

2017

þý ‘ μ Á ç À ç Á <sup>1 0</sup> - Â μ Ä ± <sup>1</sup> Á μ <sup>-</sup> μ Â Ç ± <sup>1</sup>/<sub>4</sub> · »

þý ° ì Ã Ä ç Å Â <sup>0 ± 1</sup> ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> Ä ± <sup>3</sup> É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>1</sup> Ã Ä <sup>1 0</sup> ì Ä ·

þý À ± Á ± <sup>3</sup> μ <sup>- 3</sup> <sup>1</sup>/<sub>4</sub> ± Ä ± ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ¬ » Å Ã · Â Ä <sup>1</sup> Â

þý μ Ä ± <sup>1</sup> Á μ <sup>-</sup> μ Â RYANAIR <sup>0 ± 1</sup> EASY

þý § ± Ä ¶ · ç <sup>1 0</sup> ç <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ì <sup>1</sup>/<sub>4</sub> ç Å , § ± Á ¬ » ± <sup>1</sup>/<sub>4</sub> À ç Â

þý Á ì <sup>3</sup> Á ± <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup>/<sub>4</sub> ± " <sup>1</sup> ç <sup>- 0</sup> · Ä · Â · À <sup>1</sup> Ç μ <sup>1</sup> Á ® Ä μ É <sup>1</sup>/<sub>2</sub> , £ Ç ç » ® Ý <sup>1 0</sup> ç <sup>1</sup>/<sub>2</sub> ç <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1 0</sup> î <sup>1</sup>/<sub>2</sub> · À <sup>1</sup> Ä Ä · <sup>1</sup>/<sub>4</sub> î <sup>1</sup>/<sub>2</sub> <sup>0 ± 1</sup>

þý ± <sup>1</sup>/<sub>2</sub> μ À <sup>1</sup> Ä Ä ® <sup>1</sup>/<sub>4</sub> <sup>1</sup> ç · μ ¬ À ç » <sup>1</sup> Â ¬ Æ ç Å

<http://hdl.handle.net/11728/10379>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
MASTER IN BUSSINESS ADMINISTRATION**

**ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ  
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ  
RYANAIR ΚΑΙ EASYJET**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ:**

**ΧΑΤΖΗΟΙΚΟΝΟΜΟΥ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΛΕΜΟΝΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**



Copyright © Χατζηοικονόμου Χαράλαμπος, 2017

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διατριβής, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Σε αυτό το σημείο, αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου, σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Τμήματος της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Νεάπολης, για την καλλιέργεια του ακαδημαϊκού πνεύματος, τις επαγγελματικές γνώσεις και την ανθρωπιστική παιδεία που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της Μεταπτυχιακής Διατριβής μου, Καθηγητή κ. Λεμονάκη Χ., για την πολύτιμη βοήθεια του, τις βελτιωτικές παρεμβάσεις του και τις συμβουλευτικές κατευθύνσεις που μου παρείχε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, αλλά και της γενικότερης εκπαιδευτικής καθοδήγησης από μέρους του. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, για την συνεχή υποστήριξη και συμπαράσταση τους, καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ιστορία κατασκευής του αεροπλάνου ξεκίνησε από τους αδελφούς Wright (Orville & Wilbur), οι οποίοι κατάφεραν επιτυχώς να κατασκευάσουν αεροπλάνο έχοντας σταθερή πτήση. Κατανοώντας την ιδιαίτερη σημασία του αεροπλάνου, καθώς και τα οφέλη που προσφέρει στην μετακίνηση συνδέοντας όλες τις χώρες παγκοσμίως, σταδιακά παρατηρήθηκε ανάπτυξη και βελτίωσή του με την βοήθεια της εξέλιξης της επιστήμης και της τεχνολογίας τόσο για στρατιωτικά θέματα, όσο και για την εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού. Εκτός από τον τομέα των μεταφορών, επηρεάστηκαν και εξελίχθηκαν και άλλοι συναφείς τομείς, έμμεσα συνδεδεμένοι με το αεροπλάνο.

Οι μεταφορές αποτελούν μέσο για την εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού και των συναφών κλάδων της οικονομίας. Διευκόλυναν από πολύ παλιά την καθημερινή ζωή των ανθρώπων, ενώ σήμερα αποτελούν δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των λαών, μέσο διάδοσης αγαθών και πολιτισμού και μέσο ανάπτυξης του τομέα του τουρισμού. Άμεσα συνδεδεμένοι και αλληλεξαρτώμενοι ο τομέας του τουρισμού και της μεταφοράς, αφού τα μέσα μεταφοράς αποτελούν τρόπο μετακίνησης των τουριστών.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή λαμβάνοντας υπόψη την ανταγωνιστικότητα στον κλάδο των αερομεταφορών, δίνεται έμφαση στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους με παραδείγματα ανάλυσης την Ryanair και την Easyjet. Οι εταιρείες αυτές απευθύνονται στο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, λόγω των χαμηλών τιμών που προσφέρουν. Οι συγκεκριμένες εταιρείες έχει αποδειχθεί ότι είναι πλήρως ανταγωνιστικές, αποκτώντας υψηλά κέρδη σε σύγκριση με άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους. Σήμερα, αποτελούν μια διεθνώς επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς έχουν κερδίσει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε σχέση κυρίως με τους οικονομικούς παράγοντες. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους γνωρίζουν ιδιαίτερη άνθηση παγκοσμίως και κυρίως τα τελευταία χρόνια σε Ελλάδα και Κύπρο, προσφέροντας προσιτές τιμές και χωρίς επιπλέον υπηρεσίες που επιβαρύνουν το κόστος πτήσης.

Αναλύοντας τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους Ryanair και Easyjet, επιδιώκεται μια πρόβλεψη σχετικά με την μελλοντική ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Σκοπός είναι να αυξήσουν το κέρδος, την παραγωγικότητά τους, το μερίδιό τους στην αγορά και να συνεχίσουν να είναι βιώσιμες. Παραθέτονται προτάσεις για την επίτευξη των στόχων των εταιρειών όπως για την προσέλκυση νέων πελατών, την αύξηση της κερδοφορίας και της βιωσιμότητας και της μείωσης του λειτουργικού κόστους. Αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών και η αντιμετώπιση

τυχόν εμποδίων με εστίαση στην μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην ποιότητά και στην αξιοπιστία τους.

**Λέξεις - Κλειδιά:** Αερομεταφορές, Ανταγωνιστικότητα, Χαμηλό Κόστος, Ryanair, Easyjet.

## SUMMARY

The story of the plane was started by the Wright Brothers (Orville & Wilbur), who successfully managed to build an airplane on a fixed flight. Understanding the particular importance of the airplane, as well as the benefits it offers to travel by connecting all countries worldwide, has gradually seen its development and improvement with the help of advances in science and technology for both military issues and the service of the traveling public . In addition to the transport sector, other related sectors indirectly connected to the airplane were also affected and developed.

Transport is a means of serving the traveling public and related sectors of the economy. They have long served the daily lives of people, and nowadays constitute a channel of communication between the peoples, a means of dissemination of goods and culture and a means of developing the tourism sector. Tourism and transport are directly related and interdependent, since transport is a way of moving tourists.

In this postgraduate dissertation, taking into account competitiveness in the aviation industry, emphasis is placed on low-cost airlines with examples of analysis by Ryanair and Easyjet. These companies are targeting the largest market share because of the low prices they offer. These companies have proven to be fully competitive, gaining high profits compared to other low-cost companies. Today, they are an internationally successful business since they have gained most of the market in terms of economic factors in particular. Low-cost airlines are particularly popular in the world, especially in recent years in Greece and Cyprus, offering affordable prices and no additional services that have to bear the cost of flying.

Analyzing low cost Ryanair and Easyjet airlines, it is intended to forecast the future development of low-cost airlines in Europe. The goal is to increase their profit, productivity, market share and continue to be viable. Proposals are outlined to achieve company goals such as attracting new customers, increasing profitability and sustainability, and lowering operating costs. The result is the development and application of innovative ideas and the management of any obstacles, focusing on the uniqueness of products and services, on their quality and reliability.

**Key words:** Aviation, Competitiveness, Low Cost, Ryanair, Easyjet.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.1. Αερομεταφορές και Τουρισμός.....	1
1.1.1. Ιστορική αναδρομή αεροπλάνου .....	1
1.1.2. Τουρισμός.....	2
1.1.2.1. Ο τουρισμός στην Κύπρο.....	2
1.1.3. Ανταγωνιστικότητα .....	3
1.1.3.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας .....	3
1.1.3.2. Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας για τον κλάδο των αερομεταφορών.....	7
2. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	8
2.1. Η έννοια των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους .....	8
2.2. Τα χαρακτηριστικά των εταιρειών χαμηλού κόστους .....	9
2.3. Ιστορική αναδρομή εταιρειών χαμηλού κόστους .....	10
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ RYANAIR ΚΑΙ EASYJET .....	12
3.1. Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους - RYANAIR.....	12
3.1.1. Εισαγωγικά Στοιχεία RyanAir.....	12
3.1.2. Στρατηγική της RyanAir .....	15
3.1.3. Οργανωτική Δομή της Ryanair .....	16
3.1.4. Το όραμα της Ryanair .....	17
3.1.5. Περιβαλλοντική Πολιτική της Ryanair .....	17
3.1.6. Ανάλυση SWOT της Ryanair .....	18
3.2. Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους – EASYJET .....	20
3.2.1. Εισαγωγικά Στοιχεία Easyjet.....	20
3.2.2. Στρατηγική της Easyjet .....	21
3.2.3. Οργανωτική Δομή της Easyjet .....	22
3.2.4. Όραμα της Easyjet.....	24
3.2.5. Περιβαλλοντική Πολιτική της Easyjet .....	26
3.2.6. Ανάλυση SWOT της Easyjet.....	27
4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ RYANAIR ΚΑΙ EASYJET .....	29
4.1. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της Ryanair και Easyjet.....	31
4.2. Σύγκριση Southwest με Ryanair και Easyjet .....	31

4.3. Επιπτώσεις στα αεροδρόμια.....	32
4.4. Άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair και της Easyjet.....	34
5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	35
6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	36
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	37
ΠΗΓΕΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ .....	42

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

Πίνακας 1: Κύριες Εννοιολογικές Παραδοχές .....	4
Πίνακας 2: .....	14
Πίνακας 3: Board of Directors της Ryanair .....	16
Πίνακας 4: Ανάλυση SWOT της Ryanair.....	18
Πίνακας 5: Οργανωτική Δομή της Easyjet.....	23
Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT της Easyjet .....	27
Πίνακας 7: Άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair και της Easyjet.....	34

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

Σχήμα 1: Σχηματισμός αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.....	9
---	---

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ**

Εικόνα 1: Αεροσκάφος της Pacific Southwest Airlines .....	11
Εικόνα 2: Αεροσκάφος της Ryanair .....	13
Εικόνα 3: Αεροσκάφος της EasyJet.....	21

## **1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

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

Για να χαρακτηριστεί μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, θα πρέπει να πουλάει τουλάχιστον ένα ποσοστό της τάξης του 75% των θέσεων που διαθέτει, στις χαμηλότερες εκδικόμενες τιμές εισιτηρίων. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους παρέχουν τη δυνατότητα στους οικονομικά ασθενέστερους ανά τον κόσμο, να ταξιδεύουν με ανεκτές τιμές στους προορισμούς που αυτοί επιθυμούν. Ο κλάδος αυτός είναι ένας από τους πιο γρήγορα εξελισσόμενους και αναπτυσσόμενους στην παγκόσμια αγορά αεροπορικών εταιρειών. Προβλέπεται ότι μέσα στα επόμενα χρόνια θα μετατραπεί σε μια από τις μεγαλύτερες παγκόσμιες επιχειρηματικές δυνάμεις.

### **1.1. Αερομεταφορές και Τουρισμός**

#### **1.1.1. Ιστορική αναδρομή αεροπλάνου**

Ο άνθρωπος από τα πολύ παλιά χρόνια εκφράζει την επιθυμία του να πετάξει και να κατακτήσει τους αιθέρους. Ως πρώτοι μυθικοί αεροπόροι θεωρούνται ο Δαίδαλος και ο Ίκαρος, οι οποίοι ενέπνευσαν πάρα πολλούς στην κατασκευή μέσων με τα οποία ο άνθρωπος θα μπορούσε να πετάξει. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί ο Λεονάρντο Ντα Βίντσι (Leonardo da Vinci), ο οποίος παρατηρώντας τα πτηνά, προσπάθησε να δημιουργήσει πτητική μηχανή. Η μηχανή αυτή κινείτο βασιζόμενη στη μυϊκή δύναμη του ανθρώπου. Πολλοί προσπάθησαν να κατασκευάσουν συσκευές που θα μπορούσαν

να πετάξουν κυρίως κατά την εφεύρεση του ηλεκτρισμού και του ατμού, χωρίς ωστόσο αποτέλεσμα (Μώρου, 1999).

Η ιστορία κατασκευής του αεροπλάνου ξεκίνησε από τους αδελφούς Wright (Orville & Wilbur), οι οποίοι κατάφεραν επιτυχώς να κατασκευάσουν αεροπλάνο έχοντας σταθερή πτήση. Η πρώτη πτήση πραγματοποιήθηκε στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αι. το 1903 στη Βόρεια Καρολίνα των ΗΠΑ και διήρκησε 59 δευτερόλεπτα με απόσταση 260 μέτρων (Wright and Kelly, 1953). Τα επόμενα χρόνια χρησιμοποιώντας καινούργιες μεθόδους, κατάφεραν να διανύσουν περισσότερα χιλιόμετρα, φθάνοντας έως και τα 40 χλμ. Τα αδέρφια Wright, πούλησαν την εφεύρεσή τους στη γαλλική κυβέρνηση και αργότερα εγκαταστάθηκαν εκεί, δημιουργώντας σχολή πιλότων (Διεύθυνση Ιστορίας Αεροπορίας).

Κατανοώντας την ιδιαίτερη σημασία του αεροπλάνου, καθώς και τα οφέλη που προσφέρει στην μετακίνηση συνδέοντας όλες τις χώρες παγκοσμίως, σταδιακά παρατηρήθηκε ανάπτυξη και βελτίωσή του με την βοήθεια της εξέλιξης της επιστήμης και της τεχνολογίας τόσο για στρατιωτικά θέματα, όσο και για την εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού. Εκτός από τον τομέα των μεταφορών, επηρεάστηκαν και εξελίχθηκαν και άλλοι συναφείς τομείς, έμμεσα συνδεδεμένοι με το αεροπλάνο.

### **1.1.2. Τουρισμός**

Η ανάπτυξη μιας χώρας στηρίζεται άμεσα στον τομέα του τουρισμού, επηρεάζοντας και άλλους συναφείς τομείς, όπως είναι ο οικονομικός, ο πολιτιστικός και ο κοινωνικός τομέας. Ο τουρισμός αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους μοχλούς ανάπτυξης της χώρας, αφού συμβάλει στην οικονομία ως η κύρια πηγή εσόδων. Βοηθά στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος και του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας που σχετίζονται άμεσα ή και έμμεσα με τον τουρισμό.

