



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

***Στρατηγική Ανάλυση Εταιρείας Κλάδου
Αερομεταφορών***

Άγγελος Βέργος

Πειραιάς 2018



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο

Στρατηγική Ανάλυση Εταιρείας Κλάδου Αερομεταφορών

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή..... 

Όνοματεπώνυμο..... *Αγγελος Βέρκος*

Ημερομηνία..... *4 - 5 - 18*

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς στο πλαίσιο απόκτησης μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Για το λόγο αυτό, κάποια από τα στοιχεία που περιλαμβάνονται σε αυτή, ενδέχεται να μην είναι ακριβή, καθώς προέρχονται αποκλειστικά και μόνο από ανοιχτές πηγές.

Αφιερώνεται
Στη σύζυγο μου Κωνσταντίνα

Στρατηγική Ανάλυση Εταιρείας Κλάδου Αερομεταφορών

Άγγελος Βέργος

Σημαντικοί όροι: υπόδειγμα στρατηγικού management, φυσικό περιβάλλον, έμμεσο περιβάλλον, άμεσο περιβάλλον, ανάλυση PEST, υπόδειγμα των πέντε συν μια (5+1) δυνάμεων του Porter, ανάλυση SWOT, μήτρα TOWS, κλάδος αερομεταφορών, Aegean Airlines

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σημερινό πολυτάραχο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι αεροπορικές μεταφορές αποτελούν το ταχύτερο μέσο μεταφοράς ανθρώπων και εμπορευμάτων στον κόσμο. Παρά τις δυσμενείς επιδράσεις των γεγονότων μετά τις 11 Σεπτεμβρίου 2001 και των μέτρων που επακολούθησαν αυτών, ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει ανάπτυξη η οποία φαίνεται να διατηρείται για το χρονικό διάστημα των επόμενων είκοσι ετών. Η απελευθέρωση της αγοράς μετά το 1992 οδήγησε στην εμφάνιση πολλών νέων εταιρειών αερομεταφορών, πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται ως Low Cost Carriers, καθιστώντας δριμύτερο τον ανταγωνισμό. Γίνεται αντιληπτό πως η κερδοφορία κάθε εταιρείας του κλάδου, αλλά ακόμη και η ίδια η επιβίωση αυτής, θα κριθεί από την αποτελεσματική ανάλυση και ανίχνευση των σημαντικών δρώντων παραγόντων, εξωτερικών και εσωτερικών, και τη διαμόρφωση στρατηγικών βασισμένων στα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής.

Στην παρούσα εργασία υλοποιείται μια προσπάθεια ανάλυσης του περιβάλλοντος της Aegean Airlines, της εταιρείας ηγέτη στην Ελληνική αγορά των αερομεταφορών. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες της θεωρίας και της μεθοδολογίας στην οποία βασίζεται η ανάλυση. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται το ιστορικό, το νομικό πλαίσιο και η παρούσα κατάσταση του κλάδου των αερομεταφορών στην Ελλάδα, όπως και οι βασικοί δείκτες μέτρησης επίδοσης των εταιρειών αυτού. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια πρώτη επαφή με την Aegean Airlines, μέσω της ιστορίας, της δομής, του οράματος, της αποστολής και των αξιών, και τέλος τις διακρίσεις

της. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η έναρξη της ανάλυσης, αρχής γενομένης από το φυσικό εξωτερικό περιβάλλον και συνεχίζοντας με το έμμεσο. Ακολουθεί στο πέμπτο κεφάλαιο η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στο έκτο ολοκληρώνεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος, με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Στο έβδομο κεφάλαιο χρησιμοποιούνται τα στοιχεία των προηγούμενων κεφαλαίων για την ανάλυση SWOT και την ανάδειξη της παρούσας στρατηγική της εταιρείας, στο πλαίσιο του υποδείγματος του Στρατηγικού Management. Τέλος στο όγδοο κεφάλαιο, παρατίθενται οι εναλλακτικές στρατηγικές βασισμένες στη ανάλυση SWOT και κάνοντας χρήση της μεθοδολογίας της μήτρας TOWS.

Strategic Analysis of Aviation Industry's Company

Angelos Vergos

Significant terms: strategic management model, natural environment, societal environment, task environment, PEST analysis, model of five plus one (5 + 1) Porter forces, SWOT analysis, TOWS matrix, aviation industry, Aegean Airlines

SUMMARY

In today's turbulent and globalized environment, air transport is the fastest means of transporting people and goods in the world. Notwithstanding the adverse effects of the events after 11 September 2001 and the subsequent measures, the aviation industry is experiencing growth which appears to be sustained over the next twenty years. The liberalization of the market after 1992 has led to the emergence of many new airline companies, many of which operate as Low Cost Carriers, making competition even stiffer. It is perceived that the profitability of each company in the industry, but even its own survival, will be judged by the effective analysis and detection of its important factors, external and internal, and the formulation of strategies based on the results of this analysis.

In this thesis, an effort is made to analyze the environment of Aegean Airlines, the leader in the Greek air transport market. The first chapter is an introduction to the basic concepts of the theory and methodology on which the analysis is based. The second chapter presents the historical background, the legal framework and the current state of the aviation industry in Greece and lists the key performance indicators of the companies in it. In the third chapter, there is a first contact with Aegean Airlines through its history, structure, vision, mission and values, and finally its distinctions. The fourth chapter begins the analysis, starting from the natural external environment and continuing with the societal. In the fifth chapter follows the analysis of the task environment, while in the sixth, the detection of the environment is completed with the analysis of the internal environment. In the seventh chapter, the data from the previous chapters are used, in the framework of the Strategic Management model, for the SWOT analysis and the

emergence of the current strategy of the company. Finally, in the eighth chapter, alternative strategies are presented, based on SWOT analysis and using the TOWS matrix methodology.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα επιθυμούσα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την εμπιστοσύνη που επέδειξε στο πρόσωπό μου με την ανάθεση της, την καθοδήγηση και το χρόνο που αφιέρωσε στην διόρθωση αυτής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του προγράμματος, κύριο Λεωνίδα Χυτήρη για την αμέριστη υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου σε αυτό. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του προγράμματος για τις γνώσεις που αποκόμισα μέσα από αυτό.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
Πίνακας 1.1: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	9
Πίνακας 1.2: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Διεθνούς Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	11
Πίνακας 1.3: Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού	15
Πίνακας 1.4: Υπόδειγμα πίνακα EFAS και IFAS	22
Πίνακας 1.5: Υπόδειγμα μήτρας TOWS	24
Πίνακας 2.1: Αεροπορικές εταιρείες με δραστηριότητα στην Ελλάδα	33
Πίνακας 2.2: Αεροδρόμια της Ελλάδας	35
Πίνακας 5.1: Μεριδία αγοράς εταιρειών – φορέων επίγειας εξυπηρέτησης	81
Πίνακας 5.2: Πωλήσεις εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας ανταλλακτικών & παροχής υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης	82
Πίνακας 5.3: Συμπεράσματα ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος	87
Πίνακας 6.1: Μέτοχοι Aegean Airlines	90
Πίνακας 6.2: Αεροσκάφη της Aegean Airlines	91
Πίνακας 6.3: Κατανομή εργαζομένων ανά είδος σύμβασης και φύλο	96
Πίνακας 6.4: Κατανομή εργαζομένων ανά είδος απασχόλησης και φύλο	96
Πίνακας 7.1: Πίνακας EFAS Aegean Airlines	116
Πίνακας 7.2: Πίνακας IFAS Aegean Airlines	117
Πίνακας 8.1: Μήτρα TOWS Aegean Airlines	132

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο του Στρατηγικού Management	3
Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές	6
Διάγραμμα 1.3: Ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter	13
Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO	16
Διάγραμμα 1.5: Βασικές οργανωτικές δομές	18
Διάγραμμα 1.6: Τυπική αλυσίδα αξίας οργανισμού	20
Διάγραμμα 1.7: Τυπική αλυσίδα αξίας προϊόντος	21
Διάγραμμα 2.1: Δίκτυο Hub and Spoke	28
Διάγραμμα 2.2: Αεροδρόμια της Ελλάδας	34
Διάγραμμα 3.1: Σήμα της Aegean Airlines	42
Διάγραμμα 4.1: Στόχοι του C.O.R.S.I.A	51
Διάγραμμα 4.2: Εκτροπή πτήσεων της Qatar Airways μετά το εμπάργκο του Ιουνίου 2016	54
Διάγραμμα 4.3: Σχέση μεταξύ Α.Ε.Π. και αερομεταφορών	56
Διάγραμμα 4.4: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Ελλάδας 1961 - 2016. (δολ.)	57
Διάγραμμα 4.5: Κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Ελλάδας 1961 - 2016.(δολ.)	57
Διάγραμμα 4.6: Κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Προορισμών Aegean Airlines 1961 - 2016.(δολ.)	58
Διάγραμμα 4.7: Πρόβλεψη ρυθμού ανάπτυξης πραγματικού Α.Ε.Π.	58
Διάγραμμα 4.8: Πρόβλεψη ρυθμού ανάπτυξης πραγματικού Α.Ε.Π. κατά περιοχή	59

Διάγραμμα 4.9: Κόστος καυσίμου του κλάδου αερομεταφορών σε σχέση με το κέρδος 2002 - 2018.	61
Διάγραμμα 4.10: Πρόβλεψη κόστους καυσίμου	62
Διάγραμμα 4.11: Ροπή προς τα αεροπορικά ταξίδια σε Ευρώπη	63
Διάγραμμα 4.12: Χώρες με τη θετικότερη – αρνητικότερη μεταβολή εργατικού δυναμικού	64
Διάγραμμα 4.13: Πρόβλεψη μεταβολής της μεσαίας τάξης σε εκατομμύρια ατόμων.	64
Διάγραμμα 4.14: Πρόβλεψη αφίξεων τουρισμού Π.Ο.Τ. 1	65
Διάγραμμα 4.15: Πρόβλεψη αφίξεων τουρισμού Π.Ο.Τ. 2	66
Διάγραμμα 4.16: Παγκόσμια κυκλοφορία σε RPK σε σχέση με σημαντικά γεγονότα	67
Διάγραμμα 4.17: Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Ευρώπη	69
Διάγραμμα 4.18: Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Μέση Ανατολή	70
Διάγραμμα 4.19: Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Αφρική	71
Διάγραμμα 5.1: Τμήματα κατασκευής αεροσκάφους Boeing 787.	80
Διάγραμμα 5.2: Ιστοσελίδα κρατήσεων εισιτηρίων	84
Διάγραμμα 5.3: Ιστοσελίδα κρατήσεων εισιτηρίων - συγκρίσεων τιμών	85
Διάγραμμα 6.1: Βάσεις και δίκτυο Aegean Airlines	93
Διάγραμμα 6.2: Διαφήμιση «ζειμπέκικο» της Aegean Airlines	94
Διάγραμμα 6.3: Διαφήμιση «χαιρετισμός» της Aegean Airlines	94
Διάγραμμα 6.4: Διαφήμιση «Η Ελλάδα από τους Έλληνες» της Aegean Airlines	95

Διάγραμμα 6.5: Αλυσίδα αξίας εταιρείας αερομεταφορών	97
Διάγραμμα 6.6: Οργανόγραμμα της Aegean Airlines	98
Διάγραμμα 6.7: Διαχείριση απόδοσης	103
Διάγραμμα 6.8: Δίκτυο Star Alliance	104
Διάγραμμα 7.1: Δείκτης Available Seat Kilometers – ASK	123
Διάγραμμα 7.2: Δείκτης Revenue Passenger Kilometers – RPK	124
Διάγραμμα 7.3: Δείκτης Revenue per Available Seat Kilometer	125
Διάγραμμα 7.4: Δείκτης Cost per Available Seat Kilometer	126
Διάγραμμα 7.5: Δείκτης Cost per Available Seat Kilometer No Fuel	126
Διάγραμμα 7.6: Δείκτης Passenger Yield	127

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

	ΣΕΛΙΔΑ
A.O.C.: Airports Operating Committee	99
A.S.K. ή A.S.M.: Available Seat Kilometer ή Available Seat Miles	38
A.T.O.: Approved Training Organization	100
C.C.: Charter Carrier	29
C.O.R.S.I.A.: Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation	50
C.R.M.: Customer Relation Management	28
D.A.Q.C.P.: De-Icing / Anti-Icing Quality Control Pool	99
E.A.S.A.: European Aviation Safety Agency	52
E.R.A.: European Regions Airline Association	44
F.F.P.: Frequent Flight Program	28
F.I.R.: Flight Information Region	26
F.S.C.: Full Service Carrier	27
H.A.T.T.A.: Hellenic Association of Travel and Tourist Agencies	105
H.S.: Harmonized System	27
I.A.T.A.: International Air Transport Association	26
I.C.A.O.: International Civil Aviation Organization	26
I.F.Q.P.: IATA Fuel Quality Pool	99
I.P.C.C.: Intergovernmental Panel on Climate Change	49
I.S.A.G.O.: IATA Safety Audit Ground Operation	97
L.C.C.: Low Cost Carrier	28

O.S.A.: Operational Safety Audit	44
P.E.S.T.: Political/legal - Economic – Sociocultural - Technological	8
Q.M.S.: Quality Management System	98
R.P.K. ή R.P.M.: Revenue Passenger Kilometers ή Revenue Passenger Miles	38
S.M.S.: Safety Management System	122
S.W.O.T.: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats	21
U.N.W.T.O.: United Nations World Tourism Organization	65
V.R.I.O.: Value – Rareness – Imitability – Organization	16
A.E.Π.: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν	56
A.μ.ε.Α.: Άτομα με ειδικές Ανάγκες	97
Δ.Ο.Π.Α.: Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας	26
Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο	42
E.A.B.: Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία	82
E.O.T.: Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού	106
ΕΛ.ΠΕ.: Ελληνικά Πετρέλαια	83
I.Κ.: Ισλαμικό Κράτος	54
M.Κ.Ο.: Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις	55
Π.Ο.Τ.: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού	65
Σ.Δ.Ε.: Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδας	99
Σ.Ε.Τ.Ε.: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων	105
Υ.Π.Α: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας	31

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛΙΔΑ
Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	vii
Κατάσταση Πινάκων	viii
Κατάσταση Διαγραμμάτων	ix
Κατάσταση Ακρωνυμίων	xii
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	1
1.1 Στρατηγική Ανάλυση	1
1.2 Στρατηγικό Management	2
1.2.1 Ορισμός Στρατηγικού Management	2
1.2.2 Εξέλιξη του Στρατηγικού Management	4
1.2.3 Αναγκαιότητα του Στρατηγικού Management	5
1.2.4 Οφέλη του Στρατηγικού Management	5
1.3 Μέθοδος της Στρατηγικής Ανάλυσης	6
1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	7
1.3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	7
1.3.2.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος	7
1.3.2.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	8
1.3.2.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	12
1.3.3 Εσωτερικό Περιβάλλον	15
1.3.3.1 Πόροι	15
1.3.3.2 Δομή	17

1.3.3.3 Κουλτούρα	19
1.3.4 Αλυσίδα Αξίας	19
1.3.5 Ανάλυση SWOT	21
1.3.6 Ανάλυση με τη χρήση πινάκων EFAS και IFAS	21
1.3.6 Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS	23
Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου	25
Κεφάλαιο 2: Κλάδος Αερομεταφορών	26
2.1 Ιστορικό	26
2.2 Κατηγορίες Αεροπορικών Εταιρειών	27
2.3 Οι αερομεταφορές στην Ελλάδα	29
2.3.1 Ιστορικό	29
2.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο	31
2.4 Αερομεταφορείς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα	31
2.5 Αεροπορική Υποδομή Ελλάδας	34
2.6 Δείκτες μέτρησης επίδοσης κλάδου αερομεταφορών	38
Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου	39
Κεφάλαιο 3: Η εταιρεία	40
3.1 Γενικά	40
3.2 Ιστορικό	40
3.3 Διοίκηση	42
3.4 Όραμα της εταιρείας	43
3.5 Αποστολή της Εταιρείας	43
3.6 Αξίες της Εταιρείας	43

3.7 Διακρίσεις	44
Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου	48
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Φυσικού και Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Εταιρείας Aegean Airlines	49
4.1 Ανάλυση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος	49
4.2 Ανάλυση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	51
4.2.1 Political – legal	51
4.2.2 Economic	56
4.2.3 Sociocultural	62
4.2.4 Technological	68
Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου	73
Κεφάλαιο 5: Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Εταιρείας Aegean Airlines	74
5.1 Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος	74
5.1.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	74
5.1.1.1 Απαιτήσεις σε κεφάλαιο	74
5.1.1.2 Οικονομίες κλίμακος	75
5.1.1.3 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής	75
5.1.1.4 Αναμενόμενη αντίδραση	75
5.1.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	76
5.1.2.1 Πλοίο	76
5.1.2.2 Τραίνο	77
5.1.2.3 Αυτοκίνητο	77
5.1.2.4 Λεωφορείο	78

5.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	78
5.1.3.1 Κατασκευαστές αεροσκαφών	79
5.1.3.2 Αεροδρόμια	80
5.1.3.3 Υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης.	81
5.1.3.4 Επιχειρήσεις εμπορίας ανταλλακτικών και παροχής τεχνικής υποστήριξης	82
5.1.3.5 Επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων	83
5.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	83
5.1.4.1 Ταξιδιωτικά γραφεία	83
5.1.4.2 Πλατφόρμες κρατήσεων	84
5.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	85
5.1.5.1 Προϊόν	85
5.1.5.2 Αριθμός ανταγωνιστών	86
5.1.6 Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων	86
5.2 Συμπέρασμα ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος	87
Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου	88
Κεφάλαιο 6: Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Aegean Airlines	89
6.1 Πόροι	89
6.1.1 Απτοί πόροι	89
6.1.1.1 Χρηματοοικονομικοί πόροι	89
6.1.1.2 Υποδομή, εξοπλισμός και τοποθεσία	90
6.1.2 Μη απτοί πόροι	93
6.1.3 Ανθρώπινοι πόροι	95

6.2 Αλυσίδα Αξίας	96
6.2.1 Δομή	97
6.2.1.1 Το οργανόγραμμα της εταιρείας	97
6.2.1.2 Συμμόρφωση	98
6.2.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού	100
6.2.3 Ανάπτυξη τεχνολογίας	100
6.2.3 Ανάπτυξη τεχνολογίας	101
6.2.5 Διαχείριση Εισροών	102
6.2.6 Λειτουργίες	103
6.2.7 Διαχείριση Εκροών	105
6.2.8 Marketing και Πωλήσεις	105
6.2.9 Εξυπηρέτηση	106
Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου	107
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση SWOT	108
7.1 Ευκαιρίες	108
7.1.1 Αύξηση τουριστικής κίνησης παγκοσμίως	108
7.1.2 Θετικές προβλέψεις ελληνικής οικονομίας	108
7.1.3 Αύξηση ζήτησης για πτήσεις μεταξύ Μέσης Ανατολής – Αφρικής και Ευρώπης	109
7.1.4 Οικονομική ανάπτυξη Ασίας	109
7.1.5 Συνεχώς μειούμενο κόστος καυσίμου	109
7.2 Απειλές	110
7.2.1 Κόστος συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις	110

7.2.2 Αστάθεια στη Μέση Ανατολή	110
7.2.3 Μη επαρκές εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό για πρόσληψη	111
7.2.4 Επιθετική στάση της Τουρκίας στην ΝΑ Μεσόγειο	111
7.2.5 Επιπτώσεις του Brexit στον τουρισμό	111
7.3 Δυνάμεις	112
7.3.1 Συμμετοχή στη συμμαχία Star Alliance	112
7.3.2 Μικρή ηλικία στόλου αεροσκαφών και αυτονομία συντήρησης αεροσκαφών	112
7.3.3 Δυνατή Επωνυμία	113
7.3.4 Υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση	113
7.3.5 Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών	113
7.4 Αδυναμίες	114
7.4.1 Έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας	114
7.4.2 Υψηλή τιμή εισιτηρίου σε σχέση με τις L.C.C.	114
7.5 Ανάλυση με τη χρήση πινάκων EFAS και IFAS	115
7.5.1 Πίνακας EFAS	115
7.5.2 Πίνακας IFAS	117
7.6 Υφιστάμενη στρατηγική Aegean Airlines	118
7.6.1 Αποστολή Aegean Airlines	118
7.6.2 Σκοποί Aegean Airlines	118
7.6.3 Υφιστάμενη επιχειρησιακή στρατηγική Aegean Airlines	119
7.6.4 Υφιστάμενη επιχειρηματική στρατηγική Aegean Airlines	120
7.6.5 Πολιτικές Aegean Airlines	121

7.6.6 Προγράμματα Aegean Airlines	122
7.6.7 Διαδικασίες Aegean Airlines	122
7.6.8 Απόδοση Aegean Airlines	123
7.7 Βασικές ικανότητες - Σημεία Υπεροχής - Διακριτή Υπεροχή	127
Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου	128
Κεφάλαιο 8: Προτάσεις - Συμπεράσματα	129
8.1 Προτάσεις εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS	129
8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO	129
8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST	130
8.1.3 Εναλλακτικές στρατηγικές WO	130
8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT	131
8.2 Συμπεράσματα	134
Βιβλιογραφία 8ου Κεφαλαίου	135
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	136

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Στρατηγική Ανάλυση

Σύμφωνα με το λεξικό «Longman Business English Dictionary», ως Στρατηγική Ανάλυση ορίζεται: «Η επιμελής εξέταση των περισσότερο σημαντικών πράγματων, τα οποία έχουν επιρροή στην επιτυχία ενός οργανισμού».¹ Το πρώτο στοιχείο του όρου είναι το επίθετο «Στρατηγική», το οποίο έχει λάβει πολλές ερμηνείες στο παρελθόν, λόγω της σημασίας που κατείχε στη διαμόρφωση της παγκόσμιας ιστορίας. Σύμφωνα με το Sun Tzu στο πασίγνωστο βιβλίο «Η Τέχνη του Πολέμου», η Στρατηγική ορίζεται ως *«το μεγάλο έργο του οργανισμού. Σε καταστάσεις ζωής ή θανάτου, είναι το Τάο (κινεζικός όρος για το μονοπάτι) της επιβίωσης ή της εξάλειψης. Η μελέτη της δεν μπορεί να εγκαταλειφθεί»*. Ενδείξεις της σημασίας της Στρατηγικής για την αρχαία Ελλάδα εντοπίζονται στην περιγραφή του Πελοποννησιακού Πολέμου από τον Θουκυδίδη, όπου διαφαίνεται η προσπάθεια για δημιουργία αναλογίας μεταξύ πόρων και στόχων από τις δύο τότε υπερδυνάμεις, την Αθήνα και τη Σπάρτη. Σήμερα, στο σύγχρονο «πεδίο μάχης» του επιχειρήν, η Στρατηγική ορίζεται ως *«ένα περιεκτικό σχέδιο για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών»*.

Το δεύτερο στοιχείο του όρου, η «Ανάλυση» ορίζεται ως ο διαχωρισμός των στοιχείων από τα οποία αποτελείται ένα Όλον, με σκοπό την επισήμανση, τη μελέτη τους χωριστά, την ερμηνεία αυτών και κατ' επέκταση του Όλου. Στην περίπτωση ενός οργανισμού, ως Όλον θεωρείται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αυτού. Γίνεται αντιληπτό ότι η Στρατηγική Ανάλυση αποτελεί μια διαδικασία μεθοδικού διαχωρισμού του περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε επιμέρους τμήματα και μελέτης των τμημάτων αυτών, με απώτερο σκοπό τον καθορισμό ενός σχεδίου για την υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή αποτελεί το πρώτο βασικό στοιχείο του Στρατηγικού Management. Η ανάλυση του τελευταίου θα κάνει ορατή την αναγκαιότητα της διαδικασίας της Στρατηγικής Ανάλυσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

¹ <https://www.ldoceonline.com/dictionary/strategic-analysis>

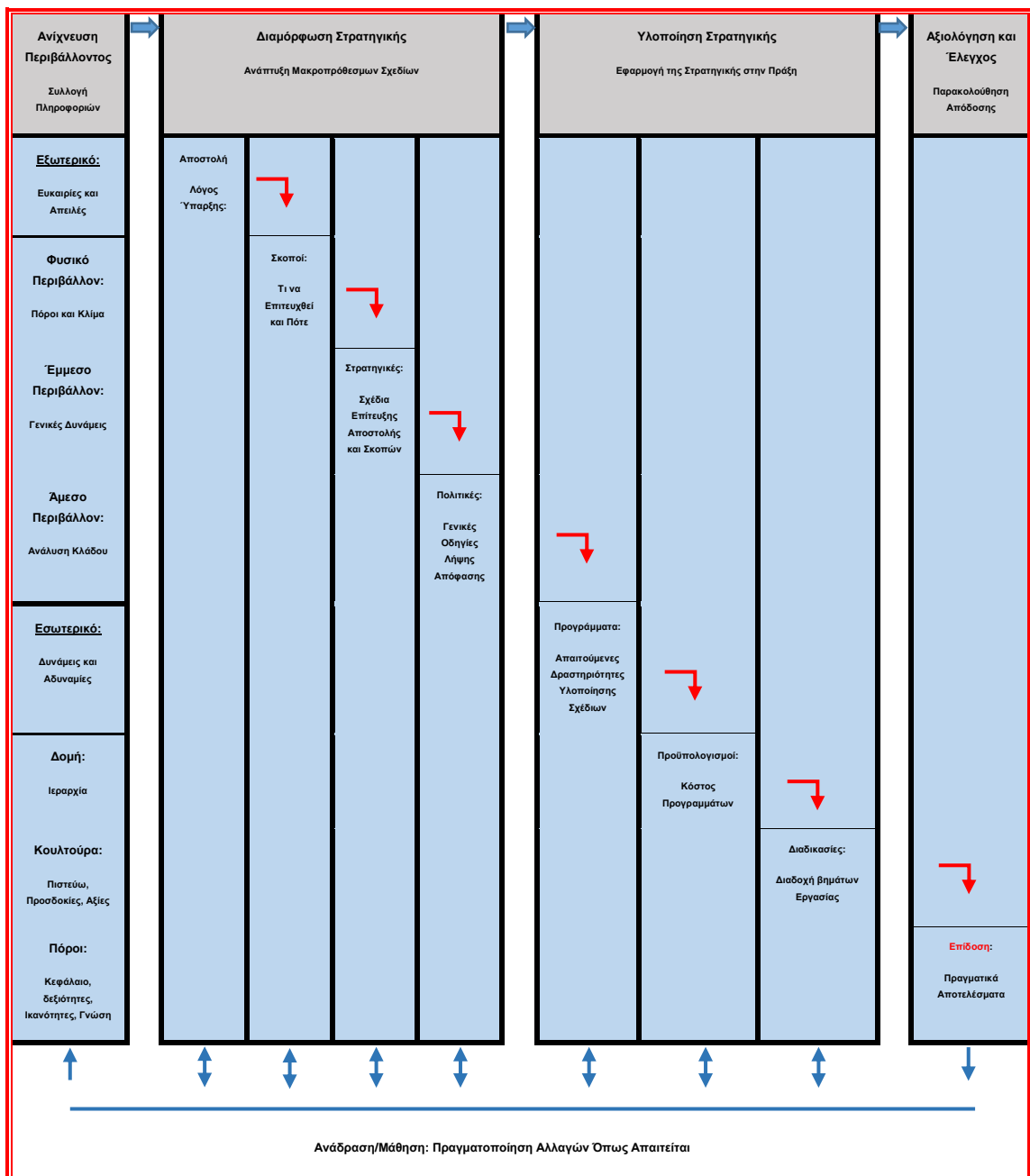
1.2 Στρατηγικό Management

1.2.1 Ορισμός Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management ορίζεται ως «*το σύνολο των αποφάσεων και πράξεων, οι οποίες καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα*».² Αποτελεί μια περιεκτική και συνεχή διαδικασία από τέσσερα (4) βασικά στοιχεία σύμφωνα με το Μοντέλο του Στρατηγικού Management όπως απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 1.1**:

- Στρατηγική Ανάλυση
- Διαμόρφωση Στρατηγικής
- Υλοποίηση Στρατηγικής
- Αξιολόγηση και Έλεγχος

² Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson: 5



Διάγραμμα 1.1: Μοντέλο του Στρατηγικού Management

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

Αρχικά αποτελούσε εργαλείο ανάπτυξης μόνο σε μεγάλους ομίλους και οργανισμούς που είχαν υπό τον έλεγχο τους αρκετές επιχειρήσεις. Η ανάγκη όμως για διαχείριση και αντιμετώπιση της «αβεβαιότητας» του πολυτάραχου και παγκοσμιοποιημένου πλέον περιβάλλοντος, καθώς και την αποφυγή μοιραίων επιχειρηματικών επιλογών που μπορούν να οδηγήσουν σε απώλεια εσόδων ή ακόμα και χρεοκοπία, οδήγησε στην υιοθέτηση του από τη συντριπτική πλειοψηφία των οργανισμών σήμερα.

1.2.2 Εξέλιξη του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management εξελίχθηκε στη σημερινή του μορφή μέσω τεσσάρων (4) φάσεων, κάθε μια εκ των οποίων αναφέρεται σε διαφορετικό βαθμό ενασχόλησης του προσωπικού ενός οργανισμού με αυτές, καθώς και όγκου πληροφοριών που απαιτείται για την επιτυχή ολοκλήρωσή τους. Οι τέσσερις αυτές φάσεις ήταν:

Φάση 1: Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός. Η απαίτηση για τον σχεδιασμό του προϋπολογισμού του επομένου έτους έθετε τους managers σε μια περίοδο παύσης της κανονικής ροής των εργασιών τους και προσπάθειας για εύρεση επιχειρηματικών σχεδίων που θα μπορούσαν να ενταχθούν σε αυτόν. Η χρήση πληροφοριών ήταν ιδιαίτερα περιορισμένη και κυρίως προέρχονταν από το εσωτερικό της επιχείρησης. Πρόκειται για μια διαδικασία εξαιρετικά απλοϊκή σε σχέση με το Στρατηγικό Management και επίσης χρονοβόρα δεδομένου ότι ο ορίζοντας της είχε εύρος μόνο ενός (1) έτους.

Φάση 2: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός. Ο ετήσιος σχεδιασμός του προϋπολογισμού δεν ήταν αρκετά ικανοποιητικός λόγω του μικρού του χρονικού ορίζοντα με αποτέλεσμα μια προσπάθεια για κατάθεση προτάσεων με πενταετή διάρκεια. Οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται είναι επίσης κατά κύριο λόγο εσωτερικές και συμπληρώνονται από κάποιες του εξωτερικού περιβάλλοντος σε ad hoc βάση. Τα προτεινόμενα επιχειρηματικά σχέδια συχνά συναγωνίζονταν για την απόκτηση κονδυλίων από τον προϋπολογισμό με αποτέλεσμα να λαμβάνουν χώρα ατελείωτες συσκέψεις για αξιολόγηση προτάσεων και υποστήριξη ιδεών. Απαιτούσε ένα μήνα πλήρους απασχόλησης και είχε χρονικό ορίζοντα τρία έως πέντε (3-5) έτη.

Φάση 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός. Η ανώτερη διοίκηση, απογοητευμένη από τα μη αποτελεσματικά πενταετή επιχειρηματικά σχέδια, αναλαμβάνει τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδίασης. Ο έντονος ανταγωνισμός και η αστάθεια στην αγορά οδηγεί σε ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων από το ανώτερο επίπεδο και υλοποίηση από το μεσαίο

και κατώτερο. Χρησιμοποιούνται πλέον εξωτερικοί σύμβουλοι, οι οποίοι παρέχουν τα μέσα για την συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών, καθώς και την εξαγωγή μελλοντικών τάσεων. Τα εξαγόμενα στρατηγικά σχέδια έχουν πενταετή χρονικό ορίζοντα και η συμμετοχή του κατωτέρου επιπέδου στελεχών στην ανάπτυξη τους είναι σχεδόν μηδαμινή.

Φάση 4: Στρατηγικό Management. Η ανώτερη διοίκηση αντιλαμβάνεται πως ακόμα και το καλύτερο σχέδιο είναι καταδικασμένο να αποτύχει εάν δεν απολαμβάνει της στήριξης του συνόλου ενός οργανισμού. Έτσι, συγκροτούνται ομάδες εργασίας από κάθε επίπεδο και τμήμα του οργανισμού, με τη βοήθεια εσωτερικών και εξωτερικών συμβούλων, με σκοπό την διαμόρφωση σχεδίων προς επίτευξη των τιθέμενων σκοπών. Πλέον δεν γίνεται προσπάθεια να προβλεφθεί το μέλλον αλλά να καταρτιστούν στρατηγικές για πιθανά σενάρια και ενδεχόμενα. Η πληροφορία, κάποτε προσβάσιμη μόνο από την ανώτερα διοίκηση, τώρα διαχέει όλο τον οργανισμό μέσω εσωτερικών δικτύων, καθιστώντας εμπλεκόμενο στη διαδικασία του Στρατηγικού Management, προσωπικό από κάθε επίπεδο.

1.2.3 Αναγκαιότητα του Στρατηγικού Management

Το Στρατηγικό Management προέκυψε ως μια ανάγκη άριστης διαχείρισης και αντιμετώπισης της «αβεβαιότητας» που επικρατεί στο ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον. Αποσκοπεί στην επίτευξη σκοπών που ποικίλουν από την επιβίωση του οργανισμού έως και την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας αξίας στον πελάτη. Το μέσο για να επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί είναι μια συνεχής προσπάθεια εναρμόνισης του οργανισμού στο περιβάλλον του, δηλαδή της στρατηγικής, της δομής και των διαδικασιών του. Το αποτέλεσμα είναι μια βελτίωση της επίδοσης, ήτοι της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του.

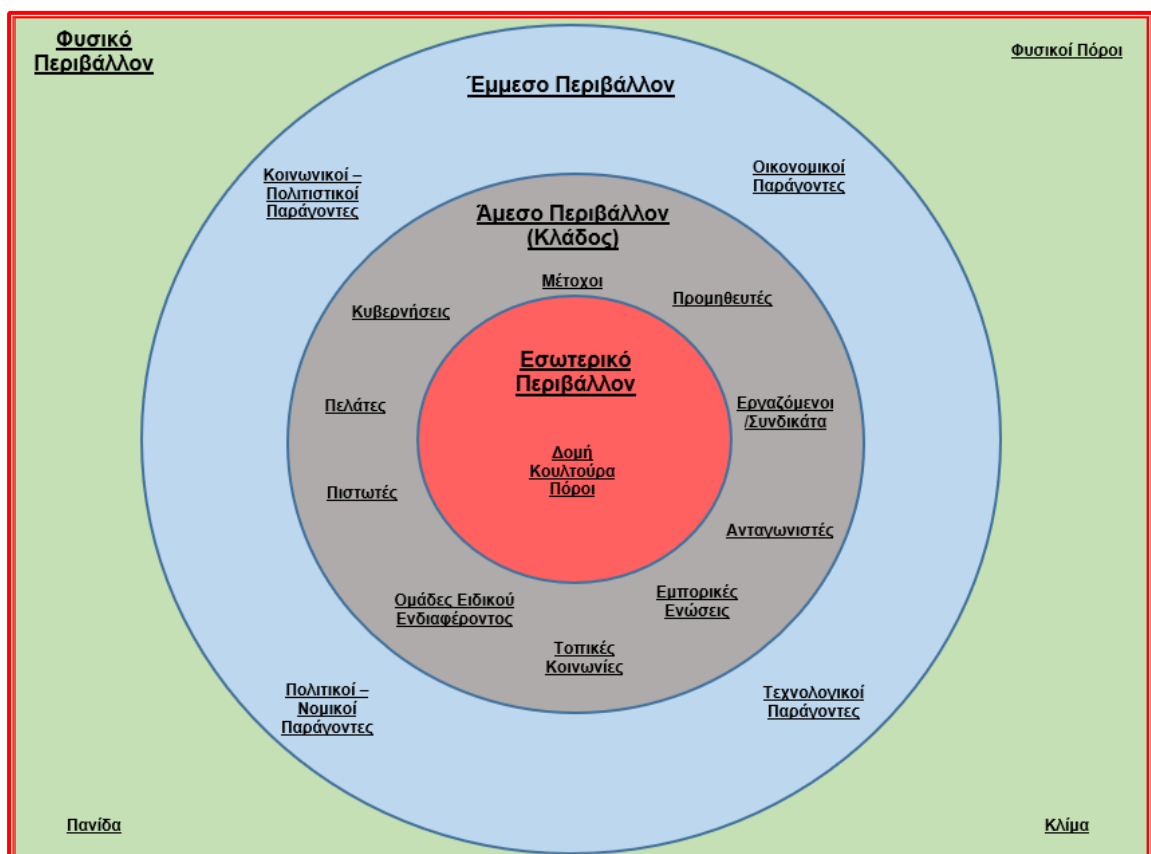
1.2.4 Οφέλη του Στρατηγικού Management

Η επιτυχής εφαρμογή του Στρατηγικού Management σε έναν οργανισμό, εκτός από τη βελτίωση της επίδοσης του, έχει ως αποτέλεσμα την καθαρότερη αίσθηση του στρατηγικού οράματος του οργανισμού. Με την έννοια «όραμα» αποδίδεται η ιδέα της ανώτερης διοίκησης για το πώς επιθυμεί να εξελιχθεί ο οργανισμός, τι προσδοκά να γίνει

αυτός στο μέλλον. Επίσης επιτυγχάνεται αυξημένη εστίαση στο τι είναι στρατηγικά σημαντικό για τον οργανισμό, ελαχιστοποιώντας έτσι την άσκοπη κατανάλωση χρόνου και πόρων για την επίτευξη μη σχετικών με την επίδοση στόχων. Τέλος, αποκτάται πλήρης εικόνα του ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, τόσο από την διαδικασία της Στρατηγικής Ανάλυσης όσο και από την ανάδραση που λαμβάνει από τα αποτελέσματα της στρατηγικής κατά τον Έλεγχο και Αξιολόγηση.

1.3 Μέθοδος της Στρατηγικής Ανάλυσης

Η Στρατηγική Ανάλυση σε πολλά συγγράμματα περιγράφεται και ως Ανίχνευση του Περιβάλλοντος. Αφορά στην παρακολούθηση, αξιολόγηση και διάχυση των πληροφοριών που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, όπως αποδίδεται σχηματικά στο **Διάγραμμα 1.2**.



Διάγραμμα 1.2: Εξωτερικό – Εσωτερικό Περιβάλλον και Μεταβλητές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να διαχωρισθεί σε:

- Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον
- Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον
- Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον

1.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το Φυσικό Εξωτερικό Περιβάλλον (Natural Environment) αποτελείται από τους φυσικούς πόρους, την χλωρίδα και πανίδα, καθώς και το κλίμα. Ο περιορισμός των πόρων αυτών καθώς και η ευαισθησία τους στην επίδραση των πράξεων του Ανθρώπου, τους έχουν ανάγει σε παράγοντες υψίστης σημασίας για την αιφόρο ανάπτυξη και την σταθερότητα, κλιματική και ενεργειακή, και κατ' επέκταση για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Το Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Societal Environment) αποτελείται από το κοινωνικό περιβάλλον της ανθρωπότητας, που περιλαμβάνει τους Πολιτικούς–Νομικούς, Οικονομικούς, Κοινωνικούς–Πολιτιστικούς και Τεχνολογικούς παράγοντες (δυνάμεις). Λέγεται Έμμεσο διότι δεν επηρεάζει άμεσα τον Οργανισμό, αλλά έμμεσα μέσω της επίδρασης του στο Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον.

Το Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον (Task Environment) περιλαμβάνει όλους του παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον Οργανισμό όπως η Κυβέρνηση, οι Τοπικές Κοινωνίες, οι Προμηθευτές, οι Ανταγωνιστές, οι Πελάτες, οι Πιστωτές, τα Εργατικά Συνδικάτα, οι Συνεταιρισμοί Εμπορίου και άλλες Ομάδες Ειδικού Ενδιαφέροντος. Τυπικά το Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον είναι όλος ο Κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός.

