



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

«ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ EASY JET. ΣΚΕΨΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
(ΜΕΘΟΔΟΙ)»

της

ΦΕΒΡΩΝΙΑΣ ΣΜΥΡΛΟΓΛΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΚΑΡΑΓΙΩΡΓΟΣ ΘΕΟΦΑΝΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Οκτώβριος/Μάρτιος 2010

Φεβρουάριος 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	7-8 ΣΕΛ.
1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	9-10 ΣΕΛ.
1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	10-11 ΣΕΛ.
1.4 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11-12 ΣΕΛ.
1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	13-15 ΣΕΛ.
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΛΑΝ.....	15-21 ΣΕΛ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ.....	22 ΣΕΛ.
2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ.....	23 ΣΕΛ.
2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	24-26 ΣΕΛ.
2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	26-27 ΣΕΛ.
2.5 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	27-32 ΣΕΛ.
2.6 ΠΟΡΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	32-33 ΣΕΛ.
2.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	33-34 ΣΕΛ.
2.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	34-35 ΣΕΛ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	36 ΣΕΛ.
3.2 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	37-41 ΣΕΛ.
3.3 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	41-47 ΣΕΛ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

4.1 ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	48-50 ΣΕΛ.
------------------------------	------------

4.2 BRAND-NAME.....	50-52 ΣΕΛ.
4.3 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....	52-56 ΣΕΛ.
4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT.....	56-61 ΣΕΛ.
4.5 STEP ΑΝΑΛΥΣΗ.....	62 ΣΕΛ.
4.6 ΣΤΟΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	62-64 ΣΕΛ.
4.7 ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ, ΚΟΙΝΟ ΣΤΟΧΕΥΣΕΙΣ.....	64 ΣΕΛ.
4.8 7P'S THE SERVICE MARKETING MIX	65-66 ΣΕΛ.
4.9 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗΣ.....	67-70 ΣΕΛ.
4.10 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	70-77 ΣΕΛ.
4.11 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ.....	77-82 ΣΕΛ.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83-84 ΣΕΛ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εταιρία **EasyJet (EZJ)** είναι ευρέως γνωστή ως μια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, που έχει ως βασικό πυλώνα τον αερολιμένα του Luton (Λονδίνο). Η εταιρία ιδρύθηκε από Κο Στέλιο Χατζηγιάννου και εξυπηρετεί περίπου 295 εναλλακτικές διαδρομές μεταξύ περισσότερων από 75 ευρωπαϊκών αερολιμένων¹. Για τις ανάγκες της παρακάτω εργασίας θα εκπονηθεί μια ανάλυση κόστους για τον σχεδιασμό τιμής και εξυπηρέτησης των σκοπών της επιχείρησης. Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία της επιχείρησης, την ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς, τα κανάλια διανομής, την κάλυψη των γενικών βιομηχανικών εξόδων αλλά και την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη μελέτη θα πραγματοποιηθεί μέσω ενός ολοκληρωμένου marketing plan και το βασικό ερώτημα αποτελεί το ποια είναι η τιμολογιακή - ανταγωνιστική θέση της εταιρίας στην υπαρκτή οικονομική κρίση που μαστίζει και τον κλάδο των αεροπορικών εταιριών.

¹ www.babylon.com/definition/EasyJet/Greek - 14k -

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας, οι νέες συνθήκες και καταστάσεις που δημιουργούνται στην αγορά, προβάλλουν κάποια εντελώς νέα δεδομένα τα οποία μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές καθώς και σε νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις.

Εξ' αιτίας των σημαντικών αλλαγών που επήλθαν στα πλαίσια της διεθνούς οικονομίας όπως η μείωση της φυσικής απόστασης, η σχετική έννοια του χρόνου, η παγκόσμια οικονομία, η άρση των ελέγχων, η παγκοσμιοποίηση, οι προσδοκίες των πελατών και η νέα τεχνολογία πληροφοριών, ο τρόπος με τον οποίο το Marketing ασκείται από τις επιχειρήσεις και τους αντίστοιχους Managers άλλαξε ριζικά και το γεγονός αυτό είχε καταλυτικό αντίκτυπο στην διανομή αλλά και προσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες. Με την ίδρυση εταιρειών και γραφείων τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά με την δημιουργία πλάνων Marketing που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, δημιουργείται μια νέα, δυναμική και πολλά υποσχόμενη αγορά μέσα στην ευρύτερη ζώνη των καταναλωτικών αναγκών του κάθε πελάτη, των αγαθών ή υπηρεσιών που χρειάζεται για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καθώς και του τρόπου με τον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες αυτές.

Όσον αφορά την τιμολόγηση της επιχείρησης αποτελεί μόνο ένα μέρος της εταιρικής στρατηγικής για την δημιουργία εσόδων. Η τιμολογιακή πολιτική είναι άμεσα συνδεδεμένη με το μερίδιο αγοράς της εταιρίας και ουσιαστικά περιλαμβάνει την κοστολογική πολιτική της. Η τιμολογιακή πολιτική πρέπει να είναι προϊόν της σχέσης τιμής, απόδοσης και ανταγωνισμού λαμβάνοντας πάντα υπόψη την αγορά στόχο.

Η συγκεκριμένη μελέτη θα πραγματοποιηθεί μέσω ενός ολοκληρωμένου μάρκετινγκ πλάν και το βασικό ερώτημα αποτελεί το ποια είναι η τιμολογιακή - ανταγωνιστική θέση της εταιρίας στην υπαρκτή οικονομική κρίση που μαστίζει και τον κλάδο των αεροπορικών εταιριών.

Συγκεκριμένα, το κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει:

Πρώτο κεφάλαιο: Το πρώτο κεφάλαιο περιέχει την βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος, δηλαδή αναλύεται η έννοια του στρατηγικού μάρκετινγκ, οι λειτουργίες του, το μείγμα προώθησης ενός προϊόντος καθώς επίσης και οι ενέργειες ανάλυσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης (Porter, SWOT, STEP κτλ)

Δεύτερο κεφάλαιο: Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια πρώτη γνωριμία με την μελετώμενη επιχείρηση δηλαδή την Easy Jet. Παρουσιάζεται το όραμα της εταιρίας, οι στόχοι, το ανθρώπινο δυναμικό, τα οικονομικά της μεγέθη κ.α

Τρίτο Κεφάλαιο: Στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτεται η ανάλυση του κλάδου της πολιτικής αεροπορίας. Αναλύονται θέματα όπως οι κυριότεροι ανταγωνιστές της εταιρίας καθώς επίσης και οι μελλοντικές προοπτικές του κλάδου

Τέταρτο κεφάλαιο: Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί την καρδιά της πτυχιακής εργασίας όπου το θεωρητικό μοντέλο του πρώτου κεφαλαίου γίνεται πράξη και εφαρμόζεται στην αεροπορική εταιρία της Easy Jet. Συγκεκριμένα, αναλύεται το εξωτερικό και εσωτερικό της περιβάλλον, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες και οι απειλές της, η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών, πελατών κτλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ζούμε σε μια εποχή όπου το Μάρκετινγκ αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των επιχειρήσεων, με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Με διαφορετικό τρόπο δηλαδή, η κάθε εταιρεία προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά και να αντιστοιχίσει τα διαφορετικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται για εκείνους και τα οποία χρειάζονται με σκοπό να κατανοηθούν καλύτερα αυτές οι ανάγκες ή οι επιθυμίες τους². Ως βασικός στόχος του Μάρκετινγκ χαρακτηρίζεται η επαναλαμβανόμενη πώληση των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται από τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα εκείνων που καταναλώνονται πιο εύκολα. Τα στελέχη Μάρκετινγκ λοιπόν μιας εταιρείας έχουν ως βασικό στόχο να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον το οποίο θα ανταποκρίνεται πλήρως στις επιθυμίες του κάθε καταναλωτή αλλά και συγχρόνως θα τον πείσουν να δημιουργήσει ένα προφίλ το οποίο θα είναι ευνοϊκό προς αυτές. Προσπαθούν επίσης να προωθούν τις πωλήσεις των προϊόντων τους, εξασφαλίζοντας σε αυτές την κερδοφορία αλλά και την μακροβιότερη ύπαρξη τους στην αγορά που λειτουργούν.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ορισμός του Μάρκετινγκ αναφέρεται στην διαδικασία του Management που είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, με αντικείμενο το κέρδος³.

² Baker M., (2003), *The Marketing Book*, Oxford: Butterworth Heinemann

³ Kotler P. and Keller K., (2009), *Marketing management*, 13th ed. Prentice-Hall Σελ. 17

Επίσης στο σημείο αυτό, θα είναι χρήσιμο να χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό του παλαιού εκδότη της εφημερίδας Evening Standard, David Malbert ο οποίος έχει διατυπώσει πως το Μάρκετινγκ αφορά την παραγωγή και την πώληση με κέρδος προϊόντων που ικανοποιούν τους καταναλωτές καθώς οι έννοιες της παραγωγής, της πώλησης και της ικανοποίησης με κέρδος, καλύπτουν πολύ ικανοποιητικά την ευρύτερη έννοια του Μάρκετινγκ⁴.

Ο όρος Μάρκετινγκ προέρχεται από το ουσιαστικό αγορά (Market) και δείχνει τη ενεργητική προσπάθεια εξασφάλισης ισορροπίας στην αγορά, μεταξύ των δύο δυναμικών παραγόντων αυτής, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης. Αυτή η προσπάθεια εξασφάλισης ισορροπίας επιτυγχάνεται μέσω των διαρκών ανταλλαγών και συναλλαγών. Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε επίσης, ότι κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές προσπάθειες να αποδοθεί αυτός ο όρος στα Ελληνικά καθώς είναι μία λέξη που εκφράζει μια φιλοσοφία και μια κουλτούρα η οποία αναπτύχθηκε στην Αμερική. Γεγονός πάντως είναι ότι στις μέρες μας υπάρχει μεγάλη σύγχυση σχετικά με το περιεχόμενο και την λειτουργία του όρου Μάρκετινγκ. Σε πολλούς μάλιστα λειτουργεί συνειρμικά, αντιπροσωπεύοντας τον ιμπεριαλισμό της Δύσης, την εκμετάλλευση των πολυεθνικών εταιρειών και ως παράδειγμα την Coca Cola.

Σίγουρα υπάρχει μια κριτική κατά του Μάρκετινγκ και μάλιστα θεμελιωμένη, η οποία όμως δεν πρέπει να παρασύρει σε τέτοιο βαθμό που να παραβλέπονται ρεαλιστικές πρακτικές που διέπουν τα κοινωνικά και οικονομικά δρώμενα. Αρκετοί άνθρωποι των επιχειρήσεων αν ρωτηθούν τι σημαίνει ο όρος Μάρκετινγκ, θα απαντήσουν πωλήσεις ή διαφήμιση. Βέβαια, οι έννοιες αυτές δεν είναι ξένες μεταξύ τους, αλλά δεν είναι και ταυτόσημες. Το Μάρκετινγκ είναι κάτι πολύ περισσότερο από τις πωλήσεις και την διαφήμιση. Το σίγουρο πάντως είναι πως το σωστό Μάρκετινγκ ασχολείται με το να ταυτίζει αποτελεσματικά τις ικανότητες ενός οργανισμού, έτσι ώστε αυτές να συναντούν με τον κατάλληλο τρόπο τις ανάγκες των πελατών του με απώτερο σκοπό το κέρδος και των δύο συναλλασσόμενων πλευρών.

⁴ Σιώμκος, Γ. 1995, “ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”, Σταμούλης: Πειραιάς, σελ. 89

1.2 ΟΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι νέες συνθήκες και καταστάσεις που δημιουργούνται στην αγορά, προβάλλουν κάποια εντελώς νέα δεδομένα τα οποία μεταφράζονται ως νέα προϊόντα και υπηρεσίες για τους καταναλωτές καθώς και σε νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις.

Το θεαματικό βέβαια στην όλη υπόθεση είναι ότι η σύγχρονη τεχνολογία πληροφοριών και κυρίως το διαδίκτυο, δεν απέδωσαν αποκλειστικά μόνο στο τμήμα της προβολής - promotion, αλλά σε ολόκληρο το μίγμα Marketing, μεταλλάσσοντας έτσι ριζικά την παραδοσιακή αντίληψη περί φυσικής παραγωγής, διανομής, προώθησης και εξυπηρέτησης αναγκών του πελάτη⁵.

Λόγω της παγκοσμιοποίησης της μείωσης της φυσικής απόστασης, της παγκόσμιας οικονομίας, της άρσης των ελέγχων, των προσδοκιών των πελατών και της ανάπτυξης της πληροφορικής τεχνολογίας, χρήσης του διαδικτύου οδηγούμαστε σε νέα μοντέλα επιχειρησιακών οργανώσεων και στρατηγικής και αλλάζει ριζικά ο τρόπος με τον οποίο ασκείται το Marketing και το γεγονός αυτό είχε καταλυτικό αντίκτυπο στην διανομή αλλά και προσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Σύμφωνα με το Chartered Institute of Marketing, Marketing είναι: *«η διαχείριση διαδικασιών για την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποδοτικότερα»*⁶.

Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η έννοια του Marketing επικεντρώνεται στο πελάτη, ενώ την ίδια στιγμή αφήνει να εννοηθεί μια ανάγκη για συνεργασία με άλλες λειτουργίες της επιχείρησης για καλύτερη αποδοτικότητα. Αποτελεί γεγονός πως η τεχνολογία που υπάρχει στις μέρες μας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη αυτών των στόχων ως ακολούθως :

⁵ Καζάζης Ν., (2000), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 99

⁶ Σιώμοκος, Γ. 1995, *“ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”*, Σταμούλης: Πειραιάς, σελ. 89

- *Αναγνώριση* – το καταναλωτικό περιβάλλον χρησιμοποιείται από το Marketing για την αναγνώριση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη
- *Πρόβλεψη* – η αγορά παρέχει ένα επιπλέον κανάλι με το οποίο οι πελάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις πληροφορίες και να πραγματοποιούν τις αγορές τους
- *Ικανοποίηση* – ένας παράγοντας κλειδί στις επιτυχίες του Marketing είναι η επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω των καναλιών διανομής των προϊόντων, αυτό περιλαμβάνει την άμεση πρόσβαση από μέρους των καταναλωτών στα σημεία αυτά, το αν λειτουργούν επαρκώς και το πώς παρουσιάζονται τα προϊόντα μέσω αυτών των καναλιών

1.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Μια βασική μοντέρνα πραγματικότητα στον χώρο του διεθνούς Μάρκετινγκ αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις πραγματικά όλο και περισσότερο εστιάζουν στην προσέλκυση νέων πελατών, αναπτύσσουν και διατηρούν την οργάνωσή τους και δεδομένου ότι το Μάρκετινγκ σχέσεων έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό, προσπαθούν να εφευρίσκουν νέες πρωτότυπες υπηρεσίες για να προσφέρουν στους πελάτες, γλιτώνοντας αυτούς από σημαντικό κόπο και χρόνο. Θα πρέπει να αναφέρουμε πως οι δύο γενικές προσεγγίσεις του Μάρκετινγκ, αυτή της συναλλαγής και αυτή του Μάρκετινγκ- σχέσεων καλύπτουν πέντε ευδιάκριτους τύπους, οι οποίοι αναφέρονται ως Μάρκετινγκ συναλλαγής, Μάρκετινγκ βάσεων δεδομένων, ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης και Μάρκετινγκ δικτύων.

Το σπουδαιότερο βέβαια είναι ότι δεν τοποθετούνται ευδιάκριτα όρια μεταξύ των πέντε αυτών τύπων Μάρκετινγκ και ότι οι τύποι αυτοί δεν είναι απαραίτητως ανεξάρτητοι και αμοιβαία αποκλειόμενοι⁷.

Αποτελεί γεγονός πως ζούμε σε μια κοινωνία όπου η λειτουργία των επιχειρήσεων συνεχώς αλλάζει και όλοι μέσω της διαδικασίας της σωστής εφαρμογής του όρου Μάρκετινγκ και στρατηγικού προγραμματισμού, προσπαθούν να ισχυροποιήσουν την θέση τους στην αγορά και συγχρόνως να επιτύχουν το μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους που

⁷ Σιώμοκος, Γ. 1995, “ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”, Σταμούλης: Πειραιάς, σελ. 22

μπορούν να έχουν για την επιχείρησή τους, κάτι το οποίο θα τους εξασφαλίσει την μακροβιότητα της επιχείρησης αυτής στην αγορά την οποία λειτουργεί.

Για να μπορέσει όμως η κάθε επιχείρηση να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά στην οποία βρίσκεται και λειτουργεί, θα πρέπει να ακολουθήσει μια στρατηγική Μάρκετινγκ και ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλάνο το οποίο θα είναι απολύτως προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιότητες της και θα μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες της έτσι ώστε να τις βελτιώσει. Συγχρόνως θα πρέπει να εντοπίσει και τις διάφορες δυνατότητες της, τις οποίες αν τις εκμεταλλευτεί σωστά μπορεί να προχωρήσει δυναμικά προς την κερδοφορία. Επίσης θα πρέπει να έχει την κατάλληλη δομή ως εταιρεία με σκοπό την σωστή ανάλυση λειτουργίας των τμημάτων της αλλά και την σωστή ανάπτυξη όσον αφορά την κυκλοφορία νέων προϊόντων και υπηρεσιών⁸.

1.4 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα Μάρκετινγκ εντός μιας αγοράς και το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί κατάλληλα από μια επιχείρηση, μπορεί να αναφέρεται ως ακολούθως και να χαρακτηρίζει τους στόχους της κάθε επιχείρησης⁹.

Λειτουργίες:	ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
Έρευνα αγοράς	χρησιμοποιεί πρωτογενείς έρευνες για τη συλλογή στοιχείων των καταναλωτών και ανταγωνιστών κάθε αγοράς, δευτερογενή στοιχεία από εταιρίες ερευνών
Τμηματοποίηση αγοράς	διακρίνει σε επιμέρους τμήματα βάσει δημογραφικών και ψυχογραφικών χαρακτηριστικών των υπαρχόντων ή πιθανών πελατών, μεταχειρίζεται ίδια καταναλωτές με παρόμοιο προφίλ

⁸ Montana P. & Charnov B., (2005), *Μάνατζμεντ*, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος, σελ. 23

⁹ Baker M., (2003), *The Marketing Book*, Oxford: Butterworth Heinemann

Πολιτική προϊόντων	<p>η ανάπτυξη των προϊόντων βασίζεται στην τεχνολογία και το σύστημα παραγωγής της επιχείρησης, στην καλύτερη περίπτωση γίνεται δοκιμή του προϊόντος και μετά εισαγωγή του στην αγορά</p> <p>συγκέντρωση επιχειρηματικής δραστηριότητας σε έναν κλάδο</p>
Πολιτική προβολής	<p>σχεδιασμός της προβολής γίνεται βάσει του μέσου όρου ή του χαρακτηριστικού τύπου της αγοράς-στόχου</p> <p>τα κλασσικά μέσα ενημέρωσης οδηγούν σε απρόσωπη επικοινωνία</p> <p>ο αποδέκτης των διαφημιστικών μηνυμάτων αρνείται να απορροφήσει τις πληροφορίες του μηνύματος λόγω πληθώρας μηνυμάτων</p> <p>τεχνικές επανάληψης και πειθούς</p> <p>μονόδρομος επικοινωνίας, εκτός των περιπτώσεων της προσωπικής πώλησης, όπου ο πωλητής αναλαμβάνει την ευθύνη των σχέσεων με τον πελάτη</p> <p>δυσκολίες μέτρησης αποτελεσματικότητας διαφήμισης</p> <p>εξαρτάται από την επιλογή των μεσαζόντων και τους πωλητές της επιχείρησης</p>
Έλεγχος μάρκετινγκ	<p>επικεντρώνεται στην παρακολούθηση μεριδίου αγοράς, πωλήσεων και κέρδους</p>

Πίνακας 1.1 Μείγμα Μάρκετινγκ

1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία με την οποία τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού έχουν ενόραση του μέλλοντος και αναπτύσσουν τις απαραίτητες διαδικασίες και λειτουργίες ώστε να πραγματοποιηθεί αυτό το μέλλον. Σχεδιασμός είναι η διαδικασία επιλογής και καθορισμού συγκεκριμένων στόχων και προσδιορισμού συγκεκριμένης πορείας δράσης για να επιτευχθούν οι στόχοι. Σχεδιασμός είναι η διαδικασία ανάπτυξης των στόχων της επιχείρησης και επιλογής μιας μελλοντικής πορείας δράσης για να πραγματοποιηθούν αυτοί¹⁰.

Το μάρκετινγκ ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Ο Kotler (2003:91) λέει ότι το στρατηγικό μάρκετινγκ δίνει τις αγορές που στοχοποιεί ένας οργανισμός.

Η τακτική ενός πλάνου μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές του μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, ορίζει το πλάνο του μάρκετινγκ ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το μάρκετινγκ.

Από τους παραπάνω ορισμούς του Kotler βγαίνει το συμπέρασμα ότι η **στρατηγική** είναι ένα σχέδιο δράσης στο οποίο προσπαθεί να επιτύχει κάποιους στόχους σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η στρατηγική θα πρέπει να αξιολογείται σε μακροχρόνιο επίπεδο αφού πολύ συχνά φέρνει και κάποιες αλλαγές μέσα στον οργανισμό που απαιτούν λίγο χρόνο για να πραγματοποιηθούν.

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των οργανισμών διαθέτουν πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν την στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μια στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να εντοπίζει την ομάδα των καταναλωτών που θα έχει ήδη στοχοποιήσει ο οργανισμός για να τους ικανοποιήσει έναντι κάποιου κέρδους, βάζοντας τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζοντας έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του οργανισμού έτσι ώστε να είναι σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική.

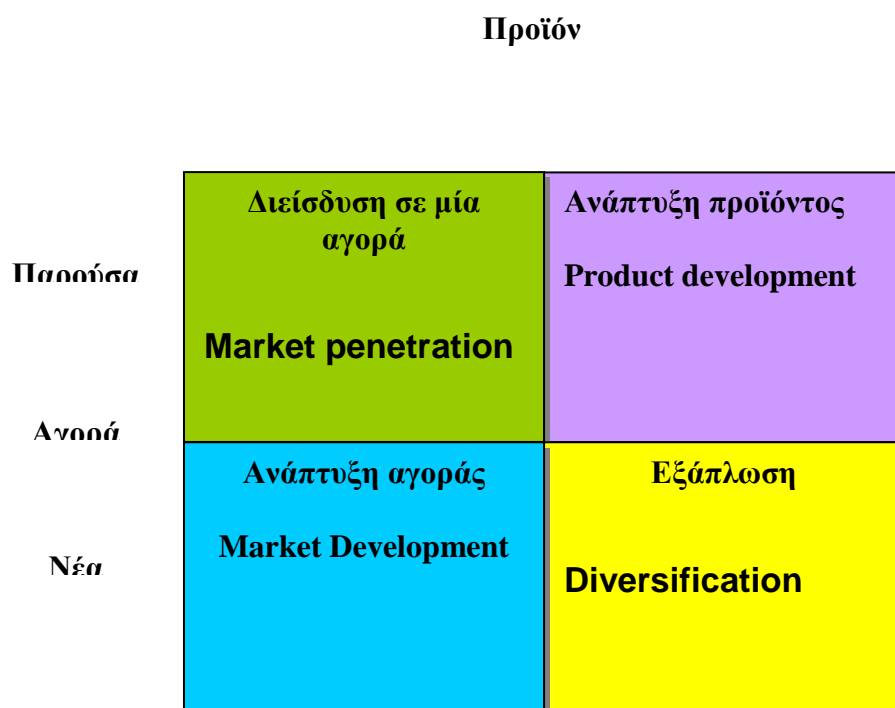
Οι **τακτικές**, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield αναφέρει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης.

¹⁰ Γιαννάτος, Γ., (2002), Strategic Planning, Τεκδοτική ΣΕΛΚΑ – 4Μ σελ. 47

Μια στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του μάρκετινγκ αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές¹¹.

Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού¹².



Σχήμα 1.1 : Ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ Πηγή: Ansoff (1988:83)

¹¹ Fifield, (1992), Marketing strategy, Butter worth – Heineman, σελ. 239

¹² Ansoff, H, I, (1989), The new corporate strategy, N.Y.: John Wiley & Sons

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής: (Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994)

Διείσδυση σε μια αγορά: Είναι η στρατηγική των αυξανόμενων πωλήσεων σε παρούσες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα

Ανάπτυξη αγοράς: Είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μια νέα αγορά.

