ενδυναμώθηκε ακόμη περισσότερο με την εξαγορά της Morris Air, φέρνοντας της στην πέμπτη θέση των μεγάλων αμερικανικών αερογραμμών εθνικών πτήσεων. Όμως για να μπορεί η εταιρεία να αποφεύγει τον άμεσο ανταγωνισμό από άλλες αεροπορικές εταιρείες αλλά και για να μπορεί να περιορίζει το κόστος, επέλεγε περιφερειακά αεροδρόμια.

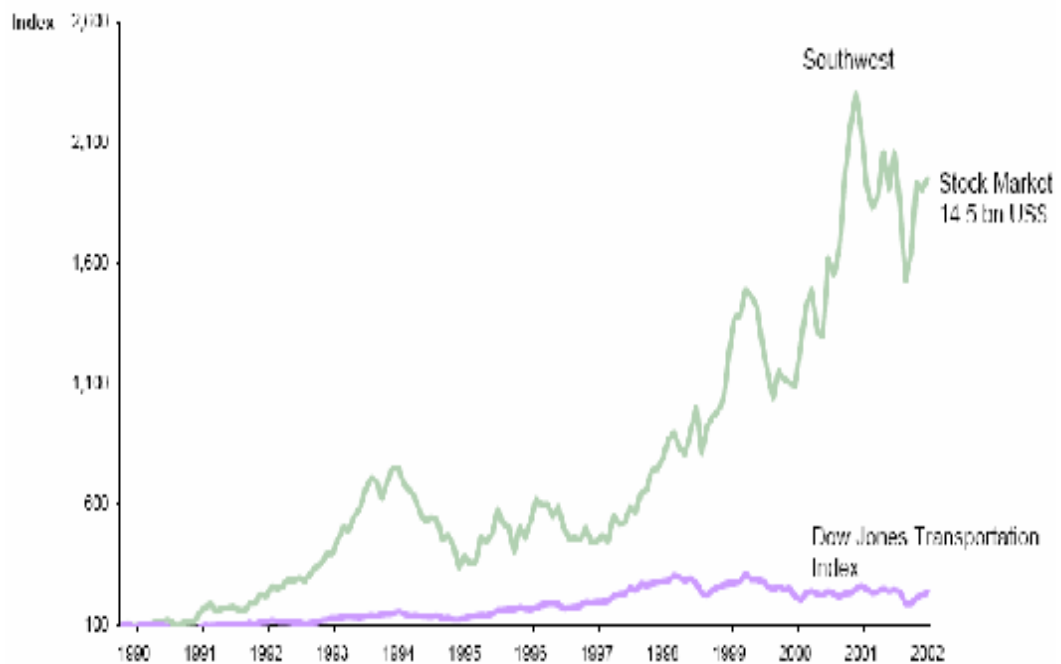
Η South West Airlines, στα τέλη της δεκαετίας του '80, ενώ όλες οι μεγάλες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες (American Airlines, United Airlines, Delta Airlines) παρουσίαζαν ζημιές μερικών δισεκατομμυρίων δολαρίων, συνέχισε την κερδοφόρα πορεία της, κάτι που αύξησε την επιτυχία της. Ένα ακόμη γεγονός που συνέβαλε στην μεγάλη της επιτυχία είναι ότι από την ίδρυση της η εταιρεία, προσπάθησε να δημιουργήσει μια εντελώς διαφορετική μορφή αγοράς, αντί να προχωρήσει σε άμεσο ανταγωνισμό με τις λοιπές αεροπορικές εταιρείες, προσπαθώντας να αντλήσει από το υπάρχον μερίδιο αγοράς.

Από το 2001 και μετά, η εταιρεία διατήρησε το ανά μονάδα κόστος σε χαμηλά επίπεδα παρουσιάζοντας για τη δεδομένη χρονιά καθαρό κέρδος 413 εκ. δολαρίων. Και μπορεί το κέρδος αυτό ήταν κατά 34% χαμηλότερο από αυτό του 2000, αξίζει όμως να σημειωθεί πως ήταν η μόνη αεροπορική εταιρεία που παρουσίασε κέρδη αυτό το έτος.

Η χρηματοοικονομική πορεία της South West Airlines παρουσιάζεται στα παρακάτω Διαγράμματα :

Διάγραμμα 3. Πορεία Της Μετοχής Της South West Airlines

Value Performance of Southwest vs. DJ Transportation Index

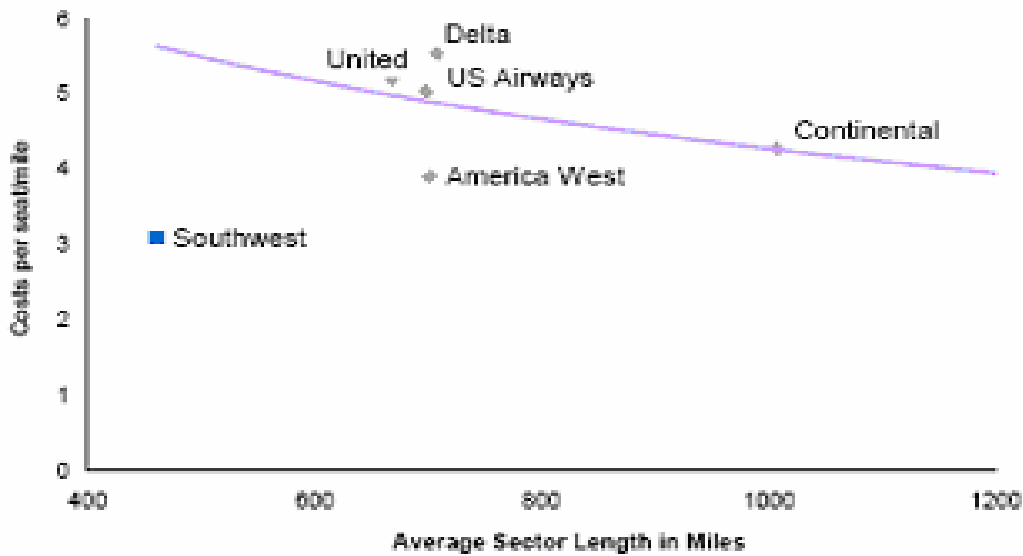


ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

Στο άνω διάγραμμα απεικονίζεται η πορεία της μετοχής της επιχείρησης στο αμερικανικό χρηματιστήριο, σε σχέση με την γενικότερη πορεία του Δείκτη Dow Jones. Η επιτυχία της Southwest είναι σε συνάρτηση με την επίδοση της. Η Southwest έχει γίνει η αερογραμμή με την υψηλότερη αξία χρηματιστηρίου στον κόσμο .

Διάγραμμα 4: Σύγκριση λειτουργικού κόστους της South West Airlines με άλλες μεγάλες αεροπορικές αμερικανικές εταιρείες

Unit Costs Compared: Southwest vs. US Airlines



ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζεται το κόστος ανά αεροπορική θέση, σε σχέση με την απόσταση που καλύπτει κάθε πτήση. Φανερό είναι το πόσο πιο περιορισμένα είναι τα κόστη της South West Airlines σε σχέση με άλλες μεγάλες αεροπορικές αμερικανικές εταιρείες.

1.4 Σύντομη προσέγγιση των αερογραμμών χαμηλού κόστους

Η ύπαρξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στηρίζεται στην θεωρία «Πούλα φθηνά τα εισιτήρια και περισσότερος κόσμος θα ταξιδέψει». Η πλειοψηφία από αυτές άρχισαν ως μικρές, αμφιβόλου διάρκειας και κερδοφορίας επιχειρήσεις, και τώρα, σε αντίθεση με τις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες που αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανθίζουν οικονομικά και καθιερώνονται στην προτίμηση των επιβατών. Το 2003 έγινε μια έρευνα από το Consumers' Association στο Ηνωμένο Βασίλειο, σε δείγμα 20.000 ατόμων που έχουν κάνει χρήση και των τριών τύπων αεροπορικών εταιρειών και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 50% δήλωσε προτίμηση στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (No Frills

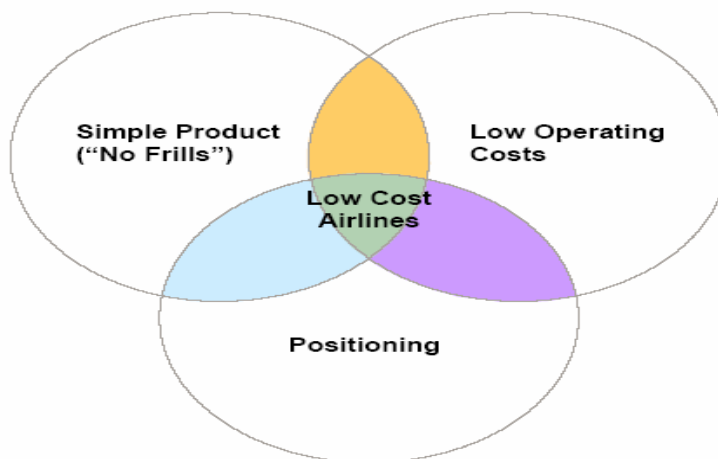
Airlines), το 30% στις αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines), και μόλις το 20% σε αεροπορικές εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων (Charter Airlines).

Το κυριότερο κριτήριο που χαρακτηρίζει τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που παρατίθενται πιο κάτω είναι η μείωση και όπου αυτό είναι δυνατό η αποφυγή κόστους, με απώτερο σκοπό την επίτευξη χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες που έχουν αυτά τα κόστη, αλλά και η μεγιστοποίηση των κερδών τους.

1.5 Βασικά Χαρακτηριστικά των Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

Στο παρακάτω σχεδιάγραμμα παρουσιάζονται οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους οι οποίες όταν ιδρύθηκαν είχαν κάποια χαρακτηριστικά κάπως συγκεχυμένα, τα οποία ομαδοποιήθηκαν για να δημιουργήσουν την τελική μορφή των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

ΣΧΗΜΑ 1.1: Σχηματισμός Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους



ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

Ως απλό προϊόν (Simple Product) νοείται αυτό που πως δεν περιλαμβάνεται προσφορά δωρεάν γευμάτων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης, δεν υπάρχει δυνατότητα κράτησης συγκεκριμένης θέσης π.χ. θέση στο διάδρομο, τα προγράμματα πτήσεων δεν είναι συχνά και υπάρχει στενή διάταξη των θέσεων δηλαδή μικρή απόσταση μεταξύ των καθισμάτων ανάμεσα στις σειρές.

Η θέση (Positioning) επιχειρήσεων τέτοιου είδους αναφέρεται στην χρήση δευτεροβάθμιων αερολιμένων, στη διαμόρφωση του προϊόντος με πτήσεις μικρής απόστασης με υψηλή συχνότητα όμως δρομολογίων, στο επιθετικό marketing, προσέγγιση όχι του επιχειρηματία-πελάτη αλλά αυτού που ενδιαφέρεται για καλές τιμές, και υπάρχει ανταγωνισμός με όλα τα μεταφορικά μέσα.

Για την επίτευξη χαμηλού λειτουργικού κόστους (Low Operating Costs) επιδιώκουν χαμηλές αμοιβές αερολιμένων, χαμηλότερο κόστος για τη συντήρηση και την κατάρτιση πληρώματος σε σχέση με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες λόγω του ομοιογενούς στόλου, υψηλή παραγωγικότητα των πόρων και υψηλό ποσοστό πωλήσεων μέσω Διαδικτύου.

Όλα τα παραπάνω συντελούν στην δημιουργία του νέου αυτού προϊόντος που καλείται «αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους» (low costs airlines), και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- **Διανομή του προϊόντος τους απευθείας στον καταναλωτή**

Τα συστήματα κρατήσεων στα οποία έχει πρόσβαση ο τελικός καταναλωτής, έχουν δημιουργηθεί από τις ίδιες τις εταιρίες και οι κρατήσεις γίνονται είτε τηλεφωνικά με την εταιρεία, είτε μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας στο Διαδίκτυο όπου και επιτυγχάνεται και η χαμηλότερη χρέωση. Οι εταιρείες με τον τρόπο αυτό θεωρούν ότι προσφέροντας στον καταναλωτή χαμηλότερη τιμή αν κάνει μια κράτηση μέσω διαδικτύου, τον δελεάζουν να επιλέξει αυτό τον τρόπο κράτησης, έτσι οι ίδιες χρειάζεται να απασχολούν ακόμα πιο περιορισμένο αριθμό προσωπικού και άρα να επιτύχουν μια περαιτέρω μείωση του κόστους.

Επίσης οι αεροπορικές αυτές εταιρείες δεν έχουν πρόσβαση σε άλλες βάσεις δεδομένων όπως Amadeus, World span, Galileo κτλ, οι οποίες έχουν ιδιαίτερα υψηλό κόστος.

Δημιουργούν δική τους βάση μέσω του δικτυακού τους τόπου, προσφέροντας στον τελικό καταναλωτή τις ίδιες υπηρεσίες με ασφάλεια και αποφεύγουν το κόστος που επιφέρει μια τέτοια πρόσβαση. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει πως οι βάσεις δεδομένων που δημιουργούνται από τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες υστερούν έναντι των υπολοίπων. Αντιθέτως, είναι άρτια οργανωμένες, εύκολες στη χρήση για τον τελικό καταναλωτή, με άμεση (on line) ενημέρωση σε ότι αφορά διαθεσιμότητα και τιμές και υψηλά πρότυπα ασφαλείας για τη διαφύλαξη και προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν χρησιμοποιούν μεσάζοντες για την προώθηση των προϊόντων που προσφέρουν. Δεν συνεργάζονται με ταξιδιωτικά πρακτορεία και tour operators και συνεπώς δεν έχουν το κόστος προμηθείας που απαιτείται από τέτοιου είδους συνεργάτες, και εκδίδουν κωδικούς, αντί για εισιτήρια, την στιγμή της κράτησης, τους οποίους ο καταναλωτής λαμβάνει διαδικτυακά, περιορίζοντας ακόμη περισσότερο το κόστος.

· **Μοναδικό αντικείμενο προσφοράς τους είναι η πτήση**

Στο πακέτο της προσφοράς τους δεν περιλαμβάνονται διάφορες προσφερόμενες υπηρεσίες σε σχέση με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες, όπως π.χ. φαγητό και ποτό, τηλεόραση, μεταφορά από και προς το αεροσκάφος κτλ., υπηρεσίες που προσφέρονται και κοστολογούνται στις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες.

Το κέρδος από την περικοπή του φαγητού ειδικότερα, είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία γιατί έτσι μπορεί από την μια να αφαιρέσει το κόστος αυτό από την τιμή του εισιτηρίου με άμεσο τρόπο, και από την άλλη να μειώσει και η ίδια το κόστος της (και κατά συνέπεια να προβεί σε μια ακόμη μείωση της τιμής του εισιτηρίου) μιας και δεν έχει catering, δεν έχει έξοδα μεταφοράς και φύλαξης των τροφίμων, απασχολεί μικρότερο πλήρωμα, μειώνεται ο χρόνος που χρειάζεται το αεροσκάφος για να καθαριστεί και να ετοιμαστεί για την επόμενη πτήση (φτάνει κατά προσέγγιση τα 30 λεπτά μόνο) και παράλληλα και το κόμιστρο παραμονής του σκάφους στο αεροδρόμιο. Σε αυτό βοηθά πολύ και το γεγονός ότι οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες συνήθως δεν εκτελούν διαδρομές διάρκειας μεγαλύτερης των τριών ωρών και έτσι η σίτιση του επιβατικού κοινού δεν θεωρείται απαραίτητη. Για να καλύψουν το κενό της έλλειψης φαγητού κατά τη διάρκεια της πτήσης πωλούν συνήθως πρόχειρο φαγητό, κάτι

που έχει για αυτές υψηλό κέρδος και χαμηλό κόστος.

- **Χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος τύπος αεροσκάφους**

Οι εταιρείες αυτές με την αγορά και την χρησιμοποίηση ενός συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους, πετυχαίνουν καλύτερες τιμές από τους προμηθευτές, λόγω της μαζικής αγοράς τους. Σε μια τέτοια μαζική αγορά, ενός τύπου αεροσκαφών, η κατασκευάστρια εταιρεία τα πουλά με ευνοϊκούς όρους για την αεροπορική εταιρεία, μειώνοντας της το κόστος των πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

Ταυτόχρονα το ιπτάμενο προσωπικό αξιολογείται άριστα, γιατί είναι άρτια εκπαιδευμένο στο συγκεκριμένο τύπο αεροσκάφους και μπορεί να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε πτήση. Αυτό είναι και το επιχειρησιακό πρότυπο των εταιρειών, που στηρίζεται στην αρχή ενός τύπου αεροσκαφών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δίκτυο, οποιαδήποτε στιγμή, από οποιοδήποτε πλήρωμα.

Επιπλέον επιλέγουν σκάφη με λιγότερο αριθμό θέσεων, ώστε να καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα.

