

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ EASYJET

Άννα Αλεξάνδρου Στρατηγάκου
Διπλωματική Εργασία
Π.Μ.Σ. Δ.Ε. – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

2005



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ EASYJET**

Άννα Αλεξάνδρου Στρατηγάκου
Πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης Πάντειο Πανεπιστήμιο

Διπλωματική Εργασία
Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
2005

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Αλέξανδρο & Σταματίνα
και τα αδέρφια μου Γιώργο & Πέτρο

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία υποβάλλεται για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού, του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Πραγματεύεται τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και εξετάζεται η περίπτωση της easyJet μιας εταιρείας, που ηγείται στον κλάδο στην Ευρώπη και έχει έντονη παρουσία και στον ελληνικό χώρο.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ο ορισμός του κλάδου των αερογραμμών χαμηλού κόστους και προσεγγίζεται θεωρητικά ο κλάδος. Οι εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια, δεν διαθέτουν ελεύθερη προσφορά τροφίμων και ποτών, οι πωλήσεις των εισιτηρίων γίνονται αποκλειστικά μέσω Διαδικτύου και του τηλεφωνικού κέντρου της επιχείρησης, χρησιμοποιούν έναν τύπο αεροσκάφους, εκτελούν πτήσεις εντός της ηπείρου διάρκειας κατά μέγιστο τριών ωρών, δεν υπάρχει διεθνές γραφείο και club lounges, εκδίδουν κωδικούς και όχι εισιτήρια και δεν εκδίδουν περιοδικά. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους διαθέτουν τα περισσότερα αν όχι όλα από τα άνω χαρακτηριστικά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζεται η επιχείρηση easyJet. Η εταιρεία δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηγιάννου. Ανήκει στην κατηγορία των No Frills Airlines, του ευρύτερου κλάδου των αεροπορικών εταιρειών. Εστιάζεται στο να κρατά τις δαπάνες χαμηλές με την εξάλειψη των περιττών δαπανών και των "διακοσμητικών στοιχείων" που χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές αερογραμμές. Σήμερα καλύπτει ένα δίκτυο 217 διαδρομών σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, έχοντας 114 αεροσκάφη στην κατοχή της και αποτελώντας πλέον ηγετική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η στρατηγική ανάλυση της easyJet. Η εταιρεία σε επιχειρησιακό και επιχειρηματικό επίπεδο δείχνει να αναπτύσσεται συνεχώς και να ισχυροποιεί τη θέση της στον κλάδο. Το δυνατό εμπορικό σήμα της την έχει καθιερώσει στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Η χρηματοοικονομική εικόνα της είναι καλή και παρόλο που η σύγχρονη πραγματικότητα δεν ευνοεί τις

αεροπορικές εταιρείες γενικώς, η easyJet φαίνεται να αντεπεξέρχεται της κρίσης αυτής.

Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την άνω μελέτη. Στην σύγχρονη δύσκολη πραγματικότητα για την αεροπλοΐα όπου οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες και αναγκάζονται να περικόπτουν δρομολόγια και προσωπικό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναπτύσσονται, παίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο σε πλήθος ευρωπαϊκών από σημείο σε σημείο (point to point) δρομολογίων. Έρευνες προβλέπουν πως το 2010 θα έχουν κατακτήσει το 25% του μεριδίου αγοράς από το 5% που είχαν το 2000. Σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα, είναι αλήθεια πως το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν είναι διαδεδομένο και απολύτως κατανοητό στους Έλληνες ταξιδιώτες, και αυτό κυρίως γιατί οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύ φθηνά εισιτήρια.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	σελ. xi	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	σελ. xii	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	σελ. xiii	
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	σελ. xiv	
1.1	Εισαγωγή	σελ. 1
1.2	Ορισμός κλάδου	σελ. 2
1.3	Σύντομη ιστορική αναφορά – South West Airlines	σελ. 6
1.3.1	Σύντομη προσέγγιση των αερογραμμών χαμηλού κόστους	σελ. 8
1.4	Βασικά Χαρακτηριστικά των Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους	σελ. 9
1.5	Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και αεροδρόμια	σελ 15
1.6	Μειονεκτήματα Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους	σελ.18
1.7	Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έναντι συμβατικών αερογραμμών	σελ.21
1.8	Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη	σελ.22
1.9	Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ελλάδα	σελ.27

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ EASYJET

2.1	Εισαγωγικά στοιχεία	σελ.33
2.2	Ο ιδρυτής και ιδιοκτήτης της easyJet	σελ.33
2.3	Η φιλοσοφία της easyJet	σελ.36
2.4	Τιμολογιακή Πολιτική	σελ.40
2.5	Σημαντικά Ιστορικά Στοιχεία της easyJet	σελ.36
2.6	Στατιστικά Στοιχεία των Επιβατών	σελ 49
2.7	Περιβαλλοντική Πολιτική και Φιλανθρωπία	σελ.51

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ EASYJET

3.1	Εισαγωγή	σελ.57
3.2	Ταυτότητα και σύντομο ιστορικό	σελ.59
3.3	Οργανωτική δομή	σελ.59
3.4	Διαμόρφωση Στρατηγικής	σελ.60
3.4.1	Όραμα και Αποστολή της επιχείρησης	σελ.61
3.4.2	Μακροπρόθεσμοι Σκοποί	σελ.64
3.4.2.1	Χρηματοοικονομικός Κύκλος Ζωής	σελ.64
3.4.2.2	Χωροταξικά	σελ.66
3.4.2.3	Ανάλυση Αριθμοδεικτών	σελ.68
3.4.2.4	Διαμόρφωση Προϊόντος	σελ.69
3.4.3	Βραχυπρόθεσμοι Σκοποί	σελ.70
3.4.3.1	Μερίδιο Αγοράς	σελ.70
3.4.3.2	Αποδοτικότητα Κλάδου	σελ.72
3.4.3.3	Boston Consulting Group	σελ.72
3.5	Στρατηγικές	σελ.74
3.5.1	Επιχειρησιακή Στρατηγική	σελ.76
3.5.2	Επιχειρηματική Στρατηγική	σελ.80
3.6	Μελέτη εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	σελ.81
3.6.1	PEST Analysis	σελ.82
3.6.2.2	Οι 5 δυνάμεις του Porter	σελ.84
3.6.2.1	Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο	σελ.85
3.6.2.2	Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών	σελ.87

3.6.2,3	Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών	σελ.89
3.6.2.4	Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	σελ.89
3.6.2.5	Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου	σελ.92
3.7	SWOT Analysis	σελ.94
3.7.1	Δυνάμεις - Strengths	σελ.95
3.7.2	Αδυναμίες – Weaknesses	σελ.96
3.7.3	Ευκαιρίες – Opportunities	σελ.98
3.7.4	Απειλές – Threats	σελ.99
3.8	Συμπεράσματα	σελ.101

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διάγραμμα 1:	Πορεία Μετοχής της Southwest Airlines	σελ.111
Διάγραμμα 2:	Σύγκριση λειτουργικού κόστους της South West Airlines με άλλες μεγάλες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες	σελ.112
Διάγραμμα 3:	Ανάπτυξη αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους	σελ.113
Διάγραμμα 4:	Μερίδιο Αγοράς 15 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αγορά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους	σελ.114
Πίνακας 1:	Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανά τον κόσμο	σελ.115
Σχήμα 1 :	Δίκτυο της easyJet	σελ.126
Πίνακας 2:	Πρόγραμμα πτήσεων της easyJet	σελ.127
Πίνακας 3:	Βραβεία της easyJet	σελ.131
Πίνακας 4:	Αεροσκάφη της easyJet	σελ.136
Πίνακας 5:	Προσωπικό της easyJet	σελ.137
Πίνακας 6:	Χρηματοοικονομικά στοιχεία της easyJet	σελ.137

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ν. Γεωργόπουλο για τις γνώσεις που μου μετέδωσε κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας του, καθώς και για τη βοήθειά του στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σύγκριση στοιχείων easyJet και Ryanair, σελ. 25

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Συγκριτικός Πίνακας Τιμών, σελ. 26

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Ποσοστιαία Μεταβολή Επιβατών, σελ. 50

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Κύκλος Εργασιών, σελ. 66

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Χωροταξική Κατανομή easyJet, σελ. 67

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: Τιμές Αριθμοδεικτών τελευταίας πενταετίας, σελ. 69

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, σελ. 3

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Στρατηγικές ομάδες των ηπειρωτικών αερογραμμών, σελ. 4

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1.1: Σχηματισμός Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους, σελ. 9

ΣΧΗΜΑ 3.1 : Διαμόρφωση Στρατηγικής, σελ. 61

ΣΧΗΜΑ 3.2: Χρηματοοικονομικός Κύκλος Ζωής , σελ.65

ΣΧΗΜΑ 3.3: Μερίδιο Αγοράς Αεροπορικών Εταιρειών, σελ. 71

ΣΧΗΜΑ 3.4: Boston Consulting Group, σελ. 73

ΣΧΗΜΑ 3.5: Οι 5 δυνάμεις του Porter, σελ.78

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

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

1.1 Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση αναπτύσσει ανταγωνιστική στρατηγική, είτε ρητά είτε εμμέσως. Τα οφέλη μιας ρητώς σχεδιασμένης ανταγωνιστικής πολιτικής είναι ιδιαίτερωσ σημαντικά μιας και οδηγούν όλα τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης να εργάζονται και συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσω της στρατηγικής ανάλυσης του ανταγωνισμού, η επιχείρηση, δύναται να αναλύσει τον κλάδο ως «όλον» και να προβλέψει την εξέλιξη αυτού, να ορίσει τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και έτσι να δράσει αποτελεσματικά προς ίδιον όφελος.

Κάθε manager αναρωτάται: Τι οδηγεί τον ανταγωνισμό στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση ή η επιχείρηση που θα δημιουργηθεί; Ποιες κινήσεις θα κάνουν πιθανόν οι ανταγωνιστές και ποια θα είναι η δική του αντίδραση; Πώς θα εξελιχθεί ο κλάδος; Πώς θα πρέπει να οργανωθεί η επιχείρηση για να είναι και μακροπρόθεσμα ανταγωνιστική, ποιοι θα είναι τελικά οι στόχοι και μέσω ποιων διαδικασιών (πολιτικές, στρατηγικές) θα επιτευχθούν¹.

Η απάντηση στα άνω ερωτήματα είναι υψίστης σημασίας μιας και θα ορίσει το μέλλον της επιχείρησης. Η σύγχρονη πραγματικότητα επιβάλλει τη διαμόρφωση

¹ Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος

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

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (no frills airlines) και γίνεται η στρατηγική ανάλυση της easyJet μιας εταιρείας που ηγείται στον κλάδο στην Ευρώπη και έχει έντονη παρουσία και στον ελληνικό χώρο.

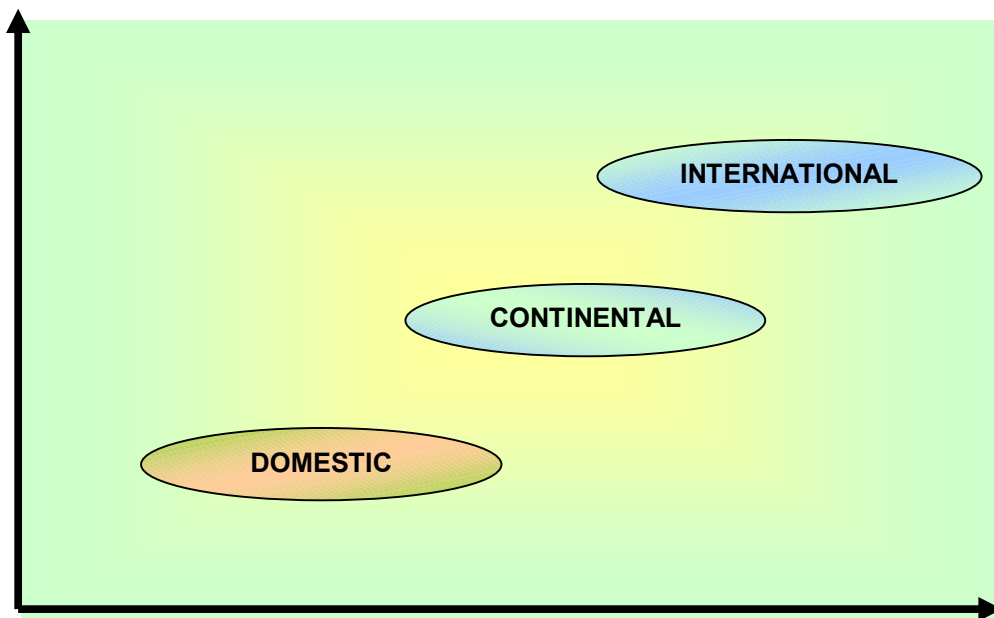
1.2 Ορισμός Κλάδου

Για να αναλυθεί η επιχείρηση θα πρέπει πρώτα να οριστούν με σαφήνεια τα πλαίσια, τα όρια του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται. *Κλάδος* είναι το σύνολο των επιχειρήσεων που παράγουν – προσφέρουν παρόμοια προϊόντα². Ο ορισμός των ορίων του κλάδου καταρχάς, καθιστά σαφές στα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης το πεδίο του ανταγωνισμού τους. Είναι απαραίτητο μια επιχείρηση να γνωρίζει ποιον ακριβώς ανταγωνίζεται για να μπορέσει να οργανώσει τα τμήματά της και να διαμορφώσει μια επιτυχημένη στρατηγική. Αυτή η δραστηριότητα επιτρέπει τη «χαρτογράφηση» του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες. *Στρατηγική ομάδα (strategic group)*, είναι μια ομάδα εταιρειών σε μια βιομηχανία, έναν κλάδο, που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και δύνανται να ανταγωνιστούν άμεσα. Ένας κλάδος θα μπορούσε να έχει μόνο μια στρατηγική ομάδα εάν όλες οι εταιρείες που τον απαρτίζουν ακολουθούσαν την ίδια στρατηγική.

² Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος

Αυτό όμως δεν είναι ρεαλιστικό και υπαρκτό, μιας και κάθε εταιρεία, έχει το δικό της όραμα ως προς τη λειτουργία και την προσφορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στο διάγραμμα 1.1 απεικονίζονται οι πρώτες στρατηγικές ομάδες που απαρτίζουν τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

ΤΙΜΗ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ



ΑΠΟΣΤΑΣΗ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Στρατηγικές ομάδες στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών

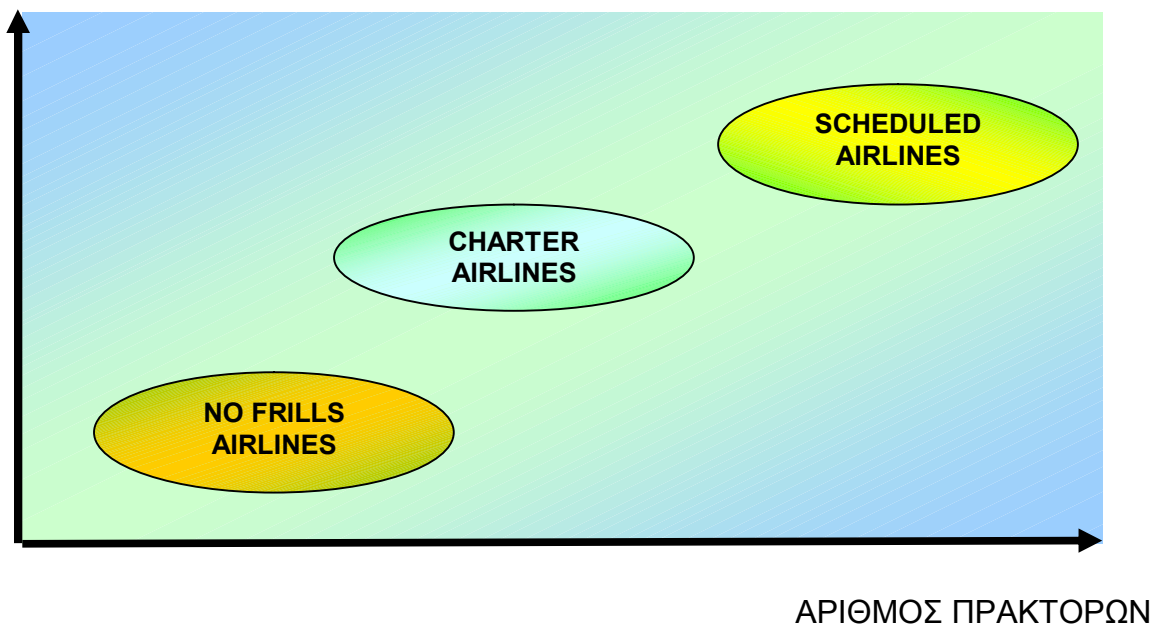
Στον οριζόντιο άξονα χρησιμοποιήθηκε η μεταβλητή της απόστασης, εννοώντας την απόσταση που καλύπτεται από μια πτήση, π.χ. Αθήνα - Νέα Υόρκη, Αθήνα -Λονδίνο, Αθήνα-Θεσσαλονίκη. Στον κάθετο άξονα χρησιμοποιήθηκε ως μεταβλητή η τιμή των εισιτηρίων. Έτσι, πάνω και δεξιά του άξονα εμφανίζονται οι διεθνείς πτήσεις (international), οι διηπειρωτικές δηλαδή, που διανύουν μεγαλύτερη απόσταση και κοστίζουν περισσότερο από ότι οι ηπειρωτικές (continental), οι πτήσεις δηλαδή εντός της εκάστοτε ηπείρου, οι οποίες και ακολουθούν, και πολύ περισσότερο από ότι οι τοπικές (domestic) οι πτήσεις

εντός της χώρας. Έτσι δημιουργούνται οι πρώτες στρατηγικές ομάδες των αεροπορικών εταιρειών ανάλογα με το είδος της πτήσης που εξυπηρετούν.

- ▶ Διεθνείς - International
- ▶ Ηπειρωτικές - Continental
- ▶ Τοπικές - Domestic

Για να οριστεί όμως με απόλυτη σαφήνεια ο κλάδος, η ανάλυση πρέπει να προχωρήσει. Οι πτήσεις που αφορούν την παρούσα μελέτη είναι οι ηπειρωτικές και η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα θα πρέπει να εξεταστεί περαιτέρω. Το διάγραμμα 1.2 απεικονίζει τις στρατηγικές ομάδες που απαρτίζουν τις αεροπορικές εταιρείες που εκτελούν δρομολόγια εντός μιας ηπείρου.

ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2: Στρατηγικές ομάδες των ηπειρωτικών αερογραμμών

Εδώ, στον οριζόντιο άξονα ως μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε ο αριθμός των πρακτόρων, υπό την έννοια των μεσαζόντων που πρακτορεύουν εισιτήρια αεροπορικών εταιρειών. Οι εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (scheduled airlines) χρησιμοποιούν μεσάζοντες για πώληση εισιτηρίων, π.χ. τα τουριστικά γραφεία, διάφορες ηλεκτρονικές πλατφόρμες κ.α.. Οι εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων (charter airlines) χρησιμοποιούν λιγότερο και οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες (no frills airlines) καθόλου, διανέμοντας οι ίδιες απευθείας το προϊόν τους. Στον κάθετο άξονα η μεταβλητή που χρησιμοποιείται είναι η προσφορά υπηρεσιών π.χ. προσφορά φαγητού, τηλεόραση κτλ., που πάλι από τις προγραμματισμένες στις ναυλωμένες πτήσεις φθίνει, μέχρι τις χαμηλού κόστους, όπου δεν παρέχεται καμία επιπλέον υπηρεσία πλην αυτής καθ αυτής της πτήσης.

Στη σύγχρονη πραγματικότητα λοιπόν, οι αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούν δρομολόγια εντός μιας ηπείρου διακρίνονται σε τρεις στρατηγικές ομάδες:

- Scheduled Airlines, εταιρείες που εκτελούν προγραμματισμένες πτήσεις
- Charter Airlines , εταιρείες που εκτελούν ναυλωμένες πτήσεις
- No Frills Airlines, εταιρείες που πραγματοποιούν πτήσεις χαμηλού κόστους³

Στην παρούσα μελέτη θα αναλυθεί αυτή η νέα στρατηγική ομάδα, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (No Frills Airlines).

³An Introduction to Airline Economics by William E. O'Connor

1.3 Σύντομη ιστορική αναφορά– South West Airlines

Το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους εισήχθη από την South West Airlines με έδρα τις ΗΠΑ το 1971. Η απελευθέρωση των αερομεταφορικών υπηρεσιών έδωσε την ώθηση για την ανάπτυξη των λεγόμενων No Frills Airlines. Η South West Airlines άρπαξε την ευκαιρία, δημιουργώντας μια νέα τάξη πραγμάτων στον τομέα των αερομεταφορών. Η επιτυχία της βασίστηκε στην πολύ απλή αρχή: *μεταφορά επιβατών, προς μικρές αποστάσεις, σε ανταγωνιστικές τιμές*. Ξεκίνησε έχοντας στην κατοχή της ένα αεροσκάφος προς εξυπηρέτηση του κοινού και τώρα είναι μια εταιρεία αξίας 6 δισ. δολαρίων, η μοναδική αμερικανική αεροπορική εταιρεία που παρουσιάζει κέρδη κάθε χρόνο τα τελευταία 30 χρόνια⁴. Ακολουθεί μια σύντομη ιστορική αναδρομή της επιχείρησης⁵.

Η South West Airlines ιδρύθηκε το 1967 και άρχισε να προσφέρει τις υπηρεσίες της το 1971 σε περιοχές γύρω από το Texas. Το επιχειρησιακό της σχέδιο περιελάμβανε κοντινά ταξίδια σε χαμηλές τιμές. Είχε υψηλή συχνότητα πτήσεων από σημείο σε σημείο (point to point) και τα δρομολόγια εκτελούνταν με αξιοσημείωτη συνέπεια. Η προσφερόμενη υπηρεσία δεν περιελάμβανε διακοσμητικά στοιχεία όπως π.χ. γεύμα. Το εμπορικό σήμα: "η πτήση είναι διασκέδαση" σημάδεψε και ακολούθησε την εταιρεία από τις αρχές του 1970 έως σήμερα.

⁴ Aviation Strategy, Doganis

⁵ Aviation Strategy, Doganis

Κύριος ανταγωνιστής της επιχείρησης, ειδικά από την ίδρυση της και μέχρι και τη δεκαετία του 1980 ήταν το οδικό δίκτυο. Το 1978 λόγω άρσης των ελέγχων η εταιρεία επεκτάθηκε και δραστηριοποιήθηκε προς τα νοτιοδυτικά και τη δυτική ακτή. Στη δεκαετία του 1990 η εταιρεία επέκτεινε περαιτέρω το δίκτυό της προσθέτοντας το 1990 την περιοχή του Σικάγου, το 1993 την περιοχή της Βαλτιμόρης και το 1999 την ανατολική ακτή. Οι διαδρομές αυτές επιλέχθηκαν βάσει της ζήτησης, με αποτέλεσμα, η εταιρεία να αποκτήσει την κυριαρχία στις 93 από τις 100 κορυφαίες αγορές από το 1993, κυρίως εξαιτίας της υψηλής συχνότητας πτήσεων και του φθηνού εισιτηρίου. Επιπλέον το 1993 εξαγόρασε την Morris Air ενδυναμώνοντας έτσι την θέση της στον κλάδο, με αποτέλεσμα να γίνει η πέμπτη μεγαλύτερη αμερικανική αερογραμμή εθνικών πτήσεων. Η αποφυγή του άμεσου ανταγωνισμού από άλλες αεροπορικές εταιρείες καθώς και ο περιορισμός του κόστους «επέβαλλαν» στην εταιρεία την επιλογή περιφερειακών αεροδρομίων.

Η μεγάλη επιτυχία της εταιρείας ήρθε στα τέλη της δεκαετίας του '80 όπου ενώ οι μεγάλες αμερικανικές αεροπορικές εταιρείες (American Airlines, United Airlines, Delta Airlines) παρουσίαζαν ζημιές μερικών δισεκατομμυρίων δολαρίων, η South West Airlines, ακολουθούσε κερδοφόρα πορεία. Από την ίδρυση της, η εταιρεία, αρνήθηκε να προχωρήσει σε άμεσο ανταγωνισμό με τις λοιπές αεροπορικές εταιρείες, και έτσι, αντί να προσπαθήσει να αντλήσει από το υπάρχον μερίδιο αγοράς, δημιούργησε μια εντελώς διαφορετική μορφή αγοράς.

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

(σχετικά με την χρηματοοικονομική πορεία της South West Airlines βλέπε παράρτημα, Διαγράμματα 1 και 2 σελ. 111 & 112)

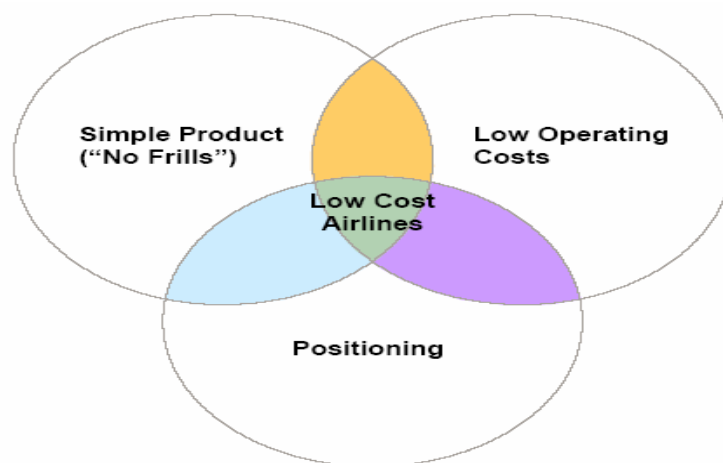
1.3.1 Σύντομη προσέγγιση των αερογραμμών χαμηλού κόστους

Η θεωρία είναι απλή. «Πούλα φθηνά τα εισιτήρια και περισσότερος κόσμος θα ταξιδέψει». Εδώ βασίζεται η ύπαρξη αυτών των αεροπορικών εταιρειών, που όλες άρχισαν ως μικρές, αμφιβόλου διάρκειας και κερδοφορίας επιχειρήσεις, και τώρα, ενώ οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανθίζουν οικονομικά και καθιερώνονται στην προτίμηση των επιβατών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται, σε έρευνα που διηγήχθη το 2003 από το Consumers' Association στο Ηνωμένο Βασίλειο σε δείγμα 20.000 ατόμων που έχουν κάνει χρήση και των τριών τύπων αεροπορικών εταιρειών, ότι το 50% δήλωσε προτίμηση στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (No Frills Airlines), 30% στις αεροπορικές εταιρείες προγραμματισμένων πτήσεων (Scheduled Airlines), και μόλις το 20% σε αεροπορικές εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων (Charter Airlines).

Τα βασικά χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που παρατίθενται πιο κάτω έχουν βασικό κριτήριο τη μείωση και όπου αυτό είναι δυνατό την αποφυγή κόστους, προκειμένου την επίτευξη χαμηλότερης (σε σχέση με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες που έχουν αυτά τα κόστη) τιμής, καθώς και την μεγιστοποίηση των κερδών τους.

1.4 Βασικά Χαρακτηριστικά των Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους⁶

Στο σχήμα 1.1 εμφανίζονται οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους οι οποίες άμα τη γενέσει τους είχαν κάποια χαρακτηριστικά κάπως συγκεχυμένα, τα οποία ομαδοποιήθηκαν για να δημιουργήσουν την τελική μορφή των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.



ΣΧΗΜΑ 1.1: Σχηματισμός Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

⁶ Flying Off Course by Rigas Doganis

Όπου, το απλό προϊόν (Simple Product) σημαίνει πως δεν περιλαμβάνεται προσφορά δωρεάν γευμάτων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένη κράτηση θέσεων π.χ. θέση σε παράθυρο, υπάρχει στενή διάταξη των θέσεων δηλαδή μικρή απόσταση μεταξύ των καθισμάτων ανάμεσα στις σειρές και τα προγράμματα πτήσεων δεν είναι συχνά.

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 όχι 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 Διαδικτύου.

Έτσι το νέο «προϊόν» που δημιουργείται, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (low costs airlines), έχουν τα κάτωθι χαρακτηριστικά:

➤ Διανομή του προϊόντος τους απευθείας στον καταναλωτή

Οι εταιρείες αυτές έχουν δημιουργήσει δικά τους συστήματα κρατήσεων στα οποία έχει πρόσβαση ο τελικός καταναλωτής. Η κράτηση μπορεί να γίνει είτε

τηλεφωνικά με την εταιρεία, είτε μέσω της ιστοσελίδας της εταιρείας στο Διαδίκτυο όπου και επιτυγχάνεται και η χαμηλότερη χρέωση. Αυτό οφείλεται στη γενικότερη θεώρηση μείωσης κόστους, μιας και προσφέροντας στον καταναλωτή το δέλεαρ της επίτευξης χαμηλότερης τιμής μέσω της δικτυακής κράτησης, τον κινητοποιεί προς αυτήν την κατεύθυνση, με συνέπεια οι εταιρείες να χρειάζεται να απασχολούν ακόμα πιο περιορισμένο αριθμό προσωπικού.

Δεν έχουν πρόσβαση σε άλλες βάσεις δεδομένων όπως Amadeus, World span, Galileo κτλ, και επομένως δεν έχουν και το κόστος που επιφέρει μια τέτοια πρόσβαση. Η ένταξη μιας αεροπορικής εταιρείας σε αυτές τις μεγάλες βάσεις δεδομένων, έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος και οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους το αποφεύγουν, δημιουργώντας δική τους βάση μέσω του δικτυακού τους τόπου, προσφέροντας στον τελικό καταναλωτή τις ίδιες υπηρεσίες με ασφάλεια. Αξίζει εδώ να σημειωθεί πως οι βάσεις δεδομένων που δημιουργούνται από τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες είναι άρτια οργανωμένες, εύκολες στη χρήση για τον τελικό καταναλωτή, με άμεση (on line) ενημέρωση σε ότι αφορά διαθεσιμότητα και τιμές και υψηλά πρότυπα ασφαλείας για τη διαφύλαξη και προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.

Δεν συνεργάζονται με ταξιδιωτικά γραφεία με σκοπό τον περαιτέρω περιορισμό του κόστους. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν χρησιμοποιούν μεσάζοντες για την προώθηση των «προϊόντων» τους. Δεν έχουν συνεργασία με ταξιδιωτικά πρακτορεία και tour operators και συνεπώς δεν έχουν το κόστος

προμηθείας που απαιτείται από τέτοιου είδους συνεργάτες. Δεν εκδίδουν εισιτήρια, αλλά κωδικούς, τους οποίους ο τελικός καταναλωτής προμηθεύεται κατά την κράτηση, με αποτέλεσμα την ακόμα μεγαλύτερη μείωση στο κόστος.