Ανάπτυξη προϊόντος: Είναι η στρατηγική όπου σε υπάρχουσες αγορές μπαίνουν βελτιωμένα ή νέα προϊόντα / υπηρεσίες.

Εξάπλωση: Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μια νέα αγορά.

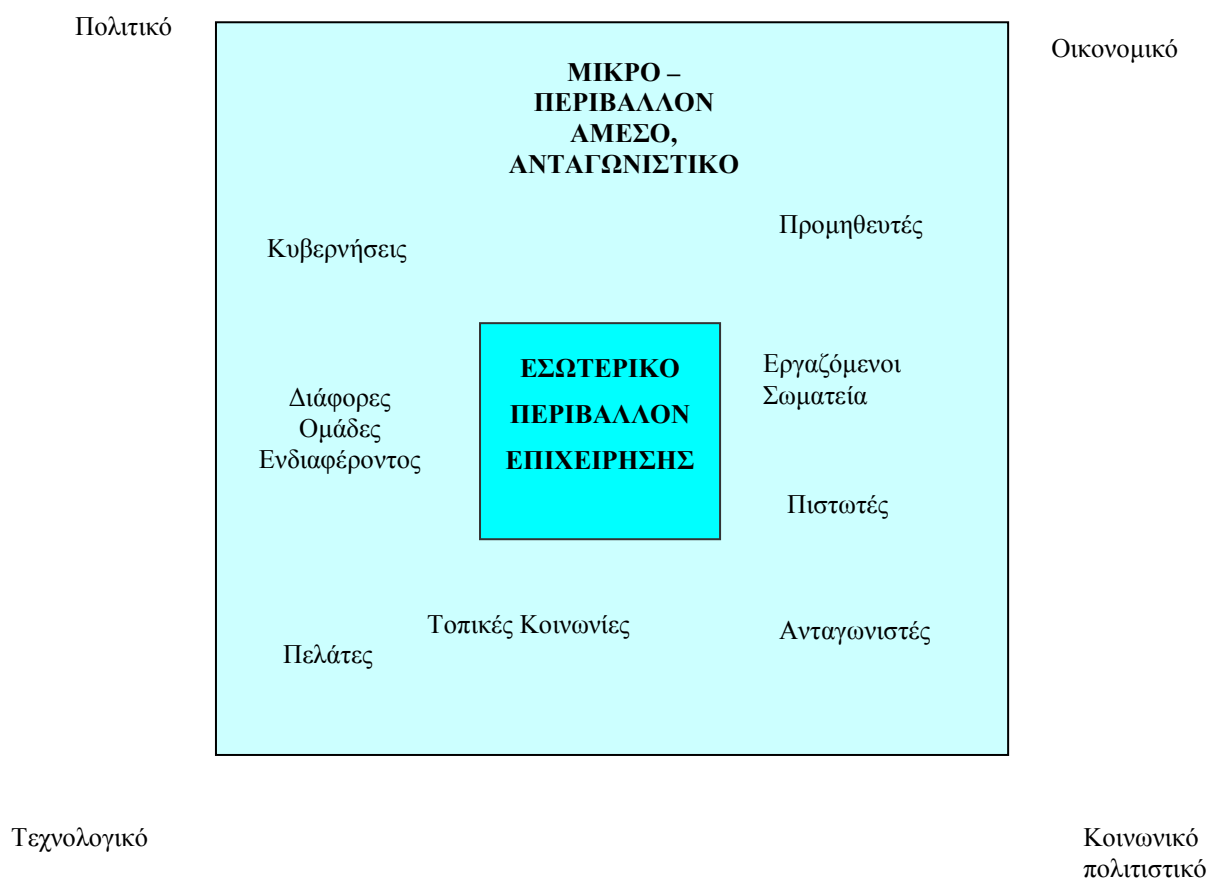
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΛΑΝ

Προκειμένου να μπορέσουμε να αναλύσουμε την ανταγωνιστική θέση της Easy Jet και να προχωρήσουμε στον σχεδιασμό του ολοκληρωμένου marketing plan θα πρέπει να αναλύσουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον της εταιρείας. Στο εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας θα χρησιμοποιήσουμε τη S.W.O.T, το 7P's λόγω του ότι παρέχει υπηρεσίες η εταιρεία αλλά και 7S's λόγω του υπερανταγωνιστικού περιβάλλοντος και της επιθετικής πολιτικής που ακολουθεί η Easy Jet προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Στο εξωτερικό περιβάλλον θα χρησιμοποιήσουμε τη STEP analysis για την σωστή περιγραφή του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει η εταιρεία, το 5 Forces theory του Πόρτερ για να προσδιορίσουμε τον ανταγωνισμό θα σκιαγραφήσουμε τον ανταγωνισμό μέσα από το Framework for Competitor Analysis. Τέλος θα χαρτογραφήσουμε την θέση των εταιρειών στην αεροπορική βιομηχανία, προκειμένου να καθορίσουμε τη θέση της Easy Jet.

- ❖ S.W.O.T
- ❖ 7P's The service Marketing mix
- ❖ Επιθετικός Ανταγωνισμός τα 7S's
- ❖ Porter's Theory
- ❖ Ανταγωνιστική Ανάλυση
- ❖ STEP analysis κλπ

S.W.O.T

Τα αρχικά S-W-O-T σημαίνουν Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats. Είναι μια πολύ ισχυρή τεχνική προκειμένου να αναλύσουμε την στρατηγική θέση μίας εταιρείας. Αναφέρετε από τη μια στις δυνατότητες που έχει μια εταιρεία , ποιά είναι δηλαδή τα ισχυρά της σημεία και από την άλλη αναφέρετε στις αδυναμίες της οι οποίες φυσικά με τον κατάλληλο χειρισμό μπορούν να γίνουν πλεονεκτήματα δυνατότητες . Όπως πολύ φυσικά όμως και οι δυνατότητες μιας εταιρείας σε ένα άλλο χρονικό σημείο μπορούν να γίνουν αδυναμίες. Είναι μια καθαρά υποκειμενική θεωρεία η οποία μεταβάλετε πολύ εύκολα, επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως ο χρόνος, το πολιτικό περιβάλλον κ.λ.π. Ακόμα περιλαμβάνει τις πιθανές ευκαιρίες που έχει μια εταιρεία στο μέλλον όπως και τις πιθανές απειλές , κάτι που και πάλι μεταβάλετε πολύ εύκολα¹³.



Σχήμα 1.2: Ανάλυση του Μικροπεριβάλλοντος και του Μακροπεριβάλλοντος

¹³ Blythe, 2001, σελ. 99

Πίνακας 1.2 . Μεταβλητές του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ακαθάριστο εθνικό προϊόν. ➤ Επιτόκιο ➤ Προσφοράς χρήματος. ➤ Πληθωρισμός. ➤ Επίπεδο ανεργίας. ➤ Μισθοί/Τιμές 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Έρευνα για ανάπτυξη. ➤ Τεχνολογική ανάπτυξη. ➤ Νέα προϊόντα. ➤ Βελτίωση παραγωγικότητας. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων. ➤ Φορολογία. ➤ Ειδικά Κίνητρα. ➤ Εξωτερικό εμπόριο. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Αλλαγές στον τρόπο ζωής. ➤ Αύξηση πληθυσμού. ➤ Κατανομή. ➤ Μετακίνηση. ➤ Γεννήσεις.

- **Προϊόν**
- **Τιμή**
- **Τοποθεσία**
- **Προώθηση**
- **Άνθρωποι**
- **Περιβάλλον**
- **Πρόσθετες υπηρεσίες**

Το marketing mix είναι ένας συνδυασμός πολλών εργαλείων που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη. Η πρώτη του μορφή περιλάμβανε 4 παραμέτρους¹⁴:

- **Προϊόν**

Το προϊόν είναι το αγαθό ή η υπηρεσία, την οποία προσφέρει στον πελάτη η εταιρεία.

¹⁴ Μάντζαρης Γ., (2003) Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα 2003, σελ. 101

➤ **Τιμή**

Η τιμή είναι το κόστος του προϊόντος.

➤ **Τοποθεσία**

Η τοποθεσία είναι το σημείο που θα βρει ο πελάτης το προϊόν, ή την υπηρεσία.

➤ **Προώθηση**

Η προώθηση είναι η επικοινωνία μεταξύ εταιρείας και πελάτη στην προσπάθεια της να τον πληροφορήσει για το προϊόν ή την υπηρεσία (Kotler et al, 1996:96) Όταν όμως μιλάμε για υπηρεσίες πρέπει να προσθέσουμε τρεις παραμέτρους ακόμα

➤ **Άνθρωποι**

Είναι οι άνθρωποι που εξυπηρετούν στην διαδικασία παραλαβής της υπηρεσίας από τον πελάτη

➤ **Περιβάλλον**

Μέσα στο οποίο λειτουργεί η εταιρεία αλλά και οι πελάτες.

➤ **Πρόσθετες υπηρεσίες**

Από τι συνοδεύονται οι υπηρεσίες που παρέχει μια εταιρεία.

Επιθετικός Ανταγωνισμός τα 7S's

Λόγω της διεθνοποίησης της αγοράς και της ανάπτυξης της τεχνολογίας, το περιβάλλον έχει γίνει πολύ ανταγωνιστικό. Οι εταιρείες είναι υποχρεωμένες να δημιουργήσουν πλεονεκτήματα αλλά και να τα στηρίξουν. Οι εταιρείες για να αντέξουν τις πιέσεις της αγοράς δημιούργησαν ένα νέο μοντέλο τα 7S's . Οι εταιρείες σήμερα είναι υπέρ του επιθετικού μάρκετινγκ δεν υπάρχουν συναισθηματισμοί , θέλουν απλώς να νικήσουν τον αντίπαλο.

Το πρώτο S επικεντρώνεται στον πελάτη σκοπός του είναι όχι μόνο να καλύπτονται οι ανάγκες του πελάτη αλλά και να δημιουργούνται νέες που μόνο εμείς μπορούμε να καλύψουμε.

Το δεύτερο S έχει σχέση με την δημιουργία αλλά και την κάλυψη μελλοντικών αναγκών, αποκτώντας πλεονέκτημα ως προς τον ανταγωνισμό. Ασχολείται με την πρόβλεψη μελλοντικών αλλαγών στην αγορά σε σχέση π.χ με την τεχνολογία. Το τρίτο και το τέταρτο έχουν σχέση με την ταχύτητα που έχει μια εταιρεία στο να αντιδρά στις αλλαγές αλλά και στην δημιουργία νέων προϊόντων αλλά και στην εκμετάλλευση νέων καταστάσεων. Τα τρία τελευταία έχουν σχέση με τις τακτικές που χρησιμοποιεί μια εταιρεία προκειμένου να είναι πιο ανταγωνιστική.

PORTER THEORY

➤ Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων είναι πιο έντονος¹⁵:

1. Καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και καθώς οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες
2. Καθώς η ζήτηση για το προϊόν αυξάνει.
3. Όταν οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών σαν ανταγωνιστικό όπλο για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους
4. Όταν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό
5. Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι με την θέση τους στην αγορά και κάνουν κινήσεις βελτίωσης της θέσης τους εις βάρος των άλλων ανταγωνιστών.
6. Όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.

¹⁵ Μάλλιαρης Π., (1990), Εισαγωγή στο Marketing, 2nd edition, Α.Σταμούλη, Αθήνα , σελ. 71

➤ **Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από:**

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία
3. Πιστότητα των πελατών (brand loyalty) .
4. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές πρώτες ύλες, πατέντες)
6. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.

➤ **Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα:**

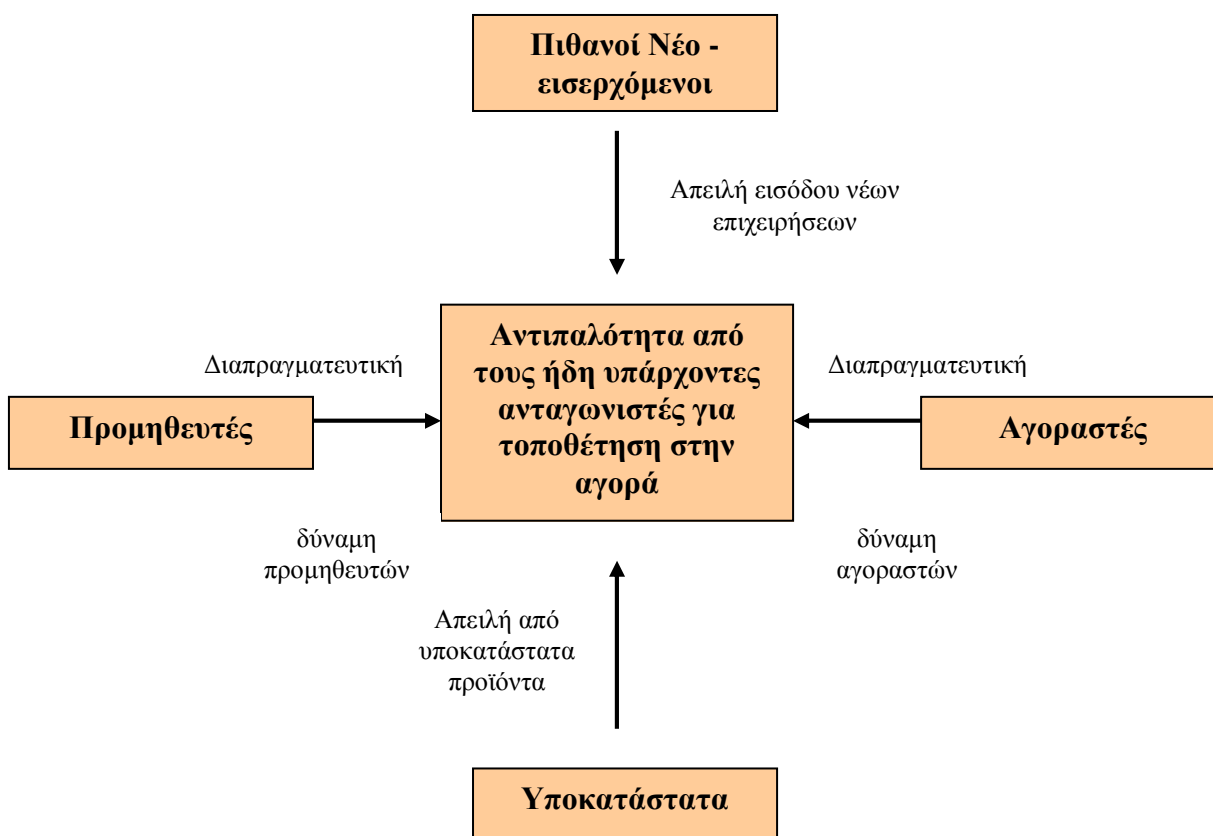
1. Η ύπαρξη πολλών και κοντινών υποκατάστατων προϊόντων μειώνει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές της για να βελτιώσει την κερδοφορία της (πχ καφές-τσάϊ)

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

1. Όταν ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος
2. Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
3. Όταν ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του
4. Όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να αλλάξουν εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής
5. Όταν οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα
6. Όταν οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

1. Όταν το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση
2. Όταν η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές
3. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές
4. Όταν, για να αυξήσουν τις τιμές τους, οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση
5. Όταν οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές τους ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.



Διάγραμμα 1.2: Υπόδειγμα του Porter - Δυνάμεις που οδηγούν στον ανταγωνισμό

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

Η εταιρία **EasyJet (EZJ)** είναι ευρέως γνωστή ως μια αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, που έχει ως βασικό πυλώνα τον αερολιμένα του Luton (Λονδίνο). Η εταιρία ιδρύθηκε από την εταιρία *easyGroup* και τον ελληνοκύπριο επιχειρηματία, Στέλιο Χατζηιωάννου και εξυπηρετεί περίπου 295 εναλλακτικές διαδρομές, μεταξύ περισσότερων από 75 ευρωπαϊκών αερολιμένων¹⁶. Η Easyjet είναι μέρος του ομίλου εταιρειών *easyGroup*¹⁷, και αποτελείται από τις εξής εταιρείες:

- *easyInternetCafé*
- *easyCar.com*
- *easyValue.com*
- *easyMoney.com*
- *easyCinema.com*
- *easyBus.co.uk*
- *easyHotel.com*
- *easy4men.com*
- *easyJobs.com*
- *easyPizza.com*
- *easyMusic.com*
- *easyCruise.com*
- *easyTelecom.com*
- *easyWatch.com*
- *easyVan.com*

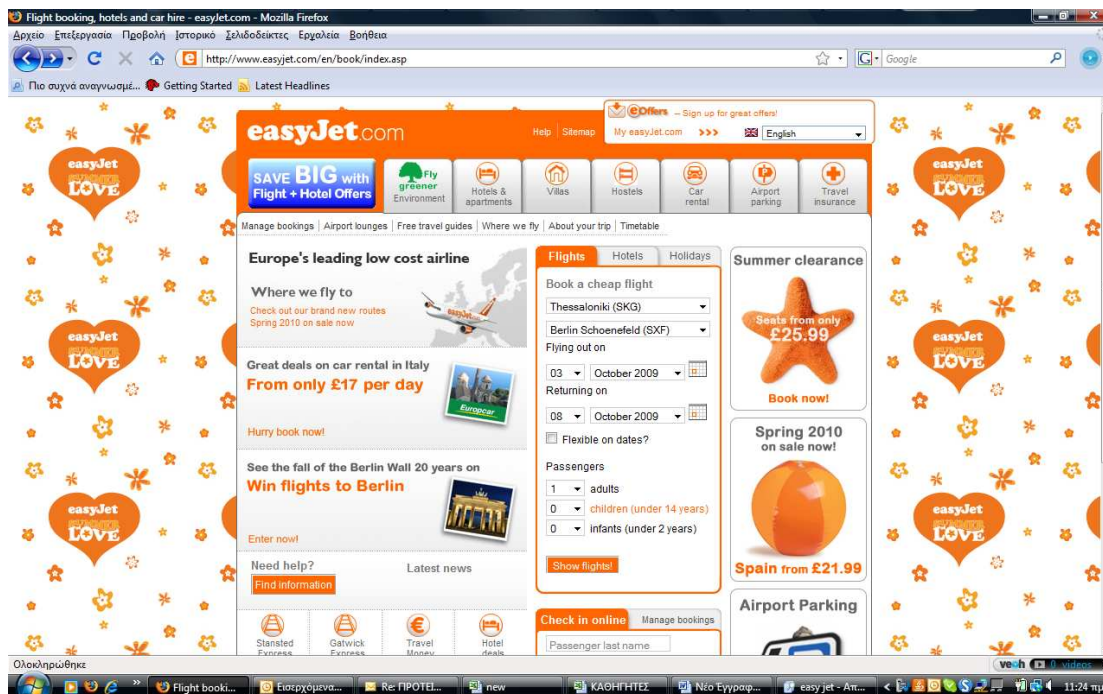
¹⁶ www.babylon.com/definition/EasyJet/Greek - 14k -

¹⁷ Easy Jet, (2009), Γενικά Στοιχεία για την Εταιρία, Ανακτήθηκε από www.easyjet.com

2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας οι κρατήσεις της easyJet γίνονται **98% μέσω Διαδικτύου**, μάλιστα δίνεται η δυνατότητα τροποποίησης πληροφοριών για μια πτήση μέσω της τεχνολογίας των Microsoft Vista που προσφέρει στο επιβατικό κοινό η αεροπορική εταιρία easyJet με τη νέα υπηρεσία `easyJet desk top gadget`, η οποία προσφέρει αγορά πτήσης με ένα κλικ, «ζωντανή» ενημέρωση, κατευθύνσεις προς τα αεροδρόμια και αλλαγή προγράμματος, ενώ παράλληλα παρέχει πληροφορίες σχετικά με ξενοδοχεία, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, εγκαταστάσεις δεδομένων και εστιατόρια¹⁸.

Επιπλέον, η εταιρία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπεται να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες¹⁹.



¹⁸ Ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2008), Easy Jet, Ανακτήθηκε από www.wikipedia.gr

¹⁹ www.epr.gr/release/115192/ - 27k -

2.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Ο ιδρυτής της εταιρείας Στέλιος Χατζηγιωάννου στην αρχή πριν ιδρύσει την Easy Jet έδειξε ενδιαφέρον για την ιδέα μιας Ευρωπαϊκής αεροπορικής εταιρείας που πωλούσε εισιτήρια με χαμηλό κόστος. Το Μάιο του 1994 του ζητήθηκε να επενδύσει σε μια εταιρεία της Virgin Atlantic, κάτι το οποίο δεν αποδέχθηκε. Πολύ σύντομα όμως έδειξε ενδιαφέρον για την Southwest Airlines μια αμερικάνικη εταιρεία που πωλούσε εισιτήρια με χαμηλό κόστος στις Η.Π.Α. Η εμπειρία που απέκτησε τον βοήθησε να δημιουργήσει την Easy Jet. Ο Κος Χατζηγιωάννου ζήτησε από τον πατέρα του να επενδύσει στην καινούργια αεροπορική εταιρεία, το Νοέμβριο του 1995 έλαβε 5 εκατομμύρια λίρες από τον πατέρα του. Στην αρχή η εταιρεία ξεκίνησε να λειτουργεί με δύο μισθωμένα αεροσκάφη και με προσωπικό κάποιους έφηβους οι οποίοι παρείχαν υπηρεσίες ως πράκτορες για κρατήσεις²⁰.

Ο Κος Χατζηγιωάννου επέλεξε σαν βάση του το αεροδρόμιο του Luton που μπορεί να μην είχε την αίγλη και τη φήμη του Gatwick και του Heathrow αλλά ήταν κοντά στο Λονδίνο και χρέωνε χαμηλότερα τέλη αεροδρομίου. Συγχρόνως ξεκίνησε μεγάλη διαφημιστική εκστρατεία τονίζοντας την πολύ χαμηλή τιμή των εισιτηρίων. Μάλιστα το σλόγκαν του ήταν «Πετάξτε στη Σκωτία στην τιμή ενός παντελονιού τζιν». Στην αρχή το δρομολόγιο που κάλυπτε η εταιρεία ήταν Λονδίνο Γλασκόβη στη συνέχεια όμως υπήρξαν και άλλες δύο συνδέσεις με Εδιμβούργο και Αμπερντίν.

Στα επόμενα δύο χρόνια η εταιρεία συγκέντρωσε άλλα 50 εκατομμύρια λίρες σε δάνεια και μετοχικό κεφάλαιο και αγόρασε άλλα τέσσερα αεροσκάφη. Μέχρι τις αρχές του 1998 η Easy Jet απέκτησε άλλα έξι Boeing 737-300 και πετούσε σε πέντε χώρες με 12 δρομολόγια. Μέχρι τον Νοέμβριο του 1999 η Easy Jet είχε στην κατοχή της ή μίσθωνε 18 Boeing 737-300 και εκτελούσε 27 δρομολόγια στην Ευρώπη.

Ο Κος Χατζηγιωάννου θαύμαζε την ιδέα του σχεδιασμού που υπήρχε από την Southwest Airlines δηλαδή ένας τύπος αεροσκάφους από το σημείο εκκίνησης μέχρι το σημείο άφιξης, μικρής διάρκειας ταξίδια, χωρίς γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης, αποβιβάσεις και επιβιβάσεις χωρίς χρονοτριβή και σε μεγάλο βαθμό εκμετάλλευση των αεροσκαφών, γιατί και το ακολούθησε πιστά.

²⁰ Easy Jet, (2009), Γενικά Στοιχεία για την Εταιρία, Ανακτήθηκε από www.easyjet.com

Η δική του πινελιά ήταν να αποφύγει τελείως τους ταξιδιωτικούς πράκτορες , δεν εξέδιδε εισιτήριο, προτιμούσε τις άμεσες πωλήσεις μέσω Ιντερνετ και χρησιμοποιούσε στις πτήσεις τη μεγαλύτερη δυνατή χωρητικότητα των 149 θέσεων στα Boeing 737-300. Κατά τη διάρκεια των ταξιδιών δεν πρόσφερε τίποτα δωρεάν, τα πάντα πωλούνταν προκειμένου να διατηρήσει σε πολύ χαμηλά επίπεδα την τιμή του εισιτηρίου. Το μόνο που δινόταν δωρεάν κατά τη διάρκεια των πτήσεων ήταν το easy rider το περιοδικό της εταιρείας μέσω του οποίου διαφημιζόταν η εταιρεία και συγχρόνως κέρδιζε χρήματα από τις διαφημίσεις άλλων προϊόντων.

Η Easy Jet ήταν εναντίον του εντυπωσιασμού του πελάτη μέσω πολυτελέστατων αεροσκαφών, καλοντυμένου προσωπικού αλλά και πολυτελέστατων γραφείων. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας ήταν στο Luton η λεγόμενη Easy Land όπου εκεί ήταν όλα λιτά και τα γραφεία όλα μαζί χωρίς διαχωριστικά.