- **Δεν χρησιμοποιούν κομβικά αεροδρόμια**

Τα χρήματα που πρέπει να πληρώσει μια αεροπορική εταιρεία στο αεροδρόμιο για να προσγειωθεί και να παραμείνει σε αυτό - landing fee - καθώς και οι υπόλοιπες παρελκόμενες υπηρεσίες που το αεροδρόμιο προσφέρει (Passenger / Ramp / Cargo Handling κτλ.), αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κόστος. Για το λόγο αυτό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προτιμούν τα περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία προσφέρουν σε πιο οικονομικές τιμές τις προαναφερθείσες υπηρεσίες και εξυπηρετούν από σημείο σε σημείο (point to point) πτήσεις, διάρκειας το μέγιστο τριών ωρών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της easyJet που για τις πτήσεις της προς Λονδίνο, δεν χρησιμοποιεί το αεροδρόμιο του Heathrow αλλά του Luton, Gatwick, Stansted που δεν είναι τόσο κεντρικά. Με τον τρόπο αυτό ελαχιστοποιεί το κόστος και κατά συνέπεια την προσφερόμενη τιμή των αεροπορικών εισιτηρίων.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι τα χαρακτηριστικά μιας χαμηλού κόστους αεροπορικής εταιρείας είναι τα εξής:

- Ταξίδι με κωδικό και όχι εισιτήριο (ticketless)
- Διαδουκτιακές πωλήσεις εισιτηρίων (οι τηλεφωνικές πωλήσεις αποθαρρύνονται)

από τις υψηλότερες τιμές και την περιορισμένη υπηρεσία)

- Δεν υπάρχει διεθνές γραφείο
- Περικοπή σίτισης και ποτών
- Χρήση ενός τύπου αεροσκάφους
- Πτήσεις εντός της ηπείρου διάρκειας κατά μέγιστο τριών ωρών
- Δεν προσφέρονται στην διάρκεια της πτήσης περιοδικά
- Δεν υπάρχουν club lounges
- Χρήση περιφερειακών αερολιμένων πόλεων

Βέβαια στους παραπάνω κανόνες υπάρχουν και οι εξαιρέσεις όπως αυτή της Virgin Express που προσφέρει καφέ και περιοδικά κατά την διάρκεια της πτήσης και έχει σαν βάση της, τον κεντρικό αερολιμένα των Βρυξελλών.

1.6 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και αεροδρόμια

Υπάρχει μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ αεροδρομίου και αεροπορικής εταιρείας. Η ύπαρξη τους οφείλεται στην ανάγκη του ενός για το άλλο. Δεν παύουν όμως να είναι και εμπορικές επιχειρήσεις που ο σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση των κερδών τους. Αυτός είναι και ο λόγος που θα πρέπει, η ανάλυση για το πως βλέπουν τα αεροδρόμια την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους πρέπει να γίνει χωριστά για τα περιφερειακά και τα κομβικά αεροδρόμια.

Κάνοντας μια σύγκριση μεταξύ των περιφερειακών και των κομβικών αεροδρομίων βλέπουμε ότι :

- Τα περιφερειακά αεροδρόμια έχουν εκ των πραγμάτων περιορισμένη κίνηση συγκρινόμενα με τα κομβικά.
- Η απόσταση τους από τον τόπο προορισμού ενός επιβάτη, που συνήθως είναι η πρωτεύουσα μιας χώρας ή μια πολύ μεγάλη πόλη της, είναι μεγαλύτερη από αυτή των κομβικών αεροδρομίων και αυτό είναι που τα χαρακτηρίζει ως περιφερειακά.
- Έχουν συνήθως μικρή χωρητικότητα και πιο περιορισμένες από τα κομβικά αεροδρόμια προσφερόμενες υπηρεσίες.

Όλα τα παραπάνω βέβαια δεν αποτελούν τον ορισμό του περιφερειακού αεροδρομίου, αλλά τα βασικά χαρακτηριστικά του.

Τα περιφερειακά αεροδρόμια, έχουν πολύ μεγάλο όφελος από την ανάπτυξη και την εξάπλωση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, γιατί οι επιχειρήσεις τα χρησιμοποιούν σχεδόν κατά αποκλειστικότητα, λόγω των μειωμένων, σε σχέση με τα κομβικά, κομίστρων προσγείωσης που έχουν. Τα μειωμένα τέλη προσγείωσης (landing fees) που προσφέρουν λόγω της μη πλεονεκτικής θέσης τους σε σχέση με τη χιλιομετρική απόστασή τους από τη μητρόπολη μιας χώρας, τα καθιστά πόλο έλξης για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Συνέπεια αυτού, είναι τα περιφερειακά αεροδρόμια να επιτυγχάνουν υψηλούς βαθμούς πληρότητας που αν δεν υπήρχαν αυτές οι εταιρείες δεν θα επετύγχαναν, και αντιστοίχως, οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες να βρίσκουν πιο φθηνές αεροδρομικές υπηρεσίες.

Η αύξηση αυτή της πληρότητας, δίνει την δυνατότητα στα περιφερειακά αεροδρόμια να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εγκαταστάσεις τους και όχι μόνο προς τις αεροπορικές εταιρείες αλλά και προς το επιβατικό κοινό με την δυνατότητα εξυπηρέτησης και άλλων αναγκών τους στις εγκαταστάσεις του αεροδρομίου όπως καφετέριες, καταστήματα περιοδικών κ.λ.π. Η ανάπτυξη και η επέκταση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, βοηθά ταυτόχρονα και την ανάπτυξη των περιφερειακών αεροδρομίων.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν τα κεντρικά αεροδρόμια κάθε χώρας, δηλαδή τα κομβικά, που δεν μπορούμε να πούμε ότι βλέπουν αρνητικά την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, παρότι είναι ένα είδος αγοράς που δεν τα ενδιαφέρει. Τα κομβικά αεροδρόμια λειτουργούν όπως δηλώνει και η ονομασία τους, ως κόμβος. Συνδυάζονται πτήσεις διαφόρων χωρών που δεν έχουν άμεση ανταπόκριση, προκειμένου να γίνει εφικτή η σύνδεσή τους. Έχουν πολύ υψηλό βαθμό πληρότητας των εγκαταστάσεών τους και κρίνεται ιδιαίτερος δύσκολο να καταφέρει μια νέα εταιρεία να βρει συνδυασμό ωρών που θα μπορέσει να προσγειώσει και να απογειώσει τα σκάφη της από τις πίστες του αεροδρομίου. Επιπλέον είναι ακριβά τα τέλη προσγείωσης, το κόμιστρο προσγείωσης και οι λοιπές προσφερόμενες υπηρεσίες τους.

Τα κομβικά αεροδρόμια δε ενδιαφέρονται να προσελκύσουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, γιατί η κίνηση τους είναι τέτοια που δεν έχει νόημα να μειώσουν τα τέλη προσγείωσης τους και τις τιμές των υπολοίπων υπηρεσιών τους προκειμένου να κάνουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, πελάτες τους. Επίσης ο υψηλός βαθμός πληρότητας που έχουν δεν τους δίνει την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τη συχνότητα αυτών των πτήσεων.

Θα μπορούσε κανείς να υποθέσει ότι τα κομβικά αεροδρόμια δεν θα έβλεπαν θετικά την να άνθηση των εταιρειών χαμηλού κόστους λόγω της μη διάθεσης τους να πληρώσουν τα ακριβά κόμιστρα τους. Αυτό όμως δεν συμβαίνει γιατί θα πρέπει να γίνουν δραματικές αλλαγές που θα αλλάξουν όλη τη φιλοσοφία των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους για να απειληθούν τα κομβικά αεροδρόμια από αυτές, οπότε οι περιορισμένες υπηρεσίες που προσφέρουν, και η δυνατότητα τους για εξυπηρέτηση από σημείο σε σημείο πτήσεων δε μπορεί να απειλήσει την κυρίαρχη θέση τους, σε μια αγορά μάλιστα που έχει χώρο για όλους.

Σημαντικό ρόλο σε όλα αυτά παίζει και το γεγονός ότι παρά την άνθηση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους πολύς κόσμος ακόμα χρησιμοποιεί τις αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων για να μεταβεί από ένα σημείο σε άλλο για διάφορους λόγους, όπως ότι μπορεί να έχει βιαστική δουλειά και το περιφερειακό αεροδρόμιο να μην τον εξυπηρετεί χρονικά, να μην είναι ευχαριστημένος από την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών από τις χαμηλού κόστους εταιρείες και ειδικά όταν καλείται σε πολλές περιπτώσεις να πληρώσει μικρή διαφορά ή ακόμα και το ίδιο ποσό για τη συγκεκριμένη πτήση με τις αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων. Συνεπώς, μερίδιο αγοράς καταναλωτών που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν από σημείο σε σημείο πτήσεις (point to point) εξακολουθούν να επιλέγουν αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων.

1.7 Μειονεκτήματα Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματα που φαίνεται να έχουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, έχουν και αρκετά μειονεκτήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την τελική επιλογή και κράτηση, μεταξύ αυτών και των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Έλλειψη ευελιξίας σε ενδεχόμενη ανάγκη αλλαγής πλάνων.
- Στην περίπτωση της πτώχευσης της εταιρείας, ο πελάτης χάνει τα χρήματά του και σπανίως αποζημιώνεται.
- Σε ελάχιστες περιπτώσεις μόνο υπάρχει δυνατότητα αποζημίωσης, ενός πελάτη, αν για οποιοδήποτε λόγο αναγκαστεί να ακυρώσει την πτήση του.

Αναλυτικότερα, αν κάποιος πελάτης θελήσει να κάνει κάποια αλλαγή, είτε στον προορισμό, είτε στην ημερομηνία, έχει μεν τη δυνατότητα να το κάνει αλλά με κάποια

σημαντική χρηματική επιβάρυνση. Οι αεροπορικές εταιρείες αυτού του τύπου δεν έχουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας και δεδομένου πως η επίτευξη καλύτερης τιμής γίνεται με την προ μηνών από την ημερομηνία αναχώρησης κράτησης, γεγονός που ευνοεί τις συνθήκες μεταβολών μέσα στο χρονικό διάστημα κράτησης – αναχώρησης, πολλοί επιβάτες που θα χρειαστεί να αλλάξουν τα σχέδια τους, θα βρεθούν στη δυσάρεστη θέση να πληρώσουν επιπλέον χρήματα και τελικά να μην επωφεληθούν από τις μειωμένες τιμές, οπότε ουσιαστικά θα πληρώσουν τα ίδια χρήματα με αυτά που θα πλήρωναν αν χρησιμοποιούσαν μια συμβατή αεροπορική εταιρεία, αλλά χωρίς να του παρέχονται οι επιπλέον υπηρεσίες που αυτή προσφέρει.

Επιπλέον, επιβάτες που έχουν προγραμματίσει μαζί με το ταξίδι τους και άλλες κρατήσεις όπως ενοικίαση αυτοκινήτου, ή καταλύματος και συμβεί ακύρωση ή καθυστέρηση της πτήσης μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, η εταιρεία δεν αναλαμβάνει την ευθύνη και δεν τους αποζημιώνει. Αυτό συμβαίνει ακόμη και όταν στην κεντρική ιστοσελίδα μιας χαμηλού κόστους αεροπορικής εταιρείας υπάρχουν και άλλες που προσφέρουν υπηρεσίες στέγασης ή ενοικίασης αυτοκινήτων, και οι οποίες εμφανίζονται αλλά δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτήν, με αποτέλεσμα αν για οποιοδήποτε λόγο δεν πραγματοποιήσει κάποιος την πτήση, να υποχρεούται να πληρώσει τις κρατήσεις που έχει πραγματοποιήσει.

Πολλές φορές στην αρχική τιμή που εμφανίζεται στην ιστοσελίδα μιας εταιρείας δεν περιλαμβάνονται και οι φόροι που ο αγοραστής θα κληθεί να πληρώσει στο τέλος, που είναι μια σημαντική προσαύξηση στην τελική τιμή και πρέπει να προσεχθεί από τους αγοραστές πριν την τελική επιλογή.

Επίσης ο αγοραστής δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι πολλές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία μπορεί να βρίσκονται σε αρκετή απόσταση από τον προορισμό τους. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει διάφορα προβλήματα στον προσδιορισμό του χρόνου άφιξης στον τελικό προορισμό, ειδικά σε επιβάτες που έχουν κάποια προγραμματισμένα ραντεβού. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί να υπολογισθεί και το κόστος μεταφοράς από το περιφερειακό αεροδρόμιο στον κεντρικό προορισμό, το οποίο δεν πρέπει να φθάνει αθροιστικά το ποσό του εισιτηρίου μιας συμβατικής αεροπορικής εταιρείας με την οποία ο καταναλωτής θα έφθανε πιο γρήγορα και με λιγότερη ταλαιπωρία στον προορισμό του και επιπλέον θα απολάμβανε και τις πρόσθετες προσφερόμενες υπηρεσίες.

Τέλος, όταν η κράτηση χρονικά γίνεται σε ημερομηνία πολύ κοντινή με αυτή της

αναχώρησης δεν είναι σίγουρο ότι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν την πιο οικονομική λύση, μιας και όσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα μεταξύ κράτησης και αναχώρησης, τόσο αυξάνεται και το κόμιστρο.

1.8 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έναντι συμβατικών αερογραμμών

Συμβατικές αεροπορικές εταιρείες:

1. Έχουν υψηλό κόστος -αναλογικά-, σε ότι αφορά τις συσκευασίες μεσημεριανού γεύματος στην διάρκεια της πτήσης. Επιπλέον τις περισσότερες φορές διανέμουν καλής ποιότητας πρόγευμα. Τα μαχαιροπήρουνα και η επιλογή των τροφίμων αυξάνουν επίσης τις δαπάνες, με αποτέλεσμα το συνολικό κόστος να ανεβαίνει σημαντικά.
2. Λειτουργούν μέσω γραφείων κρατήσεων, με αποτέλεσμα το 26% της τιμής να ξοδεύεται στην έκδοση εισιτηρίων μέσω του σφαιρικού συστήματος διανομής, (Global Distribution Systems).
3. Ο παράγοντας καύσιμα είναι ένα από τα υψηλότερα τμήματα δαπανών και αποτελεί τουλάχιστον το 30% της λειτουργικής δαπάνης.

Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους

1. Η μη διανομή γευμάτων αποτελεί σημαντικότερη περικοπή δαπανών. Το κόστος των τροφίμων μπορεί να αφαιρεθεί από την τιμή των εισιτηρίων. Οι πελάτες αγοράζουν αντ' αυτού τα πρόχειρα φαγητά (fast food).
2. Η πτήση δεν χρειάζεται να αποτελείται από πολυπληθές προσωπικό. Η έλλειψη προγραμματισμένων γευμάτων έχει ως αποτέλεσμα να απαιτείται ελάχιστος χρόνος καθαρισμού του σκάφους, κερδίζοντας χρήματα και χρόνο και επιτρέποντας στο αεροπλάνο να πάει γρήγορα προς την επόμενη πτήση.
3. Το on line πρόγραμμα κρατήσεων και το διεθνές κέντρο κλήσεων αντικαθιστούν τα παραδοσιακά γραφεία κράτησης.
4. Τα αεροσκάφη με μικρότερο αριθμό θέσεων καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα.

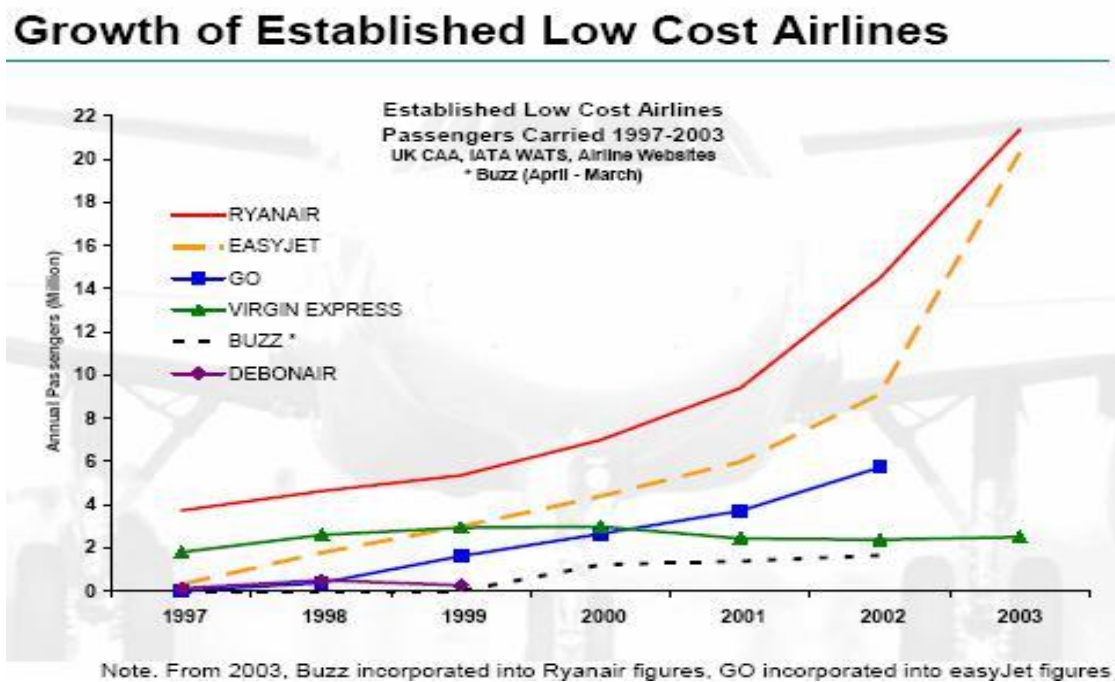
1.9 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανταπεξέρχονται εξαιρετικά στη σημερινή δύσκολη πραγματικότητα για την ευρωπαϊκή αεροπλοΐα, σε αντίθεση με τις συμβατικές εταιρείες που αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα, μειώνοντας τα δρομολόγια και το προσωπικό τους, αλλά ακόμη και αποσύροντας διαδρομές. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν ότι σε μικρής απόστασης από σημείο σε σημείο διαδρομές, οι χαμηλότερου κόστους εταιρείες, γίνονται ακόμη και κυρίαρχοι φορείς.