1.3.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.3.2.1 Ανίχνευση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οι πόροι που τυγχάνουν εκμετάλλευσης από τον άνθρωπο δεν είναι ανεξάντλητοι. Η διαδικασία επίσης μετατροπής των πρώτων υλών σε χρήσιμα προϊόντα, συνήθως καθίσταται επιβλαβής για τη χλωρίδα και πανίδα καθώς και την άγρια ζωή του Φυσικού

περιβάλλοντος. Σήμερα παρατηρείται έξαρση των φυσικών φαινομένων που προκαλούνται από την κλιματική αλλαγή, σε διάφορα σημεία του πλανήτη. Έως τον 20^ο αιώνα οι επιχειρήσεις δεν λάμβαναν καθόλου υπόψη την επίδραση των δραστηριοτήτων τους στο περιβάλλον, δεδομένου ότι δεν επηρέαζε τη χρηματοοικονομική κατάσταση τους. Πλέον όμως οι κυβερνήσεις, υπό την πίεση τόσο των ακτιβιστών και των περιβαλλοντικών οργανώσεων, όσο και των ίδιων των πολιτών που γίνονται αποδέκτες των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων αυτών, επιβάλλουν περιορισμούς και πρόστιμα μέσω νομοθετημάτων. Πέρα από τη χρηματοοικονομική άποψη όμως, οι επιχειρήσεις πλέον αντιλαμβάνονται πως η βιωσιμότητα των δραστηριοτήτων τους επηρεάζεται άμεσα από την κλιματική αλλαγή και την ανεπάρκεια των πόρων. Έτσι είναι αναγκαία η ανίχνευση των παραγόντων αυτών που επηρεάζουν ή θα επηρεάσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

1.3.2.2 Ανίχνευση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη βοήθεια της PEST ανάλυσης. Ο όρος PEST αποτελεί ένα ακρωνύμιο που αποτελείται από τις λέξεις **P**olitical–legal (Πολιτικός–Νομικός), **E**conomic (Οικονομικός), **S**ociocultural (Κοινωνικοπολιτισμικός) και **T**echnological (Τεχνολογικός). Αποτελούν τους παράγοντες που επηρεάζουν, κατά περίπτωση και σε διαφορετικό βαθμό, κάθε κλάδο. Οι μεταβλητές του Πολιτικού–Νομικού παράγοντα ρυθμίζουν την κατανομή της δύναμης και την επιβολή των νόμων και των ρυθμιστικών πλαισίων, του Οικονομικού τη μετακίνηση των υλικών, των χρημάτων, της ενέργειας και της πληροφορίας, του Κοινωνικοπολιτισμικού τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα, και του Τεχνολογικού την παραγωγή λύσεων επί προβλημάτων. Μερικές από τις μεταβλητές που οι παράγοντες αυτοί αποτελούνται απεικονίζονται συνοπτικά στον **Πίνακα 1.1**. Κάθε μεταβολή σε μία ή περισσότερες από τις μεταβλητές οδηγεί στη δημιουργία τάσεων και προκαλεί, μεταξύ άλλων, μικρές ή μεγάλες αλλαγές στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών, στη γεωγραφική κατανομή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τον τρόπο που αυτές θα διεξάγονται, στις μεθόδους και το κόστος παραγωγής αγαθών ή προσφοράς υπηρεσιών, στην ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Γίνεται αντιληπτό πως οι τάσεις αυτές επηρεάζουν τελικά τις στρατηγικές που ο κάθε Οργανισμός διαμορφώνει και υλοποιεί.

Πίνακας 1.1: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οικονομικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες	Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί-Πολιτιστικοί Παράγοντες
Τάσεις ΑΕΠ	Συνολικές Κυβερνητικές Δαπάνες για Ε&Α	Αντιμονοπωλιακοί Νόμοι	Αλλαγές στον Τρόπο Ζωής
Επιτόκια	Συνολικές Κλαδικές Δαπάνες για Ε&Α	Νόμοι Προστασίας Περιβάλλοντος	Προσδοκίες Ανέλιξης
Προμήθεια Χρήματος	Εστίαση Τεχνολογικής Προσπάθειας	Νομοθεσία για την Υπερθέρμανση του Πλανήτη	Ενεργοποίηση των Καταναλωτών
Πληθωρισμός	Προστασία Ευρεσιτεχνίας	Νόμοι Μετανάστευσης	Ρυθμός Δημιουργίας Οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα Προϊόντα	Νόμοι Φορολογίας	Ρυθμός Αύξησης του Πληθυσμού
Έλεγχοι Μισθών/Τιμών	Ανάπτυξη Νέας Τεχνολογίας που Μεταφέρεται στην Αγορά	Ειδικά Κίνητρα	Κατανομή Ηλικίας
Υποτίμηση/Ανατίμηση	Βελτιώσεις Παραγωγικότητας μέσω Τεχνολογίας	Κανονισμοί Εξωτερικού Εμπορίου	Περιφερειακές Μετατοπίσεις Πληθυσμού
Ενεργειακές Εναλλακτικές	Διαθεσιμότητα Διαδικτύου	Στάση Απέναντι σε Ξένες Επιχειρήσεις	Προσδόκιμο Ζωής
Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας	Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή	Νόμοι Πρόσληψης και Ανέλιξης	Ρυθμός Γεννήσεων
Διαθέσιμο και Ατομικό Εισόδημα	Κακόβουλη Δραστηριότητα σε Η/Υ	Σταθερότητα της Κυβέρνησης	Συνταξιοδοτικά Σχέδια
Αγορές Συναλλάγματος		Νομοθεσία Εξωτερικής Ανάθεσης	Φροντίδα Υγείας
Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα			Μορφωτικό Επίπεδο
			Μισθός
			Συνδικαλισμός

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Κάθε χώρα ή ομάδα χωρών, όπου ένας Οργανισμός δραστηριοποιείται, παρουσιάζει ένα μοναδικό Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον, η κατάσταση του οποίου χαρακτηρίζεται από αστάθεια. Στην περίπτωση που ο Οργανισμός αυτός δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο, το περιβάλλον αυτό υφίσταται, εκτός από τις μεταβολές σε τοπικό επίπεδο μιας χώρα, και την επίδραση των διαφορών μεταξύ των περιβαλλόντων των χωρών αυτών μεταξύ τους. Γίνεται πλέον αναγκαία η προσθήκη στην PEST ανάλυση και μεταβλητών που αφορούν το διεθνές Έμμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον, μερικές εκ των οποίων απεικονίζονται στον **Πίνακα 1.2**.

Πίνακας 1.2: Μερικές Σημαντικές Μεταβλητές του Διεθνούς Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Οικονομικοί Παράγοντες	Τεχνολογικοί Παράγοντες	Πολιτικοί-Νομικοί Παράγοντες	Κοινωνικοί-Πολιτιστικοί Παράγοντες
Οικονομική Ανάπτυξη Κατά Κεφαλήν Εισόδημα Κλίμα Τάσεις ΑΕΠ Νομισματικές και Οικονομικές Πολιτικές Μετατρεψιμότητα Νομίσματος Επίπεδα Μισθών Φύση Ανταγωνισμού Συμμετοχή σε Διεθνείς Οργανισμούς Εμπορίου Δυνατότητα Εξωτερικής Ανάθεσης Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα	Κανονισμοί Μεταφοράς Τεχνολογίας Διαθεσιμότητα / Κόστος Ενέργειας Διαθεσιμότητα Φυσικών Πόρων Δίκτυο Μεταφορών Επίπεδο Δεξιοτήτων Εργατικού Δυναμικού Προστασία Ευρεσιτεχνίας / Επωνυμίας Διαθεσιμότητα Διαδικτύου Τηλεπικοινωνιακή Υποδομή Κακόβουλη Δραστηριότητα σε Η/Υ Νέες Πηγές Ενέργειας	Μορφή Κυβέρνησης Πολιτική Ιδεολογία Φορολογικοί νόμοι Σταθερότητα Κυβέρνησης Government attitude toward foreign companies Στάση Απέναντι σε Ξένες Επιχειρήσεις Δύναμη Αντιπολίτευσης Κανονισμοί Εμπορίου Συναίσθημα Προστασίας Εξωτερική Πολιτική Τρομοκρατία Νομικό Σύστημα Νομοθεσία για την Υπερθέρμανση του Πλανήτη Νόμοι Μετανάστευσης	Ήθη, Έθιμα, Αξίες Γλώσσα Δημογραφικό Προσδόκιμο Ζωής Κοινωνικοί Θεσμοί Πρότυπα Κοινωνικής Θέσης Τρόπος Ζωής Θρησκευτικά Πιστεύω Στάση Απέναντι στους Αλλοδαπούς Επίπεδο Μόρφωσης Ανθρώπινα Δικαιώματα Περιβαλλοντικό Κίνημα Φθινό Εργατικό Δυναμικό Συνταξιοδοτικό Σχέδιο Φροντίδα Υγείας Δουλεία

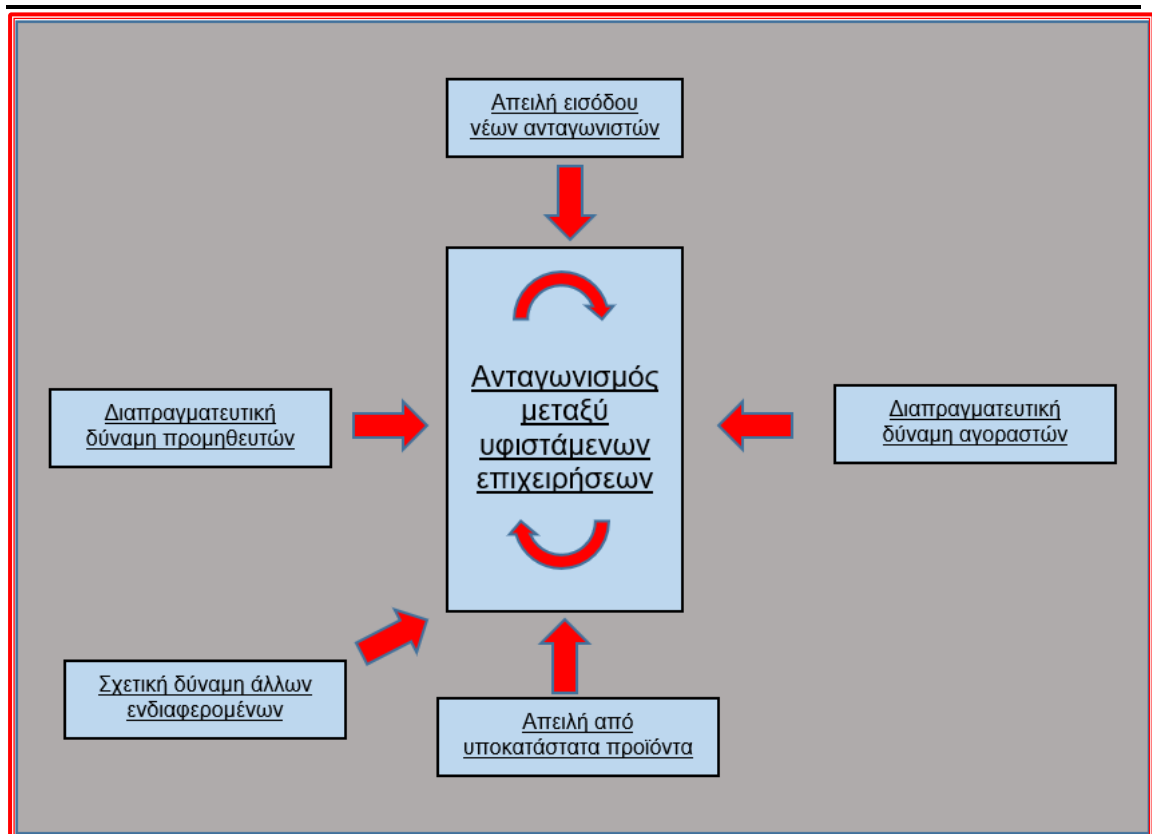
Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

1.3.2.3 Ανίχνευση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Όπως αναφέρθηκε, το Άμεσο Εξωτερικό Περιβάλλον είναι όλος ο Κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται ένας Οργανισμός. Με τον όρο Κλάδο εννοούμε ένα σύνολο από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ομοειδή προϊόντα ή παρέχουν ομοειδείς υπηρεσίες. Η μεθοδολογία ανάλυσης του Κλάδου εισήχθη το 1979 από τον Michael E. Porter, καθηγητή του Harvard Business School. Η μεθοδολογία ορίζει την ύπαρξη πέντε συν μία (5 + 1) δυνάμεων, οι οποίες καθορίζουν μακροχρόνια τη δυνατότητα κέρδους υπό όρους αποδοτικότητας επένδυσης, και συνεπώς την ελκυστικότητα του Κλάδου. Οι πέντε συν μία αυτές δυνάμεις είναι οι ακόλουθες:

- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων
- Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων

Οι δυνάμεις αυτές απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 1.3**. Τα βέλη που υφίστανται στο εν λόγω διάγραμμα έχουν την έννοια των διανυσμάτων, το μέτρο των οποίων κυμαίνεται από ασθενές έως ισχυρό και είναι ανάλογο της επίδρασης που έχουν στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να μεταβάλλουν τα κέρδη. Παραδείγματος χάριν, μια ισχυρή δύναμη περιορίζει τον αριθμό των επιχειρήσεων που δύνανται να αυξήσουν τιμές και να αποκομίσουν κέρδη, ενώ αντίθετα μια ασθενής δύναμη δίνει τη δυνατότητα σε περισσότερες επιχειρήσεις να αποκομίσουν μεγαλύτερα κέρδη. Συνεπώς κάθε ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή, ενώ μια ασθενής ως ευκαιρία, σε μακροπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο. Σε βραχυπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο οι δυνάμεις αυτές λαμβάνουν τη μορφή περιορισμών. Η επιλογή κατάλληλης στρατηγικής δύναται μακροπρόθεσμα να μεταβάλει την ισχύ των δυνάμεων.



Διάγραμμα 1.3: Ανταγωνιστικές δυνάμεις του Porter

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

Οι ανωτέρω δυνάμεις αναλύονται ως ακολούθως:

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών: Νέοι ανταγωνιστές που εισέρχονται σε ένα κλάδο οδηγούν σε όξυνση του ανταγωνισμού για τη διατήρηση μεριδίου της αγοράς και περιορίζουν το ποσοστό των πρώτων υλών που αντιστοιχούν σε κάθε ανταγωνιστή. Η ευκολία με την οποία δύνανται νέοι ανταγωνιστές να εισέλθουν εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι εμποδίων εισόδου, δηλαδή εμποδίων που αυξάνουν τη δυσκολία ή ακόμη κάνουν αδύνατη την είσοδο σε επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός κλάδου. Ως τέτοια θεωρούνται οι απαιτήσεις σε κεφάλαιο, οι οικονομίες κλίμακος, η διαφοροποίηση του προϊόντος, το κόστος μετακίνησης, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και η κυβερνητική πολιτική.

2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα: Τα υποκατάστατα προϊόντα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες που, ενώ παρουσιάζονται διαφορετικά από το προϊόν ή υπηρεσία του κλάδου που μελετάται, ωστόσο δύνανται να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη. Θέτουν έτσι μια ανώτατη τιμή στα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες του κλάδου, ιδιαίτερα όταν το κόστος μετακίνησης είναι μικρό. Η ανεύρεση κατά την ανάλυση είναι συχνά ιδιαίτερα

δύσκολη και πολλά από αυτά γίνονται αντιληπτά μόνο μετά από την υιοθέτηση του από την αγορά στόχο.

3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Οι προμηθευτές υπό συνθήκες δύνανται να αυξάνουν το κόστος των πρώτων υλών και προμηθειών αλλά και να ελαττώνουν την ποιότητα τους. Τέτοιες συνθήκες μπορεί να είναι ο μικρός αριθμός προμηθευτών που παρέχουν υπηρεσίες σε πολλές επιχειρήσεις, η μοναδικότητα ή σπανιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, το υψηλό κόστος αλλαγής προμηθευτή, η μη ύπαρξη υποκατάστατων, η δυνατότητα των προμηθευτών να πραγματοποιήσουν ολοκλήρωση προς τα εμπρός και η προμήθεια μόνο ενός μικρού ποσοστού της συνολικής παραγωγής του προμηθευτή από τις επιχειρήσεις.

4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Οι αγοραστές σε ορισμένες περιπτώσεις είναι ικανοί να ασκούν πίεση για μείωση των τιμών, αύξηση της ποιότητας και επιπλέον παροχή υπηρεσιών και να αυξάνουν έτσι τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα ανωτέρω δύνανται να συμβούν όταν ο αγοραστής έχει μεγάλο μερίδιο στην αγορά των προϊόντων της επιχείρησης, όταν το προϊόν είναι αδιαφοροποίητο ή τυποποιημένο και υπάρχουν αρκετά υποκατάστατα, το κόστος μετακίνησης είναι χαμηλό, το προϊόν αποτελεί μεγάλο τμήμα του κόστους του αγοραστή και συνεπώς υπάρχει κίνητρο για αναζήτηση φθηνότερου προμηθευτή, καθώς και η δυνατότητα ολοκλήρωσης του αγοραστή προς τα πίσω.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων: Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου εξαρτάται από παράγοντες όπως ο αριθμός των υφιστάμενων ανταγωνιστών, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, το ύψος του σταθερού κόστους, η παραγωγική ικανότητα, η παρουσία εμποδίων εξόδου και η διαφοροποίηση στον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης. Γενικά κάθε δράση από μία επιχείρηση προκαλεί πάντα μια αντίδραση από τις υπόλοιπες του κλάδου.

6. Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων: Ως άλλοι ενδιαφερόμενοι εννοούνται ομάδες που δεν συμπεριλαμβάνονται σε καμία άλλη δύναμη κατά την ανάλυση. Σε αυτούς ανήκουν οι κυβερνήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, τα συνδικάτα, οι πιστωτές, οι εμπορικοί σύλλογοι, οι μέτοχοι καθώς και άλλες επιχειρήσεις, τα προϊόντα των οποίων αποτελούν συμπληρωματικά είδη. Επίσης δύνανται να συμπεριληφθούν και διεθνείς οργανισμοί όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου και η Ευρωπαϊκή Ένωση.

1.3.3 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το Εσωτερικό Περιβάλλον ενός Οργανισμού περιλαμβάνει τους Πόρους (Resources), τη Δομή (Structure) και την Κουλτούρα (Culture). Στον **Πίνακα 1.3** απεικονίζονται τα τρία αυτά συστατικά του Οργανισμού με το περιεχόμενό τους.

Πίνακας 1.3: Εσωτερικό περιβάλλον οργανισμού

Πόροι	Δομή	Κουλτούρα
Ανθρώπινο δυναμικό	Ιεραρχία (Οργανόγραμμα)	Πεποιθήσεις
Διοικητικές ικανότητες	Επικοινωνία	Προσδοκίες
Χρηματοοικονομικοί πόροι	Ροή εργασίας / Πληροφορίας	Αξίες
Εγκαταστάσεις		
Γνώση		

Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., 2002, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, 1^η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

1.3.3.1 Πόροι

Οι πόροι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Διακρίνονται σε Απτούς (Tangible) όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι, τοποθεσία, σε Μη Απτούς (Intangible) όπως τεχνολογία και υπόληψη, καθώς και σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Assets) όπως αριθμός υπαλλήλων, δεξιότητες και κίνητρο. Η δυνατότητα επιτυχής ενοποίησης – εκμετάλλευσης των πόρων, μέσω κατάλληλων διαδικασιών, αποτελεί μια Ικανότητα (Competency). Οι ικανότητες εδράζονται σε μια ή περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως η παραγωγή, το marketing και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές και ταχέως μεταβαλλόμενο, οι ικανότητες απαιτείται να προσαρμόζονται μέσω της συνεχούς αλλαγής, αποκτώντας έτσι μια δυναμικότητα. Όταν επιτυγχάνεται μια ενσωμάτωση και συντονισμός μεταξύ των ικανοτήτων διαφορετικών λειτουργιών, το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός Σημείου Υπεροχής (Core Competency). Κρίνεται αναγκαίο για κάθε

οργανισμό η συνεχής προσπάθεια εξέλιξης και επανεπένδυσης για κάθε σημείο υπεροχής, ούτως ώστε να μη καταλήξει απαρχαιωμένο. Το σημείο υπεροχής που είναι μόνιμα ανώτερο από των ανταγωνιστών οργανισμών ονομάζεται Διακριτή Υπεροχή (Distinctive Competency). Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές του. Η τεχνολογία και η δύναμη της πληροφορίας πλέον οδηγούν την εκάστοτε διακριτή υπεροχή σύντομα να μεταπίπτει σε σημείο υπεροχής ή ικανότητα, αφού δύναται ο ανταγωνιστής όχι μόνο να αντιγράψει αλλά και να εξελίξει ίσως τη διακριτή αυτή υπεροχή. Έτσι η προσπάθεια κάθε οργανισμού είναι να προσπαθεί να μετατρέψει την διακριτή υπεροχή σε Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Η διάκριση μεταξύ των τελευταίων δύο εξαρτάται από την απάντηση σε τέσσερις ερωτήσεις αξιολόγησης των ικανοτήτων, όπως αυτές αποδίδονται σχηματικά στο **Διάγραμμα 1.4**.

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Διάγραμμα 1.4: Ανάλυση VRIO

Πηγή: Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 19

Σύμφωνα με το **Διάγραμμα 1.4** οι ερωτήσεις αυτές είναι:

- **Valuable:** Προσφέρει η διακριτή υπεροχή στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- **Rare:** Κατέχουν οι ανταγωνιστές την διακριτή υπεροχή επίσης;

-
- **Inimitable:** Η αντιγραφή της διακριτής υπεροχής έχει για τους ανταγωνιστές κόστος;
 - **Organized:** Είναι ο οργανισμός κατάλληλα οργανωμένος ώστε να δύναται να εκμεταλλευθεί την διακριτή υπεροχή;

1.3.3.2 Δομή

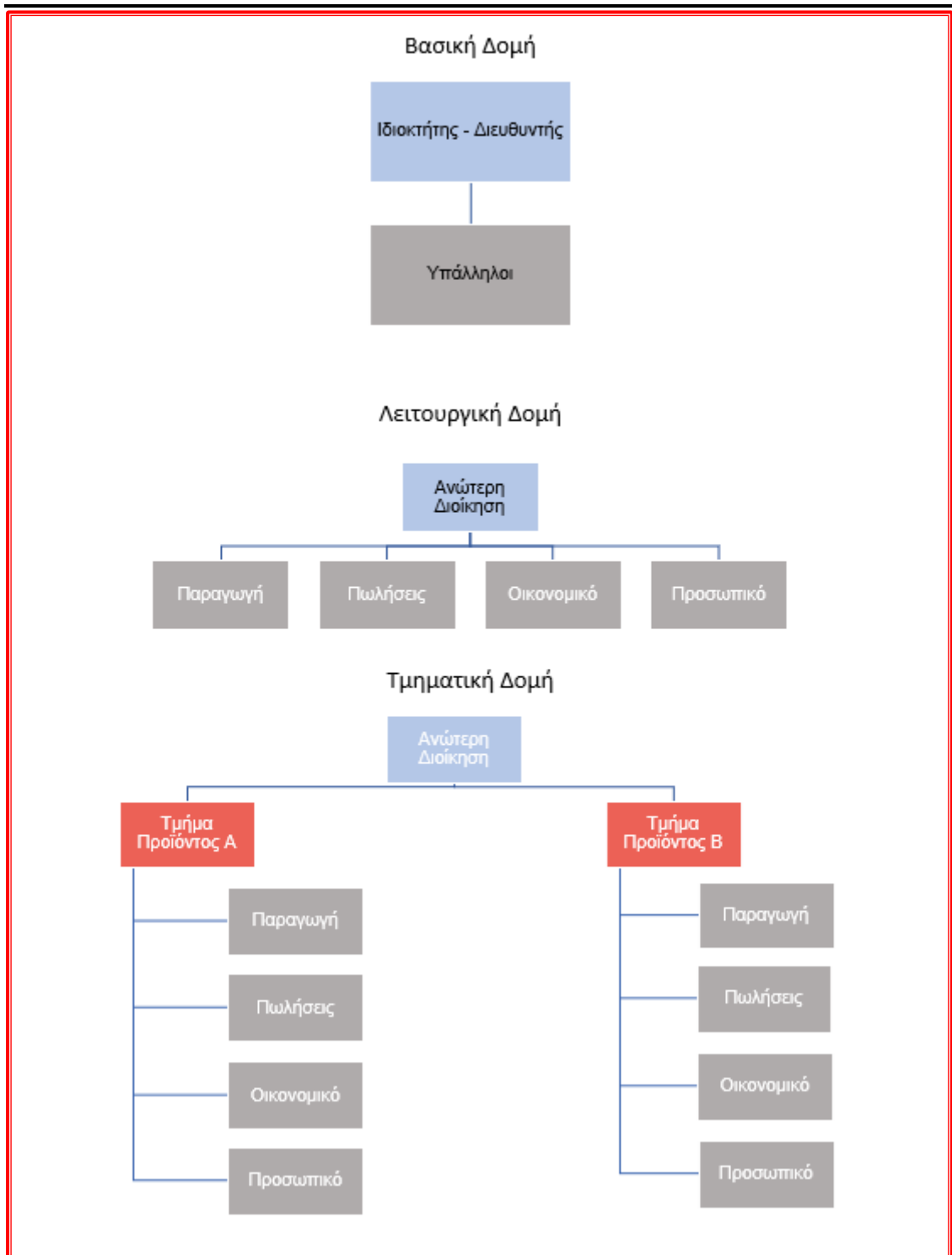
Ως Δομή ορίζεται η τυπική ιεραρχική κατανομή των διαύλων εξουσίας, επικοινωνίας, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων ενός οργανισμού. Καθορίζει τον τρόπο που οι ρόλοι, η δύναμη και οι ευθύνες ανατίθενται, ελέγχονται και συντονίζονται καθώς και το πώς η πληροφορία ρέει μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοίκησης.³ Τρεις (3) είναι οι βασικές δομές, οι οποίες απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 1.5**.

- **Βασική δομή:** Είναι η πιο απλή δομή, συνήθως σε επιχειρήσεις μικρές που έχουν συνήθως μια ή δύο γραμμές προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε μια κόγχη του κλάδου. Το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτής της δομής έχουν καθήκοντα που αντιστοιχούν σε περισσότερες από μία θέσεις.

- **Λειτουργική δομή:** Αφορά μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές γραμμές προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο. Το προσωπικό έχει συγκεκριμένα και εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως της διεύθυνσης που ανήκει.

- **Τμηματική δομή:** Κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων και σε αρκετούς σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Το προσωπικό έχει εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως του συνδυασμού προϊόντος – κλάδου που ανήκει.

³ <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-structure.html>



Διάγραμμα 1.5: Βασικές οργανωτικές δομές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

1.3.3.3 Κουλτούρα

Η Κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από τις πεποιθήσεις, τις προσδοκίες και τις αξίες που μοιράζονται μεταξύ τους τα μέλη του και που διαδίδονται από γενιά σε γενιά εργαζομένων. Γενικά αντικατοπτρίζει το όραμα και τις αξίες του ιδρυτή του οργανισμού καθώς και την αποστολή του οργανισμού. Η κουλτούρα έχει δύο ξεχωριστές ιδιότητες, την Ένταση (Intensity) και την Ενσωμάτωση (Integration). Η πρώτη αφορά το βαθμό που το προσωπικό μιας μονάδας ενός οργανισμού έχει αποδεχτεί τους κανόνες, τις αξίες και τα υπόλοιπα στοιχεία της κουλτούρας. Η δεύτερη το εύρος των μονάδων του οργανισμού που την έχει αποδεχτεί. Η ύπαρξη της μιας ιδιότητας δεν εξασφαλίζει την παρουσία της άλλης. Ως παράδειγμα θα μπορούσε να τεθεί η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας καινοτομίας στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, δεν υποδηλώνει την ύπαρξη της αναγκαστικά στο τμήμα Marketing. Η κατάλληλη και ισχυρή κουλτούρα δύναται να υποστηρίξει τη στρατηγική, ακόμα και την αλλαγή αυτής, όμως αν η στρατηγική είναι αντίθετη με αυτήν, καθιστά δύσκολη έως αδύνατη την επιτυχή εφαρμογή της. Το τελευταίο είναι συχνά παρών σε αρκετές συγχώνευσης επιχειρήσεων με διαφορετική κουλτούρα.

1.3.4 Αλυσίδα Αξίας

Η Αλυσίδα Αξίας ενός οργανισμού είναι μια καθορισμένα συνδεδεμένη σειρά από δραστηριότητες που δημιουργούν αξία με τη μορφή προϊόντος ή υπηρεσίας. Διαιρείται σε δυο τμήματα, τις κύριες και τις υποστηρικτικές δραστηριότητες. Οι κύριες περιλαμβάνουν:

- Διαχείριση εισροών
- Λειτουργίες
- Διαχείριση εκροών
- Marketing και πωλήσεις
- Εξυπηρέτηση

Αποτελούν τη διαδοχή παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, ξεκινώντας από την είσοδο στην επιχείρηση των πρώτων υλών και την αποθήκευσή τους, συνεχίζουν με την παραγωγή και τον έλεγχο των προϊόντων και υπηρεσιών, προχωρούν στην αποθήκευση και διανομή τους, ακολουθεί η προώθηση και διαφήμιση τους και τέλος η εξυπηρέτηση

μετά την πώληση, η επιδιόρθωση και η αποζημίωση για μη λειτουργικά προϊόντα. Οι δευτερεύουσες είναι:

- Υποδομή οργανισμού
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Ανάπτυξη τεχνολογίας
- Προμήθειες

Αναλύοντας τις ανωτέρω λειτουργίες, κύριες και υποστηρικτικές, καθώς και τις μεταξύ τους συνδέσεις, μπορούν να ανιχνευθούν και κατανοηθούν οι δυνάμεις και αδυναμίες ενός οργανισμού. Ένα τυπικό παράδειγμα αλυσίδας αξίας φαίνεται στο **Διάγραμμα 1.6**.



Διάγραμμα 1.6: Τυπική αλυσίδα αξίας οργανισμού

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

Αλυσίδα αξίας όμως υφίσταται και για προϊόν ή υπηρεσία, όπως απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 1.7**. Αποτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων που προσθέτουν αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία, ξεκινώντας από τις πρώτες ύλες και καταλήγοντας στη λιανική πώληση. Ένας οργανισμός μπορεί να κατέχει ολόκληρη την αλυσίδα αξίας ή να κατέχει τμήμα αυτού. Ανεξαρτήτως του ποσοστού που κατέχει όμως, το πιο σημαντικό σημείο για αυτόν είναι το σημείο όπου βρίσκονται τα σημεία υπεροχής του, και λέγεται Κέντρο Βάρους. Συνήθως το κέντρο βάρους βρίσκεται στο τμήμα εκείνο της αλυσίδας αξίας από όπου ξεκίνησε ο οργανισμός τη δραστηριότητα του.⁴ Στη συνέχεια η προσπάθεια ανάπτυξης του οδήγησε στην κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω, με σκοπό να ελαττώσει το κόστος παραγωγής ή να αποκτήσει πρόσβαση σε πρώτες ύλες και κανάλια διανομής.

⁴ Jay R. Galbraith, 1983, *Strategy and Organization Planning, 1st Edition Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company: 227*



Διάγραμμα 1.7: Τυπική αλυσίδα αξίας προϊόντος

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

1.3.5 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, εξωτερικού και εσωτερικού, έχει ως απώτερο σκοπό να καθορίσει τους Στρατηγικούς Παράγοντες (Strategic Factors) της SWOT. Ο όρος αυτός αποτελεί ένα ακρωνύμιο που αποτελείται από τις λέξεις Strengths (Δυνάμεις) – Weaknesses (Αδυναμίες) – Opportunities (Ευκαιρίες) – Threats (Απειλές). Οι δύο πρώτες ομάδες στρατηγικών παραγόντων, οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες, αποτελούν τους κυριότερους από τους παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, ενώ οι δύο τελευταίες, οι Ευκαιρίες κι οι Απειλές, αυτούς από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι δεν ανιχνεύονται και καταγράφονται μόνο οι ικανότητες, τα σημεία υπεροχής ή κάποια διακριτή υπεροχή, αλλά και η απουσία αυτών, σε σχέση με τις ευκαιρίες που το εξωτερικό περιβάλλον παρέχει και τις απειλές που παρουσιάζονται.

1.3.6 Ανάλυση με τη χρήση πινάκων EFAS και IFAS

Οι έννοιες EFAS και IFAS αποτελούν συντομογραφίες των External Factors Analysis Summary και Internal Factors Analysis Summary αντίστοιχα. Πρόκειται για την ποσοτικοποίηση της σημασίας των παραγόντων που ανιχνεύθηκαν με την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Έχουν τη μορφή του **Πίνακα 1.4**.

Πίνακας 1.4: Υπόδειγμα πίνακα EFAS και IFAS

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ / ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΣΗ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ / ΔΥΝΑΜΕΙΣ				
▪ Παράγοντας 1	0,15	4,0	0,6	Σχόλιο 1
▪ Παράγοντας 2	0,1	2,5	0,25	Σχόλιο 2
▪ Παράγοντας 3	0,05	1,0	0,05	Σχόλιο 3
▪ Παράγοντας 4	0,15	4,5	0,675	Σχόλιο 4
▪ Παράγοντας 5	0,05	3,0	0,15	Σχόλιο 5
ΑΠΕΙΛΕΣ / ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ				
▪ Παράγοντας 6	0,05	3,5	0,175	Σχόλιο 6
▪ Παράγοντας 7	0,15	2,5	0,375	Σχόλιο 7
▪ Παράγοντας 8	0,15	2,0	0,3	Σχόλιο 8
▪ Παράγοντας 9	0,05	1,0	0,05	Σχόλιο 9
▪ Παράγοντας 10	0,1	4,0	0,4	Σχόλιο 10
ΣΥΝΟΛΟ	1		3,025	

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson*

Ο πίνακας συμπληρώνεται ως εξής:

- Στην πρώτη στήλη καταγράφονται οι κυριότεροι παράγοντες που έχουν ανιχνευτεί κατά την ανάλυση του εξωτερικού ή εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί έχουν τη μορφή ευκαιρίας – απειλής ή δύναμης – αδυναμίας αντίστοιχα.

- Στη δεύτερη στήλη σταθμίζεται η σημαντικότητα κάθε παράγοντα σε μία κλίμακα από 0,0 (όχι σημαντικός), έως 1,0 (πιο σημαντικός). Το σύνολο των σταθμίσεων θα πρέπει αθροισμένο να ισούται με 1,0 ανεξάρτητα του αριθμού των παραγόντων.

- Στην Τρίτη στήλη βαθμολογείται ο κάθε παράγοντας σύμφωνα με την κατ' εκτίμηση ανταπόκριση του οργανισμού σε αυτόν τον παράγοντα. Αποτελεί δηλαδή την, κατά την κρίση του χρήστη, αντίληψη για το πόσο καλά αντιμετωπίζει τον κάθε παράγοντα ο οργανισμός. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι από το 1,0 (φτωχή ανταπόκριση) έως το 5,0 (εξαιρετική ανταπόκριση). Το μέσο της κλίμακας είναι το 3,0.

- Στην τέταρτη στήλη υπολογίζεται το γινόμενο της στάθμισης επί της βαθμολογίας κάθε παράγοντα, όπως αυτές εκτιμήθηκαν στις στήλες δύο και τρία.

- Στην Πέμπτη στήλη σχολιάζεται ο λόγος για τον οποίο εισήλθε στον πίνακα ο εν λόγω παράγοντας και το σκεπτικό γύρω από την στάθμιση και βαθμολόγηση.

- Το σύνολο της σταθμισμένης βαθμολογίας εξάγεται από το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών της τέταρτης στήλης. Για μία μέτρια επιχείρηση του κλάδου το σύνολο είναι πάντα 3,0.

1.3.6 Διαμόρφωση εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS

Η λέξη TOWS αποτελεί αρκτικόλεξο των Threats – Opportunities – Weaknesses – Strengths και χρησιμοποιείται για να περιγράψει την μέθοδο διαμόρφωσης εναλλακτικών στρατηγικών με την χρήση της ομώνυμης μήτρας. Η Μήτρα έχει τη μορφή του **Πίνακα 1.5**. Χρησιμοποιείται ως ένα μέσο κατιδεασμού (brainstorming) , με σκοπό να διαμορφωθούν στρατηγικές τόσο επιχειρηματικές όσο και επιχειρησιακές. Χρησιμοποιούνται τα ευρήματα των πινάκων EFAS και IFAS, συνδυάζοντας τους παράγοντες ανά δύο, ενός του εσωτερικού και ενός του εξωτερικού, έτσι ώστε να διερευνηθούν στρατηγικές οι οποίες, υπό άλλη οπτική θα ήταν αδύνατο ή πολύ δύσκολο να ανακαλυφθούν. Θα πρέπει να τονισθεί πως αποτελεί μία από τις πολλές μεθόδους που έχουν προταθεί στο παρελθόν.

Πίνακας 1.5: Υπόδειγμα μήτρας TOWS

<div style="text-align: center;">ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</div> <div style="text-align: center;">ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</div>	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S) Εδώ τοποθετούνται οι δυνάμεις που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W) Εδώ τοποθετούνται οι αδυναμίες που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O) Εδώ τοποθετούνται οι ευκαιρίες που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	Στρατηγικές SO Διαμόρφωση στρατηγικών όπου χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες	Στρατηγικές WO Διαμόρφωση στρατηγικών όπου εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αποφεύγοντας τις αδυναμίες
ΑΠΕΙΛΕΣ (T) Εδώ τοποθετούνται οι απειλές που ανιχνεύθηκαν κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος	Στρατηγικές ST Διαμόρφωση στρατηγικών όπου χρησιμοποιούν τις δυνάμεις για να αποφύγουν τις απειλές	Στρατηγικές WT Διαμόρφωση στρατηγικών όπου ελαχιστοποιούνται οι δυνάμεις και αποφεύγονται οι απειλές

Πηγή: Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Βιβλιογραφία 1ου Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management

Jay R. Galbraith, 1983, Strategy and Organization Planning, 1st Edition Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company

Ελληνική

Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

<http://lexicon.ft.com>

<http://www.businessdictionary.com>

<http://www.cnn.gr/news/kosmos/story/91616/2-8-h-mera-poy-exantlithikan-oloi-oi-fysikoi-poroi-tis-gis-gia-fetos>

Κεφάλαιο 2°

Κλάδος Αερομεταφορών

2.1 Ιστορικό

Πριν ακόμα συγκαταλεχθούν οι αεροπορικές μεταφορές στα είδη μεταφορών, ανθρώπων και προϊόντων, πραγματοποιήθηκε το 1919 στο Παρίσι το πρώτο διεθνές συνέδριο. Εκεί οι συμμετέχοντες παρέθεσαν τους προβληματισμούς τους και τις σκέψεις τους για το μέλλον του νέου αυτού τρόπου μεταφοράς. Ακολούθησε η σύναψη της Διεθνούς Σύμβασης της Βαρσοβίας το 1929. Στη Σύνοδο του Σικάγο το 1944, 52 χώρες-μέλη, μετά από συζητήσεις, συνέταξαν τη Σύμβαση του Σικάγο, σύμφωνα με την οποία, πλην της ίδρυσης του Διεθνή Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας – Δ.Ο.Π.Α. (International Civil Aviation Organization – I.C.A.O.), συμφωνήθηκαν και δύο πρόσθετα Σύμφωνα, το «Περί Διεθνών Αεροπορικών Υπηρεσιών Διαμετακόμισης» και το «Περί Διεθνών Αεροπορικών Μεταφορών».⁵ Με αυτόν τον τρόπο καθορίστηκαν τα κυριαρχικά δικαιώματα και δικαιοδοσίες των κρατών στον εθνικό εναέριο χώρο τους, οι ευθύνες των περιοχών πληροφοριών πτήσης (Flight Information Region–F.I.R.), αλλά ο τρόπος ρύθμισης της αγοράς των αερομεταφορών, που αφορούσε:

- Χωρητικότητα και συχνότητα πτήσεων
- Τιμές εισιτηρίων
- Επίπεδα φορτίων
- Ελευθερίες της κυκλοφορίας αέρος

Τα ανωτέρω δημιούργησαν έναν κλάδο περιορισμένου ανταγωνισμού, τόσο σε τιμές, όσο και σε δίκτυο, αφού κάθε χώρα προβλεπόταν να έχει έναν εθνικό αερομεταφορέα, σε κάθε διεθνές ζεύγος πόλεων δικαίωμα πτήσης θα είχαν αποκλειστικά και μόνο οι εθνικοί αερομεταφορείς των εμπλεκόμενων κρατών, κάθε εθνικός αερομεταφορέας σε κάθε γραμμή εδικαιούτο να μεταφέρει μέχρι το 50% της κίνησης στη γραμμή αυτή, και το ύψος των κομίστρων στην κάθε γραμμή ήταν θέμα κοινής απόφασης από τους δύο εμπλεκόμενους εθνικούς αερομεταφορείς. Με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το 1945 στην Αβάνα της Κούβας, ιδρύθηκε η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (International Air Transport Association – I.A.T.A.), με σκοπό να αντισταθμίσει την ισχύ

⁵ Γιόκαρης Α., Διεθνές Δίκαιο Εναέριου Χώρου – Διαστήματος, Σάκκουλα 1996: 29

του I.C.A.O. εκπροσωπώντας τις αεροπορικές εταιρείες, και η οποία καθόριζε τις τιμές των εισιτηρίων μεταξύ εθνικών μεταφορέων. Έτσι, έως το 1978, κυβερνήσεις, εθνικοί αερομεταφορείς και εθνικά αεροδρόμια, κυριαρχούσαν στον κλάδο των αερομεταφορών.