➤ Μοναδικό αντικείμενο προσφοράς τους είναι η πτήση

Γίνεται περικοπή διαφόρων προσφερομένων υπηρεσιών σε σχέση με τις άλλες αεροπορικές εταιρείες, όπως π.χ. φαγητό και ποτό, τηλεόραση, μεταφορά από και προς το αεροσκάφος κτλ., υπηρεσίες που προσφέρονται και κοστολογούνται στις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες.

Η περικοπή της σίτισης ειδικότερα, είναι σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρεία γιατί αφενός αφαιρεί το κόστος αυτό από την τιμή του εισιτηρίου με άμεσο τρόπο, και αφετέρου μειώνει και η ίδια το κόστος της -και στη συνέχεια και την τιμή του εισιτηρίου- μιας και δεν έχει catering, δεν έχει έξοδα μεταφοράς και φύλαξης των τροφίμων, απασχολεί μικρότερο πλήρωμα, μειώνεται ο χρόνος που χρειάζεται το αεροσκάφος για να καθαριστεί και να ετοιμαστεί για την επόμενη πτήση (φτάνει κατά προσέγγιση τα 30 λεπτά μόνο) και παράλληλα και το κόμιστρο παραμονής του σκάφους στο αεροδρόμιο. Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες εκτελούν διαδρομές διάρκειας τριών ωρών το μέγιστο με αποτέλεσμα η σίτιση του επιβατικού κοινού να μην κρίνεται επιτακτική και έτσι να διευκολύνεται η εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Επιπλέον κατά τη διάρκεια της πτήσης γίνεται συνήθως πώληση πρόχειρου φαγητού με περιορισμένο κόστος και υψηλό για την επιχείρηση κέρδος.

➤ Χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος τύπος αεροσκάφους

Έτσι, επιτυγχάνεται μέσω της μαζικής από την αεροπορική εταιρεία αγοράς, καλύτερη τιμή από τον προμηθευτή. Η μαζική αγορά, ενός τύπου αεροσκαφών, από μία κατασκευάστρια εταιρεία, γίνεται με ευνοϊκούς όρους για την αεροπορική εταιρεία και επιτυγχάνεται μείωση του κόστους των πάγιων περιουσιακών στοιχείων.

Ταυτόχρονα γίνεται άριστη αξιοποίηση του ιπτάμενου προσωπικού το οποίο είναι εκπαιδευμένο άρτια και έτοιμο για οποιαδήποτε πτήση, υπάρχει δηλαδή ευελιξία. Το επιχειρησιακό πρότυπο στηρίζεται στην αρχή ενός τύπου αεροσκαφών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δίκτυο, οποιαδήποτε στιγμή, από οποιοδήποτε πλήρωμα

Επιπλέον τα σκάφη 148 θέσεων που συνήθως επιλέγονται από τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα.

➤ Δεν χρησιμοποιούν κομβικά αεροδρόμια

Σημαντικότερο στοιχείο κόστους μιας αεροπορικής εταιρείας, είναι τα χρήματα που πρέπει να πληρώσει στο αεροδρόμιο για να προσγειωθεί και να παραμείνει σε αυτό - landing fee - καθώς και οι υπόλοιπες παρελκόμενες υπηρεσίες που το αεροδρόμιο προσφέρει (Passenger / Ramp / Cargo Handling κτλ.). Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους δεν χρησιμοποιούν κομβικά αλλά περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία προσφέρουν σε πιο οικονομικές τιμές τις προαναφερθείσες υπηρεσίες και εξυπηρετούν από σημείο σε σημείο (point to point) πτήσεις, διάρκειας το μέγιστο τριών ωρών.

Το χαρακτηριστικό αυτό των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους είναι καθοριστικής σημασίας μιας και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μείωσης του κόστους μιας πτήσης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι εταιρείες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν σε πλειονότητα, περιφερειακά των μητροπόλεων αεροδρόμια και όχι κομβικά. Για παράδειγμα η easyJet για τις πτήσεις της προς Λονδίνο, δεν χρησιμοποιεί το αεροδρόμιο του Heathrow αλλά του Luton, Gatwick, Stansted που δεν είναι τόσο κεντρικά. Βασικά επιδίωξη και σκοπός ύπαρξης των no frills airlines είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους και κατά συνέπεια της προσφερόμενης τιμής των αεροπορικών εισιτηρίων. Η χρήση περιφερειακών αεροδρομίων σαφώς και εξυπηρετεί αυτόν το σκοπό.

Συνοπτικά τα χαρακτηριστικά μιας χαμηλού κόστους αεροπορικής εταιρείας είναι τα εξής⁷:

- Ταξίδι χωρίς εισιτήριο (ticketless)
- On line πωλήσεις εισιτηρίων (οι τηλεφωνικές πωλήσεις αποθαρρύνονται από τις υψηλότερες τιμές και την περιορισμένη υπηρεσία)
- Ανυπαρξία διεθνούς γραφείου
- Μη ελεύθερη προσφορά τροφίμων και ποτών
- Χρήση ενός τύπου αεροσκάφους
- Πτήσεις εντός της ηπείρου διάρκειας κατά μέγιστο τριών ωρών
- Κανένα εν πτήσει περιοδικό
- Ανυπαρξία club lounges
- Χρήση περιφερειακών αερολιμένων πόλεων

⁷ www.realholiday.co.uk/html/no_frills_airlines.html

Δεν έχουν όμως όλες οι αερογραμμές χαμηλού κόστους αυτά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Παραδείγματος χάριν, η *Virgin Express* προσφέρει δωρεάν καφέ και εν πτήση περιοδικό και έχει ως βάση τον κεντρικό αερολιμένα των Βρυξελλών.

1.5 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και αεροδρόμια

Η σχέση αεροδρομίου και αεροπορικής εταιρείας είναι αμφίδρομη. Το ένα μέλος έχει ανάγκη το άλλο προκειμένου και τα δύο να υπάρχουν. Είναι όμως και εμπορικές επιχειρήσεις και σκοπό έχουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Συνεπώς η ανάλυση για το πως βλέπουν τα αεροδρόμια την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους πρέπει να λάβει υπόψη και αυτόν τον παράγοντα. Πάνω σε αυτή τη βάση η ανάλυση θα πρέπει να γίνει χωριστά για τα περιφερειακά και τα κομβικά αεροδρόμια.

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

Η ανάπτυξη και εξάπλωση των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έχει θετικό αντίκτυπο για τα περιφερειακά αεροδρόμια. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σχεδόν κατά αποκλειστικότητα περιφερειακά αεροδρόμια, λόγω των μειωμένων, σε σχέση με τα κομβικά, κομίστρων προσγείωσης που έχουν. Το μειωμένο landing fee που προσφέρουν λόγω της μη πλεονεκτικής θέσης τους σε σχέση με τη χιλιομετρική απόστασή τους από τη μητρόπολη μιας χώρας, τα καθιστά πόλο έλξης για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Συνέπεια αυτού, είναι τα περιφερειακά αεροδρόμια να επιτυγχάνουν υψηλούς βαθμούς πληρότητας που αν δεν υπήρχαν αυτές οι εταιρείες δεν θα επιτύγχαναν, και αντιστοίχως, οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες να βρίσκουν πιο φθηνές αεροδρομικές υπηρεσίες.

Στα περιφερειακά αεροδρόμια δίνεται η δυνατότητα να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις εγκαταστάσεις τους και να πετύχουν μέσω των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους έναν αρκετά υψηλό βαθμό πληρότητας. Επιπλέον είναι σημαντικά τα οφέλη των περιφερειακών αεροδρομίων από τους μεταφερόμενους επιβάτες οι οποίοι θα εξυπηρετούν και άλλες ανάγκες τους μέσα στις εγκαταστάσεις του αεροδρομίου π.χ καφετέριες, περίπτερα κ.τ.λ. Όσο οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα εξελίσσονται και θα επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, τα περιφερειακά αεροδρόμια θα αναπτύσσονται και αυτά με τη σειρά τους.

Από την άλλη πλευρά, έχουμε τα *κομβικά αεροδρόμια*, τα κεντρικά σε κάθε χώρα. Καταρχάς δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι βλέπουν αρνητικά την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Αποτελούν όμως ένα

είδος αγοράς που δεν τα ενδιαφέρει. Τα κομβικά αεροδρόμια λειτουργούν όπως δηλώνει και η ονομασία τους, ως κόμβος. Συνδυάζονται πτήσεις διαφόρων χωρών που δεν έχουν άμεση ανταπόκριση, προκειμένου να γίνει εφικτή η σύνδεσή τους. Έχουν πολύ υψηλό βαθμό πληρότητας των εγκαταστάσεών τους και κρίνεται ιδιαίτερος δύσκολο να καταφέρει μια νέα εταιρεία να βρει συνδυασμό ωρών που θα μπορέσει να προσγειώσει και να απογειώσει τα σκάφη της από τις πίστες του αεροδρομίου. Επιπλέον είναι ακριβό το landing fee, το κόμιστρο προσγείωσης και οι λοιπές προσφερόμενες υπηρεσίες τους.

Τα κομβικά αεροδρόμια δε ενδιαφέρονται να προσελκύσουν τις No Frills Airlines. Η κίνηση τους είναι τέτοια που δεν έχει νόημα να μειώσουν το landing fee τους και τις τιμές των υπολοίπων υπηρεσιών τους προκειμένου να κάνουν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, πελάτες τους. Επιπλέον είναι πολύ δύσκολο βάσει πάλι του υψηλού βαθμού πληρότητας που έχουν να εξυπηρετήσουν τη συχνότητα αυτών των πτήσεων.

Θα μπορούσε να υποστηρικτεί πως έχοντας ως δεδομένη την άνθηση των εταιρειών χαμηλού κόστους και τη μη διάθεση τους να πληρώσουν τα κόμιστρα των κομβικών αεροδρομίων, τα δεύτερα θα έβλεπαν αρνητικά τις εταιρείες αυτές. Οι περιορισμένες υπηρεσίες όμως που προσφέρουν, και η δυνατότητα τους για εξυπηρέτηση από σημείο σε σημείο πτήσεων δε μπορεί να απειλήσει την κυρίαρχη θέση των κομβικών αεροδρομίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η αγορά έχει χώρο για όλους. Πρέπει να γίνουν δραματικές αλλαγές που θα αλλάξουν όλη τη φιλοσοφία των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους για να απειληθούν τα κομβικά αεροδρόμια από αυτές.

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

1.6 Μειονεκτήματα Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

Παρόλο που η νέα αυτή αγορά στον κλάδο της αεροπλοΐας φαίνεται και είναι ιδιαίτερα θελκτική, δεν είναι χωρίς μειονεκτήματα τα οποία πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη ο αγοραστής προτού επιλέξει μεταξύ αυτών και των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών και προχωρήσει σε κράτηση. Έτσι οφείλει να γνωρίζει ότι χαρακτηρίζονται από⁸:

⁸ www.no-frills-flights.com

Έλλειψη ευελιξίας σε ενδεχόμενη ανάγκη αλλαγής πλάνων. Αν πτωχεύσει η εταιρεία ο πελάτης χάνει τα χρήματά του και σπανίως αποζημιώνεται. Αν για οποιοδήποτε λόγο ένας πελάτης αναγκαστεί να ακυρώσει την πτήση του σε ελάχιστες περιπτώσεις μόνο υπάρχει δυνατότητα αποζημίωσης. Επιπλέον αν επιθυμήσει να κάνει κάποιες αλλαγές π.χ. σε προορισμό, ημερομηνία ή όνομα επιβατών έχει μεν τη δυνατότητα να το κάνει αλλά με κάποια σημαντική χρηματική επιβάρυνση. Οι αεροπορικές εταιρείες αυτού του τύπου δεν έχουν μεγάλο βαθμό ευελιξίας και δεδομένου πως η επίτευξη καλύτερης τιμής γίνεται με την προ μηνών από την ημερομηνία αναχώρησης κράτηση, γεγονός που ευνοεί τις συνθήκες μεταβολών μέσα στο χρονικό διάστημα κράτησης – αναχώρησης, πολλοί επιβάτες που θα χρειαστεί να αλλάξουν τα σχέδια τους, θα βρεθούν στη δυσάρεστη θέση να πληρώσουν επιπλέον χρήματα και τελικά να μην καρπωθούν τις μειωμένες τιμές και ταυτόχρονα να στερηθούν τις επιπλέον υπηρεσίες μιας συμβατής αεροπορικής εταιρείας.

Στην περίπτωση που κάποιος έχει προγραμματίσει μόνος του το ταξίδι και συμβεί ακύρωση ή καθυστέρηση της πτήσης η αεροπορική εταιρεία δεν αναλαμβάνει την ευθύνη και δεν αποζημιώνει άλλες χρεώσεις που αφορούν κατάλυμα ή μίσθωση αυτοκινήτου. Επιπλέον πολλές φορές στην κεντρική ιστοσελίδα μιας χαμηλού κόστους αεροπορικής εταιρείας υπάρχουν και άλλες που προσφέρουν υπηρεσίες στέγασης ή ενοικίασης αυτοκινήτων, και οι οποίες εμφανίζονται αλλά δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με αυτήν, με αποτέλεσμα αν για οποιοδήποτε λόγο δεν πραγματοποιήσει κάποιος την πτήση, να υποχρεούται να πληρώσει τις κρατήσεις που έχει πραγματοποιήσει.

Η τιμή η οποία αρχικά εμφανίζεται στην ιστοσελίδα δεν αντιπροσωπεύει το πραγματικό ποσό που ο αγοραστής θα κληθεί να πληρώσει στο τέλος. Οι τιμές που αρχικά εμφανίζονται δεν περιλαμβάνουν τους φόρους, μια διόλου αμελητέα προσαύξηση στην τελική τιμή. Επιπλέον θα πρέπει όλοι οι δυνητικοί αγοραστές να γνωρίζουν πως η τιμή του εισιτηρίου επιστροφής θα είναι πιο αυξημένη. Οι αγοραστές οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί σε αυτό το σημείο.

Ο αγοραστής θα πρέπει να είναι ενήμερος πως κατά κύριο λόγο οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, χρησιμοποιούν περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία μπορεί να απέχουν και πάνω από 70 μίλια από τον επιλεγμένο προορισμό. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα σε κάποιον που έχει προγραμματίσει κάποιο ραντεβού ή συνέδριο κτλ. και επιπλέον το κόστος μεταφοράς από το περιφερειακό αεροδρόμιο στον κεντρικό προορισμό, μπορεί να έχει τόσο αυξημένο κόστος που αθροιστικά να είναι όσο το εισιτήριο μιας συμβατικής αεροπορικής εταιρείας όπου ο καταναλωτής θα έφθανε πιο γρήγορα και με λιγότερη ταλαιπωρία στον προορισμό του και επιπλέον θα απολάμβανε και τις πρόσθετες προσφερόμενες υπηρεσίες. Πάντα πρέπει να γίνεται έλεγχος της περιοχής άφιξης.

Κανείς δεν πρέπει να έχει την απόλυτη βεβαιότητα πως πάντα οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν την πιο οικονομική λύση. Ειδικά αν η ημερομηνία αναχώρησης με αυτήν της κράτησης είναι πολύ κοντινές. Πάντα ο αγοραστής θα πρέπει να ενημερώνεται και να ψάχνει προκειμένου να βρει την πιο συμφέρουσα για αυτόν λύση.

1.7 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους έναντι συμβατικών αερογραμμών

Οι *συμβατικές αερογραμμές*⁹ έχουν υψηλό κόστος -αναλογικά-, σε ότι αφορά τις εν πτήσει συσκευασίες μεσημεριανού γεύματος. Επιπλέον τις περισσότερες φορές διανέμουν καλής ποιότητας πρόγευμα. Τα μαχαιροπήρουνα και η επιλογή των τροφίμων αυξάνουν επίσης τις δαπάνες, με αποτέλεσμα το συνολικό κόστος να ανεβαίνει σημαντικά. Λειτουργούν μέσω γραφείων κρατήσεων, με αποτέλεσμα το 26% της τιμής να ξοδεύεται στην έκδοση εισιτηρίων μέσω του σφαιρικού συστήματος διανομής, (Global Distribution Systems). Τέλος ο παράγοντας καύσιμα είναι ένα από τα υψηλότερα τμήματα δαπανών. Αποτελεί τουλάχιστον το 30% της λειτουργικής δαπάνης.

*Στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους*¹⁰ η μη διανομή γευμάτων αποτελεί σημαντικότερη περικοπή δαπανών. Το κόστος των τροφίμων μπορεί να αφαιρεθεί από την τιμή των εισιτηρίων. Οι πελάτες αγοράζουν αντ' αυτού τα πρόχειρα φαγητά (fast food). Η πτήση δεν χρειάζεται να αποτελείται από πολυπληθές προσωπικό. Η έλλειψη προγραμματισμένων γευμάτων έχει ως αποτέλεσμα να απαιτείται ελάχιστος χρόνος καθαρισμού του σκάφους, κερδίζοντας χρήματα και χρόνο και επιτρέποντας στο αεροπλάνο να πάει γρήγορα προς την επόμενη πτήση. Το on line πρόγραμμα κρατήσεων και το διεθνές κέντρο κλήσεων αντικαθιστούν τα παραδοσιακά γραφεία κράτησης. Τέλος, όπως ήδη ειπώθηκε, τα αεροσκάφη 148 θέσεων καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα.

⁹ www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml

¹⁰ www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml

1.8 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Στο σημερινή δύσκολη πραγματικότητα για την ευρωπαϊκή αεροπλοΐα, ένας τομέας που αποδίδει εξαιρετικά καλά, είναι οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες. Ενώ οι συμβατικές εταιρείες αντιμετωπίζουν σοβαρές δυσκολίες, αποσύροντας από τα δρομολογία τους διαδρομές και μειώνοντας το προσωπικό τους, ο τομέας των no frills airlines συνεχίζει να επεκτείνεται με τεράστιο ρυθμό. Υπάρχουν στοιχεία ότι οι μεταφορείς χαμηλότερου κόστους, γίνονται ακόμη και κυρίαρχοι φορείς, σε έναν σημαντικό αριθμό διευρωπαϊκών μικρής απόστασης από σημείο σε σημείο διαδρομών.

(σχετικά με την ανάπτυξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους βλέπε παράρτημα Διάγραμμα 3 σελ.113)

Η Ευρώπη εισήλθε στη νέα αυτή αεροπλοϊκή και οικονομική πραγματικότητα το 1991 όταν ο ιρλανδικός μεταφορέας Ryanair μετασχηματίστηκε, από μια συμβατική περιφερειακή αερογραμμή σε ένα αντίγραφο της αμερικανικής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους South West Airlines. Εστίασε αρχικά στην εξυπηρέτηση της αγοράς ταξιδιών αναψυχής μεταξύ Ιρλανδίας και Ηνωμένου Βασιλείου. Η αερογραμμή όμως, είχε επίδραση και πέρα από την ιρλανδική θάλασσα. Η δεύτερη φάση της ταχείας ανάπτυξης της Ryanair περιελάμβανε την ενίσχυση ενός δικτύου ενδοκοινοτικών διαδρομών συνδέοντας τον τρίτο αερολιμένα του Λονδίνου, Stansted, με πάνω από 50 υποχρησιμοποιούμενους, δευτεροβάθμιους αερολιμένες, σε πλήθος πόλεων, κάνοντας την εταιρεία τον δεύτερο μεγαλύτερο αερομεταφορέα της Ευρώπης. Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 η British Airways δημιούργησε τη δική της

χαμηλού κόστους εταιρεία την Go και το Μάρτιο του 1995 ξεκίνησε τις λειτουργίες της και η easyJet η οποία επί του παρόντος αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο αερομεταφορέα χαμηλού κόστους. Στη συνέχεια ιδρύθηκαν διάφορες ομοιογενείς αεροπορικές εταιρείες ανά την Ευρώπη όπως για παράδειγμα η Buzz και bmi baby στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Virgin Express στο Βέλγιο, Basiq Air στην Ολλανδία και Germanair και German Wings στη Γερμανία.

(σχετικά με το μερίδιο αγοράς των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους ανά χώρα, βλέπε παράρτημα Διάγραμμα 4 σελ. 114)

Στην Ευρώπη πλέον λειτουργούν 2 μοντέλα αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Αυτό της *Ryanair* και αυτό της *easyJet*. Η *Ryanair* ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους ασκώντας πίεση σε προμηθευτές και αερολιμένες προκειμένου την επίτευξη μείωσης των χρεώσεων.

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στο πλαίσιο μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθεια της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά, η πρόσβαση σε

πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα του τονίζοντας ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών. Επιδίωξη πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμεται το συνολικό κόστος στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση την αλυσίδα αξίας η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους. Οι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι μεγαλύτεροι "παίκτες" στον κλάδο τους. Αντίθετα, συχνά οι ηγέτες κόστους επιλέγουν νησίδες/ τμήματα της αγοράς για να επικεντρωθούν¹¹.

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

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

¹¹ Στρατηγική των Επιχειρήσεων - Βασίλης Μ. Παπαδάκης

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Σύγκριση στοιχείων easyJet και Ryanair

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

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

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2: Συγκριτικός Πίνακας Τιμών

	easyJet	Ryanair	British Airways
Σάββατο 14 Μαΐου RomCiampino προς London Gatwick (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	€67.26	€66.70	€227.09 <i>(London Heathrow- Rome Fiumicino)</i>
Σάββατο 14 Μαΐου London Stansted προς Almeria (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	£80.98	£77.12	£ 100.10 <i>(London Gatwick)</i>
Σάββατο 14 Μαΐου Liverpool προς Barcelona (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	£120.98	£69.42 <i>(Girona Barcelona)</i>	-
Σάββατο 14 Μαΐου Cork προς London Gatwick (επιστροφή στις 16 Μαΐου)	€37.26	€17.36 <i>(London Stansted)</i>	-

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

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

1.9 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ελλάδα

Το αεροδρόμιο της Αθήνας χρησιμοποιείται και από τους τρεις τύπους αερογραμμών μιας και η μικρή κίνηση από τη μία μεριά και η έλλειψη άλλου αεροδρομίου από την άλλη, το θέτουν στη θέση κομβικού και περιφερειακού αεροδρομίου ταυτόχρονα.

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

- AIR BERLIN , η οποία συνδέει νησιά με διάφορες πόλεις της Γερμανίας
- AIR SCOTLAND, συνδέει Αθήνα – Γλασκώβη
- ALPI EAGLES, συνδέει Αθήνα με Νάπολη και Βενετία
- CONDOR, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με διάφορες πόλεις της Γερμανίας
- EASYJET, συνδέει Αθήνα με Λονδίνο και Βερολίνο
- GERMAN WINGS, συνδέει Αθήνα – Κολωνία
- GERMANIA EXPRESS, η οποία συνδέει την Αθήνα και επαρχιακά αεροδρόμια με διάφορες πόλεις της Γερμανίας
- HELIOS AIRWAYS, συνδέει Αθήνα με Πράγα
- MAERSK, συνδέει Αθήνα με πόλεις της Δανίας
- SNOWFLAKE, συνδέει Αθήνα με πόλεις της Δανίας και Σουηδίας
- STERLING, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με την Κοπεγχάγη
- THOMSON FLIGHTS, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με Ηνωμένο Βασίλειο
- V BIRD, η οποία συνδέει επαρχιακά αεροδρόμια με το Ντίσελντοφ

- VIRGIN EXPRESS, συνδέει την Αθήνα με διάφορες πόλεις της Ευρώπης
(όχι όμως απευθείας)
- WIZZAIR, συνδέει την Αθήνα με Βουδαπέστη

(στον πίνακα 1 του παραρτήματος παρουσιάζονται οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανά τον κόσμο σελ.115)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Γ. Μπένου, 2004
2. Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ε. Μπένου, 2002
4. Σιώμκος Γ., Στρατηγικό μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε, 1999

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker D., Developing Business Strategies, Wiley, 2001
2. Berkley H., Low-Budget Online Marketing (Self-Counsel Press Business), Self-Counsel Press, 2003
3. Baye M., Managerial Economics & Business Strategy, McGraw-Hill/Irwin, 2005
4. Calder S. , No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in the Skies, Virgin Publishing, 2002
5. Calder. S., No Frills - 'world': How No Frills Airlines Went Round the World, Virgin Pub, 2004
6. Campbell D., Stonehouse G., Houston B., Business Strategy, Butterworth-Heinemann, 2002
7. Doganis R. , Flying Off Course, Routledge, 1992
8. Doganis R. , The Airline Business in the 21st Century, Routledge, 2001
9. Dolan R., Strategic Marketing Management (Practice of Management), Harvard Business School Press, 1992
10. Freiberg J., Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Broadway, 1998
11. Gittel J., The Southwest Airlines Way : Using the Power of Relationships to Achieve High Performance, McGraw-Hill, 2002

12. Jones L., Easyjet: The Story Of England's Biggest Low-cost Airline, Aurum Press, 2005
13. Kourdi J., Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making (The Economist Series), Bloomberg Press, 2003
14. Kotler P., Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets, Free Press, 1999
15. O'Connor W., An Introduction to Airline Economics, Praeger Publishers, 2000
16. Porter M., Cases in competitive strategy,. Free Press, 1983
17. Shaw S. , Airline Marketing and Management, Ashgate, 2004
18. Wynbrandt J. , Flying High, John Wiley and Sons Ltd, 2004
19. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, Pearson Higher Education, 2003

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.attitudetravel.com/greece/lowcostairlines/
2. www.alexanderconsulting.com/bw/blueart53.htm
3. www.answers.com/topic/no-frills - 40k
4. www.airsahara.net/airsahara/releasesjuly04j.jsp - 39k
5. www.airliners.de/wissen/specials/lowcost/businessmodell.php - 36k
6. www.airmalta.com/page.jsp?id=2808&siteid=1 - 20k
7. www.airguideonline.com/airguide9906.htm - 27k
8. www.airlinequality.com/Forum/germania.htm - 19k -
9. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20low-costTRBtext.PDF budgettravel.com/euroair.htm
10. www.airlinequality.com/Forum/easy.htm
11. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20Low-cost04.pdf -
12. www.bep.gr/deltio.php?id_deltiou=270 –
13. www.bizhelp24.com/news/feb04/no-frills-business-travel.shtml
14. www.bplans.com/spv/3217/index.cfm?affiliate=bplans

15. [www. bized.ac.uk/compact/easyJet/easyindex.htm](http://www.bized.ac.uk/compact/easyJet/easyindex.htm)
16. www.budgettravel.com/airfares.htm - 11k
17. www.budget-travel-worldwide.com/scheduledairlines.html
18. www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm
19. www.cor.eu.int/el/press/press_04_07054.html
20. www.cheapflights.co.uk/low-cost-airline/low-cost-deals.html
21. www.cnn.com/2004/TRAVEL/02/26/bi.no.frills.airlines.ap/ - 50k
22. www.cbs.marketwatch.com/news/story.asp?guid=%7BD63495ED-D3F9-4911-812C-8F5D6C4B5B44%7D&siteid=mktw
23. www.dw-world.de/dw/article/0,1564,971485,00.html
24. [www. discount-flight.blogspot.com](http://www.discount-flight.blogspot.com)
25. www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml
26. www.essaycrawler.com/viewpaper/45142.html
27. www.exampleessays.com/viewpaper/86376.html
28. www.flights-to-fuerteventura.co.uk/ftf/no_frills_airline/uk.html
29. [www. flybudget.com/mainpage.html](http://www.flybudget.com/mainpage.html)
30. www.flightlevel.20megsfree.com/
31. www.gr.amadeus.com/solutions/solutions2/solutions21.asp
32. [www. goeurope.about.com/od/scenictraintravel/](http://www.goeurope.about.com/od/scenictraintravel/)
33. www.gao.gov/highlights/d04837thigh.pdf
34. [www. goeurope.about.com/od/scenictraintravel/](http://www.goeurope.about.com/od/scenictraintravel/)
35. www.hatta.gr/kladika/imerida.htm
36. www.hellenic.org/news/europe/bbc/2001/01-10-25.bbc.html
37. www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines.html
38. www.in.gr/news/septem/economy5.htm
39. www.india-airfares.com/aboutUs.htm
40. www.londontown.com/sightseeing/index2.phtml?prodcateg=511
41. www.leeds-uk.com/flights/openjet.htm - 18k
42. www.lufthansa-city-center.spb.ru/e-bus_trav/?prt_id=54
43. www.Mercer Management Consulting.org
44. www.marketresearch.com/map/prod/862142.html
45. www.marketingprofs.com/ea/qst_question.asp?qstid=6843 - 37k –
46. www.msnbc.msn.com/id/8914189/ - 60k
47. www.mi-travel.com

48. www.no-frills-flights.com
49. www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/2838073.stm
50. www.news.bbc.co.uk/go/click/rss/0.91/public/-/1/hi/business/4034341.stm
51. www.news.airwise.com/stories/2004/11/1101206700.html
52. www.nexwebsites.com/Members/mb/Student/messages/6.html
53. www.newtravelagent.com
54. www.pollina-tours.com/cheep-air-fares-air-tickets.html
55. www.rin.org.uk/pooled/articles/
56. www.realholiday.co.uk/html/no_frills_airlines.html
57. www.rediff.com/money/2004/aug/17guest.htm
58. www.rediff.com/money/2003/dec/17debate.htm - 27k
59. www.rodiki.gr/newsarchivedetails.asp?articleID=5029
60. www.researchandmarkets.com/reports/c5549
61. www.reviewcentre.com/reviews2752.html
62. www.researchandmarkets.com/reports/1382/ - 28k -
63. www.thebigproject.co.uk/budget/
64. www.traveldailynews.com/makeof.asp?central_id=459&permanent_id=32 -
65. www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=19298&subcategory_id=45
66. www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=224&lng=2
67. www.touristnews.gr/mag/index.php/article/articleview/31/1/23/
68. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=15328&subcategory_id=2
69. www.travelweekly.co.uk/Issue3.htm
70. www.tourismsociety.org/books_nofrills.htm
71. www.thescotsman.scotsman.com/index.
72. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=19286&subcategory_id=53 -43k
73. www.uk-shop-index.co.uk/easyJet.html
74. www.uk-air.net/tickets.htm - 26k

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ EASYJET

2.1 Εισαγωγικά Στοιχεία

Η εταιρεία easyJet δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηγιάννου. Από την πρώτη πτήση το Νοέμβριο του 1995 που περιλάμβανε δύο πτήσεις Luton – Glasgow – Edinburgh με δύο αεροσκάφη τύπου Boeing 737, φτάνει στο σήμερα με ένα δίκτυο 217 διαδρομών (*σχετικά με το δίκτυο και το πρόγραμμα πτήσεων βλέπε παράρτημα, σχήμα 1 σελ. 126 και πίνακα 2 σελ. 127*), σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, έχοντας 114 αεροσκάφη στην κατοχή της και αποτελώντας πλέον ηγετική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

(σχετικά με την χρηματοοικονομική πορεία της easyJet βλέπε παράρτημα, πίνακας 6 σελ. 137)