Ο μετασχηματισμός του ιρλανδικού αερομεταφορέα Ryanair, το 1991, από μια συμβατική περιφερειακή αερογραμμή σε ένα αντίγραφο της αμερικανικής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους South West Airlines εισήγαγε την Ευρώπη στη νέα αυτή αεροπλοϊκή και οικονομική πραγματικότητα. Στα πρώτα στάδια αυτής της αλλαγής η εταιρεία εστίασε στην εξυπηρέτηση της αγοράς ταξιδιών αναψυχής μεταξύ Ιρλανδίας και Ηνωμένου Βασιλείου. Η δεύτερη φάση της ταχείας ανάπτυξης της Ryanair περιελάμβανε την ενίσχυση ενός δικτύου ενδοκοινοτικών διαδρομών συνδέοντας το τρίτο αεροδρόμιο του Λονδίνου, Stansted, με περισσότερα από 50 υποχρησιμοποιούμενα αεροδρόμια σε διάφορες πόλεις, κάνοντας την εταιρεία τον δεύτερο μεγαλύτερο αερομεταφορέα της Ευρώπης.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 δημιουργήθηκε μια ακόμη εταιρεία χαμηλού κόστους από την British Airways, η Go και το Μάρτιο του 1995 ξεκίνησε τις λειτουργίες της και η easyJet η οποία επί του παρόντος αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο αερομεταφορέα χαμηλού κόστους. Στη συνέχεια ιδρύθηκαν διάφορες ομοιογενείς αεροπορικές εταιρείες ανά την Ευρώπη όπως για παράδειγμα η Buzz και bmibaby στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Virgin Express στο Βέλγιο, Basiq Air στην Ολλανδία και Germana και German Wings στη Γερμανία.

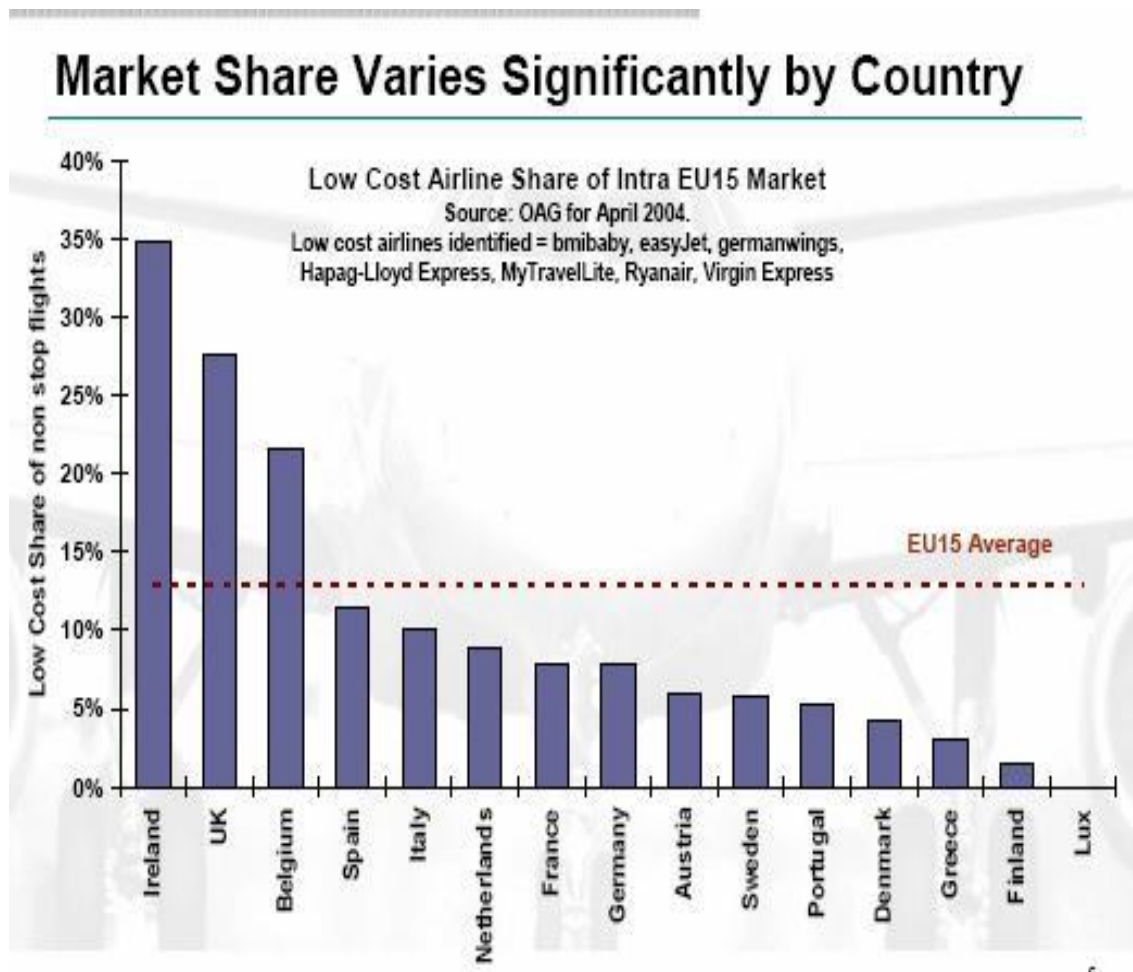
Διάγραμμα5: Ανάπτυξη Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους



ΠΗΓΗ: aviaSolutions

Στο διάγραμμα αυτό απεικονίζεται η αλματώδης αύξηση των επιβατών ανά έτος στις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Είναι φανερό πως η Ryanair και η easyJet είναι ηγέτιδες του κλάδου και πως η εξαγορά της Buzz και της Go αντίστοιχα, έδρασαν καταλυτικά στην αύξηση των πωλήσεων για τις δύο εταιρείες.

Διάγραμμα 6: Μερίδιο αγοράς 15 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αγορά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους



ΠΗΓΗ: aviaSolutions

Στο διάγραμμα αυτό φαίνεται καθαρά πως Ιρλανδία και Ηνωμένο Βασίλειο είναι οι χώρες που κατά βάση στηρίζουν την αγορά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη με μερίδιο αγοράς διπλάσιο του μέσου όρου.

Τα μοντέλα αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που λειτουργούν πλέον στην Ευρώπη είναι αυτό της Ryanair και αυτό της easyJet. Η Ryanair ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους ασκώντας πίεση σε προμηθευτές και αερολιμένες προκειμένου την επίτευξη μείωσης των χρεώσεων.

Ο στόχος μιας εταιρίας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στο πλαίσιο μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Απευθύνεται συνήθως στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της και χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής ενώ ταυτόχρονα επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους.

Πολλές φορές, μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους έχοντας πρόσβαση σε πρώτες ύλες και διαφημίζοντας ελάχιστα τα προϊόντα του τονίζοντας ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών. Βασική επιδίωξη πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμεται το συνολικό κόστος στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση την αλυσίδα αξίας η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους. Οι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι μεγαλύτεροι "παίκτες" στον κλάδο τους. Αντίθετα, συχνά οι ηγέτες κόστους επιλέγουν νησίδες/ τμήματα της αγοράς για να επικεντρωθούν.

Νε βάση αυτή τη μορφή στρατηγικής η Ryanair χρησιμοποιεί κατά αποκλειστικότητα περιφεριακά αεροδρόμια, σε σχετικά χαμηλές συχνότητες και εστιάζει στις νέες αγορές ελεύθερου χρόνου χωρίς άμεσο ανταγωνισμό. Το μοντέλο Ryanair εστιάζει στο κόστος και όχι στην ανάπτυξη αγορών.

Η easyJet από την άλλη πλευρά, εξυπηρετεί και κύρια αεροδρόμια υψηλού κόστους, σε μεγάλες συχνότητες και εστιάζει στην υπάρχουσα αγορά των επιχειρηματιών (business) και αναψυχής (leisure) ταξιδιωτών, με βλέψεις και σε νέες αγορές, δεχόμενη τον ανταγωνισμό από μεγάλους, γενικά επιβεβλημένους μεταφορείς.

Στον πίνακα 1.1 που ακολουθεί, παρατίθενται ενδεικτικά κάποια στοιχεία που κάνουν φανερή τη διαφορά στο κόστος και συνεπώς και στις προσφερόμενες τιμές των προϊόντων ανάμεσα στις δύο εταιρείες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σύγκριση στοιχείων easyJet και Ryanair

	easyJet	Ryanair
ΜΟΝΑΔΙΑΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (ανά διαθέσιμη θέση και χιλιόμετρο πτήσης)	7,1 c	4,5 c
ΕΛΑΧΙΣΤΟ % ΠΛΗΡΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ	75%	55%
ΔΙΑΦΟΡΑ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΑΕΡΟΓΡΑΜΜΕΣ	- 40%	- 65%
ΜΕΣΟΣ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΤΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΟ	3	2
ΜΙΚΤΟ ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	9,5%	26%

Η μελέτη των στοιχείων του πίνακα 1.1 (στοιχεία 2001) καθιστά σαφή την επιλογή στρατηγικής ηγεσίας κόστους από την Ryanair. Αξίζει να αναφερθεί πως το αντίστοιχο μοναδιαίο κόστος μιας παραδοσιακής αεροπορικής εταιρείας ανέρχεται στα 12 c και η διαφορά των 7,5 c δικαιολογείται από την αυστηρή επιλογή αεροδρομίων από πλευράς Ryanair κάτι που δεν κάνει η easyJet, με αποτέλεσμα, το μοναδιαίο κόστος της να είναι μόλις 4,9 c μικρότερο από αυτό των παραδοσιακών αερογραμμών. Οι υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσπαθούν να ακολουθήσουν ένα από τα μοντέλα αυτά, αν και τείνουν να είναι παραφυάδες σημαντικών μεταφορέων, έτσι δεν καταφέρνουν να έχουν πλήρως τα πλεονεκτήματα χαμηλού κόστους της easyJet και της Ryanair. Ενδεικτικά ακολουθεί πίνακας χρεώσεων :

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Συγκριτικός Πίνακας Τιμών

	easyJet	Ryanair	British Airways
Σάββατο 14 Μαΐου RomCiampino προς London Gatwick (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	€7.26	€66.70	€227.09 (London Heathrow- Rome Fiumicino)

Σάββατο 14 Μαΐου London Stansted προς Almeria (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	£80.98	£77.12	£ 100.10 (London Gatwick)
Σάββατο 14 Μαΐου Liverpool προς Barcelona (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	£120.98	£69.42 (Girona Barcelona)	-
Σάββατο 14 Μαΐου Cork προς London Gatwick (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	€37.26	€17.36 (London Stansted)	-

ΠΗΓΗ: easyJet.com, Ryanair.com, British Airways.com

Εύκολα μπορεί κανείς να παρατηρήσει τη διαφορά χρεώσεων μεταξύ συμβατικών και χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών, η οποία σε περιπτώσεις φτάνει και πάνω από την τριπλάσια αξία. Επιπλέον παρατηρούμε τη διαφορά μεταξύ των δύο μοντέλων αεροπορικών γραμμών χαμηλού κόστους όπου η Ryanair επιλέγοντας αυστηρά δευτεροβάθμιους αερολιμένες έχει ακόμα πιο μειωμένες τιμές.

1.10 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ελλάδα

Το αεροδρόμιο της Αθήνας θεωρείται και κομβικό και περιφερειακό αεροδρόμιο ταυτόχρονα, λόγω έλλειψης άλλου αεροδρομίου με αποτέλεσμα να χρησιμοποιείται και από τους τρεις τύπους αερογραμμών.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που εξυπηρετούν το ελληνικό κοινό (στο σύνολο της χώρας, Αττική και περιφέρεια) είναι οι εξής :

AIR BERLIN , η οποία συνδέει νησιά με διάφορες πόλεις της Γερμανίας

AIR SCOTLAND, συνδέει Αθήνα – Γλασκώβη

ALPI EAGLES, συνδέει Αθήνα με Νάπολη και Βενετία

CONDOR, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με διάφορες πόλεις της Γερμανίας
EASYJET, συνδέει Αθήνα με Λονδίνο και Βερολίνο

GERMAN WINGS, συνδέει Αθήνα – Κολωνία

GERMANIA EXPRESS, η οποία συνδέει την Αθήνα και επαρχιακά αεροδρόμια
με διάφορες πόλεις της Γερμανίας

HELIOS AIRWAYS, συνδέει Αθήνα με Πράγα

MAERSK, συνδέει Αθήνα με πόλεις της Δανίας

SNOWFLAKE, συνδέει Αθήνα με πόλεις της Δανίας και Σουηδίας
STERLING, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με την Κοπεγχάγη
THOMSON FLIGHTS, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με Ηνωμένο Βασίλειο

V BIRD, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με το Ντίσελντοφ

VIRGIN EXPRESS, συνδέει την Αθήνα με διάφορες πόλεις της Ευρώπης

(όχι όμως απευθείας)

WIZZAIR, συνδέει την Αθήνα με Βουδαπέστη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

2.1 Η σημασία, τα μερίδια αγοράς, και τα μεγέθη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

Πριν από περίπου 15 χρόνια άρχισε να απασχολεί την αεροπορική βιομηχανία της Ελλάδας ο όρος ‘αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους’ με την προσγείωση του αεροπλάνου της **easyJet** στο Ελληνικό. Σήμερα, οι λεγόμενες Low Cost Carriers, LCC, έχουν φτάσει να εξυπηρετούν περισσότερο από το ένα τέταρτο της παγκόσμιας αεροπορικής κίνησης σύμφωνα με του **OAG**, Official Airline Guide,

Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται στοιχεία για το ποσοστό που κατέχουν οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους από το 2001 έως και τον Ιούνιο του 2014.

Globally LCCs account for more than 1 in 4 seats



Υπενθυμίζεται ότι οι online LCC που είναι διαθέσιμες μέσω του *Uapi* είναι η **Air Canada**, η **easyJet**, η **Jet2**, η **Norwegian**, η **Transavia** και η **Transavia France**, ενώ εκείνες που είναι μέσω του *Galileo* είναι η **LS Jet2**, η **U2 easyJet**, η **HV Transavia**, **TO Transavia**, η **TR Tiger Airways**, η **DL Delta Airways**, η **FR Ryanair** και η **AK AirAsia**. Μέχρι το τέλος Αυγούστου οι παραπάνω αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα είναι διαθέσιμες και μέσω του *Worldspan*.

Στην Ευρώπη, κυρίαρχη θέση έχει η **Ryanair**, αφού κατέχει τη νούμερο ένα θέση στην Ισπανία, την Ιταλία, το Βέλγιο, την Ιρλανδία, τη Πολωνία, και την Πορτογαλία, τη δεύτερη θέση στη Βρετανία μετά την **easyJet**, στη Γερμανία την τρίτη θέση μετά τη **Lufthansa** και την **Air Berlin**, όπως και στη Γαλλία μετά την **AF-KLM** και την **easyJet**, που κατέχει τη δεύτερη θέση.

	No. 1	No. 2	No. 3
Spain	Ryanair	IAG	Vueling
Italy	Ryanair	Alitalia	easyJet
Belgium	Ryanair	SN Brussels	Jetairfly
Ireland	Ryanair	Aer Lingus	AF-KLM
Poland	Ryanair	LOT	Wizz
Portugal	Ryanair	TAP	easyJet
UK	easyJet	Ryanair	IAG
Morocco	RAM	Ryanair	easyJet
Germany	Lufthansa	Air Berlin	Ryanair
France	AF-KLM	easyJet	Ryanair

Source: Capstats & Dilo Mtl. (2013 Cap. = departing seats)

Πολύ ενδιαφέροντα είναι τα στοιχεία που βασίζονται στις παραγγελίες αεροπλάνων των αεροπορικών εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο την επόμενη 10ετία.