#### **1.1.2.1. Ο τουρισμός στην Κύπρο**

Η Κύπρος ως ένα νησί με δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, μεσογειακό κλίμα, αλλά και φυσική ομορφιά, δημιουργεί μια ξεχωριστή γοητεία για τους τουρίστες.

Ο τουρισμός για το νησί μας, αποτελεί μέσο κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, θέτωντας τον ως τον κυρίαρχο οικονομικό τομέα. Από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν αποδείχθηκε ότι το πιο πιθανόν είναι να προκύψουν προβλήματα από τις εξαρτήσεις του με τους άλλους συναφείς του κλάδους. Ο τουρισμός έχει θέσει τις κατάλληλες βάσεις για ταχεία και επιτυχημένη οικονομική ανάπτυξη, αλλά και ευκαιρίες για ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού (Sharpley, 2001).

Η τουριστική βιομηχανία στην Κύπρο αποτελεί τον πιο δυναμικό τομέα της οικονομίας. Ο τουρισμός εκτός από σημαντική πηγή εσόδων της χώρας, προσφέρει νέες θέσεις εργασίας απασχολώντας ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού. Πρόσφατα, λόγω της οικονομικής κρίσης που επηρέαστηκε η Κύπρος, μετά από επτά χρόνια ύφεσης, η οικονομία ανακάμπτει σταδιακά. Το 2008, η Κύπρος κατηλώθηκε από την οικονομική κρίση και ακολούθως από την χρηματοπιστωτική κρίση του 2013. Ως εκ τούτου, ο τουρισμός συνέχισε να ευνοεί την οικονομία, κυρίως κατά την καλοκαιρινή περίοδο. Τα τελευταία 20 χρόνια παρατηρήθηκε και η ανάπτυξη της παραθεριστικής κατοικίας (<http://www.pcci.org.cy/>). Σκοπός είναι η επένδυση στην έρευνα, την καινοτομία, το σχεδιασμό και την ανταγωνιστικότητα και όχι μόνο για την ανάπτυξη και αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, αλλά και για την ανεξαρτητοποίηση της Κύπρου από ξένες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

### **1.1.3. Ανταγωνιστικότητα**

#### **1.1.3.1. Η έννοια της ανταγωνιστικότητας**

Η διεθνής βιβλιογραφία είναι ιδιαίτερα εκτενής όσον αφορά τον προσδιορισμό της έννοιας της ανταγωνιστικότητας, ωστόσο παρουσιάζεται ακόμη και σήμερα ως μια δυσπρόσιτη έννοια κυρίως όταν αναφέρεται σε εθνικές οικονομίες (ΕΣΑΑ, 2007). Πριν δεκαετίες οι περισσότεροι αναλυτές προσδιόριζαν την έννοια της ανταγωνιστικότητας ως αυστηρά από οικονομικής άποψης, με έμφαση σε παράγοντες κόστους και τιμών, ταυτίζοντας την ανταγωνιστικότητα με την θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Σήμερα, οι σύγχρονοι αναλυτές αναλύουν την ανταγωνιστικότητα ως δυναμική και πολυδιάστατη έννοια, εστιάζοντας στο μέλλον και ενσωματώνοντας κρίσεις και στόχους πολιτικής, καταλήγοντας σε μια πολυδιάστατη κατεύθυνση (βλ. Πίνακα 1).



## Πίνακας 1: Κόριες Εννοιολογικές Παραδοχές

### **Ανταγωνιστικότητα Κόστους και Τιμών;**

Η ταύτιση της ανταγωνιστικότητας με την ελκυστικότητα των σχετικών τιμών ή του σχετικού κόστους αποτελεί συνηθισμένη οικονομική πρακτική. Προφανώς, η σύγκριση των τιμών ή του κόστους μεταξύ χωρών δεν γίνεται σε απόλυτους όρους, αλλά λαμβάνει υπόψη διαφορές στην παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα λόγω χάρη η παραγωγή εξελιγμένων μεταποιητικών προϊόντων να είναι φθηνότερη τελικά σε ανεπτυγμένες χώρες με υψηλούς μισθούς, απ' ό, τι σε αναπτυσσόμενες χώρες. Εντούτοις, η αυστηρότητα και σαφήνεια του ορισμού της ανταγωνιστικότητας κόστους συνοδεύεται δυστυχώς και από σημαντικές θεωρητικές αδυναμίες (Llewellyn, 1996). Κυριότερο πρόβλημα της ανταγωνιστικότητας υπό αυτήν την έννοια είναι το ότι παραγνωρίζει μια σειρά παραγόντων που δεν σχετίζονται με τις τιμές (non-price factors).

Ήδη από τη δεκαετία του 1970, ο Nicholas Kaldor επεσήμανε τη σημασία των παραγόντων αυτών, δείχνοντας πως σε πολλές χώρες «αυξήσεις στις σχετικές τιμές των προϊόντων συνοδεύονταν από αντίστοιχες διευρύνσεις των εξαγωγικών μεριδίων τους στις διεθνείς αγορές» (Kaldor, 1978). Το παράδοξο, το οποίο επαληθεύεται και από πιο πρόσφατες μελέτες (πχ Fagerberg, 1996), δείχνει ότι η πραγματική εμπειρία των χωρών είναι πολύ πιο πολύπλοκη από αυτή που προβλέπει η απλή ταύτιση της ανταγωνιστικότητας με τις σχετικές τιμές. Η πρόσφατη ιστορία δείχνει πως ασιατικές χώρες όπως η Ιαπωνία, η Κορέα και η Ταϊβάν κατάφεραν να διευρύνουν τα εξαγωγικά τους μερίδια παρά το γεγονός ότι γίνονταν ακριβότερες σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, ενώ χώρες όπως η Γαλλία, η Ιταλία και η Ολλανδία βίωσαν το αντίθετο φαινόμενο. Η εμπειρία της γερμανικής οικονομίας στα μέσα της δεκαετίας του 1980 είναι επίσης χαρακτηριστική, αφού η αύξηση του κόστους εργασίας, χωρίς αντίστοιχα κέρδη σε όρους παραγωγικότητας, συνοδεύτηκε από σημαντική διεύρυνση των μεριδίων αγοράς (Pilat και Van Ark, 1994).

Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η ανταγωνιστική επίδοση των χωρών δεν προσδιορίζεται μόνο από το κόστος και τις τιμές. Χρειάζεται μια σειρά άλλων στοιχείων που συχνά αφορούν λιγότερα άμεσα παρατηρήσιμα μεγέθη, όπως η τεχνολογία, η ποιότητα του προϊόντος, ο σχεδιασμός (design), ή μπορεί να σχετίζονται και με εξωοικονομικούς παράγοντες. Αν μάλιστα απομακρυνθούμε και από το στενό πλαίσιο των εξαγωγών και του εμπορίου αγαθών και υπηρεσιών και αναγνωρίσουμε ότι η διεθνής οικονομική αλληλεπίδραση παίρνει και άλλες μορφές (πχ προσέλκυση ξένων

επενδύσεων, απορρόφηση ικανών στελεχών και επιστημόνων, εξαγωγή καινοτομιών), τότε, το φάσμα των παραγόντων που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εθνικών οικονομιών γίνεται πολύ μεγαλύτερο. Κινούμαστε, δηλαδή, σταδιακά, από ένα μονοδιάστατο ορισμό της ανταγωνιστικότητας, σε όρους σχετικού κόστους και εξαγωγικής διεύθυνσης, σε μια πολυδιάστατη προσέγγιση, όπου η ανταγωνιστικότητα συναρτάται πλέον με στοιχεία όπως το μακροοικονομικό περιβάλλον, η τεχνολογική πρόοδος, η καινοτομία, οι επιχειρηματικές πρακτικές, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η κοινωνική συνοχή κλπ. [...]

Η κίνηση αυτή συνεπάγεται βέβαια μια θυσία σε όρους εννοιολογικής αυστηρότητας, αφού ο κάθε μελετητής μπορεί να προβάλει εκείνους τους παράγοντες που αυτός κρίνει σημαντικότερους· από την άλλη πλευρά όμως, προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της πραγματικότητας που αντιμετωπίζουν οι χώρες στην αλληλεπίδρασή τους μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον.

### **Στατική ή Δυναμική Ανταγωνιστικότητα;**

Μια άλλη πτυχή της συζήτησης, η οποία συνδέεται με την απόρριψη των αυστηρών προσεγγίσεων σε όρους τιμών και κόστους, αλλά επεκτείνεται και σε μια σειρά άλλων συλλογισμών, είναι αυτή της στατικής έναντι της δυναμικής αντίληψης της ανταγωνιστικότητας. Η παραδοσιακή προσέγγιση σε όρους συγκριτικού κόστους αφορά κυρίως την τρέχουσα, στατική εικόνα της ανταγωνιστικότητας, ενώ τις περισσότερες φορές –και ιδιαίτερα στη χάραξη πολιτικής– μας ενδιαφέρει κυρίως η μελλοντική διάρθρωση της οικονομίας και η συναρμογή της με τις υπόλοιπες οικονομίες του κόσμου.

Η συμβατική έννοια του συγκριτικού πλεονεκτήματος θεωρεί τους διαθέσιμους πόρους δεδομένους και ασχολείται με τη βελτιστοποίηση της κατανομής τους με κριτήριο τη στατική αποτελεσματικότητα· υπό αυτήν την έννοια δεν μας αποκαλύπτει πολλά για το μέλλον ή για τις δυνατότητες των οικονομιών να διαμορφώσουν οι ίδιες τους τομείς και τις δραστηριότητες εκείνες στις οποίες θα στραφεί η οικονομική τους δραστηριότητα (Kitson, et al., 2004 και Lall, 2001). Αυτή είναι και η σκέψη στην οποία βασίστηκε ο Michael Porter, όταν πρότεινε την αντικατάσταση της έννοιας του συγκριτικού πλεονεκτήματος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την αντίστοιχη αλλαγή του τρόπου άσκησης της οικονομικής πολιτικής: «Πιστεύω ότι πολλοί σχεδιαστές πολιτικής, όπως και πολλά στελέχη επιχειρήσεων, βλέπουν τις πηγές της ανταγωνιστικότητας σε λάθος πλαίσιο. Αν πιστεύεις ότι η ανταγωνιστικότητα προέρχεται από φθινό κεφάλαιο, χαμηλό κόστος εργασίας και χαμηλές τιμές και αν πιστεύεις ότι η ανταγωνιστικότητα προσδιορίζεται από τη στατική αποτελεσματικότητα, τότε συμπεριφέρεσαι με ένα συγκεκριμένο τρόπο για να ενισχύσεις τη βιομηχανία. Εντούτοις, η δική μου έρευνα διδάσκει ότι η ανταγωνιστικότητα είναι συνάρτηση της δυναμικής προόδου, της καινοτομίας και της δυνατότητας για αλλαγή και βελτίωση. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, πράγματα που φαίνονται χρήσιμα στο παλαιό μοντέλο αποδεικνύονται αντιπαραγωγικά» (Porter, 1992). [...]

Από την άλλη πλευρά, στο βαθμό που η έννοια της ανταγωνιστικότητας επεκτείνεται στη μελλοντική διαμόρφωση των οικονομικών συνθηκών, η συζήτηση συσκοτίζεται από την ύπαρξη διαφορετικών προγνώσεων για το μέλλον και διαφορετικών αντιλήψεων ως προς τις αυριανές επιδράσεις της σημερινής πολιτικής. Αποτέλεσμα είναι, η έννοια της ανταγωνιστικότητας, να κερδίζει και πάλι σε όρους ρεαλισμού και συναρμογής με την οικονομική πολιτική, αλλά να χάνει σε θεωρητική σαφήνεια και αυστηρότητα.

### **Ανταγωνιστικότητα – μια «ουδέτερη» έννοια;**

Μια συναφής, αλλά όχι ταυτόσημη, διάσταση του προβληματισμού για τον ορισμό της ανταγωνιστικότητας αφορά το χρονικό ορίζοντα στον οποίο αναφέρεται η έννοια. Η αυστηρά οικονομική προσέγγιση, σε όρους της πραγματικής συναλλαγματικής ισοτιμίας, δεν διακρίνει μεταξύ βραχυχρόνιων διορθώσεων (πχ μέσω μιας

συναλλαγματικής υποτίμησης ή ενός αποπληθωρισμού) και μακροχρόνιων, διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων. Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια έχει κερδίσει έδαφος η αντίληψη ότι η έννοια της ανταγωνιστικότητας οφείλει να είναι προσανατολισμένη στο μακροχρόνιο ορίζοντα, όπου έχουν μεγαλύτερη σημασία οι διαρθρωτικές παρεμβάσεις προς αύξηση της παραγωγικότητας, της παραγωγής γνώσης, της ευελιξίας των αγορών κλπ (Llewellyn, 1996).

Σε αυτό το πλαίσιο, οι σύγχρονοι ορισμοί της ανταγωνιστικότητας ενέχουν συχνά αναφορές στη «διατηρησιμότητα» (sustainability) της αναπτυξιακής τροχιάς, ενώ δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου η ανταγωνιστικότητα συνδέεται ρητά με την προώθηση μακροχρόνιων στόχων όπως η αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, η προστασία του περιβάλλοντος κλπ. Έτσι, για παράδειγμα, ένας από τους πλέον προβεβλημένους ορισμούς είναι αυτός του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), σύμφωνα με τον οποίο η ανταγωνιστικότητα ενός κράτους είναι: «ο βαθμός στον οποίο μπορεί, υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιης αγοράς, να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες που περνούν τις δοκιμασίες των διεθνών αγορών, διατηρώντας και επεκτείνοντας ταυτόχρονα τα πραγματικά εισοδήματα των κατοίκων του μακροχρονίως» (OECD, 1992).

Η σύνδεση ανταγωνιστικότητας, διατηρήσιμης ανάπτυξης και αύξησης των πραγματικών εισοδημάτων (έναντι πχ απλών μειώσεων στο κόστος μέσω χαμηλότερων μισθών) καθίσταται ακόμα σαφέστερη στα γραπτά του Huggins: «Αν και το χαμηλό εργατικό κόστος συμβάλει αρχικά στην προσέλκυση επιχειρηματικών επενδύσεων σε μια περιοχή, αυτό το κόστος αποτελεί από πολλές απόψεις "δίκοπο μαχαίρι", αφού οδηγεί σε χαμηλότερους μισθούς σε σχέση με άλλες περιοχές. Άρα, μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι πραγματική περιφερειακή και τοπική ανταγωνιστικότητα υφίσταται μόνο όταν επιτυγχάνεται διατηρήσιμη ανάπτυξη με εργατικούς μισθούς που ανεβάζουν το συνολικό βιοτικό επίπεδο» (Huggins, 2003). [...]