2.2 Ιδρυτής και Ιδιοκτήτης της easyJet

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου γεννημένος στην Κύπρο το 1967 πριν την easyJet, είχε ιδρύσει την Stelmar Tankers, μια ναυτιλιακή εταιρεία όπου το 2001 εισήχθη στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στην εταιρεία αυτή διατηρεί ακόμα σημαντικό μερίδιο μετοχών, δεν αποτελεί όμως πια μέλος της διοίκησης. Η ιδέα για δημιουργία ευρωπαϊκής αερογραμμής χαμηλού κόστους ήρθε στον νεαρό επιχειρηματία το 1994 όταν ταξίδεψε με την South West Airlines, τον

πετυχημένο αερομεταφορέα της Αμερικής. Η εμπειρία του αυτή λειτούργησε καταλυτικά στην απόφασή του για τη δημιουργία της νέας αυτής επιχείρησης στην ευρωπαϊκή αγορά. Ζήτησε από τον πατέρα του, Λουκά Χατζηιωάννου κύπριο εφοπλιστή μεγιστάνα, να επενδύσει στην ιδέα του. Έτσι το 1995 αφού έλαβε 5 εκ. λίρες από τον πατέρα του, δημιούργησε την *easyJet*, την εταιρεία που έμελλε να παίξει καθοριστικό και πρωταγωνιστικό ρόλο στις εξελίξεις και την ιστορία των ευρωπαϊκών αερογραμμών. Παραφράζοντας το σλόγκαν των Βρετανικών Αερογραμμών “The world’s Favorite Airline” (η αγαπημένη αεροπορική εταιρεία του κόσμου), χαρακτηρίζει την *easyJet* “The web’s Favorite Airline” (η αγαπημένη αεροπορική εταιρεία του Διαδικτύου). Ο ιδρυτής της εταιρείας ακολούθησε μια άμεση και προσωπική προσέγγιση ως προς τους πελάτες της εταιρείας. Περίπου τρεις φορές την εβδομάδα πετούσε με τα αεροσκάφη της εταιρείας και συζητούσε με τους επιβάτες. Επιπλέον ήταν παρών πολύ συχνά στον βασικό αερολιμένα της εταιρείας στο Luton πρόθυμος να συζητήσει με τους πελάτες και να βοηθήσει στην επίλυση προβλημάτων. «Οι άνθρωποι θα κάνουν πράγματα αν δουν το αφεντικό τους να κάνει ακριβώς τα ίδια», σχολιάζει ο Στέλιος Χατζηιωάννου πιστεύοντας πως η καθοδήγηση μέσω παραδειγμάτων και η επαρκής πληροφόρηση των υπαλλήλων για τα σημαντικά θέματα της εταιρείας δημιουργεί ικανά και αξιόπιστα στελέχη. Το 1998 δημιούργησε τον όμιλο επιχειρήσεων *easyGroup* με στόχο την πλήρη εκμετάλλευση του εμπορικού σήματος “easy” για επιχειρήσεις πλην της *easyJet*. Έτσι δημιούργησε τις¹² :

- Easy Internet Café, μια αλυσίδα internet καφετεριών
- Easy Car, μια επιχείρηση ενοικίασης αυτοκίνητων χαμηλού κόστους

¹ http://www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keypersonnel.htmlwww.easyJet.com

- Easy Value, μια επιχείρηση σύγκρισης τιμών διαδικτύου
- Easy Money, μια υπηρεσία χρηματοδότησης
- Easy.com, μια πύλη Διαδικτύου με υπηρεσίες και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Easy Bus, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση μεταφορών με λεωφορεία
- Easy Music, που αφορά την on line μεταφορά μουσικής
- Easy Cinema, αλυσίδα κινηματογραφικών αιθουσών χαμηλού κόστους
- Easy Hotel, αλυσίδα ξενοδοχείων χαμηλού κόστους
- Easy Cruise, επιχείρηση που αναλαμβάνει την οργάνωση κρουαζιέρων με χαμηλό κόστος
- Easy Pizza, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση παράδοσης πίτσας μέσω διαδικτύου
- Easy Telecom και Easy Mobile, επιχειρήσεις σταθερής και κινητής τηλεφωνίας
- Easy4Men, επιχείρηση πώλησης ανδρικών ειδών προσωπικής υγιεινής

Δεν υπάρχει καμία εταιρική συμμετοχή μεταξύ της easyJet και των εταιρειών της easyGroup. Λειτουργούν ανεξάρτητα από αυτήν, αν και μερικές συμφωνίες μαικτού marketing υπάρχουν. Το 2002 ο Στέλιος Χατζηιωάννου αποσύρθηκε από την ηγεσία της easyJet. Ως τότε κρατούσε τη θέση του προέδρου και διευθυντή. Διατηρεί όμως ακόμα, μαζί με την οικογένειά του, μεγάλο μερίδιο μετοχών. Ο ιθύνων νους της επιχείρησης, δικαιολόγησε την απόφασή του να αποχωρήσει από την ενεργό δράση της easyJet δηλώνοντας σε συνέντευξή του στους Financial Times, πως απολαμβάνει να ιδρύει επιχειρήσεις και να τις αναπτύσσει, τη στιγμή όμως που αυτές επιτύχουν οικονομικά χάνει το ενδιαφέρον του και στρέφεται σε νέα εγχειρήματα.

2.3 Η Φιλοσοφία της easyJet

Η easyJet κρατά τα κόστη χαμηλά με την εξάλειψη των περιττών δαπανών και των "διακοσμητικών στοιχείων" που χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές αερογραμμές. Αυτό γίνεται με διάφορους τρόπους όπως¹³ :

- ◆ **Η χρήση του Διαδικτύου για να μειωθούν οι δαπάνες.** Η easyJet ήταν μια από τις πρώτες αερογραμμές που χρησιμοποίησαν το Διαδίκτυο για να πωλήσουν αεροπορικές θέσεις τον Απρίλιο του 1998. Τώρα, περίπου το 95% των καθισμάτων πωλούνται μέσω του Διαδικτύου, κάτι που καθιστά την easyJet έναν από τους μεγαλύτερους λιανοπωλητές του Διαδικτύου στην Ευρώπη.
- ◆ **Μεγιστοποίηση της χρήσης των ουσιαστικών χαρακτηριστικών.** Έτσι κάθε αεροσκάφος και το πλήρωμα χρησιμοποιούνται αποδοτικότερα με αποτέλεσμα την σημαντική μείωση του κόστους.
- ◆ **Ταξίδι άνευ εισιτηρίου (Ticketless Travel).** Οι επιβάτες λαμβάνουν αντί εισιτηρίου ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που περιέχει όλες τις λεπτομέρειες του ταξιδιού τους. Αυτό βοηθά να μειωθεί σημαντικά το κόστος.
- ◆ **Κανένα ελεύθερο γεύμα.** Η εξάλειψη του τομέα σίτισης επί του αεροσκάφους μειώνει το κόστος, την γραφειοκρατία και τη διαχείριση. Οι επιβάτες μπορούν να αγοράσουν τρόφιμα και ποτά επί του σκάφους.

¹³ www.easyjet.com/EN/About/Information/index.html

- ◆ **Η αποδοτική χρήση των αερολιμένων.** Η easyJet πετά σε αερολιμένες όλης της Ευρώπης (και κεντρικούς), κερδίζει όμως, λόγω του γρήγορου turnaround (περίπου 30 λεπτά) και τις προοδευτικές συμφωνίες δαπανών προσγείωσης με τους αερολιμένες.
- ◆ **Οι χωρίς χαρτί διαδικασίες.** Από την έναρξή της η easyJet απλοποίησε τις πρακτικές εργασίας της, μη χρησιμοποιώντας βάση εγγράφων. Η διαχείριση και η διοίκηση της επιχείρησης γίνονται εξ ολοκλήρου από συστήματα IT που μπορούν να προσεγγιστούν μέσω ασφαλών κεντρικών υπολογιστών από οποιοδήποτε στον κόσμο επιτρέποντας στην εταιρεία να έχει τεράστια ευελιξία.

Σε ότι αφορά την διοίκηση, η εταιρεία στηρίζεται στην επίπεδη μορφή management, ελαχιστοποιώντας τα επίπεδα διοίκησης. Όλοι οι υπάλληλοι, ακόμα και οι υπάλληλοι γραφείου, ενθαρρύνονται να ντύνονται άνετα. Χαρακτηριστικά αναφέρεται πως «οι γραβάτες απαγορεύονται σε όλους πλην των πιλότων»!

(σχετικά με το προσωπικό της easyJet βλέπε παράρτημα, πίνακας 5 σελ. 137)

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για τη διαφήμιση και προώθηση της εταιρείας είναι κυρίως το Διαδίκτυο, το ραδιόφωνο, διαφημίσεις πάνω σε μέσα μαζικής μεταφοράς π.χ. λεωφορεία (mobile display unit) και γιγαντοαφίσες σε κεντρικές λεωφόρους. Η τηλεόραση δεν προτιμάται μιας και το τεράστιο κόστος που απαιτείται για προωθητικές καμπάνιες από το μέσο αυτό, αντίκειται στην αρχή του περιορισμού του κόστους της εταιρείας. Επιπλέον η διαφήμιση της εταιρείας

κατά κύριο λόγο αφορά τη γνωστοποίηση κάποιας προσφοράς της εταιρείας και όχι την ίδια καθαυτή την εταιρεία. Π.χ. easyJet Αθήνα-Λονδίνο από 99€ μόνο!

Η easyJet αυτήν την περίοδο έχει λειτουργούσες βάσεις σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο και την ηπειρωτική Ευρώπη. Είναι μια αληθινά ευρωπαϊκή επιχείρηση, μια από τις λίγες αερογραμμές που εκμεταλλεύθηκαν στο έπακρο και με επιτυχία τις μεταρρυθμίσεις που προσφέρθηκαν από την ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αεροπορίας.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως ο πολλαπλασιασμός των ευρωπαϊκών αερογραμμών που χρησιμοποιούν ένα επιχειρησιακό πρότυπο παρόμοιο με αυτό της easyJet έγινε πραγματικότητα μετά από την άρση των ελέγχων της ευρωπαϊκής βιομηχανίας το 1992. Από τότε, οποιοσδήποτε ευρωπαϊκός μεταφορέας θα μπορούσε να πετάξει σε οποιοδήποτε προορισμό ελεύθερα. Αυτή η άρση των ελέγχων απελευθεροποίησε το αεροπορικό ταξίδι, ειδικά στο Ηνωμένο Βασίλειο. Νέες αερογραμμές δημιουργήθηκαν και οι ταξιδιώτες μπορούσαν να ταξιδέψουν από σχεδόν οποιοδήποτε αερολιμένα του Ηνωμένου Βασιλείου σχεδόν οπουδήποτε, σε πολύ χαμηλές τιμές.

Η άρση των ελέγχων, εντούτοις, οδήγησε στη δημιουργία λιγότερων ανταγωνιστικών εταιρειών απ' ό,τι στις ΗΠΑ. Το 1999, μόνο 3-5% των επιβατών της Ευρώπης ταξίδεψε με έναν χαμηλού κόστους μεταφορέα, έναντι του 24% στις ΗΠΑ. Σε μερικές διαδρομές στην Ευρώπη, η υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών των σιδηροδρόμων ταχύτητας ανταγωνίστηκε άμεσα με τις αερογραμμές. Επιπλέον, οι εμπειρογνώμονες θεωρούσαν ότι το κόστος μιας αερογραμμής στην Ευρώπη ήταν, κατά μέσον όρο, 40% υψηλότερο απ' ό,τι στις

ΗΠΑ. Δικαιολογημένα, λίγοι χαμηλού κόστους μεταφορείς, κατάφεραν να πετύχουν. Από τους 80 μεταφορείς που δημιουργήθηκαν μετά από το 1992 οι 60 χρεοκόπησαν μέχρι το 1996. Εντούτοις, οι αναλυτές προέβλεψαν ότι η ευρωπαϊκή αγορά αεροπορικών μεταφορών χαμηλού κόστους θα μπορούσε να αυξηθεί κατά τουλάχιστον 300% το 2004.

2.4 Τιμολογιακή Πολιτική

Η easyJet σε ότι αφορά την τιμολογιακή της πολιτική, ακολουθεί μια απλή δομή. Οι τιμές παρατίθενται με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει ευελιξία επιλογής στους πελάτες για το που και πότε θα αποφασίσουν να ταξιδέψουν, δίχως περιορισμούς, μιας και οι χαμηλές τιμές δεν παρέχονται με όρους. Για παράδειγμα οι περισσότερες παραδοσιακές αερογραμμές προσφέρουν οικονομικές τιμές για τον ταξιδιώτη που επιθυμεί να περάσει ένα Σάββατο στην επισκεπτόμενη πόλη. Δεν υπάρχουν αντιστοίχως χαμηλές τιμές για ταξίδια που γίνονται κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Ο τρόπος που ορίζονται οι τιμές είναι βασισμένος στην προσφορά και τη ζήτηση. Έτσι, όσο νωρίτερα πραγματοποιηθεί η κράτηση, τόσο πιο χαμηλή θα είναι η τιμή. Μερικές φορές όμως, λόγω δυνάμεων αγοράς οι τιμές μπορεί να μειωθούν περαιτέρω.

Το σύστημα κρατήσεων ελέγχεται καθημερινά για όλες τις μελλοντικές πτήσεις με αποτέλεσμα να γίνεται διαπίστωση για τις πιο δημοφιλείς διαδρομές. Όταν διαπιστωθεί πως οι κρατήσεις για μια διαδρομή είναι υψηλότερες από το κανονικό, τότε, ανεβαίνει η τιμή με αποτέλεσμα να μην τελειώνει μήνες πριν η διαθεσιμότητα των δημοφιλών πτήσεων και η εταιρεία να αυξάνει τα έσοδά της.

Όπως και να έχει, η easyJet δεσμεύεται να προσφέρει το φθηνότερο εισιτήριο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.

2.5 Σημαντικά Ιστορικά Στοιχεία της easyJet¹⁴

Τον Μάρτιο του **1995** η easyJet εκδηλώνει ενδιαφέρον να προσφέρει προγραμματισμένες χαμηλού κόστους πτήσεις στην Ευρώπη, με αποτέλεσμα τον Οκτώβριο του ίδιου έτους να δημιουργηθεί το «σπίτι» της easyJet στο αεροδρόμιο του Luton. Παράλληλα ανοίγει το τηλεφωνικό κέντρο της εταιρείας και στις 23 του μήνα γίνεται η πρώτη κράτηση. Το Νοέμβριο του 1995 πραγματοποιούνται εναρκτήριες πτήσεις από το Luton στο Edinburgh και τη Glasgow, που υποστηρίζονται από τη διαφημιστική εκστρατεία "κάνοντας την πτήση τόσο προσιτή όσο ένα τζιν - £29 η πτήση", "making flying as affordable as a pair of jeans -£29 one way". Τότε η επιχείρηση είχε δύο μισθωμένα αεροσκάφη τύπου Boeing 737-200 και λειτουργούσε ουσιαστικά ως "εικονική αερογραμμή".

Ιανουάριος **1996** και η easy jet προσθέτει και τρίτο προορισμό Luton – Aberdeen. Τρεις μήνες μετά η εταιρεία παίρνει στην κατοχή της τα πρώτα της αεροσκάφη και κάνει την πρώτη της πτήση εκτός Ηνωμένου Βασιλείου και συνδέει Luton- Amsterdam. Τον Ιούνιο προστίθενται οι προορισμοί Nice και Barcelona.

Η easyJet δημιουργεί την ιστοσελίδα της *easyJet.com* για να παρέχει πληροφορίες τον Απρίλιο του **1997** και τον Σεπτέμβρη του ίδιου έτους

¹⁴ www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keyevents.html

παραγγέλλει 12 καινούργια Boeing 737-300s για παράδοση μέχρι το 2000. Ένα μήνα μετά της απονέμεται το Air Operating Certificate το οποίο σήμαινε πως αναγνωρίστηκε ως οικονομικά βιώσιμη αερογραμμή. Ως τότε λειτουργούσε υπό τις εταιρείες AOC of the air Foyle και την British Airways. Ξεκινά καινούρια διαδρομή Liverpool – Amsterdam. Η επιλογή των αεροδρομίων γίνεται με βάση το χαμηλό κόστος. Τον Δεκέμβρη ξεκινά πτήσεις προς Geneva, ένας προορισμός που αργότερα θα γίνει αεροδρομική βάση της εταιρείας.

Τον Μάρτιο του **1998** η easyJet αγοράζει το 40% μιας ελβετικής αεροπορικής εταιρείας charter την TEA Basel AG για 3 εκ. Ελβετικά φράγκα. Αυτή η αερογραμμή μετονομάστηκε αργότερα "easyJet Switzerland" και μετατέθηκε στη Geneva. Απρίλιο του 1998 η easyJet πραγματοποιεί την πρώτη κράτηση-πώληση μέσω της ιστοσελίδας της, ενώ οι τηλεφωνικές κρατήσεις συνεχίζονται και τον Ιούλιο παραγγέλλει 15 καινούργια αεροσκάφη 737-700 Boeing επόμενης γενιάς για \$500 εκ. Το πρώτο αεροσκάφος παραδόθηκε στις 13 Οκτωβρίου 2000 στο Seattle.

Τον Ιανουάριο του **1999** εκπέμπεται στην ITV η σειρά "Airline" που απεικονίζει τη ζωή των επιβατών και του προσωπικού της easyJet. Τον Φεβρουάριο το αεροδρόμιο του Liverpool καθιερώνεται επίσημα ως βασικός αερολιμένας για τα αεροσκάφη και τα πληρώματα που εδρεύουν στα βορειοδυτικά. Τον Απρίλιο η TEA Basel AG αλλάζει το όνομά της σε easyJet Switzerland και γίνεται ο τρίτος αερολιμένας βάσεων για την αερογραμμή. Τον Ιούνιο η easyJet αυξάνει το ποσοστό κατοχής της easyJet Switzerland σε 49% με δικαίωμα και για το υπόλοιπο 51%. Τον επόμενο μήνα η easyJet Switzerland εγκαινιάζει τις

υπηρεσίες από τη Geneva στη Nice το Amsterdam και τη Barcelona (τις πρώτες υπηρεσίες της easyJet πλήρως εκτός Ηνωμένου Βασιλείου). Η easyJet ισχυρίζεται πως η Swissair χρησιμοποιεί την πολιτική επιρροή της για να αναγκάσει την ελβετική κυβέρνηση να αποτρέψει την easyJet από τη διεκπεραίωση μιας σχεδιασμένης υπηρεσίας πτήσεων μεταξύ Geneva και Barcelona προκειμένου να προστατευθεί η θέση της στη διαδρομή (αυτή η κίνηση είναι παράνομη εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης από το 1993). Η easyJet προσπερνά τους περιορισμούς οργανώνοντας μια δωρεάν πτήση επιβατών. Στη συνέχεια σύστασε μια επιχείρηση την “easyJet Tours” μέσω της οποίας θα εκτελούταν η πτήση από Geneva. Η Swissair ήταν αδύνατο να αντιπτεθεί σε αυτή την εταιρεία charter πτήσεων. Μέχρι και σήμερα η Swissair αποτελεί το κακό παράδειγμα για τις κακόβουλες προσπάθειές της να εμποδίσει τον θεμιτό και υγιή ανταγωνισμό. Νέος κύκλος της σειράς "Airlines" ξεκινά στην ITV τον Σεπτέμβρη, προσελκύοντας περίπου 9 εκατομμύρια θεατές σε κάθε επεισόδιο. Η British Airways δημιουργεί προβλήματα και η αερογραμμή σταματά για λίγο την εμπορεία. Τον Οκτώβρη οι πωλήσεις της easyJet μέσω του διαδικτύου περνούν το ένα εκατομμύριο (η πρώτη on-line πώληση έγινε τον Απρίλιο του 1998). Ο Στέλιος Χατζηγιάννου ψηφίζεται ως επιχειρηματίας του Λονδίνου για το έτος από το London Electricity Londoner of the Year Awards. Η easyJet ψηφίζεται ως η καλύτερη αερογραμμή χαμηλού κόστους από τους αναγνώστες του περιοδικού Business Traveller (*σχετικά με τα βραβεία της easyJet βλέπε παράρτημα, πίνακας 3 σελ.131*). Τον Νοέμβριο η easyJet επιλέγεται ως επιχείρηση Superbrand από το Superbrand Council η οποία αναγνωρίζει τις επιχειρήσεις με σημαντικό εμπορικό σήμα. Άλλες επιχειρήσεις Superbrand είναι η Virgin, η Coca cola, η Manchester United κ.α. Τον επόμενο

μήνα το περιοδικό του marketing περιγράφει την έναρξη της easyJet ως "μία από τις 100 μεγαλύτερες στιγμές του marketing στον 20^ο αιώνα".

Τον Ιανουάριο του **2000** η easyJet προωθεί εκστρατεία ενάντια στις προτεινόμενες κυβερνητικές αλλαγές σε ότι αφορά το Air Passenger Duty, ένας φόρο που επιβαρύνει τους επιβάτες αερογραμμών. Δύο μήνες μετά αυξάνει την έκπτωση των online κρατήσεων σε £2.50 για κάθε ταξίδι, το πιο υψηλό επίπεδο μόνιμης έκπτωσης από οποιαδήποτε άλλη αερογραμμή. Πωλεί 2 εκατομμύρια καθίσματα που καταδεικνύουν την τεράστια αύξηση των on-line πωλήσεων. Οι αλλαγές στο Air Passenger Duty που αναγγέλλονται από τον Καγκελάριο στον προϋπολογισμό είναι ευνοϊκές για την εταιρεία. Δίνεται παραγγελία για 17 καινούργια Boeing 737-700s. Αμέσως μετά εισάγεται νέα μέθοδος on line κρατήσεων και μπορεί να πραγματοποιηθεί κράτηση δύο μήνες πριν την ημερομηνία αναχώρησης μέσω Διαδικτύου. Παράλληλα προωθεί εκστρατεία για να σταματήσει τη Barclays η οποία λειτουργούσε ληστρικά προς τους πελάτες της με την αύξηση του κόστους προσγείωσης κατά 300%. Ως τμήμα της εκστρατείας, η αερογραμμή απαιτεί από τον John Prescott να ρυθμίσει τον αερολιμένα της Luton Barclays με τον ίδιο τρόπο όπως των λοιπών αερολιμένων του Λονδίνου. Η easyJet είναι η πρώτη χαμηλού κόστους αερογραμμή που προωθεί μια βάση πληροφοριών των αφίξεων στον ιστιοχώρο της. Τον Μάιο οι Ελβετοί ψηφίζουν την συμμετοχή της χώρας τους στην ενιαία ευρωπαϊκή αγορά αεροπορίας, για πιο φθηνά εισιτήρια και η easyJet υποστηρίζει την απόφαση με έντονη διαφήμιση. Τα γεγονότα οδηγούν τον Στέλιο Χατζηγιάννου σε διαμαρτυρία έξω από το υποκατάστημα της τράπεζας Barclays στο Luton, για να σταματήσουν να δρουν εναντίον των επιβατών της

easyJet. Τρία εκατομμύρια καθίσματα πωλούνται on-line και η εταιρεία φθάνει στα 10 εκ. επιβάτες από την έναρξη λειτουργίας της. Η 4η σειρά προγράμματος "Airlines" ITV αρχίζει. Κάθε Παρασκευή περίπου 40% του τηλεοπτικού κοινού παρακολουθεί τη σειρά. Τον Αύγουστο ολοσέλιδα αφιερώματα στον έντυπο τύπο προειδοποιούν τους καταναλωτές για τον κίνδυνο λειτουργίας των αερογραμμών χαμηλού κόστους, αν η Barclays επιτύχει την αύξηση του κόστους προσγείωσης στους επιβάτες της easyJet κατά 300%. Τον επόμενο μήνα η αίτηση της easyJet να υποδειχθεί ο αερολιμένας του Luton ως συντονισμένος αερολιμένας, απορρίπτεται από την κυβέρνηση η οποία υποστηρίζει ότι αυτό δεν είναι δίκαιο χωρίς όμως να σημαίνει πως η κυβερνητική πλευρά δεν αφήνει άλλες διόδους έκκλησης. Η easyJet, ως τώρα, έχει πωλήσει συνολικά 4εκ. αεροπορικές θέσεις μέσω του Διαδικτύου. Το 85% των εβδομαδιαίων πωλήσεων γίνεται μέσω Διαδικτύου. Δύο νέοι μη-ανώτεροι διευθυντές διορίζονται στην επιτροπή: ο Tony Illsley, Chief Executive της Telewest Communications PLC από τον Σεπτέμβριο του 1998 μέχρι τη συγχώνευσή της με την Flextech τον Μάιο του 2000 και ο Colin Day, Chief Financial Officer της Reckitt Benckiser PLC, από τον Αύγουστο του 2000. Τον Νοέμβρη η British Airways αναγγέλλει ότι πρόκειται να πωλήσει το τμήμα της χαμηλού κόστους, την εταιρεία Go, η οποία παρουσιάζει ζημία £21.8 εκ. μέχρι τον Μάρτιο του 2000. Οι μετοχές της easyJet αναγνωρίζονται τυπικά στο χρηματιστήριο του Λονδίνου σε μια τιμή προσφοράς 310p. Στο τέλος του έτους ο ιστοχώρος της easyJet προωθείται στα ισπανικά. Ο Στέλιος Χατζηιωάννου μπαίνει στο βιβλίο Guinness ως ο νεότερος πρόεδρος προγραμματισμένων αερογραμμών όταν δημιούργησε την easyJet το 1995 σε ηλικία 28 ετών.

Ιανουάριος **2001** και η easyJet προωθεί τρεις νέες διαδρομές από το Amsterdam στο Belfast, το Edinburgh και τη Nice. Αυτό είναι ένα σημαντικό βήμα στην ανάπτυξη του αεροδρομίου του Schiphol ως τέταρτη βάση της αερογραμμής. Τον Φεβρουάριο κερδίζει το πρώτο βραβείο Best Value στην κατηγορία Visa e-tail Awards. Ένα μήνα μετά η easyJet προηγείται στην έρευνα ένωσης καταναλωτών Holiday Which?, ως η μόνη χαμηλού κόστους αερογραμμή που ταξινομείται υψηλότερα στον πίνακα ικανοποίησης πελατών. Η πέμπτη σειρά "Airlines" της LWT αρχίζει, προσελκύοντας τον εντυπωσιακό αριθμό των 3εκ. τηλεθεατών ανά επεισόδιο. Η easyJet αρχίζει σχεδιασμένες πτήσεις στη διαδρομή Geneva - Barcelona μιας και η Swissair εγκαταλείπει τις υπηρεσίες της σε αυτήν την διαδρομή. Τον Απρίλιο αναγγέλλει τη μαζική επέκταση διαδρομών με πέντε νέες υπηρεσίες που θα αρχίσουν κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού του 2001: Amsterdam - Barcelona και Glaskow, Belfast- Edinburgh και Glaskow και London Gatwick - Nice. Η easyJet εντάσσει στις διαδρομές της και αυτήν του Amsterdam -London Gatwick. Οι αλλαγές στο Air Passenger Duty (APD) τέθηκαν σε ισχύ, καθιερώνοντας μείωση των φόρων σε πτήσεις μέσα στην Ευρώπη κατά £5. Η easyJet είχε πιέσει επιτυχώς τη βρετανική κυβέρνηση για να κάνει αυτές τις αλλαγές στο APD. Τον Ιούνιο ονομάζεται 2^η μεγαλύτερη αερογραμμή του Ηνωμένου Βασιλείου σε μια έκθεση που δημοσιεύεται από τους κορυφαίους ερευνητικούς εμπειρογνώμονες, Jupiter MMXI. Η easyJet κερδίζει το βραβείο της καλύτερης ιστοσελίδας από έρευνα της Guardian και Observer Travel Awards. Τον επόμενο μήνα μετά από την επιτυχία της πέμπτης σειράς "Airlines" στο LWT, μια άλλη νέα σειρά αναγγέλλεται. Επιπροσθέτως φθάνει ένα νέο ρεκόρ online πωλήσεων, πραγματοποιώντας 10 εκ. πωλήσεις μέσω της ιστοσελίδας της. Στο τέλος του

καλοκαιριού του έτους η easyJet προωθεί τέσσερις νέες διαδρομές: Belfast - Glasgow, Edinburgh, Glasgow, Barcelona. Τον Οκτώβριο αναγγέλλει το σύνολο των αποτελεσμάτων του έτους όπου τα προ φόρων κέρδη φτάνουν τα £40 εκατομμύρια. Επιπλέον αναγγέλλεται η έναρξη της διαδρομής London Gatwick προς Barcelona. Στο τέλος του έτους η easyJet συνεχίζει να αναπτύσσεται στο London Gatwick με την αναγγελία τεσσάρων νέων διαδρομών (Edinburgh, Malaga, Majorca και Zurich), κάνοντας την easyJet τη δεύτερη μεγαλύτερη σχεδιασμένη αερογραμμή στον αερολιμένα.

Τον Μάρτιο του **2002** η easyJet αναγγέλλει την ογκώδη ανάπτυξη της στο Παρίσι με την έναρξη τεσσάρων καινούργιων διαδρομών σε Liverpool, London Luton και Nice από το αεροδρόμιο Paris Charles le Gaulle, και σε Nice από το αεροδρόμιο Paris Orly. Μόλις έναν μήνα μετά αναγγέλλει την έναρξη της διαδρομής από το London Gatwick στην Αθήνα, την πρόθεση της να αγοράσει την Go και να αποκοπήσει την BA Deutsche. Τον Αύγουστο η easyJet και η Go ολοκληρώνουν την συμφωνία συγχώνευσης για να δημιουργήσουν τον αριθμό ένα της Ευρώπης αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους. Το φθινόπωρο η easyJet αναγγέλλει την απόφαση να οριστεί η Airbus ως βασικός προμηθευτής των αεροσκαφών της, υπό την έγκριση των μετόχων της. Το επιχειρησιακό πρότυπο της easyJet ως τότε στηριζόταν στην αρχή ύπαρξης ενός τύπου αεροσκαφών που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δίκτυο, οποιαδήποτε στιγμή, από οποιοδήποτε πλήρωμα. Εμφανίστηκε να είναι αντιφατικό όταν υπέγραψε συμφωνία με την Airbus για να αγοράσει 120 αεροσκάφη με παράδοση από τον Σεπτέμβριο του 2003 και για 5 έτη, με τη "προστασία τιμών" για μια περαιτέρω αγορά 120 αεροσκαφών Airbus A319 έως το 2012.