Το 1978, με πεδίο έναρξης την αμερικάνικη εγχώρια αγορά, ξεκίνησε η απορρύθμιση του κλάδου των αερομεταφορών. Η απορρύθμιση αυτή οδήγησε στην είσοδο στον κλάδο νεοεισερχομένων εταιρειών χαμηλού κόστους, σε συγχωνεύσεις μεγάλων αερομεταφορέων, στην πτώση τιμών κομίστρου και αύξηση της μεταβλητότητας του, στην αύξηση αριθμού επιβατών και την εισαγωγή του Εναρμονισμένου συστήματος περιγραφής και κωδικοποίησης των εμπορευμάτων (Harmonized System – H.S.). Η Ευρώπη ακολούθησε με την πλήρη απορρύθμιση είκοσι (20) χρόνια αργότερα το 1997, μετά από τρία πακέτα πολιτικών, τα έτη 1988, 1990 και 1993. Πλέον οι αερομεταφορείς δύνανται να δραστηριοποιηθούν τόσο σε πτήσεις μεταξύ άλλων κρατών-μελών της ΕΕ, όσο και σε πτήσεις στο εσωτερικό αυτών, ανταγωνιζόμενοι ελεύθερα σε τιμές, συχνότητα πτήσεων, φόρτο και υπηρεσίες.

2.2 Κατηγορίες Αεροπορικών Εταιρειών

Οι αεροπορικές εταιρείες διακρίνονται σε κατηγορίες⁶, ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχουν, ως ακολούθως:

- **Αερομεταφορείς Πλήρους Παροχής Υπηρεσιών (Full Service Carrier–F.S.C.):** Αποτελούν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών, εμπορευμάτων ή συντήρησης. Λειτουργούν σε ένα δίκτυο «Hub and Spoke» (**Διάγραμμα 2.1**), που μοιάζει με ένα τροχό ποδηλάτου, στη μέση του οποίου βρίσκεται η βάση του αερομεταφορέα, ενώ οι συνδέσεις με τους προορισμούς γίνονται μέσω του κέντρου, όπως οι ακτίνες του τροχού, για σκοπούς ικανοποίησης της ζήτησης μέσω οικονομίας πόρων.

⁶ Alessandro Cento, 2009, The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, hysica-Verlag, Heidelberg: 18



Διάγραμμα 2.1: Δίκτυο Hub and Spoke

Πηγή: <https://science.howstuffworks.com/transport/flight/modern/airline3.html>

Είναι εταιρείες που πραγματοποιούν τόσο πτήσεις εσωτερικού, όσο και διεθνείς και διηπειρωτικές, κυρίως μέσω της υλοποίησης συμμαχιών (Alliances), ενώ έχουν ήδη πραγματοποιήσει κάθετη ολοκλήρωση για την παροχή επιπλέον υπηρεσιών. Το Customer Relation Management (C.R.M.), έχει προγράμματα ελέγχου πιστότητας των πελατών και διατήρησης αυτών, όπως το Frequent Flight Program (F.F.P.) και Bonus Miles. Η διαχείριση απόδοσης και τιμολόγηση γίνεται με εξελιγμένα συστήματα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο κέρδος για το μικρότερο κόστος, και τα κανάλια διανομής εισιτηρίων είναι αρκετά και διαφορετικά μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει πάντα εναλλακτική πρόσβαση σε αυτά.

- **Αερομεταφορές Χαμηλού Κόστους (Low Cost Carrier–L.C.C.):** Αποτελούν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών αποκλειστικά, με επιχειρηματική στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος. Οι πτήσεις πραγματοποιούνται από αεροδρόμια - βάσεις, πολλές φορές μικρότερα σε μέγεθος και κυκλοφορία, και δεν υπάρχει η δυνατότητα σύζευξης με πτήση άλλης εταιρείας. Τα αεροσκάφη των εταιρειών είναι συχνά λίγα σε αριθμό και βρίσκονται περισσότερες ώρες

εν πτήση σε σχέση με αυτά των FSC. Τα εισιτήρια εκδίδονται συνήθως μόνο μέσω Διαδικτύου ή τηλεφώνου και οι επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως αποσκευές πέραν της χειραποσκευής, και φαγητό, χρεώνονται επιπλέον.

• **Αερομεταφορές Ναύλωσης Αεροσκαφών (Charter Carrier–C.C.):** Είναι εταιρείες που ναυλώνουν τα αεροσκάφη τους σε ταξιδιωτικά πρακτορεία και τουριστικούς οργανισμούς, για την πραγματοποίηση μη τακτικών δρομολογίων. Η ναύλωση πραγματοποιείται για σκοπούς αναψυχής, επιχειρηματικούς ή στρατιωτικούς. Τα αεροδρόμια του δικτύου είναι πολλές φορές μικρά και χαμηλής κίνησης, συνήθως κοντά σε τουριστικούς προορισμούς και λιμάνια. Αποτελούν συχνά οι εταιρείες αυτές θυγατρικές μεγάλων F.S.C. και αποτέλεσμα ανάπτυξης κατακόρυφης ολοκλήρωσης. Επειδή χρησιμοποιούν μεγαλύτερα αεροσκάφη, πραγματοποιούν μεγαλύτερης απόστασης δρομολόγια σε αεροδρόμια με μικρότερα τέλη, και έχουν μικρότερο διοικητικό κόστος, επιτυγχάνουν μικρότερο κόστος λειτουργίας και από τις L.C.C.

2.3 Οι αερομεταφορές στην Ελλάδα

2.3.1 Ιστορικό

Ο κλάδος των αερομεταφορών στην Ελλάδα, γεννήθηκε το 1931 με το Νόμο 5017/31 «Περί Πολιτικής Αεροπορίας», εμπνεύσεως και επιμονής του τότε Πρωθυπουργού, Ελευθερίου Βενιζέλου. Πρώτη αεροπορική εταιρεία η «Ελληνική Εταιρεία Εναερίων Μέσων (Ε.Ε.Ε.Μ.) με πητική δραστηριότητα από την 1^η Ιουλίου 1931 έως την 27^η Οκτωβρίου 1940. Στις 10 Ιουλίου 1931, το δωδεκαθέσιο αεροπλάνο τύπου Junkers G.24he με νηολόγιο SX-ACA και αριθμό κατασκευής 962 απογειώθηκε από το Τατόι Αττικής και προσγειώθηκε στο αεροδρόμιο του Σέδες, της Θέρμης Θεσσαλονίκης, με πρώτο επιβάτη τον ίδιο τον Ελευθέριο Βενιζέλο. Στην πορεία το δρομολόγιο Αθήνα-Θεσσαλονίκη επεκτάθηκε ως τη Δράμα και προστέθηκαν οι πτήσεις Αθήνα-Γιάννενα με ενδιάμεσο σταθμό στο Αγρίνιο και Αθήνα-Ηράκλειο. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο συνεχίζεται με την Τ.Α.Ε (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις Α.Ε.) στις 3-9-1946, την εμφάνιση άλλων τριών νέων το 1947, τις ΕΛΛ.Α.Σ, (Ελληνικά Αεροπορικά Συγκοινωνία) Α.Μ.Ε (Αεροπορικά Μεταφορά Ελλάδος) και ΔΑΙΔΑΛΟΣ, και τη συγχώνευση τους το 1951 μετονομαζόμενες σε ΝΕΑ Τ.Α.Ε. τον Ιούλιο του 1951, η οποία τελικά κατέληξε σε πτώχευση.⁷

⁷ Παπιδάκη Ειρ. & Παπουτσάκη Γ., 2014, Τουρισμός και Αερομεταφορές, Πτυχιακή Διατριβή, ΤΕΙ Κρήτης : 34-35

Τον Ιούλιο του 1956 υπογράφεται συμφωνία του Ελληνικού Κράτους με τον Αριστοτέλη Ωνάση, με σκοπό την αποκλειστική εκμετάλλευση των αεροπορικών συγκοινωνιών της Ελλάδας. Η Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α.) ξεκινά τη λειτουργία της στις 6 Απριλίου 1957. Το πρώτο δρομολόγιο της εταιρείας είναι Αθήνα – Θεσσαλονίκη, με ελικοφόρο, και κυβερνήτη τον Παύλο Ιωαννίδη. Την ίδια χρονιά λειτουργεί και η πρώτη αεροπορική σύνδεση της Ελλάδας με τη γραμμή Αθήνα – Ρώμη – Παρίσι – Λονδίνο. Το 1958 ξεκινούν δύο ακόμα νέοι προορισμοί: Αθήνα – Ζυρίχη – Φρανκφούρτη και Αθήνα – Τελ Αβίβ. Από τη δεκαετία του 1960 κιόλας η Ο.Α. αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς.

Το 1965 λήγει η τετραετής συλλογική σύμβαση εργασίας του Ωνάση και της ΟΣΠΑ. Επιχειρείται να υπογραφεί νέα σύμβαση με νέους όρους και σύγχρονες συνθήκες εργασίας, στοιχεία τα οποία θα προκαλέσουν αντιδράσεις και θα επιφέρουν συγκρούσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και εργοδοσία, με αποτέλεσμα να κηρυχθεί η λεγόμενη παν-ολυμπιακή απεργία. Τελικά τα αιτήματα των εργαζομένων ικανοποιήθηκαν.

Στις 2 Αυγούστου 1971 ιδρύεται η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε. από τον Αλέξανδρο Ωνάση. Σκοπός της εταιρείας αυτής είναι η εξυπηρέτηση των μικρών νησιών της Ελλάδας. Παράλληλα δημιουργούνται νέες γραμμές προς Μιλάνο και Ντίσελντορφ.⁸ Τον Ιανουάριο του 1973 σκοτώνεται σε αεροπορικό δυστύχημα ο Αλέξανδρος Ωνάσης. Ο πατέρας του, μην αντέχοντας τον χαμό του διαδόχου του, καταγγέλλει τη συμφωνία με το δημόσιο και η εταιρεία μεταβιβάζεται σε αυτό με τον θάνατό του, στις 4 Αυγούστου 1975. Η Ο.Α. λειτουργεί μονοπωλιακά, παρά τις προσπάθειες εταιρειών όπως η Hellenic Air Ltd, η Arista International Airlines και η Aegean Aviation.⁹ Το 1992, η τελευταία, μαζί με την South East European Airlines, εκμεταλλεύονται την Ευρωπαϊκή Ενιαία Αγορά Αερομεταφορών που καθόρισαν οι κανονισμοί του Συμβουλίου (Ε.Ο.Κ.) αριθ. 2407/92, 2408/92 και 2409/92, [έχουν αντικατασταθεί από τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1008/2008 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου], και που ήρε όλους τους υφιστάμενους ακόμη εμπορικούς περιορισμούς για τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνταν εντός της Ευρωπαϊκής Ενώσεως, αποκτώντας έτσι ισότιμη αντιμετώπιση με την Ο.Α.¹⁰

⁸ <https://oaxworkers.wordpress.com/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF-%CE%B1/>

⁹ http://hellenicaviationhistory.blogspot.gr/p/blog-page_02.html

¹⁰ http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/el/displayFtu.html?ftuId=FTU_3.4.6.html

2.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο

Όπως προαναφέρθηκε, το θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών στην Ελλάδα, αρχικά καθορίστηκε από τον Νόμο 5017/31 «Περί Πολιτικής Αεροπορίας». Ακολούθησαν οι Ν. 211/1947 (ΦΕΚ 35/Α΄/28.2.1947) περί «Κύρωσης της Σύμβασης του Σικάγο» και ο Νόμος 1815/1988 (ΦΕΚ 250/Α΄/11.11.1988) περί «Κύρωσης του Κώδικα Αεροπορικού Δικαίου». Η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου από το 1983 και μετέπειτα, καθορίστηκε από τις Κοινοτικές Οδηγίες και Κανονισμούς που περιέχονταν στις δέσμες μέτρων για την απορρύθμιση της Ευρωπαϊκής αγοράς των αερομεταφορών. Έτσι, σταδιακά αίρονταν τα αποκλειστικά προνόμια της Ολυμπιακής Αεροπορίας, που είχαν θεσμοθετηθεί με το Διάταγμα 3560/1956, μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και του Αριστοτέλη Ωνάση. Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας – Υ.Π.Α., στο πλαίσιο εναρμόνισης του πλαισίου των ελληνικών αερομεταφορών με αυτό της Ε.Ε., εξέδωσε τον Κανονισμό Περί Εγκατάστασης Αεροπορικών Εταιρειών και Παροχής Αεροπορικών Μεταφορών, ο οποίος εγκρίθηκε με Υπουργική Απόφαση (ΦΕΚ/727/Β/9/9/91) και το Προεδρικό Διάταγμα με αριθμό 276, με τα οποία τροποποιούνταν οι διατάξεις του Διατάγματος 3560/1956. Ο Κοινοτικός Κανονισμός 2407/1992 κινητοποίησε την είσοδο ιδιωτικών αεροπορικών εταιρειών στην ελληνική αγορά και την πλήρη απελευθέρωση στις τιμές των εισιτηρίων, τα δρομολόγια και τη χωρητικότητα, ενώ ο Κανονισμός υπ’ αριθμόν 1008/2008, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου – Ε.Κ. εξασφαλίζει ένα αποτελεσματικό και ομοιογενές πλαίσιο λειτουργίας των κοινοτικών μεταφορέων, αδειοδότησης και προστασίας των καταναλωτών. Συμπληρωματικά των ανωτέρω και στο πλαίσιο του κοινωνικού χαρακτήρα των αερομεταφορών, υπογράφηκε η Κοινή Διυπουργική Απόφαση μεταξύ των υπουργείων Οικονομίας – Οικονομικών και Μεταφορών – Επικοινωνιών ΥΠΑ/Δ11/Β/24702/9337/27-6-2002 (ΦΕΚ/Β/836/4-7-2002), η οποία ρυθμίζει θέματα καθορισμού της διαδικασίας και των προϋποθέσεων επιδότησης των υποχρεώσεων παροχής δημόσιας υπηρεσίας, στο χώρο των αερομεταφορών.¹¹

2.4 Αερομεταφορείς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Μετά την απελευθέρωση του ευρωπαϊκού και ελληνικού κλάδου των αερομεταφορών, ξεκίνησαν να αναδύονται ιδιωτικές εταιρείες αερομεταφορών, ιδιαίτερα από το 1992 έως

¹¹ ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα: 4-6

το 2000. Κάλυπταν σχεδόν όλο το σύνολο των τύπων μεταφοράς και διατηρήθηκαν εν ενεργεία στον κλάδο μόνο ορισμένες από αυτές, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 2.1**.

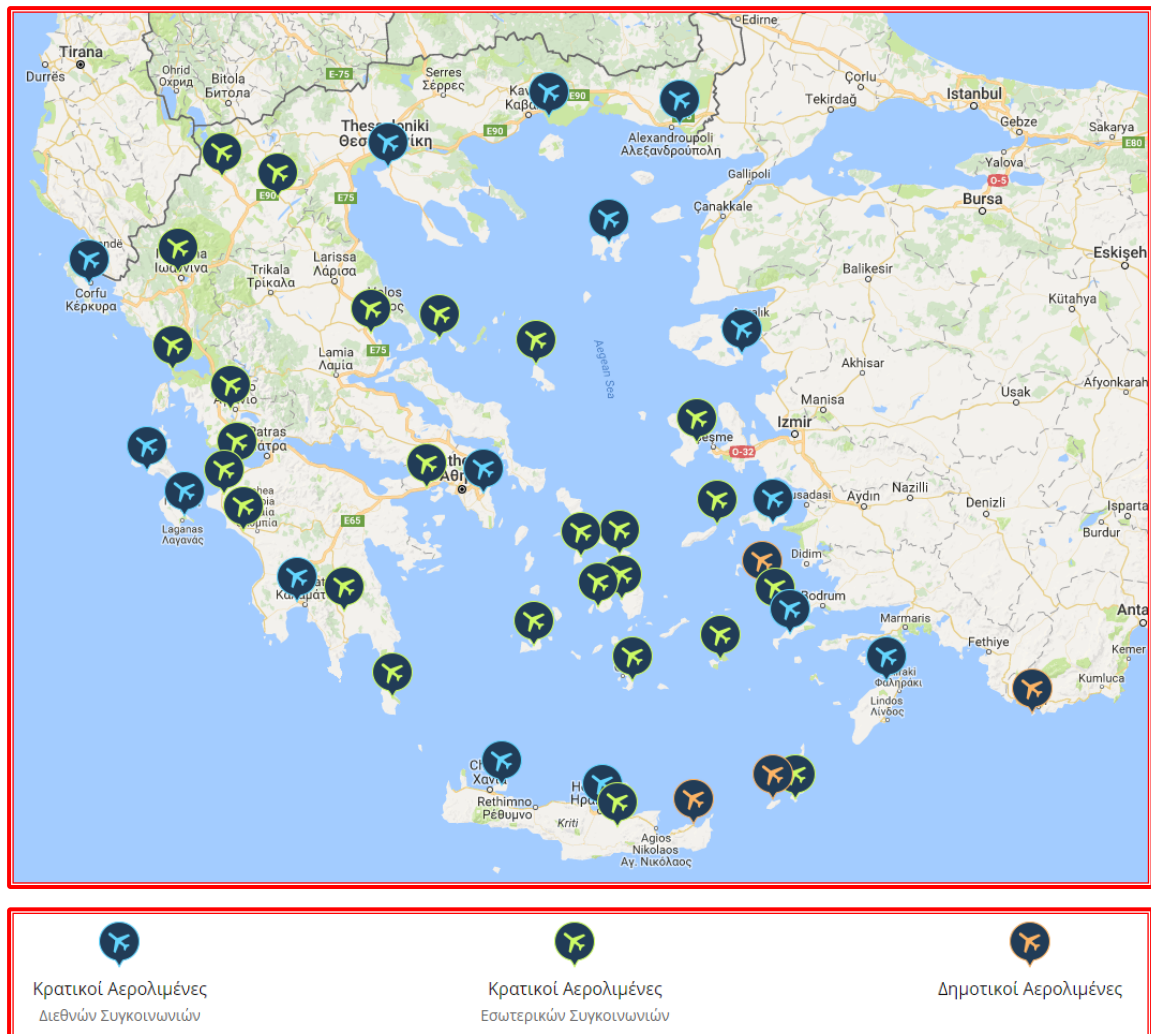
Πίνακας 2.1: Αεροπορικές εταιρείες με δραστηριότητα στην Ελλάδα

Εν Ενεργεία	Ανενεργές	Υπό Ίδρυση
Aegean Airlines	Aeolian Airlines	Vernicos Aviation (Βερνίκος Αεροπλοΐα)
Aeroland Airways	Aerospace One	
Air Mediterranean	AirGo Airlines	
AirSea Lines	Alexandair	
AmJet Executive	Asterias Commercial	
Astra Airlines	Athens Airways	
Aviator Airways	Axon Airlines	
Bluebird Airways	Cronus Airlines	
Ellinair	Electra Airlines	
GainJet Aviation	Euro Air	
Hellenic Imperial Airways	Fly Hellas	
Hermes Airlines	Galaxy Airways	
InterJet	Gee Bee Air	
K2 SmartJets	Greece Airways	
Mediterranean Air Freight	GreenJet Airlines	
Minoan Air	Hellas Jet	
Olympic Air	Hellenic Imperial Airways	
Olympus Airways	Hellenic Star Airways	
Orange2Fly	K2 SmartJets	
Sky Express	Macedonian Airlines	
	Minoan Air	
	Olympic Airlines	
	Olympic Airways	
	Sky Greece	
	Skywings Airlines	
	Viking Hellas Airlines	

Πηγή: <http://www.airlineupdate.com>

2.5 Αεροπορική Υποδομή Ελλάδας

Στην Ελλάδα τα αεροδρόμια που διατίθενται για επιχειρηματική εκμετάλλευση είναι αυτά που απεικονίζονται στον χάρτη του **Διαγράμματος 2.2** και στον **Πίνακα 2.2**.



Διάγραμμα 2.2: Αεροδρόμια της Ελλάδας

Πηγή: <http://www.ypa.gr/our-airports>

Πίνακας 2.2: Αεροδρόμια της Ελλάδας

Κρατικοί Αερολιμένες Διεθνών Συγκοινωνιών	Κρατικοί Αερολιμένες Εσωτερικών Συγκοινωνιών	Δημοτικοί Αερολιμένες
Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών "ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ"	Κρατικός Αερολιμένας Αστυπάλαιας (ΚΑΠΛ)	Δημοτικός Αερολιμένας Καστελόριζου (ΔΑΖΟ)
Κρατικός Αερολιμένας Θεσσαλονίκης "Μακεδονία" (ΚΑΘΜ)	Κρατικός Αερολιμένας Ιωαννίνων "Βασιλεύς Πύρρος" (ΚΑΙΩΠ)	Δημοτικός Αερολιμένας Κάσου (ΔΑΚΑ)
Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου "Διαγόρας" (ΚΑΡΔ)	Κρατικός Αερολιμένας Χίου "Όμηρος" (ΚΑΧΙΟ)	Δημοτικός Αερολιμένας Λέρου (ΔΑΛΕ)
Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου "Ν. Καζαντζάκης"	Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου (ΚΑΜΚ)	Δημοτικός Αερολιμένας Σητείας (ΔΑΣΤ)
Κρατικός Αερολιμένας Κέρκυρας Ι. Καποδίστριας (ΚΑΚΚ)	Κρατικός Αερολιμένας Σκιάθου "Α. Παπαδιαμάντης" (ΚΑΣΚ)	
Κρατικός Αερολιμένας Κω "Ιπποκράτης" (ΚΑΚΩΙ)	Κρατικός Αερολιμένας Κοζάνης "Φίλιππος" (ΚΑΚΖΦ)	
Κρατικός Αερολιμένας Αλεξανδρούπολης "Δημόκριτος" (ΚΑΑΛΔ)	Κρατικός Αερολιμένας Αγρινίου (ΚΑΑΓ) (Λειτουργία αερολιμένα υπό αναστολή)	
Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης "Οδ. Ελύτης" (ΚΑΜΤΕ)	Κρατικός Αερολιμένας Καστοριάς "Αριστοτέλης" (ΚΑΚΤΑ)	
Κρατικός Αερολιμένας Λήμνου "Ήφαιστος" (ΚΑΛΜΗ)	Κρατικός Αερολιμένας Καρπάθου (ΚΑΚΠ)	
Κρατικός Αερολιμένας Χανίων "Ι. Δασκαλογιάννης" (ΚΑΧΝΔ)	Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης (ΚΑΣΡ)	
Κρατικός Αερολιμένας Κεφαλληνίας (ΚΑΚΦ)	Κρατικός Αερολιμένας Κυθήρων "Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης" (ΚΑΚΘΩ)	
Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου "Δ. Σολωμός" (ΚΑΖΑΣ)	Κρατικός Αερολιμένας Μήλου (ΚΑΜΛ)	

Κρατικός Αερολιμένας Σάμου "Αρίσταρχος ο Σάμιος" (ΚΑΣΜ)	Κρατικός Αερολιμένας Σκύρου (ΚΑΣΥ)	
Κρατικός Αερολιμένας Καβάλας "Μ. Αλέξανδρος" (ΚΑΚΒΑ)	Κρατικός Αερολιμένας Νέας Αγχιάλου (ΚΑΝΑ)	
Κρατικός Αερολιμένας Καλαμάτας "Καπετάν Βασ. Κωνσταντακόπουλος" (ΚΑΚΛ)	Κρατικός Αερολιμένας Ακτίου (ΚΑΑΚ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Σπάρτης (ΚΑΣΠ) (Λειτουργία υπό αναστολή)	
	Κρατικός Αερολιμένας Πάρου (ΚΑΠΑ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Ανδραβίδας (ΚΑΝΔ) (Λειτουργία αερολιμένα υπό αναστολή)	
	Κρατικός Αερολιμένας Επιταλίου (ΚΑΕΠ) (Λειτουργία αερολιμένα υπό αναστολή)	
	Κρατικός Αερολιμένας Σύρου "Δημήτριος Βικέλας" (ΚΑΣΟΒ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Αράξου (ΚΑΑΞ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Καστελλίου (ΚΑΤΛ) (Λειτουργία αερολιμένα υπό αναστολή)	
	Κρατικός Αερολιμένας Νάξου (ΚΑΝΞ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Καλύμνου (ΚΑΚΜ)	
	Κρατικός Αερολιμένας Ικαρίας "Ίκαρος" (ΚΑΙΡ)	

	Μονάδα εξυπηρέτησης αεροσκαφών Γενικής Αεροπορίας (Μ.Ε.Γ.Α.Π)	
--	---	--

Πηγή: <http://www.ypa.gr>

Στις 14 Δεκεμβρίου 2015, η Fraport Greece, το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Ελληνικού Δημοσίου (Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ.) και το Ελληνικό Δημόσιο υπέγραψαν συμβάσεις παραχώρησης, 40-ετούς διάρκειας, για τη λειτουργία, τη διαχείριση, την ανάπτυξη και τη συντήρηση των ακολούθων 14 περιφερειακών αεροδρομίων στην Ελλάδα:

- Άκτιο
- Ζάκυνθος
- Θεσσαλονίκη
- Καβάλα
- Κέρκυρα
- Κεφαλονιά
- Κως
- Λέσβος
- Μύκονος
- Ρόδος
- Σάμος
- Σαντορίνη
- Σκιάθος
- Χανιά

Οι μέτοχοι της Fraport Greece είναι ο γερμανικός διαχειριστής αεροδρομίων Fraport AG και ο ελληνικός Όμιλος Κοπελούζου, δύο εταιρείες με μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία, σε παγκόσμιο επίπεδο, στη διαχείριση αεροδρομίων. Κύρια εργασία της είναι η διαχείριση των τερματικών σταθμών και της κυκλοφορίας. Η διαχείριση των τερματικών σταθμών περιλαμβάνει τη συνολική διαχείριση των τερματικών εγκαταστάσεων και τη βελτιστοποίηση των συνθηκών για τους επιβάτες στα 14 ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια. Η διαχείριση της κυκλοφορίας αφορά την ανάπτυξη δρομολογίων, καθώς και την καθιέρωση και διατήρηση επαφών με τις αεροπορικές εταιρείες. Επίσης αναπτύσσει εμπορικές ιδέες για Duty Free, λιανεμπόριο, τρόφιμα και ποτά, στάθμευση

στους χώρους των αεροδρομίων, διαφήμιση και άλλες δραστηριότητες σε κάθε ένα από τα 14 περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδας.¹²

2.6 Δείκτες μέτρησης επίδοσης κλάδου αερομεταφορών

Όπως κάθε επιχειρηματικός κλάδος, έτσι και ο κλάδος των αερομεταφορών έχει καθορισμένους δείκτες μέτρησης και σύγκρισης της επίδοσης:

- Available Seat Kilometers – ASK: Μέτρο σύγκρισης του RPK. Αφορά στο μέγιστο αριθμό θέσεων που δύναται να παράγει ο στόλος αεροσκαφών, και συνεπώς το μέγιστο ποσό εσόδων.
- Revenue Passenger Kilometers – RPK: Μονάδα μέτρησης του κλάδου που απεικονίζει τον αριθμό των χιλιομέτρων, που ένας επιβάτης έχει ταξιδέψει. Αφορά μόνο τον επιβάτη που έχει καταβάλει αντίτιμο για τη μεταφορά. Για παράδειγμα, ένα αεροσκάφος που μεταφέρει 100 επιβάτες, οι οποίοι έχουν καταβάλει το αντίτιμο του εισιτηρίου, και έχει καλύψει ταξίδι 200 χιλιομέτρων, παράγει 20.000 RPK.
- RASK (Revenue per Available Seat Kilometer): Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έσοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά χιλιόμετρα που έχει συνολικά διανύσει ο στόλος των αεροσκαφών.
- CASK (Cost per Available Seat Kilometer): Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έξοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά χιλιόμετρα που έχει συνολικά διανύσει ο στόλος των αεροσκαφών.
- Passenger Yield: Ο δείκτης διαιρεί το σύνολο των εσόδων από την μεταφορά επιβατών με το σύνολο των επιβατών πολλαπλασιαζόμενο επί τον συνολικό αριθμό των χιλιομέτρων που έχει συνολικά διανύσει ο στόλος των αεροσκαφών.

¹² <http://www.fraport-greece.com>

Βιβλιογραφία 2ου Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση

- Alessandro Cento, 2009, The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, hysica-Verlag, Heidelberg

Ελληνική

- Γιόκαρης Α., 1996, Διεθνές Δίκαιο Εναέριου Χώρου – Διαστήματος, Σάκκουλα, Αθήνα
- ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://oaxworkers.wordpress.com>
- <http://hellenicaviationhistory.blogspot.gr/>
- <http://www.europarl.europa.eu>
- <http://www.yra.gr>
- <http://www.fraport-greece.com>

Διατριβές

- Παπιδάκη Ειρ. & Παπουτσάκη Γ., 2014, Τουρισμός και Αερομεταφορές, Πτυχιακή Διατριβή, ΤΕΙ Κρήτης

Κεφάλαιο 3^ο

Η Εταιρεία

3.1 Γενικά

Η Aegean Airlines, δραστηριοποιείται στον κλάδο των αερομεταφορών παρέχοντας πλήρεις υπηρεσίες που αφορούν στη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, εντός και εκτός της ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή έκτακτες πτήσεις, σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις. Ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εταιρικών δραστηριοτήτων πραγματοποιείται από τα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα – Δήμος Κηφισιάς, ενώ οι επιχειρησιακές λειτουργίες (πτητικές λειτουργίες και τεχνική συντήρηση) πραγματοποιούνται από την επιχειρησιακή βάση της Aegean στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος».¹³

3.2 Ιστορικό

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1987 από τους Αντώνιο και Νικόλαο Σιμιγδαλά με την επωνυμία Aegean Aviation. Στις 17 Φεβρουαρίου 1992, καθίσταται η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία που αποκτά άδεια εκμετάλλευσης από την Υ.Π.Α. Ακολουθεί η είσοδος της Aegean Aviation στον Όμιλο Εταιριών Βασιλάκη (Autohellas, Technocar, VACAR) ενώ επενδύει σε ιδιότητα Learjet για πτήσεις VIP από την Ελλάδα προς όλο τον κόσμο. Τον Μάρτιο του 1999 ιδρύεται η Aegean Airlines, ενώ στις 28 Μαΐου του ίδιου έτους εκτελέστηκαν τα πρώτα τακτικά δρομολόγια με δύο ιδιότητα BAe AVRO RJ 100. Αρχικά οι προορισμοί ήταν η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο. Τον Ιούνιο 1999 δρομολογήθηκαν και πτήσεις προς Ρόδο και Χανιά και τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, με την παραλαβή και του τρίτου BAe AVRO RJ 100, καθιερώθηκαν και δρομολόγια προς Αλεξανδρούπολη, Καβάλα και Κέρκυρα.

Το Δεκέμβριο του 1999 η AEGEAN εξαγοράζει την Air Greece και προσθέτει στο στόλο της 3 ATR 72. Με την προσθήκη ενός επιπλέον BAe AVRO RJ 100 στο στόλο της, επεκτείνει τα δρομολόγια της προς Μυτιλήνη, ενώ το Μάιο του 2000 η Σαντορίνη

¹³ <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

καθίσταται ο ενδέκατος προορισμός. Με την παραλαβή δύο νέων AVRO RJ 100 η εταιρεία πραγματοποιεί περισσότερες από 80 πτήσεις καθημερινά, με 6 τετρακινητήρια JET AVRO RJ 100 και 3 ATR 72. Το Μάρτιο του 2001 η AEGEAN υπογράφει συνεργασία με την Cronus Airlines. Η συμφωνία προβλέπει δραστηριοποίηση της Aegean σε πτήσεις εσωτερικού ενώ η Cronus σε πτήσεις εξωτερικού και Charter. Στις 28 Οκτωβρίου 2001 η Cronus ενσωματώνεται πλήρως στην Aegean και τα δρομολόγια εκτελούνταν πλέον με την κοινή (μεταβατική) ονομασία AEGEAN-Cronus Airlines, ενώ εγκαινιάζει και τις υπηρεσίες business class και στις πτήσεις εξωτερικού.

Τον Οκτώβριο του 2003 Η Aegean εισάγει την έννοια του e-ticket (άυλο εισιτήριο), μια πρωτοποριακή υπηρεσία για την ελληνική αγορά, η οποία παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης και έκδοσης εισιτηρίου. Το Μάιο του 2004 ακολουθεί ομογενοποίηση του στόλου αποκλειστικά με αεροσκάφη τύπου JET (13 Boeing 737 300/400 και 6 AVRO RJ100) ενώ εκκινούν δρομολόγια και προς Λάρνακα. Το 2005 η εταιρία προχώρησε στην σύναψη συμφωνίας για την αγορά αεροσκαφών Airbus A320 και A321. Τα τρία πρώτα αεροσκάφη παραδόθηκαν το Μάρτιο 2007. Επίσης από το Νοέμβριο 2005 η εταιρία συνεργάζεται με την γερμανική Lufthansa και έτσι πολλές πτήσεις εκτελούνται με κοινούς κωδικούς και πολλά πλεονεκτήματα για τους επιβάτες.

Τον Ιούνιο του 2007 εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ τον Ιανουάριο του 2008 αυξάνει την συνολική παραγγελία αεροσκαφών Airbus A320/321 από 25 σε 27. Τον Σεπτέμβριο του ίδιου έτους λαμβάνει πιστοποίηση ISO 14001:2004, εφαρμόζοντας Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για Εξυπηρέτηση Επιβατών και Εξυπηρέτηση – Συντήρηση Αεροσκαφών. Το Φεβρουάριο του 2010 συγχωνεύτηκαν οι δραστηριότητες των Aegean Airlines και Olympic Air, ενώ τον Ιούνιο του ίδιου έτους γίνεται μέλος του δικτύου Star Alliance, αποκτώντας έτσι πρόσβαση σε δημοφιλείς προορισμούς διακοπών στην Ελλάδα.

Τον Οκτώβριο του 2013, μετά από έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, εξαγοράζει το 100% των μετοχών της Olympic Air, καθιστώντας την θυγατρική της. Πλέον, ο αριθμός των δρομολογίων εξωτερικού φθάνει τα 160, προερχόμενα από 28 χώρες και προς 12 ελληνικά αεροδρόμια. Τον Μάρτιο του 2014 ανακοινώνει την στρατηγική ανάπτυξης της, με πτήσεις προς 87 προορισμούς εξωτερικού (32 χώρες) και 33 προορισμούς εσωτερικού, από 8 ελληνικές βάσεις. Η ενίσχυση του στόλου με 5 Airbus, της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει κατά 17 επιπλέον προορισμούς εξωτερικού και τις διαθέσιμες θέσεις συνολικά στα 13.000.000. Τον Μάιο θα ανακοινώσει την συνεργασία με την Etihad Airways και τις απευθείας πτήσεις προς Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Το σήμα της εταιρείας απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 3.1**.



Διάγραμμα 3.1: Σήμα της Aegean Airlines

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/>

3.3 Διοίκηση

Η εταιρία διοικείται από δωδεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο. Στο Δ.Σ. τρία μέλη είναι εκτελεστικά, έξι μη εκτελεστικά και τρία ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Αρμοδιότητα του είναι η εφαρμογή και λειτουργία αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς επίσης και η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το παρόν Δ.Σ., η θητεία του οποίου λήγει το Μάιο του 2018 αποτελείται από τους:

- Θεόδωρος Βασιλάκης, Πρόεδρος, Εκτελεστικό μέλος
- Ευτύχιος Βασιλάκης, Αντιπρόεδρος, Εκτελεστικό μέλος
- Δημήτριος Γερογιάννης, Διευθύνων Σύμβουλος, Εκτελεστικό μέλος
- Γεώργιος Βασιλάκης, Μη εκτελεστικό μέλος
- Αναστάσιος Δαυίδ, Μη εκτελεστικό μέλος
- Χρήστος Ιωάννου, Μη εκτελεστικό μέλος
- Κωνσταντίνος Καλαμάτας, Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος, Μη εκτελεστικό μέλος
- Παναγιώτης Λασκαρίδης, Μη εκτελεστικό μέλος
- Αλέξανδρος Μακρίδης, Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος
- Νικόλαος - Γεώργιος Νανόπουλος, Μη εκτελεστικό μέλος
- Βίκτωρ Πιζάντε, Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος

3.4 Όραμα της εταιρείας

Το όραμα της εταιρείας, όπως αυτό αποτυπώνεται στην επίσημη ιστοσελίδα της είναι:

«Να λειτουργούμε υπεύθυνα αναπτύσσοντας την αγορά, εξελίσσοντας τους εργαζόμενους και υποστηρίζοντας τους συνεργάτες και τις τοπικές κοινωνίες»¹⁴

3.5 Αποστολή της Εταιρείας

Η αποστολή της εταιρείας όπως αποτυπώνεται στην επίσημη ιστοσελίδα της είναι:

«Να ταξιδεύουμε με ασφάλεια τους επιβάτες μας, προσφέροντας πάντα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε όλα τα στάδια του ταξιδιού, με ένα εκτενές δίκτυο δρομολογίων που συνδέει κάθε γωνιά της χώρας μας, αλλά και την Ελλάδα με το εξωτερικό»¹⁵

3.6 Αξίες της Εταιρείας

Οι αξίες της εταιρείας, όπως αυτές παρουσιάζονται στην επίσημη ιστοσελίδα της είναι:

- Νοιαζόμαστε για τις ανάγκες των επιβατών μας
- Έχουμε τον επιβάτη στο επίκεντρο της προσοχής μας.
- Επιδιώκουμε τη συνεχή βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας σε κάθε στάδιο του ταξιδιού
- Εστιάζουμε στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων & υπηρεσιών μας
- Επενδύουμε στην καινοτομία και τη διαρκή ανάπτυξη
- Συμβάλουμε στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας και την άξια εκπροσώπηση της Ελλάδας στο εξωτερικό
- Επιδιώκουμε, η ποιότητα της ελληνικής αερομεταφοράς, να μεταφραστεί σε βιώσιμη, κερδοφόρα ανάπτυξη με πολλαπλά οφέλη για τον τουρισμό, την απασχόληση και τα έσοδα του δημόσιου

¹⁴ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/our-mission/>

¹⁵ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/our-mission/>

-
- Νοιαζόμαστε για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων
 - Λειτουργούμε υπεύθυνα, με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον, στους εργαζόμενους, στους επιβάτες, στις τοπικές κοινωνίες, στους προμηθευτές μας¹⁶

3.7 Διακρίσεις

Η εταιρεία έχει πετύχει τις ακόλουθες διακρίσεις και βραβεύσεις:¹⁷

1999 - Διάκριση από τον Διεθνή Οργανισμό Ασφάλειας Πτήσεων και την ΥΠΑ, ως άριστα οργανωμένη επιχείρηση η οποία έχει επιτύχει πολύ υψηλά πρότυπα ασφάλειας.

2000 - Βράβευση από τον ERA (European Regions Airline Association), το Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών Εταιρειών, με το χάλκινο μετάλλιο για τη χρονιά 2000-2001. Διάκριση από τη British Aerospace.

2004 - Χρυσό μετάλλιο από τον ERA, ως η καλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη για το έτος 2004-2005.

2005 - Βράβευση για τρίτη φορά από τον ERA, με το ασημένιο μετάλλιο για τη χρονιά 2005. Τρία βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία για την αγορά της Δυτικής Ευρώπης, η συνολικά ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία που δραστηριοποιείται στο ΔΑΑ, για το 2004.

2006 - 4ο βραβείο από τον ERA. Απονέμεται και πάλι στην AEGEAN το ασημένιο βραβείο της Αεροπορικής Εταιρείας 2006-2007. Η AEGEAN τιμήθηκε με το χρυσό βραβείο για την υψηλότερη αύξηση αριθμού επιβατών μέσα στο 2005 και για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά. Χρυσό βραβείο από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Απόκτηση πιστοποίησης IOSA. (Επιχειρησιακός Έλεγχος Ασφάλειας της IATA). Επιτυχής ολοκλήρωση της επιθεώρησης στο πλαίσιο του προγράμματος IOSA που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2005.

2007 - Βράβευση από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών ως η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2006, καθώς και για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά. ERA: PALME D'OR (for sustained excellence).

2008 - Η AEGEAN είναι η χρυσή νικήτρια του “Airline of the year 2008-2009” του ERA.