Η ενσωμάτωση αξιολογικών κρίσεων στον ορισμό της ανταγωνιστικότητας δεν είναι αριστοί προβληματική ή μεμπτή. Με δεδομένο ότι ο απώτερος στόχος είναι η χάραξη της κατάλληλης οικονομικής πολιτικής, οι υποκειμενικές κρίσεις και η επιλογή στόχων ούτως ή άλλως θα έπρεπε αργά ή γρήγορα να αποτελέσουν μέρος της ανάλυσης. Το πρόβλημα είναι περισσότερο πρακτικό: ενσωματώνοντας τους στόχους στον ίδιο τον ορισμό της ανταγωνιστικότητας, οι μελετητές (α) προκαταβάλλουν την επιλογή των απώτερων επιδιώξεων μιας πολιτικής ανταγωνιστικότητας και (β) δημιουργούν αμέσως μια σειρά από ερωτήματα για τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα επιτευχθούν.

Το πρώτο σκέλος του προβλήματος είναι ίσως το λιγότερο ανησυχητικό, αφού οι περισσότεροι στόχοι που επιλέγονται (υψηλότερο βιοτικό επίπεδο, διατηρήσιμη ανάπτυξη, κοινωνική συνοχή κλπ) είναι σε τέτοιο βαθμό ευρέως αποδεκτοί ώστε λίγοι είναι αυτοί που αντιτίθενται. Από εκεί και πέρα όμως, η μετάβαση από την κοινή αποδοχή ενός στόχου, όπως αυτού της μακροχρόνιας ανάπτυξης, προς τη διατύπωση των κατάλληλων μέσων και εργαλείων είναι πολύ πιο δύσκολη, αφού διαφορετικοί μελετητές έχουν αντίθετες απόψεις για την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί. Έτσι καταλήγουμε σε έναν επιπρόσθετο λόγο για τον οποίο οι σύγχρονοι ορισμοί της ανταγωνιστικότητας θεωρούνται από πολλούς αναλυτές ασαφείς: στο βαθμό που ενσωματώνουν συγκεκριμένους στόχους, δημιουργούν αυτομάτως αποκλίουσες αντιλήψεις για τον τρόπο υλοποίησης των στόχων αυτών. Με αυτή τη διαπίστωση κατά νου, ο Llewellyn παρατηρεί: «Στην πράξη όμως, ίσως να μην είναι παραγωγικό να προσπαθούμε συνέχεια για έναν τέλειο ορισμό, όχι μόνο γιατί οι οικονομικές συνθήκες εξελίσσονται συνεχώς, αλλά και γιατί οι ορισμοί που διατυπώνονται σε όρους στόχων έχουν θεμελιώδεις περιορισμούς, αφού γεννούν ερωτήματα για τα μέσα επίτευξης των στόχων αυτών» (Llewellyn, 1996).

(Πηγή: Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (2007). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006).

Σύμφωνα με τον καθηγητή του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ, Porter M. (1998), μέσα από το υπόδειγμα ανάλυσης για τον ανταγωνισμό (Competitive Diamond) που δημιούργησε, απέδειξε πως η ανταγωνιστικότητα επηρεάζεται από πέντε παράγοντες, την απειλή εισόδου των νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, την απειλή από υποκατάστατα και συμπληρωματικά προϊόντα, την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (συνθήκες προσφοράς), όπως επίσης και την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (συνθήκες ζήτησης).

### **1.1.3.2. Ανάλυση Ανταγωνιστικότητας για τον κλάδο των αερομεταφορών**

Οι μεταφορές αποτελούν μέσο για την εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού και των συναφών κλάδων της οικονομίας. Διευκόλυναν από πολύ παλιά την καθημερινή ζωή των ανθρώπων, ενώ σήμερα αποτελούν διάυλο επικοινωνίας μεταξύ των λαών, μέσο διάδοσης αγαθών και πολιτισμού και μέσο ανάπτυξης του τομέα του τουρισμού. Άμεσα συνδεδεμένοι και αλληλεξαρτώμενοι ο τομέας του τουρισμού και της μεταφοράς, αφού τα μέσα μεταφοράς αποτελούν τρόπο μετακίνησης των τουριστών.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά τον κλάδο των αερομεταφορών, σε παγκόσμιο επίπεδο υπάρχουν περισσότερες από 2000 αεροπορικές εταιρείες και 23000 επιβατικά αεροσκάφη (Belobaba, et al., 2009). Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, εξελίχθηκε από ένα κλάδο που απαρτιζόταν από κρατικούς φορείς σε μία ελεύθερη αγορά, ενισχύοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των εταιρειών, κυρίως των νεοεισερχόμενων και περιορίζοντας τους ναύλους, με αποτέλεσμα την προώθηση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Τέτοιες αεροπορικές εταιρείες αποτελούν η RyanAir και η EasyJet. Οι εταιρείες αυτές απευθύνονται στο μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, λόγω των χαμηλών τιμών που προσφέρουν (Cento, 2009). Οι υπόλοιπες εταιρείες χρησιμοποιούν στρατηγικές μέσω των προγραμμάτων τους, με στόχο να ελκύουν επιβάτες που ταξιδεύουν συχνά μέσω της προσφοράς των υπηρεσιών τους.

Ο ανταγωνισμός και η διαφοροποίηση των αεροπορικών εταιρειών ενισχύεται από την διαφήμιση της κάθε εταιρείας, τις εποχιακές προσφορές, την ποιότητα των υπηρεσιών και των αγαθών που προσφέρουν οι εταιρείες από την στιγμή της αγοράς εισιτηρίου μέχρι και της άφιξης του πελάτη στον προορισμό του, την συχνότητα των

πτήσεων και το πρόγραμμα δρομολογίων, καθώς επίσης και την τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου (Belobaba, et al., 2009, Morrison & Winston, 1995).

## **2. ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξειδικεύεται στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, θέτοντας ως παραδείγματα ανάλυσης την RyanAir και την EasyJet. Οι συγκεκριμένες εταιρείες έχει αποδειχθεί ότι είναι πλήρως ανταγωνιστικές, αποκτώντας υψηλά κέρδη σε σύγκριση με άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους. Σήμερα, αποτελούν μια διεθνώς επιτυχημένη επιχειρηματική δραστηριότητα, καθώς έχουν κερδίσει το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς σε σχέση κυρίως με τους οικονομικούς παράγοντες ([www.iata.org](http://www.iata.org)).

### **2.1. Η έννοια των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους**

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους γνωρίζουν ιδιαίτερη άνθηση παγκοσμίως και κυρίως τα τελευταία χρόνια σε Ελλάδα και Κύπρο. Ενθαρρύνουν τον κόσμο να ταξιδέψει προσφέροντας προσιτές τιμές και χωρίς επιπλέον υπηρεσίες που επιβαρύνουν το κόστος πτήσης. Τα ονόματα που μπορούμε να συναντήσουμε για τις εταιρείες χαμηλού κόστους είναι τα εξής: low - cost airlines, low - cost carriers, no - frills, discount carrier, budget carrier, cheap flight. Με οποιοδήποτε όνομα και αν αναγράφεται η εταιρεία από τα προαναφερθέντα, όλες αναφέρονται σε εταιρείες οι οποίες προσφέρουν φθηνότερα εισιτήρια σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες.

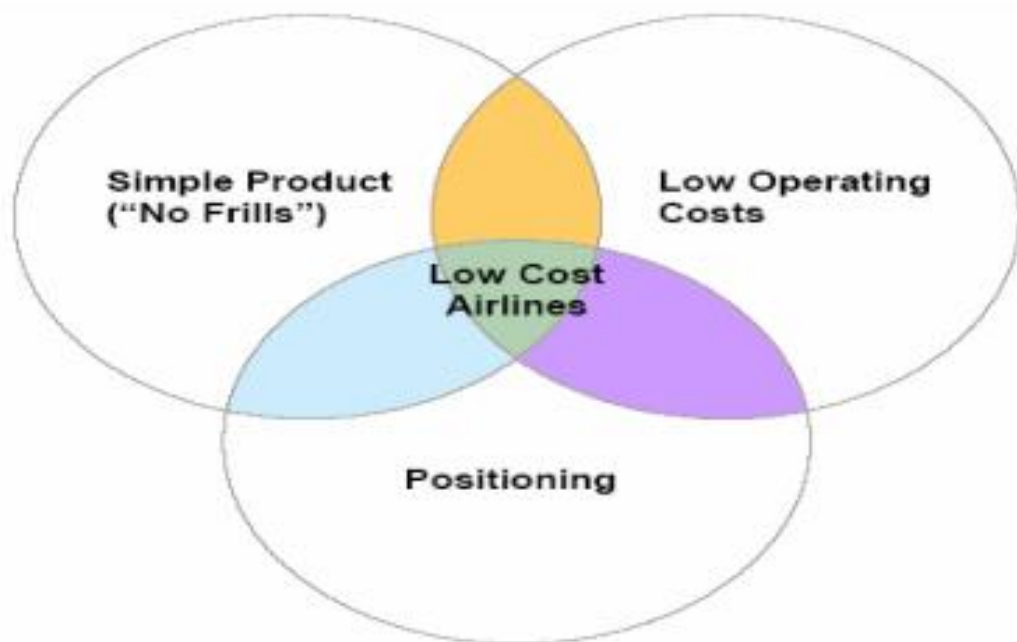
Σύμφωνα με το German Aerospace Center (2008) «εταιρεία χαμηλού κόστους ορίζεται ένας αερομεταφορέας που στηρίζεται στην μείωση των εξόδων προκειμένου να επιβάλλει μια στρατηγική κυριαρχίας τιμών στην αγορά στην οποία απευθύνεται». Αντίθετα, σύμφωνα με την Civil Aviation Authority (2006), η εταιρεία χαμηλού κόστους προσφέρει μιας και μοναδικής κατηγορίας θέσεων, παροχή πολύ βασικών υπηρεσιών κατά την διάρκεια της πτήσης και διαθεσιμότητα αγοράς των εισιτηρίων κυρίως διαδικτυακά. Η IATA (2006), υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει ακριβής έννοια για

τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών χαμηλού κόστους και των βασικών υπηρεσιών που προσφέρει η κάθε εταιρεία.

## 2.2. Τα χαρακτηριστικά των εταιρειών χαμηλού κόστους

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους συνήθως διακρίνονται από ειδικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, οι συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρείες διεκπεραιώνουν πτήσεις κυρίως προς δευτερεύοντα, μη συμφορημένα αεροδρόμια, με απευθείας πτήσεις μικρών αποστάσεων και συχνών δρομολογίων. Οι πτήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη πληρότητα και παροχή μόνο των βασικών υπηρεσιών. Για επιπλέον υπηρεσίες (π.χ. γεύματα) δίνεται η δυνατότητα παροχής μόνο επί πληρωμής. Τέτοιες εταιρείες βασίζονται στο χαμηλό χρόνο διεκπεραίωσης της πτήσης και στη μέγιστη συνέπεια χρόνου. Ο στόλος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους αποτελείται από μόνο ένα είδος αεροσκάφους με αρκετά περιορισμένο χώρο, λόγω της υψηλής πυκνότητας των θέσεων. Η διανομή εισιτηρίων και η προώθηση των εταιρειών πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου (ICAO, 2009).

Σχήμα 1: Σχηματισμός αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους



(Πηγή: De Groot, 2005)

Σύμφωνα με το σχήμα 1, το απλό προϊόν (Simple Product) σημαίνει πως δεν περιλαμβάνεται προσφορά δωρεάν γευμάτων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης και δεν υπάρχει συγκεκριμένη κράτηση θέσεων. Η θέση τέτοιου είδους επιχειρήσεων (Positioning) αναφέρεται στην χρήση δευτεροβάθμιων αερολιμένων, στη διαμόρφωση του προϊόντος με πτήσεις μικρής απόστασης με υψηλή συχνότητα όμως δρομολογίων, στο επιθετικό marketing, προσέγγιση ότι του επιχειρηματία – πελάτη αλλά αυτού που ενδιαφέρεται για καλές τιμές και υπάρχει ανταγωνισμός με όλα τα μεταφορικά μέσα. Τα χαμηλά λειτουργικά κόστη (Low Operating Costs) περιλαμβάνουν 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 του διαδικτύου. Σαν αποτέλεσμα όλων αυτών, δημιουργείται ένα νέο «προϊόν» με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (Doganis, 1992):

- Διανομή του προϊόντος τους απευθείας στον καταναλωτή.
- Μοναδικό αντικείμενο προσφοράς τους είναι η πτήση.
- Χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος τύπος αεροσκάφους.
- Δεν χρησιμοποιούν κομβικά αεροδρόμια.

### **2.3. Ιστορική αναδρομή εταιρειών χαμηλού κόστους**

Με την άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων (deregulation) στις Η.Π.Α. και την Ευρώπη στα τέλη της δεκαετίας του '70 και το 1992 αντίστοιχα, δόθηκε η δυνατότητα στους αερομεταφορείς να εκτελούν ελεύθερα ταξίδια από τη μία χώρα στην άλλη, να εμφανιστούν νέες αεροπορικές εταιρίες και επομένως, να ενταθεί ο ανταγωνισμός μεταξύ τους. Αυτή η πολιτική απελευθέρωσης των αερομεταφορών, διευκόλυνε την είσοδο σε νέες εταιρίες σπάζοντας τα μονοπώλια, βοήθησε την ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους και εν κατακλείδι έδωσε έναυσμα στη χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στη βιομηχανία των αερομεταφορών. Επίσης, η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων απελευθέρωσε και τη σταθερή τιμολόγηση των ταξιδιών που μέχρι πρότινος, ο καθορισμός των τιμών τους γινόταν από την IATA (International Air Transport Association) με βάση την απόσταση του κάθε ταξιδιού. Έτσι λοιπόν έχουμε την εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.

Η πρώτη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους ήταν η Pacific Southwest Airlines (PSA Airlines 1949-1988) με το σλόγκαν “catch our smile” και το γνωστό χαμόγελο στο μπροστινό μέρος των αεροσκαφών της, μέχρι που προσαρτήθηκε στην αεροπορική εταιρεία USAir (<http://www.psa-history.org/>). Παρ’ όλ ο που η Pacific Southwest Airlines είναι η πρώτη εταιρία χαμηλού κόστους που ιδρύθηκε (1949), πολλοί τείνουν να θεωρούν ως πρώτη εταιρία χαμηλού κόστους την Southwest Airlines που ιδρύθηκε το 1967 και υιοθέτησε το σημερινό της όνομα το 1971. Αν και η Southwest Airlines δεν είναι η πρώτη εταιρία που ιδρύθηκε, είναι παρ’ όλα αυτά η μεγαλύτερη εταιρία που λειτουργεί ως τώρα, η μοναδική που τα τελευταία 35 χρόνια έχει κερδοφορία και την οποία πολλές μεταγενέστερες εταιρίες χαμηλού κόστους τη χρησιμοποίησαν ως πρότυπο για τη δική τους ίδρυση και λειτουργία όπως για παράδειγμα η Ryanair (Doganis, 2001).