Υπάρχουν αξιοπρόσεχτες διαφορές μεταξύ του Boeing 737 και του Airbus A319. Το Airbus είναι μεγαλύτερο και βαρύτερο (περίπου 4 τόνους), και είναι επίσης περίπου 14 ίντσες μεγαλύτερο. Αυτές οι πρόσθετες ίντσες εξυπηρετούν στο να δημιουργήσουν έναν ευρύτερο διάδρομο και να επιτρέψουν στο πλήρωμα και τους επιβάτες να κινηθούν γύρω από την καμπίνα ευκολότερα, βοηθώντας επίσης να περιοριστεί ο χρόνος του turnaround στο ελάχιστο. Επιπλέον, το Airbus 319 έχει 156 καθίσματα, έναντι 149 του Boeing 737s. Τελικά αποφασίστηκε και το Boeing 737-700s και το Airbus A319s να χρησιμοποιούνται σε όλες τις διαδρομές της easyJet, διατηρώντας την αρχή «οποιοδήποτε αεροσκάφος, οποιαδήποτε διαδρομή» του επιχειρησιακού προτύπου της easyJet (σχετικά με τα αεροσκάφη βλέπε παράρτημα, πίνακας 4 σελ. 136). Το Νοέμβριο του 2002 ο Στέλιος Χατζηγιάννου αποχωρεί από πρόεδρος της easyJet και ο Sir Colin Chandler καταλαμβάνει τη θέση. Τον Δεκέμβριο η easyJet επιτυγχάνει τη συγχώνευση με την Go μέσω αναγγελίας ενός ενιαίου πιστοποιητικού χειριστών αέρα (AOC) και την έναρξης ενός ενοποιημένου δικτύου πωλήσεων.

Στις 30 Μαρτίου **2003** οι συνδυασμένες αερογραμμές πετούν κάτω από το εμπορικό σήμα easyJet για πρώτη φορά. Όλο το πλήρωμα φορά πορτοκαλί ομοιόμορφη στολή και το πρόγραμμα για να ξαναβαφτούν όλα τα αεροσκάφη της Go ολοκληρώνεται. Τον Απρίλιο η easyJet αναγγέλλει την περαιτέρω επέκταση στο Παρίσι με την έναρξη των υπηρεσιών από το Paris Orly στη Barcelona, τη Marseille, το Milan Linate, τη Nice και την Toulouse. Στα μέσα του καλοκαιριού του έτους προωθεί την πρωτοποριακή τεχνολογία απευθείας σύνδεσης που επιτρέπει στους πελάτες να δουν και να αλλάξουν τις κρατήσεις

τους on-line. Τον Οκτώβριο το πρώτο Airbus A319 κάνει την πρώτη πτήση στη Geneva. Αυτό αποτελεί μέρος μιας συμφωνίας– παραγγελίας 120 αεροσκαφών που θα παραδοθούν κατά τη διάρκεια των επόμενων τεσσάρων ετών. Στα τέλη Νοεμβρίου η easyJet αναγγέλλει τη νέα βάση στο Βερολίνο Schonefeld, αναπτύσσοντας εντυπωσιακά το υπάρχον δίκτυο με την προσθήκη 11 νέων διαδρομών.

Τον Φεβρουάριο του **2004** η easyJet αναγγέλλει τη νέα τη βάση στο Dortmund της Γερμανίας, αυξάνοντας το υπάρχον δίκτυο στις οκτώ διαδρομές. Επεκτείνεται περαιτέρω στη Γερμανία και αναγγέλλει έναν άλλο νέο προορισμό: Cologne / Bonn. Τον Απρίλιο η εταιρεία κερδίζει το βραβείο του PR Report Award 2004 (Haymarket) για την οικονομική επικοινωνία και την M&A επικοινωνία στη Γερμανία. Στο τέλος του ίδιου μήνα ξεκινούν πτήσεις από τη νέα βάση της εταιρείας στο Βερολίνο για το Liverpool και το London Luton. Τον επόμενο μήνα ο Στέλιος Χατζηγιάννου, ο χαρισματικός πρώην πρόεδρος και ιδρυτής easyJet καλωσορίζεται στο βρετανικό Travel and Hospitality Hall of Fame. Στις 28 Μαΐου η easyJet δημιουργεί ιστορία με την ίδρυση νέου τρόπου check in στα περίπτερα του αερολιμένα Nottingham East Midlands όπου το check in γίνεται με αυτοεξυπηρέτηση (self check in). Τον Ιούνιο η easyJet αναγγέλλει τη μεγάλη επέκταση έξω από το αεροδρόμιο του London Gatwick. Η αερογραμμή προσθέτει τις διαδρομές στη Budapest, την Cologne/ Bonn, Murcia, τη Rome και τη Venice στο υπάρχον δίκτυο. Στις 5 Ιουλίου η εταιρεία εισάγει την πιο γενναιόδωρη προσφορά της Ευρώπης σε ότι αφορά τις χειραποσκευές, με την αφαίρεση του περιορισμού βάρους των 5 κιλών. Η easyJet αναγγέλλει σημαντική επέκταση σε κεντρική και ανατολική Ευρώπη με

έξι νέες διαδρομές στη Budapest, Krakow και Warsaw. Τον Αύγουστο η αερογραμμή επεκτείνεται περαιτέρω με την προσθήκη τεσσάρων νέων προορισμών και έξι νέων διαδρομών στο υπάρχον δίκτυό της: Almeria, Bratislava, Turin, και Valencia.

2.6 Στατιστικά Στοιχεία Επιβατών

Τα στατιστικά στοιχεία που παρατίθενται πιο κάτω, αποδεικνύουν πως η easyJet από το 1995 που εμφανίστηκε έκανε το αεροπορικό ταξίδι μια προσιτή επιλογή για τον πολύ κόσμο, προσφέροντας αξιόπιστες, ποιοτικές υπηρεσίες, σε καλές τιμές. Η αύξηση των επιβατών – κρατήσεων ανά έτος είναι θεαματική και αποδεικνύει πως η easyJet όχι μόνο άντλησε μερίδιο αγοράς από άλλες, συμβατικές και μη, αεροπορικές εταιρείες, αλλά, δημιούργησε ένα νέο είδος αγοράς κάνοντας το αεροπορικό ταξίδι προσιτή επιλογή για κάθε ταξιδιώτη. Χαρακτηριστικά αξίζει να αναφερθεί πως από τον Οκτώβρη του 1995 που ξεκίνησε τη λειτουργία της ως άγνωστο είδος υπηρεσίας και με ιδιαίτερα περιορισμένο δίκτυο, έκλεισε το έτος με συνολικό αριθμό επιβατών 30.000. Το 2004 οι επιβάτες ανήλθαν στα 25.710.000. Αν υπολογίσουμε την ποσοστιαία μεταβολή του αριθμού των επιβατών στα έτη αυτά, καταλήγουμε σε μια θεαματική αύξηση της τάξης του 85.600% !

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1¹⁵ : Ποσοστιαία Μεταβολή Επιβατών

ΕΤΟΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΟΛΗ / ΕΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΜΕΤΑΒΟΛΗ / ΕΤΟΣ (%)
1995	30.000	-	
1996	420.000	390.000	1.300,00
1997	1.140.000	720.000	171,43
1998	1.880.000	740.000	64,91
1999	3.670.000	1.790.000	95,21
2000	5.996.000	2.326.000	63,38
2001	7.664.000	1.668.000	27,82
2002	11.400.000	3.736.000	48,75
2003	20.300.000	8.900.000	78,07
2004	25.710.000	5.410.000	26,65

ΠΗΓΗ: easyJet.com

Οι αριθμοί αυτοί αντιπροσωπεύουν τον αριθμό των θέσεων για τις οποίες έχει γίνει κράτηση. Η easyJet, ως αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, δεν επιστρέφει χρήματα. Έτσι, στην περίπτωση που κάποιος επιβάτης ο οποίος έχει πραγματοποιήσει κράτηση αλλά τελικά δεν πραγματοποιήσει την πτήση, δεν έχει δικαίωμα να διεκδικήσει αλλαγή ή να επιδιώξει επιστροφή των χρημάτων του, εφόσον η πτήση έχει γίνει. Συνεπώς, ο αριθμός των επιβατών που απεικονίζεται στον άνω πίνακα, προκύπτει από τις κρατήσεις θέσεων και όχι από τους επιβάτες που τελικά «πέταξαν». Επίσης ο αριθμός αυτός συμπεριλαμβάνει και τις θέσεις που παρέχονται για προωθητικούς λόγους, καθώς και του προσωπικού, σε επιχειρηματικό ταξίδι.

¹⁵ http://www.easyjet.com/EN/About/Information/ingopack_passengerstats.html

Η easyJet δίνει ιδιαίτερη σημασία στην τήρηση βάσης δεδομένων σε ότι αφορά τον αριθμό επιβατών. Κάθε μήνα εκδίδει σχετικό ενημερωτικό έντυπο, το οποίο δημοσιεύει και στον δικτυακό της τόπο αναλυτικά. Επιπλέον, κάθε πέμπτη εργάσιμη ημέρα του μήνα η easyJet εκδίδει πίνακα load-factors των επιβατών, έναν δείκτη, ο οποίος αντιπροσωπεύει τον αριθμό των επιβατών σε αναλογία των διαθέσιμων θέσεων. Χαρακτηριστικά για το έτος 2003 ο δείκτης αυτός ήταν 84,4% και το 2004 84,6%. Επιπλέον, μέλη της διοικητικής ομάδας, συχνά, σχολιάζουν τα δεδομένα και κάνουν προβλέψεις για τη μελλοντική κίνηση.

2.7 Περιβαλλοντική Πολιτική και Φιλανθρωπία¹⁶

Η φύση του επιχειρησιακού προτύπου της easyJet μειώνει τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων των αερογραμμών στο περιβάλλον. Δηλωμένος στόχος της είναι να έχει έναν στόλο καινούριων αεροσκαφών. 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.

Συγκρινόμενη με τις περισσότερες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, η easyJet ακολουθεί μια οικονομική πολιτική που προτρέπει τους πελάτες – ταξιδιώτες να μεταφέρουν το δυνατόν λιγότερες αποσκευές με αποτέλεσμα το σκάφος να έχει περιορισμένο βάρος και έτσι να καταναλώνει λιγότερα καύσιμα. Σε συνδυασμό

¹⁶ http://www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_environmentalpolicy.html

με την ύπαρξη σύγχρονου στόλου, οι εκπομπές θορύβου και ρύπων ανά επιβάτη να είναι σημαντικά μικρότερες από πολλές αερογραμμές. Η easyJet διαχειρίζεται και ερευνά ενεργά τις επιπτώσεις των εκχύσεων καυσίμων κατά την διάρκεια των πτήσεών της.

Η easyJet βοηθά για τη μείωση της ανάγκης για ιδιωτική μεταφορά μέσω αυτοκινήτων από και προς τους κύριους αερολιμένες στους οποίους λειτουργεί. Παρέχει υποστήριξη για σύνδεση λεωφορείων μεταξύ του σιδηροδρομικού σταθμού και του αερολιμένα του Luton και γίνονται συζητήσεις για ανάλογες συμφωνίες με τα αεροδρόμια του Standsted και του Gatwick. Επιπλέον προσφέρει κίνητρα στους πελάτες της (υπό μορφή επιχορηγήσεων δαπανών) για να χρησιμοποιούν τις δημόσιες συγκοινωνίες.

Μέσω του επιχειρησιακού προτύπου υπάρχει οργάνωση σχεδίου για μείωση των αποβλήτων. Αντίθετα με τις περισσότερες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, η easyJet, δεν εκδίδει εισιτήρια και δεν προσφέρει δωρεάν εφημερίδες ή γεύματα (κάτι που οδηγεί σε μειωμένη χρήση συσκευασιών, χαρτιού, κτλ.), επιτυγχάνοντας τη μείωση αποβλήτων.

Η easyJet ως προς τις διοικητικές της δραστηριότητες, τηρεί, ένα σύστημα διαδικασιών χωρίς χαρτί (paperless), με σχεδόν όλη την αρχειοθέτηση και αντιγραφή να βασίζεται στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων. Τα όποια χαρτιά χρησιμοποιούνται, συλλέγονται κατά τις διαδικασίες, και ανακυκλώνονται.

Σε ότι αφορά τη φιλανθρωπική δραστηριότητα της easyJet, αυτή εισήγαγε το 2004 μια νέα πολιτική φιλανθρωπίας, υποστηρίζοντας το πρόγραμμα

«φιλοanthρωπία του έτους» (charity of the year). Η αεροπορική εταιρεία χορηγεί τα κονδύλια και την πρόσβαση στο προσωπικό και τους επιβάτες για να συλλεχθούν κεφάλαια και να προωθηθεί η φιλοanthρωπία μέσω του εμπορικού σήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Berkley H., Low-Budget Online Marketing (Self-Counsel Press Business), Self-Counsel Press, 2003
2. Calder S. , No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in the Skies, Virgin Publishing, 2002
3. Calder. S., No Frills - 'world': How No Frills Airlines Went Round the World, Virgin Pub, 2004
4. Doganis R. , Flying Off Course, Routledge, 1992
5. Doganis R. , The Airline Business in the 21st Century, Routledge, 2001
6. Dolan R., Strategic Marketing Management (Practice of Management), Harvard Business School Press, 1992
7. Freiberg J., Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Broadway, 1998
8. Gittell J., The Southwest Airlines Way : Using the Power of Relationships to Achieve High Performance, McGraw-Hill, 2002
9. Harvard Business Review, Harvard Business Review on Strategies for Growth, Harvard Business School Press, 1998
10. Harvard Business Essentials, Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business, Harvard Business School Press, 2005
11. Jones L., Easyjet: The Story Of England's Biggest Low-cost Airline, Aurum Press, 2005

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.attitudetravel.com/greece/lowcostairlines/
2. www.alexanderconsulting.com/bw/blueart53.htm
3. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20low-costTRBtext.PDF budgettravel.com/euroair.htm
4. www.airlinequality.com/Forum/easy.htm

5. www.bep.gr/deltio.php?id_deltiou=270 –
6. www.bizhelp24.com/news/feb04/no-frills-business-travel.shtml
7. www.bplans.com/spv/3217/index.cfm?affiliate=bplans
8. www.bized.ac.uk/compfact/easyJet/easyindex.htm
9. www.breakingnews.ie/2004/11/19/story176720.html
10. www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430
11. www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm
12. www.cor.eu.int/el/press/press_04_07054.html
13. www.cheapflights.co.uk/low-cost-airline/low-cost-deals.html
14. www.cbs.marketwatch.com/news/story.asp?guid=%7BD63495ED-D3F9-4911-812C-8F5D6C4B5B44%7D&siteid=mktw
15. www.dw-world.de/dw/article/0,1564,971485,00.html
16. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keypersonnel.html
www.easyJet.com
17. www.easyjet.com/EN/About/Information/index.html
18. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keyevents.html
19. www.easyjet.com/EN/About/Information/ingopack_passengerstats.html
20. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_environmentalpolicy.html
21. www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml
22. www.essaycrawler.com/viewpaper/45142.html
23. www.edition.cnn.com/2004/BUSINESS/11/23/britain.easyJet.reut
24. www.flybudget.com/mainpage.html
25. www.flightlevel.20megsfree.com/
26. www.gr.amadeus.com/solutions/solutions2/solutions21.asp
27. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
28. www.gao.gov/highlights/d04837high.pdf
29. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
30. www.hatta.gr/kladika/imerida.htm
31. www.hellenic.org/news/europe/bbc/2001/01-10-25.bbc.html
32. www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines.html
33. www.in.gr/news/septem/economy5.htm
34. www.india-airfares.com/aboutUs.htm
35. imerissia.gr/_content/portfolio_login.asp
36. www.londontown.com/sightseeing/index2.phtml?prodcateg=511

37. www.Mercer Management Consulting.org
38. www.marketresearch.com/map/prod/862142.html
39. www.no-frills-flights.com
40. www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/2838073.stm
41. www.news.bbc.co.uk/go/click/rss/0.91/public/-/1/hi/business/4034341.stm
42. www.news.airwise.com/stories/2004/11/1101206700.html
43. www.nexwebsites.com/Members/mb/Student/messages/6.html
44. www.poet.gr/show_article.asp?aid=198&cat=8
45. www.pollina-tours.com/cheep-air-fares-air-tickets.html
46. www.ryedaletour.co.uk/html/no_frills_airlines.html
47. www.rin.org.uk/pooled/articles/
48. www.realholiday.co.uk/html/no_frills_airlines.html
49. www.rediff.com/money/2004/aug/17guest.htm
50. www.rodiki.gr/newsarchivedetails.asp?articleID=5029
51. www.researchandmarkets.com/reports/c5549
52. www.reviewcentre.com/reviews2752.html
53. www.simerini.com/nqcontent.cfm?a_id=132955
54. www.thebigproject.co.uk/budget/
55. www.traveldailynews.com/makeof.asp?central_id=459&permanent_id=32 -
56. www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=19298&subcategory_id=45
57. www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=224&lng=2
58. www.touristnews.gr/mag/index.php/article/articleview/31/1/23/
59. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=15328&subcategory_id=2
60. www.travelweekly.co.uk/Issue3.htm
61. www.thescotsman.scotsman.com/index.
62. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=19286&subcategory_id=53 -43k
63. www.uk-shop-index.co.uk/easyJet.html
64. www.xak.com/Philelefttheros/default.asp?se=3&is=2&id=267519u

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ EASYJET

3.1 Εισαγωγή

Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ότι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Michael Porter

Η σύγχρονη πραγματικότητα, μέσω των οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών και τεχνολογικών συνθηκών που επικρατούν, δημιουργούν ένα πολυτάραχο εξωτερικό και ένα πολύπλοκο εσωτερικό περιβάλλον για κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η διεθνοποίηση και το “άνοιγμα” της αγοράς επιπλέον, η έντονη δραστηριότητα και ανάπτυξη πολυεθνικών εταιρειών, συνθέτουν ένα αβέβαιο και σκληρό περιβάλλον, μέσα στο οποίο, οι επιχειρήσεις, καλούνται αρχικά να επιβιώσουν και στη συνέχεια να αναπτυχθούν.

Το στρατηγικό management αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της προσπάθειας για άριστη διαχείριση και αντιμετώπιση αυτής της αβεβαιότητας. Αναφέρεται στην επιχείρηση ως “ όλον ” και προσπαθεί να εξηγήσει γιατί μερικές επιχειρήσεις αναπτύσσονται, ενώ άλλες μένουν στάσιμες ή χρεοκοπούν¹⁷.

Η στρατηγική της επιχείρησης εκτός από σχεδιασμό μπορεί να προκύψει βάσει των καταστάσεων που επικρατούν στην αγορά «αναδυόμενη στρατηγική», είτε να επιβληθεί από κρατικούς και άλλους φορείς «επιβαλλόμενη στρατηγική». Ο manager οφείλει να μπορεί να προσαρμοστεί -αν όχι να δημιουργεί-, τις

¹⁷ Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος

περιβαλλοντικές συνθήκες, να ισορροπεί τα αντίθετα συμφέροντα εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος και να δημιουργεί τις καταλληλότερες συνθήκες επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η στρατηγική κατά κύριο λόγο και σύμφωνα με τον Michael Porter είναι, “τοποθέτηση” της επιχείρησης στο περιβάλλον της, μέσω διαδικασιών ορθολογικού προγραμματισμού κατά των οποίων γίνονται προσπάθειες “καλύτερης τοποθέτησης” της επιχείρησης και διατήρησης της θέσης αυτής κατά το δυνατό πιο αποτελεσματικά.

Κάθε επιχείρηση στη σύγχρονη εμπορική πραγματικότητα, με τις περίπλοκες επικρατούσες συνθήκες και τις πολλές παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν υπόψη από κάθε επιχειρηματία προκειμένου να αναπτύξει την επιχείρηση, επιβάλλουν το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο σύγχρονος manager δεν μπορεί να στηρίζεται σε εφαρμοσμένες πολιτικές του παρελθόντος. Μια επιτυχία στο παρελθόν δεν αποτελεί εχέγγυο μελλοντικής επιτυχίας. Μπορεί απλά να δώσει πληροφορίες για τη χάραξη νέας, ακόμα πιο επιτυχημένης πολιτικής.

Το κεφάλαιο αυτό, πραγματεύεται τη στρατηγική ανάλυση της easyJet προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος λειτουργίας και δράσης της, οι στρατηγικές που ακολουθεί, η θέση της εταιρείας στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και οι προοπτικές που υπάρχουν.

3.2 Ταυτότητα και σύντομο ιστορικό

Η εταιρεία easyJet δημιουργήθηκε το 1995 από τον Κύπριο επιχειρηματία Στέλιο Χατζηιωάννου. Ανήκει στην κατηγορία των No Frills Airlines, του ευρύτερου κλάδου των αεροπορικών εταιρειών. Εστιάζεται στο να κρατά τις δαπάνες χαμηλές με την εξάλειψη των περιττών δαπανών και των "διακοσμητικών στοιχείων" που χαρακτηρίζουν τις παραδοσιακές αερογραμμές. Σήμερα καλύπτει ένα δίκτυο 217 διαδρομών σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, έχοντας 114 αεροσκάφη στην κατοχή της και αποτελώντας πλέον ηγετική αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.

3.3 Οργανωτική Δομή

Σε σχέση με την οργανωτική δομή, η εταιρεία, στηρίζεται στην επίπεδη μορφή management, ελαχιστοποιώντας τα επίπεδα διοίκησης. Ως αποτέλεσμα υπάρχουν λίγα ιεραρχικά επίπεδα μέσα στην επιχείρηση και τα γραφεία της διοίκησης δεν έχουν κανένα μεμονωμένο γραφείο ή γραμματέα. Οι υπάλληλοι της εταιρείας τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο ανέρχονται στους 3.453 σε σύνολο. Δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους της παρέχοντάς τους επιπλέον αμοιβές και επιδόματα όπως επίδομα στολής, επίδομα για εκμάθηση ξένων γλωσσών κ.α.

Μερικά ανώτατα διοικητικά στελέχη¹⁸:

- Non Executive Chairman - Sir Colin Chandler
- Chief Executive - Ray Webster

¹⁸ www.easyjet.com

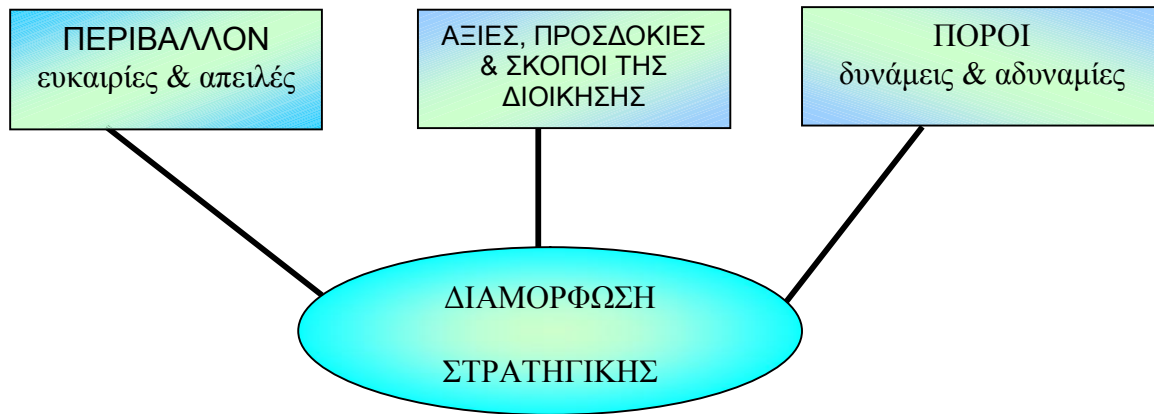
- Finance Executive - Chris Walton
- Non Executive Director - Colin Day
- Non Executive Director - Amir Eilon
- Non Executive Director - Diederik Karsten
- Non Executive Director - Pawn Airey
- Senior Non Executive Director - Tony Isley
- Chief Operating Officer - Ed Winter
- Commercial Director - Mike Cooper
- People Director - Stephen Connock
- Director of Operation - Mike Szucs
- Director of Business Administration - Liz Savage

3.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση Στρατηγικής καλούμε την ανάπτυξη μακροχρόνιου σχεδιασμού για τη διαχείριση των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, υπό το πρίσμα των δυνατών και αδυνάτων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος αυτής¹⁹. Είναι η ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον ως προς τις δυνάμεις και αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της αποστολής της επιχείρησης, ορίζοντας επιτεύξιμους στόχους, αναπτύσσοντας στρατηγικές και θέτοντας κατευθυντήριες γραμμές ως

¹⁹ Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος

προς την ακολουθούμενη πολιτική²⁰. Σχηματικά η Διαμόρφωση Στρατηγικής εμφανίζεται όπως φαίνεται στο σχήμα 3.1.



ΣΧΗΜΑ 3.1 : Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος

Η άντληση στοιχείων και στη συνέχεια η ανάλυση και σύνθεση αυτών, οδηγούν στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, θέτοντας σε αυτήν (την επιχείρηση) κατευθύνσεις, συντονίζοντας τις δραστηριότητες της, μειώνοντας την αβεβαιότητα, ορίζοντας τελικά την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό, δίνοντάς της τη δυνατότητα μέσω σωστού σχεδιασμού και υλοποίησης αυτού, να αποκτήσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.4.1 Όραμα και αποστολή της επιχείρησης

Η δήλωση της αποστολής μιας επιχείρησης αποτελεί – δηλώνει, τον λόγο, την αιτία ύπαρξής της²¹. Τα στελέχη σε μια επιχείρηση δεν περιορίζονται στο να

²⁰ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος

απαντήσουν σε ποια κατάσταση βρίσκεται η επιχείρηση σε μια δεδομένη στιγμή, αλλά και το που θα ήθελαν να βρεθεί η επιχείρηση μετά από κάποιο μελλοντικό χρονικό διάστημα. Τι είδους επιχείρηση θα είναι στο μέλλον, ποιοι είναι οι στόχοι, πως θα αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η απάντηση στα ερωτήματα αυτά ονομάζεται *όραμα* (vision). Η αποστολή (mission) αποτελεί τη σύνοψη του οράματος, είναι δηλαδή το όραμα εκφρασμένο σε μια πρόταση. Η δημιουργία δήλωσης εταιρικής αποστολής (mission statement) συχνά θεωρείται ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας δημιουργίας στρατηγικής²².

ΟΡΑΜΑ

Να παράσχει στους πελάτες ασφαλή, καλής αξίας, από σημείο σε σημείο (point to point) 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 της²³.

ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αερομεταφορών για από σημείο σε σημείο προορισμών, σε χαμηλές τιμές.

Σύμφωνα με τους Pearce J.A. & Robinson Jr R.B. και Raynor M.E. , μια επιτυχημένη δήλωση αποστολής θα πρέπει να απαντά σε ερωτήματα όπως:

²¹ Strategic Management & Business Policy, ThomasL. Wheelen & J. David Hunger

²² Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Βασίλης Μ. Παπαδάκης

²³ www.easyjet.com

- 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 (π.χ. επιβίωση, ανάπτυξη, κερδοφορία)
- Η παρούσα και επιδιωκόμενη φιλοσοφία- κουλτούρα της επιχείρησης
- Το ιδιαίτερο προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης (self-concept), 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 η ίδια θεωρεί σημαντικές

Παρατηρούμε 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, η αποστολή χρησιμεύει ως καθημερινός οδηγός κατεύθυνσης, βοηθώντας στην επιτυχημένη στελέχωση και εκπαίδευση του προσωπικού (το οποίο φαίνεται να παίζει σημαίνοντα ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης),

βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (π.χ. καθιέρωση μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές) και τέλος δίνει το γενικό επιχειρησιακό στίγμα και το προσωπικό στοιχείο – την κουλτούρα της επιχείρησης.

3.4.2 Μακροπρόθεσμοι Σκοποί (Long Run Objectives)

Αφορά την ανάλυση των μακροπρόθεσμων χαρακτηριστικών της επιχείρησης, στοιχείων που έχουν μέση διάρκεια άνω των 5 ετών. Η αναγνώριση των στοιχείων αυτών αποτελούν κατευθυντήρια γραμμή στη στρατηγική της επιχείρησης και η διαμόρφωση της στρατηγικής σκοπό έχει τη διατήρηση των στοιχείων αυτών σε υψηλά επίπεδα με δυνατότητα σταδιακής βελτίωσής τους.

Τα στοιχεία που συνθέτουν τους μακροπρόθεσμους σκοπούς αναλύονται ακολούθως.

3.4.2.1 Χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής

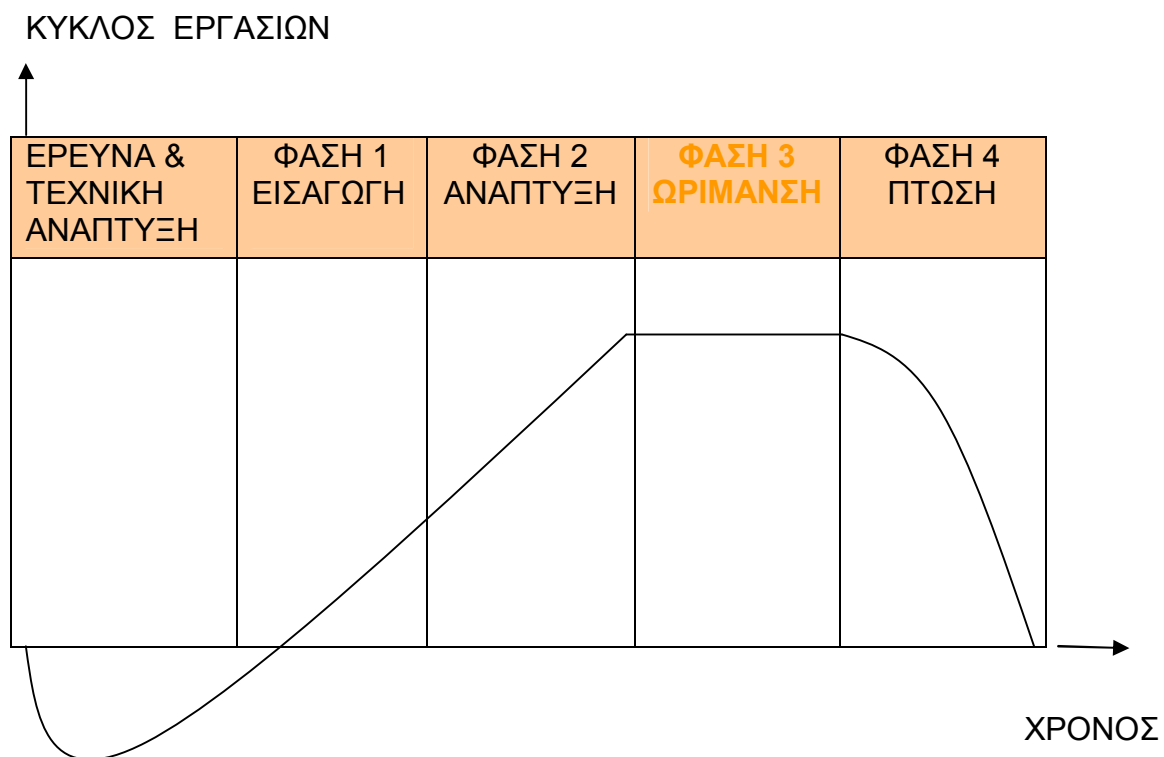
Η επιχείρηση γεννιέται και πεθαίνει. Η πορεία και διάρκειά της εξαρτάται από το πόσο η αποστολή της εξυπηρετεί διαχρονικά ανάγκες.