¹⁶ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/our-mission/>

¹⁷ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/istoria/awards/>

2009 - Τρία βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 9ου Airline Marketing Workshop) ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά, και ως η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2008. Η AEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2009» στα Skytrax World Airline Awards.

2010 - Τέσσερα βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 10ου Airline Marketing Workshop) ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία για την αγορά της Δυτικής Ευρώπης, η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην αγορά της Αφρικής, η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2009, ενώ έλαβε τιμητική διάκριση για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά.

2011 - Δυο βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 11ου Airline Marketing Workshop) ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην αγορά της Αφρικής και Ειδικό Βραβείο Δεκαετίας ως μία από τις εταιρείες που διακίνησε το μεγαλύτερο αριθμό επιβατών την περίοδο 2001–2010. Η AEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2011» στα Skytrax World Airline Awards.

2012 - Βραβείο από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 12ου airline marketing workshop), ως η αγαπημένη αεροπορική εταιρεία των επιβατών για το έτος 2011. Η AEGEAN κατέλαβε πρωτιά για την ακρίβεια των αφίξεων, όχι μόνο σε ευρωπαϊκή αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα, σύμφωνα με την έρευνα «March 2012 Airline and Airport On-Time Performance Report», της ιστοσελίδας www.flightstats.com, το Μάρτιο του 2012. Τιμητική διάκριση για την AEGEAN από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών για τη μέγιστη συμβολή της στην ανάδειξη του Λονδίνου ως κορυφαίου Ευρωπαϊκού προορισμού. Η AEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2012» στα Skytrax World Airline Awards.

2013 - Βραβείο από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 13ου Airline Marketing Workshop), ως η δημοφιλέστερη αεροπορική εταιρεία για το 2012 μεταξύ των Ευρωπαίων επιβατών του αεροδρομίου της Αθήνας. Τιμητική διάκριση για την AEGEAN από το Αεροδρόμιο των Βρυξελλών για την ακρίβεια στη συνέπεια των πτήσεων της για το 2012, ως Short Haul Airline με ποσοστό 90.4%. Η AEGEAN αναδείχθηκε η πιο συνεπής περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη για το 2012, με ποσοστό 93,02%, στα «On Time Performance Service Awards» της www.flightstats.com. Η

ΑEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2013» στα Skytrax World Airline Awards.

2014 - Βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών για το έτος 2013 (κατά τη διάρκεια του 14ου Airline Marketing Workshop), ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην εγχώρια αγορά, η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, η εταιρεία με τη συνολικά μεγαλύτερη αύξηση επιβατών, η δημοφιλέστερη αεροπορική εταιρεία μεταξύ των Ευρωπαίων επιβατών του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Η ΑEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2014» στα Skytrax World Airline Awards.

2015 - Βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών για το έτος 2014 (κατά τη διάρκεια του 15ου Airline Marketing Workshop), ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην εγχώρια αγορά, η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην αγορά της Μέσης Ανατολής, η εταιρεία με τη συνολικά μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών, η δημοφιλέστερη αεροπορική εταιρεία μεταξύ των Ευρωπαίων επιβατών του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Επίσης, η ΑEGEAN έλαβε τις εξής τιμητικές διακρίσεις: ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία μεταξύ των 10 εταιρειών που κατέγραψαν την υψηλότερη επιβατική κίνηση και ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης. Fast Travel Green Award για την ΑEGEAN και την Olympic Air, από τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (International Air Transport Association - IATA), για τις τεχνολογικές εφαρμογές που χρησιμοποιούν οι εταιρείες οι οποίες αναβαθμίζουν την εμπειρία των επιβατών. Βραβείο του «Up and coming / Program of the year» για τη γεωγραφική περιοχή της Ευρώπης - Αφρικής, απονεμήθηκε στο πρόγραμμα Miles+Bonus της ΑEGEAN από τα Freddie Awards 2015. Η ΑEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2015» στα Skytrax World Airline Awards.

2016 - Βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών για το έτος 2015 (κατά τη διάρκεια του 16ου Airline Marketing Workshop), ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην εγχώρια αγορά, η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην αγορά της Μέσης Ανατολής, η εταιρεία με τη συνολικά μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών, η δημοφιλέστερη αεροπορική εταιρεία μεταξύ των Ευρωπαίων επιβατών του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Επίσης, η ΑEGEAN έλαβε τις εξής τιμητικές διακρίσεις: Ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης και το Ειδικό βραβείο ως η εταιρεία που μετέφερε μεγαλύτερο αριθμό επιβατών κατά την περίοδο 2001-2015. Η ΑEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2016» στα Skytrax World Airline Awards.

2017 - Η AEGEAN ψηφίστηκε «Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη για το 2017» για όγδοη φορά και έβδομη συνεχόμενη, στα Skytrax World Airline Awards. Η AEGEAN αναδείχθηκε για 3η φορά «Europe's Leading Regional Airline» μέσα από ψηφοφορία του κοινού που διοργανώθηκε στο πλαίσιο των 24ων ετήσιων World Travel Awards™. Η AEGEAN τιμήθηκε με το Fast Travel Gold Award από τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA), για τις καινοτόμες και ευέλικτες λύσεις που προσφέρει για την απλούστευση και την επιτάχυνση της εμπειρίας των επιβατών.

Βιβλιογραφία 3ου Κεφαλαίου

Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.airliners.gr/el/airlines/Aegean%20Airlines.html>

<https://el.about.aegeanair.com/etaireia/istoria/istoriki-anadromi/>

<https://el.about.aegeanair.com/>

Κεφάλαιο 4°

Ανάλυση Φυσικού και Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Εταιρείας Aegean Airlines

4.1 Ανάλυση Φυσικού Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η κλιματική αλλαγή του πλανήτη Γη και οι επιπτώσεις της επί των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, γίνονται με το πέρασμα του χρόνου περισσότερο αισθητές. Αύξηση της θερμοκρασίας, λιώσιμο των πάγων, άνοδος της στάθμης των ωκεανών, αύξηση της έντασης και διάρκειας των καιρικών φαινομένων είναι μερικά από τα αποτελέσματα της αλλαγής αυτής. Οι αερομεταφορές είναι ένας από τους κλάδους που θα επηρεαστεί από τις επιπτώσεις της, καθώς η ομαλή και ασφαλή υλοποίηση των πτήσεων εξαρτάται άμεσα από περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως η θερμοκρασία, ο άνεμος, η ορατότητα, η βροχή, το χαλάζι και το χιόνι.

Η αύξηση της θερμοκρασίας επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των κινητήρων και την άντωση διότι ελαττώνει την πυκνότητα του αέρα. Έτσι απαιτείται μεγαλύτερη απόσταση διαδρόμου για απογείωση αλλά και κατανάλωση καυσίμου συνολικά για την πτήση, ενώ πολλές φορές μέγιστες τιμές θερμοκρασίας επιφέρουν ματαίωση της πτήσης. Σε περίπτωση χαμηλών θερμοκρασιών παρουσία υγρασίας προκαλείται παγοποίηση που αλλάζει σημαντικά τα πτητικά χαρακτηριστικά των πτερύγων και την απόδοση των κινητήρων. Ο άνεμος επηρεάζει σημαντικά την ταχύτητα εδάφους και κατά συνέπεια τον χρόνο πτήσης και την κατανάλωση καυσίμου, ενώ η ύπαρξη ισχυρών και ταχέως μεταβλητών ανέμων σε ένταση και διεύθυνση (φαινόμενο wind shear) δύναται να οδηγήσει σε καταστροφικά ατυχήματα κατά τη φάση της προσγείωσης. Η ορατότητα επηρεάζεται σημαντικά από τα καιρικά φαινόμενα όπως η βροχή, το χαλάζι και το χιόνι, και παρόλο που σήμερα η τεχνολογία επιτρέπει την πραγματοποίηση πτήσεων με αυτές τις συνθήκες, αυξάνουν σημαντικά τον κίνδυνο ατυχήματος. Ειδικότερα το χαλάζι μπορεί να προκαλέσει ζημιές επί της δομής του αεροσκάφους ενώ η συγκέντρωση χιονιού και πάγου στο διάδρομο δυσκολεύει την πείδηση του κατά την προσγείωση.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο θα επηρεαστεί είναι και η συνεισφορά του κλάδου στην κλιματική αλλαγή, καθώς σύμφωνα με την Διακυβερνητική Επιτροπή για την Αλλαγή του Κλίματος – Δ.Ε.Α.Κ. (Intergovernmental Panel on Climate Change – I.P.C.C.), ευθύνεται

για το περίπου 2% των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα (CO₂), με χειρότερο σενάριο αυτό της συνεισφοράς 5% έως το 2050. Τον Οκτώβριο του 2016, τα κράτη μέλη του I.C.A.O. έλαβαν την ιστορική απόφαση να υιοθετηθεί ένα παγκόσμιο σύστημα μέτρησης αεροπορικών ρύπων, βασισμένο στην αγορά. Το σύστημα αυτό είναι γνωστό πλέον ως Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (C.O.R.S.I.A.) και αποτελεί το αποκορύφωμα πολλών ετών εργασίας στον I.C.A.O. και του κλάδου των αερομεταφορών. Αποτελείται από μια στρατηγική τεσσάρων (4) πυλώνων που στηρίζουν τρεις (3) παγκόσμιους στόχους, ως ακολούθως:

- **Technology Innovation:** Κάθε νέα γενεά αεροσκαφών θα πρέπει να είναι κατά 20% πιο αποδοτική ως προς την κατανάλωση καυσίμου και εντός της επομένης δεκαετίας, οι αερομεταφορείς υποχρεούνται να επενδύσουν 1,3 τρις. δολάρια σε αγορά νέων αεροσκαφών. Εναλλακτικά καύσιμα, τα οποία ήδη χρησιμοποιούνται σε μικρή κλίμακα σε εμπορικές πτήσεις, δύνανται να χρησιμοποιηθούν εξοικονομώντας έως 80% ρύπου.

- **Operational Improvements:** Τα αεροσκάφη θα γίνονται συνεχώς ελαφρύτερα και πιο αποδοτικά, ενώ μέσω νέων τεχνικών ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας θα εξοικονομούνται ρύποι.

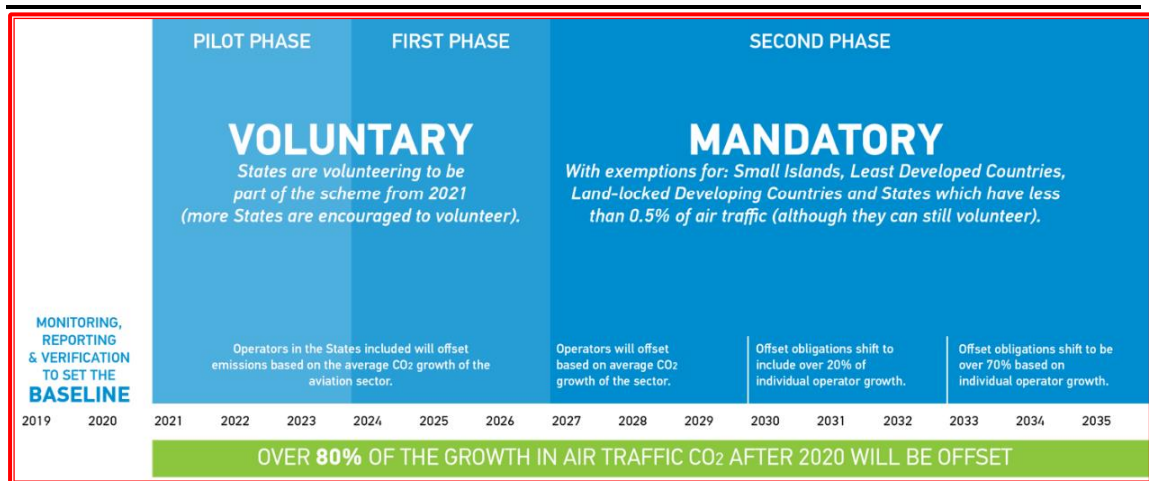
- **Infrastructure Efficiencies:** Τα συστήματα διοίκησης και ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας θα εξελίσσονται ελαττώνοντας τον χρόνο πτήσεως των αεροσκαφών, ειδικά σε Η.Π.Α. και Ε.Ε.

- **Smart Economic Measures:** Έως ότου τα ανωτέρω μέτρα προβούν αποτελεσματικά, θα επιβάλλονται μέτρα οικονομικής φύσεως. Η συνεργασία με τις κυβερνήσεις θα εξασφαλίσει πως δεν θα επιβαρύνονται οι επιβάτες με πολλαπλούς φόρους.

Οι τρεις παγκόσμιοι στόχοι απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 4.1**.¹⁸ Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το εν λόγω πρόγραμμα αφορά τις διεθνείς πτήσεις, καθώς ο έλεγχος εκπομπών ρύπων σε πτήσεις εσωτερικού καθορίζονται στα σχετικά της Συμφωνίας του Παρισιού του Δεκεμβρίου 2015.

Με βάση τα ανωτέρω εύκολα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως οι αερομεταφορείς, ιδιαίτερα όσοι πραγματοποιούν διεθνείς πτήσεις, θα επιβαρυνθούν οικονομικά στο εγγύς μέλλον και από παράγοντες που δε θα αφορούν άμεσα τα λειτουργικά κόστη, καθώς και ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν από τώρα τη δομή των στόλων τους στα πλαίσια των αποφάσεων του I.C.A.O.

¹⁸ <https://aviationbenefits.org>



Διάγραμμα 4.1: Στόχοι του C.O.R.S.I.A.

Πηγή: <https://aviationbenefits.org/environmental-efficiency/our-climate-plan/corsia-explained/>

4.2 Ανάλυση Έμμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί με την PEST ανάλυση.

4.2.1 Political – legal

Η πολιτική κατάσταση της Ελλάδας χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη αστάθεια, αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που βιώνει από το 2009. Χαρακτηριστικός είναι ο αριθμός των έξι (6) διατελεσάντων πρωθυπουργών, έως την παρούσα χρονική περίοδο, από τη έναρξη της κρίσης. Λαμβάνοντας υπόψη και τους ανασχηματισμούς που λαμβάνουν χώρα, ο αριθμός των υπουργών και υφυπουργών σε κάθε υπουργείο μπορεί να διπλασιασθεί ή τριπλασιαστεί για την ίδια περίοδο. Γίνεται αντιληπτό πως η συχνή αλλαγή προσώπων σε θέσεις και αξιώματα οδηγεί και σε επίσης συχνή αλλαγή του τρόπου διακυβέρνησης και συνεπώς της στάσης του κράτους απέναντι στην επιχειρηματικότητα, μην επιτρέποντας την κατάρτιση μακροχρόνιων στρατηγικών με περιορισμένη αβεβαιότητα.

Η παραχώρηση δεκατεσσάρων περιφερειακών αεροδρομίων στην Fraport Greece, έχει ως σκοπό την καλύτερη διαχείριση των αεροδρομίων αυτών, τόσο από πλευράς υποδομών, όσο και από πλευράς εμπορικών δραστηριοτήτων. Επίσης θα βελτιωθούν

σε θέματα κυκλοφορίας αέρος, επιτρέποντας έτσι σε μεγαλύτερο αριθμό αεροσκαφών να από-προσγειώνονται σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Αναμένεται έτσι σταδιακά περαιτέρω αύξηση της τουριστικής κίνησης, καθότι τα αεροδρόμια αυτά βρίσκονται σε εξαιρετικά προσφιλείς τουριστικούς προορισμούς, γεγονός που θα αυξήσει την ανάγκη για πτήσεις προς Ελλάδα, είτε απευθείας στο εκάστοτε αεροδρόμιο, είτε μέσω Αθήνας.

Στις 23 Ιουνίου 2016, σε δημοψήφισμα με συμμετοχή 72,2% του εκλογικού σώματος των ψηφοφόρων του Ηνωμένου Βασιλείου, το 51,9% ζήτησε να αποχωρήσει από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η κυβέρνηση, με πρωθυπουργό την Τερέζα Μέϊ, ενεργοποίησε στις 29 Μαρτίου 2017 το άρθρο 50 της Συμφωνίας για την Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό να αποχωρήσει από αυτή στις 29 Μαρτίου 2019. Επίσημες διαπραγματεύσεις μεταξύ Ηνωμένου Βασιλείου και Ευρωπαϊκής Ένωσης ξεκίνησαν τον Ιούνιο του 2017 και μεταξύ των θεμάτων που επιβάλλεται να επιλυθούν είναι και η σχέση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας Ηνωμένου Βασιλείου (UK Civil Aviation Authority) με την European Aviation Safety Agency - E.A.S.A. Εκτιμάται πως η βρετανική υπηρεσία δεν θα αποτελεί μέλος της δεύτερης, καθώς δεν αποδέχεται την υπεροχή του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου, απαραίτητη προϋπόθεση για την παραμονή της. Αυτό θα απαιτήσει και μια νέα συμφωνία μεταξύ των δύο πλευρών που να αντικαθιστά αυτή των Ανοιχτών Ουρανών (EU Open Skies Agreement). Ήδη αερομεταφορείς όπως η Ryanair, Norwegian Air και Wizz Air αιτούνται πιστοποιητικό αερομεταφορέα από την Υ.Π.Α. Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ η EasyJet αιτήθηκε πιστοποιητικό από την Αυστρία, για να προστατευθεί από θέματα που μπορεί να προκύψουν μετά το Μάρτιο του 2019.¹⁹ Παρότι δεν δύναται να προδικαστεί το αποτέλεσμα του Brexit στον αεροπορικό κλάδο, η μη συμμετοχή της Βρετανίας στον ενωμένο ευρωπαϊκό ουρανό και οι οικονομικές επιπτώσεις στους Βρετανούς τουρίστες, θα ελαττώσουν σημαντικά την κίνηση προς τους τουριστικούς προορισμούς της Ευρώπης και δη της Μεσογείου. Εκτιμάται πως οι L.C.C. θα επηρεαστούν περισσότερο, καθώς οι φόροι και η μείωση της στερλίνας έναντι του ευρώ, θα αυξήσουν σημαντικά τους ναύλους.

Η τρομοκρατία, ιδίως μετά την 11^η Σεπτεμβρίου 2001, έχει επηρεάσει αρνητικά τον κλάδο των αερομεταφορών. Αυξημένοι έλεγχοι στα αεροδρόμια, ιδίως αυτά που ανήκουν στο γεωγραφικό χώρο της Μέσης Ανατολής και Αφρικής, περιορισμοί στο είδος και την ποσότητα των προσωπικών αντικειμένων των επιβατών, καθώς και η παρουσία μυστικών αστυνομικών σε πτήσεις, είναι μερικά από τα μέτρα που εφαρμόστηκαν. Το τελευταίο μέτρο που εφαρμόζεται ήδη στις Η.Π.Α. και το Ηνωμένο Βασίλειο, είναι η απαγόρευση ηλεκτρονικών συσκευών για πτήσεις που προέρχονται από αεροδρόμια

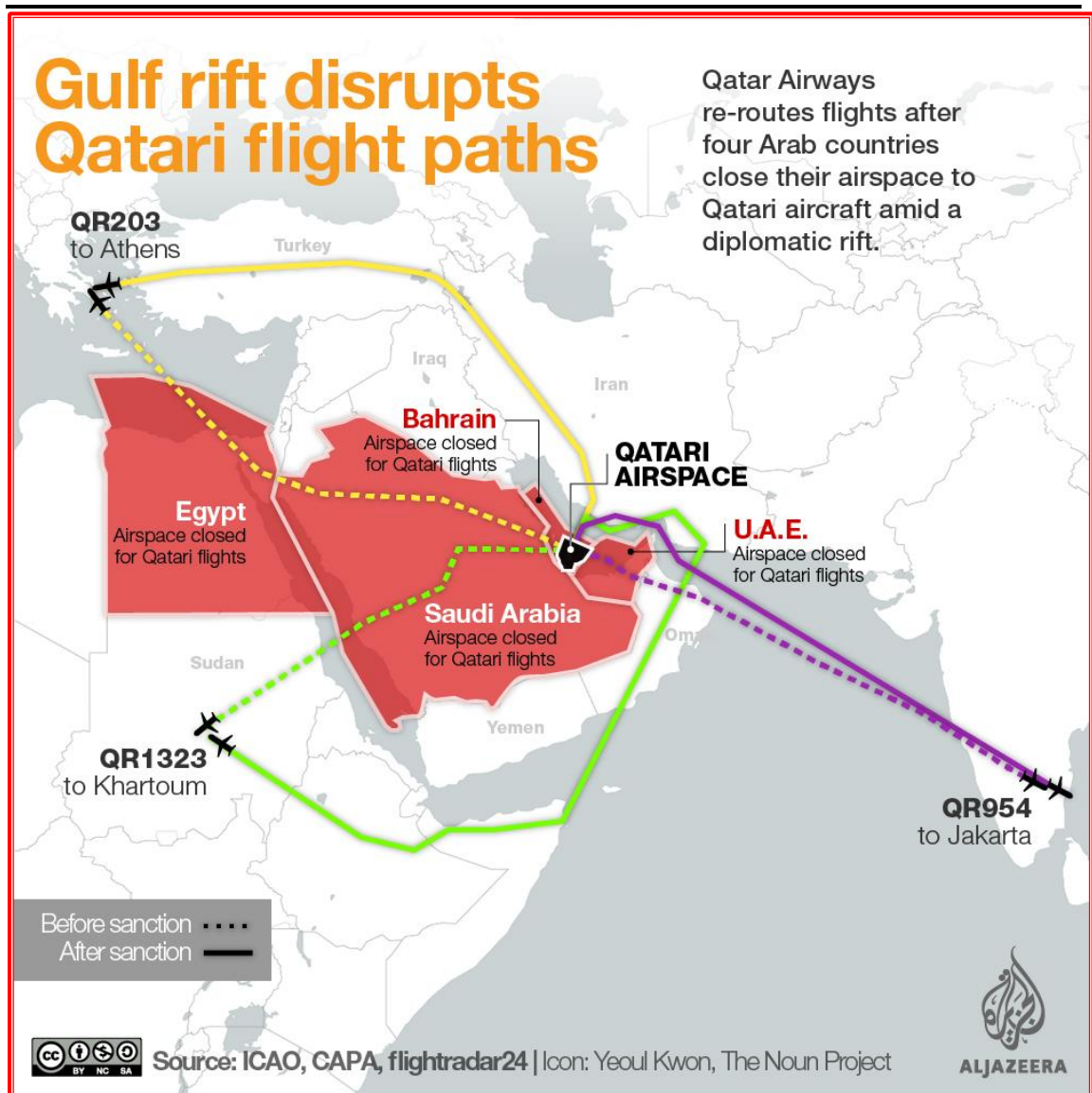
¹⁹ <https://airlinegeeks.com/2018/01/05/2018-means-brex-it-draws-closer-for-uk-and-european-airlines/>

χωρών όπως η Τουρκία, η Ιορδανία, η Αίγυπτος, η Σαουδική Αραβία, το Μαρόκο, το Κατάρ, το Κουβέιτ, ο Λίβανος και η Τυνησία. Δεν τηρείται η ίδια διαδικασία όταν η πτήση διεξάγεται με ενδιάμεσο σταθμό στην Ευρώπη, το οποίο δημιουργεί ενόχληση σε πολλούς επιβάτες, όχι μόνο λόγω του μέτρου αλλά και λόγω της εν λόγω διάκρισης. Εκτιμάται πως αν δεν υιοθετηθεί το μέτρο από τα υπόλοιπα κράτη – μέλη του I.C.A.O., ο οποίος δεν έχει λάβει θέση επί του θέματος, θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης σε αερομεταφορείς που δεν θα υποχρεούνται να το τηρήσουν.

Τον Ιούνιο του 2016, επτά (7) Αραβικές χώρες (Σαουδική Αραβία, Αίγυπτος, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα, Υεμένη, Λιβύη, Μπαχρέιν, αλλά και οι Μαλδίβες), επέβαλαν εμπάργκο στο Κατάρ. Αφετηρία της εν λόγω ενέργειας υπήρξε ότι το Κατάρ, στις προεδρικές εκλογές του 2012 στην Αίγυπτο, υποστήριξε ανοιχτά και μάλιστα παρείχε γενναία χρηματοδότηση στη Μουσουλμανική Αδελφότητα και τον ηγέτη της Μοχάμεντ Μόρσι, τον νικητή των εκλογών, με αποτέλεσμα να προκληθεί ρήξη στις σχέσεις της Αδελφότητας με τη Σαουδική Αραβία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Τα κράτη της Δύσης (ΗΠΑ, Ε.Ε., Καναδάς και Ισραήλ), υποστηρίζουν εμμέσως το εμπάργκο κατά του Κατάρ, επειδή, όπως διατείνονται, ενισχύει οικονομικά τη διεθνή τρομοκρατία.²⁰ Το εμπάργκο, εκτός από την απαγόρευση μετακίνησης προσωπικού και εμπορευμάτων από ξηρά και θάλασσα, περιλαμβάνει και την απαγόρευση χρήσης του εναερίου χώρου των χωρών που το επέβαλαν, με αποτέλεσμα τη αναγκαστική εκτροπή των πτήσεων προς Ευρώπη, Αφρική και Ινδονησία, μέσω του εναερίου χώρου του Ιράν και της Τουρκίας, όπως φαίνεται και στο **Διάγραμμα 4.2**. Στην περίπτωση της πτήσης προς Αθήνα, αυτή η εκτροπή, αυξάνει το χρόνο πτήσης κατά σαρανταπέντε (45) λεπτά και αναγκάζει την Qatar Airways να χρησιμοποιεί δυο πληρώματα, λόγω υπέρβασης του μέγιστου χρόνου απασχόλησης πληρώματος. Αν προσθέσουμε στο επιπλέον κόστος καυσίμου τα έξοδα διαμονής διπλού πληρώματος γίνεται αντιληπτή η επιβάρυνση για την εν λόγω εταιρεία.²¹

²⁰ Χρήστου Καπούτση, Η κρίση στον Περσικό Κόλπο και η Ελληνική ανάμειξη, 2017, <http://www.athina984.gr/2017/06/10/i-krisi-ston-persiko-kolpo-ke-i-elliniki-anamixi/>

²¹ <https://intpolicydigest.org/2017/08/13/gcc-crisis-qatar-airways/>



Διάγραμμα 4.2: Εκτροπή πτήσεων της Qatar Airways μετά το εμπάργκο του Ιουνίου 2016

Πηγή: <http://www.aljazeera.com/news/2017/06/gulf-blockade-disrupts-qatar-airways-flights-170606081841215.html>

Επηρεάστηκαν επίσης οι εταιρείες Dubai's Emirates, Abu Dhabi's Etihad Airways, Saudi Arabia's Saudia, and Bahrain's Gulf Air, οι οποίες ακύρωσαν πτήσεις από και προς την Doha.²²

Η Μέση Ανατολή ήταν ανέκαθεν μια ασταθής περιοχή, λόγω φυλετικών, θρησκευτικών και εθνικών διαφορών των κρατών που την απαρτίζουν. Όμως από το 2010 και μετά, η αραβική άνοιξη, ο πόλεμος στην Συρία, η εμφάνιση του Ισλαμικού Κράτους (Ι.Κ.), η συμφωνία για το πυρηνικό πρόγραμμα του Ιράν που δεν ικανοποίησε το Ισραήλ και η

²² <http://www.aljazeera.com/news/2017/06/gulf-blockade-disrupts-qatar-airways-flights-170606081841215.html>

αποχώρηση των Αμερικανικών δυνάμεων από το Ιράκ το 2011, αύξησαν δραματικά την αστάθεια της. Έτσι, ήρθαν στην επιφάνεια πολλές εστίες στις οποίες δεν αποκλείεται να ξεσπάσει θερμή σύγκρουση στο εγγύς μέλλον.²³ Πλέον το Ι.Κ. έχει απωλέσει το 95% των εδαφών σε Συρία και Ιράκ που είχε καταλάβει το 2014 και η κατάσταση των υποδομών στις χώρες αυτές είναι σε επίπεδο πλήρους καταστροφής. Παρότι οι ζυμώσεις στην περιοχή αυτή είναι ιδιαίτερα έντονες, και η γεωπολιτική αντιπαράθεση μεταξύ των τοπικών δυνάμεων συνεχίζεται, στο τέλος θα χρειαστεί να ανοικοδομηθεί ένα μεγάλο μέρος των χωρών – πεδία αντιπαραθέσεως, το οποίο σημαίνει ανάγκη για μεταφορά προσωπικού και μέσων από και προς τα σημεία αυτά.

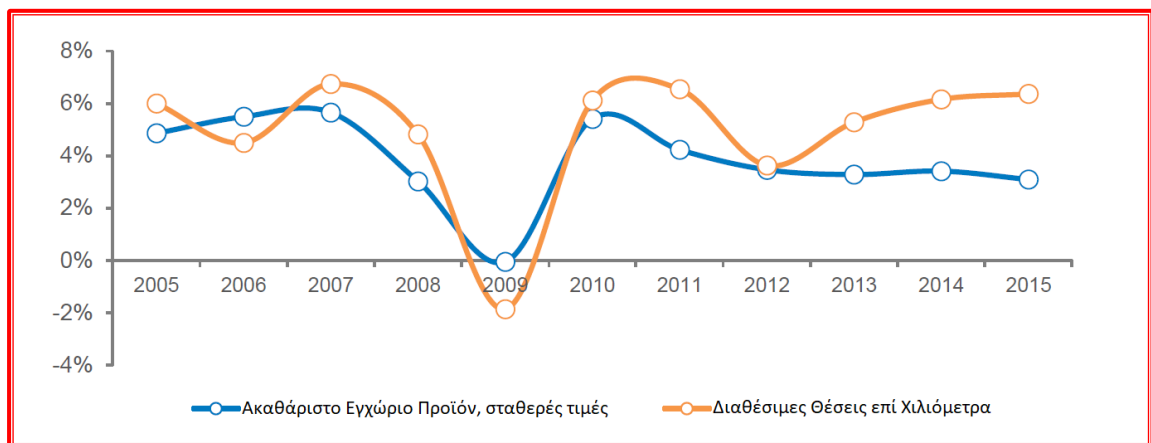
Η πολεμική αντιπαράθεση στη Συρία διόγκωσε τις μεταναστευτικές ροές από την Τουρκία στην Ελλάδα, η οποία μαζί με την Ιταλία και την Ισπανία, θεωρούνται χώρες εισόδου για την Ευρωπαϊκή Ένωση. Αν σε αυτό προστεθεί και η οικονομική μετανάστευση κατοίκων χωρών με εξαιρετικά χαμηλό βιοτικό επίπεδο και απολυταρχικά καθεστώτα, προς την Ευρώπη της ευμάρειας και της Δημοκρατίας, γίνεται αντιληπτή η πίεση που δέχονται τα ελληνικά νησιά του Ανατολικού Αιγαίου. Η αρνητική προβολή του πλήθους των πλωτών μέσων που καταφθάνουν σε αυτά, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τις «ζωντανές ανταποκρίσεις» αλληλέγγυων και Μη Κυβερνητικών Οργανώσεων (Μ.Κ.Ο.) στα κοινωνικά δίκτυα, επηρέασε την τουριστική κίνηση προς αυτά.

Η κατάσταση στο Αιγαίο μετά την κρίση των Ιμίων το 1996, δεν μπορεί να θεωρηθεί σταθερή και σίγουρα όχι ομαλή. Με την λήξη της εν λόγω κρίσης, η Τουρκία διατηρούσε σκάφη ακτοφυλακής στην περιοχή και κατά διαστήματα φρόντιζε να παρενοχλεί αλιείς και ελληνικά σκάφη λιμενικού, ακολουθώντας μία στρατηγική έμπρακτης πάγιας αμφισβήτησης της ελληνικής κυριαρχίας. Η ανακάλυψη σημαντικών κοιτασμάτων υδρογονανθράκων νότια της Κύπρου και η απειλή δημιουργίας κουρδικού κράτους στα νότια της, την οδήγησε σε μονομερείς ενέργειες όπως ο αποκλεισμός του γεωτρύπανου της ιταλικής εταιρείας ENI και η εισβολή στο κουρδικό θύλακα του Αφρίν της Συρίας. Η εσωτερική πολιτική και οικονομική κατάσταση της Τουρκίας, ιδιαίτερα μετά το πραξικόπημα της 15^{ης} Ιουλίου 2016, θεωρείται ο κυριότερος παράγοντας της στάσης αυτής, στάση η οποία δεν προβλέπεται να αλλάξει στο εγγύς μέλλον. Τα ανωτέρω αναμένεται να επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό την τουριστική κίνηση στην εγγύς περιοχή και πιθανόν να οδηγήσουν σε δεύτερες σκέψεις επί των επενδύσεων.

²³ Ανδρέας Ματζάκος, 2017, Πιθανές εστίες πολέμου στη Μέση Ανατολή, https://kostasxan.blogspot.gr/2017/12/blog-post_94.html

4.2.2 Economic

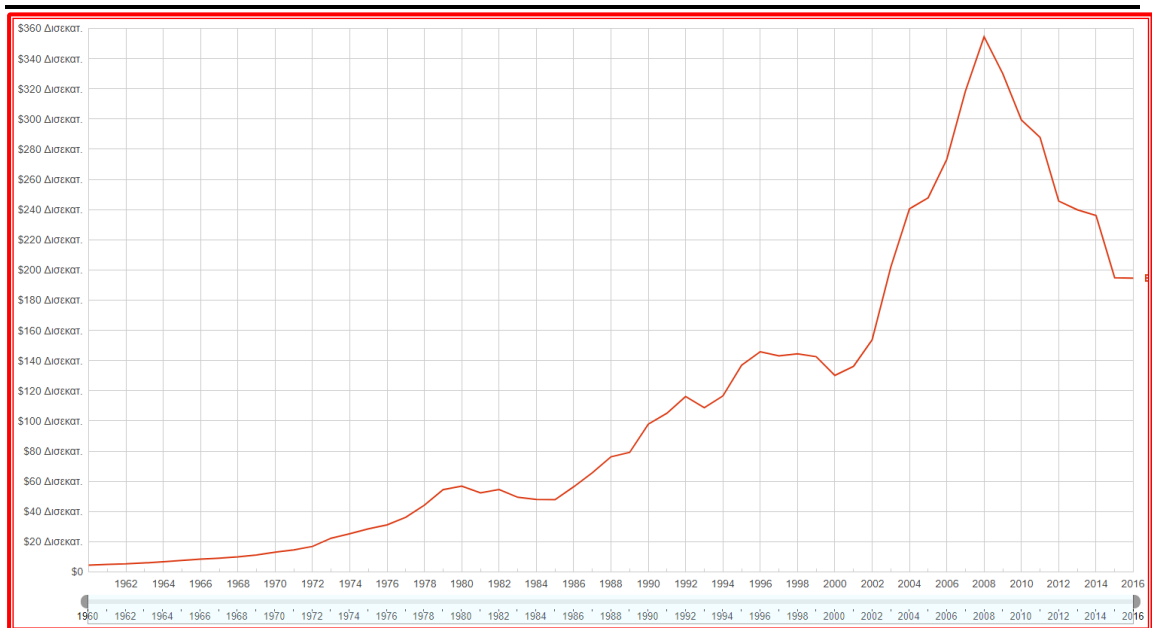
Η ελληνική οικονομία βρίσκεται από το 2008 σε ύφεση, με αρνητικά αποτελέσματα επί δεικτών όπως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.). Η οικονομική ανάπτυξη αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα της ανάπτυξης του κλάδου των αερομεταφορών, η σχέση των οποίων φαίνεται χαρακτηριστικά στο **Διάγραμμα 4.3**. Από το ίδιο διάγραμμα φαίνεται και η ελαστικότητα που παρουσιάζει η ζήτηση στον κλάδο, αφού ακόμα και σε περίοδο χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης ή ύφεσης της οικονομίας, η τιμή των διαθέσιμων Θέσεων επί των Χιλιόμετρων (Available Seat Kilometer – A.S.K.) αυξάνει.



Διάγραμμα 4.3: Σχέση μεταξύ Α.Ε.Π. και αερομεταφορών

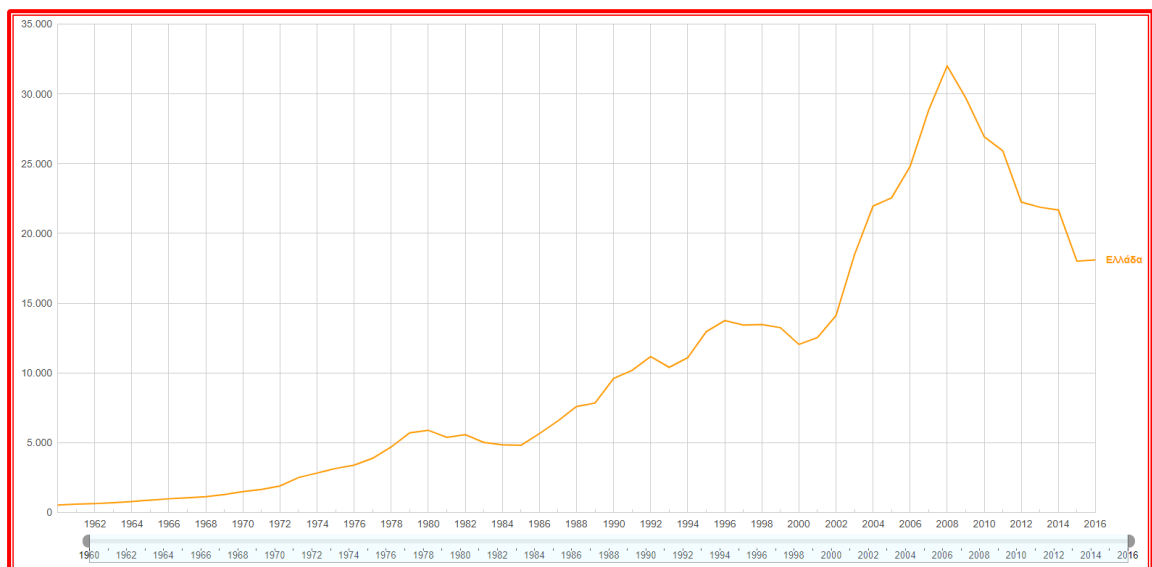
Πηγή: IMF and SRS Analyzer, 2016

Το ύψος του Α.Ε.Π. για την Ελλάδα κινήθηκε όπως απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 4.4**, ενώ το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. φαίνεται στο **Διάγραμμα 4.5**. Ειδικότερα για τις χώρες – προορισμούς της εταιρείας σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική, το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. φαίνεται στο **Διάγραμμα 4.6**.