Το Μάρτιο του 2001 η easyJet γίνεται μέλος της «The airline Group», μαζί με άλλες 7 αεροπορικές εταιρίες (British Airways, Britannia, Airtours, British Midland, JMC, Monarch και Virgin Atlantic), όπου της ανατέθηκε ο έλεγχος των Βρετανικών αεροπορικών γραμμών για 30 χρόνια.

Τον Αύγουστο του 2002 συγχωνεύθηκε η easyJet και η GoFly με σκοπό να δημιουργήσουν την κυρίαρχη αεροπορική εταιρία χαμηλού – κόστους στην Ευρώπη. Η συγχώνευση των δύο εταιριών επέφερε τεχνολογικά προβλήματα, όπως η μη ύπαρξη λογισμικού και hardware, βελτίωση της μνήμης και ανανέωση της μνήμης. Λύση αποτέλεσε το Centennial Discovery ένα νέο μοντέλο της Microsoft, όπου βοήθησε στον έλεγχο των λειτουργιών που επιτρέπει τη σύγκριση του τι έχει και τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας.



Εικόνα 2.1: Βασικά Δρομολόγια της Εταιρίας Easy Jet

Το 2005, η easyJet ανέθεσε στην Savvis το πληροφοριακό της σύστημα, δίνοντας της έτσι την δυνατότητα να ασχοληθεί αποκλειστικά με την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Παλιότερα, ιδιαίτερα σε περιόδους ακμής η easyJet χρειαζόταν αρκετές εβδομάδες για την προετοιμασία των αναπτυξιακών της υπηρεσιών, που κατευθυνόντουσαν το marketing ή από περιοδικές απαιτήσεις. Η τελευταία συνεργασία τοποθέτησε την easyJet στην κορυφή των συναγωνιστών στην Ευρώπη. Ήταν η πρώτη στην βιομηχανία των αερογραμμών που υιοθέτησε το συμβατικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο πληρώνει τις υπηρεσίες βασισμένο στον αριθμό των ταξιδιωτών, με το κόστος ανά επιβάτη να μειώνεται όσο οι επιβάτες αυξάνονται²¹.

2.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Η εταιρία ορίζει ως πρωταρχική της «αποστολή» να προσφέρει στους πελάτες αεροπορικές υπηρεσίες ασφαλείς με ένα σταθερό και αξιόπιστο προϊόν και τιμές που απευθύνονται στις αγορές της αναψυχής και του business σε μία ποικιλία ευρωπαϊκών διαδρομών.

²¹ Δρακοπούλου Χ., (2007), Μελέτη Περίπτωσης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πειραιάς, σελ. 9

Όλα τα παραπάνω επιχειρεί να τα επιτύχει μέσω της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της και της δημιουργίας μόνιμων σχέσεων με τους προμηθευτές της.

Από την άλλη πλευρά επιχειρεί να αυξήσει στο μέγιστο τα κέρδη της και να θεωρείται αναμφισβήτητα από όλους ως η πρώτη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη online αλλά και offline²².

2.5 ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Συνοψίζοντας τα επίσημα οικονομικά στοιχεία της εταιρίας αξίζει να σημειωθεί ότι τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρίας μετέφερε 30000 επιβάτες. Το 2001, οι αριθμοί αυξήθηκαν σε 7,564,000 δίνοντας στην εταιρεία κέρδος 41.100.000 βρετανικών λιρών σε συνολικά έσοδα περίπου 385 εκατομμυρίων βρετανικών λιρών. Με την αγορά της Go προστέθηκαν άλλοι 4.820.000 επιβάτες στο δυναμικό της. Πτώση 50% στα ετήσια κέρδη, για το έτος χρήσης 2008-2009 ανακοίνωσε η EasyJet, λόγω του υψηλού κόστους καυσίμων, αύξησης λειτουργικού κόστους, κόστους συντήρησης αλλά και της κρίσης και παρά την καλή πορεία των πωλήσεών της. Τα προ φόρων κέρδη του ομίλου διαμορφώθηκαν στα 54,7 εκατ. στερλίνες (92,2 εκατ. δολάρια), για το έτος χρήσης που ολοκληρώθηκε στα τέλη Σεπτεμβρίου, έναντι 110,2 εκατ. στερλίνες που ήταν στο αντίστοιχο περσινό διάστημα²³.

Αντίθετα οι πωλήσεις του ομίλου της Βρετανικής αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους EasyJet ενισχύθηκαν κατά 13% στα 2,36 δισ. στερλίνες, ενώ ο συνολικός αριθμός των επιβατών ενισχύθηκε 3,4% στα 45,2 εκατ²⁴. Η πληρότητα των πτήσεων αυξήθηκε κατά 1,4% και η μετοχή της εταιρίας τους τελευταίους τρεις μήνες είχε αύξηση 16%.

²² Δρακοπούλου Χ., (2007), Μελέτη Περίπτωσης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πειραιάς, σελ. 10

²³ <http://www.inews.gr/37/EasyJet-ptosi-50-sta-etisia-kerdi.htm>

²⁴ <http://www.lasithinews.gr/News.aspx?ArtId=2088&Easy%20Jet%20:%20CE%A0%CF%84%CF%8E%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B5%CF%81%CE%B4%CF%8E%CE%BD%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%2050%20%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%20%CE%AD%CF%84%CE%BF%CF%82%20%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7%CF%82%202008%20-%202009>

Ταυτόχρονα, μετά την παραλαβή νέων αεροσκαφών Airbus A139, ο στόλος της εταιρείας ενισχύθηκε και αποτελεί πλέον έναν από τους πιο σύγχρονους και φιλικούς προς το περιβάλλον, με μέση ηλικία ζωής αεροσκάφους τα 2,3 χρόνια.

Δομή κόστους: Οι αυτοματοποιημένες διαδικασίες μέσω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου, οι άμεσες πωλήσεις, η μη έκδοση εισιτηρίων καθώς και η μη συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες αποτελούν τους κυριότερους παράγοντες μείωσης τους κόστους.

Άλλωστε αυτός ο τρόπος παροχής εισιτηρίων στους πελάτες είναι διαθέσιμος 24 ώρες την ημέρα και 365 μέρες το χρόνο από οποιαδήποτε υπολογιστή με πρόσβαση στο διαδίκτυο. Παράλληλα η πώληση μιας ενοποιημένης τιμής²⁵, των μιας-κατεύθυνσης εισιτηρίων, επιτρέπει στους επιβάτες όχι μόνο περισσότερη ευελιξία αλλά τους κατοχυρώνει τις προσφορές/ εκπτώσεις που δικαιούνται. Η χρέωση για αλλαγή της πτήσεως τους επέρχεται στο πάγιο ποσό των 16 ευρώ, χωρίς περαιτέρω οικονομικές επιβαρύνσεις.

Η easyJet δεν προσφέρει δωρεάν ποτά ή το συνηθιζόμενο προσφερόμενο φαγητό κατά την διάρκεια των πτήσεων. Οι πελάτες της μπορούν είτε να τα αγοράσουν πριν ή κατά την διάρκεια των πτήσεων τους.

Η χρήση μη κεντρικών αεροδρομίων περιορίζει τα έξοδα των φόρων των αεροδρομίων και εκμηδενίζει τις καθυστερήσεις πτήσεων συμβάλλοντας σημαντικά στην μείωση των εξόδων. Η εταιρία έχει επικεντρωθεί σε ταξίδια μικρής αποστάσεως γι' αυτό χρησιμοποιεί αεροσκάφη τύπου Boeing 737. Παράλληλα μεγιστοποιεί την χρήση αυτού του στόλου, εντατικά αστραπιαία ταξίδια επιστροφής, ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα κόστη συντήρησης.

Τέλος, μια έμμεση στρατηγική της easyJet για την μείωση του κόστους, που είχε αντίκτυπο στην καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης, επιτεύχθηκε με την συνεργασία της sanvis.

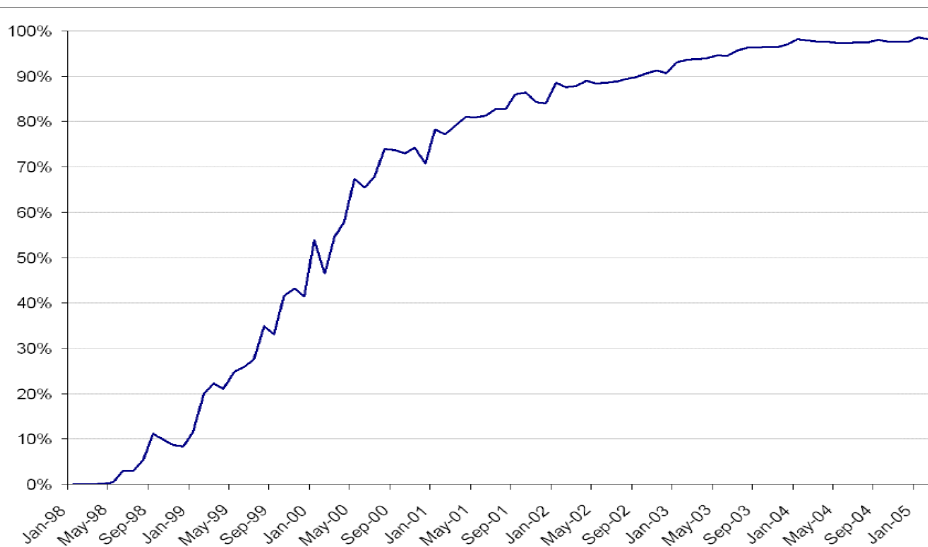
Η easy Jet μπορούσε να επικεντρωθεί στις πτήσεις, στους πελάτες της, στο πυρήνα της επιχείρησης²⁶ και όχι στα τεχνολογικά συστήματα, που της σπαταλούσε αρκετό χρόνο.

²⁵ Συνήθως τα Σάββατα οι τιμές των εισιτηρίων αυξάνονται σε σύγκριση με τις πτήσεις των άλλων ημερών εβδομάδας.

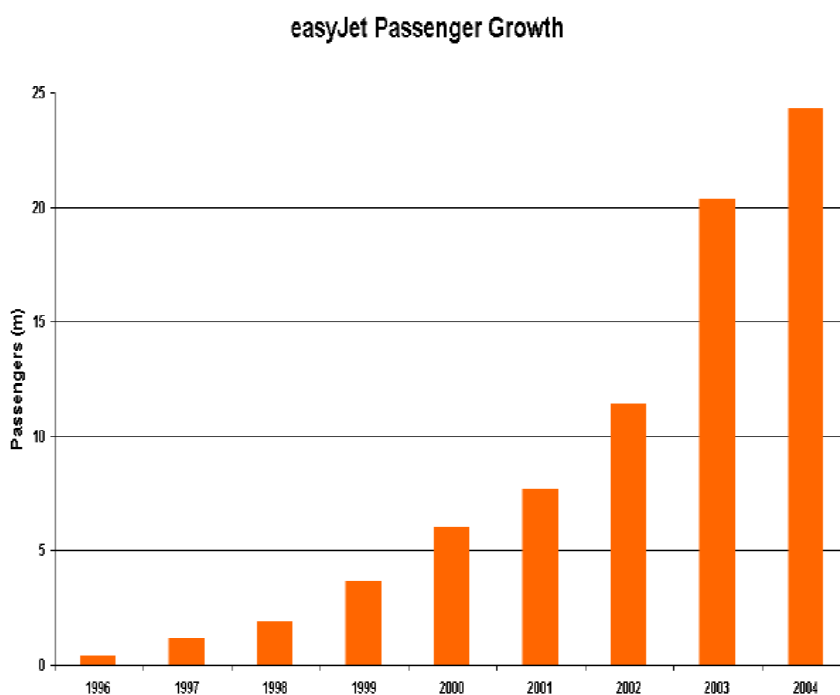
²⁶ Το Δεκέμβριο του 2005 έπιασε φωτιά Buncified που για λίγο έπεσε το σύστημα διαχείρισης των πτήσεων, ενώ χάρη στο Sanvis το δίκτυο, τα πληροφοριακά συστήματα και οι λειτουργίες της επιχείρησης συνέχιζαν να λειτουργούν κανονικά.

Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην μείωση του κόστους της επιχείρησης διατηρώντας παράλληλα χαμηλές τιμές στα εισιτήρια.

Χρηματοοικονομικά στοιχεία: Πηγές εσόδων Η κύρια πηγή εσόδων πηγάζουν από τα εισιτήρια μέσω του διαδικτύου που ξεπερνά το 98% σήμερα. Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται η πώληση των εισιτηρίων την περίοδο 1998 μέχρι τον Ιανουάριο του 2005.

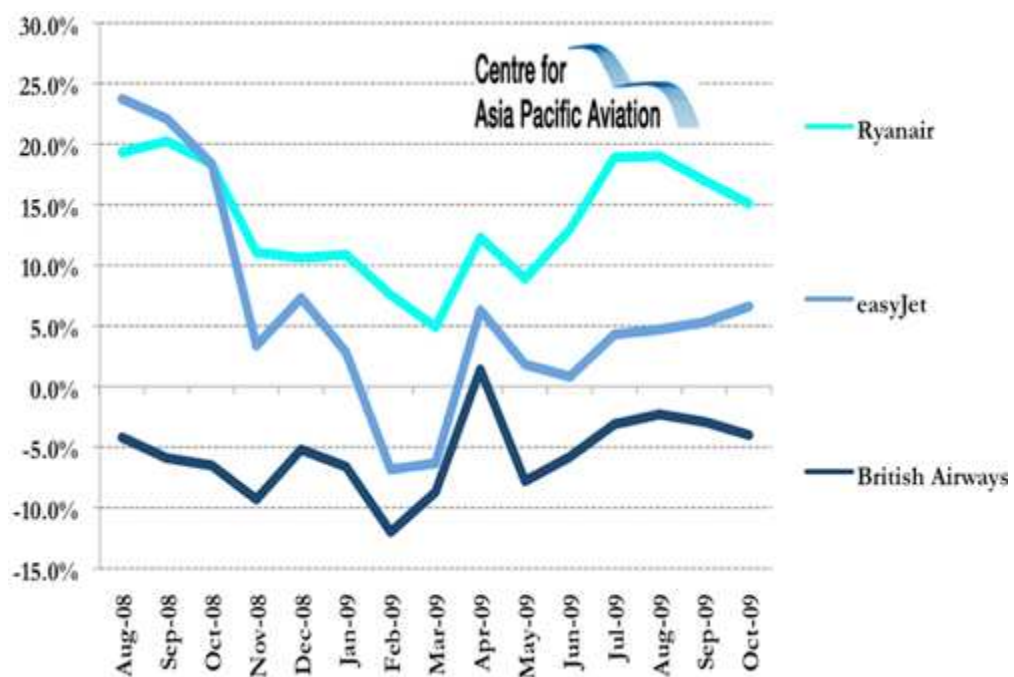


Διάγραμμα 2.1: Πωλήσεις εισιτηρίων της Easy Jet (1999-2005)



Διάγραμμα 2.2: Αύξηση των επιβατών της Easy Jet (1999-2005)

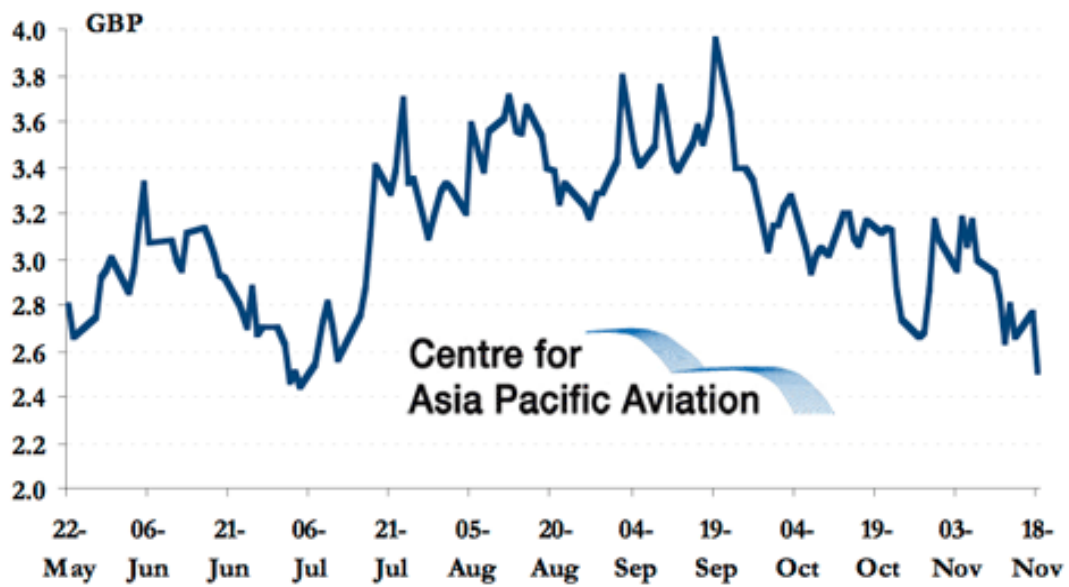
EasyJet passenger number growth: Aug-2008 to Oct-2009



Πηγή: Centre for Asia Pacific Aviation & company reports

Τιμή μετοχής Easyjet

EasyJet share price (closing share price): 22-May-08 to 18-Nov-



08

Πηγή: Centre for Asia Pacific Aviation & Yahoo! Finance

Κέρδη: Όπως βλέπουμε παραπάνω τα κέρδη της εταιρίας αυξάνονται σταδιακά κάθε χρόνο. Ανά θέση αυξήθηκε, το συνολικό κέρδος 2,4 % στο πρώτο εξάμηνο ενώ στο δεύτερο 0,08%. Η ανάπτυξη των πελατών αυξήθηκαν παρόλο τις συνεχείς πιέσεις των ανταγωνιστών τους καθώς και τον διπλασιασμό των καθηκόντων στους επιβάτες των αεροποριών (Air Passenger Duty APD). Η ανάπτυξη της επιβατικής κίνησης (1999 – 2006)

2.6 ΠΟΡΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πόροι (π.χ. υλικοί, ανθρώπινοι, κλπ.): Η Easyjet έχει περίπου 400 πιλότους και άλλα 900 άτομα στο πλήρωμα των αεροσκαφών. Όσον αφορά τα πληρώματα των αεροσκαφών λαμβάνουν μια πολιτική που αυξάνει τα κίνητρα της μισθοδοσίας τους (bonus). Πιο συγκεκριμένα εκτός από το βασικό μισθό παρέχονται επιπρόσθετες οικονομικές παροχές για τις εξής περιπτώσεις:

- ❖ βάση της εμπειρίας, της νυχτερινής εργασίας (όπου υπάρχει),
- ❖ την χρήση στολής (ο.π.)
- ❖ πιστοποιητικό γλωσσών (ανάλογα με το επίπεδο γνώσης της ξένης γλώσσας),
- ❖ μπόνους πίστης (αν κάποιος υπηρετήσει για συνεχόμενα δύο χρόνια στην εταιρεία).
- ❖ Επιπλέον, άλλες παροχές της easyjet είναι η συνταξιοδοτική κάλυψη και οι εκπτώσεις για ταξίδια του προσωπικού της εταιρίας .

Επίσης, η εταιρία δίνει την δυνατότητα της επικοινωνίας με τους εργαζομένους της με άμεσο στόχο την παρακίνηση αλλά και την πρόκληση του ενδιαφέροντος τους για την ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας. Για το σκοπό αυτό διοργανώνονται συχνές συναντήσεις, δίνεται έντυπο υλικό και βοηθήματα διαχείρισης με την βοήθεια της τεχνολογίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο).

Οργάνωση δραστηριοτήτων: Από την στιγμή της ίδρυσής της, η εταιρία ενισχύει μία ανεπίσημη εταιρική κουλτούρα με πολύ ισόπεδη διοικητική δομή. Στόχος αυτής της δομής είναι η εξάλειψη των περιττών και σπάταλων στρωμάτων διευθύνσεων.

Όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι ανεξαιρέτως να ντύνονται ανέμελα: με εξαίρεση τους πιλότους, χαρακτηριστικό είναι ότι οι γραβάτες απαγορεύονται! Επίσης, επιτρέπεται και η εξ αποστάσεως εργασία²⁷.

Δίκτυο συνεργατών, συμμαχιών, σχέσεων: Η easyJet είναι μέλος του οκταμελούς βρετανικού συνδέσμου αεροπορικών εταιρειών “The Airline Group” (Airtours, Britannia, British Airways, British Midlands, JMC, Monarch και Virgin Atlantic) στο οποίο απονεμήθηκε το συμβόλαιο του συστήματος ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας του Ενωμένου Βασιλείου (NATS) σε μία συμφωνία δημόσιας και ιδιωτικής συνεργασίας για τα επόμενα 30 χρόνια. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η easyJet επενδύει εκατομμύρια στη δημιουργία ενός ασφαλούς, αξιόπιστου και αποδοτικού συστήματος εναέριας κυκλοφορίας.

2.7 ΣΧΕΣΕΙΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Στρατηγική πληροφοριών: Η εταιρία καταγράφει καθημερινά την κίνηση των πελατών της στην επίσημη της ιστοσελίδα με στόχο τον έλεγχο της ζήτησης και την προσαρμογή των τιμών σε αυτήν. Ταυτόχρονα, υπάρχει το πρόγραμμα εξυπηρέτησης πελατολογίου το οποίο λαμβάνει τις ερωτήσεις και τα παράπονα των εκάστοτε πελατών με ένα τρόπο φιλικό και ειλικρινή.

Εξυπηρέτηση: Τα εισιτήρια πωλούνται άμεσα από την εταιρεία είτε μέσω της επίσημης ιστοσελίδας είτε μέσω του τηλεφωνικού της κέντρου. Το διαδικτυακό check in ενισχύει την εμπιστοσύνη των πελατών στην διαδικασία των υπηρεσιών της εταιρίας.

Εμπιστοσύνη και πίστη: Οι ιδύνοντες της εταιρίας θεωρούν ότι παρά τη μικρή διάρκεια ζωής της Easyjet, οι διαρκώς αυξανόμενες υπηρεσίες της σε συνδυασμό με τις προσφερόμενες χαμηλές τιμές και τη συνολική διαφάνεια στις συναλλαγές έχουν κερδίσει το αγοραστικό αεροπορικό κοινό.

Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να καθιερώσει ένα ισχυρό Brand name για την επιχείρηση και υψηλούς δείκτες Loyability για τους πελάτες.

²⁷ Easy Jet, (2009), Γενικά Στοιχεία για την Εταιρία, Ανακτήθηκε από www.easyjet.com

Οι συνεχώς ανανεωμένες προσφορές της εταιρίας βοηθούν στο να παρέχονται ολοένα και ελκυστικότερες υπηρεσίες στους επιβάτες.

2.8 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Τα βασικά χαρακτηριστικά του λειτουργικού μάνατζμεντ είναι τα μέτρα, οι δράσεις και οι δείκτες. Κάθε επιχείρηση αφού έχει θέσει τους στόχους της οφείλει να βρίσκει τα κατάλληλα μέσα για να τους επιτύχει. Στα μέσα επίτευξης των στόχων εντάσσονται συγκεκριμένες δράσεις, ενώ μέτρα ανάλυσης της πορείας των δράσεων είναι συγκεκριμένοι δείκτες. Η διοίκηση που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς είναι ένα σύστημα προσωπικής υπευθυνότητας στο οποίο τα αποτελέσματα μπορούν να δικαιολογούν την έγκριση, την τροποποίηση, τη συνέχιση ή εγκατάλειψη των προγραμμάτων λειτουργίας του οργανισμού²⁸. Ακόμη γνωρίζουμε ότι η έννοια της Διοίκησης των επιχειρήσεων μπορεί να ερμηνευτεί τόσο από θεσμική άποψη, δηλαδή τη σύνεση και λειτουργία διοικητικών οργάνων της ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας της ανώτατης ιεραρχικής βαθμίδας όσο και από διαδικαστική άποψη²⁹

Ουσιαστικά τα βασικά χαρακτηριστικά του λειτουργικού μάνατζμεντ αναπτύσσονται με τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων, δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο. Με τον προγραμματισμό λαμβάνει χώρα η λήψη των αποφάσεων και η στοχοθέτηση, με την οργάνωση η διανομή εργασίας και ο συντονισμός των προσπαθειών.