Αναλυτικά, όσον αφορά την Southwest Airlines, πρωτοεμφανίστηκε στην Αμερική, μετά την απελευθέρωση της αεροπορικής βιομηχανίας. Η εταιρεία, άρχισε να διενεργεί δρομολόγια το 1971 και ήδη είχε τα χαρακτηριστικά των εταιρειών χαμηλού κόστους, δηλαδή χρήση ενός μόνο είδους αεροσκάφους, μείωση γενικών εξόδων, επίτευξη μικρότερου χρόνου διεκπεραίωσης και κατάργηση των κατηγοριών θέσεων μαζί με τις πρόσθετες παροχές. Σήμερα, η Southwest Airlines έχει τους περισσότερους επιβάτες εσωτερικού στην Αμερική και είναι η τρίτη μεγαλύτερη στον κόσμο στο σύνολο των επιβατών (<http://swamedia.com/>).

### **Εικόνα 1: Αεροσκάφος της Pacific Southwest Airlines**



(Πηγή: <http://swamedia.com/>)



Η πρώτη εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, ιδρύθηκε το 1984, με την RyanAir να επεκτίνεται και σε πτήσεις εξωτερικού, μιμούμενη την Southwest Airlines. Η RyanAir άρχισε να προσφέρει πτήσεις με χαμηλό κόστος εισιτηρίου και βασικές υπηρεσίες. Η βασική εξέλιξη της εταιρείας άρχισε μετά την απελευθέρωση της αγοράς το 1986 όταν της επιτράπηκε να επεκταθεί σε όλη την Ευρώπη (<http://corporate.ryanair.com/>). Ακολούθως, μετά από έντεκα χρόνια λειτουργίας της RyanAir, ιδρύθηκε ακόμη μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Easyjet. Η νεοϊδρυθείσα τότε εταιρεία, επεκτάθηκε σε προορισμούς σε όλη την Ευρώπη και σήμερα αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στο Ηνωμένο Βασίλειο (<http://corporate.easyjet.com/>). Τόσο η RyanAir, όσο και η Easyjet αποτελούν τις βασικότερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

### **3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ RYANAIR ΚΑΙ EASYJET**

#### **3.1. Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους - RYANAIR**

##### **3.1.1. Εισαγωγικά Στοιχεία RyanAir**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, η RyanAir υπήρξε η πρώτη ευρωπαϊκή εταιρεία χαμηλού κόστους. Είναι μέλος της ELFAA (European Low Fares Airline Association) ([www.elfaa.com](http://www.elfaa.com)). Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία το 2016, παρατηρήθηκε αύξηση κερδών κατά 43% (1,242 δις. Ευρώ). Η ετήσια επιβατική κίνηση αυξήθηκε κατά 18% από τα προηγούμενα χρόνια, σε 106,4 εκ. πελάτες. Από το 1991 ο αριθμός των τακτικών επιβατών των αεροπορικών εταιρειών που ταξιδεύουν με δρομολόγια της Ryanair αυξήθηκε από 0,7 εκατομμύρια επιβάτες, σε σύγκριση με το έτος 2016 που έφθασαν τους 106,4 εκατομμύρια επιβάτες (<https://investor.ryanair.com/>).

Η RyanAir σχεδιάζει να συνεχίσει να μειώνει τους αεροπορικούς ναύλους και το κόστος της, για να αυξήσει περαιτέρω την πελατεία της. Εκτός από την επιτυχία που έχει από την αύξηση των κερδών της, η RyanAir δημιούργησε 2065 νέες θέσεις εργασίας με 11458 ειδικευμένους επαγγελματίες αερομεταφορείς, ενώ τα επόμενα χρόνια αναμένεται να απασχολήσει ακόμη περισσότερους εργαζόμενους. Η RyanAir έχει γίνει η πρώτη αεροπορική εταιρεία που μεταφέρει 100 εκατομμύρια διεθνείς

πελάτες σε ένα ημερολογιακό έτος. Επιπλέον, δημιούργησε ένα νέο ιστότοπο και τον περασμένο Οκτώμβριο μια εφαρμογή αποκλειστικά για τα κινητά. Η RyanAir από τις 30 Ιουνίου 2016, είχε κύριο στόλο πάνω από 350 αεροσκαφών Boeing 737-800 και προσέφερε πάνω από 2.000 προγραμματισμένες πτήσεις μικρών αποστάσεων την ημέρα που εξυπηρετούν περίπου 200 αεροδρόμια, σε μεγάλο βαθμό σε όλη την Ευρώπη (<https://investor.ryanair.com/>).

## **Εικόνα 2: Αεροσκάφος της Ryanair**



(Πηγή: <http://corporate.ryanair.com/>)

**Πίνακας 2: Στατιστικά Στοιχεία Ryanair**

Other Data:	Fiscal Year Ended March 31,				
	2016	2015	2014	2013	2012
Revenue Passengers Booked	106,431,130	90,555,521	81,668,285	79,256,253	75,814,551
Booked Passenger Load Factor	93 %	88 %	83 %	82 %	82 %
Average Sector Length (miles)	762	776	788	754	771
Sectors Flown	609,501	545,034	524,765	512,765	489,759
Number of Airports Served at Period End	200	189	186	167	159
Average Daily Flight Hour Utilization (hours)	9.36	9.03	8.81	8.24	8.47
Staff at Period End	11,458	9,394	8,992	9,137	8,388
Staff per Aircraft at Period End	34	31	30	30	30
Booked Passengers per Staff at Period End	9,289	9,640	9,082	8,674	9,038

(Πηγή: <https://investor.ryanair.com/>)

Στον πιο πάνω πίνακα παρατηρούνται σημαντικά στοιχεία όσον αφορά τα τελευταία πέντε χρόνια που βοηθούν για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων για την εταιρεία Ryanair. Τα έσοδα από τις κρατήσεις των επιβατών αυξάνονται σημαντικά από το 2012 (75814551 euro) σε σύγκριση με το έτος 2016 (106431130 euro). Υπάρχει μία σημαντική σταδιακή αύξηση των εσόδων πράγμα που σημαίνει ότι το επιβατικό κοινό προτιμά, χρόνο με χρόνο τις εταιρείες χαμηλού κόστους. Επίσης, ένας σημαντικός συντελεστής, είναι ο συντελεστής φορτίου επιβατών όπου παρατηρείται και πάλι μία σημαντική αύξηση από 82% το έτος 2012 σε 93% το 2016. Επιπλέον ο δείκτης (προσωπικό στο τέλος της περιόδου) βλέπουμε να αυξάνεται και πάλι σημαντικά (8388) το 2012 σε σχέση με το 2016 (11458), λογικό αφού αυξήθηκε και η επιβατική κίνηση. Ένα άλλο συμπέρασμα που προκύπτει για το επιβατικό κοινό με τον αριθμό των αεροσκαφών είναι ότι το έτος 2012 ο αριθμός των αεροσκαφών της Ryanair ήταν 159 με αποτέλεσμα να παρατηρείται η ραγδαία αύξηση το 2016 σε 200 αεροσκάφη, οπότε συμπεραίνεται πως το επιβατικό κοινό στρέφεται με σιγουρία στις εταιρείες χαμηλού κόστους. Επίσης, φαίνεται ότι και ο μέσος όρος πτήσεων ημερησίως ανα ώρα αυξήθηκε 8.47

αεροσκάφη το 2012 σε 9.36 το 2016. Συμπερασματικά λοιπόν σε γενικές γραμμές, όσον αφορά την Ryanair παρατηρείται ότι τα ετήσια στοιχεία είναι θετικά, με προτίμηση του επιβατικού κοινού προς την εταιρεία χαμηλού κόστους.

### **3.1.2. Στρατηγική της RyanAir**

Ο στόχος της Ryanair είναι να εδραιωθεί σταθερά ως η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία επιβατικών αεροπορικών γραμμών της Ευρώπης, μέσα από συνεχείς βελτιώσεις και εκτεταμένες προσφορές της υπηρεσίας χαμηλών ναύλων. Στο εξαιρετικά δύσκολο τρέχον περιβάλλον λειτουργίας, η Ryanair επιδιώκει να προσφέρει χαμηλές τιμές που αυξάνουν την επιβατική κίνηση διατηρώντας παράλληλα μια συνεχή εστίαση στην οικονομική συγκυρία και λειτουργική αποτελεσματικότητα. Τα βασικά στοιχεία της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της Ryanair είναι (<https://investor.ryanair.com/>):

- Χαμηλές τιμές. Οι χαμηλοί ναύλοι της Ryanair αποσκοπούν στην τόνωση της ζήτησης, ιδίως από τον ελεύθερο χρόνο των επαγγελματιών ταξιδιωτών οι οποίοι διαφορετικά, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν εναλλακτικές μορφές μεταφοράς ή να επιλέξουν να μην ταξιδέψουν καθόλου.
- Φθηνά λειτουργικά έξοδα. Πιστεύεται ότι η εταιρεία έχει τα χαμηλότερα λειτουργικά έξοδα. Για παράδειγμα τα έξοδα εξοπλισμού του αεροπλάνου (αγορά αεροσκαφών ενός συγκεκριμένου τύπου), η αποδοτικότητα του προσωπικού (αύξηση αριθμού επιβατών που έκαναν κρατήσεις ανά εργαζόμενο), τα έξοδα εξυπηρέτησης των πελατών (κρατήσεις εισιτηρίων μέσω διαδικτύου/ τηλεφωνικές κρατήσεις εισιτηρίων), τα τέλη προσβασιμότητας στα αεροδρόμια και τα διαχειριστικά έξοδα (επιλογή λιγότερων ακριβών πύλων και jetways).
- Αναχώρηση πτήσης. Η πτήση χρεώνεται με τους υψηλότερους ναύλους όταν υπάρχουν υψηλά επίπεδα ζήτησης και ακόμη για κρατήσεις που γίνονται πλησίον στην ημερομηνία αναχώρησης.
- Εξυπηρέτηση πελατών. Η στρατηγική της Ryanair είναι να παραδώσει την καλύτερη απόδοση εξυπηρέτησης πελατών. Ασφάλεια και ποιότητα.

Σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία από την Ένωση Ευρωπαϊκών Εταιρειών Αεροπορικών Εταιρειών (ΑΕΑ) και τις ίδιες δημοσιευμένες στατιστικές των αεροπορικών εταιρειών, η Ryanair έχει επιτύχει συχνές πτήσεις σε μικρές διαδρομές δρομολόγια και λιγότερες ακυρώσεις από ό, τι οι υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη (<https://investor.ryanair.com/>).

### 3.1.3. Οργανωτική Δομή της Ryanair

Η οργανωτική δομή της Ryanair αποτελείται από την ανώτατη διοίκηση (το Διοικητικό Συμβούλιο), την διοίκηση των επιμέρους τμημάτων καθώς και το υπόλοιπο προσωπικό. Οι επικεφαλείς των επιμέρους τμημάτων αναφέρονται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο ενοποιεί τις αποφάσεις και τις ενέργειες για το σύνολο των επιχειρήσεων. Απασχολούνται άτομα εξειδικευμένα σε επιμέρους επιχειρηματικές λειτουργίες όπως για παράδειγμα η παραγωγή, το marketing, η χρηματοοικονομική λειτουργία και οι ανθρώπινοι πόροι. Το BoD (Board of Directors) της επιχείρησης αποτελείται από (Ryanair’s full Corporate Governance Report, 2016):

**Πίνακας 3: Board of Directors της Ryanair**

Name	Roles	Independent
D. Bonderman	Chairman	Yes
M. Cawley	Non-Exec	Yes
M. O’Brien	Non-Exec	Yes
C. McCreevy	Non-Exec	Yes
D. McKeon	Non-Exec	Yes
K. McLaughlin	Non-Exec	Yes
H. Millar	Non-Exec	Yes
D. Milliken	Non-Exec	Yes

<b>Name</b>	<b>Roles</b>	<b>Independent</b>
M. O’Leary	CEO	No
J. O’Neill	Non-Exec	Yes
J. Osborne	Senior Independent	Yes
L. Phelan	Non-Exec	Yes

(Πηγή: Ryanair’s full Corporate Governance Report, 2016)

### **3.1.4. Το όραμα της Ryanair**

Το όραμα της επιχείρησης σύμφωνα με τον Μπουραντά (2001) απαντά σε ερωτήματα που αναφέρονται συγκεκριμένα στην κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση την δεδομένη στιγμή, στα μελλοντικά της σχέδια και πόσο θα ήθελε η επιχείρηση να αναπτυχθεί, στο είδος της επιχείρησης και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες εταιρείες ίδιου κλάδου.

Το όραμα της αεροπορικής εταιρείας Ryanair είναι να παρέχει ασφάλεια και ποιοτικές υπηρεσίες με χαμηλές τιμές στους πελάτες της. Συνεχίζει να διατηρεί την επιτυχία της μέσω των χαμηλών τιμών των εισιτηρίων της, της ποιοτικής εκπαίδευσης του προσωπικού της, της διαρκούς ανάπτυξής της και των καλών σχέσεων με τους προμηθευτές της. Αποστολή μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα της Ryanair είναι να παρέχει στους πελάτες της υπηρεσίες αερομεταφορών σε point-to-point διαδρομές με ποιότητα και ασφάλεια σε τιμές χαμηλού κόστους (Γεωργόπουλος, 2004).

### **3.1.5. Περιβαλλοντική Πολιτική της Ryanair**

Η Ryanair αναπτύσσεται σταθερά καθ’ όλη την πορεία της σεβούμενη το φυσικό περιβάλλον, επενδύοντας σε αεροσκάφη και τεχνολογίες που ελαχιστοποιούν τα ρυπογόνα αέρια και το διοξείδιο του άνθρακα. Εφαρμόζει λειτουργικές και εμπορικές αποφάσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την άμβλυνση των αρνητικών περιβαλλοντικών συνεπειών.

Τα παλαιά τύπου αεροσκάφη Boeing 737-200 αντικαταστάθηκαν με ολοκαίνουργια αεροσκάφη 737-800 της «νέας γενιάς αεροσκάφων». Ως εταιρεία χαμηλού κόστους, διαθέτει τον νεότερο και λιγότερο ρυπογόνο στόλο αεροσκαφών στην Ευρώπη, με μέσο όρο ηλικίας 2,5 χρόνια, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας στην Ευρώπη είναι τα έντεκα χρόνια. Τα καινούργια αεροσκάφη είχαν ως αποτέλεσμα την μείωση κατανάλωσης των καυσίμων και των εκπομπών σε ρυπογόνα αέρια. Επιπλέον, η εταιρεία προσπαθεί να μειώσει με κάθε δυνατό τρόπο τον θόρυβο και την ηχορύπανση εφαρμόζοντας σύγχρονη τεχνολογία και άμεσα λειτουργικά μέτρα. Στην μείωση των ρύπων, συμβάλει το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας, ως χαμηλού κόστους εταιρεία που προσφέρει μόνο βασικές υπηρεσίες και δεν προσφέρει φαγητό, ποτά και εφημερίδες ([www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)).