- Lion Air 557 αεροσκάφη
- American Airlines: 453
- Air Asia: 327
- Southwest: 301
- Norweign AS: 258
- United Airlines: 256

- Skywest: 234
- Emirates: 222
- Etihad: 216
- Lufthansa: 192
- Indigo: 186
- Ryanair: 180
- Qatar Airways: 166
- Delta: 152

Από τον παρακάτω πίνακα βλέπουμε ότι στις πέντε πρώτες θέσεις, οι τέσσερις αεροπορικές εταιρείες είναι LCC, εκτός την **American Airlines**. Αν αναλύσουμε τα στοιχεία ανά γεωγραφική περιοχή θα δούμε ότι η περιοχή της Ασίας και του Ειρηνικού βρίσκεται στην πρώτη θέση με 1.479 παραγγελίες αεροπλάνων, την ακολουθεί η Ευρώπη με περίπου τα μισά και 783 αεροπλάνα, ενώ η Βόρεια Αμερική θα παραγγείλει 749 αεροπλάνα τα επόμενα 10 χρόνια. Τα στοιχεία αυτά αντικατοπτρίζουν την αύξηση της επιβατικής κίνησης σε αυτές τις περιοχές.

Low cost carrier order backlog



Source: CAPA, Flightglobal

4

Produced By Market Strategy

Travelport Proprietary and Confidential

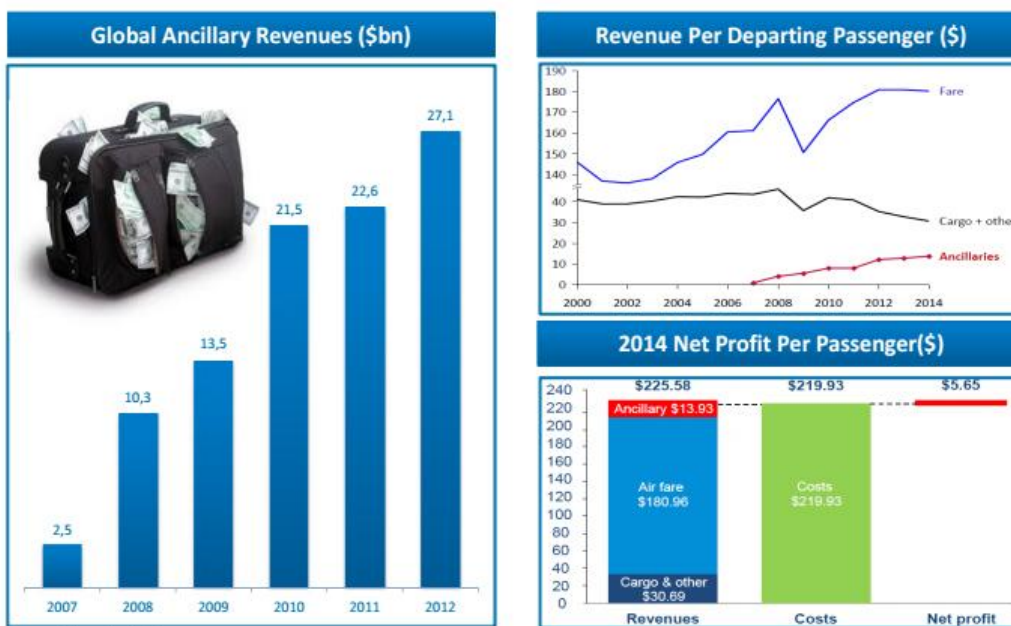
Travelport
Redefining global commerce

2.2 Πως οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους εμφανίζουν κέρδη

Οι εταιρείες αυτές, όπως γνωρίζουμε, πωλούν τα εισιτήρια χωρίς καμία επιπλέον υπηρεσία, ενώ ο επιβάτης διαλέγει τι υπηρεσίες θέλει και τις αγοράζει ξεχωριστά. Αυτό το έσοδο το

ονομάζουμε ancillary revenue ή βοηθητικό έσοδο. Στις μέρες μας αυτό το έσοδο είναι άκρως απαραίτητο για να πετύχουν κέρδος οι εταιρείες χαμηλού κόστους.

Ancillary revenues the new normal for airlines



Source: Ideaworks, IATA

5

Produced By Market Strategy

Travelport Proprietary and Confidential

Travelport
Redefining travel commerce

Αναλύοντας τον πίνακα βλέπουμε ότι κατά μέσο όρο το έσοδο από αυτές τις επιπλέον υπηρεσίες είναι 13,93 δολ., ενώ το καθαρό κέρδος τους μόνο 5,65 δολ. Επομένως, εύκολα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτό το έσοδο είναι καθοριστικό για τα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Ενώ τα τελευταία χρόνια τα έσοδα από την πώληση εισιτηρίων παραμένουν σταθερά, το ancillary revenue δείχνει αυξητικές τάσεις. Το 2012, κατά μέσο όρο ήταν γύρω στα 10 δολ. ανά επιβάτη, ενώ το 2014 έφτασε τα 13,93 δολ.

2.3 Στατιστικά στοιχεία για τις Ελληνικές Αεροπορικές εταιρίες σε σχέση με της εταιρίες χαμηλού κόστους

Οι χαμηλού κόστους εταιρείες, που αποτελούν το 29,3% των εταιρειών του ΔΑΑ, συνδέουν πλέον την Αθήνα με συνολικά 39 αεροδρόμια και 35 προορισμούς, 40% περισσότερους από πέρυσι.

Έκρηξη αφίξεων και εντυπωσιακή αύξηση των προσφερόμενων αεροπορικών θέσεων συνθέτουν την εικόνα της φετινής θερινής περιόδου. Η ισχυροποίηση της Aegean Airlines μετά την εξαγορά της Olympic Air έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των προσφερόμενων θέσεων από και προς τη χώρα, ωστόσο η επέλαση των χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών είναι αυτή που έχει δώσει τη μεγαλύτερη ώθηση. Τον Μάιο μάλιστα η Ελλάδα καταγράφηκε ως η χώρα με τα υψηλότερα ποσοστά αυξανόμενων πτήσεων στη Μεσόγειο, ενισχύοντας κατά 10% τις συνολικά προσφερόμενες θέσεις.

Παρά το γεγονός ότι ο Απρίλιος βρήκε την Aegean Airlines και την Olympic Air με ενισχυμένη αθροιστική επιβατική κίνηση 26% έχοντας μεταφέρει 751.347 επιβάτες, η αύξηση των θέσεων τον Μάιο οφείλεται κυρίως στις νέες πτήσεις της Ryanair και την ισχυρή παρουσία των χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών στη χώρα και ιδιαίτερα στην Αθήνα. Είναι γεγονός ότι πανευρωπαϊκά οι low cost εταιρείες επιχειρούν να διεκδικήσουν μερίδια αγοράς από τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα υπήρξε η Ισπανία όπου οι χαμηλού κόστους εταιρείες «εκθρόνισαν» την Iberia, η οποία διατηρεί πλέον μερίδιο μόλις 15% της ισπανικής αγοράς.

Δύο από τις πιο γνωστές χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες, η Easyjet και η Ryanair, «επιτέθηκαν» και στην Ιταλία με αντίπαλο την Alitalia, η οποία όμως βρίσκεται σε κακή οικονομική και επιχειρησιακή κατάσταση, χωρίς να αποτελεί πολύ ισχυρό αντίπαλο. Εκτός παιχνιδιού δεν θα μπορούσε να μείνει και η χώρα μας, ιδιαίτερα την περίοδο που ενισχύεται σημαντικά η τουριστική κίνηση της Ελλάδας. Ωστόσο οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες έχουν να αντιμετωπίσουν έναν ισχυροποιημένο πλέον παίκτη στην Ελλάδα, την Aegean Airlines με τη θυγατρικής της Olympic Air, οι οποίες διαθέτουν μερίδιο αγοράς που ξεπερνά το 35%, τη στιγμή μάλιστα που διανύουν περίοδο έντονης ανάπτυξης.

Παρά τη γενικευμένη γκρίνια των χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιρειών για το υψηλό κόστος χρήσης του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, η παρουσία τους φέτος σκαρφαλώνει

στις 17 από 12 εταιρείες που ήταν πέρυσι, ενώ ενισχύουν τις πτήσεις τους κατά 42% από την Αθήνα.

Πέραν των νέων εταιρειών που κάνουν φέτος την εμφάνισή τους στην Αθήνα, αρκετές είναι οι εταιρείες που επανέρχονται ύστερα από απουσία μηνών είτε ακόμη και ετών. Συγκεκριμένα στον ΔΑΑ επιστρέφουν η Vueling, η Transavia, η Transavia France, η EasyJet (με μερίδιο 5% της ελληνικής αγοράς), η Meridiana Fl, η Niki, η Brussels Airlines, ενώ στην περιφέρεια πετούν απευθείας η Airberlin και η Condor (Thomas Cook).

2.4 Οι «παγίδες» των low cost αεροπορικών εταιρειών

Οι low cost αεροπορικές εταιρείες (δηλαδή χαμηλού κόστους) από το όνομα τους και μόνο μας δίνουν την αίσθηση ότι αν ταξιδέψουμε με αυτές, θα πληρώσουμε λιγότερα από ότι θα πληρώναμε σε μια συμβατική αεροπορική εταιρεία. Δυστυχώς πάρα πολλοί συνάνθρωποι μας έχουν άσχημες εμπειρίες με low cost εταιρείες που τις περισσότερες φορές τους στοίχησαν ακριβά. Ο σωστά ενημερωμένος ταξιδιώτης θα ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά και θα αποφασίσει ποια αεροπορική εταιρεία των συμφέρει περισσότερο, η σωστή ενημέρωση είναι η μόνη λύση για να μη βρεθούμε προ εκπλήξεως.

2.4.1 Χρέωση αποσκευών

Ο τυπικός ταξιδιώτης συνήθως κουβαλάει μία ή παραπάνω βαλίτσες. Θα ανακαλύψετε ότι όλες οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους χρεώνουν έξτρα ένα ποσό για κάθε βαλίτσα. Δηλαδή το φθηνό εισιτήριο καλύπτει μόνο μια χειραποσκευή 10 κιλών (υπάρχουν εταιρείες που καλύπτουν μία χειραποσκευή μόνο 5 κιλών) και για κάθε αποσκευή που θα δώσετε στο check-in υπάρχει μια χρέωση σπανίως λογική, συνήθως υπέρογκη σε σχέση με την τιμή του εισιτηρίου. Η χρέωση για την αποσκευή ποικίλει ακόμη και στην ίδια εταιρεία, αν έχεις δηλώσει πόσες αποσκευές θα κουβαλάς την ώρα που αγοράζεις online το εισιτήριο συνήθως πληρώνεις ένα ποσό στην ιστοσελίδα της εταιρείας, ενώ αν έχεις αγοράσει το εισιτήριο χωρίς αποσκευές και εμφανιστείς στο αεροδρόμιο με βαλίτσα, το ποσό θα είναι αρκετά μεγαλύτερο, συνήθως το διπλάσιο. Αν μπορείτε να πακετάρετε τόσο μίνιμαλ που να χωρέσουν όλα σε μια χειραποσκευή, ή αν είστε παρέα που μπορείτε να πακετάρετε σε μια κοινή βαλίτσα και να μοιραστείτε το κόστος της, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ίσως σας συμφέρουν. Σε αντίθετη περίπτωση πρέπει να κάνετε σοβαρή έρευνα αγοράς, οι

συμβατικές αεροπορικές εταιρείες που συμπεριλαμβάνουν στην τιμή του εισιτηρίου μια ή παραπάνω αποσκευές έως 23 κιλά πιθανώς να σας βγουν πιο οικονομικές.

2.4.2 Καφές, αναψυκτικά, ελαφρύ γεύμα με χρέωση

Στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ποτέ δεν θα σας σερβίρουν κάτι δωρεάν την ώρα της πτήσης. Εδώ που τα λέμε ούτε και στις συμβατικές εταιρείες μπορείς να έχεις απόλυτη εμπιστοσύνη γι' αυτό. Στις low cost αν πεινάς ή χρειάζεσαι καφέ ή αναψυκτικό πρέπει να πληρώσεις. Δεν είναι πάντα ακριβά, είναι αφορολόγητα και πολλές φορές φθηνότερα από τις τιμές των αεροδρομίων. Το θέμα είναι ότι αν δε μπορείτε να συγκρατηθείτε μέχρι να φθάσετε στον προορισμό σας, πρέπει να αθροίσετε το ποσό που θα καταναλώσετε την ώρα της πτήσης στο συνολικό κόστος της, αφού με τις συμβατικές εταιρείες θα τρώγατε ή θα πίνατε κάτι εντελώς δωρεάν.

2.4.3 Πτήσεις σε απομακρυσμένα αεροδρόμια

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους συνήθως επιλέγουν μικρά περιφερειακά αεροδρόμια απομακρυσμένα από τις πόλεις, επειδή οι φόροι αεροδρομίων είναι χαμηλότεροι και τα τέλη διαχείρισης φθηνότερα, ώστε να μπορούν να διατηρούν φθηνούς ναύλους. Αυτά τα αεροδρόμια συμβαίνει να είναι 80-120 χιλιόμετρα μακριά από το κέντρο της πόλης και η συγκοινωνία είναι αραιή και ακριβή λόγω χαμηλής κίνησης. Πριν διαλέξετε μια low cost εταιρεία πρέπει να βρείτε σε ποιο αεροδρόμιο θα προσγειωθεί και να μάθετε τα δρομολόγια και το κόστος της συγκοινωνίας μέχρι το κέντρο της πόλης. Το κέντρο είναι συνήθως ο τελικός προορισμός σας, όχι ένα αεροδρόμιο 100 χιλιόμετρα μακριά του. Φυσικά θα προσθέσετε το κόστος αυτό στο συνολικό κόστος του ταξιδιού σας.

2.4.4 Ακυρώσεις πτήσεων χωρίς ιδιαίτερο λόγο

Μία low cost αεροπορική εταιρεία δεν χρειάζεται ένα σοβαρό λόγο για να ακυρώσει μια πτήση. Αν πχ δεν έχει πουλήσει αρκετά εισιτήρια σε μια δεδομένη πτήση, μπορεί να την ακυρώσει. Αυτό το κάνει επειδή στα ψιλά γράμματα του εισιτηρίου έχει εξασφαλίσει ότι αν ακυρωθεί μία πτήση, η εταιρεία δεν είναι υποχρεωμένη να σας βάλει σε μια άλλη πτήση της ίδιας ή άλλης εταιρείας. Απλά θα πάρετε πίσω τα λεφτά που δώσατε και θα πρέπει να κάνετε νέα κράτηση. Δηλαδή, έχετε αγοράσει εισιτήριο 8 μήνες νωρίτερα και το έχετε βρει αρκετά φθηνά, 3 μέρες πριν την πτήση αυτή ακυρώνεται, και θα πρέπει να βρείτε μόνοι σας

νέο εισιτήριο με τις τιμές και τη διαθεσιμότητα που θα υπάρχει την τελευταία στιγμή. Κοινώς, την πατήσατε άσχημα...

2.4.5 Πολλές low cost εταιρείες δεν κλείνουν εισιτήρια με επιστροφή ή ενδιάμεσο σταθμό

Σαν συνέχεια της πρακτικής που εφαρμόζουν πολλές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους να ακυρώνουν τις πτήσεις κατά βούληση, εφαρμόζουν και μια άλλη εντελώς απαράδεκτη τακτική. Δεν κλείνουν ένα εισιτήριο με επιστροφή, αλλά δύο εισιτήρια απλής μετάβασης. Έτσι αν ακυρωθεί η μια από τις δύο πτήσεις, η εταιρεία δεν είναι υποχρεωμένη να σας αποζημιώσει για το δεύτερο εισιτήριο, μόνο γι' αυτό που ακυρώθηκε. Ομοίως κάποιες εταιρείες δεν κλείνουν ένα εισιτήριο με ενδιάμεσο σταθμό αλλά δύο ξεχωριστά εισιτήρια. Πάλι, αν ακυρωθεί η πτήση για το ένα σκέλος της διαδρομής δεν θα αποζημιωθείτε για το άλλο σκέλος της που δεν έχει ακυρωθεί. Ακόμη και αν μόνο αλλάξει η ώρα της μίας πτήσης, εσείς είστε υποχρεωμένοι να αγοράσετε νέο εισιτήριο για την άλλη πτήση. Αυτή και μόνο η πρακτική θα αποτελούσε έναν καλό λόγο για να μην αγοράζει ποτέ κανείς low cost εισιτήρια, ευτυχώς όμως υπάρχουν κάποιες εταιρείες όπως πχ η Norwegian που αν και low cost αντιμετωπίζει αυτό το θέμα με σοβαρότητα και υπευθυνότητα. Με όλες τις low cost εταιρείες που δεν προσφέρουν πτήσεις με ανταπόκριση ή επιστροφή αλλά δύο ξεχωριστά εισιτήρια, είναι αρκετά επισφαλές να τα αγοράζετε δεδομένου ότι μπορεί να ακυρωθεί το ένα από τα δύο.

2.4.6 Το «service fee»

Αν και οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους προσφέρουν εισιτήρια αποκλειστικά μέσα από την ιστοσελίδα τους, χρεώνουν ένα τέλος -το λεγόμενο service fee- για την αγορά μέσα από την ιστοσελίδα που δε μπορείς να το αποφύγεις, αφού δεν υπάρχει άλλος τρόπος αγοράς των εισιτηρίων. Κάποιες εταιρείες χρεώνουν ένα service fee ανά εισιτήριο και όχι ανά κράτηση, δηλαδή το εισιτήριο στην ουσία είναι ακριβότερο από τη διαφημιζόμενη τιμή και το μαθαίνεις ακριβώς την ώρα που το αγοράζεις. Ένα τυπικό service fee είναι της τάξης των 8-10€ δηλαδή καθόλου ευκαταφρόνητο ποσό.