Η διεύθυνση αναλαμβάνει τη στελέχωση, τη διαχείριση, την παρακίνηση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ ο έλεγχος σταθμίζει τα αποτελέσματα σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

²⁸ Ζαβλανός Μ. , (2002), Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα , σελ. 22

²⁹ Τερζίδης (1992), Κ. Διοίκηση των Επιχειρήσεων , Πανεπιστημιακές Παραδόσεις , Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, σελ. 23

Τα παραπάνω στοιχεία εφαρμόζονται από την EasyJet. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η κατάκτηση της πρώτης θέσης των κλάδων εταιριών χαμηλών κόστους. Μέσα επίτευξης αυτού του στόχου είναι οι υπηρεσίες χαμηλού κόστους, οι πρόσθετες υπηρεσίες και οι υπηρεσίες διαδικτύου υψηλής ποιότητας.

Επίσης η οργάνωση και η διεύθυνση της επιχείρησης περιλαμβάνουν την κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως αναλύθηκε στην παραπάνω ενότητα. Ο έλεγχος των στόχων γίνεται από συγκεκριμένες υπηρεσίες της εταιρίας καθώς και από το Διοικητικό Συμβούλιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΙΚΟΝΑ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Πριν την ίδρυση της easyJet η παραδοσιακή αντίληψη των αερογραμμών βασιζόταν στην υπόθεση ότι η κίνηση των αερογραμμών αναπτύσσεται και εξαρτάται παράλληλα με την οικονομία. Η μείωση των τιμών των εισιτηρίων μπορεί μόνο να οδηγήσει σε μείωση του συνολικού κέρδους της εταιρίας. Μία από τις πιο γνωστές παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες στην Μ. Βρετανία είναι η British Airways από το 1930. Δεν εξυπηρετεί μόνο την Ευρώπη όπως η easyJet αλλά και τις πέντε ηπείρους. Η British Airways παρέχει διαφοροποιημένες καμπίνες Α΄ κατηγορίας σε μερικά αεροπλάνα, όπως στα αεροσκάφη Boeing 777 και Boeing 747, τα οποία έχουν 13 – 14 ιδιωτικές ημι-καμπίνες, με παροχή ρεύματος για φορητούς υπολογιστές, προσωπικά τηλέφωνα και άλλες παροχές για ψυχαγωγία. Είναι η πρώτη εταιρία που εισήγαγε τα επίπεδα κρεβάτια στις καμπίνες της πρώτης κατηγορίας. Παράλληλα όσοι επιβάτες ανήκουν στα Europe Club & World Club έχουν πρόσβαση στα σαλόνια business στα περισσότερα αεροδρόμια.

Η παγκοσμίου φήμης προαναφερθείσα αεροπορική εταιρία έχει επενδύσει στις προσωποποιημένες υπηρεσίες των πελατών της, μια πολιτική που θα λέγαμε ότι βρίσκεται σε εμβρυικό στάδιο στην easyJet. Οι υπηρεσίες που προσφέρει περιορίζονται στην υπηρεσία της ηλεκτρονικής ενημέρωσης των προσφορών της εταιρίας και στην επιλογή της θέσεως για τους πελάτες που επιβιβάζονται πρώτοι στο αεροπλάνο έναντι ενός μικρού τέλους (£2.50, £5,00 με £7,50)

3.2 ΟΙ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

Όσον αφορά τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες λόγω της πληθώρας τους θα περιοριστούμε στις low cost. Οι φθηνές αεροπορικές πτήσεις που έχουν κατακλύσει την Ευρώπη, δεν θα μπορούσαν να λείπουν από την ελληνική αεροπορική αγορά. Στη συγκεκριμένη ενότητα παρουσιάζουμε τις εξειδικευμένες εταιρίες.

Ο λόγος για τον οποίο οι πτήσεις των εταιριών προσφέρονται πια σε τόσο χαμηλές τιμές είναι το χαμηλό κόστος. Τα πάντα γίνονται μέσω διαδικτύου. Εκδίδεται ηλεκτρονικό εισιτήριο και δε μεσολαβούν ταξιδιωτικά πρακτορεία. Οι τιμές είναι πιο χαμηλές όταν το ταξίδι προγραμματίζεται σε βάθος χρόνου, αλλά προπληρώνεται μέσω πιστωτικής κάρτας.

Παράλληλα, δεν προσφέρονται οι ανέσεις των συμβατικών αεροπορικών εταιριών του παρελθόντος, δεν προσφέρεται δωρεάν φαγητό και καφές, δεν υπάρχουν αριθμημένες θέσεις και το προσωπικό αέρος περιορίζεται στο απολύτως αναγκαίο. Ο επιβάτης παραλαμβάνει την κάρτα επιβίβασης στο check-in. Οι μεγαλύτερες φθηνές εταιρίες στην Ευρώπη είναι ο ακόλουθες³⁰:

ALPIEAGLES: Αθήνα - Βενετία από την ιταλική Alpieagles, με εισιτήρια που ξεκινούν από 19 ευρώ, αλλά υπάρχουν κάποιες extra χρεώσεις (φόροι, πρόσθετες υπηρεσίες κλπ.). Παρά το γεγονός αυτό οι τιμές παραμένουν χαμηλές, ιδίως αν πετύχει ο πελάτης προσφορές, οπότε οι τιμές ξεκινούν ακόμα και από το 1 ευρώ (χωρίς όμως τις χρεώσεις και τους φόρους).

VIRGIN - EXPRESS: Η βελγική αεροπορική εταιρία προσφέρει την πτήση Αθήνα - Βρυξέλλες με τιμές που μπορεί να ξεκινήσουν και από τα 39 ευρώ ανά πτήση (χωρίς τους φόρους), αν γίνει κράτηση αρκετούς μήνες πριν. Μερικές φορές το χρόνο γίνονται ακόμα καλύτερες προσφορές. Η Virgin - Express θεωρείται η βελγική έκδοση της EasyJet

SNOWFLAKE: Η σουηδική εκδοχή των φθηνών εταιριών. Αν γίνει κράτηση για το Μάρτιο για τη διαδρομή Αθήνα - Στοκχόλμη μπορεί να κοστίσει μόνο 130 ευρώ μετ' επιστροφής (μαζί με τους φόρους).

³⁰ Παλληκαράκης Ε., (2006), *Παρουσίαση Εταιριών Κλάδου*, Ανακτήθηκε 02/01/08 από <http://www.forthnet.gr>

Η Snowflake είναι θυγατρική της SAS, και έχει πτήσεις και για τη διαδρομή Αθήνα - Κοπεγχάγη, με τις ίδιες τιμές. Κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου οι τιμές αυξάνονται λόγω της υψηλής ζήτησης από τουρίστες της Σουηδίας και της Δανίας που κατευθύνονται στα ελληνικά νησιά.

GERMANWINGS: Η μεγαλύτερη γερμανική εταιρία "χαμηλών πτήσεων". Προσφέρει διαδρομές από δύο αεροδρόμια της Ελλάδας. Από το Ελευθέριο Βενιζέλος για τη διαδρομή Αθήνα - Κολωνία (Γερμανία). Από το Μακεδονία, Θεσσαλονίκη - Κολωνία και Στουτγάρδη. Με την Germanwings όσο πιο πριν κλείσει κάποιος το ταξίδι, τόσο πιο φθηνά θα πληρώσει. Πολύ συχνά όμως γίνονται ιδιαίτερες ελκυστικές προσφορές, με τιμές που ξεκινούν από τα 19 ευρώ (χωρίς τους φόρους) ανά διαδρομή.

WIZZAIR: Ουγγρική αεροπορική εταιρία με ιδιαίτερος χαμηλό τιμολόγιο. Προσφέρει τη διαδρομή Αθήνα - Κατοβίτσε. Πρόκειται για πόλη της Πολωνίας πολύ κοντά στην ιστορική περιοχή της Κρακοβίας. Συχνά τα εισιτήρια φθάνουν τα 70 ευρώ μετ' επιστροφής (οι φόροι περιλαμβάνονται).

Η πόλη του Κατοβίτσε βρίσκεται 70 χλμ. μακριά από την Κρακοβία. Πρόκειται για την αγαπημένη αεροπορική εταιρία των πολωνών μεταναστών στην Ελλάδα, αφού με ελάχιστα ευρώ μπορούν να ταξιδέψουν στην πατρίδα τους. Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού η Wizzair προσφέρει επίσης τη διαδρομή Αθήνα - Βουδαπέστη σε ιδιαίτερος προσιτές τιμές, αλλά για περιορισμένα δρομολόγια.

HAPAG LOYD EXPRESS: Γερμανική εταιρία που κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού πραγματοποιεί πτήσεις ανάμεσα στην Αθήνα και μεγάλες πόλεις της Γερμανίας. Η Hapag Loyd Express συνδέει το αεροδρόμιο της Κέρκυρας με πόλεις της Γερμανίας.

STERLING: Σκανδιναβική αεροπορική εταιρία. Προσφέρει πτήσεις για πολλές πόλεις της Ελλάδας, κυρίως τουριστικούς προορισμούς. Αθήνα, Χανιά, Κως, Ρόδος και Σάμος συνδέονται κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες με Όσλο, Στοκχόλμη, Κοπεγχάγη ή Billund. Κατά καιρούς η Steriling κάνει προσφορές. Η συγκεκριμένη εταιρία τον Οκτώβριο του 2008 διέκοψε την λειτουργία της.

SMARTWINGS: Η τσέχικη αεροπορική εταιρία συνδέει την Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης με την Πράγα. Η Smartwings προσφέρει φθηνά αεροπορικά εισιτήρια προσπαθώντας να ανταγωνιστεί τις εταιρίες που έχουν την πρωτοκαθεδρία. Εξάλλου, η Πράγα είναι ένας δημοφιλής τουριστικός προορισμός.

MAERSK-AIR: Η εταιρία από τη Δανία που ενώνει την Αθήνα με την Κοπεγχάγη, αλλά και με άλλες πόλεις της Αθήνας όπως το Aalborg, Karup, Roenne and Soenderborg. Η Maersk-Air προσφέρει φτηνά εισιτήρια όσο πιο γρήγορα κλείσει κάποιος εισιτήρια.

SKYEUROPE: Ουγγρική εταιρία, η οποία από τον Ιούνιο του 2005 συνδέει την Αθήνα με την Μπρατισλάβα της Σλοβακίας και την Βουδαπέστη της Ουγγαρίας. Επιπλέον, με την SkyEurope θα μπορείτε να κατευθυνθείτε στη Βιέννη, με απευθείας λεωφορείο από το αεροδρόμιο της Μπρατισλάβα.

DBA: Η γερμανική low - cost εταιρία, η οποία συνδέει την Αθήνα με το Μόναχο. Ταυτόχρονα πραγματοποιεί πτήσεις μεταξύ Θεσσαλονίκης - Βερολίνου, Μόναχου και Ντύσελντοφ. Εισιτήρια της γερμανικής.

WINDJET: Ιταλική εταιρία, που από το καλοκαίρι του 2005 συνδέει την Ζάκυνθο με το Παλέρμιο της Σικελίας και την πόλη Φορλί στα βόρεια της Ιταλίας. Η Windjet, η ιταλική low cost εταιρία, συνδέει με αυτό τον τρόπο τα νησιά του Ιονίου με την Ιταλία.

LTU: Γερμανική εταιρία με σημαντική παρουσία στην Ελλάδα. Εκτελεί πτήσεις από τις εξής πόλεις: Αθήνα, Κέρκυρα, Ηράκλειο, Κάρπαθο, Καβάλα, Κω, Μύκονο, Μυτιλήνη, Ρόδο, Σάμο, Ζάκυνθο με κατεύθυνση αρκετές πόλεις τις Γερμανίας όπως Μόναχο, Φρανκφούρτη, Ντύσελντοφ, Βερολίνο, Κολωνία, ενώ ενώνει κάποια νησιά και με πόλεις της Αυστρίας όπως το Λιντς, τη Βιέννη και το Σάλτσμπουργκ. Αρκετά δρομολόγια πραγματοποιούνται μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ ιδιαίτερα ανταγωνιστικά είναι τα εισιτήρια της LTU από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη προς το Ντύσελντοφ της Γερμανίας.

AIR41: Η γερμανική εταιρία που αν και συνδέει τη Γερμανία με χώρες της Αφρικής, άρχισε να δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα, συνδέοντας το Ηράκλειο με τη Βρέμη και το Λουξεμβούργο. Οι τιμές της AIR41 δεν είναι τόσο φτηνές, αλλά βγάζει συχνά προσφορές.

FLYME: Η σουηδική εταιρία αρχίζει το καλοκαίρι του 2006 πτήσεις με Ελλάδα, και ειδικότερα με τα αεροδρόμια των Χανίων και της Ρόδου, τα οποία θα ενώσει με το Γκέτεμποργκ. Οι τιμές της Flyme είναι ελκυστικές.

Εκτός όμως από τις εταιρίες οι οποίες εξειδικεύονται στις πωλήσεις φθηνών εισιτηρίων μέσω διαδικτύου, και άλλοι αερομεταφορείς προσφέρουν ιδιαίτερος χαμηλούς ναύλους, φθάνοντας αρκετές φορές στα επίπεδα των Low cost αεροπορικών εταιριών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η ελληνική εταιρία Aegean Airlines, η οποία μέσω του συστήματος e-ticket που έχει αναπτύξει μπορεί και προσφέρει ιδιαίτερα χαμηλές τιμές.

Η ολλανδική KLM, η ιταλική Alitalia, οι Ολυμπιακές Αερογραμμές, η γερμανική Lufthansa προσφέρουν επίσης χαμηλούς ναύλους, κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις. Πρόκειται για κρατήσεις που γίνονται και προπληρώνονται πολύ νωρίς και πραγματοποιούνται συνήθως μέσω του Internet.

Η μεγαλύτερη και υποδειγματική εταιρία φθηνών εισιτηρίων είναι η Southwest. Συγκεκριμένα η Southwest είναι από τις πλέον υποδειγματικές στο μανάτζμεντ από κάθε άποψη.

Έχει δείξει θαυμαστή σταθερότητα, συνέπεια και συνέχεια. Το επιχειρηματικό της μοντέλο έχει αντιγραφεί κατά κόρο τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη πιο πρόσφατα, αλλά ποτέ με την ίδια επιτυχία. Η Southwest παραμένει η μόνη επιτυχημένη μακροπρόθεσμα και ανεξάρτητη αεροπορική εταιρία με εξαιρετικά χαμηλές τιμές εισιτηρίων³¹.

Ας κάνουμε μια σύντομη ανασκόπηση της επιχείρησης αυτής και της στρατηγικής της, μια και είναι κλασικό παράδειγμα επιχείρησης που τουλάχιστον από μικροοικονομική άποψη δεν πρέπει καν να υπάρχει, πόσο μάλλον να ευημερεί. Η επιχείρηση άρχισε ως τοπικός μεταφορέας στο Τέξας το 1971 με 3 αεροπλάνα, καλύπτοντας μόνο τις τρεις μεγάλες πόλεις της πολιτείας αυτής. Από την αρχή, επειδή στην ουσία ανταγωνιζόταν τις συγκοινωνίες με λεωφορεία και ιδιωτικά αυτοκίνητα, αποφάσισε να ακολουθήσει πολιτική χαμηλών τιμών εισιτηρίων και άψογης εξυπηρέτησης για να μπορέσει να επιβιώσει. Κάτι που ήταν σχήμα οξύμωρο για όσους δεν καταλαβαίνουν που και πως δημιουργείται αξία και ο βασικός λόγος που η επιχείρηση θεωρήθηκε χαμένη "από χέρι"³².

³¹ Παλληκαράκης Ε., (2006), *Παρουσίαση Εταιριών Κλάδου*, Ανακτήθηκε 02/01/08 από <http://www.forthnet.gr>

³² Bluewave (2008), *Southwest Airlines: άψογη στρατηγική συστηματικά*, ανακτήθηκε

Από την αρχή ακολούθησε συστηματικά και έξυπνα στρατηγική χαμηλού κόστους και άλλαξε ριζικά το ανταγωνιστικό τοπίο στις αεροπορικές μεταφορές. Η επιτυχία της οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Μετά την απελευθέρωση των αεροπορικών συγκοινωνιών στις ΗΠΑ πριν 20 περίπου χρόνια, όλες οι μεγάλες αμερικανικές εταιρίες άρχισαν να εξυπηρετούν τη μεγάλη και διάσπαρτη αμερικανική αγορά μέσω κεντρικών σημείων στο δίκτυο τους με το λεγόμενο hub-and-spoke σύστημα (για να πάει κανείς από την πόλη Α στην πόλη Β πρέπει αναγκαστικά να περάσει για ενδιάμεση σύνδεση από κάποιο κεντρικό αεροδρόμιο συνήθως κάποιας μεγαλόπολης και στο οποίο κυριαρχεί μία από τις πέντε μεγάλες αεροπορικές εταιρίες).

Με τον τρόπο αυτό οι εταιρίες προσπάθησαν να κάνουν τις μεταφορές πιο αποδοτικές από άποψη κόστους, κάτι που τελικά όμως οδήγησε σε συμφόρηση στα μεγάλα αεροδρόμια και σε τεράστιες καθυστερήσεις, καθώς με την απελευθέρωση έπεσαν οι τιμές και τα αεροπορικά ταξίδια έγιναν ταξίδια ρουτίνας.

Αντίθετα με τις μεγάλες αεροπορικές εταιρίες η Southwest εξακολούθησε να εξυπηρετεί απευθείας πόλεις με μικρής διάρκειας πτήσεις. Απλώς διαλέγει πολύ μεθοδικά τους προορισμούς αυτούς που είναι πάντα κοντά (συνήθως 1-2 ώρες με το αυτοκίνητο) στα μεγάλα αστικά κέντρα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη κίνηση. Τα αεροδρόμια αυτά δεν έχουν μεγάλη κίνηση και έτσι δεν παρουσιάζουν καθυστερήσεις στις πτήσεις.

3.3 ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ανασκοπώντας τη κατάσταση στην αεροπορική βιομηχανία και προτού αναφερθούμε στις μελλοντικές προοπτικές, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι έντονες αναταράξεις στον κλάδο των αερομεταφορών στην Ευρώπη άρχισαν τουλάχιστον έναν χρόνο πριν από τα γεγονότα της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001 στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Αμέσως μετά από το πρωτοφανές αυτό συμβάν ωστόσο, οι εξελίξεις επιταχύνθηκαν και οδήγησαν σε ντόμινο ανακατατάξεων τόσο στον παγκόσμιο όσο και στον ευρωπαϊκό χάρτη των αερομεταφορών.

Η κρίση οδήγησε ορισμένους από τους άλλοτε κραταιούς «εθνικούς αερομεταφορείς» της γηραιάς ηπείρου σε αδιέξοδο και παράλληλα ευνόησε νέους «παίκτες», όπως οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους EasyJet και Ryanair.

Τα πρώτα «θύματα» της αναταραχής ήταν η βελγική Sabena και η ελβετική Swissair, δύο ιστορικοί ευρωπαϊκοί αερομεταφορείς οι οποίοι οδηγήθηκαν σε λουκέτο λίγες εβδομάδες μετά την 11η Σεπτεμβρίου. Έξι χρόνια αργότερα, το μέλλον δύο ακόμη εθνικών αερομεταφορέων της Ευρώπης, της Alitalia και των Ολυμπιακών Αερογραμμών πρόκειται να κριθεί συντόμως. Στο χρονικό διάστημα από το 2001 ως σήμερα πολλά έχουν αλλάξει στους ουρανούς της Ευρώπης. Και ακόμη περισσότερα αναμένεται να συμβούν τα επόμενα χρόνια.

Παραδοσιακές αεροπορικές δυνάμεις της γηραιάς ηπείρου προχώρησαν σε συγχωνεύσεις και στρατηγικές συμμαχίες για να επιβιώσουν, απολύοντας συγχρόνως δεκάδες χιλιάδες εργαζομένων. Και ενώ η κούρσα του πετρελαίου οδηγεί στα ύψη τα λειτουργικά κόστη των εταιρειών, η κινητικότητα στις αερομεταφορές ενισχύεται. Βοηθά σε αυτό και η σημαντική ευρωαμερικανική συμφωνία «*Ανοιχτοί Ουρανοί*», η οποία τίθεται σε ισχύ στο μέσον του επομένου έτους.

Οι δυσοίωνες προβλέψεις των αναλυτών δεν άργησαν να επιβεβαιωθούν. Το απόγευμα της 6ης Νοεμβρίου του 2001 εκατοντάδες επιβάτες, ανάμεσά τους και αξιωματούχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης, του NATO και άλλων οργανισμών οι οποίοι εδρεύουν στις Βρυξέλλες, παρακολουθούσαν αμήχανοι την κινητοποίηση της αστυνομίας στο αεροδρόμιο της πόλης. Δεν επρόκειτο για τρομοκρατική απειλή.

Οι αρχές ενίσχυναν την ασφάλεια του αεροδρομίου προκειμένου να αποτρέψουν μια ενδεχόμενη κατάληψη των αεροσκαφών από τους υπαλλήλους της Sabena, οι οποίοι μόλις είχαν πληροφορηθεί ότι ο εθνικός αερομεταφορέας του Βελγίου βάζει λουκέτο. Από τις στάχτες της Sabena προέκυψε στις αρχές του 2002 η ιδιωτική εταιρεία Brussels Airlines, στην οποία μετείχε όμιλος δώδεκα βέλγων επενδυτών (ανάμεσά τους πιστωτικά ιδρύματα και επενδυτικές εταιρείες), καθώς και το βελγικό κράτος. Στο μεταξύ σχεδόν οι μισοί από τους 12.000 εργαζομένους της Sabena οδηγήθηκαν στο ταμείο ανεργίας. Εκτός δουλειάς βρέθηκαν τους αμέσως επόμενους μήνες και μερικές χιλιάδες ακόμη εργαζομένων σε κρατικούς αερομεταφορείς της Ευρώπης.

Ο ισπανικός εθνικός αερομεταφορέας Iberia περιέκοψε 3.000 θέσεις εργασίας, ενώ η κρατική και υπερχρεωμένη ιρλανδική Aer Lingus προχώρησε σε μείωση κατά 40% του προσωπικού της, απολύοντας 2.500 εργαζομένους. Εκτός από τις συνέπειες της κρίσης η οποία ακολούθησε την 11η Σεπτεμβρίου, η Aer Lingus αντιμετώπιζε ήδη και τον ανηλεή ανταγωνισμό της εξαιρετικά επιτυχημένης εταιρείας χαμηλού κόστους, την οποία «έστησε» και γιγάντωσε ο ιρλανδός πρώην λογιστής Μάικλ Ο' Λίρι.

Λίγο καιρό πριν από το «κανόνι» της Sabena, σε αδιέξοδο είχε οδηγηθεί και η ελβετική Swissair όπως και η Sterling η οποία έχει δηλώσει πτώχευση. Η ειρωνεία είναι ότι η ελβετική εταιρεία, η οποία κατείχε το 49,5% της Sabena, είχε υποσχεθεί να σώσει τη βελγική. Τελικά η Swissair, υπό το βάρος των δικών της χρεών, αθέτησε τη δέσμευσή της να αυξήσει το μερίδιό της στην προβληματική βελγική εταιρεία στο 85%. Στις 2 Οκτωβρίου του 2001 αναγκάστηκε να καθλώσει όλα της τα αεροσκάφη στο έδαφος και να αναβάλει επ' αόριστον όλα τα δρομολόγιά της, υπό τον φόβο των κατασχέσεων των αεροσκαφών της. Η εταιρεία δεν ήταν πλέον σε θέση να πληρώσει τους προμηθευτές καυσίμων, τα αερολιμενικά τέλη και τα τέλη υπερπτήσης.

Μετά την οικονομική κατάρρευση της Swissair, οι τράπεζες USB και Credit Suisse (οι μεγαλύτεροι πιστωτές του εθνικού αερομεταφορέα της Ελβετίας) μεταβίβασαν τα καλύτερα τμήματα της εταιρείας (μεταξύ αυτών και 52 αεροσκάφη) στη μικρότερη θυγατρική του ομίλου Crossair. Περισσότεροι ωστόσο από 7.000 εργαζόμενοι της Swissair δεν κατάφεραν να... επιβιβαστούν στη σωσίβια λέμβο της Crossair. Η Crossair μετονομάστηκε σε Swiss Air Lines, ή απλώς Swiss, και εγκαινίασε τις πτήσεις της τον Μάρτιο του 2002. Η δημιουργία της κατέστη δυνατή χάρη στα 1,6 δισ. δολάρια τα οποία συγκέντρωσαν ελβετικοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί και το Δημόσιο, στο πλαίσιο του προγράμματος αναγέννησης του αερομεταφορέα, ο οποίος επί δεκαετίες υπήρξε συνώνυμο της πολυτέλειας στον κλάδο των αερομεταφορών.