### 3.1.6. Ανάλυση SWOT της Ryanair

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της αεροπορικής εταιρείας Ryanair αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές το εξωτερικό περιβάλλον της. Η SWOT ανάλυση έχει ως σκοπό να αναγνωρίσει τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης, τους πόρους που διαθέτει, αλλά και με ποιους τρόπους μπορεί να τους χρησιμοποιήσει. Επιπλέον, δίνεται έμφαση στα αδύνατα της σημεία που μπορούν να κάνουν την επιχείρηση πιο ευάλωτη. Τα αδύνατα σημεία της Ryanair αφορούν την πλειονότητα των ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι απευθύνονται σε διαδικτυακούς χρήστες ή το ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί περιφερειακά αεροδρόμια για την αποφυγή της υψηλής φορολογίας. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μέσα από την ανάλυση SWOT παρουσιάζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές που τυχόν επηρεάζουν την λειτουργία της.

#### Πίνακας 4: Ανάλυση SWOT της Ryanair

<u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ισχυρό brand name.</li> <li>➤ Εξειδικευμένο προσωπικό.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ακαμψία σε τυχόν αλλαγές κρατηθεισών θέσεων.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευρύτατο δίκτυο.</li> <li>➤ Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα άφιξης και αναχώρησης.</li> <li>➤ Χρήση εξελιγμένων αεροσκαφών τύπου Boeing.</li> <li>➤ Καλή σχέση value for money: ποιότητα βασικών υπηρεσιών – χαμηλές τιμές εισιτηρίων.</li> <li>➤ Κάλυψη μεγάλου εύρους προορισμών σε σύντομο χρονικό διάστημα.</li> <li>➤ Πολύ οργανωμένη ιστοσελίδα.</li> <li>➤ Ελάχιστα λειτουργικά έξοδα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά στο βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη.</li> <li>➤ Αδύναμη πολιτική διατήρησης των πελατών της.</li> <li>➤ Δυσκολία κράτησης στους μη-χρήστες του διαδικτύου ή πιστωτικών καρτών.</li> <li>➤ Έλλειψη ανέσεων κατά την διάρκεια της πτήσης.</li> <li>➤ Δρομολόγια αποκλειστικά και μόνο στην Ευρώπη.</li> </ul>
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ολοένα και ευρύτερη διάδοση του internet.</li> <li>➤ Ολοένα και ευρύτερη χρήση των πιστωτικών καρτών.</li> <li>➤ Η πολιτική του ανοικτού ουρανού της Ευρωπαϊκής Ένωσης – επιτρέπει στις εταιρείες να πετούν ελεύθερα χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες στην Ευρώπη.</li> <li>➤ Διεθνοποίηση της αγοράς.</li> <li>➤ Ανάπτυξη νέων ειδών τουρισμού – αύξηση μετακινήσεων.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Τρομοκρατία.</li> <li>➤ Διαρκής αύξηση των τιμών του πετρελαίου – αύξηση των λειτουργικών εξόδων των αεροπορικών εταιρειών.</li> <li>➤ Ανάπτυξη υποκατάστατων π.χ. τρένων μεγάλης ταχύτητας.</li> <li>➤ Γενικότερη οικονομική κρίση.</li> <li>➤ Εξάρτηση από προμηθευτές.</li> </ul>

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)



## **3.2. Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους – EASYJET**

### **3.2.1. Εισαγωγικά Στοιχεία Easyjet**

Η Easyjet, εταιρεία ευρέως γνωστή ως αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, προσφέροντας αεροπορικά εισιτήρια χαμηλού ναύλου μέσω του διαδικτύου αλλά και μέσω τηλεφώνου και έχει ως βασικό πυλώνα τον αερολιμένα του Luton (Λονδίνο). Η Easyjet δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Χατζηιωάνου Σ. Η πρώτη πτήση της εταιρείας πραγματοποιήθηκε το 1995 με αεροσκάφος τύπου Boeing 737. Σήμερα έχει ένα ευρύτατο δίκτυο (>600 προορισμών) σε Ευρώπη, Β. Αφρική και Δ. Ασία, έχοντας περισσότερα από 200 αεροσκάφη στην κατοχή της (τα περισσότερα τύπου Airbus A319 και A320) και αποτελώντας πλέον ηγετική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η Easyjet είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος αερομεταφορέας χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, πίσω από την Ryanair. Απασχολεί πάνω από 8.000 άτομα, συμπεριλαμβανομένων 2.000 πιλότων και 4.500 πλήρωμα θαλάμου επιβατών και είναι μέρος του ομίλου εταιρειών easyGroup (<https://www.easyjet.com>).

Όσον αφορά τα στατιστικά της στοιχεία, το 2017, η παραγωγική της ικανότητα αυξήθηκε κατά 9,5% από το προηγούμενο τρίμηνο, ενισχύοντας τις θέσεις της αγοράς και αυξάνοντας τα έσοδα της. Η επενδυτική ποιότητα της εταιρείας παρέχει ευελιξία, εξασφαλίζοντας χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης (EasyJet Analyst, 2017).

Η εταιρεία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, έχοντας ως απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού με ταυτόχρονη επιδίωξη τη μείωση του κόστους της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες. Η λειτουργία της EasyJet στηρίζεται σε μία πρότυπη τεχνολογική οργάνωση, με τη χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων πληροφορικής ("paperless companies"). Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι το 2011, η Easyjet τιμήθηκε με το βραβείο "2011 Best Low-Cost Airline in Europe" από τα World Airline Awards, ενώ το 2008 ανακηρύχτηκε ως η έκτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη. (<https://www.easyjet.com>).

### Εικόνα 3: Αεροσκάφος της EasyJet



(Πηγή: <http://www.ags-airlinegroundservices.com/>)

#### 3.2.2. Στρατηγική της Easyjet

Η εταιρεία ορίζει ως πρωταρχική της «αποστολή» να προσφέρει στους πελάτες αεροπορικές υπηρεσίες ασφαλείς με ένα σταθερό και αξιόπιστο προϊόν και τιμές που απευθύνονται στις αγορές της αναψυχής και του business σε μία ποικιλία ευρωπαϊκών διαδρομών. Προσπαθεί να τα επιτύχει μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της και της δημιουργίας μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές της. Από την άλλη πλευρά επιχειρεί να αυξήσει στο μέγιστο τα κέρδη της και να θεωρείται αναμφισβήτητα από όλους ως η πρώτη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη online αλλά και offline (Δρακοπούλου, 2007).

Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες μέσω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου, οι άμεσες πωλήσεις, η μη έκδοση εισιτηρίων καθώς και η μη συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες μείωσης τους κόστους. Άλλωστε αυτός ο τρόπος παροχής εισιτηρίων στους πελάτες είναι διαθέσιμος όλο το 24ωρο και 365 μέρες το χρόνο από οποιαδήποτε υπολογιστή με πρόσβαση στο διαδίκτυο. Παράλληλα, η πώληση μιας ενοποιημένης τιμής των μιας-κατεύθυνσης εισιτηρίων, επιτρέπει στους επιβάτες όχι μόνο περισσότερη ευελιξία αλλά τους

κατοχυρώνει τις προσφορές/ εκπτώσεις που δικαιούνται. Η χρέωση για αλλαγή της πτήσεως τους επέρχεται στο πάγιο ποσό των 16 ευρώ, χωρίς περαιτέρω οικονομικές επιβαρύνσεις, ενώ συνήθως τα Σάββατα, οι τιμές των εισιτηρίων αυξάνονται σε σύγκριση με τις πτήσεις των άλλων ημερών εβδομάδας (<https://www.easyjet.com>).

Η easyJet δεν προσφέρει δωρεάν ποτά ή το συνηθιζόμενο προσφερόμενο φαγητό κατά την διάρκεια των πτήσεων. Οι πελάτες της μπορούν είτε να τα αγοράσουν πριν ή κατά την διάρκεια των πτήσεων τους. Η χρήση μη κεντρικών αεροδρομίων περιορίζει τα έξοδα των φόρων των αεροδρομίων και εκμηδενίζει τις καθυστερήσεις πτήσεων συμβάλλοντας σημαντικά στην μείωση των εξόδων. Η εταιρεία έχει επικεντρωθεί σε ταξίδια μικρής αποστάσεως γι' αυτό χρησιμοποιεί αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Παράλληλα μεγιστοποιεί την χρήση αυτού του στόλου, εντατικά αστραπιαία ταξίδια επιστροφής, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη συντήρησης. Τέλος, μια έμμεση στρατηγική της easyJet για την μείωση του κόστους, που είχε αντίκτυπο στην καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης, επιτεύχθηκε με την συνεργασία της savnis. Η easyJet μπορούσε να επικεντρωθεί στις πτήσεις, στους πελάτες της, στο πυρήνα της επιχείρησης και όχι στα τεχνολογικά συστήματα, που της σπαταλούσε αρκετό χρόνο. Όλα τα προαναφερθέντα, συμβάλουν αποτελεσματικά στη μείωση του κόστους της επιχείρησης διατηρώντας παράλληλα τις χαμηλές τιμές των εισιτηρίων (<https://www.easyjet.com>).

### **3.2.3. Οργανωτική Δομή της Easyjet**

Η Easyjet έχει περίπου 400 πιλότους και άλλα 900 άτομα στο πλήρωμα των αεροσκαφών. Όσον αφορά τα πληρώματα των αεροσκαφών λαμβάνουν μια πολιτική που αυξάνει τα κίνητρα της μισθοδοσίας τους (bonus). Η εταιρεία δίνει την δυνατότητα της επικοινωνίας με τους εργαζομένους της με άμεσο στόχο την παρακίνηση αλλά και την πρόκληση του ενδιαφέροντος τους για την ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό διοργανώνονται συχνές συναντήσεις, δίνεται έντυπο υλικό και βοηθήματα διαχείρισης με την βοήθεια της τεχνολογίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο). Από την στιγμή της ίδρυσής της, η εταιρεία ενισχύει μία ανεπίσημη εταιρική κουλτούρα με πολύ ισόπεδη διοικητική δομή. Στόχος αυτής της δομής είναι η εξάλειψη των περιττών και σπάταλων στρωμάτων διευθύνσεων. Όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι ανεξαιρέτως να ντύνονται ανέμελα: με εξαίρεση τους πιλότους, χαρακτηριστικό είναι

ότι οι γραβάτες απαγορεύονται! Επίσης, επιτρέπεται και η εξ αποστάσεως εργασία (<https://www.easyjet.com>).

Όσον αφορά το Διοικητικό Συμβούλιο (βλ. Πίνακα 5) είναι υπεύθυνο για την παροχή αποτελεσματικής ηγεσίας στην αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, Easyjet. Η επιτυχία καθορίζεται βάση των στρατηγικών προτεραιοτήτων, καθώς στοχεύουν στην βιωσιμότητα και στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη διατηρώντας παράλληλα μια ισορροπημένη προσέγγιση σε περίπτωση κινδύνου. Το Διοικητικό Συμβούλιο έχει επίσημο χρονοδιάγραμμα για τα θέματα που του επιφυλάσσονται. Η καθημερινή ευθύνη της διαχείρισης της εταιρείας, ανήκει στην εκτελεστική εξουσία - Ομάδα Διαχείρισης. Το Συμβούλιο συνεδριάζει τακτικά, με εννέα προγραμματισμένες συναντήσεις κατά τη διάρκεια του έτους (EasyJet plc Annual report and accounts, 2016).

#### Πίνακας 5: Οργανωτική Δομή της Easyjet

JOHN BARTON	Non-Executive Chairman	N
CHARLES GURASSA	Non-Executive Deputy Chairman and Senior Independent Director	F, N, R
CAROLYN MCCALL DBE	Chief Executive	
ANDREW FINDLAY	Chief Financial Officer	
ADÈLE ANDERSON	Independent Non-Executive Director	S, R, A, I
DR. ANDREAS BIERWIRTH	Independent Non-Executive Director	S, F
KEITH HAMILL OBE	Independent Non-Executive Director	S, A, N, I
ANDY MARTIN	Independent Non-Executive Director	R, A, N, F, I
FRANÇOIS RUBICHON	Independent Non-Executive Director	R, N

CHRIS BROCKLESBY	Chief Information Officer	
CHRIS BROWNE OBE	Chief Operating Officer	
PETER DUFFY	Chief Commercial Officer	
ANDREW FINDLAY	Chief Financial Officer	
CATH LYNN	Group Director of Strategy and Network	
CAROLYN MCCALL DBE	Chief Executive	
PAUL MOORE	Communications Director	
KYLA MULLINS	Company Secretary and Group General Counsel	
JACKY SIMMONDS	Group People Director	

S: Safety Committee

R: Remuneration Committee

A: Audit Committee

N: Nominations Committee

F: Finance Committee

I: IT Governance and Oversight Committee

(Πηγή: EasyJet plc Annual report and accounts, 2016, Ιδία επεξεργασία)

### 3.2.4. Όραμα της Easyjet

Τα στελέχη στην επιχείρηση καλούνται να απαντήσουν σε ποια κατάσταση θα ήθελαν να βρίσκεται η επιχείρηση μετά από κάποιο μελλοντικό χρονικό διάστημα. Τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον, ποιοι είναι οι στόχοι και πως θα αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά ονομάζεται όραμα. Η αποστολή αποτελεί τη σύνοψη του οράματος, δηλαδή το όραμα εκφρασμένο σε μια πρόταση. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής (Παπαδάκης, 2002).

Στόχος του οράματος είναι να παράσχει στους πελάτες ασφαλή, καλής αξίας, από σημείο σε σημείο αερομεταφορικές υπηρεσίες. Προσφορά ενός συνεπούς και αξιόπιστου προϊόντος, με ναύλα που είναι ελκυστικά στην αγορά αναψυχής και του

επαγγελματικού ταξιδιού, σε μια σειρά ευρωπαϊκών προορισμών. Για να επιτευχθεί αυτό, θα αναπτύξει το προσωπικό της και θα καθιερώσει μόνιμες σχέσεις με τους προμηθευτές της (<https://www.easyjet.com>).

Αποστολή της εταιρείας είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αερομεταφορών, σε χαμηλές τιμές εισιτηρίων. Σύμφωνα με τον Robinson (1968), μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντά σε ερωτήματα όπως:

- Το προϊόν ή η υπηρεσία της επιχείρησης.
- Η καταναλωτική ανάγκη που το παραπάνω προϊόν ή υπηρεσία καλύπτει σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Η τεχνολογία βάσει της οποίας η επιχείρηση θα προσφέρει το προϊόν ή υπηρεσία.
- Ο απώτερος στόχος της επιχείρησης (επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία).
- Η παρούσα και επιδιωκόμενη φιλοσοφία – κουλτούρα της επιχείρησης.
- Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο και την χαρακτηρίζει και την ξεχωρίζει από άλλες εταιρείες.
- Το ενδιαφέρον για τους μετόχους της, τους πελάτες της και τις άλλες ομάδες ενδιαφερομένων που ίδια θεωρεί σημαντικές.

Παρατηρείται πως το όραμα της EasyJet καταφέρνει να δώσει απαντήσεις στην πλειονότητα των άνω ερωτημάτων. Περιγράφει με ακρίβεια τι είδους επιχείρηση είναι, την προσφερόμενη υπηρεσία, ποια καταναλωτική ανάγκη καλύπτει και σε ποια συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στόχος της είναι η ικανοποίηση των πελατών ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησης των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος, δηλαδή του προσωπικού και των προμηθευτών. Ξεκάθαρα δηλώνεται πως η ανάπτυξη του προσωπικού και η καθιέρωση μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές θα προσδώσουν στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα την οδηγήσουν κατ' επέκταση στην επιτυχία.