2.4.7 Το «τέλος για πληρωμή μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας»

Μια ακόμη «υποχρεωτική» χρέωση είναι το τέλος για πληρωμή μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής κάρτας. Παλιότερα κάποιες εταιρείες είχαν δωρεάν ή χρέωναν πολύ φθηνά την

πληρωμή μέσω κάρτας, χρεωστικής ή πιστωτικής τύπου electron, ενώ χρέωναν ακριβά την πληρωμή μέσω κανονικής πιστωτικής. Τελευταία όμως χρεώνουν υπέρογκα την αγορά με όλες τις κάρτες, σε κάποιες περιπτώσεις το κόστος μπορεί να φθάσει μέχρι τα 18€ και κάποιες εταιρείες χρεώνουν ξεχωριστά την αγορά των εισιτηρίων στην ίδια κράτηση. Ομοίως με το service fee, σας υποχρεώνουν να πληρώσετε κι αυτό το τέλος για κάθε εισιτήριο ξεχωριστά, ουσιαστικά είναι άλλη μια κρυφή χρέωση στην τιμή των εισιτηρίων. Φυσικά, η πληρωμή μέσω πιστωτικής ή χρεωστικής είναι ο μόνος τρόπος αγοράς των εισιτηρίων και πρέπει οπωσδήποτε να πληρώσετε αυτό το τέλος. Για να μην κατηγορηθούν όμως για παραπλάνηση του κοινού, προσφέρουν πάντα έναν τρόπο αγοράς των εισιτηρίων χωρίς το συγκεκριμένο τέλος που συνήθως είναι μέσω της πιστωτικής κάρτας που εκδίδουν οι ίδιοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΤΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

3.1 Marketing mix των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Το μίγμα μάρκετινγκ (ΜΚΤ Mix) που γίνεται στα πλαίσια της επιχειρησιακής προσπάθειας υλοποίησης της ιδεολογίας του μάρκετινγκ, σε επίπεδο λειτουργίας, είναι το αποτέλεσμα του στρατηγικού, τακτικού και εκτελεστικού προγραμματισμού. Το τι, ποιος, πού, πότε, πόσο, πώς και γιατί θα κάνει το ΜΚΤ είναι ενσωματωμένο στο τμήμα ΜΚΤ. Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα, τα στοιχεία που αποτελούν το μίγμα ΜΚΤ είναι τα εξής : (Μάλλιαρης ΙΙ, 2001)

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

Ο πιο κάτω πίνακας αντιστοιχεί σε μια προσπάθεια εκτίμησης του μίγματος ΜΚΤ των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Μέσω αυτού του μίγματος ΜΚΤ 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

Πίνακας 1.1 Μίγμα μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

	“LOW-COST AIRLINES”
PRODUCT	Κρατήσεις μέσω του Διαδικτύου. Δεν υπάρχει εισιτήριο αλλά ένας κωδικός επιβεβαίωσης.
PRICE	Δυναμική τιμολόγηση, οι τιμές μεταβάλλονται ανάλογα με την πληρότητα στην πτήση.
PLACE	Άμεση διανομή.
PROMOTION	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.

3.2 Πολιτικό Περιβάλλον

Οι αεροπορικές εταιρείες που εδρεύουν στις χώρες κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρεάζονται από την υφιστάμενη πολιτική κατάσταση της κάθε χώρας. Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση των χωρών που οι εξεταζόμενες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δραστηριοποιούνται.

Οι εταιρείες οι οποίες εξετάζουμε λειτουργούν σε σταθερό πολιτικό περιβάλλον. Το κράτος δικαίου είναι η βασική αρχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και όλες οι πράξεις της βασίζονται σε συνθήκες που θεσπίζονται δημοκρατικά μετά από πρωτοβουλία και συμφωνία όλων των κρατών μελών. Οι συνθήκες αυτές τροποποιούνται κατά καιρούς και ενημερώνονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται πάντα στις κοινωνικές εξελίξεις. Κατά τη διάρκεια του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου το οποίο πραγματοποιήθηκε στις Βρυξέλλες στις 17 και 18 Ιουνίου 2004 εγκρίθηκε από τους αρχηγούς κρατών και κυβερνήσεων η θέσπιση Συντάγματος της Ευρώπης και υπογράφηκε στη Ρώμη στις 29 Οκτωβρίου 2004. Ο απώτερος σκοπός αυτής της συνθήκης ήταν η αντικατάσταση όλων των υφιστάμενων συνθηκών από ένα ενιαίο κείμενο. www.europa.eu/pol/reg/index_el.htm

3.3 Οικονομικό Περιβάλλον

Οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, επηρεάζονται με τον ίδιο τρόπο από το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον που αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μεταβλητές. Από αυτό γίνεται κατανοητό ότι οι μακροοικονομικές εξελίξεις, παρότι είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, συνιστούν μια κρίσιμη εξωτερική δύναμη στις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, άρα και του κλάδου που αναφερόμαστε.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που εξετάζονται στην εργασία αυτή είναι εταιρείες που εδρεύουν σε ευρωπαϊκές χώρες κράτη-μέλη. Αυτός είναι και ο λόγος που εξετάζεται το οικονομικό περιβάλλον στον χώρο της Ευρώπης και οι οικονομικές πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι τάσεις που επικρατούν στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον ενδέχεται να έχουν σημαντικές επιρροές στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

3.4 Τεχνολογικό Περιβάλλον

Με τον όρο τεχνολογικοί παράγοντες αναφερόμαστε 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. Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων που θέλουν να βελτιώνονται και να αναπτύσσονται πρέπει να είναι η παρακολούθηση των αλλαγών 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 επιχειρήσεις σε όλους τους βιομηχανικούς κλάδους μπορούν να αντλήσουν πολύ μεγάλο όφελος από τις τεχνολογικές τάσεις που επικρατούν σήμερα σε μια οικονομία ή τις τεχνολογικές ανακαλύψεις που έρχονται στην επιφάνεια. Η ιλιγγιώδης ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών έχει επαναπροσδιορίσει βιομηχανικούς κλάδους και έχει προσφέρει ένα σημαντικό αριθμό ευκαιριών για υπάρχουσες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και αγορές.

Εκτός όμως από τα νέα προϊόντα ή αγορές η ανάπτυξη αυτή έχει δημιουργήσει και ένα μεγάλο αριθμό νέων κλάδων για την οικονομία όπως βιοτεχνολογία, ανάπτυξη λογισμικού Η/Υ, αυτοματισμός εργοστασίων και τεχνητή νοημοσύνη. Στις επιχειρήσεις βέβαια δεν ωφελούνται από αυτή την ανάπτυξη παρά μόνο αν προσαρμοστούν άμεσα και επιτυχημένα, γιατί σε διαφορετική περίπτωση μια νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελέσει και απειλή.

Ο τομέας της τεχνολογίας αποτελεί πλέον τον κύριο υποκινητή της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης και τα επιτεύγματα αυτής της εντυπωσιακής τεχνολογικής ανάπτυξης, και στην Ευρώπη ειδικότερα που απασχολεί την έρευνά μας, είναι σε όλους γνωστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

4.1 Τεχνική Χαρτογράφησης

Ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων, κατά τον Porter, γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών. Οι στρατηγικές αυτές, παίζουν καταλυτικό ρόλο στη βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και βοηθούν στην διαφοροποίηση τους στον κλάδο. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση.

4.2 Στρατηγικές μεταβλητές

Οι μεταβλητές που συνήθως επιλέγονται είναι οι κάτωθι :

- Ø Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification), δίδεται δηλαδή βάρος σε κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του προϊόντος και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές
- Ø 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).
- Ø Πολιτική πίεσεως (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), αν δηλαδή η προώθηση των προϊόντων γίνεται μέσω των καναλιών διανομής ή αν προωθούνται απευθείας στον τελικό καταναλωτή από τους ίδιους τους παραγωγούς.
- Ø Το μέγεθος της επιχείρησης
- Ø Η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών
- Ø Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται
- Ø Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Ø Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες
- Ø 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

- Ø Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης
- Ø Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης
- Ø Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται

4.3 Τα βήματα της χαρτογράφησης

Μετά τον καθορισμό των πιο σημαντικών μεταβλητών του κλάδου. Το επόμενο βήμα είναι η χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων, η οποία γίνεται με τον εξής τρόπο :

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.

4.4 Επιλογή των στρατηγικών μεταβλητών

Οι επιχειρήσεις επιλέγουν δύο στρατηγικές μεταβλητές, με γνώμονα να τις διαφοροποιούν καλύτερα σε σχέση με τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο των αερομεταφορών. Κατόπιν τοποθετείται η επιχείρηση, που στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι 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 ομαδοποιούνται οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουν επιλεγεί.

4.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας είναι ο βασικότερος σκοπός, όχι μόνο των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, αλλά και κάθε επιχείρησης. Κάθε αεροπορική εταιρεία έχει σαν βασική επιδίωξη να πετά με τις ακριβότερες δυνατές τιμές εισιτηρίων και τα χαμηλότερα συνολικά έξοδα. Από την άλλη όμως μεριά, οι καταναλωτές ζητούν τις χαμηλότερες τιμές, στην ανώτερη δυνατή ποιότητα και τα καλύτερα επίπεδα εξυπηρέτησης, κάτι που έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τις επιδιώξεις των αεροπορικών εταιρειών.

Οι αγοραστές, επίσης, είναι πολύ ευαίσθητοι στην τιμή (price sensitive) και έτσι έχουν τη δυνατότητα να συμπιέζουν τις τιμές των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Ειδικότερα αναφέρουμε επιγραμματικά ποια είναι τα βασικά στοιχεία που υπάρχουν και οδηγούν στην αύξηση των αεροπορικών γραμμών χαμηλού κόστους :

Ικανοποιητικός αριθμός αγοραστών

Ο αριθμός των αγοραστών είναι τόσοσ, ώστε από την μια μεριά να τους παρέχει ένα αξιοσέβαστο μερίδιο αγοράς, αλλά όχι τόσοσ ώστε να τους προσφέρει την πολυτέλεια να χάσουν αρκετό μέρος από αυτούς. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να κινούνται με πολύ προσεκτικά βήματα και ταυτόχρονα να αυξάνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Ο όγκος των αγορών που πραγματοποιούν οι αγοραστές είναι μικρός

Κατ' αρχήν θα πρέπει να διευκρινίσει εδώ ότι όταν κανείς αναφέρεται στον όρο «αγοραστές» στις αερομεταφορές περιλαμβάνει εκτός από τους τελικούς αγοραστές - επιβάτες του αεροπλάνου και διάφορους ενδιάμεσους μεσολαβητές ή κανάλια διανομής της υπηρεσίας που την προωθούν και την εμπορεύονται. Στους αγοραστές λοιπόν περιλαμβάνονται και οι tour operators αλλά και τα διάφορα ταξιδιωτικά γραφεία, με τους tour operators να λειτουργούν ως «χονδρέμποροι» στις αερομεταφορές, ενώ τα ταξιδιωτικά γραφεία που είναι το τελευταίο τμήμα στο δίκτυο διανομής του τουριστικού προϊόντος, και έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη να λειτουργούν ως «λιανέμποροι». Οι αγοραστές των τουριστικών γραφείων αγοράζουν συνήθως

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

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

Ο βασικός στόχος κάθε αγοραστή είναι αναμφισβήτητα η εύρεση της πιο συμφέρουσας οικονομικής προσφοράς. Στον προγραμματισμό λοιπόν για παράδειγμα ενός ταξιδιού αναψυχής ή ενός επαγγελματικού ταξιδιού, ο αγοραστής ξέρει ότι το μεγαλύτερο κόστος προέρχεται από τα αεροπορικά εισιτήρια και το κατάλυμα, επομένως θα προτιμήσει τα πιο οικονομικά. Το ίδιο ισχύει και για τους tour operators, μιας και τα αεροπορικά είναι το ακριβότερο κομμάτι του τουριστικού πακέτου που δημιουργούν. Η επιλογή αυτή που θα προτιμήσουν να κάνουν τόσο οι μεμονωμένοι αγοραστές όσο και οι tour operators, 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. Αυτό είναι ένα ακόμη δείγμα της υψηλής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών.

Η υπηρεσία είναι αδιαφοροποίητη

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι περισσότερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στους επιβάτες είναι συνήθως οι ίδιες και έτσι ο επιβάτης επιλέγει κατά κύριο λόγο με βάση την τιμή, μιας και δεν αντιλαμβάνεται κάποια διαφοροποίηση στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα οι εταιρείες αυτές 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), δεν τους ενδιαφέρει δηλαδή να κάνουν τον επιβάτη πιο πιστό απέναντι στην εταιρεία προσφέροντας του τις αντίστοιχες υπηρεσίες για αυτό. Για παράδειγμα, η ελληνική αεροπορική εταιρεία Aegean Airlines παρέχει την υπηρεσία «miles & bonus» και μολονότι διαθέτει χαμηλές τιμές δεν θεωρείται εταιρεία χαμηλού κόστους.

4.6 Ένταση ανταγωνισμού υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η κερδοφορία ενός κλάδου πολλές φορές καθορίζεται από την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει. 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ RYANAIR

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια προσπάθεια παρουσίασης και ανάλυσης της εταιρείας 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.

5.2 Η ταυτότητα και το ιστορικό της εταιρείας.

Η Ryanair είναι η πρώτη ευρωπαϊκή εταιρεία χαμηλού κόστους που ιδρύθηκε και χαρακτηρίζεται ως ο μεγαλύτερος χαμηλού κόστους αερομεταφορέας. Είναι επίσης μέλος της ELFAA (European Low Fares Airline Association). Η Ryanair για το 2014 υπολογίζεται ότι θα μεταφέρει 84.600.000 επιβάτες σε 500.000 χαμηλού κόστους διαδρομές (1.600 πτήσεις καθημερινά), συνδέοντας 186 προορισμούς σε 30 χώρες. Διαθέτει ένα στόλο 300 καινούργιων Boeing 737-800 αεροσκαφών και έχει πρόσφατα ανακοινώσει παραγγελίες για περαιτέρω 180 νέα αεροσκάφη της Boeing, τα οποία αναμένεται να παραδοθούν μεταξύ 2014 και 2018. www.ryanair.com

5.3 Ιστορικό

Η διαδρομή που ακολούθησε ιστορικά η εταιρεία από την στιγμή της ίδρυσης της μέχρι και τις μέρες μας είναι η ακόλουθη:

1985

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

1986

Η Ryanair αποκτά 2 (46 θέσεων) turbo prop BAE748 αεροσκάφη και ταυτόχρονα παίρνει άδεια από τις τακτικές αρχές στην διαδρομή Δουβλίνο- Λονδίνο ξεκινώντας από τον Μάιο και έχοντας ναύλο που έφτανε στο μισό της τιμής που είχαν οι δύο ανταγωνιστές British Airways και Aer Lingus, αναγκάζοντας τες να μειώσουν τις υψηλές τιμές τους σε απάντηση της Ryanair. Έτσι ξεκινά ο πρώτος πόλεμος ναύλων στην Ευρώπη, με την Ryanair να μεταφέρει 82.000 επιβάτες το πρώτο έτος πλήρους λειτουργίας της.

1987

Η Ryanair αποκτά το πρώτο της jet αεροσκάφος και μισθώνει τρία αεροσκάφη από την ρουμανική αεροπορική εταιρεία, Tarom. Με την άφιξη των εν λόγω αεροσκαφών η Ryanair αυξάνει το δίκτυό της με 15 δρομολόγια από το Δουβλίνο προς Λίβερπουλ, Μάντσεστερ, Γλασκόβη και του Κάρντιφ, και ανοίγει νέα δρομολόγια από Λούτον προς Κορκ, Shannon, Γκάλγουεϊ, Γουότερφορντ και Knock στα δυτικά της Ιρλανδίας

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. Εγκαινιάζει επίσης με μεγάλη επιτυχία μια υπηρεσία business class και ένα Frequent Flyer Club.

1989

Μισθώνει άλλα δύο turbo ATR42 (3 συνολικά) αποσύροντας τα μικρά Bandeirantes και τα παλιά 748. Ο στόλος της Ryanair αποτελείται τώρα από 6*BAC 1-11 jets και 3*ATR42 turbo prop. Όμως το προϊόν business class δεν αποφέρει κέρδη και εγκαταλείπεται και κλείνει και η Frequent Flyer Club.

1990

Παρότι τα τρία τελευταία χρόνια η εταιρεία είχε γρήγορη ανάπτυξη σε αεροσκάφη, δρομολόγια και εντατικό τιμολογιακό ανταγωνισμό, είχε απώλειες 20 εκατομμυρίων λιρών περίπου. Έτσι η οικογένεια Ryan αποφάσισε να επενδύσει ακόμα 20 εκατομμύρια

λίρες και να προχωρήσει σε μια ουσιαστική αναδιάρθρωση, προσφέροντας τις χαμηλότερες τιμές σε κάθε αγορά, με πτήσεις υψηλής συχνότητας και προσφορά δωρεάν ποτών και ακριβών γευμάτων στην διάρκεια της πτήσης.