Vernon 1962

Ο χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής αποτελεί μια πολύ χρήσιμη αρχή του marketing σε ότι αφορά το στρατηγικό management. Είναι ένα γράφημα που απεικονίζει τα στάδια από τα οποία περνά μια επιχείρηση σε σχέση με το χρόνο λειτουργίας της και τον κύκλο εργασιών, τις πωλήσεις της. Ο

χρηματοοικονομικός κύκλος ζωής περιγράφει σχηματικά πως μια επιχείρηση εμφανίζεται στην αγορά, αναπτύσσεται, εξελίσσεται και πως τελικά οδηγείται στην πτώση.

Αντικατοπτρίζει τον κύκλο ζωής της επιχείρησης όπως αυτός προσδιορίζεται από τον σκοπό ύπαρξής της (mission statement) και τους συντελεστές παραγωγής που απασχολεί προκειμένου να εξυπηρετήσει διαχρονικά το marketing concept (λειτουργούμε προκειμένου να εξυπηρετήσουμε συγκεκριμένες ανάγκες και επιθυμίες της αγοράς). Το διάγραμμα 3.2 απεικονίζει τον κύκλος ζωής των επιχειρήσεων.



ΣΧΗΜΑ 3.2: Χρηματοοικονομικός Κύκλος Ζωής

Η easyJet σε ότι αφορά τον κύκλο ζωής της φαίνεται να βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης. Δραστηριοποιείται ήδη 11 περίπου χρόνια στην αγορά με έναν

διαρκώς αυξανόμενο κύκλο εργασιών. Ο πίνακας 3.1 δείχνει την πορεία του κύκλου εργασιών – του τζίρου για τα τελευταία έτη.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: Κύκλος Εργασιών

ΕΤΟΣ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ (Σ Ε £)
1998	77.000.000
1999	139.789.000
2000	263.694.000
2001	356.859.000
2002	551.844.000
2003	931.800.000
2004	1.091.000.000
2005 (1 ^ο ΕΞΑΜΗΝΟ)	553.300.000

ΠΗΓΗ: Στοιχεία από easyJet.com

Η εταιρεία είναι ηγετική μορφή του κλάδου, έχει ταχεία και συνεχή ανάπτυξη και ανανέωση προϊόντος (διαρκής πρόσθεση νέων προορισμών, ανανέωση στόλου, κτλ.), στο πλαίσιο υπεράσπισης της θέσης της και διατήρηση της κερδοφορίας της. Σκοπός είναι να διατηρηθεί σε αυτό το στάδιο το μέγιστο δυνατό, διαφοροποιώντας διαρκώς την προσφερόμενη υπηρεσία της.

3.4.2.2 Χωροταξικά

Η διεύθυνση των κεντρικών γραφείων της εταιρείας είναι :

easyJet Airline Company Limited, easyLand
London Luton Airport
Bedfordshire LU2 9LS
United Kingdom

Το αεροδρόμιο του Luton δηλαδή, αυτό από το οποίο έγινε η πρώτη πτήση της easyJet, παραμένει ακόμα ο βασικός αερολιμένας της εταιρείας και ο χώρος των κεντρικών γραφείων αυτής.

Η easyJet δραστηριοποιείται σε δίκτυο που καλύπτει το σύνολο σχεδόν της Ευρώπης προσθέτοντας διαρκώς και νέους προορισμούς. Συνδέει τις περισσότερες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες ή και μεγάλες πόλεις χωρών (65 αεροδρόμια) μεταξύ τους είτε με απευθείας πτήσεις, είτε με συνδεδεμένες πτήσεις (connected flights) -217 δρομολόγια-, όπου ο ταξιδιώτης μπορεί να ταξιδέψει σε ένα βασικό αεροδρόμιο π.χ. του Luton και από εκεί να πάρει την πτήση για τον τελικό του προορισμό. Ο πίνακας 3.2 εμφανίζει τη χωροταξική κατανομή της easyJet.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Χωροταξική Κατανομή easyJet

ΧΩΡΑ	ΠΟΛΕΙΣ - ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ
ΑΓΓΛΙΑ	LUTON, BELFAST, BRISTOL, EAST MIDLANDS, GATWICK, NEWCASTLE, LIVERPOOL, STANSTED
ΒΕΛΓΙΟ(νεοεισαχθείσα χώρα)	MAASTRICHT
ΓΑΛΛΙΑ	PARIS (CDG, ORLY), LYON, MARSEILLE, NICE, TOULOUSE GRENOBLE(νεοεισαχθείς προορισμός)
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	MUNICH, BERLIN, COLOGNE/BONN, DORTMUND, HAMBURG(νεοεισαχθείς προορισμός)
ΔΑΝΙΑ	COPENHAGEN
ΕΛΒΕΤΙΑ	BASEL, GENEVA , ZURICH
ΕΛΛΑΔΑ	ATHENS

ΧΩΡΑ	ΠΟΛΕΙΣ - ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ
ΕΣΘΟΝΙΑ	TALLINN
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	CORK, KNOCK, SHANNON
ΙΣΠΑΝΙΑ	MADRID, ALICANTE, ALMERIA, BARCELONA, BILBAO, IBIZA, MALAGA, PALMA, VALENCIA, ASTURIAS, MAHON, MURCIA ((νεοεισαχθέντες προορισμοί)
ΙΤΑΛΙΑ	ROME, BOLOGNA, MILAN, NAPLES, TURIN, VENICE, CAGLIARI, OLIBIA, PISA (νεοεισαχθέντες προορισμοί)
ΛΕΤΟΝΙΑ	RIGA
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	BUDAPEST
ΠΟΛΩΝΙΑ	WARSAW, KRAKOW
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	FARO
ΣΛΟΒΑΚΙΑ	BRATISLAVA
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	LJUBLIANA
ΣΚΩΤΙΑ	GLASGOW, EDINBURGH, ABERDEEN, INVERNESS
ΤΣΕΧΙΑ	PRAGUE

3.4.2.3 Ανάλυση Αριθμοδεικτών

Στο σημείο αυτό θα δούμε μερικούς αριθμοδείκτες της επιχείρησης για την τελευταία πενταετία, αντλώντας σημαντικές πληροφορίες για την γενικότερη χρηματοοικονομική της κατάσταση.

- Δείκτης Συνολικής Αποδοτικότητας =
$$\frac{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΚΕΡΔΩΝ}}{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΘΑΡΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ}}$$

Ο Δείκτης αυτός δείχνει τι % του καθαρού ενεργητικού έγινε κέρδος

- Δείκτης Περιθωρίου Κέρδους =
$$\frac{\text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ}}{\text{ΚΑΘΑΡΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ}}$$

Ο Δείκτης αυτός δείχνει τι % των καθαρών πωλήσεων έγινε καθαρό κέρδος

- Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης =
$$\frac{\text{ΞΕΝΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ}}{\text{ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ}}$$

Ο Δείκτης αυτός δείχνει τι % των ιδίων κεφαλαίων καλύπτει τα ξένα κεφάλαια

- Δείκτης Ρευστότητας =
$$\frac{\text{ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ}}{\text{ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}}$$

Ο Δείκτης αυτός δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: Τιμές Αριθμοδεικτών τελευταίας πενταετίας

ΔΕΙΚΤΗΣ \ ΕΤΟΣ	ΕΤΟΣ				
	2000	2001	2002	2003	2004
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	0,58	0,24	0,10	0,05	0,03
ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	0,08	0,10	0,09	0,03	0,03
ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ	2,93	0,60	0,42	0,43	0,48
ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ	0,65	2,57	2,01	1,83	2,18

3.4.2.4 Διαμόρφωση Προϊόντος

Η επιχείρηση διαθέτει 114 αεροσκάφη εκ των οποίων 55 *Airbus 319* και 59 *Boeing 737*. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες συμφωνίες και παραγγελίες το 2007 ο στόλος θα φτάσει τα 164 σκάφη, εκ των οποίων 120 *Airbus 319* και 44 *Boeing*

737. Στόχος είναι σταδιακά όλος ο στόλος να αποτελείται από αεροσκάφη Airbus 319.

Σε ότι αφορά την προσφερόμενη υπηρεσία όπως είδαμε ήδη η easyJet καλύπτει ένα δίκτυο 217 διαδρομών σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, το οποίο δίκτυο διαρκώς ανανεώνει και εμπλουτίζει. Τους τελευταίους 6 μήνες μόνο προσέθεσε 8 ευρωπαϊκά αεροδρόμια και 22 διαδρομές στο δίκτυο της.

Κατά τα άλλα η διαμόρφωση του τελικού της προϊόντος είναι η παροχή αερομεταφορικών υπηρεσιών χαμηλού κόστους, όπως αυτή αναλυτικά παρουσιάζεται στο κεφάλαιο 1.2 της παρούσας μελέτης.

3.4.3 Βραχυπρόθεσμοι Σκοποί (Short Run Objectives)

Οι Βραχυπρόθεσμοι Σκοποί προσδιορίζονται βάσει των Μακροπρόθεσμων Σκοπών και προσαρμόζονται στις δυνατότητες της επιχείρησης. Αποτελούν και αυτά πολύ σημαντικά στοιχεία για την αναγνώριση της θέσης της επιχείρησης και τις προοπτικές βελτίωσής της.

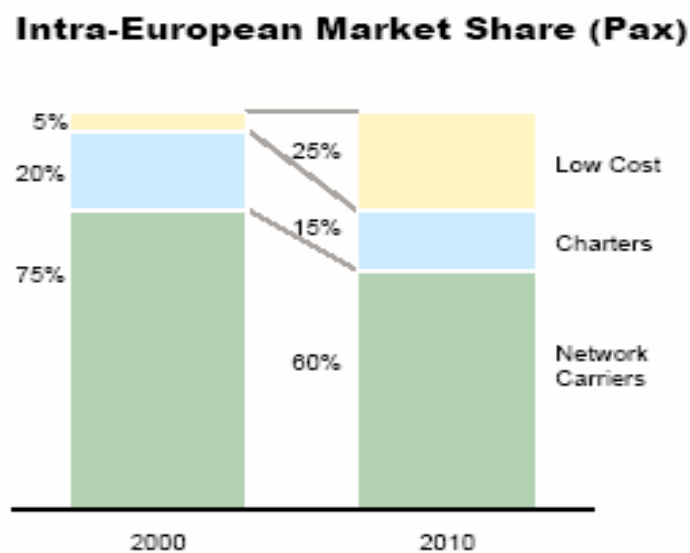
Τα στοιχεία που συνθέτουν τα Short Run Objectives αναλύονται ακολούθως.

3.4.3.1 Μερίδιο Αγοράς

Η αγορά των αερογραμμών αναδιαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια λόγω και της επέκτασης των αερογραμμών χαμηλού κόστους. Έχει υπολογιστεί ότι οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα επεκτείνουν το ευρωπαϊκό μερίδιο

αγοράς τους από 5% σε 25% μέχρι το 2010, καθιερώνοντας τη θέση τους στον ευρύτερο κλάδο. Ρεαλιστικά εντούτοις, μόνο 2-3 χαμηλού κόστους μεταφορείς θα επιζήσουν ως σημαντικοί φορείς στη διευρωπαϊκή αγορά.

Το σχήμα 3.3 δείχνει το πώς είναι και πώς θα διαμορφωθεί το μερίδιο αγοράς των αεροπορικών εταιρειών.



ΣΧΗΜΑ 3.3: Μερίδιο Αγοράς Αεροπορικών Εταιρειών

ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

Η easyJet και η Ryanair είναι οι εταιρίες που κρατούν τη μερίδα του λέοντος στο μερίδιο αγοράς που αντιστοιχεί στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, με την Ryanair ελαφρώς να προηγείται της easyJet.

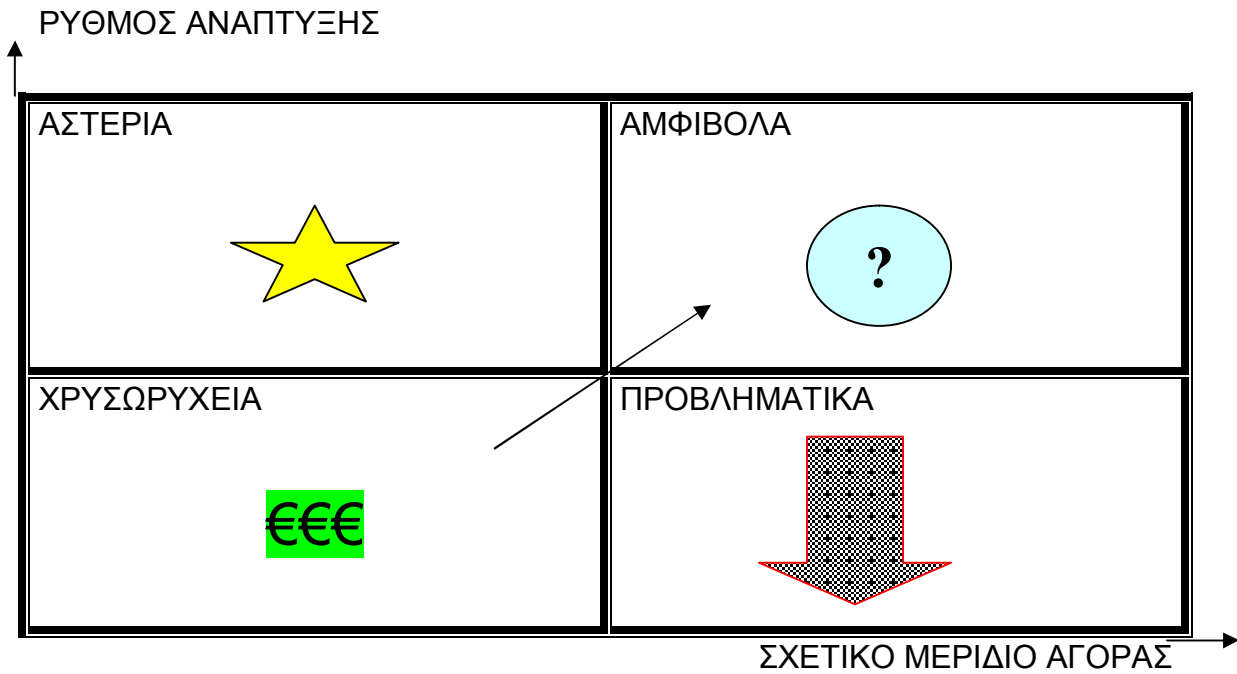
3.4.3.2 Αποδοτικότητα Κλάδου

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών σε σύνολο αντιμετωπίζει σοβαρότατα προβλήματα επιβίωσης, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους όμως, ανθίζουν οικονομικά και καθιερώνονται στην προτίμηση των επιβατών. Η προτίμηση αυτή αποτιμάται και σε οικονομικά μεγέθη όπου οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους συνεχίζουν παρά τις δύσκολες επικρατούσες συνθήκες να κλείνουν κερδοφόρα κάθε χρόνο.

3.4.3.3 Boston Consulting Group

Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης των τμημάτων και των προϊόντων μιας επιχείρησης. Ονομάστηκε έτσι από την εταιρεία συμβούλων στην Βοστώνη που τη δημιούργησε. Τα κριτήρια που χρησιμοποιεί είναι το σχετικό αγοράς και ο ρυθμός ανάπτυξης της επιχείρησης. Το σχετικό μερίδιο αγοράς βρίσκεται αν διαιρεθεί το μερίδιο αγοράς της αναλυόμενης επιχείρησης με το μερίδιο αγοράς της κύριας ανταγωνίστριας της. Ο ρυθμός ανάπτυξης αφορά τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων της αναλυόμενης επιχείρησης.

Έτσι έχουμε:



ΣΧΗΜΑ 3.4: Boston Consulting Group

Τα στοιχεία που απαρτίζουν τη μήτρα είναι σε συνάφεια με τον χρηματοοικονομικό κύκλο ζωής, όπου:

Αμφίβολα (Questionnaire): νέα προϊόντα, που πρωτοεμφανίζονται στην αγορά και έχουν προοπτικές ανάπτυξης με κατάλληλη χρηματοδότηση και προώθηση.

Αστέρια (Stars): είναι τα προϊόντα – ηγέτες που βρίσκονται στην κορυφή του κύκλου ζωής τους, από ανάπτυξη σε ωριμότητα. Έχουν θετικές οικονομικές ροές και υψηλό μερίδιο αγοράς. Ο ρυθμός ανάπτυξης τους αυξάνεται διαρκώς.

Χρυσωρυχεία (Cash Cows): πρόκειται για τα προϊόντα που δημιουργούν ρευστά, το κέρδος στην εταιρεία. Τα χρήματα που φέρνουν είναι περισσότερα από όσα είναι απαραίτητα για να διατηρηθεί το μερίδιο αγοράς και γι' αυτό επιχειρηματικά κρίνεται ορθό αυτά τα προϊόντα να είναι οι χρηματοδότες νέων Αμφιβόλων (Questionnaire).

Προβληματικά (Dogs): προϊόντα τα οποία έχουν ιδιαίτερα χαμηλό μερίδιο αγοράς και καμία προοπτική εξέλιξης στην αγορά. Αυτών των προϊόντων η παραγωγή και προσφορά τερματίζεται μιας και προκαλούν ζημιές στην επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο φτάνουν είτε τα Αμφίβολα που δεν κατάφεραν να αποκτήσουν μερίδιο αγοράς, είτε τα Χρυσоруχεία που δεν εξελίχθηκαν και κατέληξαν να είναι ξεπερασμένα προϊόντα.

Σύμφωνα με τα άνω η easyJet είναι στο στάδιο Cash Cows με αρκετά υψηλό σχετικό μερίδιο αγοράς και πολύ καλό ρυθμό ανάπτυξης. Όντας σε αυτό το επίπεδο, δρα στρατηγικά δημιουργώντας συνεχώς προϊόντα Αμφίβολα (Questionnaire), δηλαδή νέες διαδρομές και προορισμούς στο δίκτυό της.

3.5 Στρατηγικές

Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι σαν τον πόλεμο. Υπάρχουν τραυματίες και θύματα, και η καλύτερη στρατηγική κερδίζει.

John Collins

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στην παρούσα μελέτη, η διαμόρφωση στρατηγικής για μια επιχείρηση, είναι η πλέον απαραίτητη διαδικασία προκειμένου την επιβίωση και κερδοφορία της σε βάθος χρόνου. Όλες οι επιχειρήσεις (ακόμα και οι μικρές) που καταφέρνουν να έχουν θετικά αποτελέσματα ακολουθούν μια στρατηγική, είτε αυτή την έχουν εκφράσει ρητώς, είτε εμμέσως. Η διαμόρφωση στρατηγικής, με απλά λόγια σημαίνει, το τι πρέπει να κάνουμε προκειμένου να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα από τον ανταγωνιστή μας.

Ποιες κινήσεις θα φέρουν περισσότερα κέρδη. Αυξάνοντας ή μειώνοντας την τιμή ; Αλλάζοντας την ποιότητα; Μέσω συγχώνευσης με άλλη εταιρεία; Μήπως παράγοντας – προσφέροντας ένα άλλο προϊόν – υπηρεσία; Η απόφαση για τα άνω, διαμορφώνει την στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο γίνεται η παρουσίαση και ανάλυση των στρατηγικών που ακολουθεί η easyJet σε επίπεδο επιχειρησιακό (ολόκληρος ο οργανισμός) και επιχειρηματικό (κάθε μεμονωμένη μονάδα του οργανισμού) επίπεδο. Αν και επιχειρησιακή στρατηγική συνήθως γίνεται όταν υπάρχει ένας όμιλος υπό την αιγίδα του οποίου δραστηριοποιούνται πλέον της μίας στρατηγικής μονάδας , εντούτοις σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση όπως η easyJet, η διαμόρφωση μιας πιο διευρυμένης στρατηγικής, πολυεπίπεδης, κρίνεται απαραίτητη. Επιπροσθέτως δεν πρέπει να αμελείται και η ύπαρξη του ομίλου *easyGroup* που δημιουργήθηκε από τον ιδρυτή της easyJet, Στέλιο Χατζηγιάννου. Αν και δεν υπάρχει καμία εταιρική συμμετοχή μεταξύ της easyJet και των εταιρειών της *easyGroup* μερικές συμφωνίες μεικτού marketing υπάρχουν και όλοι εκμεταλλεύονται το ίδιο εμπορικό σήμα:



Σε αυτό το σημείο κρίνεται απαραίτητο να δοθούν κάποιες πληροφορίες σχετικά με αυτόν τον όμιλο επιχειρήσεων.

Η *easyGroup* είναι μια ιδιωτική επιχείρηση η οποία ιδρύθηκε το 1998 από τον Στέλιο Χατζηγιάννου ο οποίος και διατηρεί το 100% αυτής. Είναι ο επιχειρησιακός επωαστήρας του επιχειρηματία ο οποίος ερευνά τις νέες

επιχειρησιακές ευκαιρίες και τις εντάσσει ως νέες επιχειρήσεις στην easyGroup. Η easyGroup είναι κάτοχος του εμπορικού σήματος κάθε μεμονωμένης επιχείρησης easyGroup όπως και των αδειών κάθε σχετικής επιχείρησης. Οργανώνει και αναπτύσσει κάθε μια από τις επιχειρήσεις της με στόχο να πωλήσει τις μετοχές σε αυτήν την επιχείρηση. Εναλλακτικά μπορεί να χορηγήσει άδεια με το όνομα μιας μεμονωμένης επιχείρησης easyGroup σε μια αξιόπιστη τρίτη επιχείρηση ή μέσω franchising.

Μέσω της ανάπτυξης κάθε επιχείρησης της easyGroup ελαττώνεται και ο εκτελεστικός ρόλος αυτής. Παραδείγματος χάριν, η easyJet διοικείται από το δικό της συμβούλιο μεν, αλλά η easyGroup παραμένει ο μεγαλύτερος ενιαίος μέτοχός της και ιδιοκτήτης του εμπορικού σήματος easy. Οι νεώτερες, ιδιωτικές επιχειρήσεις easyGroup ανήκουν σε αυτήν, και οι ανώτεροι υπάλληλοι της easyGroup παίρνουν ενεργούς διοικητικούς ρόλους σε κάθε μια από αυτές τις μεμονωμένες επιχειρήσεις.

3.5.1 Επιχειρησιακή Στρατηγική

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

Η easyJet εκφράζει πολυεπίπεδα την επιχειρησιακή της στρατηγική εφαρμόζοντας τα κάτωθι:

⇒ **Συσχετισμένη Διαποίκιιση**

Η ανάπτυξη μέσω συσχετισμένης διαποίκιισης, δηλαδή της εισόδου σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που συνδέονται με τις υπάρχουσες σε όρους αγοράς ή προϊόντων, κρίνεται επιτυχημένη όταν η επιχείρηση έχει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα διοικητικά στελέχη, εστιάζοντας εδώ, αφενός στο ισχυρότατο brand name “easy” και τη μεγάλη εμπειρία στις μεταφορικές επιχειρήσεις χαμηλού κόστους easyJet, δημιούργησαν τις κάτωθι εταιρείες υπό την easyGroup οι οποίες εκτός από αυτό καθ’ αυτό το εμπορικό σήμα, εκμεταλλεύονται σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής και το know how, την τεχνογνωσία και την πίστη του καταναλωτικού κοινού. Έτσι έχουμε τις:

- Easy Hotel, αλυσίδα ξενοδοχείων χαμηλού κόστους
- Easy Cruise, επιχείρηση που αναλαμβάνει την οργάνωση κρουαζιέρων με χαμηλό κόστος
- Easy Bus, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση μεταφορών με λεωφορεία

⇒ **Ασυσχέτιστη Διαποίκιιση**

Εδώ, η φιλοσοφία είναι είσοδος σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες που οποίες όμως δεν έχουν καμία εμφανή σχέση μεταξύ τους. Μιλάμε για είσοδο σε νέους κλάδους. Η easyGroup έχει τις κάτωθι εταιρείες:

- Easy Internet Café, μια αλυσίδα internet café
- Easy Car, μια επιχείρηση ενοικίασης αυτοκίνητων χαμηλού κόστους
- Easy Value, μια επιχείρηση σύγκρισης τιμών διαδικτύου
- Easy Money, μια υπηρεσία χρηματοδότησης
- Easy.com, μια πύλη διαδικτύου με υπηρεσίες και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου
- Easy Music, που αφορά την on line μεταφορά μουσικής
- Easy Cinema, αλυσίδα κινηματογραφικών αιθουσών χαμηλού κόστους
- Easy Pizza, μια χαμηλού κόστους επιχείρηση παράδοσης πίτσας μέσω διαδικτύου
- Easy Telecom και Easy Mobile, επιχειρήσεις σταθερής και κινητής τηλεφωνίας
- Easy4Men, επιχείρηση πώλησης ανδρικών ειδών προσωπικής υγιεινής

Όλες αυτές οι επιχειρηματικές μονάδες ουδεμία εμφανή σχέση έχουν με την easyJet, την αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους εκτός όμως από το λογότυπο “easy”. Η αξία του brand name είναι τόσο μεγάλη που μπορεί να αξιοποιηθεί σε ετερόκλητους κλάδους με επιτυχία μιας και είναι αναγνωρίσιμο.

⇒ **Οριζόντια Ολοκλήρωση**

Είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει την εξαγορά ή την συγχώνευση επιχειρήσεων που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας.

Με τη στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται η ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω μιας άλλης επιχείρησης με το ίδιο ακριβώς αντικείμενο δραστηριότητας²⁴.

Η easyJet τον Μάρτιο του 1998 εξαγόρασε το 40% μιας ελβετικής αεροπορικής εταιρείας charter την TEA Basel AG. Η αερογραμμή τον Απρίλιο του 1999 μετονομάστηκε σε "easyJet Switzerland" και μετατίθεται στη Γενεύη δημιουργώντας τον τρίτο βασικό αερολιμένα για την αερογραμμή. Τον Ιούνιο του 1999 η easyJet αυξάνει το ποσοστό κατοχής της easyJet Switzerland σε 49% με δικαίωμα και για το υπόλοιπο 51%.

Τον Αύγουστο του 2002 η easyJet και η Go ολοκληρώνουν συμφωνία *συγχώνευσης* με σκοπό να δημιουργήσουν την μεγαλύτερη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους.

⇒ **Οριζόντια Ανάπτυξη**

Η οριζόντια ανάπτυξη επιτυγχάνεται και μέσω της διεύδυσης της επιχείρησης σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Αυτή τη στρατηγική ακολουθεί σε πολύ μεγάλο βαθμό η easyJet. Τον Νοέμβριο του 1995 ξεκίνησε με δύο πτήσεις Luton – Glasgow και Luton – Edinburgh και τώρα έχει δίκτυο 65 προορισμών ανά την Ευρώπη. Μόνο τους τελευταίους 6 μήνες προσέθεσε 8 ευρωπαϊκά αεροδρόμια και 22 διαδρομές στο δίκτυο της πραγματοποιώντας πλέον 217 διαδρομές.

²⁴ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος

⇒ **Κάθετη Ολοκλήρωση**

Η στρατηγική αναφέρεται στην απόφαση μιας επιχείρησης να εισέλθει σε διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας είτε πριν είτε μετά από το στάδιο που ήδη δραστηριοποιείται.

Η easyJet κάνει προς τα εμπρός καθετοποίηση διανέμοντας η ίδια τα αεροπορικά εισιτήρια μέσω κυρίως της ιστοσελίδας της αλλά και του τηλεφωνικού της κέντρου, μηδενίζοντας την ύπαρξη οποιουδήποτε μεσάζοντα, τουριστικά γραφεία, tour operator, ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζει σημαντικά τα κόστη της και ελέγχει πλήρως τη διάθεση του προϊόντος της.

Πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε τις ενστάσεις των μελετητών όπου ανάλογη κίνηση με αυτήν της easyJet, δεν τη θεωρούν ως στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης αλλά ως απλή παράκαμψη των μεσαζόντων.

3.5.2 Επιχειρηματική Στρατηγική

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

Η easyJet σε επιχειρηματικό επίπεδο ακολουθεί την κάτωθι στρατηγική:

⇒ **Ηγεσία Κόστους**

Η ηγεσία κόστους απαιτεί²⁵

- ▶ αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- ▶ μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- ▶ αυστηρό έλεγχο κόστους
- ▶ κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς,
- ▶ εύκολη πρόσβαση σε φθηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες,
- ▶ ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος .μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως: έρευνα & ανάπτυξη, πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση κτλ.

Η easyJet διαθέτει τα άνω χαρακτηριστικά. Ο εξοπλισμός της είναι αποδοτικός (χρησιμοποιεί έναν τύπο αεροσκάφους για πλήρη αξιοποίηση του προσωπικού), το κόστος της είναι μειωμένο και το ελέγχει αυστηρά, διαθέτει υψηλό μερίδιο αγοράς, έχει πρόσβαση σε φθηνές πρώτες ύλες (περιφερειακά αεροδρόμια), το προϊόν της είναι προσεκτικά σχεδιασμένο ώστε να απαιτεί τη χρησιμοποίηση των λιγότερων δυνατών πόρων προκειμένου την προώθησή του. Λόγω και του μεγέθους της εταιρείας (άρα μεγάλη διαπραγματευτική δύναμή) αποτελεί έναν από τους ηγέτες κόστους στον κλάδο.

3.6 Μελέτη Εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης

Μια επιχείρηση επηρεάζεται όχι μόνο από τις εσωτερικές συνθήκες και λειτουργίες της, αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Το εξωτερικό

²⁵ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος

περιβάλλον αλλάζει διαρκώς και η διοίκηση μιας εταιρείας οφείλει να παρακολουθεί τις αλλαγές αυτές, ακόμα και να τις προβλέπει ούτως ώστε να προσαρμόζεται προς όφελός της. Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε Γενικευμένο (Societal) και Άμεσο (Task).

Γενικευμένο Περιβάλλον

Περιλαμβάνει δυνάμεις οι οποίες δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης και είναι: Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές και Τεχνολογικές.

Άμεσο Περιβάλλον

Αποτελείται από στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση. Τα στοιχεία αυτά είναι: Ανταγωνιστές, Προμηθευτές, Πελάτες, Υποκατάστατα, Barriers of Entry, Μέτοχοι, Πιστωτές, Εμπορία – Δίκτυα Διανομής, Ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων, Κυβερνήσεις, Τοπικές Οργανώσεις, Εργατικές Ενώσεις.

Τα πρώτα 5 στοιχεία αποτελούν τις δυνάμεις του Porter.