Από το 2002 όπως είδαμε φούντωσε ο πόλεμος για τα slots, τα δικαιώματα προσγείωσης και απογείωσης από τα αεροδρόμια της Ευρώπης, ανάμεσα στους εθνικούς αερομεταφορείς και στις ανερχόμενες εταιρείες χαμηλού κόστους. Μεγάλες εταιρείες όπως η βρετανική British Airways, η γερμανική Lufthansa και η ολλανδική KLM, προχώρησαν σε πολλές απολύσεις για να περιορίσουν τα λειτουργικά τους κόστη.

Κατάργησαν παράλληλα ορισμένα δρομολόγια και μείωσαν τη συχνότητα άλλων, αφήνοντας κενούς χρόνους προσγείωσης και απογείωσης (slots) στα μεγαλύτερα αεροδρόμια της Ευρώπης, όπως του Λονδίνου, του Παρισιού, του Άμστερνταμ και της Φραγκφούρτης.

Οι μικρότερες εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η ιρλανδική Ryanair και η EasyJet, την οποία ίδρυσε ο ελληνοκύπριος επιχειρηματίας Στέλιος Χατζηγιάννου, διεκδίκησαν «θέσεις» στα πλέον πολυσύχναστα αεροδρόμια της Ευρώπης.

Με το επιχείρημα ότι οι μεγάλες εταιρείες κατέχουν δικαιώματα τα οποία έχουν πάψει να χρησιμοποιούν, ζήτησαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να χαλαρώσει το καθεστώς των slots.

Σταδιακά προσέθεσαν νέους προορισμούς και μεγαλύτερα αεροδρόμια, προχωρώντας παράλληλα στην αγορά νέων αεροσκαφών. Εκμεταλλευόμενες την αποδυνάμωση των μεγάλων αερομεταφορέων, και χάρη στις πολύ χαμηλότερες τιμές που προσέφεραν, αύξησαν κατακόρυφα την «πελατεία» τους.

Η επιβατική κίνηση της Ryanair σκαρφάλωσε από τα 9,3 εκατ. το 2001 στα 42,5 το 2006 και σήμερα είναι η πρώτη σε επιβατική κίνηση αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η Ryanair ανακοίνωσε αύξηση κερδών 24% κατά το πρώτο εξάμηνο του οικονομικού έτους το οποίο έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου του 2007. Τα κέρδη της πέταξαν στις 408 εκατ. στερλίνες (565 εκατ. ευρώ) από τα 329 εκατ. στερλίνες που ήταν την αντίστοιχη περυσινή περίοδο.

Εντυπωσιακή επίδοση για μια εταιρεία που μοιράζει εκατομμύρια δωρεάν εισιτήρια - μήπως γι' αυτό η ανταγωνίστριά της Aer Lingus την κατηγορεί ότι ανακοινώνει «μαγειρεμένα» οικονομικά αποτελέσματα; Ο βασικός ανταγωνιστής της Ryanair, η EasyJet, ανακοίνωσε κέρδη ρεκόρ 202 εκατ. στερλινών (περίπου 281 εκατ. ευρώ) για το οικονομικό έτος που έληξε στις 30 Σεπτεμβρίου - πρόκειται για αύξηση 48% σε ετήσια βάση. Η εταιρεία αύξησε κατά 13% την επιβατική της κίνηση, στα 37,2 εκατομμύρια.

Το 2003 οι αερομεταφορές δέχθηκαν άλλο ένα πλήγμα, αυτήν τη φορά από την επιδημία του ιού της άτυπης πνευμονίας (SARS), ο οποίος τρομοκράτησε το επιβατικό κοινό. Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Διεθνούς Ένωσης Αεροπορικών Εταιρειών (IATA), οι ζημιές για την παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία άγγιξαν τα 10 δισ. δολάρια.

Η ολλανδική KLM είδε την επιβατική κίνηση να μειώνεται κατά 25% στους προορισμούς της Ασίας και διέκοψε τις πτήσεις για το Χονγκ Κονγκ και το Πεκίνο. Η KLM ήταν ήδη ευάλωτη. Τον προηγούμενο χρόνο (2002) είχε καταγράψει ζημιές 133 εκατ. ευρώ, ενώ ήδη από το 1991 αναζητούσε «συνεταίρο», με πρώτο συνομιλητή της την British Airways. Τελικώς το 2003 έκλεισε η συμφωνία της «βελούδινης συγχώνευσής» της με την Air France.

Ουσιαστικά επρόκειτο για εξαγορά της KLM από τον εθνικό αερομεταφορέα της Γαλλίας αντί 784 εκατ. ευρώ. Στο νέο σχήμα οι δύο εταιρείες διατήρησαν τα εμπορικά τους σήματα. Οι μέτοχοι της Air France απέκτησαν το 81% και το 19% πήγε στους μετόχους της KLM. Το ποσοστό του γαλλικού δημοσίου έπεσε στο 44% στη νέα εταιρεία, από το 54,4% που κατείχε στην Air France. Ο «γάμος» της γαλλικής Air France με την ολλανδική KLM φαίνεται για την ώρα να αποδίδει καρπούς - ο γαλλο-ολλανδικός όμιλος αποτελεί τη μεγαλύτερη σε τζίρο αεροπορική εταιρεία στον κόσμο και εξέπληξε τους πάντες ανακοινώνοντας αύξηση κερδών κατά 97% το τρίτο τρίμηνο του έτους.

Το αύριο της αεροπορικής βιομηχανίας αναφέρεται στην έναρξη εφαρμογής της συμφωνίας των «Ανοιχτών Ουρανών» ανάμεσα στις ΗΠΑ και στην ΕΕ από τον Μάρτιο του 2008 αναμένεται να φέρει νέες ανακατατάξεις στον ευρωπαϊκό αεροπορικό χάρτη. Η συμφωνία θα επιτρέπει πλέον στις αεροπορικές εταιρείες να εκτελούν πτήσεις από οποιοδήποτε αεροδρόμιο των ΗΠΑ προς οποιοδήποτε αεροδρόμιο της Ευρώπης, καταργώντας τους περιορισμούς οι οποίοι ισχύουν σήμερα.

Η συμφωνία αεροπορικών μεταφορών ΕΕ-ΗΠΑ εφαρμόζεται από τις 30 Μαρτίου 2008 . Με περίπου 50 εκατομμύριο ετήσιους επιβάτες μεταξύ της ΕΕ και των ΗΠΑ, η συμφωνία καλύπτει την κατά πολύ μεγαλύτερη διεθνή αγορά αεροπορικών μεταφορών (60 τοις εκατό της παγκόσμιας εναέριας κυκλοφορίας). Όλες οι αεροπορικές εταιρείες της ΕΕ μπορούν τώρα να εκτελούν κατευθείαν πτήσεις στις ΗΠΑ από οποιοδήποτε στην Ευρώπη και όχι μόνον από τη χώρα τους (και το αντίστροφο για τις αμερικανικές εταιρείες)³³.

Η ΕΕ εκτιμά ότι η συμφωνία των «Ανοιχτών Ουρανών» θα οδηγήσει σε αύξηση της επιβατικής κίνησης κατά 26 εκατομμύρια επιβάτες και στη δημιουργία 80.000 νέων θέσεων εργασίας μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια σε Ευρώπη και ΗΠΑ.

³³ <http://europedia.moussis.eu/discus/discus-1209314940-229888-16073.tkl?lang=gr>

Ωστόσο, παρ' ότι οι αμερικανικές αερογραμμές θα αποκτήσουν ελεύθερη πρόσβαση στα αεροδρόμια της Ευρώπης, οι ευρωπαϊκές εταιρείες δεν θα έχουν τα ίδια δικαιώματα στις εσωτερικές πτήσεις εντός Ηνωμένων Πολιτειών. Πρόσφατα η ευρωπαϊκή Air France-KLM και η αμερικανική Delta Airlines ανακοίνωσαν ότι θα ενώσουν τις δυνάμεις τους από τον Απρίλιο του 2008, στις πτήσεις οι οποίες θα συνδέουν μεγάλες πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών με το αεροδρόμιο Χίθροου του Λονδίνου, σε μια προσπάθεια να ανταγωνιστούν τη βρετανική British Airways.

Η συμφωνία για τη σύσταση της κοινοπραξίας προβλέπει ότι οι δύο εταιρείες θα μοιράζονται τα έσοδα και τα κόστη λειτουργίας για τις υπερατλαντικές πτήσεις.

Επιπλέον, από το 2010 σχεδιάζουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και να συνδέσουν με απευθείας πτήσεις αεροδρόμια της Βόρειας Ευρώπης και της Μεσογείου με μεγάλα αεροδρόμια των ΗΠΑ.

Οι δύο εταιρείες (Air France-KLM και Delta Airlines) ανήκουν στην αεροπορική συμμαχία Skyteam, η οποία μετράει 11 μέλη - ανάμεσά τους η Alitalia, η ρωσική Aeroflot και η αμερικανική Continental Airlines. Η ανταγωνιστική British Airways ανήκει στη συμμαχία Oneworld μαζί με την American Airlines και οκτώ ακόμη αερομεταφορείς. Η μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία είναι η Star Alliance, η οποία αριθμεί συνολικά 17 μέλη. Σε αυτήν μετέχουν μεταξύ άλλων η γερμανική Lufthansa, η ελβετική Swiss, η σκανδιναβική SAS, οι αμερικανικές United και US Airways και η Singapore Airlines και η ταϊλανδέζικη TAI.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι το μέλλον της αεροπορικής βιομηχανίας εστιάζεται σε δυο επίπεδα από τη μια στις κρατικές επιδοτήσεις και ενισχύσεις που παίρνουν και οι αεροπορικές βιομηχανίες και οι αεροπορικές εταιρίες και από την άλλη στις στρατηγικές χαμηλών τιμών, γρήγορων ταξιδιών, εστιασμένου πελατολογίου και ευέλικτων οργανωτικών σχημάτων.

Το αεροπορικό ταξίδι μετά και τα τρομοκρατικά χτυπήματα, αρκεί να είναι ασφαλές, φθηνό και άμεσο προκειμένου να είναι και ανταγωνιστικό σε σχέση με τα άλλα μεταφορικά μέσα.

Η αεροπορική βιομηχανία περνάει κρίση και όπως αναφέρει ο Μπαφέτ Γ³⁴: «Ο κλάδος των αερομεταφορών στα 80 χρόνια της ιστορίας του είναι στο σύνολό του ζημιογόνος. Θα έπρεπε να είναι κάποιος τρελός για να επενδύσει σε αυτόν», παρόλα αυτά φαίνεται ότι έχει και προοπτικές και μέλλον, η λύση βρίσκεται στη μετατροπή και στη παροχή υψηλών υπηρεσιών ασφαλείας σε τιμές όμως που θα μπορεί ο κάθε άνθρωπος κάθε οικονομικής υποστάθμης να γευτεί και να χρησιμοποιήσει.

Οι μεγάλες αεροπορικές βιομηχανίες πρέπει να λειτουργήσουν στα νέα δεδομένα της αγοράς, χωρίς όμως αυτό να επηρεάσει τη ποιότητα των σκαφών αλλά και την ασφάλεια των ταξιδιωτών.

³⁴ Warnett Buffet 2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την ανταγωνιστική θέση της Easy Jet θα προσπαθήσουμε βασιζόμενοι και στη θεωρία, να εντάξουμε την κάθε στρατηγική κίνηση της εταιρείας από τη στιγμή που ξεκίνησε μέχρι και σήμερα, σε κάποιο μοντέλο προκειμένου να την κατανοήσουμε καλύτερα δηλαδή γιατί την έκανε αλλά και το τη πέτυχε μέσω αυτής.

Στη συνέχεια θα χαρτογραφήσουμε τον κλάδο και θα εντάξουμε την Easy Jet.

4.1 ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ

Η Easy Jet αποφάσισε να ενταχθεί σε μια μεγάλη και πολύ ανταγωνιστική αγορά, οι κινήσεις τις οποίες έκανε ήταν οι εξής³⁵:

- Μελέτησε μια άλλη εταιρεία (την Southwest Airlines) πάνω στην οποία βασίστηκε για να φτιάξει την δική του εταιρεία δηλαδή μελέτησε πρώτα το χώρο, τις ανάγκες του χώρου και βρήκε ένα μοντέλο το οποίο πίστευε ότι θα βοηθούσε να δημιουργήσει μια πετυχημένη και ανταγωνιστική εταιρεία.
- Το μοντέλο το οποίο εφάρμοσε ήταν χαμηλές τιμές και χαμηλή προστιθέμενη αξία για τον καταναλωτή χωρίς να παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες όπως φαγητό, τηλεόραση κ.λ.π. Εστίασε δηλαδή την προσοχή του σε ένα τμήμα της αγοράς το οποίο ενδιαφερόταν για φτηνές τιμές όπως οικογένειες, μάνατζερ μικρών εταιρειών, μικρομεσαίους επιχειρηματίες κ.λ.π.
- Με το μοντέλο αυτό μπόρεσε να μπει σε ένα νέο και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Προσπάθησε να μειώσει τα έξοδα τις εταιρείας με τις εξής στρατηγικές κινήσεις:

³⁵ Παπαδάκης Β.,(1998) , Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία , 2nd edition, Ευγ Μπένος, Αθήνα ,σελ.200-205

1. Επέλεξε το Luton αντί του Heathrow ή το Gatwick διότι πλήρωνε μικρότερα τέλη αεροδρομίου, το αρνητικό βέβαια ήταν ότι δεν ήταν τόσο πολυσύχναστο αεροδρόμιο σαν τα άλλα δυο, αλλά αυτό δεν ήταν τόσο σημαντικό μια και αυτό που ενδιέφερε ήταν να μειωθούν τα κόστη της εταιρείας προκειμένου να μειωθούν οι τιμές των εισιτηρίων.
2. Το προσωπικό του ήταν έφηβοι που πληρώνονταν λιγότερα χρήματα .
3. Δεν υπήρχαν γεύματα άρα γλίτωνε 14 λίρες ανά πελάτη, συγχρόνως κέρδιζε 10 λίρες από τα αεροδρομικά τέλη.
4. Δεν χρησιμοποιούσε ταξιδιωτικούς πράκτορες πωλούσε τα εισιτήρια του μέσω Ιντερνετ και γλίτωνε τις προμήθειες.
5. Το προσωπικό ντυνόταν λιτά, αλλά και τα αεροπλάνα ήταν λιτά σε σχέση με άλλες εταιρείες. Τα γραφεία της εταιρείας δεν ήταν πολυτελή και ο ίδιος ο Στέλιος δεν είχε γραμματέα, όλα αυτά ήταν εξοικονόμηση κόστος από τα εισιτήρια των καταναλωτών.
6. Τα αεροπλάνα είχαν περισσότερες θέσεις αφού δεν υπήρχε business class, και έτσι κόβονταν περισσότερα εισιτήρια άρα περισσότερα κέρδη, συγχρόνως εξυπηρετούσαν περισσότερο κόσμο.
7. Στα ταξίδια δεν υπήρχαν καθυστερήσεις σκοπός του ιδιοκτήτη ήταν ένα φτηνό και γρήγορο ταξίδι . Συγχρόνως τα αεροπλάνα του πετούσαν περισσότερες ώρες, 11.5 αντί 6 δηλαδή περισσότερες πτήσεις, περισσότερα κέρδη καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
8. Τα αεροπλάνα του ήταν πάντα καινούργια και πετούσαν με πεπειραμένους πιλότους .

Χρησιμοποίησε δηλαδή και την **Υβρική-Νόθα Στρατηγική** δηλαδή έδινε στον καταναλωτή αυτό που ήθελε (Ασφαλή και γρήγορα ταξίδια σε πολύ χαμηλές τιμές).

Εκμεταλλεύτηκε την αλλαγή της νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία καθιέρωσε την μείωση του κρατικού παρεμβατισμού , δηλαδή ο καθένας μπορούσε να πετάξει πια όπου θέλει και να ζητά δικαίωμα προσγείωσης σε όποιο αεροδρόμιο θέλει.

Political environment

- Η στρατηγική που ακολούθησε η εταιρία δηλαδή την **στρατηγική της εστίασης** η οποία ήταν να δραστηριοποιηθεί σε μία χώρα όπως ήταν η Αγγλία από την οποία γίνονταν τα περισσότερα αεροπορικά ταξίδια αλλά και σε μία συγκεκριμένη κατηγορία πελατών πουλώντας ένα συγκεκριμένο προϊόν (φτηνά εισιτήρια) τον βοήθησε να εισχωρήσει δυναμικά στην αγορά.
- Ένα ακόμα πλεονέκτημα ήταν ότι η εταιρεία μπήκε στην αγορά χωρίς να δανειστεί μεγάλα ποσά, συγχρόνως ο ιδιοκτήτης της χρησιμοποιούσε τα κέρδη για επέκταση και όχι για κάλυψη προσωπικών αναγκών, αφού είχε ήδη πόρους διαβίωσης.

4.2 BRAND-NAME

- 1) Η εταιρεία δαπανούσε για διαφήμιση εξοικείωσης με το Brand το 10% των κερδών, αυτό που τονιζόταν στην διαφήμιση ήταν η χαμηλή τιμή, το οποίο αποτελούσε το ισχυρό ατού της εταιρείας. **(Πληροφοριακή διαφήμιση)** ³⁶
- 2) Η εταιρεία εκδίδει το περιοδικό Easy Rider το οποίο είναι το μόνο δωρεάν, είδος που παίρνουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της πτήσης του με την Easy Jet. Μέσω του περιοδικού η εταιρεία διαφημίζεται, αλλά και πουλάει κάποια είδη κερδίζοντας παραπάνω κέρδη. **(Πληροφοριακή διαφήμιση)**
- 3) Η βασική μέθοδος διαφήμισης που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι να κερδίσει την συμπάθεια του κόσμου, και να παρουσιαστεί ως η αδικημένη σε σχέση με τους ανταγωνιστές, την ενδιαφέρει να ενισχύσει το όνομα της μέσα από γεγονότα που γίνεται μεγάλος ντόρος σε εφημερίδες και κανάλια (π.χ η αγορά εισιτηρίων την Go στο παρθενικό της ταξίδι από στελέχη της Easy Jet τα οποία πρόσφεραν δωρεάν εισιτήρια της εταιρείας τους). Δηλαδή η διαφήμιση και υποστήριξη του Brand name της εταιρείας στηρίζεται στον αθέμιτο ανταγωνισμό που μπορεί μεν να εντυπωσιάζει το κοινό και να αποκτά η εταιρεία την συμπάθεια του, αλλά είναι και επικίνδυνο.

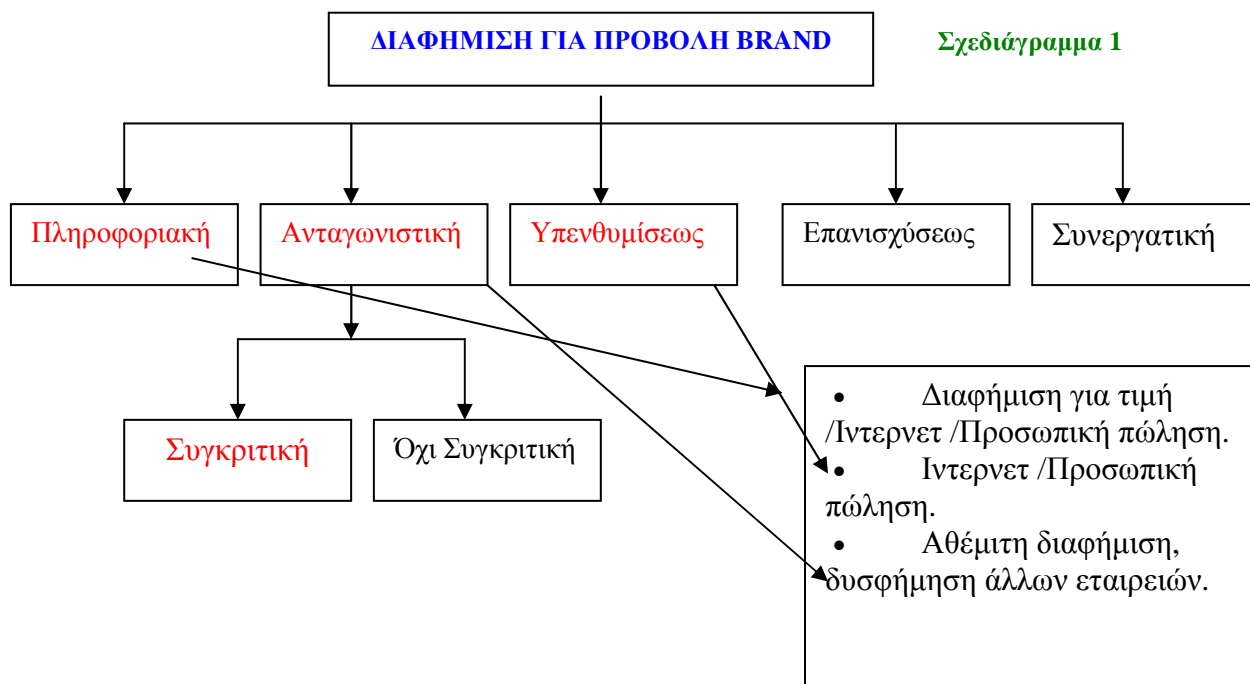
³⁶ www.europa.com

Βέβαια μέχρι σήμερα είναι αρκετά αποτελεσματικό. **(Ανταγωνιστική διαφήμιση)**
Προσωπική πώληση, η προσωπική πώληση ακόμα και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη πέρα από την μείωση του κόστους ήταν και μια μορφή διαφήμισης, μια και η προσωπική επαφή με το κοινό ήταν πάντα η καλύτερη διαφήμιση για μια εταιρεία . Ένα ακόμα πράγμα που γινόταν πάλι από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη ήταν ότι ταξίδευε με πολλά από τα αεροπλάνα του, προκειμένου να έρθει σε επαφή με το κοινό.

- 4) Τέλος η χρήση του Ιντερνετ η Easy Jet είναι η αγαπημένη εταιρεία του δικτύου κάνοντας μεγάλη διαφήμιση της φίρμας της μέσω του δικτύου, συγχρόνως υπάρχει η άμεση επαφή με τον ιδιοκτήτη ο οποίος απαντάει ο ίδιος στα e-mail και αυτή η επαφή ισχυροποιεί τον ίδιο αλλά και την εταιρεία στα μάτια των πελατών της.

(Πληροφοριακή-Υπενθυμίσεως Διαφήμιση)

- 5) Μπορούμε να πούμε ότι η εταιρεία χρησιμοποίησε στην αρχή την πληροφοριακή διαφήμιση, πληροφορώντας το κοινό για τις χαμηλές τιμές της, στην συνέχεια όμως προχώρησε στην ανταγωνιστική διαφήμιση τονίζοντας τι έχει που δεν έχουν οι άλλοι , δηλαδή χαμηλές τιμές γρήγορα και ασφαλή ταξίδια. Στην πορεία χρησιμοποίησε επίσης και την αθέμιτη διαφήμιση, δηλαδή την διαφήμιση που βλάπτει την εμπορική φήμη μίας άλλης εταιρείας **(Ευρωπαϊκή Επιτροπή 10/7/1979 στα άρθρα 2,3,4,6,7 καταδικάζει την αθέμιτη διαφήμιση)** πράγμα αρκετά επικίνδυνο.
- 6) Τέλος πληροφορεί και υπενθυμίζει στο κοινό τη φίρμα της μέσω της διαφήμισης του Ιντερνέτ



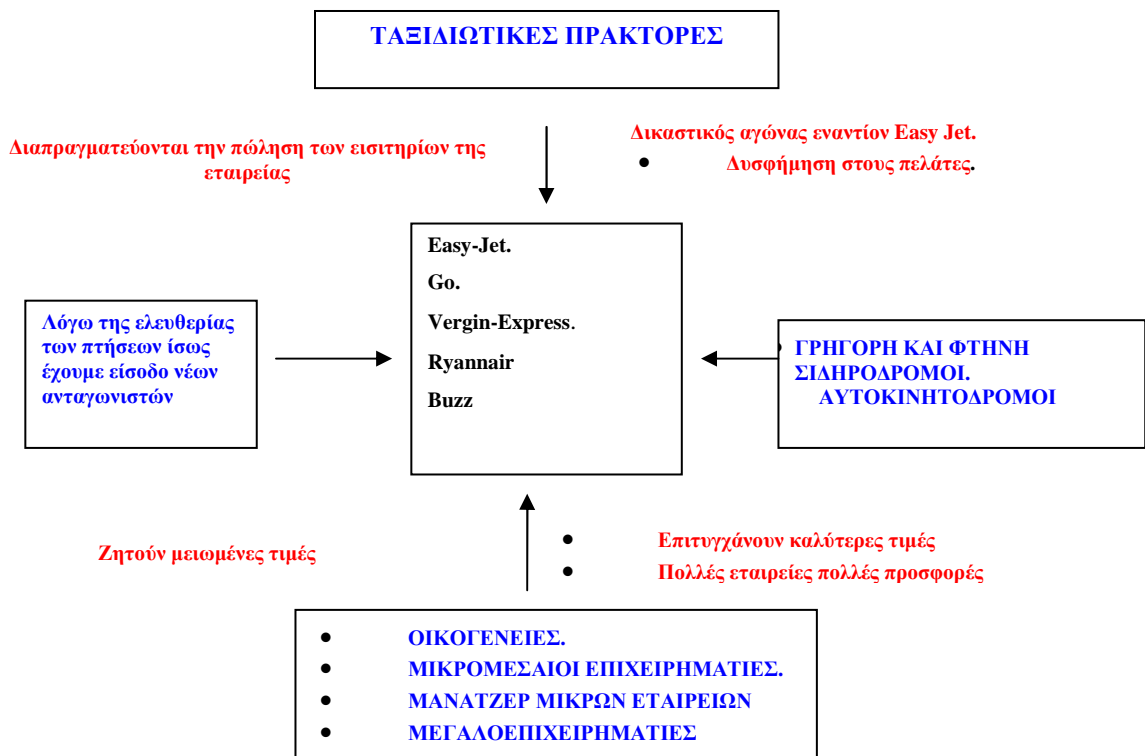
4.3 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Σύμφωνα με τον Porter «...η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Ουσιαστικά, σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο που ανήκει, στην προκειμένη περίπτωση τον αεροπορικό κλάδο, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Μάλιστα, ο Porter προσδιορίζει πέντε δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης:

- Την απειλή από τους νεοεισερχόμενους στον εξεταζόμενο κλάδο
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών
- Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

- Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων



Επάνω σε αυτό το μοντέλο των πέντε δυνάμεων θα γίνει και η ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού όσον αφορά τον αεροπορικό κλάδο όπου δραστηριοποιείται και η Easy Jet.

Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο: Η Easy Jet δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερους κινδύνους από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, διότι οι φραγμοί εισόδου θεωρούνται σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια επένδυσης γενικότερα για τον αεροπορικό κλάδο θεωρούνται απαγορευτικά και δυσχεραίνουν την είσοδο επίδοξων νέων ανταγωνιστών. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος κλάδος δεν θεωρείται αρκετά ελκυστικός από τη στιγμή που τα περιθώρια κέρδους βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους σε συνδυασμό με τα ολοένα αυξανόμενα μεταφορικά κόστη λόγω της αύξησης του πετρελαίου ενισχύουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Ειδικότερα, μετά το «τρομοκρατικό» χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου που έπληξε σοβαρά τον κλάδο κάνει ακόμη επιφυλακτικότερους τους υποψήφιους επενδυτές.

Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Ως προμηθευτές των αεροπορικών εταιριών και της Easy Jet θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε κυρίως τους κατασκευαστές ή μεταπωλητές πολιτικών αεροσκαφών και κατά μία διευρυμένη έννοια τα κατά τόπους συνεργαζόμενα αεροδρόμια. Από την πλευρά τους οι προμηθευτές πολιτικών αεροσκαφών μετά το «τρομοκρατικό» χτύπημα και τη γενικότερη κρίση του κλάδου διαθέτουν έως ένα βαθμό περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ. Οι πρόσφατες πτωχεύσεις γνωστών ονομάτων αεροπορικών εταιριών, καθώς επίσης και η πιθανολογούμενη πτώχευση της Ολυμπιακής Αεροπορίας οδηγεί σε υπερπροσφορά κυρίως μεταχειρισμένων αεροσκαφών κάτι που συμπιέζει τις τιμές τους προς τα κάτω. Από την πλευρά τους οι αεροπορικές εταιρίες λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης αναβάλλουν την ανανέωση του αεροπορικού τους στόλου κάτι που επιδρά αρνητικά στους κατασκευαστές αεροσκαφών. Η οικονομική κρίση του κλάδου επιδρά και τις κατασκευάστριες εταιρίες.

Γνωστά είναι εξάλλου τα οικονομικά προβλήματα της εταιρίας Boeing.

Από την πλευρά τους οι πολλές επιλογές αεροδρομίων περιορίζουν την διαπραγματευτική τους δύναμη. Έτσι, για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρία θα επιλέξει αεροδρόμια για μετεπιβίβαση ή ενδιάμεση στάση αυτά με τους χαμηλότερους φόρους αεροδρομίου.

Τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών: Οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο του αεροπορικού κλάδου οποίος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως άκρως ανταγωνιστικός. Η παρεχόμενη υπηρεσία είναι σχεδόν ομοιόμορφη, το κόστος της υπηρεσίας είναι εκ των προτέρων γνωστό, υπάρχει μεγάλη πληθώρα εταιριών. Η διαπραγματευτική τους ισχύ θεωρείται σημαντική από τη στιγμή που ανά πάσα στιγμή μπορούν να γνωρίζουν την πιο συμφέρουσα προσφορά εισιτηρίου και το κόστος μετακίνησης θεωρείται μηδενικό. Η δυνατότητα πρόσβασης στο internet εκ μέρους των πελατών των αεροπορικών εταιριών ενισχύει ακόμη περισσότερο το γεγονός αυτό. Στη περίπτωση της Easy Jet η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της μετατρέπεται αυτόματα σε δύναμή της αφού λειτουργεί εξ ολοκλήρου μέσω internet.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται κατά μία έννοια από τη στιγμή που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μαζικές αγορές ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Στον αεροπορικό κλάδο ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν τα εναλλακτικά μέσα μεταφοράς πχ. τρένο, αυτοκίνητο λεωφορείο κτλ. Παρόλο τον εκσυγχρονισμό του οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου δύσκολα ένα εναλλακτικό μέσο μεταφοράς θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις αεροπορικές εταιρίες. Το βασικό πλεονέκτημα της εκμηδένισης των αποστάσεων δεν μπορεί να καλυφθεί από κάποιο άλλο μεταφορικό μέσο. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις στις αεροπορικές γραμμές αυξημένης κυκλοφορίας μπορεί το κόστος ενός εισιτηρίου να είναι χαμηλότερο ακόμη και του λεωφορείου ή του τρένου, αρκεί ο ενδιαφερόμενος να προβεί σε κράτηση εισιτηρίων έγκαιρα.

Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων: Ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί υψηλός από τη στιγμή που:

- Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- Το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται δεν είναι διαφοροποιημένο
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- Οι τιμές είναι εκ των προτέρων γνωστές
- Η προσφορά διαφορετικής τιμολογιακής κι όχι μόνο πολιτικής εκ μέρους μιας εταιρίας μπορεί να επηρεάσει και τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου

Επομένως, αφού ο ανταγωνισμός είναι υψηλός δεν υπάρχει η δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρίες να αυξήσουν εύκολα τις τιμές των εισιτηρίων με αποτέλεσμα η κερδοφορία και η ανάπτυξη τους να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα

Στις παραπάνω πέντε δυνάμεις του Porter οι σύγχρονοι οικονομολόγοι ήρθαν να προσθέσουν και μία έκτη που αφορά τους **υπόλοιπους ενδιαφερόμενους** όπως τη δύναμη εργατικών σωματείων, της κυβέρνησης και άλλων κερδοσκοπικών ή μη οργανισμών.

Η δύναμη των εργατικών σωματείων σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο σε μια εταιρία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη χώρα μας αποτελεί η Ολυμπιακή Αεροπορία η οποία είχε σημαντικές απώλειες εσόδων λόγω της αντιμαχίας μεταξύ των εκάστοτε ελληνικών κυβερνήσεων και των εργατικών σωματείων της εταιρίας.

4.4 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Για την πληρέστερη εκτέλεση ενός σχεδίου μάρκετινγκ για την Easy Jet θα προχωρήσουμε σε μια ανάλυση SWOT (ακρωνύμιο των αγγλικών λέξεων που σημαίνουν δυνατά, αδύναμα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί άμεσα να επηρεασθεί από την ίδια και περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, τα σωματεία, την κυβέρνηση και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

Μία μεταβλητή μπορεί να χαρακτηριστεί ως **δύναμη** όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία. Είναι ουσιαστικά οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η Easy Jet θα πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση οποιασδήποτε στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένες ή ανεπιθύμητες. Έτσι, ως **αδυναμία** εννοούμε μια κατάσταση που θα θέτει τη μελετώμενη εταιρία σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Περιορισμοί ή ελλείψεις σε πόρους, καθώς και σε ικανότητες που σημαντικά παρακωλύουν την επίδοση της επιχείρησης θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως αδυναμίες της.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Το περιβάλλον αυτό μπορούμε να το διαχωρίσουμε σε μακροπεριβάλλον και μικροπεριβάλλον. Το μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν την επιχείρηση έμμεσα και μικροπεριβάλλον είναι το περιβάλλον που έρχεται άμεσα σε επαφή με την επιχείρηση.

Το μακροπεριβάλλον σε αντίθεση με το μικροπεριβάλλον δύσκολα μπορεί να επηρεαστεί. Μέσα σ' αυτό περιλαμβάνονται οι STEP παράγοντες δηλαδή κοινωνικοοικονομικοί, τεχνολογικοί, οικονομικοί, πολιτικοί και άλλοι παράγοντες.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ EASY JET

- Χαρακτηριστική η ικανότητα της εταιρίας να διατηρεί χαμηλά τις τιμές των ναύλων, μάλιστα σε περίπτωση έγκαιρης κράτησης μπορούν να επιτευχθούν εκ μέρους του πελάτη ιδιαίτερα συμφέρουσες τιμές
- Ισχυρό brand name
- Η οικονομική επιφάνεια τόσο των μετόχων της Easy Jet όσο και η συνεχόμενη κερδοφορία της εταιρίας της επιτρέπει να διαθέτει υψηλή ρευστότητα και να πραγματοποιεί νέες επενδύσεις. Η υψηλή ρευστότητα της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της διότι υπερτερεί στη περίπτωση πολέμου τιμών. Έτσι, αποθαρρύνει και νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο.
- Η οικονομική επιφάνεια των μετόχων εξασφαλίζει σχετικά φθηνούς χρηματοοικονομικούς πόρους μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος.
- Η διοίκηση της εταιρίας δεν αντιμετωπίζει κινδύνους εκ μέρους των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Το κόστος του εισιτηρίου δεν επιβαρύνεται υπερβολικά από τα μισθολόγια των υπαλλήλων καθώς επίσης στο εσωτερικό της εταιρίας δεν υπάρχουν οργανωμένα συνδικαλιστικά όργανα
- Χαμηλή αναλογία προσωπικού ανά πελάτη, εξάλειψη περιττών υπηρεσιών (πχ δωρεάν γεύμα) κάτι που μειώνει τα κόστη της εταιρίας
- Χρησιμοποίηση του στόλου της εταιρίας πολύ αποτελεσματικά μέσω της εξοικονόμησης χρημάτων σε τέλη αεροδρομίου διατηρώντας τους χρόνους διεκπεραίωσης του κύκλου εργασιών στο έδαφος κατά μέσο όρο στα 25 λεπτά. Διατηρώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το κόστος χαμηλό, κάτι που μεταφράζεται σε φθηνά ναύλα.
- Χαμηλά λειτουργικά κόστη αφού οι κρατήσεις εισιτηρίων, ξενοδοχείων κτλ γίνονται μέσω internet

- Δεν υπάρχει περιορισμός βάρους χειραποσκευών. Ο μόνος περιορισμός είναι να μπορεί κανείς να σηκώσει την αποσκευή του (μια μόνο) για να την τοποθετήσει με ασφάλεια μέσα στα ντουλαπάκια που βρίσκονται πάνω από το κεφάλι του χωρίς βοήθεια και αυτή να μην υπερβαίνει τις διαστάσεις 55x40x20 cm
- Πέρα από την κύρια δραστηριότητα (ταξιδιωτικά εισιτήρια) η εταιρία δραστηριοποιείται και σε άλλους χώρους. Μάλιστα, έχει συνάψει συμφωνίες με αλυσίδες ξενοδοχείων, εστιατορίων κτλ κάτι που κάνει ακόμη πιο δελεαστικές τις προσφορές της
- Διαθέτει σύγχρονο στόλο και έμπειρο προσωπικό
- Στο παθητικό της δεν έχει καταγραφεί κάποιο αεροπορικό δυστύχημα
- Καινοτόμες διαδικασίες π.χ. επιβίβαση πελατών δίχως προκαθορισμένη θέση, μη ύπαρξη ορίου χειραποσκευών

ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ EASY JET

- Αδυναμία παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας λόγω των χαμηλών ναύλων
- Αδυναμία στόχευσης σε ομάδες κοινού οι οποίες δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο
- Περιορισμένες επιλογές ταξιδιωτικών προορισμών
- Έλλειψη πυκνότητας δρομολογίων
- Απαραίτητη η ύπαρξη πιστωτικής κάρτας για τη διενέργεια κρατήσεων
- Στην περίπτωση της Ελλάδος οι αναχωρήσεις πραγματοποιούνται μόνο μέσω Αθηνών και σε ορισμένες γραμμές υπάρχουν μόνο εποχικά δρομολόγια
- Η επίσημη ιστοσελίδα της Easy Jet δεν διαθέτει λειτουργία εντοπισμού του φθηνότερου ναύλου. Οι επιλογές περιορίζονται μεταξύ των ημερών επιλογής του πελάτη.
- Η αναγνωρισιμότητα της εταιρίας εντοπίζεται μόνο σε άτομα νεαρής ηλικίας

- Πελάτες τύπου Business class δεν προτιμούν την εταιρία λόγω της χαμηλής ποιότητας των παρεχόμενων αεροσκαφών. Οι κατηγορίες αυτές των πελατών προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους
- Αδυναμία ακύρωσης της κράτησης

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ EASY JET

- Οι δυσμενείς αλλαγές στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον ευνοούν τις αεροπορικές εταιρίες οι οποίες ακολουθούν πολιτικές χαμηλής τιμολόγησης
- Οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες αδυνατούν να ανταγωνιστούν την Easy Jet στην πολιτική τιμολόγησης. Το κοστολόγιο τους επιβαρύνεται υπερβολικά με τους φόρους αεροδρομίου, αφού επιλέγουν τα μεγαλύτερα αεροδρόμια της κάθε χώρας σε αντίθεση με την Easy Jet που επιλέγει κυρίως περιφερειακά. Επίσης, έχουν υψηλά λειτουργικά κόστη λόγω της ύπαρξης γραφείων και μεγαλύτερου αναλογικά προσωπικού
- Στροφή των πελατών σε αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους οι οποίες τηρούν κάποια βασικά στοιχεία ποιότητας
- Στο περιβάλλον της επιχείρησης έχει δημιουργηθεί ένα καλό brand name λόγω της συνέπειας των πτήσεων κάτι που ενισχύει τη διαπραγματευτική της θέση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία διαφημίζεται ελάχιστα σε μέσα μαζικής ενημέρωσης.
- Νέα κερδοφόρα δρομολόγια προσθέτονται συνεχώς
- Επιδοτούμενα προγράμματα μέσω της ΕΕ για την ανανέωση του αεροπορικού στόλου

ΑΠΕΙΛΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ EASY JET

- Το «τρομοκρατικό» χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου αποτέλεσε σημαντικό πλήγμα για όλες τις αεροπορικές εταιρίες ανεξαιρέτως, κάτι που δεν άφησε ανεπηρέαστη και την easy jet.
- Η αύξηση του ηλεκτρονικού εγκλήματος πλήττει σοβαρά τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται μέσω του internet
- Επερχόμενη αύξηση των φόρων αεροδρομίων σε ορισμένες χώρες

- Η διεθνής τάση αύξησης των τιμών των καυσίμων επιβαρύνει σημαντικά το κόστος του ναύλου. Σε περίπτωση που δεν προχωρήσει η εταιρία σε ανάλογη αύξηση των τιμών θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας της
- Οι αντιτρομοκρατικοί νόμοι και έλεγχοι μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να δημιουργήσουν δυσaráσκεια στο επιβατικό κοινό

Προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της Easy Jet μέσα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρίας

- **Εξαιρετικό πλεονέκτημα του προϊόντος /της υπηρεσίας**

Οι υπηρεσίες που παρέχει η Easy Jet δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο πλεονέκτημα. Η εταιρεία δεν παρέχει πρόσθετες υπηρεσίες οι οποίες δίνουν κάποιο πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπηρεσίες της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό το οποίο παρέχει η εταιρεία είναι φτηνές τιμές και γρήγορα ταξίδια. Έχει επικεντρώσει την προσοχή της σε πελάτες που ενδιαφέρονται για φτηνό και γρήγορο ταξίδι, και έχει καταφέρει να τους προσφέρει αυτό το οποίο επιθυμούν.

Με βάση αυτό το σκεπτικό οι υπηρεσίες της εταιρείας έχουν εξαιρετικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- **Αντιλαμβανόμενο πλεονέκτημα**

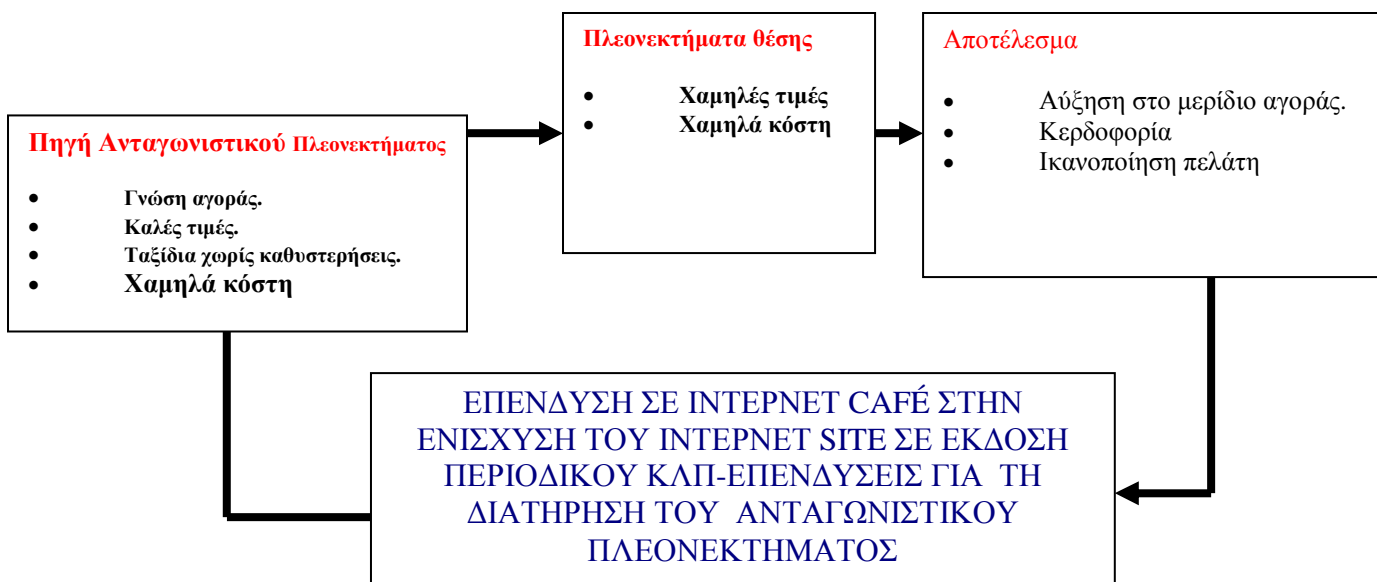
Το χαρακτηριστικό το οποίο αντιλαμβάνονται ως πλεονέκτημα οι πελάτες της Easy Jet είναι οι φτηνές τιμές της αλλά και η γρήγορη άφιξη τους στον προορισμό τους.

- **Χαμηλό κόστος λειτουργίας της εταιρείας**

Όπως είδαμε και στο δεύτερο κεφάλαιο η Easy Jet προσπαθεί με κάθε τρόπο να μειώσει τα κόστη της καταργώντας τις πρόσθετες υπηρεσίες στους πελάτες της (π.χ φαγητό κατά τη διάρκεια του ταξιδιού) , συγχρόνως όμως προσπαθεί να μειώσει τα κόστη της και στις εσωτερικές της ανάγκες (π.χ όχι πολυτελή γραφεία) με αυτό τον τρόπο καταφέρνει να διατηρεί χαμηλές τις τιμές της, και να αυξάνει την πελατεία της.

Από την άλλη εκμεταλλεύεται όλες τις θέσεις στα αεροπλάνα της (π.χ όχι θέσεις business class, όχι καμπίνα προσωπικού) ώστε να αυξήσει τους πελάτες της σε κάθε πτήση, συγχρόνως αυξάνει τις πτήσεις της ώστε να κάνει περισσότερα δρομολόγια, με αυτό τον τρόπο αυξάνει την «παραγωγή της» άρα και τα κέρδη της.

- Το νομικό πλεονέκτημα και σημαντικές επαφές δεν σχετίζονται με την περίπτωση της Easy Jet διότι δεν έχει κάνει ειδικές συμφωνίες, και δεν έχει επαφές με πολιτικά πρόσωπα ή οικονομικούς παράγοντες, πράγμα που μπορούμε να το θεωρήσουμε ως μειονέκτημα της εταιρείας σε σχέση με τον ανταγωνισμό



Εξαιρετική γνώση η Easy Jet ασχολείται πολύ με τον τομέα έρευνας και ανάπτυξης με την συνεχή χρήση του Ιντερνετ με σκοπό την ανάπτυξη αλλά και την διαφήμιση της εταιρείας. Από την άλλη υπάρχει μια άρνηση από τον Στέλιο ως προς τις έρευνες αγοράς τις οποίες θεωρεί αναξιόπιστες. Οι αεροπορικές υπηρεσίες που παρέχει η Easy Jet λόγω και των χαμηλών τιμών είναι υπηρεσίες μαζικής κατανάλωσης. Τέλος η Easy Jet ακολουθεί επιθετική πολιτική έναντι των ανταγωνιστών μέσω της αθέμιτης διαφήμισης και τις έντονης κριτικής που ασκεί στις άλλες εταιρείες.

4.5 STEP ANALYSEH

Το βασικό πρόβλημα στο εξωτερικό περιβάλλον είναι ο κρατικός παρεμβατισμός. Μπορεί να ψηφίστηκε η ελεύθερη πτήση των εταιρειών προς οποιαδήποτε κατεύθυνση αλλά πάραυτα, συνεχίζουν να υπάρχουν προβλήματα όπως π.χ στην Ελβετία που προκειμένου να προστατέψει την εγχώρια εταιρεία ακύρωσε την πτήση της Easy Jet. **(Political)**

Ακόμα οι πιέσεις των αγγλικών αρχών να χρησιμοποιούν όλες οι νέες εταιρείες σαν κέντρο τους την Αγγλία. **(Political)**.

Η δυνατότητα μεγαλοστελεχών άλλων εταιρειών να κερδίζουν έξτρα χρήματα από τα επαγγελματικά τους ταξίδια δινόταν από τις άλλες εταιρείες προκειμένου να επιλέγουν τις εταιρείες τους όταν κάνουν επαγγελματικά ταξίδια. **(Social)** Η μικρή δυνατότητα κέρδους στο χώρο, αλλά και το αυξημένο κόστος λειτουργίας ήταν ένα πρόβλημα που προερχόταν από το **οικονομικό περιβάλλον**. Τέλος η ανάπτυξη της τεχνολογίας το Ιντερνετ ήταν ένα θέμα που προερχόταν από το **τεχνολογικό περιβάλλον**.

4.6 ΣΤΟΧΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο στόχος μάρκετινγκ που ορίζεται για την Easy Jet είναι ο **προσανατολισμός προς τον πελάτη**. Οι διοικούντες της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν πως οι πελάτες της εταιρίας είναι αρκετά ευφρείς ώστε να γνωρίζουν τι χρειάζονται, ότι μπορούν να αναγνωρίσουν πότε η υπηρεσία που τους προσφέρεται αξίζει τα χρήματα που θα δώσουν να το αγοράσουν και ότι δεν θα ξαναπροτιμήσουν την εταιρία εάν δεν μείνουν ευχαριστημένοι.