Έτσι λοιπόν η αποστολή χρησιμεύει ως ο καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης, βοηθώντας στην επιτυχημένη στελέχωση και εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης, βοηθά

στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τέλος δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και το προσωπικό στοιχείο – την κουλτούρα της επιχείρησης.

### **3.2.5. Περιβαλλοντική Πολιτική της Easyjet**

Η φύση του επιχειρησιακού προτύπου της Easyjet μειώνει τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων των αερογραμμών στο περιβάλλον. Δηλωμένος στόχος της είναι να έχει έναν στόλο καινούργιων αεροσκάφων. Τα σύγχρονα αεροσκάφη έχουν χαμηλότερες εκπομπές θορύβου και έχουν ανάγκη από λιγότερα καύσιμα σε σχέση με προηγούμενα μοντέλα. Η Easyjet εφαρμόζει ένα σχέδιο αντικατάστασης του στόλου της το οποίο θα οδηγήσει στην δημιουργία ενός στόλου που θα αποτελείται εξ ολοκλήρου από Boeing 737 New Generation και Airbus (<https://www.easyjet.com>).

Συγκρινόμενη με τις περισσότερες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, η Easyjet ακολουθεί μια οικονομική πολιτική που προτρέπει τους πελάτες της να μεταφέρουν όσο το δυνατόν λιγότερες αποσκευές με αποτέλεσμα το σκάφος να έχει περιορισμένο βάρος και έτσι να καταναλώνει λιγότερα καύσιμα. Σε συνδυασμό με την ύπαρξη σύγχρονου στόλου, οι εκπομπές θορύβου και ρύπων ανά επιβάτη είναι σημαντικά μικρότερες από πολλές αερογραμμές. Η Easyjet διαχειρίζεται και ερευνά ενεργά τις επιπτώσεις των εκχύσεων καυσίμων κατά την διάρκεια των πτήσεων της (<https://www.easyjet.com>).

Βοηθά επίσης στη μείωση της ανάγκης για ιδιωτική μεταφορά μέσω αυτοκινήτων από και προς τους κύριους αερολιμένες στους οποίους λειτουργεί. Παρέχει υποστήριξη για σύνδεση λεωφορείων με σιδηροδρομικούς σταθμούς και αερολιμένες και προσφέρει κίνητρα στους πελάτες της για την χρησιμοποίηση των δημόσιων συγκοινωνιών. Επιπλέον, μέσω του επιχειρησιακού προτύπου εφαρμόζεται σχέδιο για την μείωση των αποβλήτων. Αντίθετα, με τις περισσότερες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, η Easyjet δεν εκδίδει εισιτήρια και δεν προφέρει δωρεάν εφημερίδες ή γεύματα, επιτυγχάνοντας τη μείωση των αποβλήτων. Όσον αφορά τις διοικητικές δραστηριότητες της εταιρείας, η Easyjet τηρεί ένα σύστημα διαδικασιών χωρίς χαρτί, με σχεδόν όλη την αρχειοθέτηση και αντιγραφή να βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Τα όποια χαρτιά χρησιμοποιούνται και συλλέγονται κατά τις διαδικασίες και ανακυκλώνονται (<https://www.easyjet.com>).

### 3.2.6. Ανάλυση SWOT της Easyjet

Η SWOT είναι το ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις Δυνάμεις (Strengths) και Αδυναμίες (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, καθώς και τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος της. Η SWOT ανάλυση σε μια επιχείρηση, σκοπό δεν έχει απλά να αναγνωρίσει τις διακριτικές ικανότητές της, τις δυνάμεις, τους πόρους που έχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή τους χρησιμοποιεί, αλλά επίσης να προσδιορίσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά προκειμένου η ίδια η εταιρεία να τις αξιοποιήσει κατάλληλα για την ενδυνάμωσή της. Η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τα αδύνατα της σημεία, αυτά που την κάνουν πιο ευάλωτη στον ανταγωνισμό και στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που δύναται να επηρεάσουν βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα στην εύρυθμη λειτουργία της.

**Πίνακας 6: Ανάλυση SWOT της Easyjet**

<u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>	<u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ισχυρό brand name.</li><li>➤ Χαρισματική ηγεσία από τον Στέλιο Χατζηγιάννου.</li><li>➤ Εξειδικευμένο προσωπικό.</li><li>➤ Χαρακτηριστική η ικανότητα της εταιρίας να διατηρεί χαμηλά τις τιμές των ναύλων, μάλιστα σε περίπτωση έκτακτης κράτησης μπορούν να επιτευχθούν εκ μέρους του πελάτη ιδιαίτερα συμφέρουσες τιμές.</li><li>➤ Η οικονομική επιφάνεια τόσο των μετόχων της Easy Jet όσο και η συνεχόμενη κερδοφορία της εταιρείας της επιτρέπει να διαθέτει</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ελάχιστη ευελιξία σε αλλαγές κρατηθεισών πτήσεων.</li><li>➤ Αδυναμία παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας λόγω των χαμηλών ναύλων.</li><li>➤ Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά στο βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη.</li><li>➤ Αδύναμη πολιτική διατήρησης των πελατών της.</li><li>➤ Δυσκολία κράτησης στους μη-χρήστες του διαδικτύου ή πιστωτικών καρτών.</li><li>➤ Πελάτες τύπου Business class δεν</li></ul>



<p>υψηλή ρευστότητα και να πραγματοποιεί νέες επενδύσεις. Η υψηλή ρευστότητα της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της διότι υπερτερεί στη περίπτωση πολέμου τιμών. Έτσι, αποθαρρύνει και νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ευρύτατο δίκτυο.</li> <li>➤ Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα άφιξης και αναχώρησης.</li> <li>➤ Πολύ οργανωμένη ιστοσελίδα.</li> <li>➤ Οικονομικά επιτυχημένη επιχείρηση.</li> <li>➤ Χαμηλά λειτουργικά κόστη αφού οι κρατήσεις εισιτηρίων, ξενοδοχείων, κτλ, γίνονται μέσω internet.</li> </ul>	<p>προτιμούν την εταιρία λόγω της χαμηλής ποιότητας των παρεχόμενων αεροσκαφών. Οι κατηγορίες αυτές των πελατών προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μικρά αεροσκάφη και όχι ιδιαίτερα άνετα.</li> <li>➤ Κεντρική βάση τα μη κεντρικά αεροδρόμια.</li> <li>➤ Δρομολόγια αποκλειστικά στην Ευρώπη.</li> <li>➤ Αύξηση της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού (easy group) και δημιουργία νέου κόστους που σχετίζεται με τη διαχείριση αυτής της πολυπλοκότητας.</li> </ul>
<p><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p>	<p><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ολοένα και ευρύτερη διάδοση του internet.</li> <li>➤ Οι δυσμενείς αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον ευνοούν τις αεροπορικές εταιρίες οι οποίες ακολουθούν πολιτικές χαμηλής τιμολόγησης.</li> <li>➤ Ολοένα και ευρύτερη χρήση των πιστωτικών καρτών.</li> <li>➤ Η πολιτική του ανοικτού ουρανού της Ευρωπαϊκής Ένωσης –</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αύξηση τρομοκρατικών χτυπημάτων, φόβος ταξιδιού.</li> <li>➤ Διαρκής αύξηση των τιμών του πετρελαίου – αύξηση των λειτουργικών εξόδων των αεροπορικών εταιρειών.</li> <li>➤ Η αύξηση του ηλεκτρονικού εγκλήματος πλήττει σοβαρά τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται μέσω του internet.</li> <li>➤ Επερχόμενη αύξηση των φόρων</li> </ul>

<p>επιτρέπει στις εταιρείες να πετούν ελεύθερα χωρίς χρονοβόρες διαδικασίες στην Ευρώπη.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες αδυνατούν να ανταγωνιστούν την Easy Jet στην πολιτική τιμολόγησης. Το κοστολόγιο τους επιβαρύνεται υπερβολικά με τους φόρους αεροδρομίου, αφού επιλέγουν τα μεγαλύτερα αεροδρόμια της κάθε χώρας σε αντίθεση με την Easy Jet που επιλέγει κυρίως περιφερειακά. Επίσης, έχουν υψηλά λειτουργικά κόστη λόγω της ύπαρξης γραφείων και μεγαλύτερου αναλογικά προσωπικού.</li> <li>➤ Διεθνοποίηση της αγοράς.</li> <li>➤ Ανάπτυξη νέων ειδών τουρισμού (συνεδριακού τουρισμού) – αύξηση μετακινήσεων.</li> </ul>	<p>αεροδρομίων σε ορισμένες χώρες.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ανάπτυξη υποκατάστατων π.χ. τρένων μεγάλης ταχύτητας.</li> <li>➤ Γενικότερη οικονομική κρίση – μείωση ταξιδιών αναψυχής.</li> <li>➤ Τεχνολογική ανάπτυξη σε τηλεπικοινωνίες.</li> <li>➤ Εξάρτηση από προμηθευτές.</li> <li>➤ Οι αντιτρομοκρατικοί νόμοι και έλεγχοι μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια στο επιβατικό κοινό.</li> </ul>
--	---

(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

#### **4. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ RYANAIR ΚΑΙ EASYJET**

Η Easyjet και η Ryanair, ως αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερο κίνδυνο από νεοεισερχόμενες εταιρείες, διότι οι φραγμοί εισόδου θεωρούνται σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Τα απαιτούμενα κεφάλαια επένδυσης γενικότερα για τον αεροπορικό κλάδο θεωρούνται απαγορευτικά και δυσχεραίνουν την είσοδο επίδοξων νέων ανταγωνιστών. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος κλάδος δεν θεωρείται αρκετά ελκυστικός από τη στιγμή που τα περιθώρια κέρδους βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους σε συνδυασμό με τα ολοένα αυξανόμενα

μεταφορικά κόστη λόγω της αύξησης του πετρελαίου ενισχύουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Είναι γεγονός πως οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο του αεροπορικού κλάδου ο οποίος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως άκρως ανταγωνιστικός. Η παρεχόμενη υπηρεσία είναι σχεδόν ομοιόμορφη και το κόστος της υπηρεσίας είναι εκ των προτέρων γνωστό. Η διαπραγματευτική τους ισχύ θεωρείται σημαντική από τη στιγμή που ανά πάσα στιγμή μπορούν να γνωρίζουν την πιο συμφέρουσα προσφορά εισιτηρίου και το κόστος μετακίνησης να θεωρηθεί μηδενικό. Η δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο εκ μέρους των πελατών των αεροπορικών εταιρειών, ενισχύει ακόμη περισσότερο το γεγονός αυτό. Στη περίπτωση της EasyJet και της Ryanair, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών τους μετατρέπεται αυτόματα σε δύναμή τους αφού λειτουργούν εξ ολοκλήρου μέσω διαδικτύου και δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μαζικές αγορές ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί η πιθανότητα των αεροπορικών εταιρειών να επηρεαστούν από υποκατάστατα προϊόντα. Στην παρούσα περίπτωση υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται τα εναλλακτικά μέσα μεταφοράς (πχ. τραίνο, αυτοκίνητο λεωφορείο, κτλ). Ωστόσο, παρόλο τον εκσυγχρονισμό του οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου δύσκολα ένα εναλλακτικό μέσο μεταφοράς θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις αεροπορικές εταιρίες. Το βασικό πλεονέκτημα της εκμηδένισης των αποστάσεων δεν μπορεί να καλυφθεί από κάποιο άλλο μεταφορικό μέσο. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις στις αεροπορικές γραμμές αυξημένης κυκλοφορίας μπορεί το κόστος ενός εισιτηρίου να είναι χαμηλότερο ακόμη και από το λεωφορείο ή το τραίνο, αρκεί ο ενδιαφερόμενος να προβεί σε κράτηση εισιτηρίων έγκαιρα.

Συνοψίζοντας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών χαμηλού κόστους και συγκεκριμένα της Easyjet και της Ryanair, είναι υψηλός, δεν υπάρχει η δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρίες να αυξήσουν εύκολα τις τιμές των εισιτηρίων, με αποτέλεσμα η κερδοφορία και η ανάπτυξη τους να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.

#### **4.1. Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της Ryanair και Easyjet**

Οι υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρείες δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλεονέκτημα. Δεν παρέχουν πρόσθετες υπηρεσίες οι οποίες να δίνουν κάποιο πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπηρεσίες τους σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό το οποίο παρέχουν και οι δύο εταιρείες είναι φθηνές τιμές και γρήγορα ταξίδια. Έχουν επικεντρώσει την προσοχή τους σε πελάτες που ενδιαφέρονται για φθινό και γρήγορο ταξίδι, και έχουν καταφέρει να τους προσφέρουν αυτό το οποίο επιθυμούν. Με βάση αυτό το σκεπτικό οι υπηρεσίες των εταιρειών έχουν εξαιρετικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Το ίδιο και οι πελάτες των εταιρειών, αντιλαμβάνονται ως πλεονέκτημα προς σε αυτούς τις φθηνές τιμές των εισιτηρίων αλλά και την γρήγορη άφιξη τους στον προορισμό τους.

Τέτοιες εταιρείες προσπαθούν με κάθε τρόπο να μειώσουν τα κόστη τους, εστιάζοντας μόνο σε βασικές υπηρεσίες κατά την διάρκεια του ταξιδιού, συγχρόνως όμως προσπαθούν να μειώσουν τα κόστη τους και στις εσωτερικές τους ανάγκες. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν να διατηρούν χαμηλές τιμές και να αυξάνουν την πελατεία τους. Από την άλλη πλευρά, εκμεταλλεύονται όλες τις θέσεις στα αεροπλάνα τους, ώστε να αυξήσουν τους πελάτες τους σε κάθε πτήση και συγχρόνως αυξάνουν τις πτήσεις τους ώστε να κάνουν περισσότερα δρομολόγια, με αυτό τον τρόπο αυξάνουν την «παραγωγή τους», συνεπώς και τα κέρδη τους.

#### **4.2. Σύγκριση Southwest με Ryanair και Easyjet**

Σύμφωνα με τους μελετητές Gillen & Lall (2003), το χαμηλού κόστους πρότυπο αερογραμμών δεν είναι γενικό. Παρέχουν την point-to-point υπηρεσία μικρών αποστάσεων και μερικές έχουν ένα τυποποιημένο στόλο, όπως η Southwest, αλλά οι ομοιότητες πιθανώς δεν τελειώνουν εκεί. Τα επίπεδα υπηρεσιών τους είναι χαμηλότερα από ότι της Southwest και ενδεχομένως μερικά από τα κόστη τους είναι επίσης χαμηλότερα. Μια άλλη διαφορά είναι ότι η Southwest είναι πολύ συντηρητική όσον αφορά την ανάπτυξη, ενώ οι ευρωπαϊκές αερογραμμές αναπτύσσονται εξ αρχής επιθετικότερα.

Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού είναι αντίθετη από εκείνη της Southwest και αυτό είναι κρίσιμη διαφορά, επειδή η άντληση πόρων που ακολουθείται από Ryanair και Easyjet καθιστά δύσκολη την παροχή καλής εξυπηρέτησης πελατών και μπορεί επίσης να μειώσει το επίπεδο άλλων υπηρεσιών όπως η έγκαιρη απόδοση. Σε αυτές τις οργανώσεις οι σχέσεις κατευθύνονται από τα οικονομικά κίνητρα και τις προμήθειες. Στη Southwest οι σχέσεις είναι βασισμένες στην έννοια της οικογένειας, της διασκέδασης, της εμπιστοσύνης, του αμοιβαίου σεβασμού και της συμπόνιας. Σαφώς, αυτές οι αερογραμμές δεν μιμούνται τη στρατηγική Southwest, αλλά μόνο κάποια στοιχεία της λειτουργικής της αποδοτικότητας.

#### Διαφορές των ευρωπαϊκών αερογραμμών (Ryanair – Easyjet) από το πρότυπο Southwest

- Τα επίπεδα υπηρεσιών είναι χαμηλότερα.
- Κάποια από τα κόστη είναι επίσης χαμηλότερα.
- Όχι συντηρητικές ως προς την ανάπτυξη, αλλά επιθετικές.
- Παροχή όχι τόσο καλής εξυπηρέτησης (όχι συνέπεια).
- Οι σχέσεις κατευθύνονται από οικονομικά κίνητρα.

#### **4.3. Επιπτώσεις στα αεροδρόμια**

Τα αεροδρόμια είναι τοπικής φύσης και η αξία τους προσδιορίζεται από την τοποθεσία. Κατά συνέπεια, προκειμένου να είναι ελκυστικά σε μια αερογραμμή, οι δευτερεύοντες αερολιμένες όπως εκείνοι που χρησιμοποιούνται από τις Ryanair, Easyjet και Southwest απαιτούν ένα πλεονέκτημα θέσης που προέρχεται είτε από μεγάλη οικονομική ή πληθυσμιακή βάση είτε από κάποια άλλη πηγή που μπορεί να είναι ελκυστική στους ταξιδιώτες. Οι αερολιμένες που ελπίζουν να προσελκύσουν τις εταιρείες χαμηλού κόστους πρέπει να είναι σε θέση να χειριστούν την προκύπτουσα αύξηση στην κυκλοφορία.

Η άφιξη μιας αερογραμμής χαμηλού κόστους οδηγεί σε μια μόνιμη αύξηση στην κυκλοφορία, έτσι που ακόμα κι αν δεν υπάρχει καμία διαφορά στις ιδιότητες των επιβατών που προτιμούν τις αερογραμμές χαμηλού κόστους, υπάρχει μια αύξηση στα

κέρδη από τις ειδικές εκπτώσεις και το χώρο στάθμευσης. Υποστηρίζεται ότι αυτές οι αερογραμμές χαμηλού κόστους μεταφοράς επιβατών είναι διαφορετικές και ξοδεύουν περισσότερους χρηματοοικονομικούς πόρους στις ειδικές εκπτώσεις των αερολιμένων. Εάν αυτό ισχύει, τότε αποτελεί ένα πρόσθετο επίδομα για το αεροδρόμιο και θα μπορούσε να παρέχει ένα καθαρό όφελος στο αεροδρόμιο ακόμα και αν πρέπει να μειωθούν τα κόστη προσγείωσης ώστε να κατασταθεί το αεροδρόμιο ελκυστικότερο στις αερογραμμές χαμηλού κόστους. Οι χαμηλού κόστους μεταφορείς μπορούν να μειώσουν το κόστος κεφαλαίου για τα αεροδρόμια.

Σύμφωνα με τους Gillen & Lall (2004), συμπεραίνουμε ότι η λειτουργική αποδοτικότητα δεν είναι στρατηγική αλλά μάλλον προκύπτει από αυτή. Οι αερογραμμές που έχουν επιλέξει μια προσέγγιση χαμηλού κόστους έχουν επιτύχει αυτό το χαμηλότερο κόστος μέσω της απλότητας του σχεδίου προϊόντος, της απλότητας των διαδικασιών και της απλότητας της οργάνωσης. Η επιλογή του επιχειρησιακού προτύπου με την point-to-point υπηρεσία παρέχει στην αερογραμμή το στρατηγικό πλεονέκτημα και η λειτουργική αποτελεσματικότητα συμπληρώνει αυτήν την επιλογή.

Επιπλέον, το πρότυπο Southwest δεν είναι γενικό πρότυπο και η πηγή χαμηλότερου κόστους διαφέρει σημαντικά. Η Southwest ακολουθεί μια προσέγγιση βασισμένη στην απλότητα της υπηρεσίας. Αυτό οδηγεί στην απλότητα των διαδικασιών και την απλότητα της οργάνωσης. Η ομαδική οργάνωση και η απλότητα της διανομής των πληροφοριών οδηγούν σε μεγαλύτερο συντονισμό. Αυτό είναι το κλειδί της υψηλής παραγωγικότητας και ως εκ τούτου, του χαμηλότερου κόστους. Αυτό αντιπαρατίθεται με αερογραμμές όπως είναι η Ryanair και η Easyjet, που επιδιώκουν το χαμηλότερο κόστος μέσω των χαμηλότερων τιμών. Επομένως, το πρότυπο Southwest δεν είναι γενικό και η αντιγραφή του είναι δύσκολη, ενώ το πρότυπο Ryanair και Easyjet μπορεί να αντιγραφεί ευκολότερα (Gillen & Lall, 2004).

Οι συνθήκες και οι όροι συνεργασίας των αερογραμμών χαμηλού κόστους με τα αεροδρόμια οδήγησαν στην επανεξέταση της κατάστασης από τους διευθυντές των αεροδρομίων και την αναδιάρθρωση της στρατηγικής τους ώστε να είναι πιο ελκυστικά στις «προσοδοφόρες» νέες αερογραμμές. Συνεπώς, μπορούμε να κάνουμε λόγο για αεροδρόμια, εάν όχι χαμηλού, τουλάχιστον μειωμένου κόστους.

#### 4.4. Άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair και της Easyjet

Επιδιώκοντας να επικεντρωθούμε στις πτήσεις που διενεργούνται από την Κύπρο και συγκεκριμένα με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους Ryanair και Easyjet, παραθέτουμε τα δρομολόγια τους. Η Ryanair εκτελεί δρομολόγια από Λάρνακα προς Βέλγιο (Βρυξέλες) και από Πάφο προς Ελλάδα (Θεσσαλονίκη, Χανιά), Ηνωμένο Βασίλειο (Λονδίνο Στάνστεντ), Ισραήλ (Tel Aviv), Ιταλία (Ρώμη – Τσιαμπίνο), Λιθουανία (Κάουνας), Πολωνία (Κρακοβία) και Σουηδία (Στοκχόλμη Σκάβστα) (<http://corporate.ryanair.com/>). Η Easyjet εκτελεί δρομολόγια από Λάρνακα προς Ηνωμένο Βασίλειο (Λίβερπουλ, Λονδίνο Γκάτγουικ), Γερμανία (Βερολίνο Σόνενφελντ), Ελβετία – Γαλλία – Γερμανία (Βασιλεία – Μιλούζ – Φράιμπουργκ), Ιταλία (Μιλάνο Μαλπένσα) και από Πάφο προς Σκωτία (Εδιμβούργο), Ηνωμένο Βασίλειο (Μπρίστολ, Μάντσεστερ, Λονδίνο Λούτον, Λονδίνο Γκάτγουικ) (<http://www.easyjet.com/>).

Κύριες ανταγωνιστικές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ryanair και της Easyjet, είναι οι εξής:

**Πίνακας 7: Άμεσοι ανταγωνιστές της Ryanair και της Easyjet**

<u>ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ</u>	<u>ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ</u>
Jet2	SkyEurope
Monarch Airlines	Vueling
Bmlbaby	Wizz Air
AirBerlin	Flybe
Germanwings	ThomsonFly
Transavia	HLX

(Πηγή: Ίδια επεξεργασία)

## **5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ**

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, οι επιχειρήσεις χαμηλού κόστους αερομεταφοράς είναι ένας ραγδαία αναπτυσσόμενος κλάδος. Σε εποχές που θα μειωθεί η ζήτηση και η αγορά θα επέλθει σε κορεσμό, οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς θα βελτιώνονται. Οι κυριότεροι μεταφορείς χαμηλού κόστους θα ανταγωνίζονται με μικρότερους, ούτως ώστε να αυξήσουν το μερίδιο τους στην αγορά και οι μεγάλες κλασικές εταιρείες θα προσβλέπουν σε νέες τακτικές ώστε να ωφεληθούν από την αγορά χαμηλού κόστους. Βεβαίως και οι δυο κατηγορίες θα πρέπει να είναι προσεκτικές στο μέλλον και θα πρέπει να αναθεωρήσουν τις τακτικές τους. Σε κάποιες περιπτώσεις μάλιστα είναι δυνατόν να αρχίσουν μια καινούργια συνεργασία ή να έχουν τον έλεγχο ενός αλλού αερομεταφορέα. Οι μέθοδοι αυτοί εφαρμόζονται στις αεροπορικές συμμαχίες. Το κέρδος για μια αεροπορική συμμαχία θα προέρχεται από τις υπηρεσίες των υπολοίπων εταιρειών με τις οποίες συνεργάζεται. Οι συμμαχίες προσφέρουν πολλά πλεονεκτήματα όπως αύξηση της επιβατικής κίνησης, μείωση του κόστους κτλ. (Iatrou & Alamdari, 2003).

Οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες οφείλουν να προσεγγίσουν τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς για να πετύχουν χαμηλότερα κόστη όσον αφορά τους ευρωπαϊκούς προορισμούς. Πρωτίστως, οφείλει να επανεξετάσει τα δίκτυα “hub and spoke” και να πάψουν τις μη κερδοφόρες διαδρομές. Επίσης, στην Ευρώπη υπάρχουν πολλά κομβικά αεροδρόμια σε μικρή απόσταση μεταξύ τους τα οποία υστερούν σε οργάνωση και λειτουργία σε σχέση με τα κύρια κομβικά αεροδρόμια. Αναμένεται ότι μόνο κάποια από αυτά θα συνεχίσουν να είναι βιώσιμα στο μέλλον (Franke, 2004, Dennis, 2005).

Επιπρόσθετα οι εταιρείες οφείλουν να αναζητούν τρόπους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, αλλά και την κερδοφορία τους. Ένας από αυτούς, είναι η ανανέωση και η αναβάθμιση του στόλου των αεροσκαφών τους. Μόνος τρόπος επιτυχίας είναι ο πλήρης διαχωρισμός της εταιρείας χαμηλού κόστους από αυτή που παρέχει όλες τις υπηρεσίες. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τους μεταφορείς τύπου charter. (Francis, Humphreys, & Ison, 2004, Morrell, 2005).



Το κύριο ερώτημα των αεροπορικών εταιρειών μικρού κόστους από εδώ και πέρα είναι πως να διατηρήσουν τους υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ένας αερομεταφορέας μικρού κόστους μεγάλων αποστάσεων δεν μοιάζει να είναι βιώσιμος στο μέλλον. Οι κεντρικές αεροπορικές εταιρείες και οι τύπου charter αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο, αφού διαθέτουν εισιτήρια σε μικρή τιμή για αρκετούς και ποικίλους μακρινούς προορισμούς. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θέτουν ως κύριους στόχους όσον το δυνατόν χαμηλότερες τιμές για δρομολόγια σε δίκτυο μορφής “point to point”. Μελλοντικά, το πιο πιθανόν είναι οι επιχειρήσεις να έχουν ως βασικό στόχο την απόσπαση μέρος του επιβατικού κοινού η μια της άλλης αεροπορικής εταιρείας, αλλά με διαφορετικής προσέγγισης αναλογικά με το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζεται.

## **6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αν και διαθέτουν πολλούς προορισμούς, μειονεκτούν στο γεγονός ότι κάποιες από τις αγορές στις οποίες λειτουργούν δεν είναι ενωμένες. Πρέπει να προσπαθήσουν να συνδέσουν τις διάφορες αγορές, να ενώσουν δηλαδή τα αεροδρόμια μεταξύ τους, δημιουργώντας νέες διαδρομές. Με αυτό τον τρόπο, θα μειώσουν την απώλεια εν δυνάμει πελατών τους και θα προσελκύσουν νέους πελάτες. Η μη σύνδεση των αεροδρομίων αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για τους πελάτες, για να ταξιδέψουν με μία χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία, λόγω του ότι δυσκολεύονται να βρουν εύκολα ανταποκρίσεις για τον τελικό τους προορισμό από ένα δευτερεύον αεροδρόμιο. Το παραπάνω φυσικά αφορά περισσότερο τα επαγγελματικά ταξίδια, που απαιτείται περισσότερη ακρίβεια. Σε αντίθεση με άτομα που ταξιδεύουν με σκοπό την αναψυχή, δεν ενδιαφέρονται τόσο πολύ για το χρόνο μέχρι να φθάσουν στον προορισμό τους.

Επιπλέον, οι συγκεκριμένες εταιρείες για να αυξήσουν τα κέρδη τους, τείνουν να αντικαταστήσουν τους ανθρώπους - υπαλλήλους τους με το διαδίκτυο. Για να γίνει όμως αυτό, οι εταιρείες πρέπει να γνωρίζουν πολύ καλά τους πελάτες τους, τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να έχουν τα προφίλ των πελατών τους ενημερωμένα, όχι μόνο με τα βασικά στοιχεία τους αλλά και με επιπλέον πληροφορίες όπως τις προτιμήσεις τους και το πλάνο των ταξιδιών τους, έτσι ώστε

όταν ο πελάτης θα μπαίνει να κάνει μια κράτηση να εμφανίζονται σε αυτόν όλες οι επιλογές που θα μπορούσαν να τον ενδιαφέρουν. Το παραπάνω είναι εφικτό μέσω της πλατφόρμας CRM (Customer Relation Management)· όπου η ουσία του CRM δεν είναι μόνο να πουλήσει παραπάνω αλλά να προσφέρει περισσότερες και καλύτερες επιλογές και υπηρεσίες στον πελάτη, υπηρεσίες που να ταιριάζουν αποκλειστικά σε αυτόν.

Άλλες βασικές προτάσεις αποτελούν η εξαγορά μικρότερων επιχειρήσεων χαμηλού κόστους, η αύξηση επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως επίσης και παροχής πρόσθετων υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό (π.χ. μεταφορά με οχήματα της εταιρείας στο κέντρο των πόλεων των προορισμών) και η σύναψη συμφωνιών με τις εταιρείες καυσίμων ώστε να μειωθεί το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης. Επιπλέον, η σύνταξη νέου τριετούς επιχειρηματικού πλάνου δράσης μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Το επιχειρηματικό πλάνο δράσης χαρτογραφεί την πορεία και τον προσδιορισμό μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένους όρους για τους πρώτους δώδεκα μήνες και σε γενικούς όρους για τον δεύτερο και τρίτο χρόνο των εργασιών της επιχείρησης. Τέλος, προτείνεται η προβολή της οικολογικής συνείδησης με την αντικατάσταση των κανονικών αεροσκαφών με «πράσινα» αεροσκάφη.