3.6.1 PEST Analysis

Η ανάλυση των παραγόντων του Γενικευμένου Περιβάλλοντος, γνωστή ως PEST Analysis (Political, Economical, Social, Technological Factors), λόγω της πολυπλοκότητας των παραγόντων που τη στοιχειοθετούν καθώς και της μακροχρόνιας επίδρασης αυτών στη λειτουργία της επιχείρησης, συνήθως παραλείπεται σε τέτοιου είδους μελέτες. Επιγραμματικά όμως αναφέρουμε

ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την πορεία της επιχείρησης μεσο-μακροπρόθεσμα. Έτσι:

Πολιτικοί Παράγοντες

- Ανοιχτά πολεμικά μέτωπα
- Έξαρση τρομοκρατίας
- Επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με νέα κράτη μέλη
- Άνοιγμα της Ευρώπης στην αγορά της Ανατολής

Οικονομικοί Παράγοντες

- Αύξηση τιμών καυσίμων
- Αύξηση κόστους ασφαλείας
- Ενιαίο νόμισμα και ισοτιμία αυτού με το δολάριο
- Μείωση του διακριτικού εισοδήματος

Κοινωνικοί Παράγοντες

- Σε ανεπτυγμένες χώρες όπως η Γαλλία και η Γερμανία και σε λιγότερο ανεπτυγμένες όπως είναι η Ελλάδα, υπάρχει μεγάλη επιφυλακτικότητα σε ότι αφορά τη χρήση πιστωτικών καρτών
- Εύλογη δυσπιστία των καταναλωτών σε διαφημίσεις – κράχτες, πτήσεις με 15 €

Τεχνολογικοί Παράγοντες

- Ηλεκτρονικό εμπόριο
- Τηλεπικοινωνίες

3.6.2 Οι 5 δυνάμεις του Porter

Οι 5 δυνάμεις του Porter παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για την ανάλυση των οικονομικών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τα κέρδη και τις τιμές μιας βιομηχανία, ενός προϊόντος, μιας προσφερόμενης υπηρεσίας. Προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού καθώς και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις.

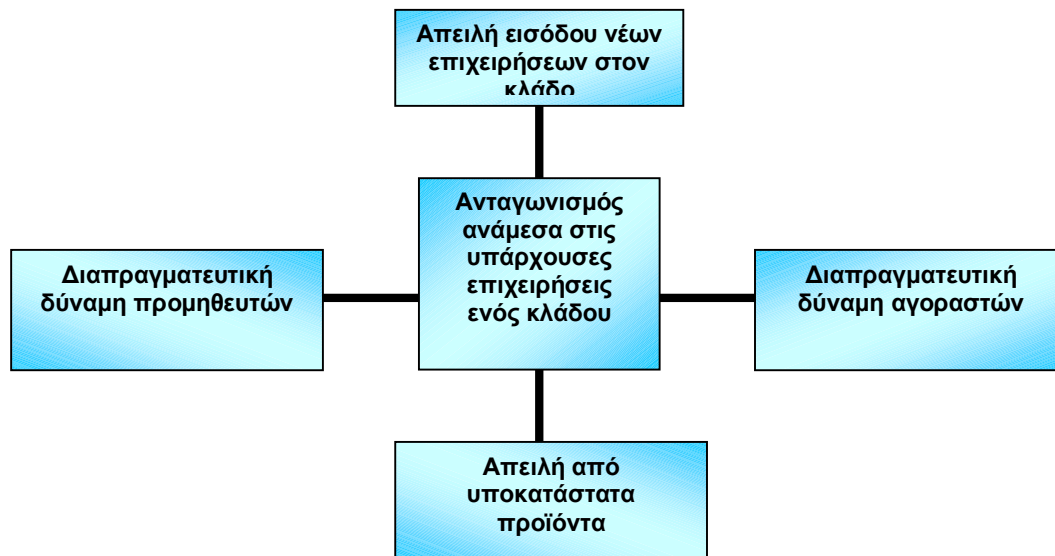
Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου²⁶.

Η ανάλυση των δυνάμεων αυτών αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την εις βάθος ανάλυση μιας επιχείρησης μιας και μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου είναι δυνατό η επιχείρηση να εκτιμήσει την ελκυστικότητα του κλάδου.

Εκείνο που θα πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή είναι ότι το υπόδειγμα Porter αναφέρεται σε έναν ολόκληρο κλάδο και όχι σε μια μεμονωμένη επιχείρηση. Επομένως στο κέντρο του υποδείματός τίθεται ολόκληρος ο βιομηχανικός κλάδος²⁷. Σχηματικά εμφανίζονται ως κάτωθι:

²⁶ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος

²⁷ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος



ΣΧΗΜΑ 3.5: Οι 5 δυνάμεις του Porter

ΠΗΓΗ: R.E. Marks

3.6.2.1 Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο (Barriers of Entry)

Όταν ένας κλάδος εμφανίζει να έχει θετικές χρηματικές ροές και να παρουσιάζει κερδοφορία αποτελεί πηγή έλξης νέων επιχειρηματιών. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ήδη υπάρχοντος ανταγωνισμού. Εύλογα λοιπόν, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις του κλάδου, θέτουν διάφορα εμπόδια – φραγμούς στους δυνητικούς ανταγωνιστές.

Η είσοδος μιας επιχείρησης στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν είναι απλή υπόθεση. Οι φραγμοί που τίθενται είναι ιδιαίτερα αυστηροί και ίσως και αποτρεπτικοί για έναν νέο επιχειρηματία.

Οι *απαιτήσεις σε κεφάλαια* είναι εξαιρετικά υψηλές. Αν και λιγότερο από αυτό των αεροπορικών εταιρειών προγραμματισμένων πτήσεων το κεφάλαιο που απαιτείται είναι πολύ μεγάλο μιας και προϋποθέτει αγορά ή μίσθωση αεροσκαφών, συμφωνίες με αεροδρόμια, τεχνικό εξοπλισμό, τεχνογνωσία και

μια πολύ χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία έναρξης λειτουργίας από κρατικής απόψεως όχι μόνο της χώρας- έδρας αλλά και των χωρών που θα συνθέσουν το δίκτυο της αεροπορικής εταιρείας. Θυμίζουμε τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η easyJet από την Barclays και την λήψη αδείας για χρήση αερολιμένων σε διάφορες πόλεις.

Επιπλέον τα *κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος*. Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο έχουν και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις, τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν το «know how» της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου²⁸.

Ένα ακόμα στοιχείο που δρα ως φραγμός εισόδου αποτελεί η *διαφοροποίηση*. Η διαφοροποίηση προϊόντος αυξάνει τους φραγμούς εισόδου, επειδή το κόστος υπερνίκησης των προτιμήσεων των υπαρχόντων αγοραστών είναι πολύ υψηλό για τους νεοεισερχόμενους²⁹. Πόσο μάλλον στον συγκεκριμένο κλάδο που η προσφορά προϊόντος είναι λίγο πολύ συγκεκριμένη με τους φραγμούς που τίθενται από το «no frills» και η διαφοροποίηση θα πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένη και ελκυστική για να υπερνικήσει την προτίμηση των brand names.

Τέλος ο *φόβος αντίδρασης από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στον κλάδο*, αποτελεί σημαντικότατο φραγμό εισόδου στον κλάδο σε μια νέα επιχείρηση. Ειδικότερα με την γενικότερη κρίση και απειλές που δέχεται ο κλάδος πολύ δύσκολα θα επιτρέψει σε μια νέα επιχείρηση να εισχωρήσει σε

²⁸ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Βασίλης Μ. Παπαδάκης

²⁹ Στρατηγικό Management, Ν. Γεωργόπουλος

αυτόν χωρίς να της δημιουργήσουν προβλήματα. Οι ηγέτες του κλάδου, easyJet, Ryanair δεν θα αφήσουν εύκολα άλλον να αντλήσει από το μερίδιο αγοράς. Θα αντεπιτεθούν με μείωση τιμών, αύξηση διαφήμισης, κτλ..

3.6.2.2 Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (Bargain Power of Suppliers)

Οι προμηθευτές αποτελούν σημαντικότατο συνεργάτη σε μια επιχείρηση. Ανάλογα με τον κλάδο, διαφέρει και η δύναμη των προμηθευτών. Στους κλάδους όπου τα έξοδα προμηθειών παίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση του συνολικού κόστους, οι προμηθευτές έχουν έντονη διαπραγματευτική δύναμη και η αύξηση τιμών ή μείωση της ποιότητας μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την πορεία των επιχειρήσεων.

Διαπραγματευτική δύναμη διαθέτουν οι προμηθευτές που είναι λίγοι στο χώρο. Όσο μεγαλύτεροι και λιγότεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου³⁰. Αυτό συμβαίνει στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών μιας και οι κατασκευαστές αεροσκαφών – κύριοι προμηθευτές – είναι μόλις 3: Boeing, Mc Donnell Douglas, Airbus. Παράγουν κατόπιν παραγγελίας και όχι μαζικά και το προϊόν είναι σχετικά διαφοροποιημένο. Δεδομένης της ιδιαιτερότητας του κλάδου να έχει έναν τύπο αεροσκάφους, κάνει αφενός πιο ελκυστική την παραγγελία λόγω όγκου αλλά πολύ δύσκολη την αλλαγή στο μέλλον.

³⁰ Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Βασίλης Μ. Παπαδάκης

Οι πετρελαϊκές εταιρείες είναι ένας άλλος βασικός προμηθευτής στον κλάδο. Τα καύσιμα αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες και επηρεάζουν άμεσα την οικονομική πορεία τους. Αναταραχές σε περιοχές από όπου προέρχονται τα καύσιμα, έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη πορεία του κλάδου. Δεν υπάρχει καμία δυνατότητα υποκατάστασης της α΄ ύλης και οι εταιρείες δεν έχουν καμία διαπραγματευτική στην διαμόρφωση της τιμής ή οποία αφορά αυτές καθ' αυτές τις εταιρείες και τα εμπλεκόμενα κράτη.

Καλύτερη είναι η θέση των εταιρειών του κλάδου σε ότι αφορά έναν άλλο μεγάλο προμηθευτή, τα αεροδρόμια. Λόγω της φύσης του κλάδου, γίνεται επιλογή περιφερειακών αεροδρομίων τα οποία επιβιώνουν από την ύπαρξη των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους με συνέπεια να κρατούν τα κόστη τους μικρά για να είναι ελκυστικά και να εντάσσονται στο δίκτυο των εν λόγω αερογραμμών. Κρατούν σε χαμηλά επίπεδα τα κόμιστρα προσγείωσης, το landing fee και άλλα κόστη προκειμένου να επιλέγονται από τις αεροπορικές εταιρείες.

Η φύση του κλάδου των αερογραμμών χαμηλού κόστους περιορίζει τους βασικούς προμηθευτές στους προαναφερθέντες μιας και δεν έχουν το κόστος ένταξης σε CRS (προγράμματα κρατήσεων αεροπορικών εισητηρίων), ταξιδιωτικών γραφείων και πρακτόρων, εταιρείες catering, προμηθειών γραφικής ύλης, κτλ. .

3.6.2.3 Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (Bargaining Power of Buyers)

Μεγάλη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Ο αριθμός των ανταγωνιζόμενων επιχειρήσεων είναι μεγάλος με αποτέλεσμα οι αγοραστές να έχουν το προνόμιο της επιλογής και με την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή να επιλέγουν την πλέον συμφέρουσα για αυτούς επιλογή. Η χρήση του Διαδικτύου επιτρέπει στους πελάτες να ερευνήσουν τις τιμές των επιχειρήσεων εύκολα και απρόσωπα, με αποτέλεσμα οι αγοραστές να απολαμβάνουν ένα υψηλό επίπεδο διαπραγματευτικής δύναμης.

Έχοντας να επιλέξουν μεταξύ no frills airlines, charter airlines, scheduled airlines, τρένα και λεωφορεία, οι αγοραστές ψάχνουν το λεγόμενο value for money, με τα λιγότερα χρήματα να έχουν υψηλότερη ωφέλεια και οι εταιρείες οφείλουν να δίνουν κίνητρα επιλογής για να κερδίσουν και διατηρήσουν τον δυνητικό πελάτη.

3.6.2.4 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Threat of Substitutes)

Σε αυτό το σημείο της ανάλυσης εξετάζονται οι επιχειρήσεις που δύνανται να λειτουργήσουν ως υποκατάστατα της αναλυόμενης επιχείρησης.

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε πρώτο επίπεδο, σε δεύτερο επίπεδο όμως, ανταγωνίζονται και την βιομηχανία των υποκατάστατων αυτής προϊόντων. Και αν δεν ανταγωνίζονται με άμεσο τρόπο τα προϊόντα αυτά, οφείλουν να τα λάβουν σοβαρά υπόψη τους

και να αναλύσουν τον τρόπο και το βαθμό που δύνανται να επηρεάσουν το επιχειρηματικό τους πλάνο, το σχεδιασμό της στρατηγικής τους, την τιμολογιακή τους πολιτική, τη διαμόρφωση και παρουσίαση της υπηρεσίας ή προϊόντος που προσφέρουν.

Υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες είναι εκείνα που εμφανίζονται να είναι διαφορετικά αλλά μπορούν να ικανοποιήσουν την ίδια ανάγκη με ένα άλλο προϊόν ή υπηρεσία. Είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που εκτελούν ίδιες ή παραπλήσιες λειτουργίες και το ένα δύναται να υποκαταστήσει το άλλο φέρνοντας το ίδιο αποτέλεσμα.

Στην περίπτωση της easyJet ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούμε να αναφέρουμε:

➤ Τρένα υψηλής ταχύτητας.

Η ανάπτυξη των σιδηροδρομικών δικτύων σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη των τρένων, έχουν οδηγήσει στην λειτουργία ενός πολύ καλά οργανωμένου δικτύου σε ποιότητα παροχής υπηρεσιών αλλά και πλήθος διαδρομών προσφέροντας υψηλής ποιότητας ταξιδιωτικές υπηρεσίες στο επιβατικό κοινό. Κάποια μάλιστα από αυτά εκτελούν τα ίδια δρομολόγια με αυτά των αεροπλάνων. Οι τιμές είναι ανταγωνιστικές και λόγω της υψηλής τεχνολογίας ο χρόνος σύνδεσης των προορισμών (πάντα σε συνάρτηση με την χιλιομετρική τους απόσταση) ολοένα και μειούμενος.

➤ Αυτοκίνητα

Για μικρές αποστάσεις, για ταξίδια στην ενδοχώρα αλλά και σε χώρες που γεινιάζουν, το αυτοκίνητο σε πολλές περιπτώσεις συμφέρει από άποψη κόστους και σε ένα βαθμό αποτελεί υποκατάστατο των αερομεταφορικών υπηρεσιών. Η πολύ καλή οργάνωση των οδικών αξόνων και των οδών ταχείας κυκλοφορίας, οι προσφερόμενες υπηρεσίες κατά μήκος αυτών (πρατήρια καυσίμων, εστιατόρια, φυλασσόμενα πάρκινγκ, κτλ.) σε συνδυασμό και με την απελευθέρωση των συνόρων καθώς και την τεχνολογική εξέλιξη σε ότι αφορά το αυτοκίνητο για την αντοχή του και τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει μακρινό ταξίδι με ασφάλεια, χρίζουν το αυτοκίνητο υποκατάστατο των αεροπορικών εταιρειών και δη αυτών χαμηλού κόστους μιας και εκτελούν από σημείο σε σημείο πτήσεις (point to point) μέγιστης διάρκειας τριών ωρών.

➤ Λεωφορεία

Ομοίως με τα αυτοκίνητα και τα λεωφορεία για αποστάσεις όχι πολύ μακρινές. Με ένα οργανωμένο πρόγραμμα τακτικών δρομολογίων, για πλήθος διαδρομών, τα σύγχρονα λεωφορεία που παρέχουν πλήθος ανέσεων (άνετα καθίσματα) και συμπληρωματικών υπηρεσιών (τουαλέτα, τηλεόραση κτλ.) στους επιβάτες, αποτελούν υποκατάστατη υπηρεσία των αερομεταφορικών.

➤ Τηλεδιασκέψεις

Η τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας σε ότι αφορά τις τηλεπικοινωνίες έχει δημιουργήσει ένα υποκατάστατο των αεροπορικών εταιρειών, τις τηλεδιασκέψεις. Αν και σε πρώτο επίπεδο φαίνεται ιδιαίτερα ετερόκλητο αυτό, και όμως οι τηλεδιασκέψεις και οι γενικότερες δυνατότητες του τηλεπικοινωνιακού τομέα ο οποίος συνεχώς εξελίσσεται, λειτουργούν πολύ

δυναμικά. Οι επιχειρηματίες ταξιδιώτες (business travelers) έχουν πλέον τη δυνατότητα να ανταλλάξουν απόψεις, να κάνουν διασκέψεις, ακόμα και να εποπτεύσουν μέσω των τηλεπικοινωνιακών εργαλείων, μετριάζοντας έτσι τις μετακινήσεις τους. Όσο θα εξελίσσεται ο τομέας αυτός, τόσο θα μετριάζονται τα ταξίδια των επιχειρηματιών και στελεχών και η τηλεπικοινωνία θα αντικαταστήσει σε σημαντικό βαθμό το ταξίδι.

3.6.2.5 Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου (Internal Rivalry Analysis)

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η εξέταση των δυνάμεων του Porter σκοπό έχει και τον προσδιορισμό της έντασης και της φύσης του ανταγωνισμού στον κλάδο. Ο ανταγωνισμός λοιπόν ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτόν είναι υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις. Για τις δυνητικές επιχειρήσεις που μέσω αυτής της ανάλυσης θα αναγνωρίσουν τη δυναμική του κλάδου, αλλά και για τις υπάρχουσες που θα αναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους κινήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν και γιατί όχι να ηγηθούν του ανταγωνισμού.

Οι επιχειρήσεις ενός κλάδου προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό και την κερδοφορία αυτού, και την επιβίωση, μιας και η συνήθης τακτική τιμολογιακής πολιτικής, πόλεμος τιμών, μπορεί να οδηγήσει ολόκληρο τον κλάδο στην καταστροφή.

Σε ότι αφορά τον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, κρίνεται ιδιαίτερα ανταγωνιστικός μιας και υπάρχει πλήθος εταιρειών με ελάχιστα διαφοροποιημένη προσφερόμενη υπηρεσία. Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται

πάνω από 50 αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, η πλειονότητα των οποίων έχει ως βάση το Ηνωμένο Βασίλειο. Αναμφισβήτητοι ηγέτες του κλάδου και άμεσοι ανταγωνιστές είναι η Ryanair και η easyJet.

Η πρώτη δραστηριοποιείται στο γενικότερο χώρο των αερογραμμών από το 1985 και το 1991 καθιέρωσε το μοντέλο «low budget» στη λειτουργία της. Έχει ελαφρώς μεγαλύτερο δίκτυο από την easyJet και μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Η συγχώνευση της easyJet με την Go τον Αύγουστο του 2002 σκοπό είχε την ενδυνάμωση της επιχείρησης και την κατάκτηση της πρώτης θέσης στον ανταγωνισμό. Τρία χρόνια μετά τη στρατηγική αυτή κίνηση, η easyJet έχει ενδυναμώσει τη θέση της απέναντι στην Ryanair, δεν έχει καταφέρει όμως να γίνει η μακράν ηγέτρια του κλάδου όπως επιθυμούσε.

Στο πλαίσιο αυτό του ανταγωνισμού η easyJet διαφοροποιείται από την Ryanair σε στρατηγικό επίπεδο μιας και η δεύτερη ακολουθεί αποκλειστικά στρατηγική ηγεσίας κόστους περιορίζοντας το δίκτυο της αποκλειστικά σε περιφερειακά αεροδρόμια, χωρίς να κοιτά την αγορά. Για παράδειγμα η easyJet στο δίκτυό της περιλαμβάνει και τον προορισμό Αθήνα για τον οποίο υπάρχει ζήτηση στην αγορά, στον οποίον όμως δεν υπάρχει αεροδρόμιο χαμηλού κόστους.

Η πραγματικότητα είναι πως οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, ως νέος «κλάδος», του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών, έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού και έχουν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Οι μεγάλες εταιρείες σίγουρα θα επιβιώσουν του ανταγωνισμού.

3.7 SWOT Analysis

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 αυτής. Η SWOT ανάλυση σε μια επιχείρηση, σκοπό δεν έχει απλά να αναγνωρίσει τις διακριτικές ικανότητες αυτής, τις δυνάμεις, τους πόρους που έχει και τον τρόπο με τον οποίο αυτή τους χρησιμοποιεί, αλλά και τον προσδιορισμό των ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά προκειμένου να τις αξιοποιήσει για την ενδυνάμωσή της. Επιπλέον η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίζει τα αδύνατα σημεία της, αυτά που τρόπον τινά αποτελούν την «αχίλλειον πτέρνα» της και την κάνουν πιο ευάλωτη στον ανταγωνισμό καθώς και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος που δύνανται να επηρεάσουν βραχυπρόθεσμα ή και μακροπρόθεσμα την εύρυθμη λειτουργία της.

Η SWOT ανάλυση αποτελεί τα τελευταία χρόνια βασικό εργαλείο ανάλυσης μιας επιχείρησης, μια σημαντική πηγή πληροφόρησης για την εκπόνηση του στρατηγικού σχεδιασμού.



3.7.1 Δυνάμεις– Strengths

Δυνάμεις είναι τα σημεία στα οποία η επιχείρηση πηγαίνει καλά. Είναι αυτά τα σημεία που πρέπει να καλλιεργηθούν και να χρησιμοποιηθούν ως κύριος μοχλός ενδυνάμωσής της.

Τα δυνατά σημεία της easyJet είναι τα κάτωθι:

- Ισχυρό brand name

Έρευνες κατατάσσουν την easyJet ως μία από τις πιο διάσημες αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης.

- Χαρισματική ηγεσία από τον Στέλιο Χατζηγιάννου

Βραβευμένος επανειλημμένως ως επιχειρηματίας του έτους στο Ηνωμένο Βασίλειο και κάτοχος πολλών άλλων τιμητικών βραβείων και διακρίσεων.

- Εξειδικευμένο προσωπικό

Το προσωπικό της easyJet επιλέγεται αυστηρά από άποψη ικανοτήτων, χωρίς ρατσιστικές προκαταλήψεις, έχει πρόσβαση στη διοίκηση, διαρκή ενημέρωση και κινητοποίηση για μεγαλύτερη προσπάθεια. Εμφανής είναι η δυνατότητα εφαρμογής των διαδικασιών λειτουργίας και δυναμικής ανάλυσης της αγοράς.

- Δραστηριοποίηση σε νέες αγορές

Δεν υπάρχει καμία εταιρική συμμετοχή μεταξύ της easyJet και των εταιρειών της easyGroup οι οποίες αναφέρονται αναλυτικά στο 3^ο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης, μερικές συμφωνίες μεικτού marketing υπάρχουν όμως και γίνεται άριστη εμπορευματοποίηση του εμπορικού σήματος.

➤ Μεγάλο δίκτυο

Δραστηριοποίηση σε 65 ευρωπαϊκά αεροδρόμια, εκτελώντας 217 διαδρομές.

➤ Τακτικά δρομολόγια με συνέπεια σε ώρα αναχώρησης και άφιξης

Έχει καθημερινά δρομολόγια για κάθε προορισμό και το 84% του συνόλου των πτήσεων προσγειώνεται στην προγραμματισμένη ώρα ενώ το 97% με καθυστέρηση μίας ώρας το μέγιστο.

➤ Πολύ οργανωμένη ιστοσελίδα

Εύχρηστη για κάθε χρήστη, με πλήθος πληροφοριών, βραβευμένη για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της από έγκυρα αγγλικά περιοδικά.

➤ Οικονομικά επιτυχημένη επιχείρηση

Η easyJet έχει καταφέρει να διατηρεί χαμηλά τα γενικά και διοικητικά έξοδα (περιορισμένος αριθμός υψηλόβαθμων στελεχών, περιορισμένη χρήση χαρτιού κτλ.), να έχει μικρό κόστος διάθεσης προϊόντος (ελάχιστη διαφήμιση, άμεσες πωλήσεις μέσω Διαδικτύου, κτλ.), να έχει σχεδόν μηδαμινό κόστος εξυπηρέτησης επιβατών (όχι γεύματα και άλλες επιπρόσθετες υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών), χαμηλό κόστος πτήσεων (συχνές πτήσεις, μεγάλη πληρότητα).

3.7.2 Αδυναμίες- Weaknesses

Οι αδυναμίες αναφέρονται στα σημεία τα οποία είτε η επιχείρηση δεν τα πάει καλά, είτε οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις πηγαίνουν καλύτερα. Είναι τα σημεία

τα οποία η επιχείρηση πρέπει να δουλέψει προκειμένου να μην έρθει σε δυσμενή ανταγωνιστική θέση.

Τα αδύνατα σημεία της easyJet είναι τα κάτωθι:

- Ελάχιστη ευελιξία σε αλλαγές κρατηθεισών πτήσεων
- Αυξημένος περιορισμός και σκληρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά το βάρος των αποσκευών του ταξιδιώτη
- Ανίσχυρη πολιτική διατήρησης των πελατών της (customer retention policy)
- Αδυναμία κράτησης σε μη χρήστες internet και κατόχους πιστωτικών καρτών
- Μικρά αεροσκάφη, όχι ιδιαίτερα άνετα
- Κεντρική βάση τα μη κεντρικά των μητροπόλεων αεροδρόμια
- Δρομολόγια αποκλειστικά στην Ευρώπη
- Αύξησης της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού (easy Group) και δημιουργία νέου κόστους που σχετίζεται με τη διαχείριση αυτής της πολυπλοκότητας

Σε ότι αφορά τα αδύνατα σημεία της easyJet πρέπει να αναφέρουμε πως είναι στοιχεία που αφορούν την πλειονότητα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Το σύνολο των εταιρειών αυτών απευθύνονται αποκλειστικά σε χρήστες Internet και πιστωτικών καρτών, χρησιμοποιούν μικρού μεγέθους αεροσκάφη και περιφερειακά αεροδρόμια και απευθύνονται στην ηπειρωτική αγορά, χωρίς να έχουν δυνατότητα πρόσβασης σε αεροδρόμια άλλης ηπείρου παρά ελαχίστων εξαιρέσεων π.χ για την Τουρκία ή την Αίγυπτο και Τυνησία.

Η easyJet ίσως πιο έντονα από άλλες εταιρείες έχει ιδιαίτερα αυστηρή τιμολογιακή πολιτική σε ότι αφορά τις κρατήσεις της (είναι πολύ κοστοβόρο αν και εύκολο σε διαδικασία να γίνουν αλλαγές σε κρατήσεις και δεν γίνονται ακυρώσεις) καθώς και το βάρος των αποσκευών ανά επιβάτη.

Γενικά ή ειδικά τα σημεία αυτά αποτελούν αδυναμίες της επιχείρησης που θα πρέπει να προσεχθούν και κατά το δυνατό να βελτιωθούν προκειμένου να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη, ο οποίος πάντα ψάχνει το value for money.

3.7.3 Ευκαιρίες– Opportunities

Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε υπαρκτές ή ενδεχόμενες καταστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, οι οποίες με κατάλληλη αξιοποίηση των πληροφοριών και των πόρων της επιχείρησης δύνανται να βελτιστοποιήσουν τη θέση της.

Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για την easyJet είναι οι κάτωθι:

➤ Διάδοση internet

Οι χρήστες Internet αυξάνονται διαρκώς και στις αναπτυσσόμενες χώρες λόγω και της συνειδητοποίησης της χρησιμότητας αλλά και της μείωσης του κόστους.

➤ Ολοένα και αυξημένος αριθμός κατόχων πιστωτικών καρτών

Η ελαστικότητα που δείχνουν πλέον οι τραπεζικοί οργανισμοί στα κριτήρια έκδοσης πιστωτικής κάρτας καθώς και η ελαχιστοποίηση του χρόνου και των γραφειοκρατικών διαδικασιών έκδοσης αυτής, οδηγούν στην διαρκή αύξηση κατόχων.

- Απελευθεροποίηση των ευρωπαϊκών συνόρων και διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η ενιαία Ευρώπη, με τα ανοιχτά σύνορα, κάνει ακόμα πιο εύκολη την πρόσβαση του ταξιδιώτη σε άλλη χώρα χωρίς χρονοβόρες και αποτρεπτικές γραφειοκρατικές και ελεγκτικές διαδικασίες.

- Διεθνοποίηση της αγοράς

Η διαρκής εξάπλωση των πολυεθνικών εταιρειών και η ύπαρξη υποκαταστημάτων σε πλήθος χωρών δημιουργεί την ανάγκη συχνής μετακίνησης των στελεχών.

- Ανάπτυξη συνεδριακού τουρισμού

Σε συνδυασμό με την διεθνοποίηση της αγοράς αλλά και την ανάγκη δημιουργίας «κοινοτήτων» μεταξύ επαγγελματιών για ανταλλαγή απόψεων, ανακοινώσεων ερευνών, επιδείξεων, εκθέσεων κτλ. ο συνεδριακός τουρισμός αναπτύσσεται διαρκώς αποτελώντας «δυναμικό πελάτη».

3.7.4 Απειλές– Threats

Οι απειλές είναι ενδεχόμενες δυσμενείς καταστάσεις για την επιχείρηση, προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον αυτής και οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά στο άμεσο ή έμμεσο μέλλον την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, ακόμα και την επιβίωση της επιχείρησης.

Οι απειλές που παρουσιάζονται για την easyJet είναι οι κάτωθι:

➤ Διαρκής αύξηση των τιμών των καυσίμων

Η κρίση στην αγορά πετρελαίου και η ανοδική πορεία της τιμής του «μαύρου χρυσού» -ειδικότερα στην ευρωπαϊκή αγορά με την πίεση που δέχεται το ευρώ από το αμερικανικό δολάριο-, οδηγεί σε αύξηση του κόστους λειτουργίας με συνέπεια την αύξηση των τιμών των ναύλων για τον τελικό καταναλωτή)

➤ Αύξηση τρομοκρατικών χτυπημάτων, φόβος ταξιδιού

Η τρομοκρατία είναι η σύγχρονη λέξη-φόβητρο για τον τουρισμό κυρίως μετά την πτώση των Διδύμων Πύργων. Η απειλή τρομοκρατικού χτυπήματος στο γενικότερο Ευρωπαϊκό χώρο και ειδικά μετά τα θλιβερά συμβάντα στην Ισπανία και Λονδίνο λειτουργούν αποτρεπτικά στη διάθεση για ταξίδι, ειδικά αναψυχής

➤ Οικονομική κρίση, μείωση ταξιδιών αναψυχής

Η γενικότερη οικονομική κρίση και η διαρκής μείωση του διακριτικού εισοδήματος των νοικοκυριών μειώνει τη δυνατότητα ταξιδιών.

➤ Ανάπτυξη των τρένων μεγάλης ταχύτητας και των οδικών ταξιδιών

Η ανάπτυξη του σιδηροδρομικού δικτύου και των οδικών αρτηριών αποτελούν απειλή μιας και δύνανται να αντλήσουν μερίδιο αγοράς.