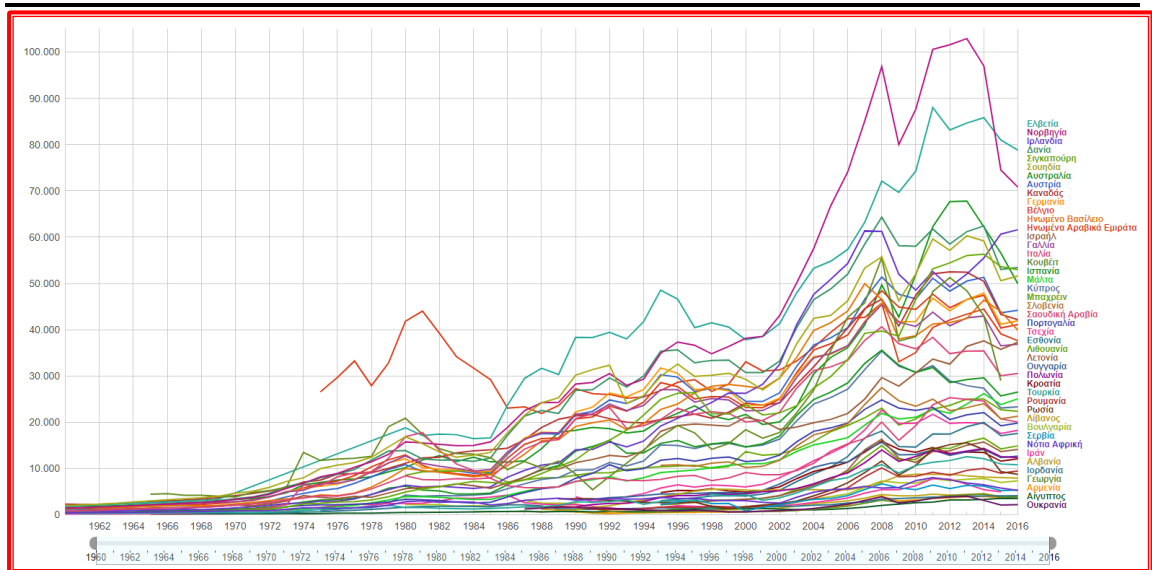
Διάγραμμα 4.4: Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Ελλάδας 1961 - 2016. (δολ)

Πηγή: <http://www.worldbank.org/>



Διάγραμμα 4.5: Κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Ελλάδας 1961 - 2016.(δολ)

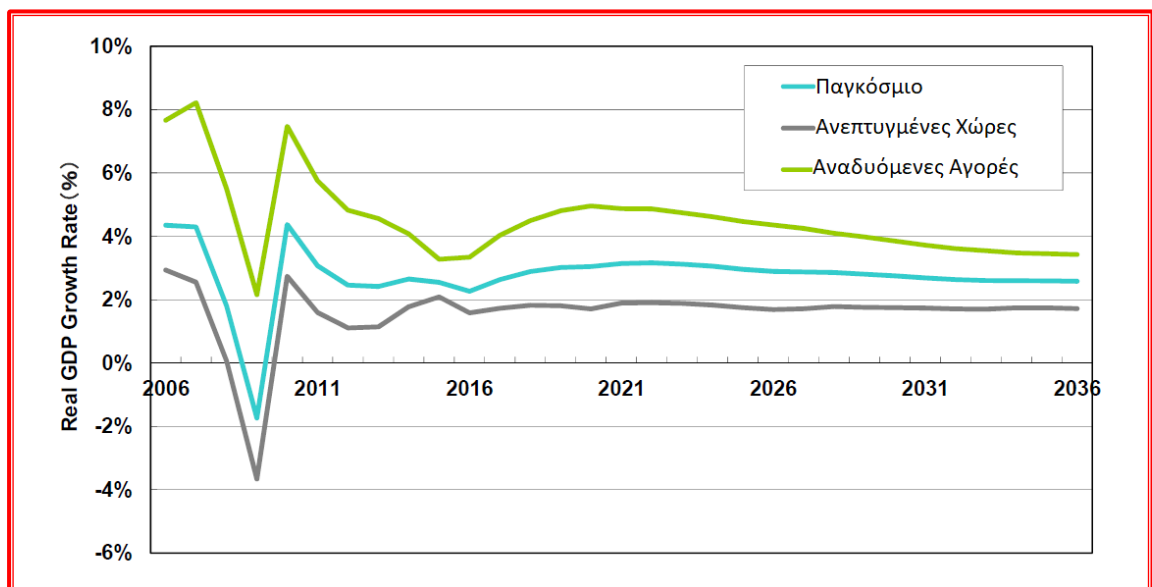
Πηγή: <http://www.worldbank.org/>



Διάγραμμα 4.6: Κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν Προορισμών Aegean Airlines 1961 - 2016. (δολ)

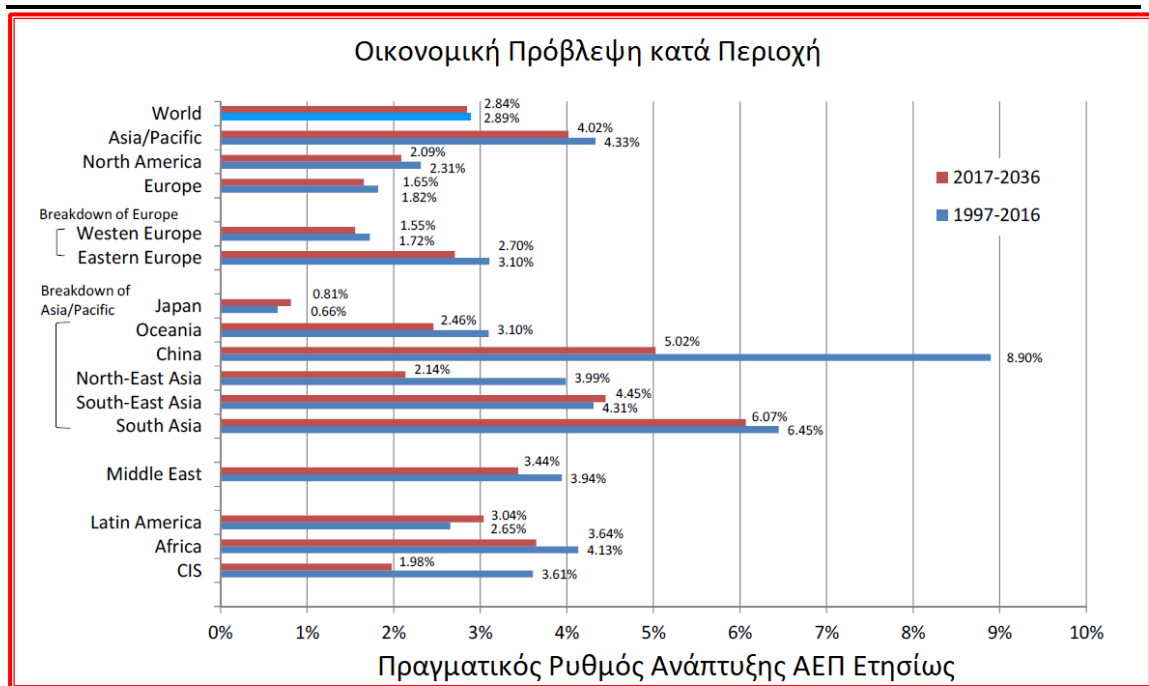
Πηγή: <http://www.worldbank.org/>

Σύμφωνα με την Japan Aircraft Development Corporation, ο ρυθμός ανάπτυξης του πραγματικού Α.Ε.Π. απεικονίζεται στα **Διαγράμματα 4.7 και 4.8.**



Διάγραμμα 4.7: Πρόβλεψη ρυθμού ανάπτυξης πραγματικού Α.Ε.Π.

Πηγή: Japan Aircraft Development Corporation, 2017, Worldwide Market Forecast 2017 - 2036, Marketing Group



Διάγραμμα 4.8: Πρόβλεψη ρυθμού ανάπτυξης πραγματικού Α.Ε.Π. κατά περιοχή

Πηγή: Japan Aircraft Development Corporation, 2017, *Worldwide Market Forecast 2017 - 2036*, Marketing Group

Για την Ελλάδα, τα πρόσφατα στοιχεία από τη συμφωνία της δεύτερης αξιολόγησης, στο πλαίσιο των υποχρεώσεων του τρίτου μνημονίου, δίνουν ευνοϊκές προβλέψεις μέχρι το 2021. Έτσι, αναμένεται επιστροφή στους θετικούς ρυθμούς μεγέθυνσης του ΑΕΠ, με το ρυθμό να αυξάνεται σχεδόν κάθε έτος, φτάνοντας το 2021 στο 2,41%. Η ιδιωτική κατανάλωση από 122,7 δισ. ευρώ το 2015, αναμένεται να φτάσει στα 138,73 δισ. το 2021. Οι επενδύσεις μειώθηκαν σημαντικά, λόγω της οικονομικής κρίσης στην ελληνική οικονομία. Ωστόσο, αναμένεται αρκετά σημαντική αύξηση των επενδύσεων. Μάλιστα, από 20,17 δισ. ευρώ το 2015 αναμένεται να φτάσουν τα 24,41 δισ. ευρώ το 2021. Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας αναμένεται να είναι μειούμενη μέχρι το 2018, ενώ στη συνέχεια αναμένεται να κινηθεί ανοδικά. Το πρωτογενές ισοζύγιο αναμένεται να κυμαίνεται σε επίπεδα άνω των στόχων, που έχουν τεθεί από το 2019 και έπειτα, ενώ, με εξαίρεση το 2017, πλεονασματικό αναμένεται και το κρατικό ισοζύγιο. Σημαντική είναι και η βελτίωση στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών, το οποίο αναμένεται να γίνει οριακά πλεονασματικό το 2021. Όσον αφορά στο δημόσιο χρέος, η μείωσή του αναμένεται να είναι εμφανής μετά την εφαρμογή των μέτρων της συμφωνίας, δηλαδή μετά το 2019, καθώς αναμένεται να διαμορφωθεί στο 151,5% του ΑΕΠ το 2021, όταν το 2017 αναμένεται να διαμορφωθεί στο 177,18% του ΑΕΠ. Η θετική πορεία της οικονομίας αναμένεται να έχει θετικές επιδράσεις στην ελληνική αγορά εργασίας, καθώς

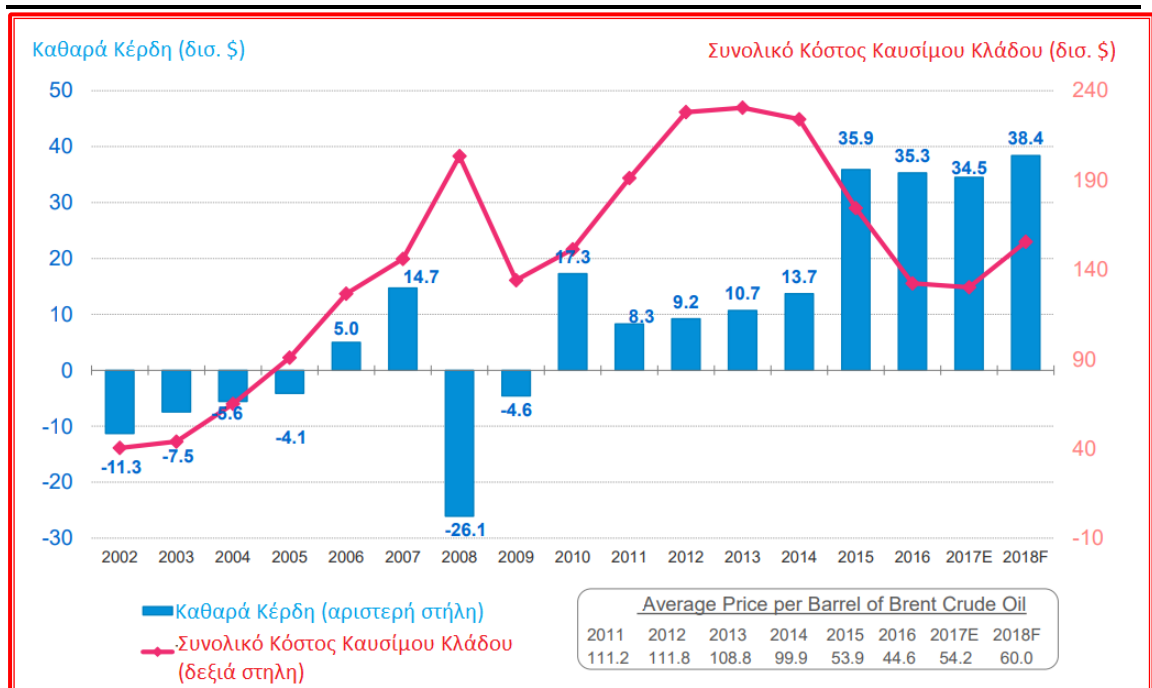
η απασχόληση θα αυξάνεται σχεδόν κάθε έτος, κατά περίπου 50.000 άτομα, φτάνοντας το 2021 τα 4,35 εκατομμύρια εργαζομένους. Αντίστοιχα, το ποσοστό ανεργίας αναμένεται να μειώνεται κάθε έτος, φτάνοντας στο 18,3% το 2021.²⁴

Σε ό,τι αφορά την ευρωζώνη προβλέπεται ότι κατά το τρέχον έτος η οικονομική μεγέθυνση θα κλείσει στο 2,2%, ενώ για το σύνολο της ΕΕ προβλέπεται στο 2,3%. Οι προβλέψεις αυτές είναι σαφώς καλύτερες από τις προηγούμενες που έφεραν την οικονομική μεγέθυνση στην ευρωζώνη στο 1,7% και στην ΕΕ στο 1,9%. Η ανεργία στην ευρωζώνη αναμένεται να κλείσει το 2017 στο 9,1%, δηλαδή στο χαμηλότερο ποσοστό από το 2009. Ως προς τον πληθωρισμό θα παραμείνει συγκρατημένος στο 1,5% το 2017 και θα κλείσει στο 1,4% το 2018. Ως προς τα δημόσια οικονομικά στην ευρωζώνη, το μέσο δημοσιονομικό έλλειμμα των χωρών της αναμένεται να συρρικνωθεί από το 1,1% το 2017 στο 0,8% το 2019. Αντιστοίχως το μέσο δημόσιο χρέος στην ευρωζώνη αναμένεται να μειωθεί από 89,3% το 2017 στο 85,2% το 2019. Σε ό,τι αφορά τους κινδύνους που ελλοχεύουν για την ευρωπαϊκή οικονομία η Επιτροπή αναφέρει πως είναι σχετικώς ισορροπημένοι. Αναφέρεται ειδικότερα στις γεωπολιτικές εντάσεις όπως για παράδειγμα στο ζήτημα της Κορέας αλλά και σε κινδύνους αποσταθεροποίησης των χρηματοπιστωτικών αγορών που θα μπορούσαν να οφείλονται σε παράγοντες όπως οι εξελίξεις στην οικονομία της Κίνας αλλά και η εξάπλωση του προστατευτισμού.²⁵

Η συνολική κατανάλωση του καυσίμου σε παγκόσμια κλίμακα, όσον αφορά τις αερομεταφορές, εκτιμάται ότι θα ανέλθει στα 130 δισεκατομμύρια δολάρια, το οποίο αναλογεί περίπου στο 17% των λειτουργικών εξόδων του κλάδου, με την τιμή του πετρελαίου να κυμαίνεται στα 54,2 δολάρια ανά βαρέλι (Brent). Είναι ελαττωμένο κατά 2% σε σχέση με το 2016 αλλά περίπου τρεις (3) φορές περισσότερο από το 2003, το οποίο έφθασε τα 44 δισεκατομμύρια δολάρια και αντιστοιχούσε στο 14% των λειτουργικών εξόδων με τιμή στα 28,8 δολάρια ανά βαρέλι (Brent). Για το 2018, εκτιμάται πως η συνολική κατανάλωση θα ανέλθει στα 156 δισεκατομμύρια δολάρια και θα αντιστοιχεί περίπου στο 20% των λειτουργικών εξόδων με εκτιμώμενη τιμή τα 60 δολάρια ανά βαρέλι (Brent). Το κέρδος του κλάδου για το 2018 προβλέπεται να ανέλθει στα 38,4 δισεκατομμύρια δολάρια, ακολουθώντας του 2016 που ανήλθαν στα 34,5 δισεκατομμύρια δολάρια. Τα ανωτέρω απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 4.9**.

²⁴ Παναγιώτης Ε. Πετράκης, Η Ελληνική Οικονομία Μέχρι το 2021: Μάιος 2017, <http://www.indepanalysis.gr/oikonomia/h-ellhnikh-oikonomia-mechri-to-2021-maios-2017>

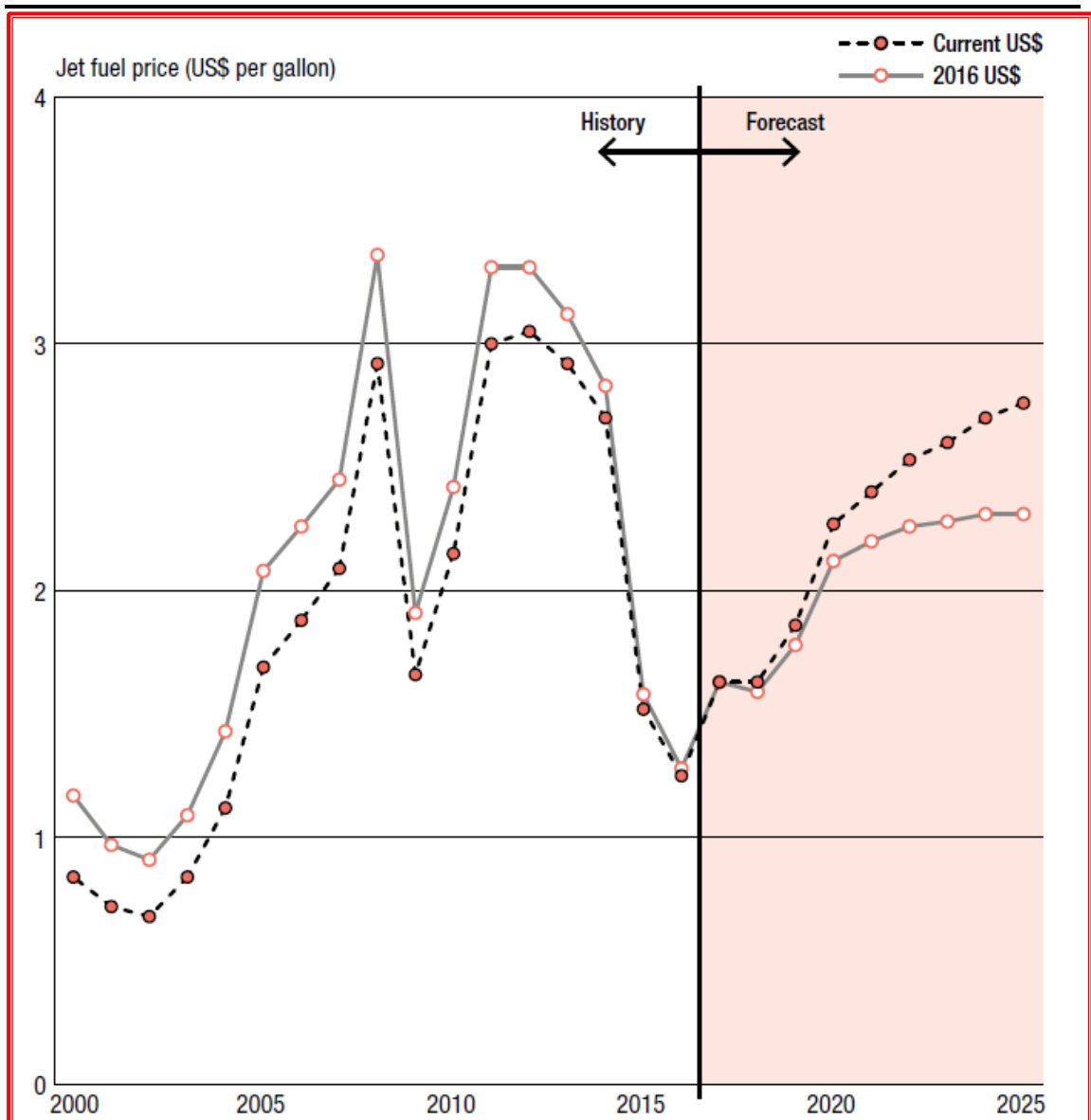
²⁵ Φθινοπωρινές προβλέψεις Κομισιόν: Δημοσιονομικό πλεόνασμα, μείωση χρέους και η αναθεωρημένη ανάπτυξη, http://www.huffingtonpost.gr/2017/11/09/eidiseis-oikonomia-konmision-_n_18511122.html



Διάγραμμα 4.9: Κόστος καυσίμου του κλάδου αερομεταφορών σε σχέση με το κέρδος 2002 - 2018.

Πηγή: http://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/fact-sheet-fuel.pdf

Μεσοπρόθεσμα αναμένεται οι τιμές να αυξηθούν αλλά εκτιμάται πως δε θα επιστρέψουν στα επίπεδα του 2011 – 2012, όπως φαίνεται στο **Διάγραμμα 4.10**. Η τήρηση του καυσίμου σε σχετικά χαμηλά επίπεδα βοήθησε την ανάπτυξη του κλάδου τα προηγούμενα έτη, δεδομένου ότι επέτρεψε να μειωθούν οι τιμές των εισιτηρίων και πραγματοποιείται προσπάθεια βελτίωσης του, τόσο σε οικονομικό, όσο και σε περιβαλλοντικό πρότυπο.



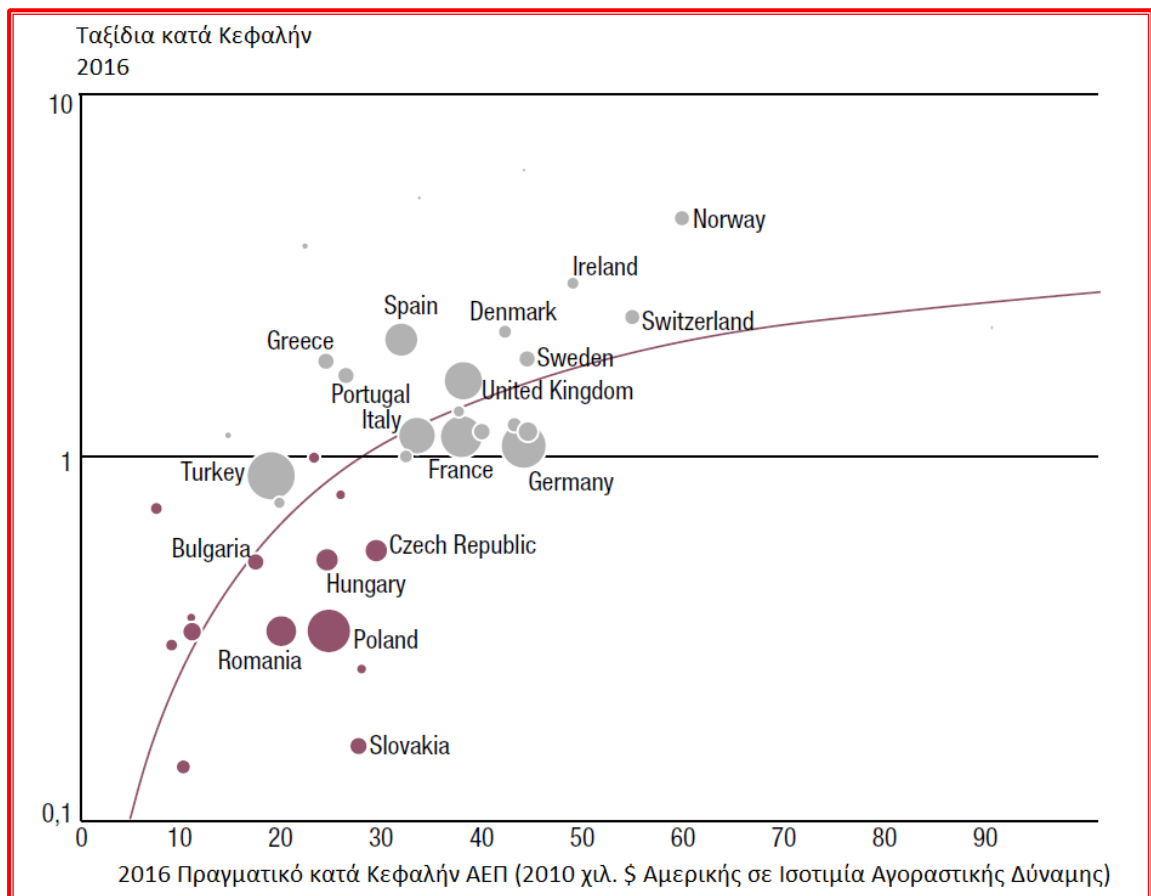
Διάγραμμα 4.10: Πρόβλεψη κόστους καυσίμου

Πηγή: Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*

4.2.3 Sociocultural

Η Ευρώπη είναι μια περιοχή που ποικίλει πολιτισμικά, τόσο σε οικονομική ανάπτυξη, όσο και στην τάση των πολιτών της να πραγματοποιούν πτήσεις. Όπως φαίνεται στο **Διάγραμμα 4.11**, τα κράτη που την απαρτίζουν κυμαίνονται σε όλο το εύρος της καμπύλης, πάνω και κάτω από αυτή. Οι χώρες που βρίσκονται δεξιότερα και κάτω από την καμπύλη, αναμένεται πως θα κινηθούν ακόμα δεξιότερα, με την αύξηση του κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. Ο μέσος όρος των ευρωπαίων έχει περίπου 1,2 ταξίδια με αεροπλάνο

ανά άτομο.²⁶ Η ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια αυξάνει γρήγορα όταν το κατά κεφαλήν Α.Ε.Π. φθάνει τα 5 με 10 χιλιάδες δολάρια το χρόνο.²⁷



Διάγραμμα 4.11: Ροπή προς τα αεροπορικά ταξίδια σε Ευρώπη

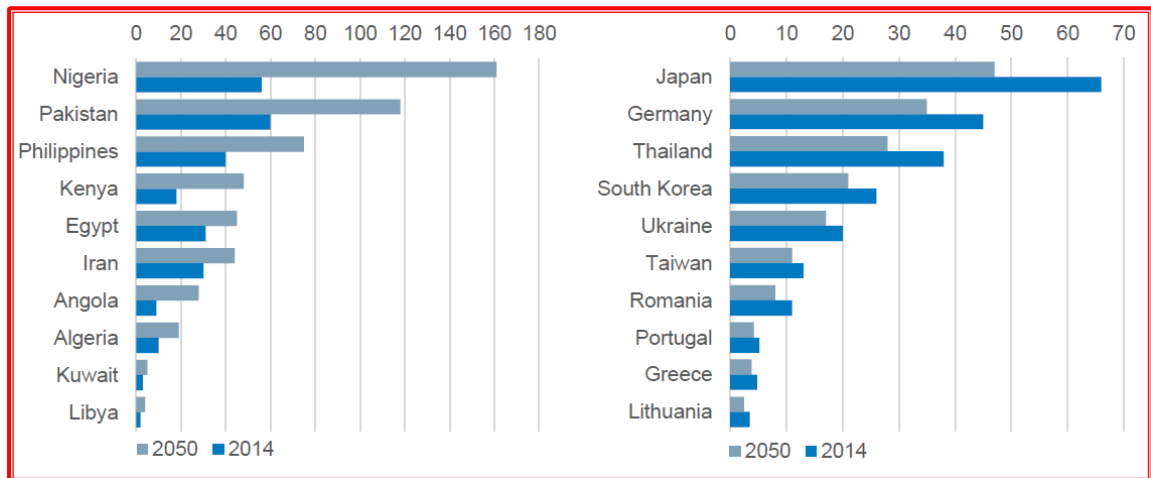
Πηγή: Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*

Το Economist Intelligence Unit Προβλέπει πως ο πληθυσμός θα αυξάνεται αλλά με συνεχώς μειούμενο ρυθμό μέχρι το 2050. Ο ρυθμός αυτός θα είναι πιο έντονα μειούμενος για το τμήμα του πληθυσμού που ανήκει στο εργατικό δυναμικό. Κρίνεται σημαντικός παράγοντας, τόσο για την πορεία του εκάστοτε κρατικού Α.Ε.Π., όσο και για τη ζήτηση του κλάδου των αερομεταφορών, αφού το εργατικό δυναμικό μιας χώρας ορίζει και την κατάσταση της μεσαίας τάξης της. Στο **Διάγραμμα 4.12** απεικονίζονται οι χώρες με τη μεγαλύτερη αύξηση και μείωση αντίστοιχα σε εργατικό δυναμικό το 2050 σε σχέση με το 2030. Στο **Διάγραμμα 4.13** απεικονίζεται η πρόβλεψη της εξέλιξης της

²⁶ Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*, AIRBUS S.A.S. 31707 Blagnac Cedex, France: 52

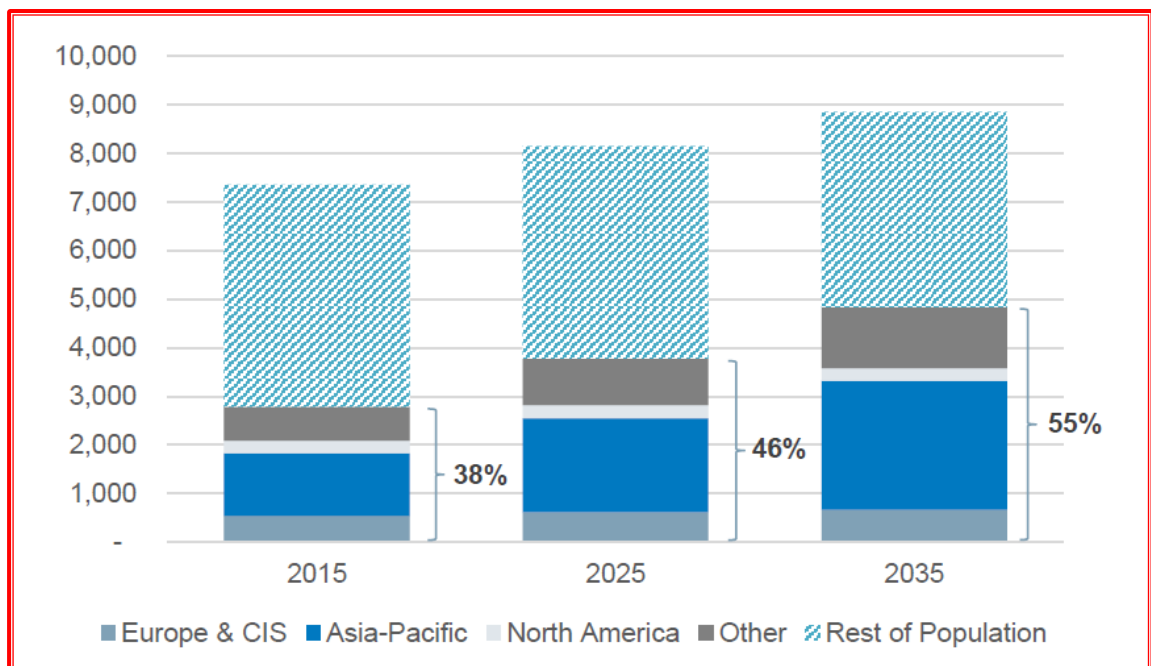
²⁷ JADC *Worldwide Market Forecast 2017-2036*

μεσαίας τάξης παγκοσμίως, όπου φαίνεται μια μικρή αύξηση στην Ευρώπη και μια σημαντική αύξηση σε Ασία και χώρες του Ειρηνικού.



Διάγραμμα 4.12: Χώρες με τη θετικότερη – αρνητικότερη μεταβολή εργατικού δυναμικού

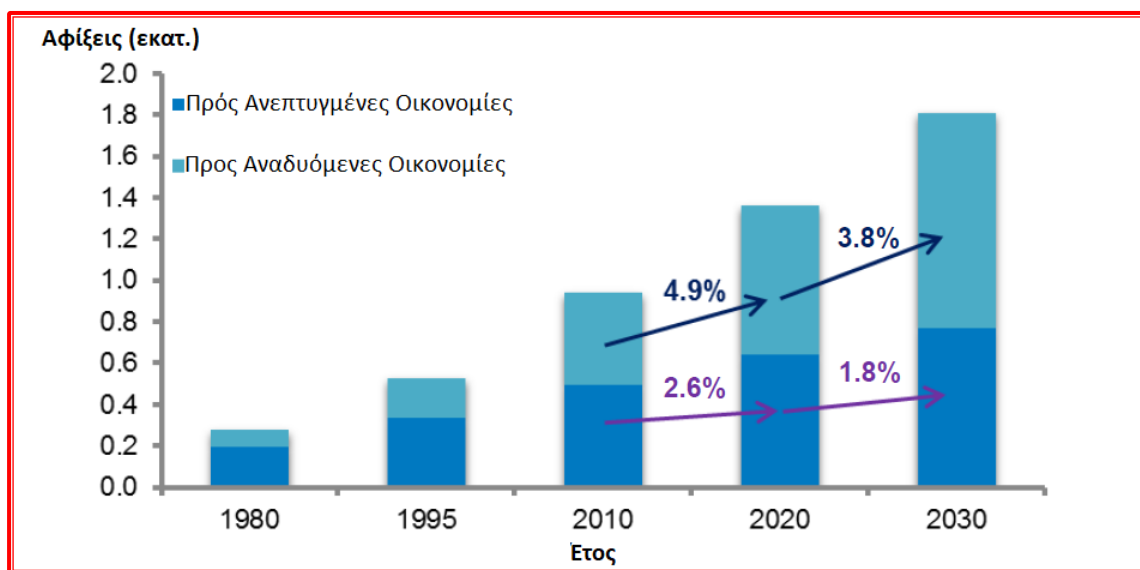
Πηγή: Mott MacDonald, 2017, Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report



Διάγραμμα 4.13: Πρόβλεψη μεταβολής της μεσαίας τάξης σε εκατομμύρια ατόμων.

Πηγή: Mott MacDonald, 2017, Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report

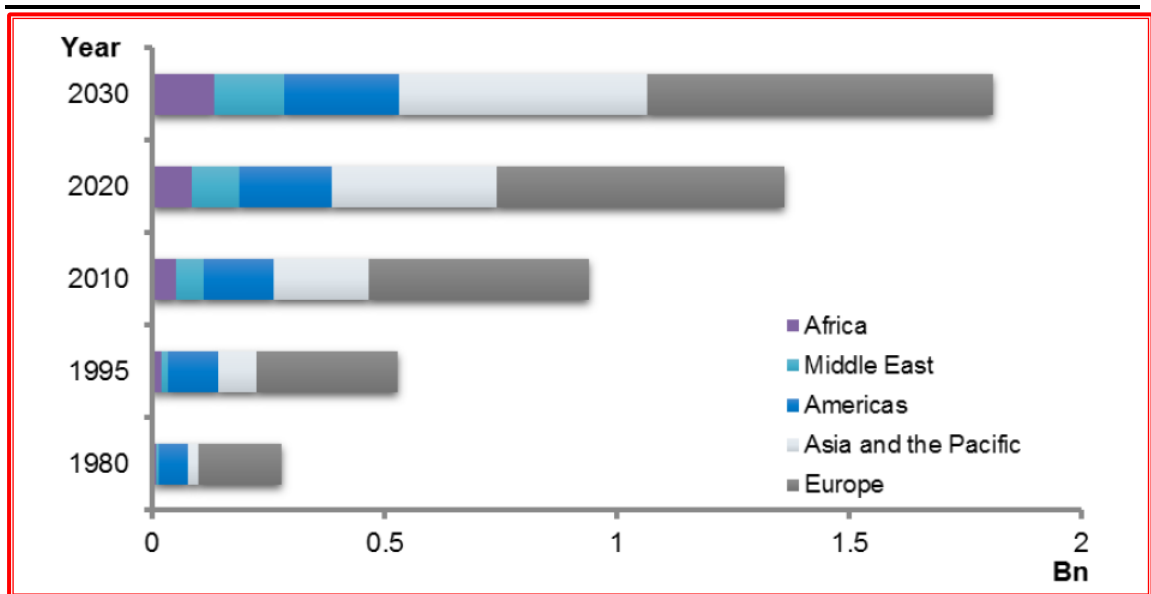
Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού – Π.Ο.Τ. (United Nations World Tourism Organization – U.N.W.T.O.), ο τουρισμός αναπτύχθηκε αδιάκοπα, παρά τις κατά καιρούς δυσκολίες, επιδεικνύοντας τις αντοχές του εν λόγω κλάδου. Οι αφίξεις το 2015 παγκοσμίως αυξήθηκαν κατά 4,6% ή κατά 52 εκατομμύρια, φθάνοντας τα 1,186 δισεκατομμύρια, μια αύξηση συνεχιζόμενη για έκτη συνεχή χρονιά από το 2009. Από τις συνολικές αφίξεις, πάνω από το 50% έλαβαν χώρα με αεροπλάνο. Ο Π.Ο.Τ. προβλέπει αύξηση των αφίξεων έως το 2030, τόσο στις ανεπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, όπως απεικονίζεται και στο **Διάγραμμα 4.14**.



Διάγραμμα 4.14: Πρόβλεψη αφίξεων τουρισμού Π.Ο.Τ. 1

Πηγή: Mott MacDonald, 2017, *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report*

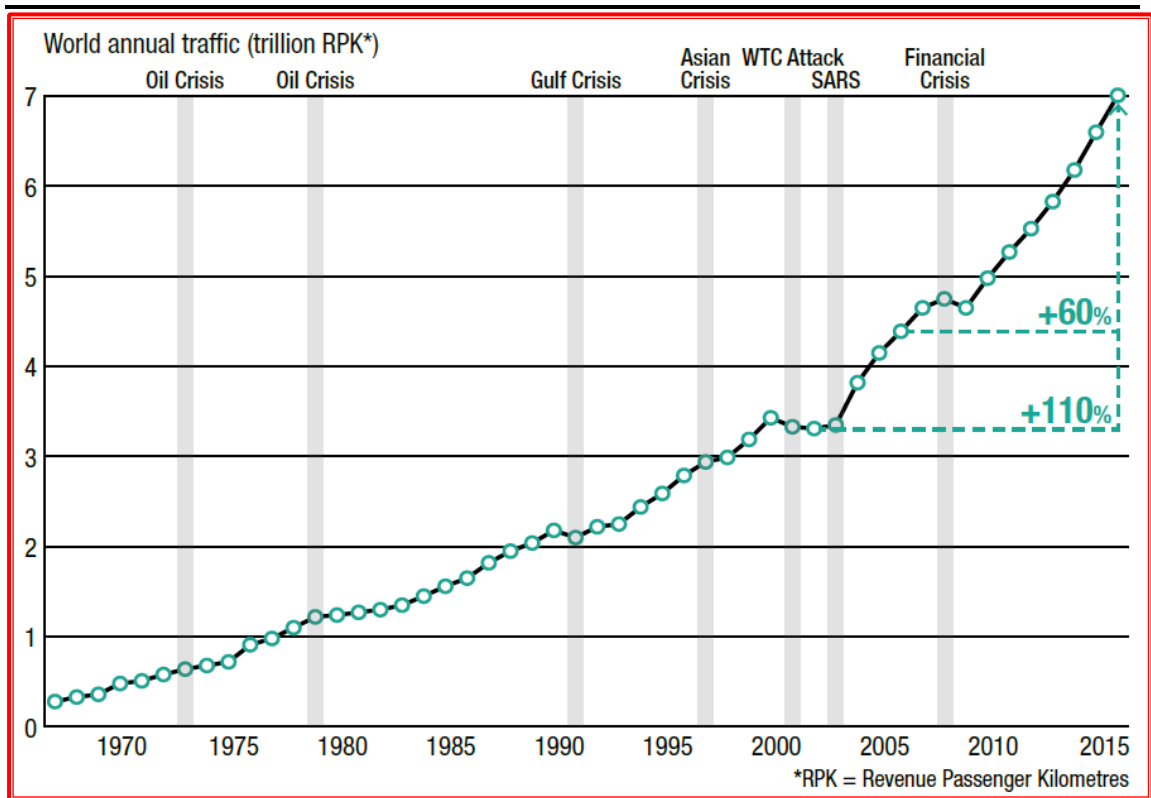
Κατά περιοχή αφίξεων ο Π.Ο.Τ. έχει προβλέψει αύξηση γενικότερα, με την Ευρώπη να αποκομίζει τη μερίδα του λέοντος παγκοσμίως, ακολουθούμενη από την Ασία και τις χώρες του Ειρηνικού, όπως διαφαίνεται στο **Διάγραμμα 4.15**.



Διάγραμμα 4.15: Πρόβλεψη αφίξεων τουρισμού Π.Ο.Τ. 2

Πηγή: Mott MacDonald, 2017, *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report*

Στο **Διάγραμμα 4.16** απεικονίζεται η συνεχώς αυξανόμενη παγκόσμια κυκλοφορία σε σχέση με σημαντικά γεγονότα. Από το εν λόγω διάγραμμα είναι ευδιάκριτη η αντοχή του κλάδου των αερομεταφορών σε διάφορα σοκ που κατά καιρούς υποβάλλεται, δείχνοντας ότι τα οφέλη των αερομεταφορών είναι πολύ μεγαλύτερα για τους επιβάτες από οποιοδήποτε άλλο μεταφορικό μέσο. Η Ελλάδα αναμένεται να αποτελέσει πόλο έλξης για το αυξανόμενο τουριστικό κλίμα παγκοσμίως, δεδομένου πως συνδυάζει ευνοϊκές καιρικές συνθήκες κατά το μεγαλύτερο μέρος του έτους, φυσικό μεσογειακό κάλλος με 15,147 χλμ. ακτογραμμή, έντονη νυχτερινή ζωή και γευστικό παραδοσιακό φαγητό. Επίσης θα συμβάλουν και κατάλληλες επενδύσεις όπως το Ίδρυμα Νιάρχος, η ανάπτυξη της παραλιακής ζώνης της Αθήνας και η διαμόρφωση του παλαιού Ελληνικού αεροδρομίου, σύγχρονες ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις πέντε αστέρων και η μετατροπή του λιμένα Πειραιώς σε σύγχρονο διαμετακομιστικό κόμβο.



Διάγραμμα 4.16: Παγκόσμια κυκλοφορία σε RPK σε σχέση με σημαντικά γεγονότα

Πηγή: Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*

Μια σημαντική γενιά για τους επιχειρηματίες παγκοσμίως είναι αυτή των Millennials, δηλαδή αυτοί που γεννήθηκαν μεταξύ του 1980 και του 2000. Τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή είναι στη παραγωγική ηλικία αν και σε μεγάλο ποσοστό άνεργοι λόγω της κρίσης από το 2008. Παραμένουν περισσότερο καιρό κάτω από την οικογενειακή στέγη και παρουσιάζουν αποστροφή προς την ιδιοκτησία. Προτιμούν να ξοδέψουν τα χρήματά τους σε εμπειρίες όπως ταξίδια και δραστηριότητες, παρά να αποκτήσουν μια ακριβή τσάντα, ένα σπίτι ή ένα αυτοκίνητο. Είναι εθισμένοι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αποζητούν την έγκριση του κύκλου τους. Χρησιμοποιούν το κινητό τους περισσότερο από τους υπολοίπους και προσπαθούν να πραγματοποιήσουν αγορές μέσω Διαδικτύου, αναζητώντας προσφορές και κουπόνια. Δεν είναι τυχαίο που η ανάπτυξη των LCC's βασίστηκε στην γενιά αυτή.