Επομένως, παρόλο που ακολουθείται πολιτική χαμηλών τιμών θα πρέπει να πληρούνται κάποια επίπεδα ποιότητα όσον αφορά τις:

- ικανοποιητικές παρεχόμενες αεροπορικές υπηρεσίες
- ακριβή τήρηση των προγραμματισμένων αεροπορικών δρομολογίων
- μη καθυστέρηση παραλαβής των αποσκευών

- ποιότητα προσφερόμενων ξενοδοχειακών καταλυμάτων
- αξιόπιστες συνεργαζόμενες εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων κτλ

Σύμφωνα με αυτό το στόχο η Easy Jet θα πρέπει να προσαρμόσει τους σκοπούς του οργανισμού της έτσι ώστε να ταιριάζουν σε μια ή περισσότερες συγκεκριμένες ομάδες πελατών που έχουν παρόμοιες ανάγκες.

Αυτό το γεγονός ίσως να σημαίνει ότι οι μάνατζερ της εταιρίας μπορεί να συναντήσουν αντίσταση και μέσα από την ίδια την εταιρία. Ένα προτεινόμενο μέτρο θα ήταν να διαπιστώνονται καθημερινά οι ανάγκες και οι επιθυμίες της ομάδας πελατών, να μαθαίνουν σε ποιά τιμή είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν και να προσαρμόσουν τις δραστηριότητες της Easy Jet έτσι ώστε να ικανοποιούνται αυτές οι ανάγκες και οι επιθυμίες στη σωστή τιμή.

Θα πρέπει να ισορροπήσει ουσιαστικά μεταξύ των οικονομικών και ποιοτικών στόχων του μάρκετινγκ. Οι οικονομικοί στόχοι έχουν να κάνουν με την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς, αύξησης πωλήσεων, κερδών και επενδεδυμένων κεφαλαίων. Όλα τα προηγούμενα θα πρέπει να συνδυαστούν με την ύπαρξη ενός σχετικού ικανοποιητικού επιπέδου παροχής υπηρεσιών.

Εναλλακτικές Στρατηγικές Μάρκετινγκ

Για την επίτευξη του στόχου μάρκετινγκ προσανατολισμού προς τον καταναλωτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο εναλλακτικές στρατηγικές μάρκετινγκ:

- Σωρευτικής διαφοροποίησης
- Οριζόντιας διαφοροποίησης

Η **σωρευτική δραστηριοποίηση** περιλαμβάνει ανάπτυξη νέων υπηρεσιών τα οποία δεν σχετίζονται με την υπάρχουσα τεχνολογία της επιχείρησης. Πρόκειται για μια στρατηγική υψηλού κινδύνου. Η ανάγκη για ύπαρξη υπηρεσιών χαμηλού κόστους είναι εμφανής παντού γύρω μας.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των δημοσιευμάτων που κυκλοφόρησαν στον τύπο παλαιότερα για τη δημιουργία internet café με την ονομασία easy. Εκμεταλλεζόμενη το ισχυρό brand name που έχει δημιουργήσει η εταιρία στην αγορά θα μπορούσε να αποκομίσει θεωρητικά οφέλη. Τα καταστήματα αυτά θα συνδύαζαν υψηλές ταχύτητες πρόσβασης στο internet και χαμηλές τιμές. Η σκέψη αυτή τελικά για διάφορους λόγους δεν καρποφόρησε.

Η **οριζόντια δραστηριοποίηση** περιλαμβάνει εισαγωγή νέων υπηρεσιών (που δεν έχουν σχέση με την παρούσα γκάμα) στις υπάρχουσες αγορές. Η οριζόντια δραστηριοποίηση πραγματοποιήθηκε κυρίως τα προηγούμενα χρόνια με τον εμπλουτισμό της επίσημης ιστοσελίδας με νέες υπηρεσίες πέρα από τις κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων. Πλέον υπάρχει η δυνατότητα να κάνεις κράτηση για αυτοκίνητα, ξενοδοχεία, εστιατόρια κτλ. Στο μέλλον η εταιρία μπορεί να εμπλουτίσει τις προσφερόμενες επιλογές ακόμη περισσότερο μέσω νέων συνεργασιών. Έτσι, ο πελάτης θα μπορεί να απολαύσει μέσω της επίσημης ιστοσελίδας μια μεγάλη γκάμα υπηρεσιών οι οποίες θα εγγυώνται χαμηλές τιμές και σχετικά καλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

4.7 ΠΕΛΑΤΕΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ, ΚΟΙΝΟ ΣΤΟΧΕΥΣΗΣ

Οι πελάτες της Easy Jet θεωρούνται **άτομα νεαρής ηλικίας** τα οποία έχουν κατά κύριο λόγο **πρόσβαση στο διαδίκτυο**. Τα άτομα αυτά έχουν συνήθως **περιορισμένους οικονομικούς πόρους** και ενδιαφέρονται περισσότερο να πραγματοποιήσουν τις μετακινήσεις τους με το χαμηλότερο δυνατό κόστος κάτι που έρχεται να ταυτιστεί με την πολιτική τιμολόγησης χαμηλού κόστους εισιτηρίων που ακολουθεί η εταιρία. Μάλιστα, η καλοσχεδιασμένη ιστοσελίδα της εκμεταλλεύεται την παρόρμηση των νεαρών αυτών πελατών και τους δημιουργεί ανάγκες οι οποίες προηγουμένως δεν προϋπήρχαν. Συγκεκριμένα, η Easy Jet δίνει τη δυνατότητα πραγματοποίησης ταξιδιών σε αρκετά χαμηλό κόστος, αρκεί η κράτηση να γίνει αρκετούς μήνες νωρίτερα.

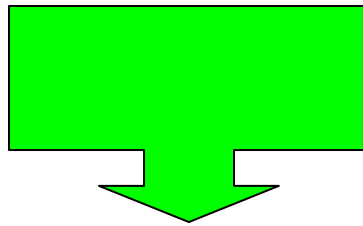
Έτσι, ένας φοιτητής για παράδειγμα ερχόμενος αντιμέτωπος με μια δελεαστική προσφορά μπορεί να παρασυρθεί ευκολότερα από ένα οικογενειάρχη ο οποίος είναι δεσμευμένος από τις επαγγελματικές και οικογενειακές του υποχρεώσεις.

Επίσης, λόγω της πολιτικής χαμηλού κόστους έχουν περιορισθεί αρκετά οι προσφερόμενες υπηρεσίες με αποτέλεσμα άτομα υψηλών εισοδηματικών στρωμάτων και οικογένειες με παιδιά να μη προτιμούν την εν λόγω εταιρία.

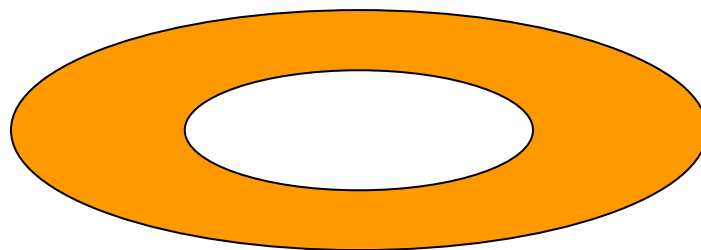
4.8 7P'S THE SERVICE MARKETING MIX

Το επιχειρηματικό μοντέλο που εφαρμόζει η EasyJet αναλύεται στο Σχήμα 1 της επόμενης σελίδας. Στα βασικά του μέρη περιλαμβάνονται ο στόχος της εξυπηρέτησης των πελατών, ώστε να αυξάνεται η αξία των μετοχών της εταιρίας,. Ως μέσα επίτευξης του στόχου περιλαμβάνονται οι αεροπορικές υπηρεσίες χαμηλού κόστους, οι επιλογές των αεροδρομίων, οι υπηρεσίες διαδικτύου, οι πρόσθετες υπηρεσίες, το υψηλό επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας

ΣΤΟΧΟΣ: ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ- ΑΥΞΗΣΗ ΑΞΙΑΣ ΜΕΤΟΧΩΝ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ



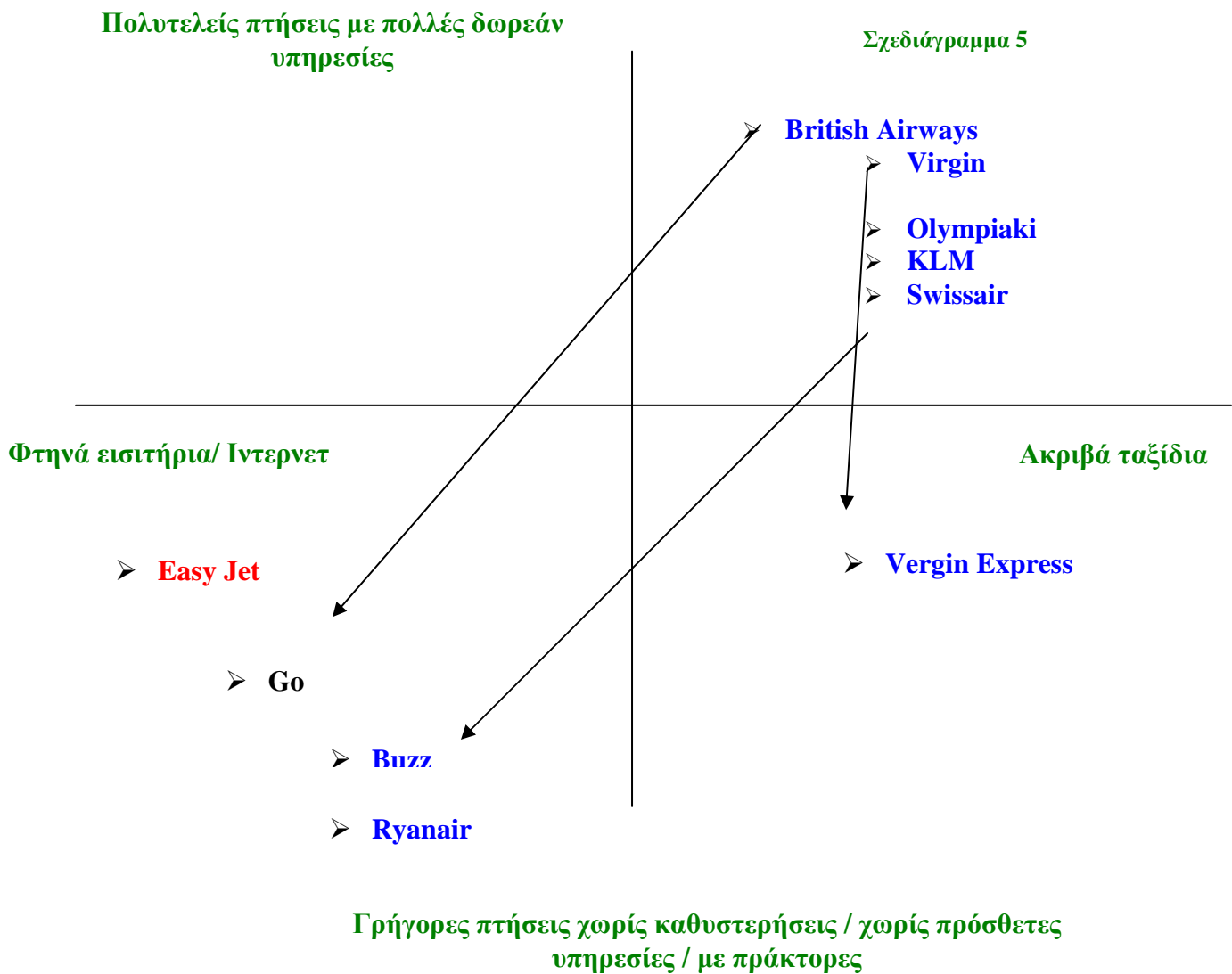
ΣΧΗΜΑ 2.2: Επιχειρηματικό Μοντέλο – Δημιουργίας Αξίας EASY JET

ΜΕΣΑ:

Τοποθεσία: Το αεροδρόμιο του Luton είναι το κέντρο, κοντά στο Λονδίνο- Τα υπόλοιπα αεροδρόμια επιλέγονται με βάση τη προσβασιμότητα τους στα τοπικά δίκτυα	Προώθηση: Η προώθηση γίνεται μέσω του Ιντερνετ αλλά και με προσωπικές επαφές της διοίκησης. Οι κρατήσεις γίνονται μέσω Ιντερνετ , αλλά και με τηλεφωνική επικοινωνία με την εταιρεία	Άνθρωποι: Το προσωπικό αποτελείται από νεαρά άτομα, ακόμα η εξυπηρέτηση γίνεται από υπερεργολάβους οι οποίοι νοιώθουν κομμάτι της εταιρείας και εκπαιδεύονται συνεχώς μέσω σεμιναρίων.
Τιμή: Χαμηλές τιμές- οι χαμηλότερες στην αγορά	Περιβάλλον: Ανταγωνιστικό περιβάλλον με μικρό περιθώριο κέρδους.	Πρόσθετες υπηρεσίες. Ασφάλεια Πτήσεων,
Προϊόν: Γρήγορα ταξίδια με σύγχρονα αεροπλάνα και καλούς πιλότους σε 5 χώρες και 12 δρομολόγια		

4.9 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗΣ

Έχοντας αναλύσει την εταιρεία είμαστε σε θέση να την κατατάξουμε μέσω της αντιληπτικής χαρτογράφησης μέσα στην αγορά με βάση τις προτιμήσεις των πελατών.



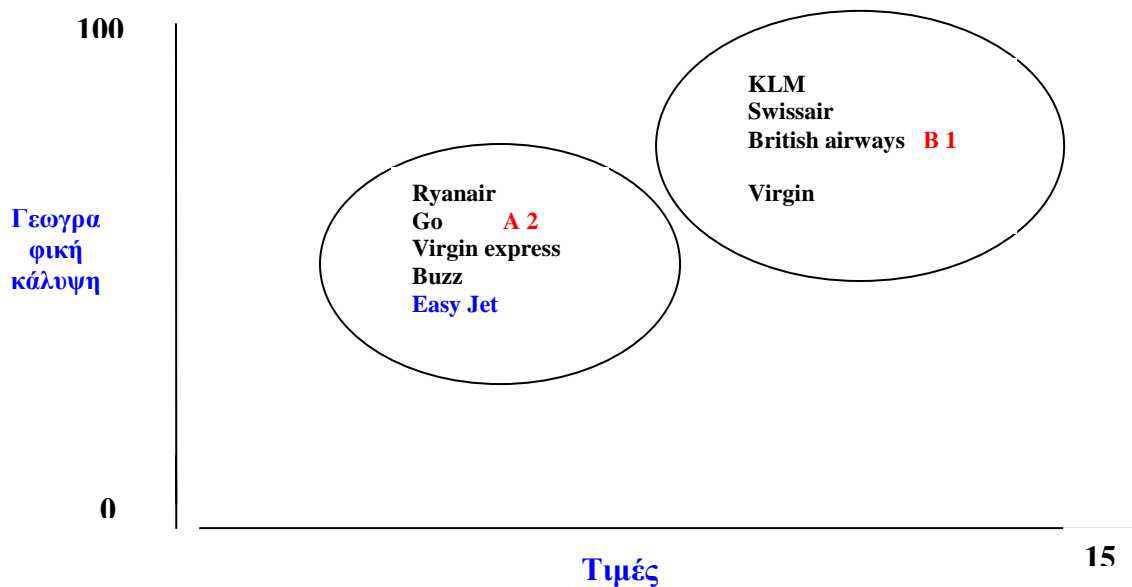
Προκειμένου να προσδιορίσουμε την ανταγωνιστική θέση μίας εταιρείας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ορισμένες μεταβλητές προκειμένου να την εντάξουμε κάπου σε σχέση με τις άλλες εταιρείες. Αυτές οι μεταβλητές είναι³⁷:

- Εύρος διαφοροποίησης της υπηρεσίας.
- Γεωγραφική κάλυψη.
- Αριθμός τμημάτων της αγοράς.
- Κανάλια διανομής.
- Μάρκετινγκ.
- Ποιότητα υπηρεσιών.
- Έρευνα και ανάπτυξη.
- Τιμή.
- Κουλτούρα εταιρείας.
- Εξωτερικοί παράγοντες.

Προσπαθήσαμε στην μελέτη μέχρι τώρα να αναλύσουμε όλα τα παραπάνω προκειμένου να δώσουμε στον αναγνώστη να καταλάβει το πού θα εντάξουμε την Easy Jet.

³⁷ Mc Gee J. and S. Segal-Horn- (1990), Strategic Space And Industry Dynamics, Journal of Marketing Management , p. 63

Στρατηγικές ομάδες στην Αεροπορική Βιομηχανία



	Γ	B	A	
Γεωγραφική κάλυψη	ΠΑΝΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΠΑΝΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	1
	ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΤΟΠΙΚΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	ΤΟΠΙΚΕΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	2
	ΕΘΝΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	ΕΘΝΙΚΕΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΜΑΡΚΕΣ	3

Ένταση Μάρκετινγκ/ Τιμή

Πίνακας 4.1 : Στρατηγικές ομάδες στην αεροπορική βιομηχανία

Βλέπουμε ότι στα παραπάνω σχήματα οι παράμετροι που επιλέξαμε είναι: 1.γεωγραφική κάλυψη (αφού ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες είναι να καλύπτουν όσο μεγαλύτερη γεωγραφική έκταση μπορούν) , 2. το μάρκετινγκ γιατί βλέπουμε ότι όλος ο ανταγωνισμός βασίζεται στο ποιά εταιρεία θα κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς βάση των τεχνικών μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσουν, 3. η τιμή, μια και το βασικό στοιχείο στο οποίο ανταγωνίζονται οι εταιρείες σχετίζεται με το ποιά εταιρεία θα επιτύχει χαμηλότερες τιμές.

Τοποθετήσαμε την Easy Jet στις τοπικές μεγάλες μάρκες μία και είναι μια εταιρεία με έδρα το Λονδίνο η οποία καλύπτει κάποιες συγκεκριμένες αποστάσεις, συγχρόνως αποτελεί μία από της μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο και αναπτύσσει τις δραστηριότητες της με βάση την Αγγλία.

Η στρατηγική της είναι να πουλάει εισιτήρια σε χαμηλές τιμές , να καλύπτει όσο μεγαλύτερες αποστάσεις μπορεί σε λίγο χρόνο, και τέλος να μειώνει τα κόστη της προκειμένου να διατηρεί χαμηλές τις τιμές της. Το σίγουρο είναι ότι δεν σταματάει εκεί, με βασικό της ορμητήριο το Ιντερνετ προσπαθεί να εισχωρήσει και σε άλλους χώρους , που τους θεωρεί επικερδής – προσπαθεί δηλαδή να μεταπηδήσει στις πολυεθνικές μάρκες, αυξάνοντας πρώτον τις δραστηριότητες της και σε άλλους τομείς και δεύτερον «χτυπώντας» τις μεγάλες εταιρείες επί ίσης όροις.

4.10 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η έννοια της τιμολογιακής πολιτικής είναι ευρύτερη αυτής του καθορισμού μιας τιμής πώλησης για ένα προϊόν, και αυτό γιατί η έννοια της τιμολογιακής πολιτικής περιλαμβάνει τον καθορισμό πώλησης τόσο στους λιανοπωλητές όσο και στους χονδρέμπορους καθώς και την εκπτωτική πολιτική που θα καθιερωθεί στους παραπάνω φορείς του λιανικού εμπορίου.

Έτσι μπορεί να ειπωθεί ότι τιμολογιακή πολιτική δεν είναι ένας απλός τιμοκατάλογος μιας επιχείρησης αλλά το σύνολο των ενεργειών προκειμένου το προϊόν “να μεταβιβασθεί” από τον παραγωγό στον αγοραστή-καταναλωτή.³⁸

Από όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση, η τιμολόγηση είναι αναμφισβήτητα η πιο ορατή λόγω του άμεσου αντίκτυπού της στην απόδοση μιας επιχείρησης στην αγοραστή αλλά και στο συνολικό επίπεδο κερδοφορίας. Οποιαδήποτε είναι η φύση της επιχείρησης, η επιτυχία αξιολογείται από το μέγεθος των εξόδων από τις πωλήσεις που υπερβαίνουν τις δαπάνες των δεσμευμένων πόρων. Η τιμή ή οι τιμές που τίθενται για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα εξασφαλίσουν το υψηλότερο περιθώριο σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του όγκου πωλήσεων, θα αναγνωρίσει την αξιολόγηση των πελατών σχετικά με τα προϊόντα/τις υπηρεσίες, θα ανταποκριθεί στις ανταγωνιστικές απειλές και θα εμποδίσει τις ανταγωνιστικές επιδρομές.

Οι αλλαγές στον αγοραστή παρουσιάζουν τρομερές προκλήσεις στην επιχείρηση και κατά συνέπεια στο marketing. Η παγκοσμιοποίηση, επιταχυνόμενες κοινωνικές και δημογραφικές αλλαγές στους πελάτες, οι μετατοπίσεις στη δημόσια πολιτική και οι τεχνολογικές αλλαγές έχουν όλες συνεισφέρει ώστε να γίνει η αγοραστή ένα δυσκολότερο μέρος για οποιαδήποτε εταιρία να δραστηριοποιηθεί.

Σε αυτό προστίθεται η διαμάχη μεταξύ της ικανοποίησης των πελατών και της κατώτατης γραμμής. Οι συνήγοροι της ικανοποίησης πελατών θεωρούν ότι μεγιστοποιώντας την ικανοποίηση των πελατών μπορούν να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την αποδοτικότητα μέσω υψηλότερων τιμών στα προϊόντα/τις υπηρεσίες, της μεγαλύτερης πίστης των πελατών, και των μειώσεων των δαπανών marketing που συνδέονται με τη λήψη μιας επιχείρησης.

Αντιτάσσονται σε αυτό εκείνες οι εταιρίες που θεωρούν ότι η αγορά θέτει την τιμή και έτσι κόβοντας το εσωτερικό κόστος θα οδηγήσει σε υψηλότερα περιθώρια κέρδους και μεγαλύτερη αποδοτικότητα.

³⁸ Κυριαζόπουλος Π. Γ. , 1992

Η επιτυχής τιμολόγηση γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των εσωτερικών δαπανών και της εξωτερικής αγοραστικής ζήτησης για να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βέλτιστη αξία ενός προϊόντος είναι αυτή που δεσμεύει τις στρατηγικές marketing και κατασκευαστικές στρατηγικές στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία της εταιρίας με τους περιορισμούς της δομής δαπανών και της αγοράς. Οι στρατηγικές επιλογές για μια εταιρία καθορίζονται από (1) τη δομή δαπανών της εταιρίας (2) την ανταγωνιστική θέση της εταιρίας (3) τις στρατηγικές marketing, ιδιαίτερα βασισμένες στον ανταγωνισμό και (4) τις οργανωτικές ικανότητες.³⁹

Η πολιτική τιμών και η τιμολογιακή πολιτική επηρεάζεται σημαντικά από τον τύπο αγοράς στον οποίο λειτουργεί η επιχείρηση που καλείται να την εφαρμόσει. Σε απόλυτα ολιγοπωλιακές και αγορές, η επιχείρηση θεωρεί την τιμή ως δεδομένη και λειτουργεί σε σχέση με την πολιτική τιμών παθητικά. Εάν η τιμή της αγοράς μειωθεί κάτω από το κατώτερο όριο που προσδιορίστηκε με βάση το κόστος της, τότε η επιχείρηση πρέπει να διακόψει την παραγωγή της. Σε μια μονοπωλιακή αγορά ή σε αγορές ατελούς πολυπωλίου και ολιγοπωλίου με μονοπωλιακές αγοραίες τιμές, μπορεί η επιχείρηση να διαμορφώσει ενεργητικά τις τιμές, τουλάχιστον εντός συγκεκριμένων ορίων.

Χαρακτηριστικό στοιχείο μιας ενεργητικής πολιτικής τιμών είναι η διαμόρφωση της τιμής από την ίδια τον επιχειρηματία.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες διαμορφώνουν τις τιμές με βάση την αρχή της κάλυψης του κόστους, δηλ. εργάζονται χωρίς κέρδος (π.χ. δημόσιες επιχειρήσεις κ.τ.λ.) καθορίζουν τις τιμές για τα προσφερόμενα αγαθά ή/και υπηρεσίες τους απολογιστικά, δηλ. με βάση το συνολικό κόστος τους.

Ανεξάρτητα από τις μορφές αγοράς, τους εταιρικούς τύπους και τους στόχους των επιχειρήσεων, όλες οι επιχειρήσεις οικονομικής δράσης, αλλά και πολλοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, θα πρέπει να διαμορφώσουν συγκεκριμένες τιμές για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν στην αγορά.