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, αποχωρώντας έτσι από τα δρομολόγια προς Κέρι, Galway και Waterford . Επίσης μεταφέρει την βάση της στο νέο αεροδρόμιο Stansted του Λονδίνου στο Essex, το οποίο είχε μια άμεση σιδηροδρομική σύνδεση με το κέντρο του Λονδίνου.

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, φτάνοντας έτσι τον Αύγουστο να μεταφέρει πάνω από 100.000 επιβάτες σε ένα μήνα για πρώτη φορά στην ιστορία μας.

1993

Η Ryanair εγκαινιάζει την πρώτη νέα διαδρομή της για 5 χρόνια με καθημερινές πτήσεις από το Δουβλίνο προς Μπέρμιγχαμ, παρά τις αντιδράσεις της ιρλανδικής κυβέρνησης, που φοβάται μην "αναστατωθεί" η Aer Lingus. Επίσης, αυξάνει τον στόλο της σε 11*BAC1-11 αεροσκάφη αποκτώντας 4 πρώην αεροσκάφη της British Airways. Χάρη στη συνεχή ανάπτυξη, φτάνει να μεταφέρει πάνω από 1 εκατομμύριο επιβάτες σε ένα χρόνο για την πρώτη φορά.

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. Τον Οκτώβριο ξεκινά καινούργια δρομολόγια προς Δουβλίνο αντικαθιστώντας την Aer Lingus που έχει

αποσυρθεί από την διαδρομή. **OK**

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 και έτσι ξεπερνά για πρώτη φορά στην μεταφορά 2 εκατομμυρίων επιβατών.

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) στο Skavsta της Στοκχόλμης και το Torp του Όσλο και με χαμηλού κόστους πτήσεις από Δουβλίνο στο Beauvais του Παρισιού και το Charleroi των Βρυξελλών. Η Ryanair στις 29 Μαΐου εισάγεται στο Χρηματιστήριο του Δουβλίνου και της Νέας Υόρκης. Τον Δεκέμβριο η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας του Ηνωμένου Βασιλείου δημοσιεύει στατιστικά στοιχεία για την άφιξη στην ώρα τους, των δρομολογίων Δουβλίνο-Λονδίνο που φέρνουν της Ryanair στην πρώτη θέση για το 1997.

Dublin - London	On-Times
Ryanair	76.1%
Aer Lingus	75.7%
British Midland	66.0%
British Airways	61.0%

1998

Η Ryanair συνεχίζει να ανοίγει διαδρομές στην Ευρώπη. Τον Μάρτη η εταιρεία τοποθετεί

2 δισ. λίρες για μια ολοκαίνουργια σειρά Boeing 737-800. Ψηφίζεται ως η «Αεροπορική Εταιρία της Χρονιάς» από την επιτροπή χρηστών ιρλανδική αεροπορικών μεταφορών, και ο «Καλύτερη διαχειριζόμενος εθνικός αερομεταφορέας» στον κόσμο από το έγκυρο περιοδικό Aviation Week magazine.

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. 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. Φημιίζεται 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.

2007

Η εταιρεία έχει μια αύξηση της τάξης του 20% φτάνοντας στα 51 εκατομμύρια τον αριθμό των επιβατών που εξυπηρετεί. Αποκτά 30 νέα αεροσκάφη για να λειτουργεί και ο στόλος της φτάνει στα 163 αεροσκάφη Boeing 737-800 Next Generation. Ανοίγουν 201 νέα δρομολόγια και 3 νέες βάσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο : Μπόρνμουθ, Μπέρμιγχαμ και Μπέλφαστ. Το 2007 η Ryanair δημιουργεί 1400 νέες θέσεις εργασίας και το 23% του προσωπικού με την προώθηση της συνεχιζόμενης ανάπτυξης αποκτά νέες ευκαιρίες για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του.

2008

Ο αριθμός των επιβατών που μετέφερε η εταιρεία αυτή τη χρονιά έφτασε τα 59 εκατομμύρια, έχοντας μια αύξηση 15%. Παραδόθηκαν 18 νέα αεροσκάφη φτάνοντας το σύνολο του στόλου στα 181 Boeing 737-800 NG. Άνοιξαν 223 νέα δρομολόγια και 4 νέες βάσεις (Alghero, Μπολόνια, Κάλιαρι και του Εδιμβούργου). Ο μέσος όρος απασχόλησης είχε αύξηση 21%. Η εταιρεία λάνσαρε το δεύτερο ημερολόγιο «Cabin Crew Charity Calendar» και από τα έσοδα προσφέρθηκαν 100.000 ευρώ στο ίδρυμα «The Dublin Simon Community»

2009

Ο μέσος όρος του ναύλου της εταιρείας έφτασε τα 35 ευρώ και η μεταφορά επιβατών αυξήθηκε κατά 14% φτάνοντας τα 66,5 εκατομμύρια επιβάτες. Απόκτηση 51 νέων

αεροσκαφών που έφτασε τη δύναμη του στόλου στα 232 Boeing 737-800. Άνοιξαν 8 νέες βάσεις στο Μπάρι, Μπρίντιζι, Φάρο, το Leeds Bradford, Όσλο Ριγκ, Πεσκάρα, Πόρτο και Trapani. Πάρα την παγκόσμια ύφεση, που ανάγκασε πολλούς ανταγωνιστές σε περικοπές ή ακόμη και πτωχεύσεις, η εταιρεία έχει 200% αύξηση κερδών.

2010

Παρά τις υψηλές τιμές του πετρελαίου, την παγκόσμια ύφεση, αλλά και την διακοπή των πτήσεων την άνοιξη λόγω της ηφαιστειακής τέφρας, τα κέρδη αυξήθηκαν κατά 26% φτάνοντας τα 401 εκατομμύρια ευρώ. Ο μέσος όρος του ναύλου ήταν 39 ευρώ παρά την απότομη αύξηση του κόστους των καυσίμων. Αποκτήθηκαν 40 νέα αεροσκάφη και έτσι ο στόλος έφτασε τα 272 Boeing 737-800. Άνοιξαν 8 νέες βάσεις στο El Prat της Βαρκελώνης, στα Κανάρια Νησιά, στο Κάουνας, στο Λανζαρότε, στη Μάλτα, στην Σεβίλλη, στην Τενερίφης και στην Βαλένθια.

2011

Η παγκόσμια ύφεση συνεχίζεται όπως και οι υψηλότερες τιμές του πετρελαίου, αλλά η εταιρεία έχει 25% αύξηση κερδών φτάνοντας το ποσό ρεκόρ των 503 εκατομμυρίων ευρώ και έτσι προγραμματίζει ένα ειδικό μέρισμα για τους μετόχους της 483 εκατομμυρίων ευρώ. Η αύξηση αυτή των κερδών οφείλεται στην αύξηση της μετακίνησης επιβατών κατά 5% και την απόκτηση 25 νέων αεροσκαφών. Το παγκοσμίου φήμης πια ημερολόγιο «Cabin Crew Charity Calendar» (2012), προσφέρει 100.000 ευρώ στο Ιρλανδικό φιλανθρωπικό ίδρυμα DEBRA.

2012

Παραδόθηκαν 15 νέα αεροσκάφη φτάνοντας τον αριθμό του στόλου στα, και δόθηκε παραγγελία για άλλα 175 νέα αεροσκάφη. Για μια ακόμη χρονιά η μεταφορά επιβατών είχε αύξηση που έφτασε το 5% και τον αριθμό των επιβατών τα 79,3 εκατομμύρια. Ο μέσος όρος ναύλου, παρά την απότομη αύξηση του κόστους των καυσίμων ήταν 48 ευρώ και τα κέρδη είχαν αύξηση κατά 13% φτάνοντας στο ποσό ρεκόρ των 569 εκατομμυρίων ευρώ. Άνοιξαν 7 νέες βάσεις στα Χανιά, Αϊντχόβεν, Φεζ, Κρακοβία, Μάαστριχτ, Μαρακές και Ζαντάρ και προστέθηκαν 1.600 ακόμη δρομολόγια.

2013

Προστέθηκαν τέσσερις νέες βάσεις σε Αθήνα, Βρυξέλλες, Λισσαβόνα και Ρώμη και ανακοινώθηκαν 3 νέες βάσεις για το χειμώνα του 2014 στην Κολωνία, Γκντανσκ, και τη Βαρσοβία. Η μεταφορά επιβατών αυξήθηκε κατά 3% φτάνοντας ταμ 81,7 εκατομμύρια πελάτες. Υπάρχει από την προηγούμενη χρονιά η σταθερή παραγγελίες στην Boeing για 175 νέα αεροσκάφη. Το πασίγνωστο πια ημερολόγιο «Cabin Crew Charity Calendar» για το 2014, προσφέρει 100.00 ευρώ στην φιλανθρωπική οργάνωση του Ηνωμένου Βασιλείου «Teenage Cancer Trust».

2014

Σε πρόγραμμα επαναγοράς μετοχών ύψους 400 εκατ. ευρώ προχώρησε η [Ryanair](#), η οποία αναβάθμισε για άλλη μια φορά τη εκτίμηση για την ετήσια κερδοφορία της.

Η ιρλανδική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, η οποία είχε καταγράψει ζημιές 35 εκατ. ευρώ το τρίτο τρίμηνο της περυσινής χρήσης, ανακοίνωσε κέρδη 49 εκατ. ευρώ για το τρίμηνο που έληξε τον Δεκέμβριο, ενώ οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 17% σε 1,1 δισ. ευρώ.

«Υπό το φως της βελτιωμένης κερδοφορίας και των (βελτιωμένων) ταμειακών μας ροών, το διοικητικό συμβούλιο ενέκρινε πρόγραμμα επαναγοράς μετοχών ύψους 400 εκατ. ευρώ», αναφέρει σε ανακοίνωσή της η Ryanair.

Για το οικονομικό έτος που λήγει τον Μάρτιο, η διοίκηση αναμένει κέρδη ύψους 840-850 εκατ. ευρώ, έναντι προηγούμενης εκτίμησης για κέρδη 810-830 εκατ. ευρώ.

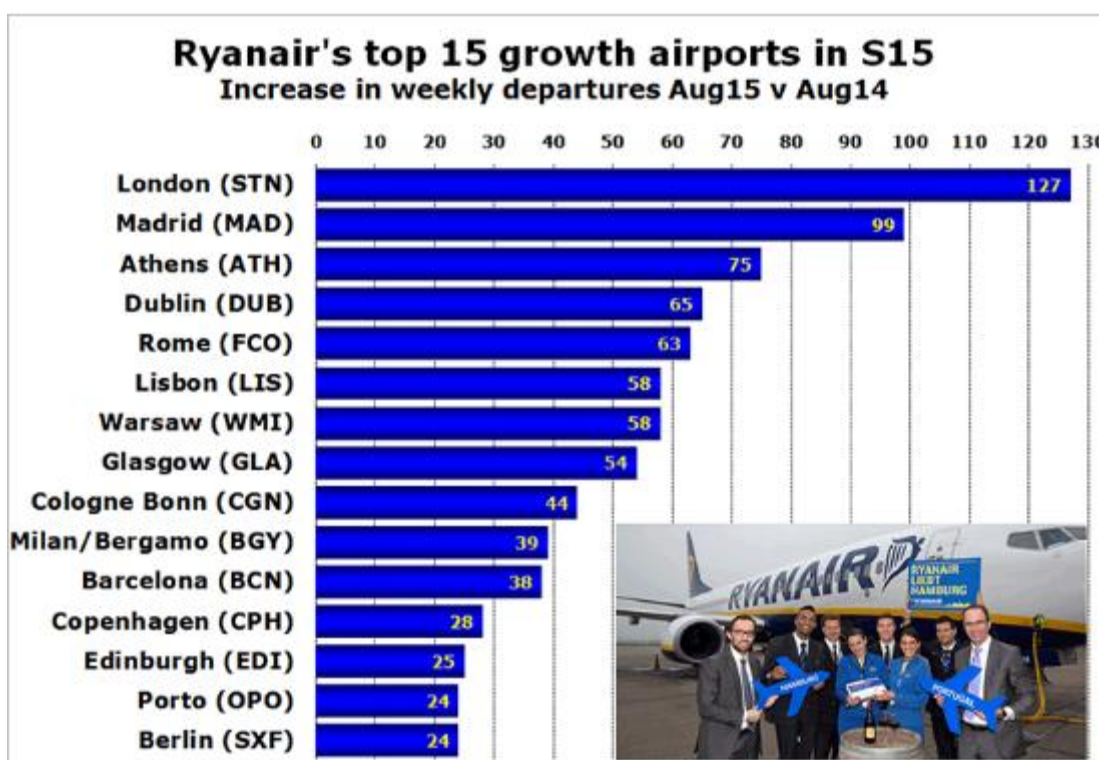
2015

Στην τριάδα των αεροδρομίων με τη μεγαλύτερη ανάπτυξη για την Ryanair το 2015 περιλαμβάνεται η Αθήνα, με βάση τα νέα δρομολόγια που έχει ανακοινώσει η εταιρεία για τη θερινή σεζόν.

Το Ελ. Βενιζέλος με μία αύξηση 75 πτήσεων για το καλοκαίρι του 2015 (συγκρίνονται τα νούμερα Αυγούστου 2015- Αυγούστου 2014) βρίσκεται στην τρίτη θέση των ταχύτερα αναπτυσσόμενων αεροδρομίων για την ιρλανδική εταιρεία low cost μετά το αεροδρόμιο του Λονδίνου (STN) που βρίσκεται στην πρώτη θέση με μία αύξηση 127 πτήσεων και της Μαδρίτης με επιπλέον 99 πτήσεις. Μετά την Αθήνα, στην τέταρτη θέση βρίσκεται το

Δουβλίνο και ακολουθεί η Ρώμη. Στα νέα ελληνικά αεροδρόμια που προσθέτει για το καλοκαίρι του 2015 η εταιρεία περιλαμβάνεται και η Σαντορίνη. <http://www.newmoney.gr>

Για τη θερινή σεζόν, η Ryanair θα διπλασιάσει την κίνηση της στην Αθήνα, μεταφέροντας πάνω από 2,2 εκατ. επιβάτες, σύμφωνα με τη διοίκηση και τις εκτιμήσεις της. Το νέο πρόγραμμα της Ryanair για την Αθήνα το καλοκαίρι του 2015 θα προσφέρει έξι νέα δρομολόγια σε Βουδαπέστη, Μπρατισλάβα, Σαντορίνη (2 ημερησίως), Βρυξέλλες, Ρώμη και Βαρσοβία, 12 δρομολόγια από/προς Αθήνα συνολικά, 161 εβδομαδιαίες πτήσεις μετ'επιστροφή και 1,1 εκατ. νέους επιβάτες (2,2 εκατ. επιβάτες/χρόνο συνολικά).



5.4 Οργανωτική Δομή της Ryanair

Η οργανωτική δομή της εταιρείας αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση (Διοικητικό Συμβούλιο), την διοίκηση των επιμέρους τμημάτων καθώς και το υπόλοιπο υπαλληλικό προσωπικό, κάτι που μπορεί να την χαρακτηρίσει ως λειτουργική. Σημαντικό ρόλο στην λειτουργική οργανωτική δομή της εταιρείας παίζει το γεγονός ότι οι επικεφαλές των επιμέρους τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο ενοποιεί τις αποφάσεις και ενέργειες για το σύνολο των επιχειρήσεων. Η εταιρεία για τις επιχειρηματικές λειτουργίες που είναι σημαντικές για τον κλάδο, όπως η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι, απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό.

5.5 Όραμα και αποστολή της Ryanair

Το **όραμα της επιχείρησης** είναι να παρέχει ασφαλείς, ποιοτικές αερομεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλές τιμές στους πελάτες της σε μια σειρά ευρωπαϊκών προορισμών. Η επίτευξη του πιο πάνω οράματος γίνεται μέσω της διατήρησης χαμηλού κόστους, της ποιοτικής εκπαίδευσης του προσωπικού, της διαρκούς προσπάθειας ανάπτυξης της εταιρείας και της καλής σχέσης της με τους προμηθευτές της.

Με το όρο αποστολή μιας επιχείρησης εκφράζεται ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Η **αποστολή της Ryanair** είναι να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες αερομεταφορών σε point-to-point διαδρομές με ποιότητα και ασφάλεια σε χαμηλές πάντα τιμές.

5.6 Ανάλυση στρατηγικών

5.6.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Στη διάρκεια των χρόνων η Ryanair είχε σαν βασικό της στόχο την καθιέρωση της 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.

5.6.2 Τα Στοιχεία –Κλειδιά της Στρατηγικής της Ryanair

Χαμηλές τιμές εισιτηρίων

Η Ryanair σχεδίασε τις τιμές των εισιτηρίων της με σκοπό να αυξάνουν την ζήτηση. Οι φόροι που θέτει η Ryanair είναι σύμφωνοι 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.