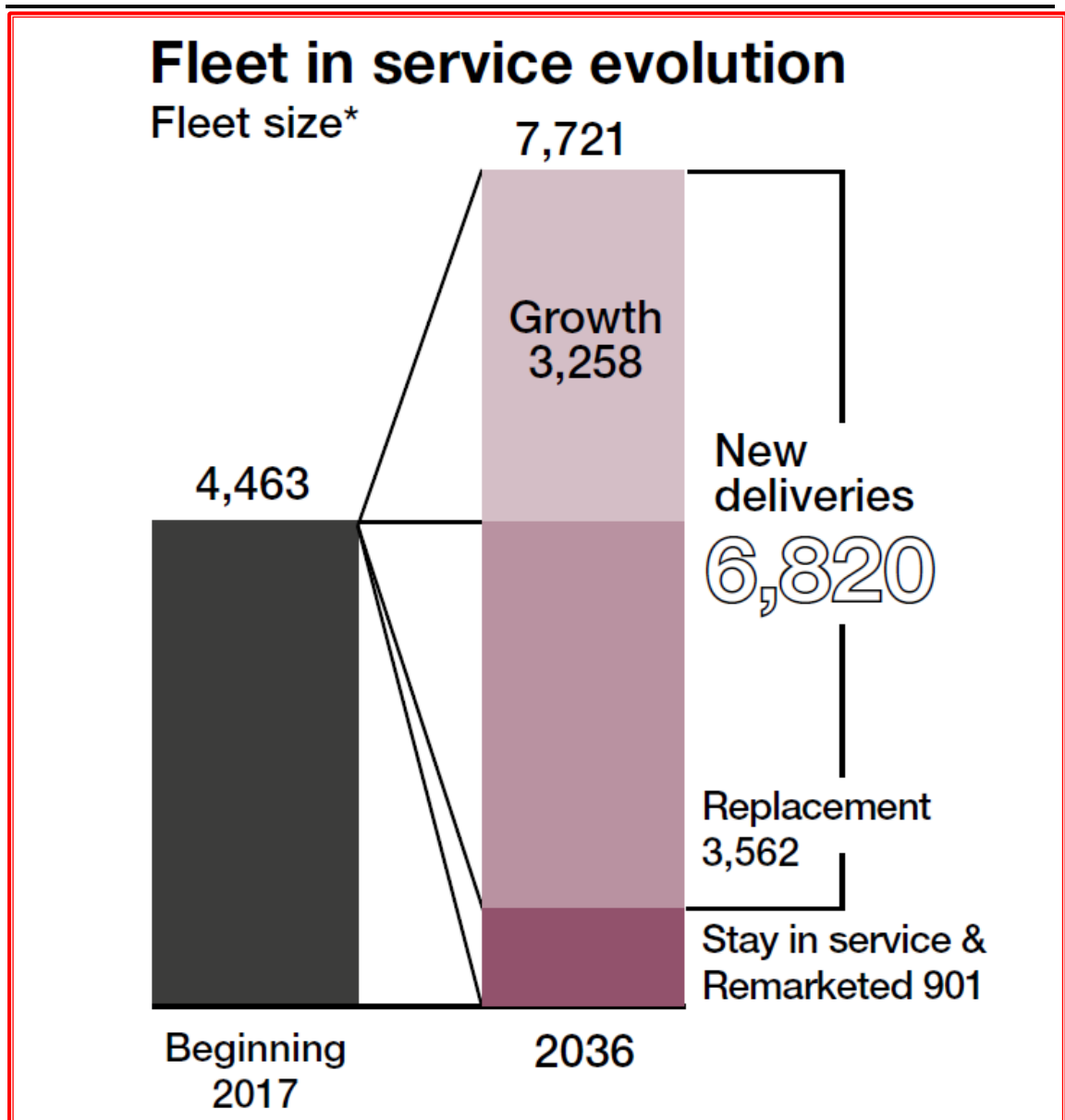
Τέλος είναι άξιο αναφοράς πως ο συνολικός αριθμός των επιβατών με αναπηρία και/ή με μειωμένη κινητικότητα αυξάνεται συνεχώς. Συγκεκριμένα, το 2016 παρασχέθηκαν υπηρεσίες συνδρομής σε 145.564 επιβάτες, αυξημένος κατά 14,37%, σε σύγκριση με το 2015. Σε αυτό συμβάλει η γήρανση του πληθυσμού, η ανάπτυξη χρόνιων παθήσεων που εμποδίζουν την κινητικότητα (πχ σκλήρυνση κατά πλάκας, άνοια, οστεοπόρωση), η

ευνοϊκή τιμολογιακή πολιτική των αεροπορικών εταιρειών και η δωρεάν πλέον παροχή συνδρομής στα αεροδρόμια.²⁸ Συνεπώς αποτελεί ένα πεδίο που πρόκειται μέσα στα επόμενα χρόνια να απασχολήσει σοβαρά τον κλάδο των αερομεταφορών.

4.2.4 Technological

Σύμφωνα με το Global Forecast Market 2017 – 2036 της εταιρείας Airbus, για την Ευρώπη αναμένεται αύξηση της κυκλοφορίας κατά μέσο όρο 3,3%. Αυτό θα απαιτήσει μέσα στα επόμενα 20 χρόνια την προμήθεια 6.820 νέων αεροσκαφών και την μετατροπή 901 παλαιών αεροσκαφών σε αναβαθμισμένα, σύμφωνα με το **Διάγραμμα 4.17**. Επιπλέον θα απαιτηθούν επενδύσεις 364 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε υλικά συντήρησης, επισκευής και λειτουργίας (Maintenance Repair & Operating – MRO), 96.970 ιπταμένους και 96.600 περίπου τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων υποστήριξης.

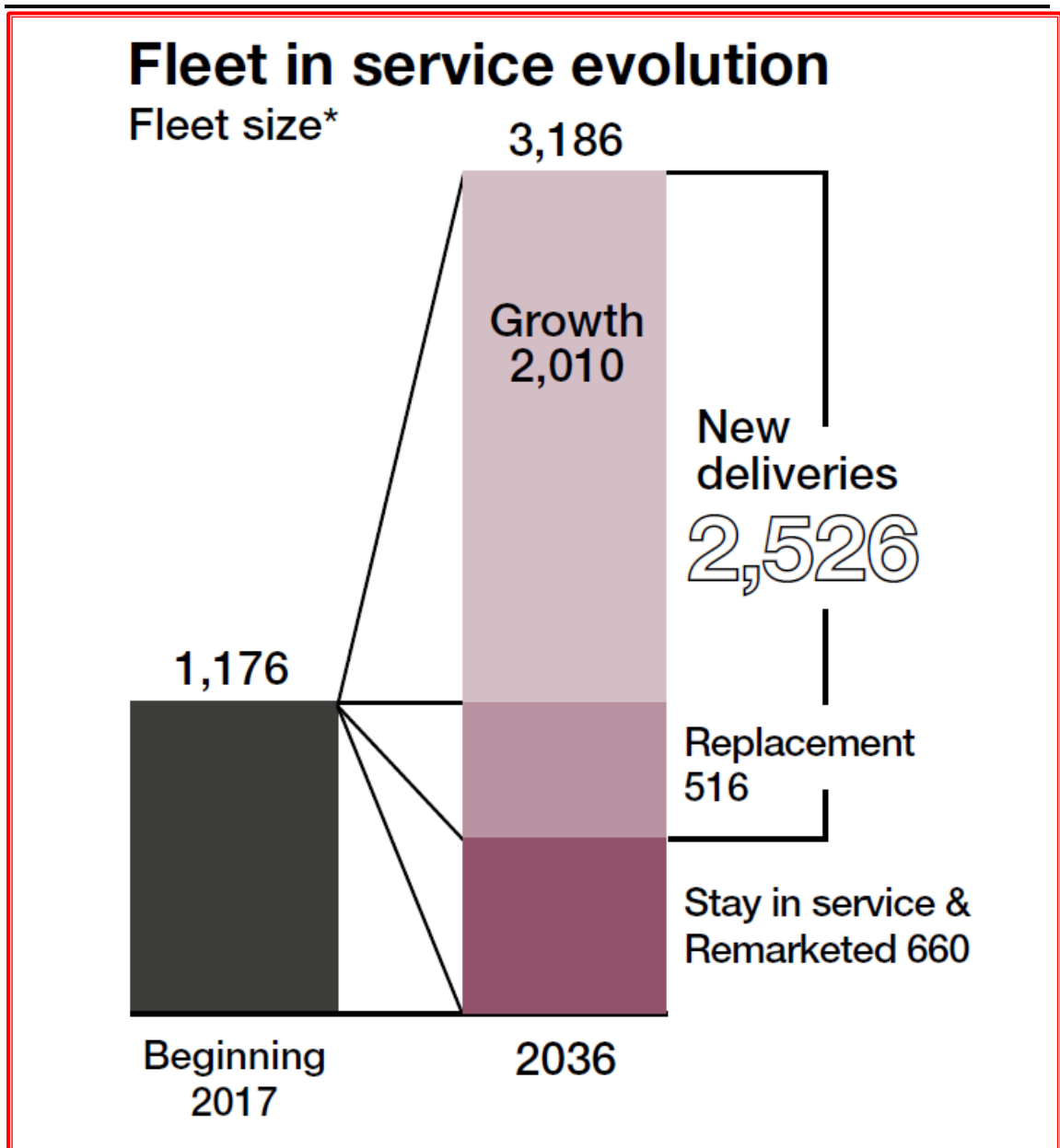
²⁸<https://www.metaforespress.gr/aeroprika/e%CF%80%CE%AF%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83/>



Διάγραμμα 4.17: Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Ευρώπη

Πηγή: Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*

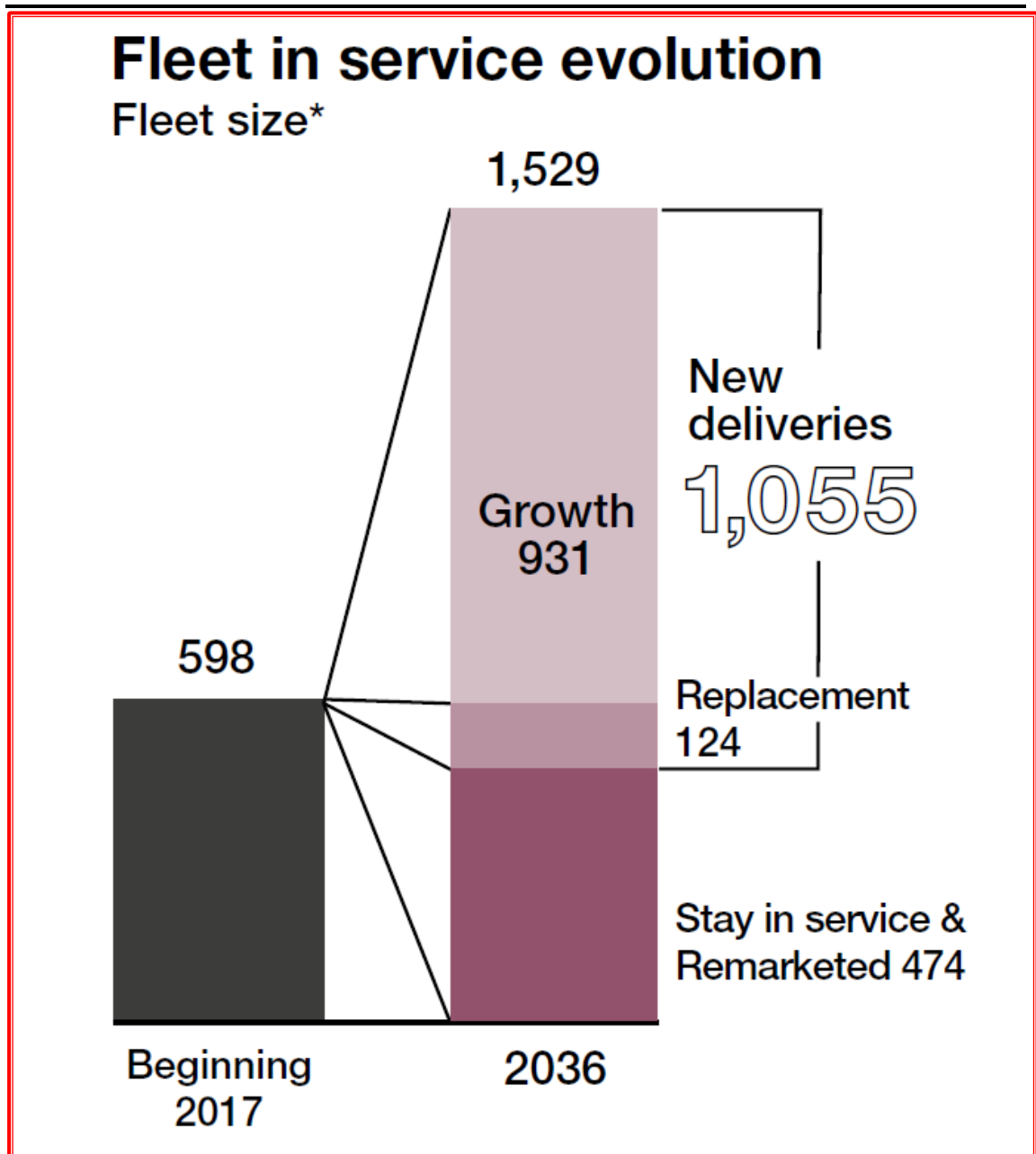
Στην ίδια πηγή, για τη Μέση Ανατολή η αύξηση της κυκλοφορίας θα είναι κατά μέσο όρο 5,4%, και θα απαιτήσει επενδύσεις 190 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε υλικά συντήρησης, επισκευής και λειτουργίας (Maintenance Repair & Operating – MRO), 52.890 ιπταμένους και 58.200 περίπου τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων υποστήριξης. Τα απαιτούμενα αεροσκάφη για να υποστηρίξουν το έργο απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 4.18**.



Διάγραμμα 4.18: Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Μέση Ανατολή

Πηγή: Airbus, Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036

Τέλος, για την Αφρική η αύξηση της κυκλοφορίας θα είναι κατά μέσο όρο 5,5%, και θα απαιτήσει επενδύσεις 83 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε υλικά συντήρησης, επισκευής και λειτουργίας (Maintenance Repair & Operating – MRO), 21.580 ιπταμένους και 29.900 περίπου τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων υποστήριξης. Τα απαιτούμενα αεροσκάφη για να υποστηρίξουν το έργο απεικονίζονται στο **Διάγραμμα 4.19**.



Διάγραμμα 4.19 Απαιτήσεις σε αεροσκάφη μεγαλύτερα των 100 θέσεων το 2036, Αφρική

Πηγή: Airbus, *Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036*

Συνολικά διαφαίνεται πως ο αριθμός των αεροσκαφών μέσα στην επόμενη 20ετία πρόκειται να αυξηθεί. Αν ληφθεί υπόψη και το πρόγραμμα C.O.R.S.I.A. που αναφέρθηκε στην ανάλυση του φυσικού περιβάλλοντος, εκτιμάται πως οι αερομεταφορείς θα υποχρεωθούν να εκσυγχρονίσουν τους στόλους τους με νέα, πιο οικονομικώς αποδοτικά αεροσκάφη, που θα μπορούν να χρησιμοποιούν εναλλακτικά καύσιμα. Μέχρις στιγμής, δεν έχει καθιερωθεί συγκεκριμένη τεχνολογία παράγωγής εναλλακτικών καυσίμων ως παγκόσμιο πρότυπο, αλλά δοκιμάζονται διάφορες τεχνικές παραγωγής, και αφορούν

κυρίως βιοκαύσιμα. Εκτός της υψηλής τιμής που αυτά θα κατέχουν, περίπου δύο με επτά φορές περισσότερο από αυτήν των συμβατικών καυσίμων²⁹, η αποθήκευση τους και η χρήση τους από συμβατικές δεξαμενές αεροσκαφών παρουσιάζουν ορισμένες δυσκολίες που, αν και όχι δυσεπίλυτες, απαιτούν επένδυση σε μέσα και υλικά για την ομαλοποίηση της χρήσης τους.³⁰

Οι αερομεταφορείς πλέον, εκτός της προσφοράς φαγητού και ποτού εν πτήσει, παρέχουν και συνδεσιμότητα. Έρευνες αποδεικνύουν πως οι επιβάτες θεωρούν σημαντικότερη τη δυνατότητα σύνδεσης του κινητού, του tablet ή του laptop τους με το Διαδίκτυο, από το να γευματίσουν σε μια πτήση.³¹ Για το λόγο αυτό πολλές εταιρείες αλλάζουν δομικά τα αεροσκάφη τους για να δύνανται να παρέχουν το αγαθό της επικοινωνίας, χωρίς να αντιμετωπίσουν προβλήματα ασφάλειας των πτήσεων. Όπως κάθε προϊόν ή υπηρεσία στα σπάργανα τους, η έλλειψη τυποποίησης δημιουργεί προβληματισμό, αφού κάθε αλλαγή παρόχου απαιτεί εκ νέου τροποποίηση στα αεροσκάφη. Οι περισσότεροι αερομεταφορείς βρίσκονται σε μια διεργασία ενσωμάτωσης εφαρμογών κινητού στο δυναμικό τους, που να περιλαμβάνει από την κράτηση εισιτηρίων και την αποθήκευση της κάρτας επιβίβασης (boarding pass), μέχρι την κράτηση ξενοδοχείου, οχήματος, φαγητού και καφέ και την ψυχαγωγία του επιβάτη εν πτήσει.³²

Τέλος, η ανάγκη σε ανθρώπινο δυναμικό όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, αυξάνει σημαντικά. Σύμφωνα με την CAE, εταιρεία παροχής εκπαίδευσης πληρωμάτων αεροσκαφών μεταξύ άλλων, περίπου το 50% των ιπταμένων που θα στελεχώνουν τα πληρώματα της επόμενης δεκαετίας, δεν έχει ξεκινήσει ακόμα την εκπαίδευση του.³³ Αναμένεται στο άμεσο μέλλον η ζήτηση σε σωστά εκπαιδευμένα και πεπειραμένα πληρώματα να είναι αρκετά υψηλή, χωρίς να μπορεί να καλυφθεί άμεσα από το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό παγκοσμίως. Πολλοί αερομεταφορείς θα αναγκαστούν να συνάψουν συμφωνίες συνεργασίας με επαγγελματικές σχολές³⁴, ή ακόμα και να ιδρύσουν δικές τους, με βάση τα διεθνή πρότυπα, γεγονός που θα απαιτήσει επενδύσεις σε προσωπικό, μέσα και εξοπλισμό εκπαίδευσης.

²⁹ IATA Sustainable Aviation Fuel Roadmap, 2015, International Air Transport Association, Montreal—Geneva : 30-31

³⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/Aviation_biofuel#References

³¹ <http://airlines.iata.org/news/wps-2017-cutting-through-connection-complexity?>

³² <http://www.airlinetrends.com/category/mobile/>

³³ CAE, AIRLINE PILOT DEMAND: 10-YEAR OUTLOOK, June 2017, Canada: 2

³⁴ <https://www.reuters.com/article/us-airshow-paris-cae/shortage-of-pilots-could-hinder-airlines-growth>

Βιβλιογραφία 4ου Κεφαλαίου

Ξενογλώσση

Mott MacDonald, 2017, Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report, European Commission

Airbus, 2017, Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036, AIRBUS S.A.S. 31707 Blagnac Cedex, France

Japan Aircraft Development Corporation, 2017, Worldwide Market Forecast 2017 - 2036, Marketing Group, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011, Japan

CAE, 2017, AIRLINE PILOT DEMAND: 10-YEAR OUTLOOK, Canada

Ηλεκτρονικές Πηγές

[Χρήστου Καπούτση, Η κρίση στον Περσικό Κόλπο και η Ελληνική ανάμειξη, 2017, http://www.athina984.gr/2017/06/10/i-krisi-ston-persiko-kolpo-ke-i-elliniki-anamixi/](http://www.athina984.gr/2017/06/10/i-krisi-ston-persiko-kolpo-ke-i-elliniki-anamixi/)

<https://aviationbenefits.org>

<http://www.worldbank.org/>

[Φθινοπωρινές προβλέψεις Κομισιόν: Δημοσιονομικό πλεόνασμα, μείωση χρέους και ανεργίας και η αναθεωρημένη ανάπτυξη, http://www.huffingtonpost.gr/2017/11/09/eidiseis-oikonomia-konmision-n-18511122.html](http://www.huffingtonpost.gr/2017/11/09/eidiseis-oikonomia-konmision-n-18511122.html)

[Παναγιώτης Ε. Πετράκης, Η Ελληνική Οικονομία Μέχρι το 2021: Μάιος 2017, http://www.indeepanalysis.gr/oikonomia/h-ellhnikh-oikonomia-mechri-to-2021-maios-2017](http://www.indeepanalysis.gr/oikonomia/h-ellhnikh-oikonomia-mechri-to-2021-maios-2017)

<https://intpolicydigest.org/2017/08/13/gcc-crisis-qatar-airways/>

[Ανδρέας Ματζάκος, 2017, Πιθανές εστίες πολέμου στη Μέση Ανατολή, https://kostasxan.blogspot.gr/2017/12/blog-post_94.html](https://kostasxan.blogspot.gr/2017/12/blog-post_94.html)

<https://www.metaforespres.gr/aeroporika/e%CF%80%CE%AF%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83/>

Κεφάλαιο 5°

Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Εταιρείας Aegean Airlines

5.1 Ανάλυση Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η Ανάλυση του Άμεσου Εξωτερικού Περιβάλλοντος θα πραγματοποιηθεί με το υπόδειγμα των πέντε συν μια (5+1) δυνάμεων του Porter.

5.1.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Τα τελευταία έτη παρατηρείται έντονη προσπάθεια νέων εταιρειών να εισέλθουν στον κλάδο, καθώς αναγνωρίζουν τη δυναμική που αυτός κατέχει, όχι μόνο στο παρόν, αλλά κυρίως στο μελλοντικό τρόπο ζωής και επιχειρηματικότητας. Η ύπαρξη ή μη εμποδίων εισόδου καθορίζει το μέγεθος της δύναμης αυτής της απειλής ως προς την ελκυστικότητα του κλάδου.

5.1.1.1 Απαιτήσεις σε κεφάλαιο

Ο εξοπλισμός που απαιτείται για να επιτελέσει τις παραγωγικές του λειτουργίες μια εταιρεία του κλάδου, χαρακτηρίζεται από υψηλό κόστος. Οι τιμές για την αγορά ενός καινούργιου αεροσκάφους κυμαίνονται από 75.900 δολάρια για ένα AIRBUS 318 έως 436.900 δολάρια για το AIRBUS A380-800.³⁵ Ανάλογα με τη ζήτηση και τη διαθεσιμότητα στην αγορά και τις ώρες πτήσεις που θα έχει στο δυναμικό του, μπορεί η τιμή να ελαττωθεί στο μισό. Σημαντικό μέρος του κεφαλαίου θα απαιτηθεί για τη συντήρηση του στόλου των αεροσκαφών αυτών καθώς και για καύσιμα, προμήθειες, διοικητικά έξοδα και νομικά έξοδα, ασφάλειες, συμμόρφωση με κανονισμούς και έξοδα προσωπικού.

³⁵ <http://atwonline.com/data-financials/airbus-and-boeing-average-list-prices-2017>

5.1.1.2 Οικονομίες κλίμακος

Οι ήδη υπάρχουσες εταιρείες στον κλάδο, έχουν εδραιώσει την επωνυμία τους και πολλοί πελάτες τους δυσκολεύονται να επιλέξουν μια άλλη εταιρεία για τη μετακίνηση τους. Συνεπώς για ένα καθορισμένο δρομολόγιο, είναι πιθανότερο οι περισσότεροι να επιλέξουν την ήδη γνωστή εταιρεία, εξασφαλίζοντας της έτσι οικονομίες κλίμακος σε σχέση με τον νεοεισερχόμενο ανταγωνιστή, και κατ' επέκταση δυνατότητα να προβεί σε προσφορές τιμών. Ο παράγοντας αυτός εντείνεται για εταιρείες που έχουν ως αφετηρία και προορισμό μεγάλες πόλεις, δεδομένου ότι οι νεοεισερχόμενες εταιρείες ξεκινούν με τις κόγχες της αγοράς, συνδέοντας δηλαδή μικρότερες πόλεις και προορισμούς μικρότερους σε πληθυσμό.

5.1.1.3 Πρόσβαση σε κανάλια διανομής

Τα κανάλια διανομής των εταιρειών του κλάδου για πολλά χρόνια αποτελούνταν από ταξιδιωτικούς πράκτορες και ταξιδιωτικά γραφεία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ωφελούνται εταιρείες που είχαν μεγαλύτερη επιρροή στον χώρο αυτό και μπορούσαν να προσφέρουν πολλές φορές ολοκληρωμένα πακέτα υπηρεσιών. Πλέον, με την πρόοδο της τεχνολογίας και την παροχή υπηρεσιών Διαδικτύου στα κινητά τηλέφωνα, είναι εφικτή και σχετικά ανέξοδη η δημιουργία ιστοσελίδας κρατήσεων θέσεων και ενημέρωσης για προσφορές. Επίσης, ιστοσελίδες όπως η Skyscanner, παρέχουν ένα εύρος επιλογών διαθέσιμα στον καταναλωτή.

5.1.1.4 Αναμενόμενη αντίδραση

Η αντίδραση των ήδη υφισταμένων επιχειρήσεων στον κλάδο προβλέπεται ιδιαίτερα έντονη, προκειμένου να διατηρήσουν μερίδια αγοράς και να προστατεύσουν τα κέρδη τους. Όπως αναφέρθηκε, με τις οικονομίες κλίμακος που έχουν επιτευχθεί, δύνανται να μειώσουν τις τιμές ή να προσφέρουν επιπλέον υπηρεσίες στα ίδια επίπεδα τιμών με τον νεοεισερχόμενο. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν την επωνυμία και το κεφάλαιο τους για να διεξάγουν εκστρατεία προβολής και προώθησης των υπηρεσιών τους, ή να

συνάψουν συμμαχίες με άλλες εταιρείες για συντομότερη μετακίνηση μέσω ανταποκρίσεων σε μεγαλύτερες αποστάσεις και πιο μακρινούς προορισμούς.

Συνοπτικά μπορεί να θεωρηθεί ότι η δύναμη αυτή είναι ασθενής.

5.1.2 Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα προϊόντα του κλάδου των αερομεταφορών είναι τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, δηλαδή το πλοίο, το τραίνο, το αυτοκίνητο και το λεωφορείο. Αναλύονται λεπτομερώς, με χρήση στοιχείων κομίστρων που αφορούν στο μήνα Φεβρουάριο 2017.

5.1.2.1 Πλοίο

Το πλοίο αποτέλεσε για πολλά έτη, πριν την έλευση του αεροπλάνου, το κύριο μέσο μεταφοράς για μετακινήσεις μεγάλου αριθμού επιβατών σε προορισμούς χωρίς σύνδεση ξηράς μεταξύ τους, ή με συντομότερη διαδρομή αυτή της θαλάσσιας οδού. Επιτρέπει ελευθερία κινήσεων και διαθέτει μεγάλο προσωπικό χώρο για κάθε επιβάτη, καθώς και τη δυνατότητα να διαθέσει χρόνο για εργασία ή ψυχαγωγία, γεγονός που, ειδικά στην περίπτωση χρήσης του για μετακίνηση σε τόπο διακοπών, συμπεριλαμβάνει την εμπειρία της μετακίνησης αυτής στο σύνολο των διακοπών. Επιπλέον επιτρέπει τη μεταφορά αυτοκινήτων και αποσκευών σε μεγαλύτερες ποσότητες, σε σχέση με το αεροπλάνο. Τα βασικά του μειονεκτήματα είναι ο απαιτούμενος χρόνος και το κόστος για μεταφορά από τοποθεσία σε τοποθεσία, καθώς ενδεικτικά μια μετακίνηση από Αθήνα σε Ρόδο για ένα άτομο ενήλικα, διαρκεί περίπου 15 ώρες και κοστίζει 102 €, ³⁶ ενώ αντίστοιχα για την ίδια χρονική περίοδο με αεροπλάνο διαρκεί περίπου 2 ώρες και κοστίζει από 62 έως 173,49 € στην οικονομική θέση. ³⁷ Στο εν λόγω παράδειγμα δεν λήφθηκε υπόψη ο χρόνος αναμονής, επιβίβασης και αποβίβασης. Συνεπώς το πλοίο αποτελεί απειλή για το μέσο αεροπλάνο μόνο στην περίπτωση που υπάρχει απαίτηση

³⁶http://www.petas.gr/gr/ShipResults.html?CompanySearch=&la=1&isRoundtrip=1&depText=PIRAEUS+GR+%28PIR%29&DepStation=PIR&arrText=RODOS+GR+%28RHO%29&ArrStation=RHO&datepicker_fromShip=%CE%A0%CE%B1%CF%81%2C+09+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&DepDate=09%2F02%2F2018&datepicker_toShip=%CE%94%CE%B5%CF%85%2C+12+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&RetDate=12%2F02%2F2018&passengers=1&vehicles=0

³⁷ https://travel.airtickets.com/results?_ga=2.28135548.1510051531.1517903251-4a147b59-2c13-4268-ac4f-3d9a8f1534d8#search/ATH/RHO/obDate/2018-02-09/ibDate/2018-02-12/isRoundtrip/1/passengersAdult/1/passengersChild/0/passengersInfant/0/directFlightsOnly/0/extendedDates/0

μεταφοράς αποσκευών ή/και οχήματος, υφίσταται πρόσβαση μέσω θαλάσσιας οδού και ο χρόνος δεν αποτελεί παράγοντα επιλογής.

5.1.2.2 Τραίνο

Αποτελεί δημοφιλές μέσο μεταφοράς, ιδιαίτερα στην Ευρώπη και την Ασία, καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας συνέβαλε στο να αποκτήσει ταχύτητες μετακίνησης της τάξεως των 400 χλμ./ώρα. Στην Ελλάδα, το σιδηροδρομικό δίκτυο δεν παρείχε έως και το 2017 τη δυνατότητα για επίτευξη ταχυτήτων τέτοιου μεγέθους, αλλά αναμένεται από τον Ιούνιο του 2018 αυτό να αλλάξει. Έτσι η διαδρομή Αθήνα–Θεσσαλονίκη, που είχε μέση διάρκεια 5 ώρες, πρόκειται να ελαττωθεί στις 3 ώρες και 20 λεπτά.³⁸ Η τιμή της συγκεκριμένη διαδρομής με επιστροφή κοστίζει 90,80 €, ενώ μια πτήση με τον ίδιο προορισμό 145,53 € και διαρκεί 1 ώρα ανά κατεύθυνση. Συνεπώς, η επιλογή ενός από τα δυο μέσα μεταφοράς εξαρτάται από τη στάθμιση των παραγόντων χρόνου και κόστους και σίγουρα με την προϋπόθεση της πρόσβασης με τα δύο μέσα.

5.1.2.3 Αυτοκίνητο

Η άνοδος της τιμής των καυσίμων και το κόστος των διοδίων έχουν ελαττώσει τη χρήση του αυτοκινήτου για την πραγματοποίηση μετακινήσεων μεγάλων αποστάσεων, παρά το γεγονός της σημαντικής βελτίωσης των οδικών δικτύων. Έτσι μια διαδρομή Αθήνα Θεσσαλονίκη με επιστροφή κοστίζει περίπου 200 € και διαρκεί περίπου 4 ώρες. Στο εν λόγω κόστος δεν συμπεριλαμβάνεται και η συντήρηση που απαιτεί η πραγματοποίηση τόσο μεγάλων αποστάσεων με το ιδιωτικής χρήσεως αυτοκίνητο, τουλάχιστον σε μακροπρόθεσμη θεώρηση. Σε μικρές αποστάσεις το αυτοκίνητο υπερέχει σαφώς σε σχέση με το αεροπλάνο αλλά σε μεγαλύτερες αποστάσεις, δε θεωρείται ότι μπορεί να απειλήσει την κυριαρχία του τελευταίου.

³⁸ <http://www.tanea.gr/news/greece/article/5504224/athna-thessalonikh-me-treno-se-3-wres-kai-20-lepta-apo-ioynio/>

5.1.2.4 Λεωφορείο

Ίσως το κυριότερο μέσο μεταφοράς του πληθυσμού στην Ελλάδα, λόγω του ότι ήταν για πολλά έτη η μοναδική επιλογή μετακίνησης εντός του ορεινού ηπειρωτικού εδάφους της ενδοχώρας. Με την κατασκευή των αυτοκινητοδρόμων ελαττώθηκαν σημαντικά οι απαιτούμενοι χρόνοι και με την είσοδο σε υπηρεσία νέων, πιο σύγχρονων οχημάτων βελτιώθηκε η ποιότητα της υπηρεσίας. Πλέον για μια μετακίνηση από Αθήνα σε Θεσσαλονίκη το κόστος ανέρχεται στα 65 € με επιστροφή ενώ η διάρκεια είναι 5 ώρες και 25 λεπτά.³⁹ Όπως και το αυτοκίνητο, υπερέχει σε μικρές αποστάσεις ή αποστάσεις όπου δεν υπάρχει αεροπορική σύνδεση.

Γενικότερα όλα τα ανωτέρω μέσα μεταφοράς μπορούν να απειλήσουν τον κλάδο των αερομεταφορών αλλά κυρίως σε διαδρομές στο εσωτερικό της χώρας. Σε μεγάλες αποστάσεις, καθώς και για μετακινήσεις με κύριο παράγοντα τον χρόνο, η μοναδική επιλογή του καταναλωτή θα είναι το αεροπλάνο. Ειδικότερα λαμβάνοντας υπόψη και τις προσφορές που πραγματοποιούν υπό προϋποθέσεις οι αεροπορικές εταιρείες, σε πολλές περιπτώσεις είναι και το οικονομικότερο μέσο μεταφοράς.

Συνεπώς η εν λόγω απειλή θεωρείται ασθενής.

5.1.3 Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Ως προμηθευτές στον κλάδο των αερομεταφορών λογίζονται *οι κατασκευαστές αεροσκαφών, τα αεροδρόμια, οι επιχειρήσεις επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών, οι επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων και οι επιχειρήσεις εμπορίας ανταλλακτικών και παροχής τεχνικής υποστήριξης*.⁴⁰

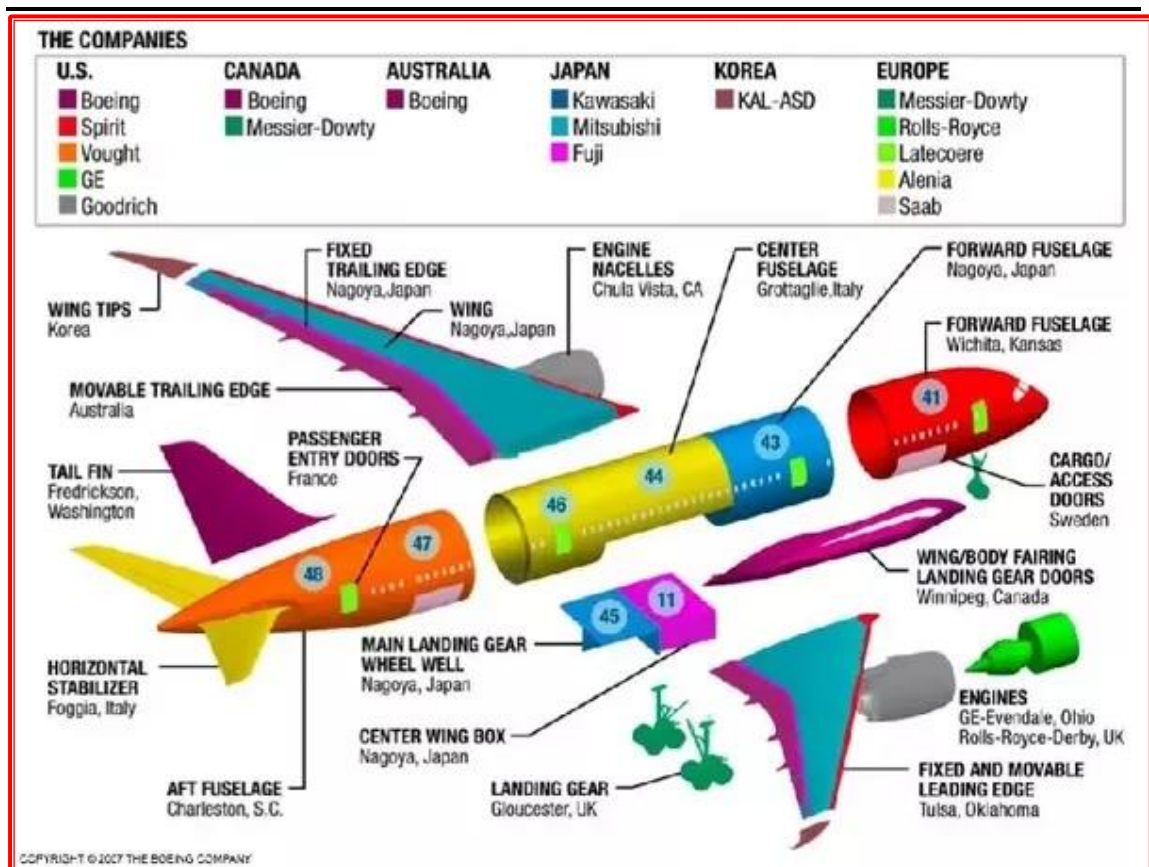
³⁹<https://ktelthes.gr/el/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-%CE%B8%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%BA%CE%B7>

⁴⁰ ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα: 129

5.1.3.1 Κατασκευαστές αεροσκαφών

Οι κυριότεροι κατασκευαστές εμπορικών αεροσκαφών στον κόσμο είναι οι Airbus, Boeing, Bombardier, Embraer και Tupolev. Τα αεροσκάφη δεν κατασκευάζονται πλέον εξ' ολοκλήρου από τις εταιρείες, αλλά αποτελούν μια σύνθεση μικρότερων μερών που κατασκευάζονται με εξωτερική ανάθεση, και η έκταση της πρακτικής αυτής φαίνεται στο **Διάγραμμα 5.1**. Ωστόσο, αν και δημιουργείται η εντύπωση πως υπάρχει μεγάλος αριθμός κατασκευαστών, η δυνατότητα κατασκευής ενός εμπορικού αεροσκάφους ανήκει σχεδόν αποκλειστικά στις ανωτέρω εταιρείες–κολοσσούς που διαθέτουν εκτός από την τεχνογνωσία και τα απαραίτητα κεφάλαια. Εκτός της αγοράς αεροσκάφους, υφίσταται και η δυνατότητα εκμίσθωσης (leasing) από εταιρείες που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως στο χώρο αυτό. Το κόστος ενοικίασης του αεροσκάφους είναι σαφώς μικρότερο από την αγορά του, αλλά μακροπρόθεσμα οι χρηματοοικονομικές χρεώσεις που συνοδεύουν την εκμίσθωση οδηγούν συνολικά σε κόστος μεγαλύτερο του κόστους αγοράς, κατανοητό όμως ομαλά στο χρόνο εκμίσθωσης. Σε αντίθεση με τους κατασκευαστές αεροσκαφών, οι εταιρείες εκμίσθωσης αεροσκαφών είναι μεγάλες σε αριθμό και εκτιμάται πως έως το 2020, το 50% των αεροσκαφών που θα ίπτανται θα ανήκουν στην εν λόγω πρακτική απόκτησης.⁴¹

⁴¹ <https://www.brookfieldav.com/single-post/2016/09/09/Airlines%E2%80%99-Choice-Leasing-vs-Buying>



Διάγραμμα 5.1: Τμήματα κατασκευής αεροσκάφους Boeing 787

Πηγή: <https://www.quora.com/Where-does-boeing-manufacture-its-commercial-planes>

5.1.3.2 Αεροδρόμια

Τα αεροδρόμια αποτελούν σημαντικό παράγοντα στον κλάδο των αερομεταφορών, καθώς πρόκειται για τα σημεία αναχώρησης, άφιξης και παραμονής των αεροσκαφών. Οι ανωτέρω φάσεις στη λειτουργία ενός αερομεταφορέα, υπόκεινται σε χρεώσεις γνωστές και ως αεροπορικά τέλη, οι οποίες καθορίζονται από την διοίκηση του εκάστοτε αεροδρομίου. Επιπλέον των αεροπορικών τελών, το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών καθορίζει τέλη επιβάτη, το ύψος των οποίων επιβαρύνει την τιμή του εισιτηρίου. Επιπλέον, οι παροχές και διευκολύνσεις του αεροδρομίου και ο βαθμός αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των λειτουργιών του, επιδρά με ανάλογο τρόπο στην αποτελεσματικότητα των αερομεταφορέων.