➤ Τεχνολογική ανάπτυξη σε τηλεπικοινωνίες

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη σε ότι αφορά τις τηλεπικοινωνίες, τη δυνατότητα τηλεδιασκέψεων κ.α., αποτελεί απειλή για την easyJet και τον κλάδο γενικότερα μιας και ο αριθμός των business traveler ενδέχεται να μειωθεί.

- Προσφορές από charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες

Λόγω και της ραγδαίας ανάπτυξης των αερογραμμών χαμηλού κόστους οι charter και scheduled αεροπορικές εταιρείες τον τελευταίο καιρό κάνουν προσφορές, ειδικές εκπτώσεις, bonuses, κτλ.

- Σταδιακή ανάπτυξη της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών

Τα περιφερειακά αεροδρόμια υπακούοντας στους κανόνες διαμόρφωσης της τιμής και το νόμο προσφοράς και ζήτησης μπαίνουν ή θα μπουν στον πειρασμό αύξησης των τιμών προσφοράς των υπηρεσιών τους.

Αξιολογώντας την SWOT ανάλυση παρατηρούμε πως δίνει χρήσιμα στοιχεία για το τι πρέπει να διατηρήσει η εταιρεία, τι να διορθώσει και τι να προσέξει προκειμένου την επιβίωση και ανάπτυξή της. Υπάρχει αντιστοιχία σε ότι αφορά Δυνάμεις και Ευκαιρίες καθώς και Αδυναμίες και Απειλές. Για παράδειγμα:

η διεύρυνση της Ένωσης είναι μεγάλη ευκαιρία να αξιοποιηθεί το μεγάλο δίκτυο, η αύξηση των χρηστών internet και κατόχων πιστωτικών καρτών μειώνουν την αδυναμία της easyJet για άλλο τρόπο κράτησης.

3.8 Συμπεράσματα

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, ο νέος αυτός ιδιαίτερος κλάδος των αεροπορικών εταιρειών, και αναλύθηκε η στρατηγική της easyJet μια από τις ηγέτιδες εταιρείες στον κλάδο για την Ευρώπη και η πρώτη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Ελλάδος.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι ένας αναπτυσσόμενος κλάδος. Έρευνες προβλέπουν πως το 2010 θα έχουν κατακτήσει το 25% του μεριδίου αγοράς από το 5% που είχαν το 2000. Στην σύγχρονη δύσκολη πραγματικότητα για την αεροπλοΐα όπου οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μεγάλες δυσκολίες και αναγκάζονται να περικόπτουν δρομολόγια και προσωπικό, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αναπτύσσονται, παίζοντας πρωταγωνιστικό ρόλο σε πλήθος ευρωπαϊκών από σημείο σε σημείο (point to point) δρομολογίων. Αν και υπάρχει κάποιος αντίκτυπος στις μεγάλες αεροπορικές εταιρείες από την λειτουργία αυτών, υπολογίζεται πως το 50% των πελατών των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους είναι ένα νέο κομμάτι, ένα καινούριο κοινό που τώρα έχει για πρώτη φορά τη δυνατότητα να ταξιδέψει σε προσιτές τιμές.

Σε ότι αφορά την easyJet, δραστηριοποιείται στην αγορά από το 1995 και έως σήμερα έχει καταφέρει να οργανώσει ένα μεγάλο και αξιόπιστο δίκτυο, να χτίσει ένα δυνατό brand name φτάνοντας να είναι η δεύτερη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους (πρώτη είναι η Ryanair) στην Ευρώπη. Την τελευταία τετραετία έχει μικρό περιθώριο κέρδους, λόγω κυρίως, της αύξησης των τιμών των καυσίμων, την ανάπτυξη του ανταγωνισμού, τα υψηλότερα ασφάλιστρα και κόστη αεροδρομίου (κάτι που οφείλεται και στην έξαρση φόβου τρομοκρατικών ενεργειών οδηγώντας στην αύξηση των μέτρων ασφαλείας στα αεροδρόμια και άρα των οικονομικών τους απαιτήσεων από τις αεροπορικές εταιρείες). Παρά το γεγονός όμως πως αναγκάζεται να λειτουργεί πλέον με χαμηλότερα έσοδα ανά μίλι και περιορισμένα κέρδη, το μέλλον της διαγράφεται θετικό. Το μεγάλο δίκτυο της επιχείρησης, η υψηλή συχνότητα των δρομολογίων, η αξιοπιστία

στην εκτέλεση των υπηρεσιών της, καθιστούν την easyJet πόλο έλξης των επιβατών μιας και η προσφορά “φθηνών” υπηρεσιών γίνεται μέσω ποιοτικών χαρακτηριστικών. Είναι σημαντικό πως η εταιρεία αυτή είναι που προτιμείται έναντι των ομοειδών της από τους επιχειρηματίες ταξιδιώτες (business travelers), μια ιδιαίτερη ομάδα ταξιδιωτών, με υψηλές απαιτήσεις μεν, μεγάλο όγκο “αγορών” δε.

Η easyJet είναι αναμφισβήτητα μια επιτυχημένη εταιρεία, με υψηλό κύκλο εργασιών, ικανοποιητικά βάσει των επικρατουσών συνθηκών κέρδη, αφοσιωμένο προσωπικό, ικανοποιημένους πελάτες και ένα πολύ δυνατό εμπορικό σήμα (brand name). Δεν είναι τυχαίο πως παρά τη γενικότερη οικονομική κρίση και την ειδικότερη κρίση στην αεροπλοΐα, η μετοχή της easyJet παραμένει ελκτική στους επενδυτές. Δεν διστάζει να επεκτείνει το δίκτυο της σε μη θελκτικούς προορισμούς για μια αερογραμμή χαμηλού κόστους, όπως είναι για παράδειγμα η Αθήνα, πόλη η οποία διαθέτει ένα και μόνο και ιδιαίτερος ακριβό αεροδρόμιο. Για παράδειγμα η διαδρομή Αθήνα – Λονδίνο κοστίζει 105€ ενώ Ρώμη – Λονδίνο 37€ και Μαδρίτη – Λονδίνο 27€ μόνο! Η easyJet προσαρμόζεται στις συνθήκες και προσπαθεί πάντα να προσφέρει τις καλύτερες δυνατές τιμές και υπηρεσίες. Προς την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού αλλάζει το στόλο της μιας και η μικρή χωρητικότητα των Boeing 737 αποτελεί πηγή παραπόνων και δυσαρέσκειας από τους ταξιδιώτες. Ομοίως ο πολύ αυστηρά περιορισμός του βάρους των αποσκευών των ταξιδιωτών οδήγησε στην αύξηση των ορίων προκειμένου την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού. Η easyJet λειτουργεί ως ζωντανός οργανισμός,

αφουγκράζεται τις ανάγκες των ταξιδιωτών και προσαρμόζεται, γνωρίζοντας πως αυτό θα την κρατήσει στην κορυφή των προτιμήσεων.

Σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα, είναι αλήθεια πως το μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν είναι διαδεδομένο και απολύτως κατανοητό στους Έλληνες ταξιδιώτες, και αυτό κυρίως γιατί οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν πολύ φθηνά εισιτήρια. Αυτό οφείλεται όπως ήδη ειπώθηκε στην ύπαρξη ενός αερολιμένα ανά πόλη με υψηλές οικονομικές απαιτήσεις για την παροχή των υπηρεσιών του. Ειδικότερα το αεροδρόμιο της Αθήνας από όπου και εξυπηρετείται το πλήθος των ταξιδιωτών είναι ένα πολύ ακριβό αεροδρόμιο ειδικά για αυτού του είδους τις εταιρείες. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα ο προορισμός Αθήνα να επιλέγεται από πολύ μικρό αριθμό εταιρειών. Για παράδειγμα η Ryanair η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Ευρώπης, δεν έχει εντάξει την Ελλάδα στο δίκτυό της. Η χρήση του αεροδρομίου στο Ελληνικό αποκλειστικά από αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θα ήταν μια ενδιαφέρουσα πρόταση, μιας και θα είχε θετικό αντίκτυπο στον τουρισμό της χώρας, θα δημιουργούσε νέες θέσεις εργασίας, θα βοηθούσε τη γενικότερη οικονομία και θα έδινε τη δυνατότητα στους Έλληνες να ταξιδέψουν ανά την Ευρώπη με φθηνά εισιτήρια όπως και οι υπόλοιποι Ευρωπαίοι. Κάτι τέτοιο όμως είναι απαγορευτικό λόγω αφενός της σύμβασης έργου στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος που δεν επιτρέπει τη λειτουργία άλλου αερολιμένα στην Αθήνα για μερικές δεκαετίες και αφετέρου λόγω των αντιδράσεων που θα προκύψουν από τους περίοικους. Επιπλέον διάφορα προβλήματα οικονομικού, περιβαλλοντικού και πολιτικού θα ανακύψουν από μια τέτοια κίνηση.

Τελειώνοντας, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μνεία για την ασφάλεια που προσφέρουν οι αερογραμμές χαμηλού κόστους, μιας και τα τραγικά γεγονότα του αεροσκάφους της εταιρείας Helios Airways έδωσαν πρόσφορο έδαφος σε ειδικούς και μη να αναπτύξουν θεωρίες κινδυνολογίας για τη λειτουργία των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Η παρούσα μελέτη αναφέρει τους παράγοντες εκείνους που συντελούν στη μείωση του κόστους των εταιρειών, η οποία μείωση οδηγεί στη μείωση των τιμών της προσφερόμενης υπηρεσίας. Η ανάλυση βασίστηκε σε σχετική βιβλιογραφία καθώς και άρθρα του Διαδικτύου και ιστοσελίδες διάφορων εταιρειών του κλάδου. Εύκολα λοιπόν παρατηρεί κανείς πως ο περιορισμός του κόστους δεν στοιχειοθετεί μείωση των ελέγχων και της ασφάλειας των επιβατών. Τα αεροπορικά δυστυχήματα όμως των τελευταίων ετών και η «πρωτιά» σε αυτά των εταιρειών χαμηλού κόστους προκαλούν εύλογα τη δυσπιστία. Η πραγματικότητα είναι πιο περίπλοκη αν σκεφθεί κανείς πως η easyJet και η Ryanair βρίσκονται στον πίνακα με τις 10 πιο ασφαλείς αεροπορικές εταιρείες του κόσμου (σύμφωνα με πίνακα που δημοσιεύτηκε στην εφημερίδα TA NEA 20/08/2005). Ειδικά για την easyJet αναφέρεται από τον πρόεδρο των Βρετανών πιλότων πως περνά τις ίδιες διαδικασίες ελέγχου με αυτές της British Airways. Είναι δυστυχώς γνωστό πως υπάρχουν επιχειρηματίες που με ευκολία θυσιάζουν την ανθρώπινη ζωή στο βωμό του χρήματος. Η παντοδυναμία των easyJet και Ryanair στην Ευρώπη για παράδειγμα οδήγησε σε πολύ δεινή οικονομική θέση διάφορες εταιρείες που προσπάθησαν να αναπτυχθούν. Η κακή οικονομική κατάσταση είναι συχνά κακός σύμβουλος και οι περικοπές του κόστους μπορεί να συμπεριλαμβάνουν και περικοπές των standard ασφαλείας.

Ο καταναλωτής οφείλει να γνωρίζει όλες τις παραμέτρους και να μη ρίξει στην πυρά μαζικά τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους. Η ανάπτυξη των εταιρειών αυτών οδήγησε σε μια γενικότερη μείωση των εισιτηρίων (πραγματική ή μέσω προσφορών) και έδωσε την ευκαιρία σε πλήθος κόσμου να ταξιδέψει για πρώτη φορά, δημιουργώντας ένα νέο είδος αγοράς. Ο καταναλωτής καλείται να κάνει επιλογή του αερομεταφορέα και όχι του κλάδου στον οποίο αυτός ανήκει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Γ. Μπένου, 2004
2. Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος
3. Θερίου Ν., Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κριτική, 2002
4. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ε. Μπένου, 2002
5. Σιώμος Γ., Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη ΑΕ, 2003
6. Σιώμος Γ., Στρατηγικό μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε, 1999
7. Χασιώτης Β., Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μανάτζμεντ, Σταμούλη Α.Ε. , 1998

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker D., Developing Business Strategies, Wiley, 2001
2. Berkley H., Low-Budget Online Marketing (Self-Counsel Press Business), Self-Counsel Press, 2003
3. Baye M., Managerial Economics & Business Strategy, McGraw-Hill/Irwin, 2005
4. Campbell D., Stonehouse G., Houston B., Business Strategy, Butterworth-Heinemann, 2002
5. Doganis R. , Flying Off Course, Routledge, 1992
6. Dolan R., Strategic Marketing Management (Practice of Management), Harvard Business School Press, 1992
7. Garvin D., Managing quality : the strategic and competitive edge, Free Press, 1988
8. Hill C. & Jones G., Strategic Management: An integrated approach., Wiley, 2003

9. Harvard Business Review, Harvard Business Review on Strategies for Growth, Harvard Business School Press, 1998
10. Harvard Business Essentials, Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business, Harvard Business School Press, 2005
11. Jones L., Easyjet: The Story Of England's Biggest Low-cost Airline, Aurum Press, 2005
12. Kenneth J., Markets, Information and Uncertainty : Essays in Economic Theory in Honor, Cambridge University Press, 1999
13. Kourdi J., Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making (The Economist Series), Bloomberg Press, 2003
14. Kennedy D., No B.S. Business Success (No B.S. Series), Entrepreneur Press, 2004
15. Kotler P., Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets, Free Press, 1999
16. MacLeod J., Ain't No Makin' It: Aspirations and Attainment in a Low-Income Neighborhood, Westview Press, 1995
17. Morris D., Market Power and Business Strategy, Quorum Books, 1996
18. Oster S. , Modern competitive analysis, Oxford University Press, 1999
19. Ponsard J. , Competitive strategies : an advanced textbook in game theory for business students, Elsevier North-Holland Inc, 1981
20. Poynor R., No More Rules: Graphic Design and Postmodernism, Yale University Press, 2003
21. Porter M., Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press 1980
22. Porter M., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1998
23. Porter M., Cases in competitive strategy,. Free Press, 1983
24. Robinson E. A. G., The structure of competitive industry, University of Cambridge Press, 1968
25. Schnaars S., Marketing Strategy, Free Press, 1997
26. Shaw S. , Airline Marketing and Management, Ashgate, 2004
27. Symeonidis G., The Effects of Competition, MIT Press Ltd, 2002
28. Wynbrandt J. , Flying High, John Wiley and Sons Ltd, 2004

29. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy,
Pearson Higher Education, 2003

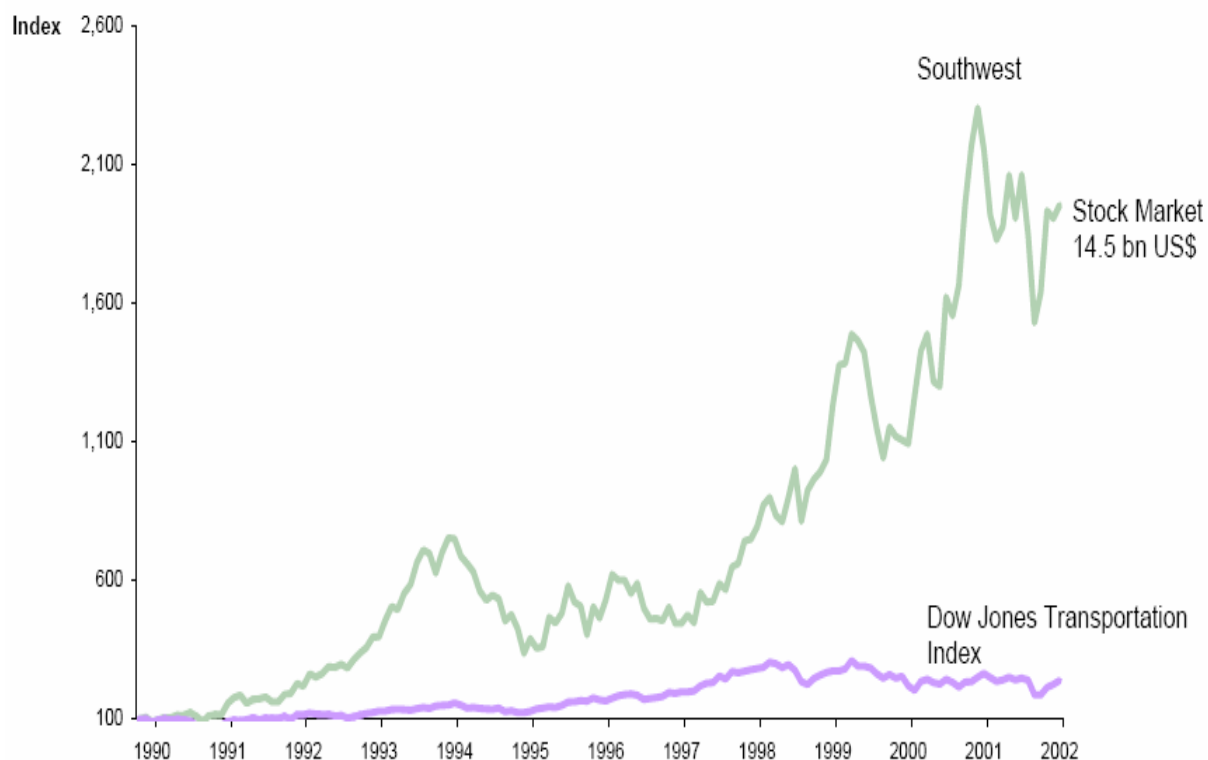
ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.attitudetravel.com/greece/lowcostairlines/
2. www.alexanderconsulting.com/bw/blueart53.htm
3. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20low-costTRBtext.PDF budgettravel.com/euroair.htm
4. www.airlinequality.com/Forum/easy.htm
5. www.bep.gr/deltio.php?id_deltiou=270 –
6. www.bizhelp24.com/news/feb04/no-frills-business-travel.shtml
7. www.bplans.com/spv/3217/index.cfm?affiliate=bplans
8. www.bized.ac.uk/compfact/easyJet/easyindex.htm
9. www.breakingnews.ie/2004/11/19/story176720.html
10. www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430
11. www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm
12. www.cor.eu.int/el/press/press_04_07054.html
13. www.cheapflights.co.uk/low-cost-airline/low-cost-deals.html
14. www.cbs.marketwatch.com/news/story.asp?guid=%7BD63495ED-D3F9-4911-812C-8F5D6C4B5B44%7D&siteid=mktw
15. www.dw-world.de/dw/article/0,1564,971485,00.html
16. www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml
17. www.essaycrawler.com/viewpaper/45142.html
18. www.edition.cnn.com/2004/BUSINESS/11/23/britain.easyJet.reut
19. www.flybudget.com/mainpage.html
20. www.flightlevel.20megsfree.com/
21. www.gr.amadeus.com/solutions/solutions2/solutions21.asp
22. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
23. www.gao.gov/highlights/d04837thigh.pdf
24. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
25. www.hatta.gr/kladika/imerida.htm
26. www.hellenic.org/news/europe/bbc/2001/01-10-25.bbc.html

27. www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines.html
28. www.in.gr/news/septem/economy5.htm
29. www.india-airfares.com/aboutUs.htm
30. imerissia.gr/_content/portfolio_login.asp
31. www.londontown.com/sightseeing/index2.phtml?prodcateg=511
32. www.Mercer Management Consulting.org
33. www.marketresearch.com/map/prod/862142.html
34. www.no-frills-flights.com
35. www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/2838073.stm
36. www.news.bbc.co.uk/go/click/rss/0.91/public/-/1/hi/business/4034341.stm
37. www.news.airwise.com/stories/2004/11/1101206700.html
38. www.nexwebsites.com/Members/mb/Student/messages/6.html
39. www.poet.gr/show_article.asp?aid=198&cat=8
40. www.pollina-tours.com/cheep-air-fares-air-tickets.html
41. www.ryedaletravel.co.uk/html/no_frills_airlines.html
42. www.rin.org.uk/pooled/articles/
43. www.realholiday.co.uk/html/no_frills_airlines.html
44. www.rediff.com/money/2004/aug/17guest.htm
45. www.rodiki.gr/newsarchivedetails.asp?articleID=5029
46. www.researchandmarkets.com/reports/c5549
47. www.reviewcentre.com/reviews2752.html
48. www.simerini.com/nqcontent.cfm?a_id=132955
49. www.thebigproject.co.uk/budget/
50. www.traveldailynews.com/makeof.asp?central_id=459&permanent_id=32
51. www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=19298&subcategory_id=45
52. www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=224&lng=2
53. www.touristnews.gr/mag/index.php/article/articleview/31/1/23/
54. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=15328&subcategory_id=2
55. www.travelweekly.co.uk/Issue3.htm
56. www.thescotsman.scotsman.com/index
57. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=19286&subcategory_id=53
58. www.uk-shop-index.co.uk/easyJet.html
59. www.xak.com/Philelefttheros/default.asp?se=3&is=2&id=267519u

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Value Performance of Southwest vs. DJ Transportation Index

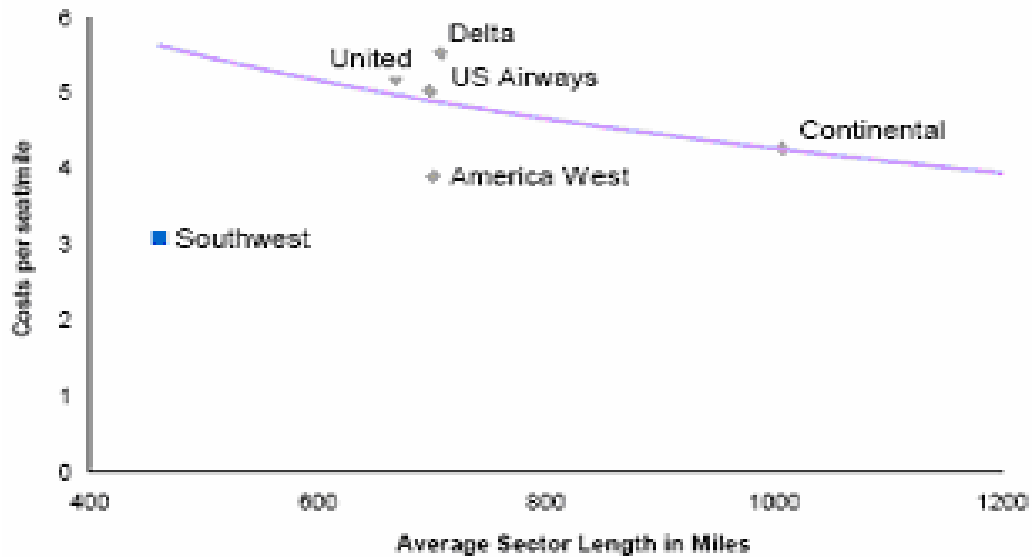


Διάγραμμα 1. Πορεία Της Μετοχής Της South West Airlines

ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

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

Unit Costs Compared: Southwest vs. US Airlines

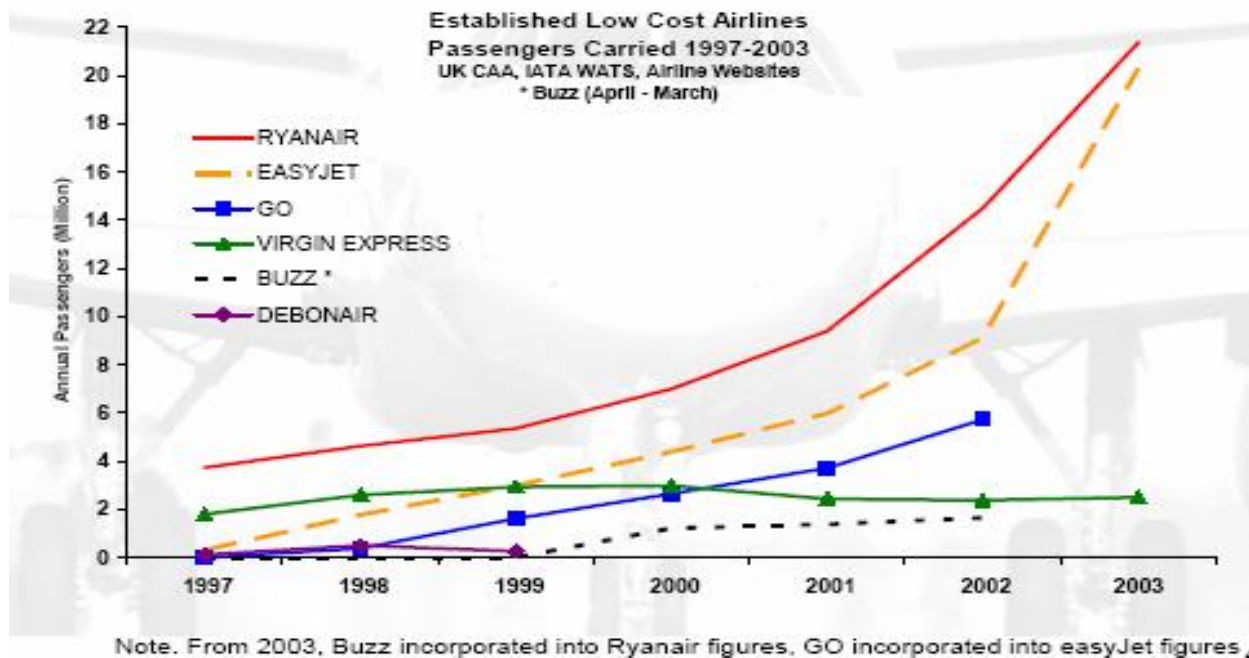


Διάγραμμα 2: Σύγκριση λειτουργικού κόστους της South West Airlines με άλλες μεγάλες αεροπορικές αμερικανικές εταιρείες

ΠΗΓΗ: Mercer Management Consulting

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

Growth of Established Low Cost Airlines

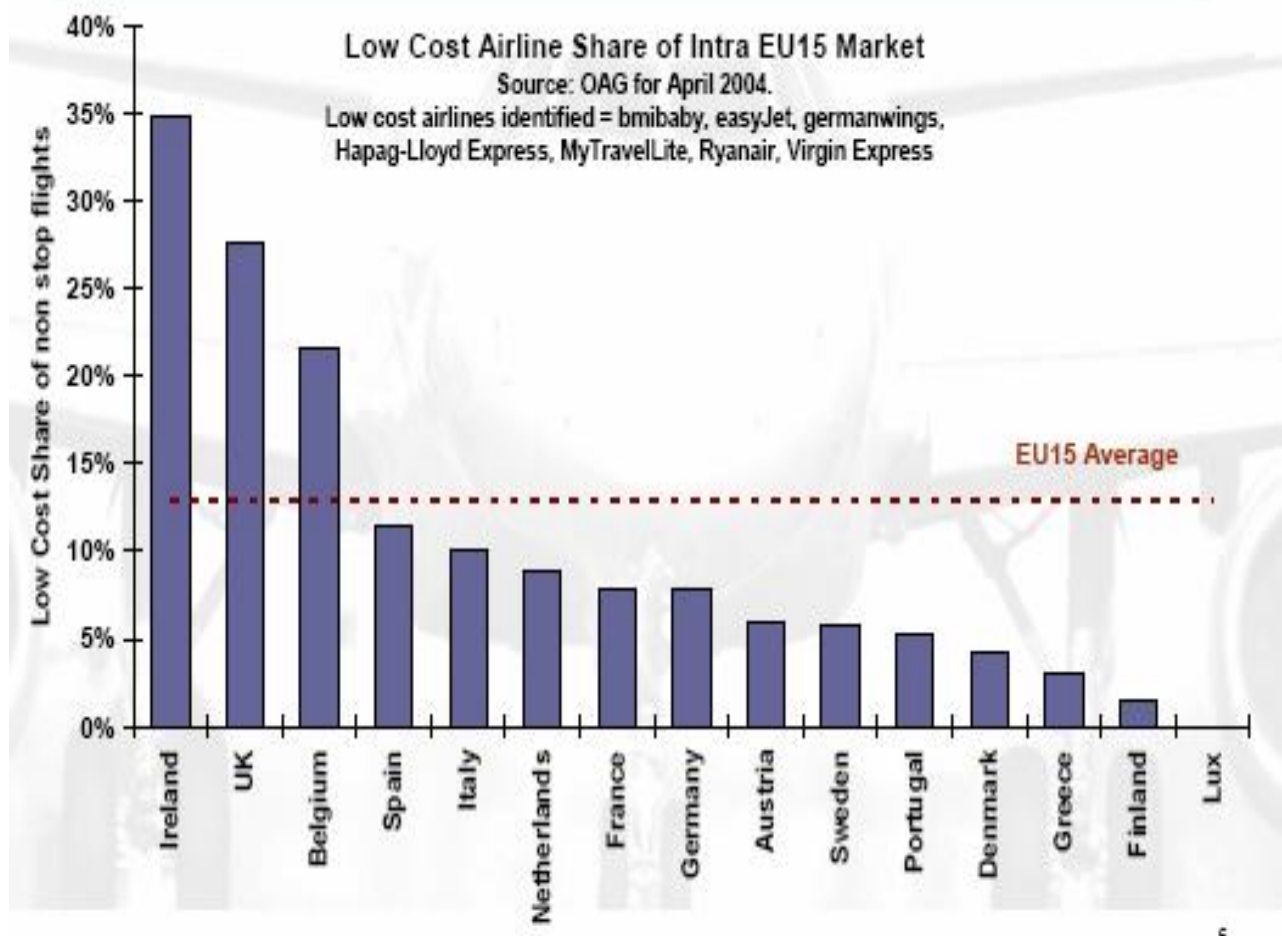


Διάγραμμα3: Ανάπτυξη Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

ΠΗΓΗ: aviaSolutions

Στο διάγραμμα 3 παρατηρείται η αλματώδης αύξηση των επιβατών ανά έτος στις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Φαίνεται καθαρά πως η Ryanair και η easyJet είναι ηγέτιδες του κλάδου και πως η εξαγορά της Buzz και της Go αντίστοιχα, έδρασαν καταλυτικά στην αύξηση των πωλήσεων για τις δύο εταιρείες.