Εξυπηρέτηση πελατών

Η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών είναι η στρατηγική της Ryanair. 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. www.ryanaircampaign.org

Για να το πετύχει αυτό η Ryanair κάνει χρήση αεροδρομίων που δεν έχουν συνωστισμό και εστιάζει στην εκτέλεση των υπηρεσιών της.

Συχνές point-to-point πτήσεις σε μικρών διαδρομών δρομολόγια

Με την χρήση περιφερειακών και δευτερευόντων αεροδρομίων η Ryanair παρέχει συχνές point-to-point υπηρεσίες σε μικρών διαδρομών δρομολόγια. Τα δρομολόγια αυτά της δίνουν την δυνατότητα να προσφέρει συχνές υπηρεσίες, ελαχιστοποιώντας την αναγκαιότητα να παρέχει παροχές που θα απαιτούσαν οι πελάτες σε πιο μακρινές διαδρομές. www.flightattitude.com?airline?Ryanair.htm

Η Ryanair επιλέγει για τις διαδρομές της αεροδρόμια που να δίνουν στους επιβάτες της την καλύτερη μεταφορά προς τα κύρια πολυπληθή κέντρα παρότι είναι περιφερειακά.

Ο συνωστισμός που συνήθως επικρατεί στα κύρια αεροδρόμια πολλές φορές δημιουργεί προβλήματα όπως έλλειψη συνέπειας στις ώρες αναχώρησης πιο αργές ώρες turnaround (ο χρόνος που ξοδεύεται στην φόρτωση και εκφόρτωση επιβατών) και περισσότερες τερματικές καθυστερήσεις. Όλα αυτά ελαττώνονται στα δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια που προτιμά η Ryanair. Στον πιο κάτω πίνακα επισημαίνονται τα κεντρικά σημεία και τα δευτερεύοντα σημεία που χρησιμοποιεί η Ryanair.

Πίνακας Κεντρικά και Δευτερεύοντα Σημεία της Ryanair

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

Πηγή: www.ryanair.com

Φθηνά λειτουργικά έξοδα

Το μανάτζμεντ της Ryanair πιστεύει πως η εταιρεία έχει τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιβατικές αεροπορικές εταιρείες. Πρωταρχική προσπάθεια της εταιρείας είναι η μείωση ή η ελάττωση των τεσσάρων πρωταρχικών εξόδων που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας κύριας προγραμματισμένης αεροπορικής εταιρείας:

- α) έξοδα εξοπλισμού αεροπλάνου
- β) αποδοτικότητα προσωπικού
- γ) έξοδα εξυπηρέτησης πελατών
- δ) προσβασιμότητα στα αεροδρόμια και διαχειριστικά έξοδα.

α) Έξοδα εξοπλισμού αεροπλάνου

τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, η εταιρεία αγόραζε αεροσκάφη ενός συγκεκριμένου τύπου. Από το 1994 έως το 1998 η Ryanair ακολούθησε την στρατηγική της απόκτησης μεταχειρισμένων Boeing 737-200A που ήταν 11 έως 17 χρόνων. Από το τέλος του 1990 και μετά υπήρξε μια σημαντική μείωση του αριθμού των μεταχειρισμένων αυτών αεροπλάνων. Τον Μάρτιο του 1998, η Ryanair ανακοίνωσε ότι θα άρχιζε να αγοράζει καινούργια Boeing 737-800, άρχισε να αποκτά δηλαδή μια «νέα γενιά» αεροσκαφών. Ταυτόχρονα σύμφωνα με τους διοικούντες της εταιρείας οι όροι του συμφωνητικού με την Boeing είναι πολύ ευνοϊκοί για την Ryanair.

β) Αποδοτικότητα προσωπικού

Παρότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων της Ryanair θεωρείται πολύ καλή, η εταιρεία προσπαθεί να ελέγξει τα εργατικά της έξοδα με το να αυξάνει συνεχώς αυτή την αποδοτικότητα. Στο τέλος του Μαρτίου του 2004 η αποδοτικότητα υπολογίζεται με βάση τον αριθμό των επιβατών που έκαναν κρατήσεις ανά εργαζόμενο. Παρέχονται κίνητρα στους εργαζόμενους της καθώς και ποσοστό επί των πωλήσεων των προϊόντων που γίνονται on board. Οι εργαζόμενοι της Ryanair είχαν το 2004 μέσο όρο μισθού ανά εργαζόμενο 50.582 ευρώ το χρόνο, ο οποίος συγκρινόμενος με τον μέσο όρο των ανταγωνιστών της, δηλαδή της Iberia, easyJet, Lufthansa, AerLingus, British Airways που ήταν 42.077, 41.377, 38.329, και 37.602 αντίστοιχα ήταν πολύ καλύτερος.

γ) Έξοδα εξυπηρέτησης πελατών

Οι συμφωνίες που κάνει η Ryanair με συγκεκριμένα αεροδρόμια για τη διαχείριση επιβατών και αεροσκαφών, για το ticketing και άλλες υπηρεσίες είναι με πολύ

ανταγωνιστικούς όρους. Οι διοικούντες της εταιρείας προσπαθούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικές τιμές για αυτές τις υπηρεσίες με το να διαπραγματεύονται πολυετή συμβόλαια σε σταθερές τιμές ή σε τιμές που υπόκεινται μόνο σε περιοδικές αυξήσεις λόγω πληθωρισμού. Η ανάπτυξη του διαδικτύου επέτρεψε την διευκόλυνση των κρατήσεων μέσω Internet με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιηθούν οι 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 κυμαίνονταν σε 96% και 4% αντίστοιχα.

δ) Τέλη προσβασιμότητας αεροδρομίων

Η Ryanair προσπαθώντας να ελέγξει την προσβασιμότητα στα αεροδρόμια και τις χρεώσεις των υπηρεσιών επιλέγει αεροδρόμια που προσφέρουν ανταγωνιστικούς όρους. Στην εταιρεία θεωρούν ότι το ρεκόρ μεταφοράς ενός μεγάλου όγκου επιβατικής κίνησης που έχει επιτύχει η Ryanair σε πολλά από τα αεροδρόμια, της έχει επιτρέψει να διαπραγματεύεται ευνοϊκές συμφωνίες. Ταυτόχρονα προσπαθεί να μειώσει τα τέλη αεροδρομίου με το να επιλέγει, όταν αυτό είναι δυνατό, λιγότερο ακριβές πύλες και jetways.

Αξιοποιώντας το Internet

Μέχρι τον Ιανουάριο του 2000 η Ryanair χρησιμοποιούσε το BABS (British Airways Booking System) ως σύστημα κρατήσεων της, αλλά από τότε άρχισε να χρησιμοποιεί 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.

Δέσμευση για τη διατήρηση της ασφάλειας και της ποιότητας

Πρωταρχική προτεραιότητα της Ryanair και της διοίκησης της είναι η δέσμευση της για ασφάλεια. Για την επίτευξη της δέσμευσης αυτής, εκπαιδεύει τους πιλότους, το πλήρωμα των καμπίων του αεροπλάνου και το λοιπό της προσωπικό και ταυτόχρονα ακολουθεί μια πολιτική διατήρησης των αεροσκαφών σύμφωνα με τα υψηλότερα ευρωπαϊκά πρότυπα. Στα τριάντα σχεδόν χρόνια λειτουργίας της Ryanair δεν είχε ποτέ κάποιο περιστατικό που να συσχετιζόταν με τραυματισμό επιβατών ή πληρώματος. Παρότι η εταιρεία έχει μια πολιτική χαμηλού λειτουργικού κόστους οι διοικούντες δεν διατίθενται να επεκτείνουν την πολιτική αυτή και 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.

Αύξηση των λειτουργικών εσόδων μέσα από επικουρικές υπηρεσίες

Εκτός από τις βασικές δραστηριότητες της Ryanair στην μεταφορά επιβατών, η εταιρεία παρέχει και διάφορες άλλες 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 διαδίκτυο. Σαν μέρος των εκτός πτήσεως προγραμματισμένων υπηρεσιών καθώς και των διαδικτυακών υπηρεσιών, η Ryanair διανέμει υπηρεσίες διαμονής και ταξιδιωτική ασφάλεια όπως επίσης και ενοικίαση αυτοκινήτων μέσω της ιστοσελίδας της (www.ryanair.com) καθώς και των παραδοσιακών γραφείων τηλεφωνικών κρατήσεων που διαθέτει. Η παροχή υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, υποστηρίζεται από την διοίκηση της εταιρείας μιας και πιστεύουν ότι αυξάνει τις πωλήσεις της, ενώ παράλληλα μειώνει το ανά μονάδα κόστος. Έτσι το 20% των εσόδων της Ryanair προέρχεται από έσοδα από επικουρικές υπηρεσίες, δηλαδή από έσοδα από άλλες πηγές εκτός από τους ναύλους των εισιτηρίων. Το 2009 τα έσοδα από επικουρικές υπηρεσίες

ήταν 598.000.000 ευρώ.

Συγκεκριμένα κριτήρια για ανάπτυξη

Η επιτυχία και η ανάπτυξη της εταιρείας στηρίχθηκε πρωταρχικά στην αγορά της Ιρλανδίας και του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και στην επέκταση των υπηρεσιών της στην ηπειρωτική Ευρώπη. Για την περαιτέρω όμως ανάπτυξη της, η Ryanair προτίθεται να ακολουθήσει ένα υλοποιήσιμο πλάνο ανάπτυξης στοχεύοντας σε συγκεκριμένες αγορές. Οι τρόποι που θα της δώσουν νέες ευκαιρίες για συνεχιζόμενη ανάπτυξη στηρίζονται :

- Στην εισαγωγή επιπρόσθετων δρομολογίων από το Ηνωμένο Βασίλειο ή την Ιρλανδία σε άλλες περιοχές της ηπειρωτικής Ευρώπης τα οποία εξυπηρετούνται από υψηλότερου κόστους αερομεταφορείς.
- Στην δημιουργία νέων δρομολογίων εντός των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Στην αύξηση της συχνότητας των υπηρεσιών για τα ήδη υπάρχοντα δρομολόγια
- Στην σύνδεση αεροδρομίων εντός του ήδη υπάρχοντος δικτύου της
- Λαμβάνοντας υπόψη νέες πιθανές αγορές στο μέλλον
- Στην ίδρυση περισσότερων νέων βάσεων στην ηπειρωτική Ευρώπη.

5.7 Επιχειρησιακές στρατηγικές Ryanair

Ο όρος επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy) περιγράφει το είδος των δραστηριοτήτων που θα επιλέξει μια επιχείρηση και τη στάση της απέναντι στις επιλογές αυτές. Η αντιμετώπιση της επιχείρησης από την επιχειρησιακή στρατηγική είναι ως μία ολότητα 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

Έχοντας σαν βασικό δόγμα ότι το μεγαλύτερο είναι το καλύτερο και το ακόμη πιο

μεγάλο είναι το βέλτιστο, όλες οι επιχειρήσεις παγκοσμίως επιδιώκουν το μέγιστο της ανάπτυξης. Με την στρατηγική ανάπτυξης χαρακτηρίζουν την μεγαλύτερη αύξηση του επιπέδου των οργανωτικών λειτουργιών. Τυπικά περιλαμβάνει αύξηση των επιχειρηματικών εσόδων, του αριθμού εργαζομένου και του μεριδίου αγοράς. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αναπτύσσονται εσωτερικά, επεκτείνοντας τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες τοπικά ή παγκοσμίως, ή μπορεί να αναπτύσσονται εξωτερικά μέσω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή στρατηγικών συμμαχιών.

Η στρατηγική της **συγκέντρωσης** είναι αυτή που έχει επιλεγεί από την Ryanair και λέγοντας συγκέντρωση (concentration) αναφέρεται στην εξειδίκευση σε ένα μόνο προϊόν, γραμμή παραγωγής ή υπηρεσία. Οι τρόποι επίτευξης αυτής της συγκέντρωσης είναι με εσωτερική ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης, της παραγωγικής δυναμικότητας ή του εργατικού δυναμικού.

Η ιστορία της Ryanair αποδεικνύει ότι ο τρόπος που επέλεξε να αναπτυχθεί είναι εκμισθώνοντας αεροσκάφη στην αρχή και κατόπιν αντικαθιστώντας τα παλαιά αεροσκάφη με πιο εξελιγμένους τύπους αεροσκαφών όπως για παράδειγμα Boeing 737-800 και γενικότερα αναπτύσσοντας διαρκώς τον στόλο της. Στην πορεία της πολύχρονης δραστηριοποίησης 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

Με τον όρο Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration) περιγράφεται η επέκταση της επιχείρησης σε δραστηριότητες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο αλυσίδας αξίας. Ακολουθώντας αυτή την στρατηγική η επιχείρηση επιτυγχάνει την ανάπτυξη της μέσω της εξαγοράς ή της δημιουργίας μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας.

Ακολουθώντας αυτή την στρατηγική η Ryanair εξαγοράζει τον Απρίλιο του 2003 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. Με την απόκτηση αυτή της Buzz, η Ryanair πέτυχε άμεση πρόσβαση σε 11 νέα γαλλικά περιφερειακά αεροδρόμια.

5.8 Επιχειρηματικές στρατηγικές Ryanair

Η επιχειρηματική στρατηγική (business strategy), είναι αυτή που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις με στόχο τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του προϊόντος στην αγορά. Για να το επιτύχει αυτό 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

Η στρατηγική εστίασης στο κόστος (focus strategy) ακολουθείται από επιχειρήσεις αποβλέπουν στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς. Η Ryanair εστιάζει την στρατηγική αυτή 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. Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια τέτοια στρατηγική, προσπαθούν να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτή την ιδέα. Τα απαιτούμενα για την εστίαση στο κόστος είναι :

- Ø Αυστηρός έλεγχος κόστους
- Ø Εύκολη πρόσβαση σε φτηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- Ø Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος
- Ø Αποδοτικός εξοπλισμός παραγωγής
- Ø Μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας

- Ø Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- Ø Μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως : έρευνα & ανάπτυξη πωλήσεις,
- Ø Διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση.

Η Ryanair ως μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, προσπαθεί να επιτύχει μείωση των χρεώσεων ασκώντας πιέσεις σε προμηθευτές και αερολιμένες, ακολουθεί δηλαδή μια στρατηγική ηγεσίας κόστους.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική κόστους συνήθως απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκουν μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων τους. Συνήθως διαφημίζουν ελάχιστα τα προϊόντα τους τονίζοντας ιδιαίτερα την χαμηλή τιμή τους σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών. Με βάση την αλυσίδα αξίας οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μια στρατηγική μείωση κόστους.

Η Ryanair όλα τα χρόνια λειτουργίας της ήταν απόλυτα συνεπής στην στρατηγική κόστους, χρησιμοποιώντας κατά αποκλειστικότητα δευτεροβάθμια αεροδρόμια, σε σχετικά χαμηλές συχνότητες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές-χρεώσεις των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης και να εστιάζει στις νέες αγορές ελεύθερου χρόνου χωρίς άμεσο ανταγωνισμό.

Έχει σαν βασικό της στόχο «να κρατάει τα αεροπλάνα στον αέρα» και να εξοικονομεί κόστη ανά πάσα στιγμή. Έτσι κατά τη διάρκεια της πτήσης δεν προσφέρεται ούτε φαγητό, ούτε αναψυκτικά, που βοηθά όχι μόνο στην εξοικονόμηση κόστους σε προμήθειες και αποθήκευση τροφίμων, αλλά και στην ελαχιστοποίηση του απαραίτητου προσωπικού καμπίνας. Αλλά και από την τοποθέτηση αποσκευών εξοικονομεί κόστος γιατί 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.

5.9 Περιβαλλοντική Πολιτική της Ryanair

Παρότι η Ryanair έχει μια συνεχόμενη ανάπτυξη, δεν έχει παραλείψει και τον παράγοντα περιβάλλον, προσπαθώντας να αναπτυχθεί φιλικά απέναντι σε αυτόν. Έτσι επενδύει σε αεροσκάφη και τεχνολογίες που ελαχιστοποιούν τις εκπομπές ρυπογόνων

αερίων και CO₂ (διοξειδίου του άνθρακα) και εφαρμόζει τόσο λειτουργικές όσο και εμπορικές αποφάσεις που βοηθούν στην άμβλυνση των αρνητικών περιβαλλοντικών συνεπειών.

Έκανε μια πολύ μεγάλη επένδυση αντικαθιστώντας από το 1999 όλο τον παλιό της στόλο αεροσκαφών και σιγά σιγά 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 CO₂ κατά 45%.

Επίσης, με την χρήση των δευτερευόντων αεροδρομίων σε point-to-point υπηρεσίες περιορίστηκαν οι εκπομπές ρυπογόνων ουσιών και μειώθηκαν τα καύσιμα. 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

5.10 Παρουσίαση ανάλυσης S.W.O.T

Ένα πολύ βασικό εργαλείο για την ανάλυση μιας επιχείρησης αποτελεί τα τελευταία χρόνια η ανάλυση S.W.O.T που είναι 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:

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

Οι δύο πρώτες λέξεις που είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αναφέρονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον

της. Θέλοντας κανείς να περιγράψει με πιο απλά λόγια την ανάλυση S.W.O.T την περιγράφει σαν μια μέθοδο που έχει σαν σκοπό να αναγνωρίσει τις δυνάμεις, τους πόρους δηλαδή που διαθέτει μια επιχείρηση, αλλά και με ποιους τρόπους τους χρησιμοποιεί όπως 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.