5.1.3.3 Υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης.

Οι υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης περιλαμβάνουν: διοίκηση και εποπτεία εδάφους, διακίνηση επιβατών, χειρισμό αποσκευών, φορτίου και ταχυδρομείου, παροχή ράμπας, υπηρεσίες αεροσκαφών, παροχή καυσίμων και λαδιών, συντήρηση αεροσκαφών, διαχείριση πτήσεων και διοίκηση πληρωμάτων, επίγεια μεταφορά, υπηρεσίες τροφοδοσίας. Στα ελληνικά αεροδρόμια δραστηριοποιούνται οι εταιρείες του **Πίνακα 5.1**, όπου απεικονίζεται και το μερίδιο αγοράς τους για το 2015. Η διαπραγματευτική τους δύναμη εξαρτάται από τον σχετικό μέγεθος του αερομεταφορέα.

Πίνακας 5.1: *Μερίδια αγοράς εταιρειών – φορέων επίγειας εξυπηρέτησης*

Εταιρεία	Μερίδιο Αγοράς
GOLDAIR HANDLING – GOLDAIR ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΕΔΑΦΟΥΣ Α.Ε.	24,9%
SWISSPORT – HELLAS SUD Α.Ε.	17,7%
NEWREST ΕΛΛΑΣ Α.Ε.	17,0%
SWISSPORT – HELLAS Α.Ε.	5,7%
GISSCO Α.Ε.	3,0%
SAFCO Α.Ε.	2,5%
SIGNATURE FLIGHT SUPPORT ATHENS Α.Ε.	2,2%
Λοιπές μικρότερες εταιρείες αθροιστικά	27%

Πηγή: *ICAP Group Α.Ε. : Ελληνικές Αερομεταφορές 2016*

5.1.3.4 Επιχειρήσεις εμπορίας ανταλλακτικών και παροχής τεχνικής υποστήριξης

Οι εταιρείες αυτές παρέχουν τα απαιτούμενα ανταλλακτικά και την προβλεπόμενη συντήρηση στους αερομεταφορείς. Λόγω των αυστηρών προδιαγραφών στον τομέα της ασφάλειας των πτήσεων, το θεσμικό πλαίσιο κρίνεται ιδιαίτερα άκαμπτο όσον αφορά τη συντήρηση των αεροσκαφών. Στον **Πίνακα 5.2** παρουσιάζονται οι πωλήσεις των εταιρειών αυτών για το έτος 2014, με την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία (Ε.Α.Β.) να κατέχει τη μερίδα του λέοντος στην αγορά.

Πίνακας 5.2: Πωλήσεις εταιρειών εισαγωγής και εμπορίας ανταλλακτικών & παροχής υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης

Εταιρεία	Πωλήσεις (€)
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ Α.Ε.	98.027.916
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.Ε	5.079.308
ΑΠΕΛΛΑ Α.Ε.	4.184.042
Κ & Κ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ Α.Ε.	3.109.662
GREEK AIR ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Α.Ε.	2.283.013
INTELLIGENT COMMUNICATION SYSTEMS & SERVICES Α.Ε.Ε.	133.429
GLOBAL AVIATION Α.Ε.	107.540
1SOURCE AERO SERVICES Α.Ε.	600.000*
ΣΚΑΝΤΙΝΑΒΙΑΝ ΑΒΙΟΝΙΞ – ΓΚΡΙΣ Α.Ε.	Μ.Δ.
ΣΥΝΟΛΟ	113.524.910
<i>Μ.Δ. : μη διαθέσιμο, * : κατά δήλωση</i>	

Πηγή: ICAP Group Α.Ε. : Ελληνικές Αερομεταφορές 2016

5.1.3.5 Επιχειρήσεις εμπορίας καυσίμων

Η παρασκευή αεροπορικού καυσίμου Jet A1 – AVGAS, γίνεται στα διυλιστήρια από τις εταιρείες Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛ.ΠΕ.) και Motor Oil. Αυτοί είναι και οι κύριοι προμηθευτές των επιχειρήσεων παροχής αεροπορικού καυσίμου στα αεροδρόμια της Ελλάδας. Μάλιστα το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα, τροφοδοτείται απευθείας με αγωγό που συνδέει τις δεξαμενές του αεροδρομίου με το διυλιστήριο Ασπροπύργου. Το αεροπορικό καύσιμο χαρακτηρίζεται υψηλών προδιαγραφών, όπως οι AFQRJOS και DEFENCE STANDARD 91-91, και παρότι αδιαφοροποίητο ως προϊόν, ο μικρός αριθμός διυλιστηρίων και ο μεγάλος αριθμός πελατών, θέτει τους προμηθευτές σε θέση διαπραγματευτικής υπεροχής.

Στην Ελλάδα ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των προμηθευτών αεροπορικών εταιρειών είναι σχετικά μικρός λόγω της εξειδίκευσης που απαιτείται, και του αυστηρού θεσμικού πλαισίου λειτουργίας τους. Επίσης δεν υπάρχουν υποκατάστατα των υπηρεσιών και προϊόντων που οι προμηθευτές παρέχουν και συνήθως ο αγοραστής προμηθεύεται μόνο ένα μικρό ποσοστό της συνολικής παραγωγής του προμηθευτή. Δεδομένου και του μεγέθους των αερομεταφορέων, που θεωρούνται ως επί το πλείστον μικροί, εκτιμάται πως η δύναμη των προμηθευτών είναι ισχυρή.

5.1.4 Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Ως αγοραστές στον κλάδο θεωρούνται τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι μεταφορικές εταιρείες–courier καθώς και οι καταναλωτές–επιβάτες.

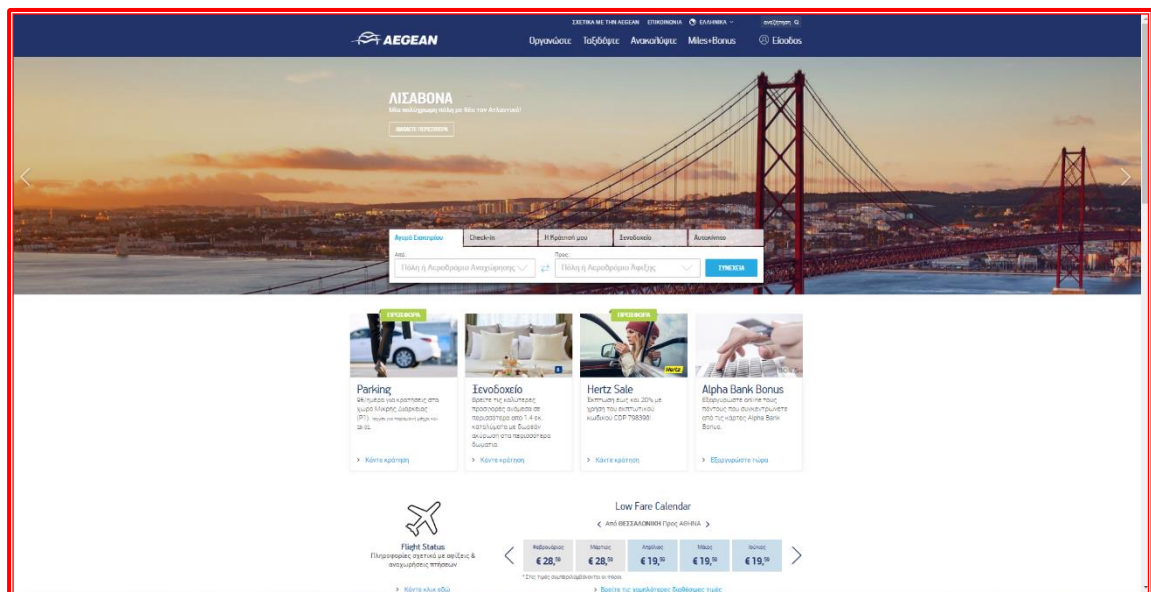
5.1.4.1 Ταξιδιωτικά γραφεία

Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή δραστηριοποιούνται περίπου 3.700 ταξιδιωτικά γραφεία εκ των οποίων οι 51 επωνυμίες είναι μέλη της I.A.T.A. Η προμήθεια των γραφείων αυτών είναι θέμα συμφωνίας που σχετίζεται με τον αριθμό των διατεθέντων εισιτηρίων, τα οποία συνήθως προ-αγοράζονται ως μέρος ολοκληρωμένου πακέτου διακοπών. Ο μεγάλος

αριθμός των ταξιδιωτικών γραφείων δεν καθιστά μεγάλο το μερίδιο στην αγορά των εισιτηρίων, αν και το προϊόν είναι σχετικά αδιαφοροποίητο.

5.1.4.2 Πλατφόρμες κρατήσεων

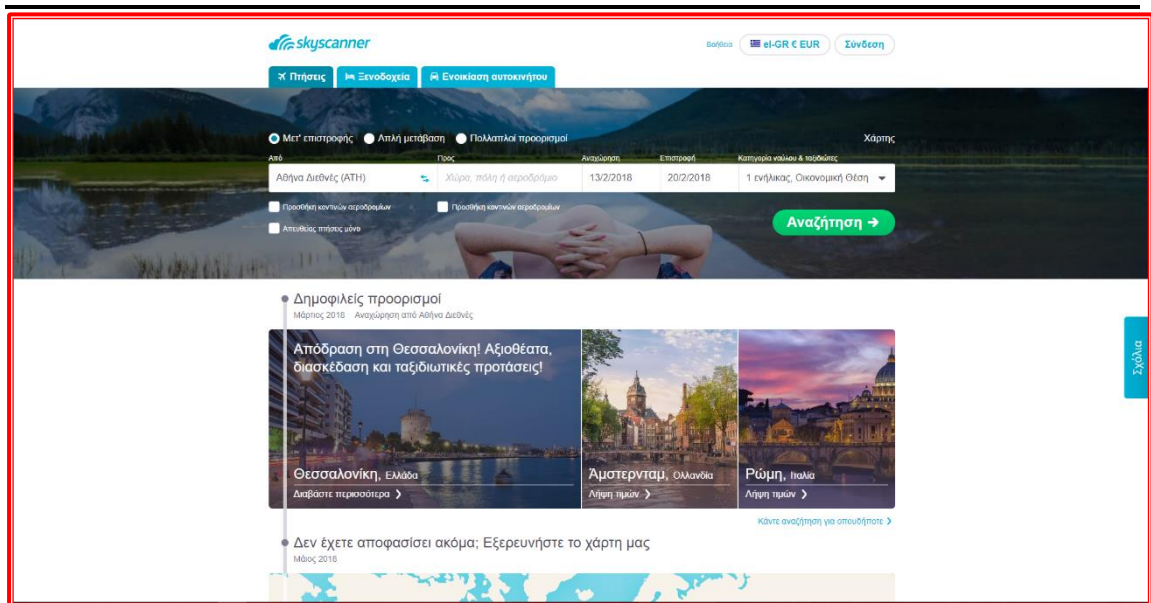
Τα τελευταία έτη πολλές εταιρείες αερομεταφορών έχουν αναπτύξει ιδιόκτητες πλατφόρμες για πώληση εισιτηρίων απευθείας στον καταναλωτή, όπως αυτή που απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 5.2**.



Διάγραμμα 5.2: Ιστοσελίδα κρατήσεων εισιτηρίων

Πηγή: <https://el.aegeanair.com/>

Βέβαια, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιβατών απευθύνεται σε ιστοσελίδες για σύγκριση τιμών και για την εύρεση προσφορών, όπως αυτή του **Διαγράμματος 5.3**. Οι εν λόγω ιστοσελίδες παρέχουν και επιπλέον συναφείς υπηρεσίες, όπως ενοικίαση αυτοκινήτων, κρατήσεις δωματίων και ενημερώνουν για την ύπαρξη προσφορών.



Διάγραμμα 5.3: Ιστοσελίδα κρατήσεων εισιτηρίων - συγκρίσεων τιμών

Πηγή: <https://gr.skyscanner.com/>

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, ειδικά σε ότι αφορά τις εφαρμογές των «έξυπνων» κινητών τηλεφώνων, παρέχει πληροφόρηση στον τελικό καταναλωτή και δυνατότητα επιλογής μέσω πολλαπλών συγκρίσεων μεταξύ εταιρειών αερομεταφορών ή ακόμα και προορισμών. Το κόστος μετακίνησης θεωρείται χαμηλό, καθώς ο τελικός αποδέκτης επιλέγει κυρίως βάσει τιμής. Δεν υπάρχουν όπως αναφέρθηκε, υποκατάστατα στις περισσότερες περιπτώσεις και σίγουρα δεν είναι εύκολη η ολοκλήρωση προς τα πίσω, καθώς απαιτεί υψηλά κεφάλαια. Η Δύναμη αυτή συμπερασματικά κρίνεται ως μέτρια προς ισχυρή.

5.1.5 Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

5.1.5.1 Προϊόν

Το προϊόν του κλάδου θεωρείται αδιαφοροποίητο από τη στιγμή που όλοι οι αερομεταφορείς χρησιμοποιούν τις ίδιες υποδομές—αεροδρόμια, κι ακολουθούν σχεδόν τις ίδιες διαδρομές εντός του εναερίου χώρου. Το αυστηρό θεσμικό πλαίσιο έχει θέσει ισχυρές βάσεις για την επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου ασφάλειας πτήσεων, υποχρεώνοντας τις εταιρείες να ακολουθούν τους ίδιους κανόνες λειτουργίας. Αυτό

οδηγεί σε χαμηλό κόστος μετακίνησης, το οποίο οι αερομεταφορείς προσπαθούν να το αντιμετωπίσουν με πρακτικές δωρεάν μιλίων (προγράμματα miles and bonus). Οι παρεχόμενες υπηρεσίες εντός καμπίνας είναι ίσως ο μοναδικός τομέας που μπορούν να διαφοροποιηθούν καθώς γίνεται προσπάθεια για την παροχή ανέσεων και υπηρεσιών όπως η δυνατότητα μεταφοράς επιπλέον αποσκευών δωρεάν, διάθεση γεύματος και ποτού, ασύρματης σύνδεσης στο Διαδίκτυο και οθονών για ψυχαγωγία. Γίνεται προσπάθεια επίσης να καθιερωθούν νέα δρομολόγια προς νέους προορισμούς, σε μικρότερα αεροδρόμια χαμηλής κυκλοφορίας έτσι ώστε να εδραιώσουν παρουσία νωρίτερα από τον ανταγωνισμό, ή ακόμα και σε ήδη δημοφιλή προορισμούς αλλά με απευθείας σύνδεση, που αποσκοπεί κυρίως στη μείωση της διάρκειας του ταξιδιού.

5.1.5.2 Αριθμός ανταγωνιστών

Ο αριθμός των ανταγωνιστών στην Ελλάδα δεν κρίνεται μεγάλος, αλλά η είσοδος των διεθνών αερομεταφορέων εντείνει τον ανταγωνισμό, ιδιαίτερα όταν οι τελευταίοι αποτελούν εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους ή/και λειτουργούν ως L.C.C. Όπως αναφέρθηκε, η δραστηριοποίηση στον κλάδο απαιτεί μεγάλα κεφάλαια και αυτό δημιουργεί υψηλά εμπόδια εξόδου. Η καθιέρωση επωνυμίας απαιτεί αρκετό χρόνο και έτσι η πλειονότητα παραμένει στον κλάδο πολλά έτη, με μεγάλες επενδύσεις και κέρδη. Συνεπώς η δύναμη αυτή θεωρείται ισχυρή.

5.1.6 Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων

Ο πιο σημαντικός ενδιαφερόμενος μπορεί να θεωρηθεί η κυβέρνηση, μέσω των κρατικών και ρυθμιστικών αρχών. Επηρεάζει τον κλάδο άμεσα μέσω νομικών περιορισμών στον τρόπο που οι αερομεταφορείς δραστηριοποιούνται. Είναι ίσως ο εκπρόσωπος των υπόλοιπων ενδιαφερομένων όπως οι καταναλωτικές οργανώσεις, οι περιβαλλοντικές οργανώσεις, τα συνδικάτα των εργαζομένων, οι μέτοχοι και οι τοπικές κοινωνίες. Όπως αναλύθηκε στο εξωτερικό περιβάλλον, η κλιματική αλλαγή και τα μέτρα που θα ληφθούν θα οδηγήσουν σε υποχρεωτικές επενδύσεις τους αερομεταφορείς σε πιο φιλική τεχνολογία αεροσκαφών και τη χρήση εναλλακτικών καυσίμων. Οι ματαιώσεις των πτήσεων θα επιφέρουν κόστος αποζημιώσεων σε επιβάτες και εταιρείες εμπορευμάτων και η πίεση των τοπικών κοινωνιών για μείωση του θορύβου θα

περιορίσει τις ώρες δραστηριοποίησης ή θα αναγκάσει σε επανασχεδίαση των αναχωρήσεων και αφίξεων, γεγονός που θα αυξάνει την κατανάλωση καυσίμου.

Γίνεται αντιληπτό πως και αυτή η δύναμη είναι ισχυρή.

5.2 Συμπέρασμα ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος

Στον **Πίνακα 5.3** συνοψίζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης του άμεσου περιβάλλοντος κάνοντας χρήση του υποδείγματος των 5+1 δυνάμεων του Porter. Συμπεραίνεται πως η ελκυστικότητα του κλάδου είναι μικρή και σύμφωνα με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν διαφαίνεται αλλαγή προς όφελος των αερομεταφορών. Η αναμενόμενη ανάπτυξη του κλάδου θα οδηγήσει και άλλες εταιρείες να εισέλθουν σε αυτόν, εντείνοντας τον ανταγωνισμό.

Πίνακας 5.3: Συμπεράσματα ανάλυσης άμεσου περιβάλλοντος

Δύναμη	Μέγεθος
Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	Ασθενής
Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα	Ασθενής
Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	Ισχυρή
Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών	Μέτρια προς ισχυρή
Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων	Ισχυρή
Σχετική δύναμη άλλων ενδιαφερομένων	Ισχυρή
Ελκυστικότητα Κλάδου	Μέτρια προς μικρή

Βιβλιογραφία 5ου Κεφαλαίου

Ελληνική

- Κλαδικές Στοχεύσεις, 2015, Τουριστικά γραφεία
- ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα: 129

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://atwonline.com/data-financials/airbus-and-boeing-average-list-prices-2017>
- http://www.petas.gr/gr/ShipResults.html?CompanySearch=&la=1&isRoundtrip=1&depText=PIRAEUS+GR+%28PIR%29&DepStation=PIR&arrText=RODOS+GR+%28RHO%29&ArrStation=RHO&datepicker_fromShip=%CE%A0%CE%B1%CF%81%2C+09+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&DepDate=09%2F02%2F2018&datepicker_toShip=%CE%94%CE%B5%CF%85%2C+12+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&RetDate=12%2F02%2F2018&passengers=1&vehicles=0
- https://travel.airtickets.com/results?_ga=2.28135548.1510051531.1517903251-4a147b59-2c13-4268-ac4f-3d9a8f1534d8#search/ATH/RHO/obDate/2018-02-09/ibDate/2018-02-12/isRoundtrip/1/passengersAdult/1/passengersChild/0/passengersInfant/0/directFlightsOnly/0/extendedDates/0
- <http://www.tanea.gr/news/greece/article/5504224/athhna-thessalonikh-me-treno-se-3-wres-kai-20-lepta-apo-ioynio/>
- <https://ktelthes.gr/el/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-%CE%B8%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%BA%CE%B7>
- <https://www.qtp.gr/TDirectoryDetails.asp?id=8679&lng=1>
- <https://www.brookfieldav.com/single-post/2016/09/09/Airlines%E2%80%99-Choice-Leasing-vs-Buying>
- <https://www.air-mediterranean.com/>
- <https://gr.skyscanner.com/>

Κεφάλαιο 6°

Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος της εταιρείας Aegean Airlines

6.1 Πόροι

6.1.1 Απτοί πόροι

6.1.1.1 Χρηματοοικονομικοί πόροι

Η Εταιρεία ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε. είναι Ανώνυμη Αεροπορική Εταιρεία, με το διακριτικό τίτλο AEGEAN AIRLINES, η οποία στις διεθνείς της συναλλαγές φέρει την επωνυμία AEGEAN AIRLINES S.A. Η διάρκεια της Εταιρείας έχει οριστεί έως την 31/12/2044 και μπορεί να παραταθεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο δήμο Κηφισιάς Αττικής. Το μετοχικό κεφάλαιο της Aegean ανέρχεται στο ποσό των σαράντα έξι εκατομμυρίων τετρακοσίων είκοσι μία χιλιάδων εκατ

όν δέκα πέντε (46.421.115) ευρώ, διαιρούμενο σε εβδομήντα ένα εκατομμύρια τετρακόσιες δέκα επτά χιλιάδες εκατό (71.417.100) κοινές ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας εξήντα πέντε λεπτών του ευρώ (0,65) η καθεμία. Οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες προς διαπραγμάτευση στην Αγορά Αξιών του Χρηματιστηρίου Αθηνών (Κατηγορία Μεγάλης Κεφαλαιοποίησης). Οι μέτοχοι της εταιρείας με ποσοστό άνω του 5%, με ημερομηνία μετοχολογίου 31/12/2016, έχουν ως ακολούθως:⁴²

⁴² <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

Πίνακας 6.1: Μέτοχοι Aegean Airlines

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	ΘΕΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
EVERTRANS S.A.	16.955.504	23,74
AUTOHELLAS ΑΤΕΕ HERTZ	8.328.508	11,66
ALNESCO ENTERPRISES COMPANY LIMITED	6.115.508	8,56
SIANA ENTERPRISES COMPANY LIMITED	6.115.508	8,56
ΚΩΝΣΤΑΝΤΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ	3.703.508	5,19
Υπόλοιποι μέτοχοι: 43.360	30.198.564	42,29

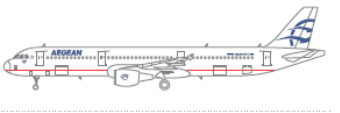


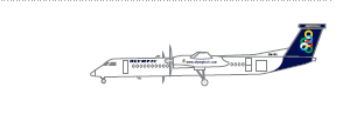


Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

6.1.1.2 Υποδομή, εξοπλισμός και τοποθεσία

Η εταιρεία στα τέλη του 2017 κατείχε στον στόλο της τα αεροσκάφη του **Πίνακα 6.2**. Ο μέσος όρος ηλικίας των αεροσκαφών είναι 8,8 έτη, γεγονός που τον καθιστά τον πιο μεγάλο και πιο νέο σε ηλικία στόλο στην Ελλάδα. Στα μεσοπρόθεσμα σχέδια της εταιρείας είναι η προμήθεια τουλάχιστον 50 αεροσκαφών με επιλογή μεταξύ των αεροσκαφών της οικογένειας Airbus A320neo ή της οικογένειας των Boeing 737 MAX. Το κόστος της παραγγελίας των νέων αεροσκαφών εκτιμάται, κατά το Bloomberg, ότι θα υπερβεί τα 5 δισ. δολάρια.⁴³ Τα νέα αεροσκάφη σχεδιάζονται ώστε να είναι αποδοτικότερα ως προς την κατανάλωση καυσίμου και πιο φιλικά προς το περιβάλλον.

⁴³ <http://www.naftikachronika.gr/2018/02/12/h-aegean-pros-ananeosi-stolou-me-parangelia-mamouth/>

Πίνακας 6.2: Αεροσκάφη της Aegean Airlines

Τύπος	Αριθμός	Εικόνα
Airbus A321	8	
Airbus A320	38	
Airbus A319	1	
Bombardier Dash 8 Q 400	10	
Bombardier Dash 8 100	4	
ATR 42-600	2	

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/stolos/>

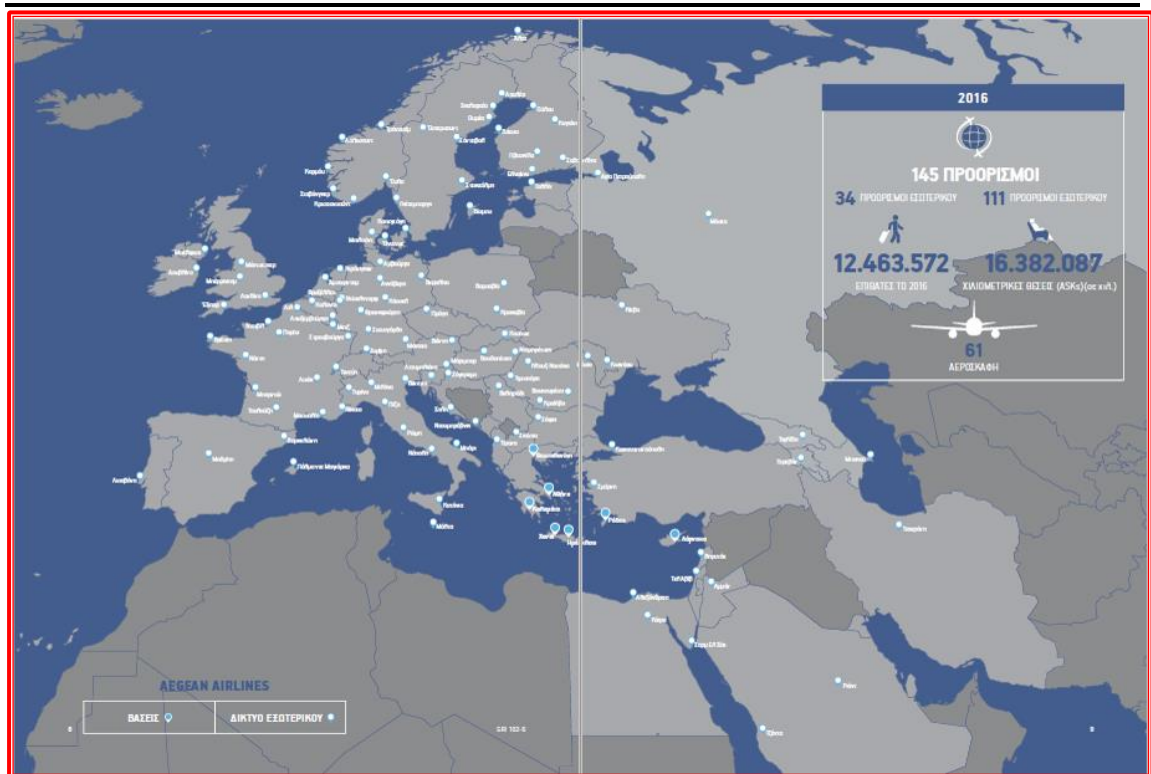
Οι τεχνικές βάσεις της εταιρείας είναι τρεις, σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο, με τον κεντρικό σταθμό τεχνικής βάσης να βρίσκεται στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Εγκαινιάστηκε τον Ιανουάριο του 2009 έχει έκταση 4.800 τ.μ., Αυτόματο σύστημα πυρόσβεσης, εφεδρική γεννήτρια ηλεκτρικού ρεύματος και χωρητικότητα για δυο Airbus A-321. Κατά τη θερινή περίοδο λειτουργούν πέντε επιπλέον σταθμοί σε Ρόδο, Κέρκυρα, Κω, Καλαμάτα και Χανιά. Δύναται να εκτελέσει τόσο «βαριά συντήρηση» (Heavy maintenance), όσο και «συντήρηση γραμμής» (Line maintenance), ενώ παρέχει κατά περίπτωση και τεχνική υποστήριξη προς τρίτους. Η τεχνική βάση-υπόστεγο της Aegean στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στην Αθήνα, έχει κατασκευαστεί με τις πλέον

σύγχρονες προδιαγραφές και εξοπλισμό. Οι σαφώς καταναμημένοι χώροι εργασιών (αποθήκευσης εργαλείων, εργαστηρίων, γραφείων διοίκησης, τεχνικής ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης, χρήσης Η/Υ) αλλά και οι απαραίτητοι χώροι ανάπαυσης για τους εργαζόμενους, προσφέρουν τις κατάλληλες συνθήκες για την τεχνική επιμέλεια των αεροσκαφών. Η συντήρηση των αεροσκαφών πραγματοποιείται πάντα με βάση τη νομοθεσία και τις οδηγίες του κατασκευαστή, και λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος.⁴⁴

Το δίκτυο δραστηριοποίησης της εταιρείας είναι το ευρύτερο μεταξύ των αερομεταφορέων με έδρα την Ελλάδα και απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 6.1**. Περιλαμβάνει προορισμούς σε Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Βόρεια Αφρική ενώ για το έτος 2018 προγραμματίζονται 18 νέοι προορισμοί εξωτερικού. Πιο συγκεκριμένα, στο δίκτυο πτήσεων της AEGEAN για το 2018 προστίθενται 18 νέα δρομολόγια που αντιστοιχούν σε 11 νέους προορισμούς από τη βάση της Αθήνας (Τορίνο, Παλέρμο, Μπολόνια και Λαμέτζια Τέρμε στην Ιταλία, Μάλαγα στην Ισπανία, Βασιλεία στην Ελβετία, Ζάγκρεμπ και Ζαντάρ στην Κροατία, Βίλνιους στη Λιθουανία, Κλουζ Ναπόκα στη Ρουμανία και Σκόπια στην ΠΓΔΜ) και 7 νέα δρομολόγια από την Περιφέρεια (Κέρκυρα-Μόσχα, Σαντορίνη-Τελ Αβίβ, Μύκονος-Τελ Αβίβ, Μύκονος- Βηρυτός, Ρόδος- Λυών, Ρόδος- Βηρυτός, Ηράκλειο-Βηρυτός).⁴⁵

⁴⁴ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/tehniki-vasi/>

⁴⁵ <http://www.kathimerini.gr/929910/article/oikonomia/epixeirhseis/aegean-18-nea-dromologia-11-neoi-proorismoi-to-2018>



Διάγραμμα 6.1: Βάσεις και δίκτυο Aegean Airlines

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

6.1.2 Μη αποτόι πόροι

Η εταιρεία, στα χρόνια μετά την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών, κατάφερε να τοποθετηθεί στο νου των Ελλήνων ως ο νέος εθνικός τους αερομεταφορέας. Συνέβαλε σε αυτό και το γεγονός της εξαγοράς και διατήρησης της επωνυμίας της Olympic Air, με τους χαρακτηριστικούς πέντε ολυμπιακούς κρίκους που προκαλούν αισθήματα νοσταλγίας στους μεγαλύτερους σε ηλικία, αφού για πολλούς από αυτούς ήταν η πρώτη εταιρεία με την οποία πραγματοποίησαν αεροπορικό ταξίδι στη ζωή τους. Επίσης, οι διαφημιστικές εκστρατείες της εταιρείας, φρόντιζαν να συνδέουν την επωνυμία της εταιρείας με την Ελλάδα, τις παραδοσιακές γεύσεις και τον τρόπο ζωής της, όπως φαίνεται στα **Διαγράμματα 6.2, 6.3 και 6.4**, και με συνθήματα όπως «ΟΛΗ Η ΕΛΛΑΔΑ ΚΟΝΤΑ» και «ΦΙΛΕΨΕ ΤΟΥΣ».



Διάγραμμα 6.2: Διαφήμιση «ζείμπέκικο» της Aegean Airlines

Πηγή: <https://www.google.gr/>



- Όχι, όχι, όχι, όχι!

Διάγραμμα 6.3: Διαφήμιση «χαιρετισμός» της Aegean Airlines

Πηγή: <https://www.google.gr/>



Διάγραμμα 6.4: Διαφήμιση «Η Ελλάδα από τους Έλληνες» της Aegean Airlines

Πηγή: <https://www.google.gr/>

Τέλος, η συμμετοχή της εταιρείας στην στρατηγική συμμαχία Star Alliance της προσέδωσε κύρος και αξιοπιστία, κυρίως στους τομείς ασφάλεια πτήσεων και εξυπηρέτηση πελατών, καθώς η είσοδος στη συμμαχία αυτή προϋποθέτει προσήλωση σε υψηλά πρότυπα λειτουργίας και αξιολόγησης.

6.1.3 Ανθρώπινοι πόροι

Η αναζήτηση προσωπικού για τις ανάγκες της εταιρείας γίνεται κυρίως μέσα από την ιστοσελίδα της. Εκεί ανακοινώνονται οι προσφερόμενες θέσεις και τα απαιτούμενα προσόντα. Λόγω της εξειδίκευσης που απαιτεί η εκάστοτε θέση εργασίας, τα προσόντα απαιτείται να είναι πιστοποιημένα από E.A.S.A. και I.C.A.O. και η προϋπηρεσία να σχετίζεται άμεσα με τον κλάδο. Τα τελευταία έτη η εταιρεία εισήγαγε στις τάξεις της προσωπικό με προϋπηρεσία στις ελληνικές ένοπλες δυνάμεις, κυρίως από την Πολεμική Αεροπορία, στοχεύοντας έτσι στη δημιουργία ανταγωνιστικής κουλτούρας. Η εταιρεία στις 31 Δεκεμβρίου 2016 απασχολούσε 2.504 εργαζομένους. Η σημασία της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού στους αερομεταφορείς είναι μείζονος σημασίας καθώς δεν υφίστανται περιθώρια σφάλματος και αποκλίσεων από τα καθιερωμένα πρότυπα στην

εργασία. Η εταιρεία βρίσκεται σε συνεχή προσπάθεια διατήρησης εξειδικευμένου προσωπικού, βασιζόμενη στις αρχές της ίσης μεταχείρισης, όπως φαίνεται και από τους **Πίνακες 6.3 και 6.4**.

Πίνακας 6.3: Κατανομή εργαζομένων ανά είδος σύμβασης και φύλο

ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	955	941	1.896
ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	101	507	608
ΣΥΝΟΛΟ	1.056	1.448	2.504

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

Πίνακας 6.4: Κατανομή εργαζομένων ανά είδος απασχόλησης και φύλο

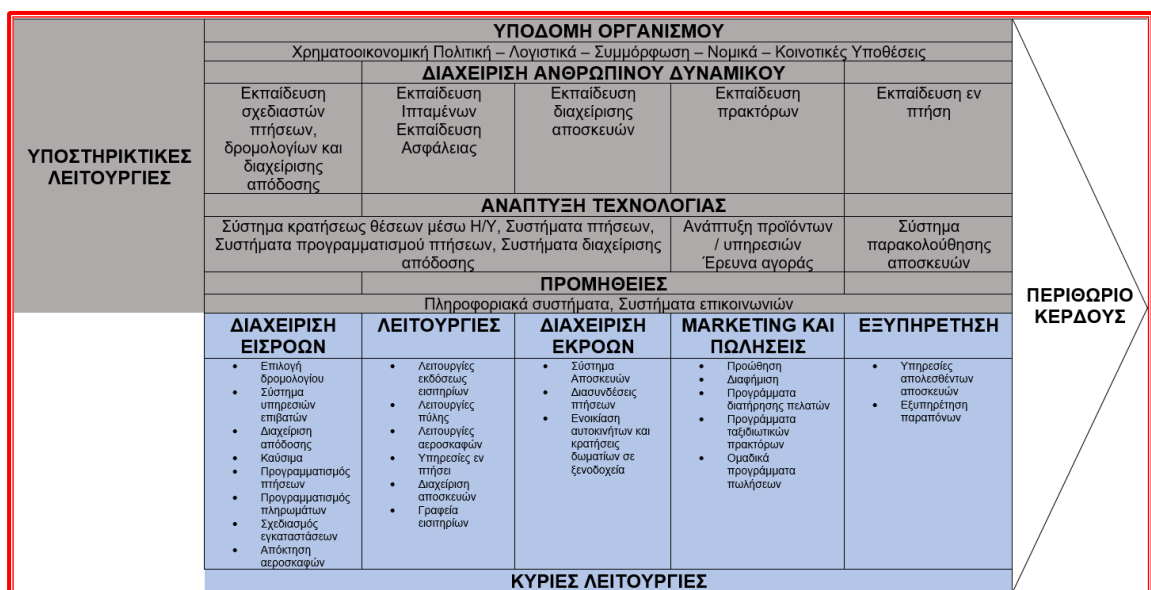
ΕΙΔΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΑΝΔΡΕΣ	ΓΥΝΑΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΛΗΡΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	1.053	1.442	2.495
ΜΕΡΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ/ ΕΚ ΠΕΡΙΤΡΟΠΗΣ	3	6	9
ΣΥΝΟΛΟ	1.056	1.448	2.504

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

6.2 Αλυσίδα Αξίας

Η αλυσίδα αξίας ενός αερομεταφορέα απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 6.5**. Ακολουθεί η ανάλυση της αλυσίδας αξίας της εταιρείας Aegean Airlines. Θα πρέπει να σημειωθεί πως σημαντικό μέρος των λειτουργιών της πραγματοποιείται από την εταιρεία Goldair Handling. Είναι η πρώτη ιδιωτική εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης που λειτουργεί στην απελευθερωμένη ελληνική αγορά της επίγειας εξυπηρέτησης προς τρίτους, από το 1999, μετά την κατάργηση του μονοπωλιακού καθεστώτος. Παρέχει υπηρεσίες επιβατών,

αεροσκαφών και εμπορευμάτων. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει υπηρεσίες check-in επιβατών, έκδοσης εισιτηρίων, απολεσθέντων αποσκευών, διατηρεί αίθουσες διακεκριμένων επιβατών, παρέχει πλήρη εξυπηρέτηση αεροσκαφών στη πίστα, υπηρεσίες ατόμων με ειδικές ανάγκες (Α.μ.ε.Α.), εποπτείας πτήσεων, καθώς και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων & ταχυδρομείου. Ακόμη, η Goldair Handling είναι η πρώτη εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης, όπου από το 2009 πιστοποιεί συστηματικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες της, συμμετέχοντας στο πρόγραμμα επιθεωρήσεων της I.A.T.A.-I.S.A.G.O.⁴⁶



Διάγραμμα 6.5: Αλυσίδα αξίας εταιρείας αερομεταφορών

Πηγή: <https://www.slideshare.net/vandan12/airlines-analysis>

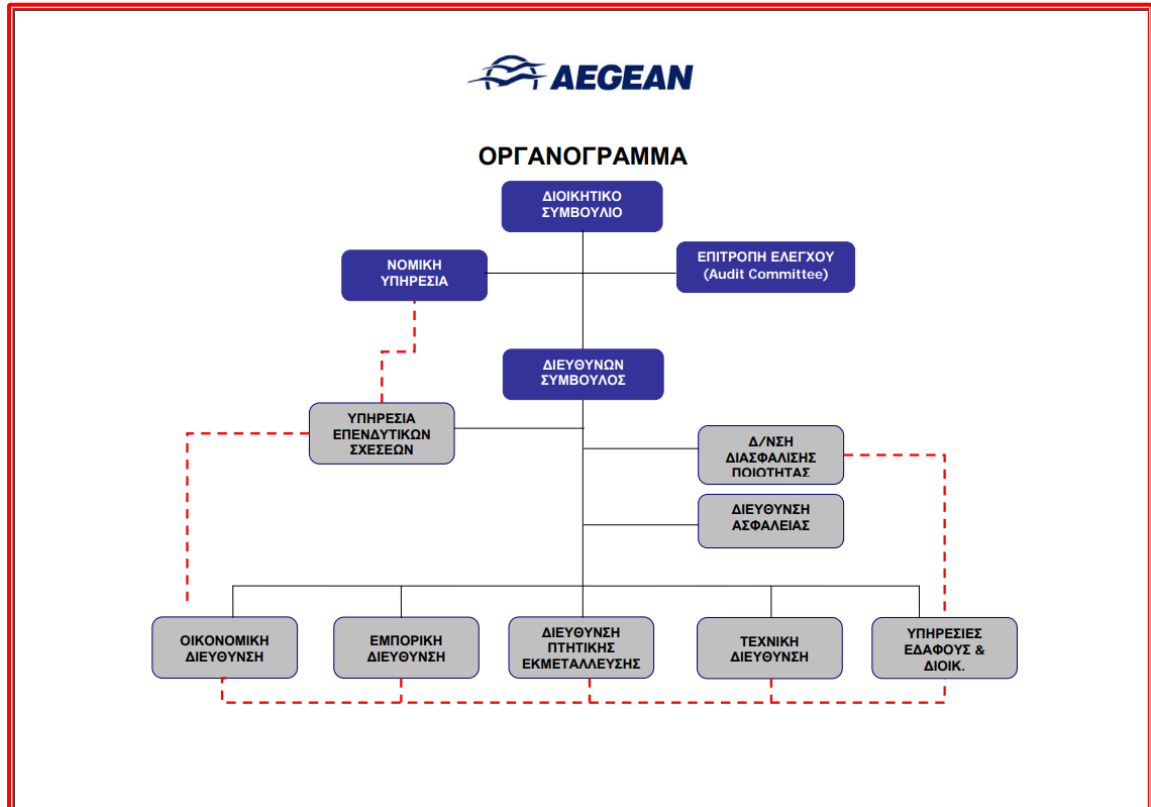
6.2.1 Δομή

6.2.1.1 Το οργανόγραμμα της εταιρείας

Το οργανόγραμμα της εταιρείας, όπως απεικονίζεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, παρουσιάζεται στο **Διάγραμμα 6.6**. Από το εν λόγω Διάγραμμα παρατηρείται πως η δομή της εταιρείας είναι η Λειτουργική. Ακολουθούνται κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, με σκοπό τη διαφάνεια προς το επενδυτικό κοινό και τη διασφάλιση των

⁴⁶ <http://www.goldair.gr/etaireies-omilou/goldair-handling/>

συμφερόντων όλων των μετόχων της εταιρείας. Η λήψη απόφασης είναι αποκλειστικά ευθύνη του Δ.Σ. και η μόνη επιτροπή που έχει συσταθεί είναι αυτή της Επιτροπής Ελέγχου, με καθήκον την παρακολούθηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου συντάσσει τριμηνιαίες εκθέσεις για αξιολόγηση από την Επιτροπή Ελέγχου, δεν υπάγεται σε υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και ο επικεφαλής της, μολοντί διορίζεται από το Δ.Σ., εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου.