Market Share Varies Significantly by Country



Διάγραμμα 4: Μερίδιο αγοράς 15 χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην αγορά των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους

ΠΗΓΗ: aviaSolutions

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

Πίνακας 1: Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους ανά τον κόσμο³¹

LOW COST AIRLINES EUROPE

Air Andalučia
Granada Airport
Spain

www.airandalucia.com

Air Berlin
Berlin
Germany



Air Polonia
Warsaw
Poland



Air Scotland
Glasgow
United Kingdom



Air Southwest
Plymouth
England



AlpiEagles
Venice
Italy



Basiq Air
Amsterdam
Netherlands



¹ ΠΗΓΗ: www.No-frillsairlines.com

Berlin Jet
Berlin
Germany

Έκλεισε

Bexx Air
Sofia
Bulgaria

Οι λειτουργίες της ανεκλήθησαν

Blue1
Finland

Blue1

BMI Baby
East Midlands
United Kingdom

bmi baby.com
the airline with tiny fares

BudgetAir
Amsterdam
Netherlands

BudgetAir

Deutsche BA
Germany



EasyJet
London Luton
United Kingdom

easyJet

EUjet
Kent International
Airport
United Kingdom

EUjet
.com

Evolavia
Ancona
Italy



Flybaboo
Geneva
Switzerland



FlyBE.
Exeter International
Airport
United Kingdom



Fly Eco

France



Flying Finn
Helsinki
Finland

Πτώχευσε το 2004

FreshAer
Dublin
Ireland

Έκλεισε

Germania
Germany



German Wings
Cologne/Bonn
Germany



Globespan
Glasgow Prestwick
United Kingdom



Hapag-Lloyd Express
Cologne/Bonn
Germany

HAPAG-LLOYD EXPRESS

helvetic
Zürich
Switzerland

helvetic.com

Helios Airways
Cyprus

Iceland Express
Reykjavik
Iceland



InterSky
Bern
Switzerland



Jet2
Leeds Bradford
United Kingdom

Jet2.com
The low cost airline

JETX
Bologna/Forli
Italy

jetx

LowFare Jet
Hannover
Germany

Έκλεισε

Meridiana
Olbia Sardinia
Italy



Monarch Airlines
London Luton
United Kingdom



MyAir

Italy

www.myair.com

MyTravelLite
Birmingham
United Kingdom



Nordic Airlink
Stockholm Arlanda
Sweden



Norwegian Air Shuttle
Oslo
Norway



Ryanair
Dublin
Ireland



Scandjet
Gøteborg Landvetter
Sweden



Sky Europe
Bratislava
Slovakia

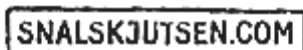


SmartWings
Prague
Czech Republic



Snalskjutsen

Sweden



Snowflake
Copenhagen/Stockholm
Denmark/Sweden



Sterling
Copenhagen
Denmark



Thomson Flights

United Kingdom



Thomsonfly
Coventry
United Kingdom



V BIRD
Dósseldorf Niederrhein
Germany



Virgin Express
Brussels International
Belgium



Volare Web
Italy

www.volareweb.com
Οι λειτουργίες της ανεκλήθησαν

Vueling Airlines
Barcelona
Spain

The logo for Vueling.com, featuring the text "vueling.com" in a lowercase, sans-serif font. The "vueling" part is in a grey color, and ".com" is in white, all set against a solid yellow rectangular background.

Wind Jet
Italy

The logo for Wind Jet, consisting of a stylized "WJ" monogram. The "W" is blue and the "J" is orange. Below the monogram, the words "WINDJET" are written in a blue, uppercase, sans-serif font.

WIZZ Air
Budapest
Hungary

The logo for Wizz Air, featuring the word "WIZZ" in a stylized, lowercase font. The "W" is purple and the "IZZ" is pink. The "I" has a small dot above it.

LOW COST AIRLINES AFRICA

1time airline

www.1time.aero

Kulula

The logo for Kulula.com, featuring the text "kulula.com" in a lowercase, bold, sans-serif font. The text is dark blue and is set against a green, oval-shaped background that has a white swoosh underneath it.

LOW COST AIRLINES ASIA

Air Deccan



India's first low cost airline.

Air Asia



Nok Air

www.nokair.com

Thailand

Valuair

www.valuair.com.sg

Singapore

LOW COST AIRLINES LATIN AMERICA

BRA

www.voebra.com.br

Brazil

GOL



LOW COST AIRLINES NORTH AMERICA

AirTran Airways

U.S.A



America West

Phoenix

U.S.A



CanJet

Canada



Delta Express

U.S.A



Frontier Airlines

Denver, CO

U.S.A



Independence Air

Washington Dulles

U.S.A



Interstate Jet

Allentown, PA

U.S.A



Jetblue

U.S.A



JetsGo

Canada



Song

Atlanta, GA
U.S.A



Southwest Airlines

U.S.A



Spirit Airlines

U.S.A



Tango

Canada



Ted

Chicago
U.S.A



WestJet Airlines

Canada



Zip

Canada



**LOW COST AIRLINES
OCEANIA**

Freedom Air



Virgin Blue



ΣΧΗΜΑ 1 : Δίκτυο Easy jet³²



³²: www.easyJet.com

Πίνακας 2: Πρόγραμμα πτήσεων ³³

10 / 11 / 1995	London Luton-Glasgow
15 / 11 / 1995	London Luton-Edinburgh
26 / 01 / 1996	London Luton-Aberdeen
24 / 04 / 1996	London Luton-Amsterdam
05 / 06 / 1996	London Luton-Nice
12 / 06 / 1996	London Luton-Barcelona
29 / 11 / 1996	London Luton-Inverness
27 / 10 / 1997	Liverpool-Amsterdam
01 / 11 / 1997	Liverpool-Nice
05 / 12 / 1997	London Luton-Majorca (Palma)
18 / 12 / 1997	London Luton-Geneva
01 / 07 / 1998	London Luton-Athens
10 / 09 / 1998	London Luton-Madrid
18 / 09 / 1998	London Luton-Belfast
01 / 11 / 1998	London Luton-Zurich
10 / 01 / 1999	Liverpool to Barcelona and Geneva
15 / 07 / 1999	Liverpool to Belfast and Malaga
28 / 07 / 1999	Geneva to Barcelona, Amsterdam, and Nice
06 / 09 / 1999	Liverpool-Madrid
01 / 10 / 1999	London Luton to Liverpool and Malaga
16 / 12 / 1999	Geneva-London Gatwick
17 / 12 / 1999	Geneva-London Stansted
26 / 03 / 2000	Liverpool-Majorca (Palma)
05 / 01 / 2001	Amsterdam to Edinburgh, Nice, and Belfast
05 / 04 / 2001	Amsterdam to London Gatwick
19 / 07 / 2001	London Gatwick to Nice
20 / 08 / 2001	Amsterdam to Barcelona
21 / 08 / 2001	Belfast to Glasgow
21 / 08 / 2001	Amsterdam to Glasgow
03 / 09 / 2001	Belfast to Edinburgh
01 / 02 / 2001	London Gatwick to Barcelona
12 / 02 / 2001	London Gatwick to Edinburgh
13 / 02 / 2002	London Gatwick to Zurich

³³ http://www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_routeinfo.html

14 / 02 / 2002	London Gatwick to Malaga and Majorca (Palma)
02 / 05 / 2002	Paris CDG to Liverpool
10 / 05 / 2002	Paris Orly to Geneva
12 / 06 / 2002	Paris CDG to London Luton
18 / 06 / 2002	Paris CDG to Nice
01 / 07 / 2002	London Gatwick to Athens
04 / 09 / 2002	London Gatwick to Alicante
04 / 09 / 2002	London Gatwick to Madrid
27 / 10 / 2002	East Midlands to Geneva
07 / 01 / 2003	Liverpool to Alicante
03 / 02 / 2003	London Gatwick to Belfast and Inverness
30 / 03 / 2003	Newcastle to Alicante, Barcelona and Belfast
30 / 03 / 2003	London Luton to Alicante
15 / 04 / 2003	London Luton to Faro
01 / 05 / 2003	London Gatwick to Milan Linate
03 / 06 / 2003	Paris Orly to Nice
01 / 07 / 2003	Paris Orly to Toulouse
15 / 07 / 2003	Paris Orly to Barcelona, Marseilles and Milan Linate
01 / 08 / 2003	Newcastle to Bristol, Paris (CDG) and Prague
26 / 10 / 2003	London Stansted to Amsterdam
26 / 10 / 2003	London Gatwick to Bilbao, Marseilles and Toulouse
11 / 12 / 2003	Newcastle to Copenhagen and Malaga
17 / 12 / 2003	Bristol to Amsterdam, Bilbao and Copenhagen
28 / 03 / 2004	London Stansted to Basel
28 / 03 / 2004	Liverpool to Basel
15 / 04 / 2004	Newcastle to Nice and Majorca (Palma)
23 / 04 / 2004	London Gatwick to Faro, Naples, and Prague
28 / 04 / 2004	Berlin to London Luton
28 / 04 / 2004	London Stansted to Ljubljana
28 / 04 / 2004	Berlin to Liverpool
01 / 05 / 2004	London Luton to Budapest
01 / 05 / 2004	Berlin to Newcastle
06 / 05 / 2004	Berlin to Paris (Orly)
06 / 05 / 2004	Paris (Orly) to Naples
13 / 05 / 2004	Berlin to Athens, Copenhagen and Nice

20 / 05 / 2004	Berlin to Basel
20 / 05 / 2004	Berlin to Bristol and Palma (Majorca)
03 / 06 / 2004	London Gatwick to Ibiza
09 / 06 / 2004	Berlin to Barcelona
09 / 06 / 2004	Nottingham East Midlands to Cologne/Bonn and Rome
15 / 06 / 2004	Belfast to Malaga, Nice, and Paris Charles de Gaulle
16 / 06 / 2004	Belfast to Alicante
17 / 06 / 2004	Berlin to Budapest
17 / 06 / 2004	Berlin to Naples
22 / 06 / 2004	Liverpool to Cologne
15 / 07 / 2004	Dortmund to Palma (Majorca), Paris (Charles de Gaulle), and Rome
29 / 07 / 2004	Dortmund to Alicante and Nice
01 / 09 / 2004	London Luton to Dortmund
01 / 09 / 2004	Dortmund to Budapest and Prague
10 / 09 / 2004	Geneva to Madrid
27 / 09 / 2004	London Gatwick to Cologne
30 / 09 / 2004	London Gatwick to Budapest
13 / 10 / 2004	London Luton to Krakow and Turin
27 / 10 / 2004	Tallinn to Berlin
31 / 10 / 2004	Dortmund to Krakow
31 / 10 / 2004	Budapest to Bristol, Geneva, and Newcastle
31 / 10 / 2004	Berlin to Madrid and Krakow
31 / 10 / 2004	Geneva to Alicante and Rome (Ciampino)
31 / 10 / 2004	London Gatwick to Rome (Ciampino) and Venice
31 / 10 / 2004	Bristol to Madrid and Rome (Ciampino)
31 / 10 / 2004	Newcastle to Rome (Ciampino)
31 / 10 / 2004	Paris Orly to Madrid
01 / 11 / 2004	London Luton to Basel
01 / 11 / 2004	London Stansted to Tallinn
03 / 11 / 2004	London Luton to Warsaw
03 / 11 / 2004	Bristol and London Stansted to Valencia
11 / 11 / 2004	London Stansted to Almeria
15 / 11 / 2004	Berlin to Riga
25 / 11 / 2004	Berlin to Bratislava, Geneva, and Ljubljana

08 / 12 / 2004	London Luton to Bratislava
14 / 12 / 2004	Bristol to Geneva
15 / 12 / 2004	Newcastle to Geneva
28 / 01 / 2005	London Gatwick to Cork, Knock, and Shannon
11 / 02 / 2005	London Gatwick to Almeria
01 / 03 / 2005	London Gatwick to Valencia
24 / 03 / 2005	London Stansted to Asturias
27 / 03 / 2005	Berlin to Valencia
30 / 03 / 2005	Paris Orly to Pisa and Turin
08 / 04 / 2005	Berlin to Olbia (Sardinia) and Pisa
13 / 04 / 2005	Berlin (Schoenefeld) to Maastricht
20 / 04 / 2005	London Luton to Grenoble
21 / 04 / 2005	London Luton to Cagliari (Sardinia)
24 / 05 / 2005	London Gatwick to Olbia (Sardinia)
17 / 06 / 2005	Basel to Alicante, Barcelona, and Nice
24 / 06 / 2005	Basel to Majorca (Palma), Naples, and Rome (Ciampino)
01 / 07 / 2005	Belfast to Inverness, Geneva, and Rome (Ciampino)
02 / 07 / 2005	Belfast to Berlin (Schoenefeld) and Palma (Majorca)
07 / 07 / 2005	Bristol to Inverness, Murcia, and Pisa
11 / 08 / 2005	Basel to Madrid and Hamburg
12 / 08 / 2005	Basel to Malaga

Πίνακας 3: Βραβεία Easy jet³⁴

7 Οκτωβρίου 1999

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου τιμάται ως επιχειρηματίας του Λονδίνου για το έτος.

12 Οκτωβρίου 1999

Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους - περιοδικό επιχειρησιακών ταξιδιωτών.

28 Οκτωβρίου 1999

Καλύτερη εκστρατεία (βραβεία Μέσων).

29 Οκτωβρίου 1999

Best New Snowsports Holiday Travel Provider (Daily Mail Ski and Snowboard magazine).

16 Νοέμβριου 1999

Στον Στέλιο Χατζηγιάννου απονέμεται το χρυσό μετάλλιο από την Ένωση Δημοσιότητας του Liverpool.

10 Δεκεμβρίου 1999

Το περιοδικό του marketing θεωρεί την λειτουργία της easyJet ως μια από τις μεγαλύτερες στιγμές marketing του 20ού αιώνα.

18 Φεβρουαρίου 2000

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου βραβεύεται ως το επιχειρησιακό πρόσωπο του έτους (Liverpool Daily Post Business Awards).

21 Φεβρουαρίου 2000

Βραβείο καλύτερων προσφερομένων υπηρεσιών επί του σκάφους (International Flight Catering Association Awards).

³⁴ http://www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_awards.html

4 Μαρτίου 2000

Ο Στέλιος Χατζηιωάννου βραβεύεται ως νέος Marketeer του έτους (Revolution Magazine).

16 Μαρτίου 2000

Στον Στέλιο Χατζηιωάννου απονέμεται το χρυσό αστέρι για τη συμβολή του στην ανάπτυξη του ευρωπαϊκού αεροπορικού ταξιδιού (International Travel Writers Association) .

17 Ιουλίου 2000

Αναγνώστες των εφημερίδων Guardian και Observer κατατάσσουν την easyJet ως 7η καλύτερη αερογραμμή στον κόσμο.

20 Ιουλίου 2000

Στον Στέλιο Χατζηιωάννου απονέμεται τιμητική υποτροφία από το Liverpool John Moores University.

16 Οκτωβρίου 2000

Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους (τίτλος που ψηφίστηκε από τους αναγνώστες των εφημερίδων Daily Telegraph και The Sunday Telegraph)

17 Οκτωβρίου 2000

Νικητής της κατηγορίας "Leisure" στο ίδρυμα marketing των βραβείων αποτελεσματικότητας. Ο Στέλιος Χατζηιωάννου ψηφίστηκε πάλι ως επιχειρηματίας του έτους .

18 Οκτωβρίου 2000

Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους (Business Traveler magazine) για το έτος.

19 Οκτωβρίου 2000

Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους στα βραβεία της Daily Telegraph .

Δεκέμβριος 2000

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου μπαίνει στο βιβλίο Guinness με τον τίτλο του νεώτερου πρόεδρου σχεδιασμένων αερογραμμών όταν προώθησε το 1995 την easyJet σε ηλικία 28 ετών.

20 Φεβρουαρίου 2001

Νικητής στο Best Value στην κατηγορία Visa e-tail βραβεία

Μάρτιος 2001

Η easyJet υπερέχει στην έρευνα ένωσης καταναλωτών, ως η μόνη χαμηλού κόστους αερογραμμή που ταξινομείται στο πρώτο τμήμα ενός πίνακα ικανοποίησης πελατών στην έρευνα Holiday Which? .

13 Μαΐου 2001

Η easyJet ψηφίστηκε σε μια έρευνα αναγνωστών που πραγματοποιήθηκε από την εφημερίδα The Sunday Times , ως η αεροπορική εταιρεία με την πλέον πληρέστερη ιστοσελίδα.

15 Μαΐου 2001

Η easyJet κερδίζει τρία βραβεία στο ετήσιο Superbrand Tribute Event τα αφορούν : την επιχείρηση με το σημαντικότερο αντίκτυπο στην αγορά, το εντυπωσιακότερο εμπορικό σήμα που αναπτύχθηκε τα τελευταία 10 χρόνια και η αποδοτικότερη εργασία δημόσιων σχέσεων.

4 Ιουνίου 2001

Η easyJet κερδίζει το βραβείο για την καλύτερη ιστοσελίδα ταξιδιωτικού περιεχομένου από τα έντυπα Observer και Guardian.

Σεπτέμβριος 2001

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου ονομάζεται επιχειρηματίας του έτους στα βραβεία του περιοδικού GQ. Η easyJet ψηφίζεται ως ο κορυφαίος ιστοχώρος

αερογραμμών στα βραβεία του ταξιδιωτικού περιοδικού Wanderlust. Η easyJet ψηφίζεται μια από τις κορυφαίες αερογραμμές της Ευρώπης στα βραβεία ταξιδιού των αναγνωστών του Conde Nast Στην κατηγορία Short Hall Leisure, κατατάχτηκε τρίτη με γενικό αποτέλεσμα 86% για τα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες.

15 Μαρτίου 2002

Η easyJet κερδίζει στα Revolution New Media Awards το βραβείο του καλύτερου λιανέμπορου του διαδικτύου.

19 Μαρτίου 2002

Η easyJet παίρνει το βραβείο της καλύτερης διοικητικής ομάδας στα ετήσια βραβεία της British Telecom.

Απρίλιος 2002

Η easyJet καταχωρείται ως η κορυφαία ευρωπαϊκή χαμηλού κόστους αερογραμμή στην μεγαλύτερη έρευνα επιβατών που έγινε ποτέ, η οποία οργανώθηκε από την Skytrax Research UK.

Ιούλιος 2002

Η easyJet ονομάστηκε "Best Performing Small Airline" από το έγκυρο εβδομαδιαίο περιοδικό σε θέματα αεροπορικών εταιρειών Top Performing Airlines στα βραβεία που οργάνωσε ξεπερνώντας την κατά τρία έτη νικήτρια αεροπορική Ryanair.

Συγχώνευση με την Go

Τον Αύγουστο του 2002, η easyJet συγχωνεύτηκε με την Go με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί η καλύτερη χαμηλού κόστους αερογραμμή της Ευρώπης. Η Go είχε πάρει τα ακόλουθα βραβεία:

- Επιχείρηση Superbrand 2002
- Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους (The Guardian, Observer) 2002
- Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου (Business Traveler Awards) 2001
- New Media Age Effectiveness Award 2001
- Το 1999 το CIM (ναυλωμένο ίδρυμα μάρκετινγκ) απονέμει νικητήριο βραβείο στην κατηγορία "leisure"
- Βραβεία 1999 αποτελεσματικότητας CIM (ναυλωμένο ίδρυμα marketing) - David Magliano - marketer του έτους
- Telegraph Travel Awards 2001 - καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους
- Marketing Society 2000 - νέο εμπορικό σήμα του έτους

Οκτώβριος 2002

Η easyJet ψηφίστηκε από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες στα 9α βραβεία του World Travel ως η καλύτερη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία της Ευρώπης

Μάρτιος 2003

Η easyJet ονομάζεται ως κορυφαία Consumer Superbrand από το Συμβούλιο εμπορικών σημάτων για τη δεύτερη φορά

Μάιος 2003

Η easyJet κέρδισε το βραβείο διαφήμισης το 2002 στην Ολλανδία, νικώντας την Heineken και την Uniliver

Σεπτέμβριος 2003

Καλύτερη αερογραμμή χαμηλότερου κόστους (Business Traveler Magazine)

Δεκέμβριος 2003

Δίπλωμα Turistic of Catalunya - Generalitat of Catalunya

Πίνακας 4: Αεροσκάφη easyJet

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	AIRBUS A319	BOEING 737
2003	73	6	67
2004	91	23	68
2005	114	55	59
2006	139	89	50
2007	164	120	44

Παρατηρούμε στον πίνακα την προοδευτική αύξηση των αεροσκαφών της Airbus και αντίστοιχα τη μείωση της Boeing. Ο πίνακας δείχνει και την μελλοντική κατάσταση του στόλου της εταιρείας βάσει συμφωνιών και παραγγελιών που έχουν συναφθεί.

Πίνακας 5 : Προσωπικό easyJet

Τα κάτωθι στοιχεία αφορούν το προσωπικό της easyJet μέχρι τον Νοέμβριο του 2003.

ΤΜΗΜΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	224
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ	417
ΠΙΛΟΤΟΙ & ΙΠΤΑΜΕΝΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	2.330
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	482
ΣΥΝΟΛΟ	3.453

Πίνακας 6 : Χρηματοοικονομικά στοιχεία easyJet

ΕΤΟΣ	ΕΣΟΔΑ (σε εκ. £)	ΚΕΡΔΟΣ(σε εκ.£)
1998	77.0	5.9
1999	139.8	1.3
2000	263.7	22.1
2001	356.9	40.1
2002	552.0	71.6
2003	932.0	52.0
2004	1,091.0	62,2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Management, Γ. Μπένου, 2004
2. Σημειώσεις μαθήματος «Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική», Ν. Γεωργόπουλος
3. Θερίου Ν., Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Κριτική, 2002
4. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ε. Μπένου, 2002
5. Σιώμος Γ., Εισαγωγή Στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Σταμούλη ΑΕ, 2003
6. Σιώμος Γ., Στρατηγικό μάρκετινγκ, Σταμούλη Α.Ε, 1999
7. Χασιώτης Β., Εισαγωγή στα θεμέλια του στρατηγικού μανάτζμεντ, Σταμούλη Α.Ε. , 1998

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aaker D., Developing Business Strategies, Wiley, 2001
2. Berkley H., Low-Budget Online Marketing (Self-Counsel Press Business), Self-Counsel Press, 2003
3. Baye M., Managerial Economics & Business Strategy, McGraw-Hill/Irwin, 2005
4. Calder S., No Frills: The Truth Behind the Low Cost Revolution in the Skies, Virgin Publishing, 2002
5. Calder. S., No Frills - 'world': How No Frills Airlines Went Round the World, Virgin Pub, 2004
6. Campbell D., Stonehouse G., Houston B., Business Strategy, Butterworth-Heinemann, 2002
7. Doganis R., Flying Off Course, Routledge, 1992
8. Doganis R., The Airline Business in the 21st Century, Routledge, 2001
9. Dolan R., Strategic Marketing Management (Practice of Management), Harvard Business School Press, 1992

10. Freiberg J., Nuts! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success, Broadway, 1998
11. Gittel J., The Southwest Airlines Way : Using the Power of Relationships to Achieve High Performance, McGraw-Hill, 2002
12. Garvin D., Managing quality : the strategic and competitive edge, Free Press, 1988
13. Hill C. & Jones G., Strategic Management: An integrated approach, Wiley, 2003
14. Harvard Business Review, Harvard Business Review on Strategies for Growth, Harvard Business School Press, 1998
15. Harvard Business Essentials, Strategy: Create and Implement the Best Strategy for Your Business, Harvard Business School Press, 2005
16. Jones L., Easyjet: The Story Of England's Biggest Low-cost Airline, Aurum Press, 2005
17. Kenneth J., Markets, Information and Uncertainty: Essays in Economic Theory in Honor, Cambridge University Press, 1999
18. Kourdi J., Business Strategy: A Guide to Effective Decision-Making (The Economist Series), Bloomberg Press, 2003
19. Kennedy D., No B.S. Business Success (No B.S. Series), Entrepreneur Press, 2004
20. Kotler P., Kotler on Marketing : How to Create, Win, and Dominate Markets, Free Press, 1999
21. MacLeod J., Ain't No Makin' It: Aspirations and Attainment in a Low-Income Neighbourhood, Westview Press, 1995
22. Morris D., Market Power and Business Strategy, Quorum Books, 1996
23. Oster S., Modern competitive analysis, Oxford University Press, 1999
24. O'Connor W., An Introduction to Airline Economics, Praeger Publishers, 2000
25. Ponsard J., Competitive strategies : an advanced textbook in game theory for business students, Elsevier North-Holland Inc, 1981
26. Poynor R., No More Rules: Graphic Design and Postmodernism, Yale University Press, 2003
27. Porter M., Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press 1980

28. Porter M., Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, 1998
29. Porter M., Cases in competitive strategy, Free Press, 1983
30. Robinson E. A. G., The structure of competitive industry, University of Cambridge Press, 1968
31. Schnaars S., Marketing Strategy, Free Press, 1997
32. Shaw S., Airline Marketing and Management, Ashgate, 2004
33. Symeonidis G., The Effects of Competition, MIT Press Ltd, 2002
34. Wynbrandt J., Flying High, John Wiley and Sons Ltd, 2004
35. Wheelen T. & Hunger D., Strategic Management & Business Policy, Pearson Higher Education, 2003

ΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

1. www.attitudetravel.com/greece/lowcostairlines/
2. www.alexanderconsulting.com/bw/blueart53.htm
3. www.answers.com/topic/no-frills - 40k
4. www.airsahara.net/airsahara/releasesjuly04j.jsp - 39k
5. www.airliners.de/wissen/specials/lowcost/businessmodell.php - 36k
6. www.airmalta.com/page.jsp?id=2808&siteid=1 - 20k
7. www.airguideonline.com/airguide9906.htm - 27k
8. www.airlinequality.com/Forum/germania.htm - 19k -
9. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20low-costTRBtext.PDF budgettravel.com/euroair.htm
10. www.airlinequality.com/Forum/easy.htm
11. www.ardent.mit.edu/airports/ASP_current_lectures/ASP%2004/MAS%20Low-cost04.pdf -
12. www.bep.gr/deltio.php?id_deltiou=270 –
13. www.bizhelp24.com/news/feb04/no-frills-business-travel.shtml
14. www.bplans.com/spv/3217/index.cfm?affiliate=bplans
15. www.bized.ac.uk/compfact/easyJet/easyindex.htm
16. www.budgettravel.com/airfares.htm - 11k

17. www.budget-travel-worldwide.com/scheduledairlines.html
18. www.breakingnews.ie/2004/11/19/story176720.html
19. www.caa.co.uk/auc/default.asp?page=2430
20. www.cheapflightfinder.co.uk/budget_airlines_1.htm
21. www.cor.eu.int/el/press/press_04_07054.html
22. www.cheapflights.co.uk/low-cost-airline/low-cost-deals.html
23. www.coldtomato.com/discountairlines.html
24. www.cnn.com/2004/TRAVEL/02/26/bi.no.frills.airlines.ap/ - 50k
25. www.cbs.marketwatch.com/news/story.asp?guid=%7BD63495ED-D3F9-4911-812C-8F5D6C4B5B44%7D&siteid=mktw
26. www.dw-world.de/dw/article/0,1564,971485,00.html
27. www.discount-flight.blogspot.com
28. www.easyjet.com
29. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keypersonnel.htmlwww.easyJet.com
30. www.easyjet.com/EN/About/Information/index.html
31. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_keyevents.html
32. www.easyjet.com/EN/About/Information/ingopack_passengerstats.html
33. www.easyjet.com/EN/About/Information/infopack_environmentalpolicy.html
34. www.expresstravelandtourism.com/200312/coverstory01.shtml
35. www.essaycrawler.com/viewpaper/45142.html
36. www.edition.cnn.com/2004/BUSINESS/11/23/britain.easyJet.reut
37. www.exampleessays.com/viewpaper/86376.html
38. www.flights-to-fuerteventura.co.uk/ftf/no_frills_airline/uk.html
39. www.fareoffice.com/Webcustomer/skytours/cheap-airline-tickets.htm
40. www.flybudget.com/mainpage.html
41. www.flightlevel.20megsfree.com/
42. www.gr.amadeus.com/solutions/solutions2/solutions21.asp
43. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
44. www.gao.gov/highlights/d04837high.pdf
45. www.go europe.about.com/od/scenictraintravel/
46. www.hatta.gr/kladika/imerida.htm
47. www.hellenic.org/news/europe/bbc/2001/01-10-25.bbc.html
48. www.itravelnet.com/transport/air/lowcostairlines.html

49. www.in.gr/news/septem/economy5.htm
50. www.india-airfares.com/aboutUs.htm
51. www.imerissia.gr/_content/portfolio_login.asp
52. www.londontown.com/sightseeing/index2.phtml?prodcateg=511
53. www.leeds-uk.com/flights/openjet.htm - 18k
54. www.lufthansa-city-center.spb.ru/e-bus_trav/?prt_id=54
55. www.Mercer Management Consulting.org
56. www.marketresearch.com/map/prod/862142.html
57. www.marketingprofs.com/ea/qst_question.asp?qstid=6843 - 37k –
58. www.msnbc.msn.com/id/8914189/ - 60k
59. www.mi-travel.com
60. www.no-frills-flights.com
61. www.news.bbc.co.uk/1/hi/business/2838073.stm
62. www.news.bbc.co.uk/go/click/rss/0.91/public/-/1/hi/business/4034341.stm
63. www.news.airwise.com/stories/2004/11/1101206700.html
64. www.nexwebsites.com/Members/mb/Student/messages/6.html
65. www.newtravelagent.com
66. www.orient-thai.com/web/press6.html - 13k
67. www.openjet.com/public/airport/routes.html
68. www.poet.gr/show_article.asp?aid=198&cat=8
69. www.pollina-tours.com/cheep-air-fares-air-tickets.html
70. www.ryedaletravel.co.uk/html/no_frills_airlines.html
71. www.rin.org.uk/pooled/articles/
72. www.realholiday.co.uk/html/no_frills_airlines.html
73. www.rediff.com/money/2004/aug/17guest.htm
74. www.rediff.com/money/2003/dec/17debate.htm - 27k
75. www.rodiki.gr/newsarchivedetails.asp?articleID=5029
76. www.researchandmarkets.com/reports/c5549
77. www.reviewcentre.com/reviews2752.html
78. www.researchandmarkets.com/reports/1382/ - 28k -
79. www.reidsguides.com/t_pl/t_pl_nofrills.html - 35k
80. www.strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/fr/gr118842f.html - 20k -
81. www.simerini.com/nqcontent.cfm?a_id=132955
82. www.timesonline.co.uk/article/0,,3567-987180,00.html

83. www.trendwatching.com/trends/NO-FRILLS_CHIC.htm - 35k -
84. www.thebigproject.co.uk/budget/
85. www.traveldailynews.com/makeof.asp?central_id=459&permanent_id=32 -
86. www.traveldailynews.gr/new.asp?newid=19298&subcategory_id=45
87. www.traveltimes.gr/wnews.asp?nid=224&lng=2
88. www.touristnews.gr/mag/index.php/article/articleview/31/1/23/
89. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=15328&subcategory_id=2
90. www.travelweekly.co.uk/Issue3.htm
91. www.tourismsociety.org/books_nofrills.htm
92. www.thescotsman.scotsman.com/index.
93. www.traveldailynews.com/new.asp?newid=19286&subcategory_id=53 -43k
94. www.telegraphindia.com/1050726/asp/calcutta/story_5033838.asp - 28k -
95. www.uk-shop-index.co.uk/easyJet.html
96. www.uk-air.net/tickets.htm - 26k
97. www.yeald.com/Yeald/a/21891/full_service_vs_no_frills.html -
98. www.xak.com/Phileleftheros/default.asp?se=3&is=2&id=267519u