³⁹ Hanna N. and Dodge H. R. , 1995

Πώς διαμορφώνονται όμως οι τιμές; Υπάρχουν δυο βασικές αρχές προσδιορισμού των τιμών, αυτής του ατομικού και αυτής του ενιαίου προσδιορισμού. Η ατομική τιμή διαμορφώνεται μεταξύ του αγοραστή και του καταναλωτή. Ο πωλητής στη περίπτωση αυτή απαιτεί συνήθως μια υψηλότερη τιμή από αυτή που σκέφτεται, ενώ ο/οι αγοραστής προσφέρουν συνήθως χαμηλότερη τιμή, από αυτή που είναι διατεθειμένη να πληρώσουν. Μέσω διαπραγματεύσεων, οι δυο πλευρές καταλήγουν σε μια αποδεκτή και για τις δυο πλευρές τιμή.

Στην ενιαία τιμή, όλοι οι αγοραστής απολαμβάνουν το προϊόν στην ίδια τιμή. Οι βασικοί λόγοι για την εφαρμογή αυτής της πολιτικής τιμών είναι πρώτον, ότι η γενική αρχή "μία τιμή για όλους" είναι αποδεκτή και τίμια από τους περισσότερους καταναλωτές, δεύτερον δεν είναι δυνατόν για πολλούς λόγους να εφαρμοστεί ατομικός προσδιορισμός της τιμής (λόγω κόστους, χρόνου, κ.τ.λ.) και τρίτον είναι αδύνατη η εφαρμογή της μεθόδου της ατομικής τιμής για επιχειρήσεις που παράγουν πολλά προϊόντα ή υπηρεσίες και έχουν πολλούς εργαζόμενους, για λόγους κύρια διοικητικούς.

Η ενιαία τιμή προσφέρει τότε σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, όταν η επιχείρηση παράγει προϊόντα τυποποιημένα, με μαζικό τρόπο και σε μαζικές αγορές. Στις αγορές αυτές πρέπει να γνωστοποιηθεί στον καταναλωτή το ύψος της τιμής, για να μπορεί αυτός να τις συγκρίνει με αυτές του ανταγωνισμού και έτσι να μπορεί να αποφασίσει ποια θα επιλέξει.

Για μεγάλο διάστημα στο παρελθόν, η τιμή αποτελούσε το σημαντικότερο κριτήριο της απόφασης για αγορά. Στις φτωχότερες χώρες, στα φτωχότερα λαϊκά στρώματα των χωρών, αλλά και στα μαζικά προϊόντα λαϊκής κατανάλωσης, η τιμή αποτελεί ακόμη και σήμερα το σημαντικότερο κριτήριο απόφασης αγοράς.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι ενσωματωμένες στρατηγικές marketing υπονοούν ότι τα διάφορα στοιχεία του μίγματος marketing διατυπώνονται και εφαρμόζονται με τους στόχους εκείνων των στρατηγικών που είναι ξεκάθαρες. Οι αποφάσεις τιμολόγησης δεν είναι αποτελούν εξαίρεση σε αυτήν την αρχή. Στον καθορισμό των τιμολογιακών στόχων για τις υπηρεσίες, διάφοροι παράγοντες πρέπει να εξεταστούν. Οι σημαντικότεροι είναι:

η σχεδιασμένη τοποθέτηση στην αγορά για το προϊόν της υπηρεσίας

το στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος υπηρεσίας

η ελαστικότητα της ζήτησης

η κατάσταση των ανταγωνιστών

ο στρατηγικός ρόλος της τιμής

Μια άλλη προσέγγιση θεωρεί ως σημαντικότερους παράγοντες που επιδρούν στην τιμή τους εξής: την αγορά, τον ανταγωνισμό και το κόστος. Η σχέση μεταξύ αυτών των παραγόντων έχει πολύ εύστοχα εκφραστεί από πολλούς θεωρητικούς του marketing, οι οποίοι τονίζουν ότι η ζήτηση αποτελεί την οροφή, το κόστος αποτελεί το πάτωμα και ο ανταγωνισμός καθορίζει σε ποιο σημείο μέσα σ' αυτό το χώρο θα "πέσει" η πραγματική τιμή.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως, πριν από την ανάπτυξη της δικής της τιμολογιακής πολιτικής, κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά και να αξιολογεί τις τιμές στις οποίες προσφέρονται οι υπηρεσίες και τα προϊόντα των ανταγωνιστών της.

Με μια τέτοια εξέταση θα αποκαλυφθεί ποια είναι η δομή των τιμών μέσα στη συγκεκριμένη αγορά και έτσι η επιχείρηση θα μπορεί ευκολότερα να αποφασίσει για τη δομή της δικής της τιμολογιακής πολιτικής καθώς και για τον τρόπο καθορισμού της.

Συνολικό Κόστος

Το συνολικό κόστος καθορίζει το κατώτερο όριο της τιμής που μια επιχείρηση μπορεί να χρεώσει για το προϊόν της. Όπως είναι φυσικό, μια επιχείρηση επιθυμεί να χρεώνει μια τιμή η οποία θα καλύπτει το κόστος παραγωγής, διανομής και προώθησης του προϊόντος της. Πέρα από την κάλυψη αυτού του κόστους, η τιμή θα πρέπει να είναι αρκετά υψηλή, ώστε να επιφέρει στην επιχείρηση και ένα ικανοποιητικό ποσοστό κερδοφορίας. Επομένως, το συνολικό κόστος μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της τιμολογιακής της πολιτικής.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες κόστους, το σταθερό και το μεταβλητό κόστος. Το σταθερό κόστος δε μεταβάλλεται από τα επίπεδα της παραγωγής ή των πωλήσεων. Επομένως, ανεξάρτητα από τον κύκλο των εργασιών της, κάθε επιχείρηση πρέπει να πληρώσει κάθε μήνα ενοίκιο, τόκους, μισθούς, κ.λπ. Αντίθετα, το μεταβλητό κόστος μεταβάλλεται άμεσα σε σχέση με το επίπεδο παραγωγής. Το συνολικό κόστος είναι το σύνολο του σταθερού και του μεταβλητού κόστους για κάθε επίπεδο παραγωγής. Μακροπρόθεσμα, η διοίκηση του marketing πρέπει να χρεώνει μια τιμή η οποία τουλάχιστον θα καλύπτει το συνολικό κόστος σε κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο πωλήσεων.

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η Easy JET εξαρτάται από τους κάτωθι (ενδεικτικά) παράγοντες : (σημείωση : Ορισμένοι παράγοντες ενίοτε μπορεί να λειτουργήσουν ενισχυτικά της κερδοφορίας ..και ενίοτε να συμβάλουν στην μείωση της.)

α. Από πλευράς "ΚΟΣΤΟΥΣ - ΕΞΟΔΩΝ" (το κόστος ως "οτιδήποτε συμβάλει στην μείωση της κερδοφορίας") .

- ❖ Από το ανελαστικό κόστος και δαπάνες που έχει η κάθε αεροπορική εταιρία (ενοίκια , μισθοί υπαλλήλων κ.λ.π)
- ❖ Από το κόστος άντλησης των δανειακών κεφαλαίων , δηλαδή του χρήματος

- ❖ Από τις ελαστικές δαπάνες (διαφήμιση , λοιπά έξοδα κ.λ.π)
- ❖ Από τις επισφάλειες και τις δικαστικές εμπλοκές
- ❖ Από τις διατάξεις της Πολιτείας και τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της (αποφάσεις που έμμεσα ή άμεσα συμπιέζουν τα κέρδη , πχ η αναγκαστική ρήτρα ρύπων η οποία προσ αυξάνει το τελικό κόστος
- ❖ Από τις (όποιες) άστοχες επιλογές της Διοίκησης για την λειτουργία της επιχείρησης (άστοχες = κόστος ή ζημιά)
- ❖ Από τις γενικές συνθήκες που επικρατούν στην Οικονομία που επηρεάζουν ΑΡΝΗΤΙΚΑ την λειτουργία της κάθε επιχείρησης .
- ❖ Από τις συνθήκες που επικρατούν σε μία σειρά εξωγενών παραγόντων (κρίση σε μία χώρα , πόλεμος κ.λ.π) .
- ❖ Από το επίπεδο του ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ο οποίος όσο πιο σκληρός είναι ...τόσο συμπιέζει τα ΚΕΡΔΗ όσων συμμετέχουν στον "ανταγωνισμό τιμών" .
- ❖ Άλλοι παράγοντες που δεν καταγράφονται παραπάνω είτε από άγνοια μου είτε επειδή δεν είναι και τόσο "σημαντικής" αξίας .
- ❖ Από την ευνοϊκή - θετική και κερδοφόρα πορεία συμμετοχών της επιχείρησης σε άλλες εταιρίες

β. Από πλευράς "ΕΞΟΔΩΝ" (τα έσοδα ως "οτιδήποτε συμβάλει στην αύξηση της κερδοφορίας") .

- ❖ Από τις προμήθειες - εφάπαξ έσοδα που εισπράττει η easy jet για ορισμένες λειτουργίες . (συνεργαζόμενα ξενοδοχεία, γραφεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων κα.)
- ❖ Από το γενικότερο ύψος των αεροπορικών εισιτηρίων που κυριαρχούν στην αγορά
- ❖ Από τις διατάξεις της Πολιτείας και τις αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων της (αποφάσεις που έμμεσα ή άμεσα βοηθούν στην αύξηση των κερδών , πχ η μείωση των ασφαλιστικών δικλίδων" , μία ευνοϊκότερη απόφαση της Τράπεζα της Ελλάδος για τις προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις κ.λ.π) .
- ❖ Από τις (όποιες) εύστοχες επιλογές της Διοίκησης για την λειτουργία της Τράπεζας (εύστοχες = έσοδα ..κέρδη
- ❖ Από τις γενικές συνθήκες που επικρατούν στην Οικονομία , τις χρηματαγορές και κεφαλαιαγορές και επηρεάζουν ΘΕΤΙΚΑ την λειτουργία της κάθε επιχείρησης .
- ❖ Από τις ευνοϊκές συνθήκες που επικρατούν σε μία σειρά εξωγενών παραγόντων (οικονομική ανάπτυξη των Βαλκανίων κ.λ.π) .

- ❖ Από το (χαμηλό) επίπεδο του ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ο οποίος όσο πιο "ήπιος" είναι ...τόσο υποβοηθάει στα ΚΕΡΔΗ όσων συμμετέχουν στην "μη κήρυξη του πολέμου στις τιμές" .
- ❖ Άλλοι παράγοντες που δεν καταγράφονται παραπάνω είτε από άγνοια μου είτε επειδή δεν είναι και τόσο "σημαντικής" αξίας .

Από την αρνητική - προβληματική και ίσως ζημιογόνα πορεία συμμετοχών της easy jet σε άλλες επιχειρήσεις (Ομίλος, 2007)

4.11 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Η οικονομική κρίση κτυπάει τους καταναλωτές ψυχολογικά καθώς επίσης και οικονομικά. Κατά τη διάρκεια τέτοιων χρόνων, αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς για τη δουλειά τους και αισθάνονται την ανάγκη να εργαστούν για να διατηρήσουν τον τρόπο ζωής τους. Οι καταναλωτές προσαρμόζουν επίσης τη συμπεριφορά και τις συνήθειες των αγορών τους, για να είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες οικονομικές καταστάσεις.

Λέγεται ότι η πιο βασική στρατηγική επιχείρησης που σχετίζεται με την πολιτική προϊόντων κατά τη διάρκεια των περιόδων κρίσης είναι να αποσύρει τα αδύνατα προϊόντα από την αγορά. Είναι περαιτέρω ενδεδειγμένο να διατεθεί πρόσθετη προσπάθεια στην έρευνα και την ανάπτυξη για την υποστήριξη νέων προϊόντων. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις που ξόδεψαν αναλογικά περισσότεροι σε R&D, βρέθηκαν για να αποδίδουν σημαντικά από άλλες. Εντούτοις, αυτό πρέπει πάλι να αντιμετωπιστεί ως μακροπρόθεσμη στρατηγική.

Μια οικονομική κρίση αναγκάζει μια σημαντική αλλαγή στις αποφάσεις τιμών των επιχειρήσεων, συνήθως στην κατεύθυνση των μειώσεων. Η λογική είναι να αυξηθεί ο όγκος πωλήσεων βραχυπρόθεσμα, αλλά αυτή η στρατηγική μπορεί να προκαλέσει σοβαρή ζημιά σε μια επιχείρηση μακροπρόθεσμα με τη μείωση της αποδοτικότητας.

Θα μπορούσε επίσης να βλάψει την εικόνα του εμπορικού σήματος και οι πελάτες να αντισταθούν στις κινήσεις για να επιστρέψουν σε προηγούμενα επίπεδα τιμών όταν τελειώσει η κρίση. Η στρατηγική τιμολόγησης πρέπει να ενσωματωθεί με άλλες πρωτοβουλίες του μίγματος marketing κατά τη διάρκεια της περιόδου της κρίσης.

Οι αλλαγές που κάνουν οι επιχειρήσεις στις στρατηγικές προώθησης κατά τη διάρκεια μιας κρίσης έχει επίσης μεγάλο ενδιαφέρον. Έχει αποδειχθεί ότι εκείνοι που αυξάνουν ή που διατηρούν το επίπεδο διαφήμισής τους θα αυξήσουν τις πωλήσεις, το μερίδιο εισόδων και αγοράς κατά τη διάρκεια και μετά από μιας οικονομική ύφεσης. Επειδή οι καταναλωτές αναμένεται να ψωνίζουν πιο λογικά κατά βίωση μιας μείωσης στην αγοραστική δύναμή τους κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι διαφημιστικές καμπάνιες πρέπει να υπογραμμίσουν λογικά κίνητρα όπως η ασφάλεια, η αξιοπιστία, και διάρκεια, παρά η εικόνα και η θέση.

Τέλος όσον αφορά το στοιχείο της τοποθέτησης του μίγματος marketing, η αποβολή των ασύμφωνων μεσαζόντων από τα μέλη των διαύλων διανομής και η αναδιανομή των λιγοστών πόρων επιχείρησης στα πιο αποδοτικά μέλη των καναλιών είναι η πιο κατάλληλη στρατηγική σε περιόδους κρίσης. Εντούτοις, δεδομένου ότι οι αποφάσεις αυτού του είδους απαιτούν συχνά τις μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, πρέπει να ληφθούν προσεκτικά. Οι επιλεγμένοι εναλλακτικοί διάυλοι διανομής, με το μείωση των λειτουργικών δαπανών και τη βελτίωση της συνεργασίας μέσα στο κανάλι, μπορούν σαφώς να έχουν θετικές επιπτώσεις στην απόδοση επιχείρησης.⁴⁰

Διαβάζοντας μέχρι τώρα την μελέτη καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα:

- Η Easy Jet επικεντρώνεται σε δύο στρατηγικές πρώτον στην ηγεσία κόστους, δηλαδή έχει επιτύχει χαμηλά κόστη με το να μην παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες και με το να μην έχει πολλά λειτουργικά έξοδα. Με αυτό τον τρόπο έχει χαμηλές τιμές και έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι για τις επιπρόσθετες υπηρεσίες.

⁴⁰ Koksai M. H. and Ozgul E. , 2007

- Δεύτερον η εταιρεία επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση από τις άλλες εταιρείες πάλι με βάση την τιμή αλλά και σε άλλους τομείς. Όπως την προσπάθεια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες, όπως τα Internet café. Ο σκοπός αυτής της κίνησης ήταν να επιτύχει μεγαλύτερη διαφήμιση, αναγνωρισιμότητα αλλά και μεγαλύτερα κέρδη.
- Η εταιρεία συγκεκριμένα έκανε εστίαση σε αυτές τις δύο στρατηγικές, εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό και συγχρόνως προσπάθησε να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και να τις ικανοποιήσει διαφοροποιώντας τη θέση της από τον ανταγωνισμό.

Στρατηγικές επίτευξης Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος⁴¹

	ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΓΟΡΑ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΤΜΗΜΑ(ΤΑ)	ΕΣΤΙΑΣΗ	

- Η εταιρία θα πρέπει να επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες.

⁴¹ Porter, M., Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985

Τέλος, οι βασικές ανταγωνιστικές τακτικές της εταιρείας θα πρέπει να είναι οι εξής:

- Χαμηλές τιμές σε σχέση με ανταγωνισμό.
- Στενή επαφή με πελάτες.
- Προσπάθεια ενίσχυσης του Brand name μέσω της συνεχούς προσπάθειας να ακούγεται το όνομα της εταιρείας από τη συμμετοχή της σε διάφορα γεγονότα που έχουν πάντα σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Υιοθέτηση του ρόλου του αδικημένου.
- Αθέμιτος ανταγωνισμός, αθέμιτη διαφήμιση. Δυσφήμιση ανταγωνιστών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση μας μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- **Καινοτομία.** Η εταιρία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες για να παρέχει στους πελάτες τις περισσότερες εφικτές επιλογές, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει καθημερινά τα κόστη της. Με τη δημιουργία νέων τεχνολογιών αιχμής, οι επιβάτες γλιτώνουν αρκετό χρόνο, αφού τους επιτρέπει να έχουν πρόσβαση σε οτιδήποτε χρειάζονται σχετικά με τις ταξιδιωτικές τους ανάγκες
- **Επιχειρηματικότητα.** Η Easy Jet συνεχώς ανανεώνεται και δημιουργεί συνεχώς νέες προτάσεις όπως με τα Ίντερνετ καφέ. Προσπαθεί συνέχεια να προβλέπει το μέλλον, βλέπει λοιπόν την έξαρση του Ίντερνετ και ότι σε λίγο όλα θα εξυπηρετούνται μέσω αυτού γι' αυτό σχεδίασε μια άριστη σελίδα και συνέχεια ερευνά και άλλα πράγματα σε σχέση με αυτήν. Η Easy Jet Αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές αλλά και τα χτυπήματα του ανταγωνισμού , όπως την αλλαγή του νόμου από την ευρωπαϊκή ένωση, ή την απόφαση της Ελβετικής κυβέρνησης
- **Οργανωσιακή Μάθηση- Απόκτηση Δυνατοτήτων.** Η εταιρεία διαφοροποιήθηκε από τις άλλες εταιρείες πάλι με βάση την τιμή αλλά και σε άλλους τομείς, όπως την προσπάθεια ενασχόλησης με άλλες δραστηριότητες , όπως τα Ίντερνετ café, ο σκοπός αυτής της κίνησης ήταν να επιτύχει μεγαλύτερη διαφήμιση, αναγνωρισιμότητα αλλά και μεγαλύτερα κέρδη. Η εταιρεία συγκεκριμένα έδωσε βαρύτητα σε αυτές τις δύο στρατηγικές , εστιάζοντας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς προσπαθώντας να γίνει ηγέτης κόστους σε αυτό και συγχρόνως προσπάθησε να εντοπίσει τις ιδιαίτερες ανάγκες αυτού του τμήματος και να τις ικανοποιήσει διαφοροποιώντας τη θέση του από τον ανταγωνισμό.
- **Τιμή:** Η Easy Jet επικεντρώνεται σε δύο στρατηγικές πρώτον στην ηγεσία κόστους, δηλαδή έχει επιτύχει χαμηλά κόστη με το να μην παρέχει επιπρόσθετες υπηρεσίες με το να μην έχει πολλά λειτουργικά έξοδα , και έτσι με αυτόν τον τρόπο έχει χαμηλές τιμές, τις χαμηλότερες στην αγορά. Με αυτό τον τρόπο έχει επιτύχει να αποκτήσει ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι επιπρόσθετες υπηρεσίες

Οι προτάσεις που έχουμε να κάνουμε είναι οι ακόλουθες:

- Διεύρυνση του δικτύου των αεροδρομίων που χρησιμοποιεί η εταιρία
- Προσέλκυση νέων πελατών
- Εξαγορά μικρότερων επιχειρήσεων χαμηλού κόστους
- Αύξηση επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Παροχή πρόσθετων υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό (π.χ. μεταφορά με οχήματα της εταιρίας στο κέντρο των πόλεων προορισμών)
- Σύναψη συμφωνιών με εταιρίες καυσίμων ώστε να μειωθεί το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης
- Σύνταξη νέου τριετούς επιχειρηματικού πλάνου δράσης για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης Το επιχειρηματικό πλάνο δράσης χαρτογραφεί την πορεία και τον προσδιορισμό μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένους όρους για τους πρώτους δώδεκα μήνες και σε γενικούς όρους για τον δεύτερο και τρίτο χρόνο των εργασιών της επιχείρησης⁴²
- Προβολή οικολογικής συνείδησης με αντικατάσταση των κανονικών αεροσκαφών με «πράσινα» αεροσκάφη.

⁴² Παπαδόπουλος Δημήτρης& Λαζαρίδης Γιάννης. Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τόμος Α: Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής , (2002) Θεσσαλονίκη, σελ. 215

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ansoff, H. I. (1989), *The new corporate strategy*, N.Y.: John Wiley & Sons
2. Baker M., (2003), *The Marketing Book*, Oxford: Butterworth Heinemann.
3. Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, (1994), *Marketing, concepts and strategies*”, 2nd European Edition, Houghton Mifflin
4. Hanna N. and Dodge H. R. (1995), *Pricing- Policies and Procedures*, London: Macmillan Press
5. Fifield, (1992), *Marketing strategy*, Butter worth – Heinenaman, σελ.239
6. Jim Blythe (2001), *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
7. Kotler P. and Keller K., (2009), *Marketing management*, 13th ed. Prentice-Hall
8. Koksas M. H. and Ozgul E. (2007), “The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 25 No. 4., pp. 326-342
9. Mc Gee J. and S. Segal-Horn- (1990), *Strategic Space And Industry Dynamics*, *Journal of Marketing Management*
10. Montana P. & Charnov B., (2005), *Μάνατζμεντ*”, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος
11. Γιαννάτος, Γ., (2002), *Strategic Planning*, Τεκδοτική ΣΕΛΚΑ – 4M,
12. Δρακοπούλου Χ., (2007), *Μελέτη Περίπτωσης*, Πάντειο Πανεπιστήμιο Πειραιάς
13. Ζαβλανός Μ. , (2002), *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
14. Μάλλιαρης Π., (1990), *Εισαγωγή στο Marketing*, 2nd edition, Α.Σταμούλη, Αθήνα
15. Μάντζαρης Γ., (2003) *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα 2003
16. Καζάζης Ν., (2000), *Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 68
17. Κυριαζόπουλος Π. Γ. (1992), *Εφαρμοσμένο Marketing*, Αθήνα: Σύγχρονη
18. Μυλωνάκης Ι., Σιώμος Γ., 2008, “*Μάρκετινγκ Ι Τόμος Β – Συμπεριφορά Καταναλωτή*,”
19. Παπαδάκης Β.,(1998) , *Στρατηγική των Επιχειρήσεων Ελληνική & Διεθνής εμπειρία* , 2nd edition, Ευγ Μπένος, Αθήνα ,σελ.200-205

20. Παπαδόπουλος Δημήτρης & Λαζαρίδης Γιάννης. Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Τόμος Α: Βασικές Έννοιες Χρηματοοικονομικής, (2002) Θεσσαλονίκη
21. Σιώμκος, Γ. 1995, “ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”, Σταμούλης: Πειραιάς, σελ. 22
22. Τερζίδης (1992), Κ. Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
23. Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α., (1996), ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-MANAGEMENT, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

24. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

25. www.babylon.com/definition/EasyJet/Greek - 14k -
26. www.epr.gr/release/115192/ - 27k -
27. <http://www.bluewavemag.com/blueart53.htm>
28. *Ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2008), Easy Jet, Ανακτήθηκε από www.wikipedia.gr*
29. Παλληκαράκης Ε., (2006), *Παρουσίαση Εταιριών Κλάδου*, Ανακτήθηκε 02/01/08 από <http://www.forthnet.gr>
30. Times on Line (2008), Southwest, ανακτήθηκε 05/02/08 από http://business.timesonline.co.uk/tol/business/specials/rich_list/
31. Bluewave (2008), *Southwest Airlines: άμογη στρατηγική συστηματικά*, ανακτήθηκε
32. Easy Jet, (2009), Γενικά Στοιχεία για την Εταιρία, Ανακτήθηκε από www.easyjet.com
33. www.europa.com
34. www.inews.gr/37/EasyJet-ptosi-50-sta-etisia-kerdi.htm
35. www.lasithinews.gr/News.aspx?ArtId=2088&Easy%20Jet%20:%20%CE%A0%CF%84%CF%8E%CF%83%CE%B7%20%CE%BA%CE%B5%CF%81%CE%B4%CF%8E%CE%BD%20%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%AC%2050%20%20%CE%B3%CE%B9%CE%B1%20%CF%84%CE%BF%20%CE%AD%CF%84%CE%BF%CF%82%20%CF%87%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B7%CF%82%202008%20-%202009
36. europedia.moussis.eu/discus/discus-1209314940-229888-16073.tkl?lang=gr