## **7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών από τις επιχειρήσεις συναντά σημαντικά εμπόδια. Τα εμπόδια της καινοτομικής δραστηριότητας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι τα εσωτερικά εμπόδια, τα εξωτερικά εμπόδια και αυτά που οφείλονται σε οικονομικούς παράγοντες.

Τα εσωτερικά εμπόδια προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και γίνονται αρχικά αντιληπτά από τους ανθρώπους της. Τα εμπόδια αυτής της κατηγορίας είναι ο φόβος που αισθάνονται οι άνθρωποι της επιχείρησης από μία πιθανή αποτυχία, η παραδοσιακή δομή των επιχειρήσεων, δηλαδή η διατήρηση του μικρού μεγέθους τους και η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων σε ένα ή το πολύ δύο άτομα, ο εσωστρεφής χαρακτήρας των επιχειρήσεων που οδηγεί σε απομόνωση και αποφυγή των συνεργασιών, η έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού

κατάλληλου για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και το δυσμενές εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης.

Τα εξωτερικά εμπόδια οφείλονται σε παράγοντες εκτός της επιχείρησης. Τέτοιου είδους εμπόδια αφορούν κυρίως τον κακό συντονισμό που μπορεί να υπάρχει στο κράτος, όσον αφορά την κατανομή των δαπανών στην έρευνα και στην τεχνολογία. Επίσης, αφορούν το δυσμενές νομικό και κανονιστικό περιβάλλον, το οποίο κατά κύριο λόγο δημιουργεί υψηλό κόστος έκδοσης και διατήρησης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Οι οικονομικοί παράγοντες που συμβάλουν αρνητικά στην καινοτομική προσπάθεια των επιχειρήσεων είναι το υπερβολικά υψηλό κόστος υλοποίησης και εφαρμογής των νέων ιδεών τους, η έλλειψη πηγών χρηματοδότησης, το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την απόσβεση των καινοτομιών και το δυσμενές φορολογικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες που καινοτομούν.

Συνεπώς, για την ανάπτυξη της καινοτομίας κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση η καταπολέμηση των παραπάνω εμποδίων. Τα εσωτερικά εμπόδια αποτελούν τον κυρίαρχο παράγοντα αναστολής της καινοτομικής δραστηριότητας, γι' αυτό και απαιτείται αρχικά η αντιμετώπισή τους με την άμεση δράση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεσμευτούν από τον παραδοσιακό τους χαρακτήρα, απονέμοντας δραστηριότητες σε περισσότερα άτομα και αναπτύσσοντας την ομαδικότητα, να ξεπεράσουν την εσωστρέφεια και να αναπτύξουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, να αναλαμβάνουν επιχειρηματικά ρίσκα, να αναπτύξουν την καινοτομική κουλτούρα, χαρακτηριστικά της οποίας είναι ο πειραματισμός, η αποδοχή των αποτυχιών, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για λήψη πρωτοβουλιών και η αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Σημαντικός πρέπει να είναι και ο ρόλος του κράτους για να ξεπεραστούν τα εξωτερικά εμπόδια και οι οικονομικοί παράγοντες. Έτσι, επιβάλλεται η παρέμβασή του για την μείωση του γραφειοκρατικού κόστους, για την δημιουργία ενός σταθερού θεσμικού πλαισίου, για την αποτελεσματική κατανομή των δαπανών στην έρευνα και στην τεχνολογία και για την αύξηση των κονδυλίων μέσω των επιχειρηματικών προγραμμάτων, για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού φορολογικού περιβάλλοντος για την καινοτομία ώστε να μην επιβαρύνονται οι επιχειρηματίες με επιπλέον κόστη και για την

ανάπτυξη της αρχικής κατάρτισης των νέων αλλά και για την παροχή συνεχούς κατάρτισης στους εργαζομένους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ευόδωσης των καινοτόμων ιδεών καθώς και επιβίωσης των επιχειρήσεων σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ωστόσο, για την ανάπτυξη της καινοτομίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η γνώση από τις επιχειρήσεις των πηγών χρηματοδότησης και ο σωστός τρόπος επιλογής τους. Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων μπορεί να προέρχεται είτε από ίδιες πηγές είτε από ξένες και η επιλογή της γίνεται με βάση το κεφάλαιο που απαιτείται, το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση, τις δυνατότητές της. Οι ίδιες πηγές χρηματοδότησης περιλαμβάνουν τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας, τα κεφάλαια σποράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του αρχικού προϊόντος, τα κεφάλαια από τους επιχειρηματικούς αγγέλους, και τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου. Οι ξένες πηγές περιλαμβάνουν το οικογενειακό κεφάλαιο, τον τραπεζικό δανεισμό, τη χρηματοδοτική μίσθωση, το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, τη Νέα χρηματιστηριακή αγορά, τη Θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, τις επιδοτήσεις από εθνικούς και ευρωπαϊκούς πόρους και τις ευρωπαϊκές χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες Jeremie και Jasmine.

Με την ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των εταιρειών Ryanair και Easyjet διαπιστώνεται ότι και οι δύο αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους κατάφεραν από την αρχή της ίδρυσής τους να διαφοροποιηθούν από τις άλλες εταιρείες, παρέχοντας εισιτήρια χαμηλού ναύλου. Επικεντρώθηκαν στη στρατηγική τήρησης χαμηλού κόστους με τη μη παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών και τη διατήρηση χαμηλών λειτουργικών εξόδων. Με αυτόν τον τρόπο κατάφεραν να διατηρήσουν χαμηλές τιμές, οι οποίες είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο. Αυτό που πέτυχαν τελικά οι ιδιοκτήτες των εταιρειών είναι η απόκτηση ενός συγκεκριμένου πελατολογίου που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι για τις επιπρόσθετες πολυτελείς υπηρεσίες. Άλλωστε, το συγκεκριμένο πελατολόγιο αποτελεί την πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των καταναλωτών του κλάδου.

Οι εταιρείες Easyjet και Ryanair επενδύουν συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ενώ ταυτόχρονα επιχειρούν να μειώνουν τα κόστη τους. Με τη δημιουργία συνεχώς νέων τεχνολογιών στοχεύουν στην παροχή περισσότερων εφικτών επιλογών στους πελάτες

τους. Κατάφεραν να διαφοροποιηθούν από άλλες εταιρείες, γιατί προσπαθούν να προβλέπουν το μέλλον και να αντιδρούν έγκαιρα στις αλλαγές και τα χτυπήματα του ανταγωνισμού. Παρ' όλα αυτά, έχουν και αδυναμίες που επηρεάζουν την λειτουργία και τα κέρδη τους. Με την επιλογή έμπειρου και ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού επιλύονται πολλά από τα προβλήματά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια των στελεχών και της Easyjet και της Ryanair, για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς τους, καθώς είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός ο κλάδος των αερομεταφορών. Ο τρόπος που επέλεξαν είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων τους και σε άλλους χώρους, όπως σε συνεργασίες με εστιατόρια και με ενοικιάσεις αυτοκινήτων και ξενοδοχείων. Αυτή η κίνηση τους είναι δελεαστική για το λόγο ότι ικανοποιούν τους πελάτες τους σε πολλούς χώρους με οικονομικό τρόπο. Έτσι, με τον συνδυασμό υπηρεσιών αυξάνονται οι πελάτες τους, η κερδοφορία τους και συνεπώς η ανταγωνιστικότητά τους.

Κρίνοντας τη δραστηριότητα των δύο καινοτόμων εταιρειών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι και οι δύο κατάφεραν να αναπτύξουν τις καινοτόμες ιδέες τους, αφού πρώτα καταπολέμησαν τις περισσότερες δυσκολίες που στέκονται εμπόδιο στην προσπάθειά τους. Η αντιμετώπιση των εμποδίων για την ανάπτυξη της καινοτομίας θα βοηθήσει σημαντικά και τη χώρα μας στη δύσκολη περίοδο που διανύει λόγω της οικονομικής κρίσης. Αυτό θα συμβεί, λόγω της αύξησης της ανταγωνιστικότητας ως σύνολο και της εξωστρέφειας της οικονομίας, κάτι που συμβάλλει στην βελτίωση της μικροοικονομικής κατάστασης της χώρας μας και ειδικότερα στο ισοζύγιο εμπορικών συναλλαγών. Έτσι, μεταξύ των προσπαθειών που γίνονται για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία.

Αυτό που ισχύει γενικά είναι ότι όλες οι εταιρείες που ξεκινούν να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες αρχικά επικεντρώνονται σε μία δραστηριότητα και στη συνέχεια για να παραμείνουν ανταγωνιστικές πρέπει να καινοτομούν συστηματικά. Κάτι ανάλογο ισχύει και με τα κράτη, τα οποία, προκειμένου να διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας οφείλουν να εκμεταλλεύονται και να μετατρέπουν τις νέες ιδέες σε πράξη. Έτσι, το συμπέρασμα στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε είναι ότι η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας. Άλλωστε δεν είναι λίγα τα κράτη που θέτουν ως κυρίαρχη πολιτική

για την ανάπτυξη τους, την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών από τις επιχειρήσεις. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν να αποδοθούν εν μέρει σε διαφορετικά επίπεδα καινοτόμου δραστηριότητας και ανάπτυξης.

Αυτό που εξάγεται ως τελικό συμπέρασμα από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι πλέον η έμφαση εστιάζεται στη μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην ποιότητά και στην αξιοπιστία τους. Και η ικανότητα των επιχειρήσεων να επιβιώνουν εστιάζεται στη δυνατότητά τους να δημιουργούν ανταγωνιστικά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προϊόντα, να εξασφαλίζουν πιστούς πελάτες, να καλύπτουν τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς και να διεκδικούν σημαντικά μερίδια στη διεθνή αγορά.

## **ΠΗΓΕΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ**

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δρακοπούλου, Χ. (2007). Μελέτη Περίπτωσης. Πάντειο Πανεπιστήμιο Πειραιάς, σελ. 10.
- Γενικό Επιτελείο Αεροπορίας – Διεύθυνση Ιστορίας Αεροπορίας (έκδ), ό.π., τόμ. Α, σσ. 12-14.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2004). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (2007). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Αθήνα Γ.
- Μώρου, Μ. (1999). Η πτητική οντότητα του ανθρώπου και η προϊστορία της αεροπορίας, Ερωδιός, Αθήνα 1999, σς 54-59.
- Παπαδάκης, Β. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Belobaba, P., Odoni, A., Bamhart, C. (2009). The Global Airline Industry, 2<sup>nd</sup> Edition, USA: John Wiley & Sons.
- Cento, A. (2009). The Airline Industry: Challenges in the 21<sup>st</sup> Century, 1<sup>st</sup> Edition, London: Physica-Verlag Heidelberg.
- Civil Aviation Authority. (2006). No-frills carriers: revolution or evolution. A study by the Civil Aviation Authority. CAP770. London.
- Dennis, N. (2005). Industry consolidation and future airline networks structures in Europe. Air Transport Management 11 (2005) 175-183.
- Doganis, R. (1992). Flying Off Course, Routledge.
- Doganis, R. (2001). The Airline Business in the 21<sup>st</sup> Century, Routledge.

- EasyJet Analyst. (2017). Q3 Trading Statement presentation, July.
- Francis, G., Fidato, A., and Humphreys, I., (2004) Airport Airline Interaction, *Journal of Air Transport Management*, Vol.9. pp.267-273.
- Franke, M. (2004). Competition between network carriers and low-cost carriers - retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?. *Air Transport Management* 10 (2004) 15-21.
- German Aerospace Center. (2008). Analysis of the European air transport market.
- Gillen, D., & Lall, A. (2003). International transmission of shocks in the airline industry. *Journal of Air Transport Management*, 9(1), 37-49.
- Gillen, D., & Lall, A. (2004). Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports. *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 41-50.
- IATA. (2006). Low Cost Facilities and Services. Position Paper.
- Iatrou, K. & Alamdari, K. (2003). The emperical analysis of the impact of alliances on airline operations. *Air Transport Management* 11 (2005) 127-134.
- ICAO. (2009). Definition and Identification of Low Cost Airlines.
- Morrell, P. S. (2005). Airlines within airlines: an analysis of US network airline responses to Low Cost Carriers?. *Journal of Air Transport Management*, 11(5), 303-312.
- Morrison, S. A. & Winston, C. (1995). *The Evolution of the Airline Industry*, 1<sup>st</sup> Edition, Washington: Brookings Institution Press.
- MSCI Research "Governance Metrics Report". Ryanair's full Corporate Governance Report, 2016.
- Porter, M. E. (1998). *Comparative Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Robinson, E. A. G. (1968). *The structure of competitive industry*. University of Cambridge Press.
- Sharpley, R. (2001). Tourism in Cyprus: Challenges and opportunities. *Tourism Geographies*, 3(1), 64-86.



Wright, O., & Kelly, F. C. (1953). How we invented the airplane. Philadelphia: McKay.

#### ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.pcci.org.cy/> (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πάφου) (προσβάσιμη στις 26-12-2016).

[www.iata.org](http://www.iata.org) (International Air Transport Association) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

<http://swamedia.com/> (Southwest Airlines) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

<http://corporate.ryanair.com/> (RyanAir) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

<http://corporate.easyjet.com/> (Easyjet) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

[www.elfaa.com](http://www.elfaa.com) (European Low Fares Airline Association) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

<https://investor.ryanair.com/> (Report 2016, Ryanair) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

<http://www.psa-history.org/> (Pacific Southwest Airlines) (προσβάσιμη στις 09-08-2017).

#### ΠΗΓΕΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης (2007). Ετήσια Έκθεση για την Ανταγωνιστικότητα 2006.

Πίνακας 2: <https://investor.ryanair.com/> (Report 2016, Ryanair) (προσβάσιμη στις 07-08-2017).

Πίνακας 3: MSCI Research “Governance Metrics Report”. Ryanair’s full Corporate Governance Report (2016).

Πίνακας 4, 6: Ιδία επεξεργασία.

Πίνακας 5: EasyJet plc Annual report and accounts (2016), Ιδία επεξεργασία.

### ΠΗΓΕΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: <http://swamedia.com/> (Pacific Southwest Airlines) (προσβάσιμη στις 09-08-2017).

Εικόνα 2: <http://corporate.ryanair.com/> (Αεροσκάφος της Ryanair) (προσβάσιμη στις 09-08-2017).

Εικόνα 3: <http://www.ags-airlinegroundservices.com/> (Αεροσκάφος της Easyjet) (προσβάσιμη στις 17-08-2017).

### ΠΗΓΕΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: De Groote, P. (2005). The success story of European low-cost carriers in a changing airworld. BIVEC Brussel. changing airworld. BIVEC Brussel.