Τα τέσσερα λοιπόν ακρωνύμια της ανάλυσης S.W.O.T στην περίπτωση της Ryanair αναλύονται ως εξής:

5.10.1 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

Το προσωπικό επιλέγεται πολύ αυστηρά έχοντας ως κριτήριο και την ευρύτητα των ικανοτήτων του.

Ευρύτατο δίκτυο

Η εταιρεία δραστηριοποιείται σε 70 βάσεις, συνδέοντας 183 προορισμούς σε 30 χώρες.

Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα αναχώρησης και άφιξης.

Η ακρίβεια και η συνέπεια στο ωράριο των δρομολογίων της Ryanair είναι από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της.

Χρήση εξελιγμένων αεροσκαφών τύπου Boeing.

Διαθέτει στόλο 300 καινούργιων αεροσκαφών τύπου Boeing 737-800, και ανακοίνωσε την παραγγελία 280 νέων Boeing 737 αλλά και 100 Boeing 737 MAX.

Καλή σχέση value for money

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, σε σχέση με τις χαμηλές τιμές της, θεωρείται ικανοποιητική. Επίσης το ποσοστό απώλειας αποσκευών των επιβατών και ακύρωσης κρατήσεων είναι πολύ μικρό.

Κάλυψη μεγάλου εύρους προορισμών σε σύντομο χρονικό διάστημα

Πολύ οργανωμένη ιστοσελίδα

Η ιστοσελίδα της εταιρείας έχει βραβευθεί για την λειτουργικότητα και την χρηστικότητα της, διαθέτοντας πλήθος έγκυρων πληροφοριών, εύκολα κατανοητές από όλους τους χρήστες.

Μικρά λειτουργικά έξοδα

Η μικρότερη δυνατή αναγκαία διαφήμιση, μηδαμινό κόστος εξυπηρέτησης πελατών, χαμηλό κόστος πτήσεων.

5.10.2 Αδυναμίες

Οι αδυναμίες της Ryanair εστιάζονται στα κάτωθι:

- Ø Ακαμψία σε τυχόν αλλαγές κρατηθεισών θέσεων.
- Ø Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά στο βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη.
- Ø Αδύναμη πολιτική διατήρησης των πελατών της

Βέβαια οι παραπάνω αδυναμίες της Ryanair συναντώνται και στις περισσότερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Αυτό οφείλεται στα χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι απευθύνονται σε διαδικτυακούς χρήστες ή στο ότι χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια για την αποφυγή της υψηλής φορολογίας.

5.10.3 Ευκαιρίες

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

- Ø Ολοένα και ευρύτερη διάδοση του διαδικτύου
- Ø Οι διαδικτυακοί χρήστες αυξάνονται συνειδητοποιώντας την ευκολία και τη μείωση του κόστους.
- Ø Ολοένα και ευρύτερη χρήση πιστωτικών καρτών
- Ø Η πολιτική του ανοικτού ουρανού της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Open Skies Policy)

5.10.4 Απειλές

Οι απειλές που έχει να αντιμετωπίσει η Ryanair είναι:

Τρομοκρατία

Η τρομοκρατία είναι μια σύγχρονη απειλή όχι όμως μόνο για τις αερομεταφορές αλλά και για ολόκληρο τον τουρισμό. Η απειλή αυτή εντάθηκε ακόμη περισσότερο 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 συνεχώς αυξανόμενη πορεία της τιμής του «μαύρου χρυσού» οδηγεί στην αύξηση των λειτουργικών εξόδων των αεροπορικών εταιρειών.

5.11 Οι άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair

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

Πίνακας άμεσων ανταγωνιστών της Ryanair

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

Το 2004 εμφανίστηκαν στην αγορά περίπου 60 νέες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Επίσης, 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.

Η Ryanair αντιμετώπισε πολύ σκληρά όλες τις εταιρείες αερομεταφορών που προσπάθησαν να την ανταγωνιστούν άμεσα. Μια τέτοια κίνηση είναι η μείωση των φόρων 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 Σκοτία. Το αποτέλεσμα της άγριας μάχης που ξεκίνησε ανάμεσα στις δύο εταιρείες ήταν η απόσυρση των υπηρεσιών της εταιρείας Go από το Δουβλίνο.

Τον Σεπτέμβριο του 2004, η easyJet, που θεωρείται ο μεγαλύτερος ανταγωνιστής της Ryanair, 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.

5.12 Συμφωνίες για πτήσεις στην Ελλάδα

Η ιρλανδική εταιρία έχει πράγματι στο παρελθόν έλθει σε συμφωνία με κατά τόπους επιμελητήρια για ειδικές συμφωνίες επιδότησης των υπηρεσιών που προσφέρει, προκειμένου να δημιουργήσει γραμμές προς περιφερειακά αεροδρόμια. Αυτό που θέλει τώρα, υποσχόμενη «βάσεις σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και 10 εκατομμύρια τουρίστες τον χρόνο», είναι να επεκτείνει αυτή την ειδική συμφωνία σε πανελλαδικό επίπεδο, συμπεριλαμβάνοντας και το αεροδρόμιο της Αθήνας, το «μαλακό υπογάστριο» του ελληνικού τουρισμού. Η εταιρία μάλιστα καλεί ανοικτά τον υπουργό Μεταφορών σε μια σχετική συμφωνία- πλαίσιο, κάτι που όπως είναι γνωστό προκάλεσε και την αντίδραση της Aegean Airlines που επισημαίνει ότι «η περαιτέρω ανάπτυξη, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό, της Ryanair είναι θεμιτή, αρκεί να ανταγωνιζόμαστε όλοι επί ίσοις όροις».

Γίνονται προσπάθειες προκειμένου η Λέσβος να αποκτήσει απευθείας πτήσεις τσάρτερ με την Αγγλία, μέσω αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, σε σύσκεψη που έγινε στο Μόλυβο τις προηγούμενες ημέρες. Εκεί συμφωνήθηκε μεταξύ των εμπλεκόμενων πλευρών να γίνουν οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να ξεκινήσει απευθείας αεροπορική σύνδεση της Μυτιλήνης με το Λονδίνο το 2014.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία χαμηλού κόστους Ryanair, μετά από πολύμηνες διαπραγματεύσεις με το Επιμελητήριο Λέσβου, συμφώνησε αεροσκάφος της να πραγματοποιεί ένα δρομολόγιο την εβδομάδα, για 30 εβδομάδες. Το αεροσκάφος θα είναι 185 θέσεων. Τις διαβουλεύσεις με την εταιρεία έκανε ο αντιπρόεδρος του Επιμελητηρίου, Βαγγέλης Μυρσινιάς.

Η συμφωνία προβλέπει ότι από τη Λέσβο η εταιρεία θα πάρει το ποσό των 51.000 ευρώ για τη διαφήμιση και την προβολή του νησιού ως προορισμού της εταιρείας. Το ουσιαστικό αντικείμενο της σύσκεψης που έγινε στο Μόλυβο, ήταν το πώς θα συγκεντρωθούν οι 51.000 ευρώ που απαιτούνται για να ξεκινήσουν οι πτήσεις. Μετά από πρόταση του Επιμελητηρίου, συμφωνήθηκε να συμβάλουν όλες οι επιχειρήσεις του νησιού με ένα μικρό ποσό, αφού τα οφέλη θα διαχυθούν σε όλους τους παραγωγικούς κλάδους. Επίσης συγκροτήθηκε επιτροπή που ανέλαβε την υλοποίηση της απόφασης.

Η υλοποίηση της συμφωνίας θα φέρει 4.000 έως 5.000 επιπλέον Άγγλους τουρίστες. Τα έσοδα για την τοπική οικονομία αναμένεται να ανέλθουν στα 3,5 εκατ. ευρώ. Οι τουρίστες που θα έρθουν με τις πτήσεις της Ryanair, θα είναι μεμονωμένοι, που σημαίνει ότι θα κάνουν μόνοι τους τις κρατήσεις στα ξενοδοχεία, θα νοικιάζουν αυτοκίνητα για τις μετακινήσεις τους και γενικά δε θα ακολουθούν ένα προκαθορισμένο πρόγραμμα όπως συμβαίνει με τα γκρουπ.

Ελπίδες για μείωση της τιμής των εισιτηρίων λόγω της λειτουργίας του ανταγωνισμού αλλά και βεβαιότητα για «σύγκρουση» στους αιθέρες πρωτίστως με την Aegean Airlines, αλλά και με άλλους αερομεταφορείς, φέρνει η έλευση της Ryanair στην Αθήνα, που ανακοίνωσε την Τρίτη από την ελληνική πρωτεύουσα ο εμπορικός διευθυντής της εταιρείας κ. Ντέιβιντ Ο' Μπράιεν.

Σε μια κίνηση που θεωρήθηκε στροφή 180 μοιρών σε σχέση με τις προηγούμενες δύο «εμπρηστικές» επισκέψεις που πραγματοποίησαν στην Αθήνα υψηλόβαθμα στελέχη της Ryanair τους προηγούμενους μήνες, όταν και είχαν επιτεθεί ευθέως κατά του «Ελ. Βενιζέλος» για την τιμολογιακή του πολιτική, η ιρλανδική εταιρεία χαμηλού κόστους έκανε τελικά πίσω και αποδέχθηκε το γεγονός ότι δεν θα έχει ειδική αντιμετώπιση από τον διεθνή αερολιμένα έναντι των άλλων αερομεταφορέων.

Κίνηση που δείχνει σταθεροποίηση

Έμπειρα στελέχη της αεροπορικής αγοράς διακρίνουν ότι πίσω από την έλευση των αερογραμμών δεν κρύβεται τίποτε άλλο πέρα από τη σταθεροποίηση του οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος στην Ελλάδα, αλλά και τη βελτίωση του τουριστικού ρεύματος. Μάλιστα, διακρίνουν ότι οι Ιρλανδοί θα επιχειρήσουν να εκμεταλλευτούν την τάση για αύξηση της επιβατικής κίνησης στην Ελλάδα.

Παράλληλα, φαίνεται ότι και το «Ελ. Βενιζέλος» έμαθε την είδηση από τη συνέντευξη Τύπου, καθώς δεν είχε προηγηθεί κάποια ενημέρωση από τους Ιρλανδούς. Στελέχη του αεροδρομίου σημειώνουν πάντως ότι ουδεμία ειδική μεταχείριση θα γίνει στη Ryanair, η οποία θα αποτελεί έναν ακόμη πελάτη που θα αντιμετωπιστεί επί ίσοις όροις, όπως όλες οι αερογραμμές που δραστηριοποιούνται από το «Ελ. Βενιζέλος». Μάλιστα, φαίνεται ότι η εταιρεία χαμηλού κόστους θα απολαύσει κάποια από τα κίνητρα που

δίνει το αεροδρόμιο στους αερομεταφορείς, κάτι που σημαίνει ότι θα έχει και χαμηλότερες χρεώσεις.

Πιέσεις στις τιμές

Πάντως, παράγοντες της τουριστικής αγοράς διακρίνουν ότι η εμπλοκή των Ιρλανδών στην Ελλάδα είναι πολύ πιθανόν να οδηγήσει σε συμπίεση των τιμών και στη λειτουργία του ανταγωνισμού, αν και υπογραμμίζουν ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να προβλεφθεί η διάρκεια του φαινομένου. Μάλιστα, επικαλούμενοι τα διεθνή πεπραγμένα σημειώνουν ότι κάθε φορά που η Ryanair εισέρχεται σε μια νέα αγορά, οι τιμές δέχονται πιέσεις προς τα κάτω. Ωστόσο, στη συνέχεια, όλα εξαρτώνται από την αντίδραση των άλλων αερομεταφορέων και την οικονομική τους δυνατότητα να αντέξουν στον ανταγωνισμό.

5.13 Οι αντιδράσεις και δράσεις των ελληνικών εταιρειών

Η «σφήνα» της Ryanair στο εσωτερικό θα τη φέρει απέναντι από την Aegean Airlines, με την οποία θα ανταγωνίζονται στα δρομολόγια από Αθήνα προς Θεσσαλονίκη, Ρόδο και Χανιά. Μάλιστα, η εξαγγελία για 10 καθημερινές πτήσεις μεταξύ Αθήνας και Θεσσαλονίκης από τη Ryanair προκάλεσε αναστάτωση στην αγορά, αφού θεωρείται βέβαιο ότι η συνδυασμένη προσφορά των δύο εταιρειών θα υπερκαλύπτει κατά πολύ τη ζήτηση.

Παράλληλα, στις πτήσεις για το Λονδίνο η Ryanair, η οποία θα πετάει από και προς το αεροδρόμιο του Στάνστεντ, θα ανταγωνίζεται την Aegean, την easyJet και την British Airways, που εξυπηρετούν τον προορισμό. Στο Μιλάνο (αεροδρόμιο Μπέργκαμο) οι Ιρλανδοί θα ανταγωνίζονται την easyJet και την Aegean, οι οποίες πετούν από και προς το Μαλπένσα. Στην Πάφο η Ryanair θα συγκρουστεί με την Aegean.

Η στάση της Aegean

Στο μεταξύ, τις θέσεις της Ryanair σχολίασε με ανακοίνωσή της και η Aegean, η οποία τονίζει ότι η εξαγγελία της ιρλανδικής εταιρείας για δημιουργία βάσεων σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη «επιβεβαιώνει τη λειτουργία μιας απόλυτα ανταγωνιστικής αγοράς, στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών αερομεταφορών, γεγονός που πάντοτε ισχυριζόταν η Aegean».

«Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που η συνένωση δυνάμεων των δύο ελληνικών αερομεταφορέων, της Aegean με την Olympic Air, ήταν απαραίτητη ώστε να δημιουργηθούν οι οικονομίες κλίμακας για την αποτελεσματική λειτουργία και ανάπτυξη ενός ελληνικού αερομεταφορέα που θα εκπροσωπήσει επάξια τη χώρα μας σε αυτή την κοινή ευρωπαϊκή αγορά» σημειώνει η εταιρεία.

«Είναι επίσης πολύ θετικό ότι η σταθεροποίηση της χώρας μας και η σημαντική ενίσχυση του τουριστικού ρεύματος την καθιστούν πλέον πιο ελκυστική για επιπλέον δραστηριοποίηση ξένων αερομεταφορέων. Η Aegean έχει επενδύσει πολύ πριν και συστηματικά τα τελευταία τέσσερα χρόνια, με οκτώ βάσεις στο κέντρο και στην περιφέρεια της χώρας και έχει συμβάλει καθοριστικά σε πολύ δύσκολες εποχές στη στήριξη και ανάπτυξη του τουρισμού» τονίζει.

«Παράλληλα, τόσο πριν όσο και μετά τη συνένωση με την Olympic Air, η Aegean έχει προσφέρει νέες πολιτικές χαμηλότερων ναύλων, όπως τις GoLight και Flex, που ξεκίνησαν τον Νοέμβριο του 2013. Οι πρωτοβουλίες αυτές βελτίωσαν σημαντικά το κόστος εισιτηρίου για τον έλληνα καταναλωτή, τόσο στα κύρια δρομολόγια εσωτερικού όσο και στις μικρές άγονες γραμμές. Αλλωστε, για τον λόγο αυτόν η σωρευτική κίνηση των δύο εταιρειών στο εσωτερικό παρουσίασε σημαντική αύξηση 15% το δίμηνο μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας, για πρώτη φορά έπειτα από πέντε χρόνια συνεχούς ύφεσης και μείωσης» καταλήγει. www.tovima.gr

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει τη διαμόρφωση στρατηγικής, είτε ρητώς είτε σιωπηρώς, ακόμα και στις μικρές επιχειρήσεις, προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν και να είναι κερδοφόρες μέσα στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών, χαμηλών ναύλων και μη, εξελίσσεται ιδιαίτερα σκληρός, καθώς όλες επιδιώκουν αύξηση της επιβατικής κίνησης

Η Ryanair ήταν και παραμένει μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους. Η 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.

Εισχωρεί σε νέα αεροδρόμια και δημιουργεί διαρκώς νέες βάσεις.

Τα 300 νέας γενιάς αεροσκάφη της διευκολύνουν την ανάπτυξής της στο μέλλον.

Διατηρεί τα χαμηλά κόστη της και προσανατολίζεται προς την επιχειρηματική στρατηγική εστίασης στο κόστος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρτίκης Γ., «Χρηματοοικονομική Διοίκηση-Ανάλυση και Προγραμματισμός», Interbooks, 2002

Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Γ. Μπένου, 2004

Μάλλιαρης Π., «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Σταμούλη, 2001

Παπαδάκης Β, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένου, 2002

INTERNET

<http://www.kathimerini.gr>

<http://traveldailynews.gr/columns/article/2795>

<http://www.flydeals.gr/low-cost-airlines/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier

www.europa.eu/pol/reg/index_el.htm

www.ryanair.com

www.ryancampaign.org

www.flightattitude.com?airline?Ryanair.htm

www.tovima.gr