Διάγραμμα 6.6: Οργανόγραμμα της Aegean Airlines

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/diakybernisi/organization-chart/>

6.2.1.2 Συμμόρφωση

Η συμμόρφωση της εταιρείας με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας που θεσπίζονται μέσω της E.A.S.A. και τις οδηγίες της Υ.Π.Α. εξασφαλίζεται μέσω ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας – Quality Management System (Q.M.S.). Επίσης είναι εγγεγραμμένη στο πρόγραμμα της I.A.T.A. με τίτλο Operational Safety Audit (IATA O.S.A.) βάσει του οποίου αξιολογείται κάθε δύο χρόνια όσον αφορά τα επιχειρησιακά συστήματα διαχείρισης και ελέγχου. Έτσι χρησιμοποιεί τα υψηλότερα πρότυπα στον κόσμο σχετικά

με τη λειτουργική ασφάλεια. Το εν λόγω πρόγραμμα αποτελεί προϋπόθεση για συμμετοχή στην Star Alliance. Επιπλέον είναι ενεργό μέλος και στις ακόλουθες κοινοπραξίες της I.A.T.A. για τον έλεγχο ποιότητας:

- DAQCP - IATA De Icing / Anti-Icing Quality Control Pool (Κοινοπραξία Ελέγχου Ποιότητας Αποπαγοποίησης / Αντιπαγοποίησης της IATA)
- IFQP - IATA Fuel Quality Pool (Κοινοπραξία Ελέγχου Ποιότητας Καυσίμου της IATA)
- ISAGO (IATA Safety Audit Ground Operation)
- AOC (Airports Operating Committee)

Με τη συμμετοχή της εξασφαλίζει την εκτέλεση των λειτουργιών της με υψηλά πρότυπα, ενισχύοντας τόσο την ασφάλεια των πτήσεων, όσο και την υγεία και ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Στον τομέα της προβολής, η εταιρεία δραστηριοποιείται με βάση της αρχές διαφήμισης του Συνδέσμου Διαφημιζομένων Ελλάδας (Σ.Δ.Ε.), με το οποίο διασφαλίζεται η νομιμότητα, καταλληλότητα, ειλικρίνεια και ο σεβασμός του επικοινωνιακού υλικού έναντι σε όλες τις ηλικίες, φύλα, γένη, φυλές, θρησκευόμενα και φυσική/διανοητική ικανότητα.

Για το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, ακολουθείται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας–Απαιτήσεις ISO 9001:2008 και το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας–Ικανοποίησης Πελατών–Κατευθυντήριες Γραμμές για την Αντιμετώπιση Καταγγελιών σε Οργανισμούς ISO 10002. Επιπλέον εξασφαλίζει τη συμμόρφωση της με:

- Τον Ευρωπαϊκό Κανονισμό 261/2004 της 11^{ης} Φεβρουαρίου 2004 για τη θέσπιση κοινών κανόνων αποζημίωσης των επιβατών αεροπορικών μεταφορών και παροχής βοήθειας σε αυτούς σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης και ματαίωσης ή μεγάλης καθυστέρησης της πτήσης και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΟΚ) αριθ. 295/91.
- Τη σύμβαση του Μόντρεαλ της 28^{ης} Μαΐου 1999 για την Ενοποίηση Ορισμένων Κανόνων στις Διεθνείς Αεροπορικές Μεταφορές.

6.2.2 Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού

Η είσοδος ενός νέου εργαζομένου στην εταιρεία ακολουθείται από ένα επαγωγικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει πληροφορίες για την διάταξη του μηχανισμού λειτουργίας της εταιρείας, για τα μέτρα υγείας και ασφάλειας καθώς και για τα συστήματα ασφαλείας. Έτσι ενημερώνονται για τη συνολική στρατηγική και τα πρότυπα επιδόσεων της εταιρείας και τους επιτρέπει να κοινωνικοποιηθούν μέσα σε αυτή ευκολότερα.

Ακολουθεί η εκπαίδευση επί του αντικειμένου εργασίας, όπως οι πρώτες βοήθειες των πληρωμάτων καμπίνας και η αντιμετώπιση καταστάσεων επείγουσας ανάγκης. Η εν λόγω εκπαίδευση έχει ετήσια ανανέωση των πρακτικών αντικειμένων και γνώσεων, με την εξάσκηση σε υποθετικά σενάρια κρίσεων. Το τεχνικό προσωπικό εκπαιδεύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τη νομοθεσία, αλλά και με περαιτέρω εκπαιδεύσεις όσον αφορά τη βελτίωση της επικοινωνίας, της ομαδικότητας, εταιρικών στόχων και την αποδοτικότητα συντήρησης.⁴⁷ Για το έτος 2016 πραγματοποιήθηκαν 2.697 εκπαιδεύσεις διάρκειας 29.419 ωρών.

Το κέντρο εκπαίδευσης ιπταμένων της εταιρείας Approved Training Organisation (A.T.O.) παρέχει θεωρητική και επί τύπου Airbus A320 αεροσκαφών εκπαίδευση, σύμφωνα με τους κανόνες της EASA και έγκριση από την Υ.Π.Α. Λειτουργεί σαν ξεχωριστό τμήμα, στα πλαίσια του οργανισμού της Aegean, ενώ η ομάδα των εκπαιδευτών του αποτελείται από έμπειρους εν ενεργεία πιλότους σε αεροσκάφη Airbus A320 της εταιρείας. Πρωταρχικός σκοπός του εκπαιδευτικού κέντρου είναι να καλύψει τις ανάγκες της Aegean και ταυτόχρονα να παρέχει υπηρεσίες εκπαίδευσης σε τρίτους.⁴⁸

6.2.3 Ανάπτυξη τεχνολογίας

Μέσω της ιστοσελίδας www.aegeanair.com, οι επιβάτες έχουν τις ακόλουθες δυνατότητες:

- Αναγνώρισης και αυτόματης συμπλήρωσης στοιχείων επιβάτη καθώς και δήλωσης στοιχείων συνταξιδιώτη

⁴⁷ <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/tehniki-vasi/>

⁴⁸ <https://el.about.aegeanair.com/ergasia/approved-training-organisation/>

-
- Online κράτησης πτήσεως, διαχείρισης και αλλαγή αυτής
 - Οργάνωσης του ταξιδιού τους, μέσα από τον Η/Υ, το tablet και το smartphone, σε συνδυασμό με την ιστοσελίδα Booking.com, τη εταιρεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων Hertz, ταξιδιωτική ασφάλιση και εύρεση θέσης στάθμευσης αυτοκινήτου στο αεροδρόμιο
 - Αναζήτησης διαθέσιμων δρομολογίων, καιρού και ταξιδιωτικών πληροφοριών μέσω δια-δραστικού χάρτη
 - Αναζήτησης της χαμηλότερης τιμής με το Low Fare Calendar
 - Πραγματοποίησης self-check-in από το κινητό ή ειδικά σημεία του αεροδρομίου
 - Αποστολής στο κινητό τηλέφωνο την κάρτα επιβίβασης (boarding pass)
 - Ενημέρωσης και εξαργύρωσης των μιλίων του προγράμματος Miles+Bonus μέσω Διαδικτύου
 - Εκτύπωσης τιμολογίου
 - Σάρωση διαβατηρίου και ταυτότητας για συντόμευση της διαδικασίας check-in
 - Λήψη ειδοποιήσεων πληροφοριών για την πτήση, όπως η πύλη επιβίβασης

Η εταιρεία επιπλέον πραγματοποιεί έρευνες αγοράς με σκοπό την ανίχνευση των υπηρεσιών που μπορεί να εισάγει στις λειτουργίες τις. Το έτος 2016 πραγματοποίησε τις ακόλουθες έρευνες αγοράς:

- Έρευνα Ικανοποίησης Ελλήνων επιβατών της Aegean και της Olympic Air, τηλεφωνικώς
- Έρευνα Ικανοποίησης ξένων & Ελλήνων επιβατών της Aegean και της Olympic Air, μέσω email
- Έρευνα Ικανοποίησης για το τηλεφωνικό κέντρο της Aegean, μέσω email
- Έρευνα Ικανοποίησης για το τηλεφωνικό κέντρο της Aegean

Το 2008 δημιούργησε το τμήμα Ύποπτων Συναλλαγών με σκοπό την προστασία των κατόχων πιστωτικών καρτών από ύποπτες συναλλαγές και τους υποψήφιους επιβάτες από ύποπτα ταξιδιωτικά γραφεία. Το εν λόγω τμήμα συνεργάζεται με το Τμήμα Δίωξης Ηλεκτρονικού Εγκλήματος της Ελληνικής Αστυνομίας. Επίσης οι μηχανισμοί και τα συστήματα κράτησης εισιτηρίων ενισχύουν την εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων.

6.2.4 Προμήθειες

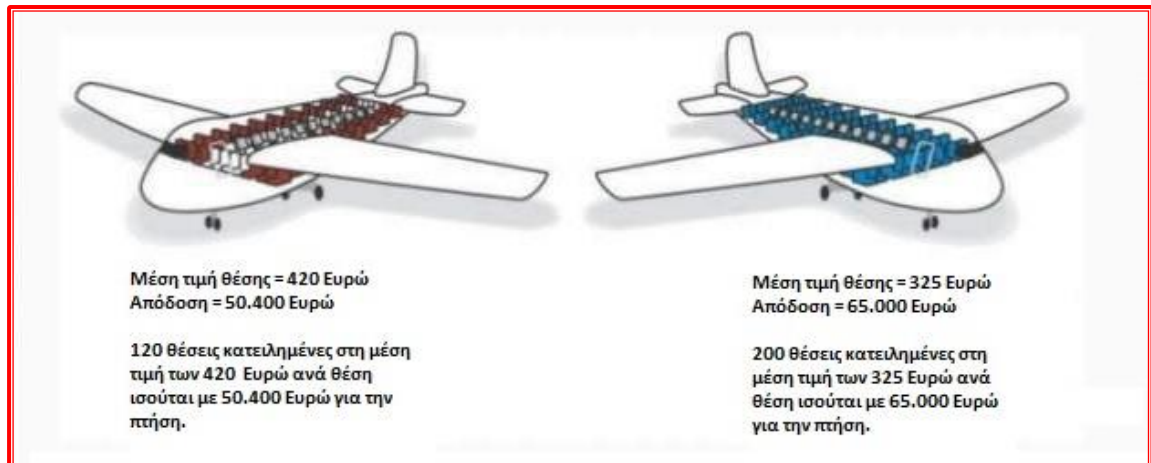
Πριν την επιλογή προμηθευτή, πραγματοποιείται έρευνα των υποψηφίων αναφορικά με τη φερεγγυότητα και την ποιότητα του σε σχέση με τους προσφερόμενους οικονομικούς

όρους. Παρακολουθείται συνεχώς η συνεργασία με τους επιλεγθέντες και τροποποιείται ανάλογα ο κατάλογος των εγκεκριμένων προμηθευτών. Οι προμήθειες χωρίζονται σε δύο τμήματα, στις κεντρικές και στις τεχνικές προμήθειες. Οι πρώτες πραγματοποιούνται κατά 85% από εγχώριους προμηθευτές, ενώ οι τελευταίες αφορούν κυρίως προμηθευτές του εξωτερικού, καθώς η ελληνική αεροναυπηγική βιομηχανία δεν διαθέτει το απαιτούμενο δυναμικό.

6.2.5 Διαχείριση Εισροών

Η διαχείριση εισροών της εταιρείας πραγματοποιείται με τη βοήθεια του συστήματος Sabre Travel Network Global Distribution System (GDS) της εταιρείας Sabre. Το σύστημα αυτό παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για τις κρατήσεις θέσεων από τα τουριστικά γραφεία και τους επιβάτες, επιτρέποντας έτσι τον ορθό προγραμματισμό των αεροσκαφών, των πληρωμάτων και τον εφοδίων για κάθε πτήση. Ο προγραμματισμός πληρωμάτων εκτελείται από ειδικό λογισμικό με λειτουργία protect pairing, εξασφαλίζοντας έτσι πως τα πληρώματα θα διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία για τη συγκεκριμένη πτήση. Η διαχείριση απόδοσης πραγματοποιείται από εξειδικευμένο προσωπικό με τη χρήση του Sabre's Revenue Optimizer⁴⁹, το οποίο λαμβάνει δεδομένα από τις κρατήσεις εισιτηρίων, της εταιρείας και των ανταγωνιστών, καθώς και από το διαθέσιμο απόθεμα θέσεων, με σκοπό να εφαρμόσει τις κατάλληλες στρατηγικές τιμολόγησης, βελτιστοποιώντας την διάθεση των αεροσκαφών και των θέσεων. Παράδειγμα της βάσης λειτουργίας του εν λόγω συστήματος παρουσιάζεται στο **Διάγραμμα 6.7**.

⁴⁹ <https://www.sabre.com/insights/five-questions-for-aegean-airlines-roland-jaggi/>



Διάγραμμα 6.7: Διαχείριση απόδοσης

Πηγή: http://www.customwritingservice.org/blog/yield-management-southwest-airlines-culture-values-and-operating-practices-___/

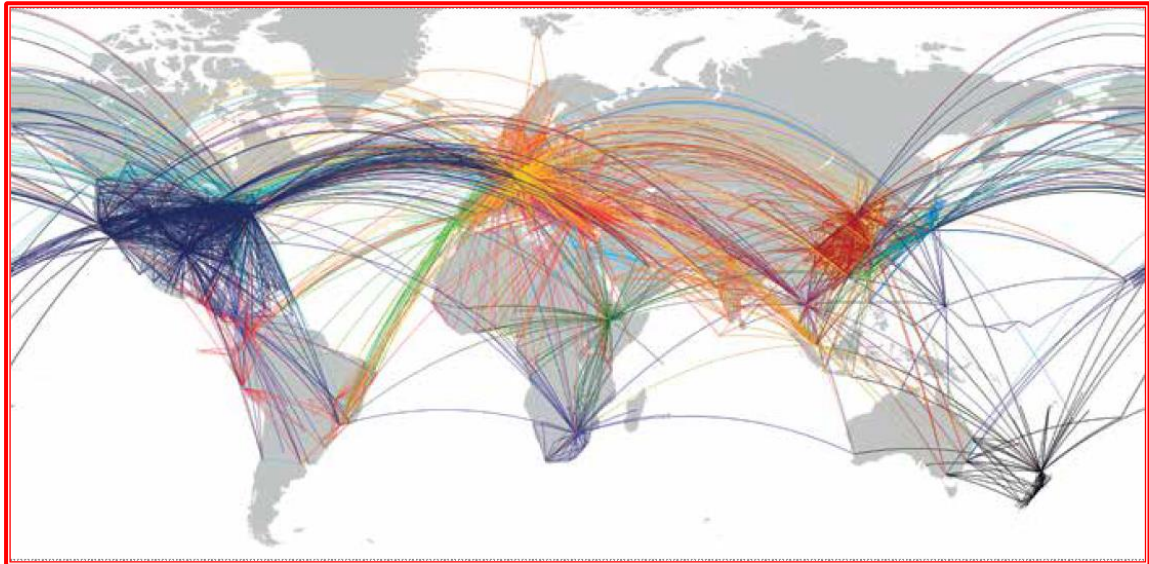
Η προμήθεια καυσίμων γίνεται από πιστοποιημένες εταιρείες διάθεσης καυσίμου αεροσκαφών (B2) που δραστηριοποιούνται σε κάθε αεροδρόμιο.⁵⁰ Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 6.1.1.2, η εταιρεία βρίσκεται μπροστά σε μία παραγγελία 50 νέων αεροσκαφών για την αντικατάσταση των παλαιότερων και την βελτίωση της απόδοσης των πτήσεων από πλευράς κόστους καυσίμου. Η προμήθεια φαγητού και ποτού πραγματοποιείται από την εταιρεία Newrest.

6.2.6 Λειτουργίες

Ως μέλος της συμμαχίας Star Alliance, της μεγαλύτερης παγκοσμίως με 28 μέλη, επιτελεί τις λειτουργίες της με επιπλέον προνόμια στους επιβάτες και οφέλη για την ίδια. Αποκτά έτσι πρόσβαση σε ένα εκτενές δίκτυο όπου οι επιβάτες απολαμβάνουν τα οφέλη συνδέσεων με μειωμένο χρόνο αναμονής, επιπλέον παροχές όπως κοινή έκδοση εισιτηρίων, πρόσβαση σε πάνω από 1000 αίθουσες αναμονής, υψηλή ταξιδιωτική εμπειρία, σύνδεση των προγραμμάτων πιστότητας, προτεραιότητα στον έλεγχο εισιτηρίων καθώς και κοινό έλεγχο, στην παραλαβή αποσκευών και την επιβίβαση. Με αυτό τον τρόπο διευρύνεται η πελατειακή βάση της εταιρείας, βελτιώνεται και αναπτύσσεται η παροχή υπηρεσιών, αποκτά λειτουργικά οφέλη από τη χρήση κοινών

⁵⁰ http://www.seepe.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=255&lang=el

τερματικών σταθμών, ανταλλάσσεται τεχνογνωσία και αποκτά παγκόσμιο κύρος. Συνολικά, το δίκτυο της Star Alliance προσφέρει καθημερινά πάνω από 18.500 πτήσεις σε περισσότερα από 1.330 αεροδρόμια, σε 192 χώρες. Ο στόλος των μελών αριθμεί 4.457 αεροσκάφη ενώ απασχολούνται συνολικά πάνω από 432.600 εργαζόμενοι.⁵¹ Το δίκτυο της απεικονίζεται στο **Διάγραμμα 6.8**.



Διάγραμμα 6.8: Δίκτυο Star Alliance

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

Για τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών και τη διαχείριση αποσκευών στα αεροδρόμια χρησιμοποιεί την εταιρεία Goldair Handling, ηγέτη στο χώρο της αγοράς εταιρειών – φορέων επίγειας εξυπηρέτησης με μερίδιο αγοράς 25,9% για το έτος 2014.⁵² Η ίδια εταιρεία διαχειρίζεται και την πώληση θέσεων για εισιτήρια που εκδίδονται στο αεροδρόμιο, ενώ τα εισιτήρια που εκδίδονται μέσω της ιστοσελίδας της Aegean Airlines ή ταξιδιωτικών γραφείων διαχειρίζονται από την ίδια την Aegean Airlines.

Η εξυπηρέτηση των επιβατών εν πτήση είναι το δυνατό σημείο της εταιρείας, σύμφωνα και με τις οκτώ διακρίσεις Skytrax World Airline Awards, που βασίζονται σε έρευνα ικανοποίησης των επιβατών. Κατέλαβε για το έτος 2017 την 37^η θέση μεταξύ των 100 καλύτερων στον κόσμο. Σε αυτό συνέβαλε και η επίτευξη των 109.690 πτήσεων που αναχώρησαν εντός των 15 λεπτών της ώρας από την προγραμματισμένη ώρα

⁵¹ https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/annual-report_gr16_for-web.pdf?forceDownload=0

⁵² ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα: 111

απογείωσης, αυξάνοντας τη συνέπεια αναχώρησης στο 86,8% για το 2016, σε σχέση με τις 106.031 πτήσεις και το ποσοστό 86,6% συνέπειας αναχώρησης για το 2015.

6.2.7 Διαχείριση Εκροών

Οι διερχόμενοι επιβάτες είναι πλέον περίπου το ένα τρίτο του συνολικού αριθμού των επιβατών στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Η εταιρεία από το Μάρτιο του 2016 προσφέρει ένα σύνολο υπηρεσιών με τίτλο «Connecting Passengers», με σκοπό την ενημέρωση των διερχομένων επιβατών για τον τρόπο άφιξης στην πύλη αναχώρησης της επόμενης πτήσης. Τα μέσα τα οποία το επιτυγχάνουν αυτό είναι:

- Ειδική ενότητα στο www.aegeanair.com,
- Video που προβάλλεται στις οθόνες των αεροσκαφών,
- Παρουσίαση στο περιοδικό BLUE της εταιρείας,
- Εκπρόσωπο της εταιρείας, χαρακτηρισμένο ως “Connecting Ambassador”, στο αεροδρόμιο της Αθήνας,
- Ειδικά σχεδιασμένο γραφείο στην εκτός Schengen περιοχή του αεροδρομίου της Αθήνας,
- Έντυπο “Are you a connecting passenger”, που βρίσκεται τοποθετημένο στα check-in counters. Το έντυπο αυτό, βρίσκεται και στο www.aegeanair.com με δυνατότητα λήψης σε κινητό τηλέφωνο ή υπολογιστή.

Ακόμα και σε περίπτωση που οι μεταβιβαζόμενοι επιβάτες δεν καταφέρουν να μεταβούν έγκαιρα στην πύλη αναχώρησης, ο Connecting Ambassador θα δρομολογήσει ενέργειες για την όσο το δυνατόν γρήγορη αναχώρησή τους.

Η εταιρεία μέσω της επίσημης ιστοσελίδας παρέχει και υπηρεσίες κράτησης δωματίων σε ξενοδοχεία με τα οποία συνεργάζεται, καθώς και ενοικίασης αυτοκινήτων μέσω της Hertz.

6.2.8 Marketing και Πωλήσεις

Η εταιρεία συμμετέχει σε συνδέσμους όπως ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.) και Hellenic Association of Travel and Tourist Agencies - Σύνδεσμος των εν Ελλάδα Τουριστικών και Ταξιδιωτικών γραφείων (Η.Α.Τ.Τ.Α.), ενώ αποτελεί ιδρυτικό μέλος του Marketing Greece. Προσπαθεί έτσι να ενισχύσει την

ανταγωνιστικότητα και να αναδείξει τον πρωταγωνιστικό ρόλο του τουρισμού στην ελληνική οικονομία, μέσω της προβολής της Ελλάδας ως σημαντικό και ελκυστικό τουριστικό προορισμό. Συμμετέχει σε διεθνείς εκθέσεις τουρισμού μαζί με τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), συμβάλλοντας στη διαφημιστική προβολή της χώρας, ενώ διοργανώνει Fam Trips (ταξίδια εξοικείωσης) με τουρίστες από Ευρώπη και Μέση Ανατολή.

Για τη διατήρηση των πελατών, η εταιρεία έχει καθιερώσει προγράμματα όπως το «Aegean for families», το «Miles+Bonus» και το «Business on Board». Με τα προγράμματα αυτά προσφέρονται επιπλέον υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πτήσης, όπως ψυχαγωγία για όλη την οικογένεια, εκπτώσεις στις τιμές των εισιτηρίων, προτεραιότητα κατά την επιβίβαση και αποβίβαση από το αεροσκάφος, εξαργύρωση μιλίων για συχνούς επιβάτες, και ειδικές υπηρεσίες σε επαγγελματίες ταξιδιώτες. Επίσης τα μέλη του «Miles+Bonus» απολαμβάνουν αποκλειστικών προνομίων και εκπτώσεων στις κλινικές του Ομίλου Ιατρικού Αθηνών.⁵³

6.2.9 Εξυπηρέτηση

Η Aegean Airlines έχει καθιερώσει πρόγραμμα εξυπηρέτησης παραπόνων για περιπτώσεις καθυστέρησης πτήσεων. Έτσι σε περίπτωση καθυστέρησης άνω της μίας ώρας σε πτήση εσωτερικού και άνω των δύο ωρών σε πτήση εξωτερικού, προσφέρεται στους επιβάτες της συγκεκριμένης πτήσης ένα δωρεάν εισιτήριο, εφόσον η καθυστέρηση οφείλεται σε υπαιτιότητα της εταιρείας. Το ίδιο ισχύει και για τους επιβάτες οι οποίοι χάνουν την πτήση διασύνδεσής τους.⁵⁴ Η υπηρεσία εξυπηρέτησης παραπόνων είχε στόχο για το 2017 την ελάττωση του χρονικού ορίου ανταπόκρισης στις 10 ημέρες.

⁵³ <https://el.aegeanair.com/milesandbonus/partners/health-beauty/iatriko/>

⁵⁴ <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

Βιβλιογραφία 6ου Κεφαλαίου

Ελληνική

- ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.slideshare.net/vandan12/airlines-analysis>
- <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>
- <http://www.goldair.gr/etaireies-omilou/goldair-handling/>
- <http://www.naftikachronika.gr/2018/02/12/h-aegean-pros-ananeosi-stolou-me-parangelia-mamouth/>
- <http://www.kathimerini.gr/929910/article/oikonomia/epixeirhseis/aegean-18-neadromologia-11-neoi-proorismoι-to-2018>
- <https://el.aegeanair.com/milesandbonus/partners/health-beauty/iatriko/>
- <https://www.sabre.com/insights/five-questions-for-aegean-airlines-roland-jaggi/>
- http://www.seepe.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=255&lang=el
- https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/annual-report_gr16_for-web.pdf?forceDownload=0

Κεφάλαιο 7°

Ανάλυση SWOT

7.1 Ευκαιρίες

7.1.1 Αύξηση τουριστικής κίνησης παγκοσμίως

Ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξανόμενης τουριστικής κίνησης παγκοσμίως. Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Π.Ο.Τ. αυτή η αύξηση θα συνεχιστεί τόσο προς ανεπτυγμένες, όσο και προς αναπτυσσόμενες χώρες, πολλές από τις οποίες βρίσκονται στη λεκάνη της Μεσογείου, εγγύς της Ελλάδας, ευνοούμενες και από το κλίμα της περιοχής. Η Ελλάδα ως σημείο εισόδου προς την Ευρώπη, δύναται να αποτελέσει σταθμό διερχομένων αεροσκαφών, προς και από αυτήν. Επιπλέον, η κατάσταση των γειτονικών χωρών όπως η Τουρκία και οι χώρες της βορείου Αφρικής, ελκυστικών άλλοτε προορισμών, λόγω της πολιτικής κατάστασης που επικρατεί, καθιστά την Ελλάδα μοναδικής σταθερότητας τουριστικό προορισμό. Η αύξηση του παγκοσμίου Α.Ε.Π., ειδικότερα των ασιατικών χωρών, συνεισφέρει στην αύξηση της τουριστικής κίνησης.

7.1.2 Θετικές προβλέψεις ελληνικής οικονομίας

Καθώς η ελληνική οικονομία θα βελτιώνεται, θα υλοποιούνται επενδύσεις σε αρκετούς τομείς και τοποθεσίες σε όλη τη χώρα. Αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για γρήγορη και ασφαλή μετακίνηση ανθρώπων και εμπορευμάτων, και σε αυτή την ανάγκη το αεροσκάφος θα αποτελέσει το κύριο μέσο. Επίσης, η βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, σε συνδυασμό με τη δυσάρεστη εμπειρία της κρίσης των τελευταίων χρόνων, θα μεταβάλλει τον τρόπο ζωής των Ελλήνων. Εκτιμάται πως ο μέσος Έλληνας μετά την κρίση θα προσπαθήσει να απολαύσει τα χρήματα των αποδοχών του με την απόκτηση εμπειριών ταξιδεύοντας, παρά με τη δημιουργία ακίνητης περιουσίας και/ή την αποταμίευση. Αυτή εξάλλου είναι και η τάση που επιδεικνύει η γενιά των millennials. Αξίζει να σημειωθεί πως η εταιρεία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στην Ελλάδα.

7.1.3 Αύξηση ζήτησης για πτήσεις μεταξύ Μέσης Ανατολής – Αφρικής και Ευρώπης

Οι περιορισμοί στη μεταφορά και χρήση των ηλεκτρονικών συσκευών που έχουν επιβάλλει Η.Π.Α. και Ηνωμένο Βασίλειο σε απευθείας πτήσεις από Μέση Ανατολή και Αφρική, ευνοούν τη μεταφορά επιβατών από τις χώρες αυτές με ενδιάμεσο σταθμό την Ευρώπη. Επίσης, αναμένεται με την επίτευξη σταθερότητας στις χώρες που διεξάγονται πολεμικές επιχειρήσεις, η εμπλοκή δυτικών κατασκευαστικών και άλλων εταιρειών στην ανοικοδόμηση τους και σε επενδύσεις, δημιουργώντας έτσι ανάγκη για μεταφορά προσωπικού από και προς τις χώρες αυτές. Η Ελλάδα αποτελεί σημείο εισόδου προς την Ευρώπη και αναμένεται να ωφεληθεί από πτήσεις με ενδιάμεσο προορισμό την Αθήνα.

7.1.4 Οικονομική ανάπτυξη Ασίας

Οι χώρες της Ασίας βρίσκονται σε τροχιά ανάπτυξης και σταδιακής βελτίωσης του βιοτικού τους επιπέδου, πράγμα που αποδεικνύεται και από το ποσοστό αύξησης του Α.Ε.Π. τους που, κατά μέσο όρο, είναι το μεγαλύτερο παγκοσμίως. Σε αυτό συμβάλλει τόσο το χαμηλό κόστος εργασίας όσο και η διάθεση μεγάλου αριθμού εργαζομένων υψηλά καταρτισμένου στις νέες τεχνολογίες και με επίγνωση των αναγκών της αγοράς. Αναμένεται λογικά η αύξηση της χρήσης του αεροπλάνου ως μέσο μεταφοράς, τόσο για σκοπούς τουρισμού όσο και για επαγγελματικούς. Προς το παρόν, η εταιρεία δεν δραστηριοποιείται σε προορισμούς της Ασίας.

7.1.5 Συνεχώς μειούμενο κόστος καυσίμου

Το κόστος καυσίμου αναμένεται να παραμείνει σε χαμηλά επίπεδα, τουλάχιστον σε σχέση με τα επίπεδα του 2011–2012. Επίσης, καθώς η έρευνα και ανάπτυξη στα πεδία των υλικών κατασκευής αεροσκαφών, της αεροδυναμικής και των εναλλακτικών καυσίμων προχωρά, αναμένεται να ελαττώνεται σταδιακά το ποσοστό του κόστους των καυσίμων στο συνολικό κόστος μιας πτήσης. Αυτό θα επιτρέψει την περαιτέρω μείωση

των τιμών των εισιτηρίων, καθιστώντας έτσι πιο ανταγωνιστικό το αεροσκάφος ως μέσο μεταφοράς. Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει όλο τον κλάδο με τον ίδιο τρόπο.

7.2 Απειλές

7.2.1 Κόστος συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις

Η επίτευξη των στόχων του προγράμματος C.O.R.S.I.A. απαιτούν την επένδυση σε νέα αεροσκάφη, τα οποία θα είναι ελαφρύτερα και πιο αποδοτικά όσον αφορά στην κατανάλωση καυσίμων. Η βελτίωση των αεροσκαφών θα πραγματοποιηθεί με σταδιακά βήματα, συμβαδίζοντας με την ανάπτυξη της τεχνολογίας λογισμικού, υλικών, κινητήρων και καυσίμου. Έτσι οι αερομεταφορείς θα αναγκαστούν να ανανεώνουν το στόλο τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ειδάλλως θα υπόκεινται σε οικονομικές επιβαρύνσεις από τις εκάστοτε κυβερνήσεις και ρυθμιστικές αρχές. Η εταιρεία βρίσκεται ήδη σε τροχιά ανανέωσης του στόλου της. Είναι αναγκαία όμως η εύκολη και οικονομική πρόσβαση σε εναλλακτικά καύσιμα, δηλαδή η παραγωγή τους από τα διυλιστήρια να τα καταστήσει αγαθό ευρείας κατανάλωσης.

7.2.2 Αστάθεια στη Μέση Ανατολή

Η αστάθεια στη Μέση Ανατολή επηρεάζει τον κλάδο των αερομεταφορών με δυο τρόπους. Ο πρώτος είναι η πιθανότητα κάποιων περιοχών της να μην είναι προσβάσιμη ή προσπελάσιμη λόγω εχθροπραξιών. Σε κάθε περίπτωση επέμβασης του ΝΑΤΟ ή της Ρωσίας σε επιχειρήσεις εναντίον του Ισλαμικού Κράτους, επιβλήθηκε στην περιοχή απαγόρευση πτήσεων που επιβαρύνει σε χρόνο και καύσιμο τα εγγύς δρομολόγια. Επίσης επηρεάζει αρνητικά την τουριστική κίνηση των χωρών-προορισμών γύρω από τις εστίες των πολεμικών συγκρούσεων, το μεγαλύτερο μέρος της οποίας προέρχεται από την Ευρώπη. Ο δεύτερος είναι οι τρομοκρατικές επιθέσεις σε αεροσκάφη ή με χρήση αυτών. Παρότι έχουν σχεδόν εκλείψει, κυρίως λόγω των αυστηρών πλέον ελέγχων πριν την επιβίβαση των επιβατών σε αυτά, ωστόσο παραμένει στο υποσυνείδητο των μετακινούμενων με το μέσο αυτό μεταφοράς, αποτελώντας αποτρεπτικό παράγοντα.

7.2.3 Μη επαρκές εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό για πρόσληψη

Η ανάπτυξη του κλάδου αναμένεται να είναι υψηλή τα επόμενα είκοσι (20) έτη. Αυτό θα δημιουργήσει χώρο για είσοδο σε νέες εταιρείες καθώς και αύξηση του στόλου των ήδη υπάρχουσών εταιρειών. Ο μεγάλος αριθμός των αεροσκαφών που θα εισέλθουν στον κλάδο θα απαιτήσουν πληρώματα επαρκούς εμπειρίας για υλοποίηση των πτήσεων στο νέο ενοποιημένο και επιβαρυμένο εναέριο χώρο, καθώς και τεχνικούς εξειδικευμένους στην αντιμετώπιση προβλημάτων για τη γρήγορη αποκατάσταση βλαβών. Ο αριθμός των ιπταμένων και τεχνικών σήμερα σε όλο τον κόσμο δεν επαρκεί και συνεπώς θα διεκδικηθούν από τις άλλες εταιρείες ή θα πρέπει να εκπαιδευτούν από την αρχή, με ότι αυτό συνεπάγεται σε χρόνο και κόστος. Η εταιρεία ήδη εφαρμόζει δυναμικό πρόγραμμα εκπαίδευση πληρωμάτων με στρατολόγηση σημαντικού αριθμού ιπταμένων από την Ελληνική Πολεμική Αεροπορία.

7.2.4 Επιθετική στάση της Τουρκίας στην ΝΑ Μεσόγειο

Η Τουρκία αποδεικνύεται κράτος ασταθές για την γενικότερη περιοχή της ΝΑ Μεσογείου. Η αμφισβήτηση των κυριαρχικών δικαιωμάτων της Ελλάδας και Κύπρου σε Αιγαίο πλέον λαμβάνουν τη μορφή προκλήσεων, που δύνανται να μετατραπούν σταδιακά από φραστικές απειλές σε επιθετικές ενέργειες με χρήση οπλικών συστημάτων. Η ιδιαίτερη αυτή κατάσταση αναμένεται να επηρεάσει αρνητικά τον τουρισμό και τις επενδύσεις στο Αιγαίο, επιδρώντας έτσι δυσμενώς στις αεροπορικές μετακινήσεις, για δυσανάλογα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα από την διάρκεια των προκλήσεων αυτών καθαυτών. Θετικό σημείο αποτελεί το γεγονός πως, το μεγαλύτερο ποσοστό των συνολικών προορισμών της εταιρείας βρίσκονται στην Ευρώπη.

7.2.5 Επιπτώσεις του Brexit στον τουρισμό

Πάνω από 3 εκατ. Βρετανοί τουρίστες αφίχθηκαν στην Ελλάδα το 2017, μέσω του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, αποτυπώνοντας αύξηση κατά 3,7%, ενώ οι κρατήσεις για το 2018 κυμαίνονται σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με την περσινή περίοδο. Καθίσταται αντιληπτή η σημασία του Ηνωμένου Βασιλείου στον ελληνικό τουρισμό, καθώς οι αφίξεις

για το 2017 ανήλθαν στα 27,2 εκατ., σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος. Σε πρόσφατο συνέδριο στις Βρυξέλλες, ο Michael O’Leary, Διευθύνων Σύμβουλος της Ryanair δήλωνε πως οι μοναδικές επιλογές των Βρετανών μετά το 2019 θα είναι με τραίνο προς Σκωτία ή πλοίο προς Ιρλανδία, καθώς οι φθηνές διακοπές στην Μεσόγειο θα έχουν πλέον εξαφανισθεί.⁵⁵ Αν η πρόβλεψη του επιβεβαιωθεί, ο ευρωπαϊκός και ελληνικός τουρισμός θα υποστούν μεγάλο πλήγμα.

7.3 Δυνάμεις

7.3.1 Συμμετοχή στη συμμαχία Star Alliance

Η συμμετοχή στο δίκτυο της Star Alliance προσθέτει κύρος και αξιοπιστία στην εταιρεία, αφού εξασφαλίζει την λειτουργία της με υψηλά πρότυπα και αυστηρούς ελέγχους. Επίσης παρέχει επιπλέον προνόμια στους επιβάτες, τόσο λειτουργικής (μειωμένοι χρόνοι ολοκλήρωσης διαδικασιών στο αεροδρόμιο), όσο και οικονομικής φύσεως (σύνδεση προγραμμάτων πιστότητας). Αποτελεί παράγοντα διεύρυνσης της πελατειακής της βάσης καθώς αυξάνονται οι πιθανότητες επιλογής των εταιρειών της συμμαχίας από τον ίδιο επιβάτη, για δρομολόγια που απαιτούν ενδιάμεσες στάσεις ή για εξαργύρωση μιλίων. Στην εν λόγω συμμαχία δεν συμμετέχουν οι κύριοι ανταγωνιστές της, εγχώριοι και μη.

7.3.2 Μικρή ηλικία στόλου αεροσκαφών και αυτονομία συντήρησης αεροσκαφών

Ο στόλος των αεροσκαφών, εκτός της κατά μέσο όρο μικρής ηλικίας, είναι σχεδόν ομοιογενής καθιστώντας έτσι ευέλικτη τόσο τη χρήση του, όσο και τη συντήρηση του. Δεν αναμένονται έτσι σημαντικές βλάβες και δυσλειτουργίες για τα επόμενα έτη λειτουργίας, ενώ η πρόθεση για αγορά νέων αεροσκαφών προς αντικατάσταση των παλαιότερων θα βελτιώσει το λειτουργικό κόστος του αερομεταφορέα. Η δυνατότητα επισκευών και ολοκλήρωσης της συντήρησης των αεροσκαφών με ίδια μέσα και εξοπλισμό και σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις, αποτελεί παράγοντα ελάττωσης κόστους και εξοικονόμησης χρόνου. Επίσης παρέχεται έλεγχος τήρησης των ποιοτικών προτύπων

⁵⁵ <http://traveldailynews.gr/news/article/66875>

και διαδικασιών που η εταιρεία ακολουθεί. Τέλος, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός χρησιμοποιείται για την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης προς τρίτους.

7.3.3 Δυνατή Επωνυμία

Στην Ελλάδα η εταιρεία έχει κατορθώσει την απόκτηση ισχυρής επωνυμίας, αντικαθιστώντας την κραταιά Ολυμπιακή Αεροπορία στη συνείδηση των Ελλήνων, επιβατών και μη. Σε κάθε προωθητική ενέργεια διαπιστώνεται μία προσπάθεια σύνδεσης της επωνυμίας με την Ελλάδα, την παράδοση της και τον τρόπο ζωής της. Επίσης ώθηση έδωσε και η συμμετοχή του Γιάννη Αντεντοκούμπο, ενός αθλητή ιδιαίτερα αγαπητού από τον κόσμο, που η καριέρα και οι επιδόσεις του δίνουν ένα αίσθημα υπερηφάνειας στους Έλληνες.

7.3.4 Υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση

Το 2016 τα ενοποιημένα έσοδα ανήλθαν σε €1.020 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 4% σε σχέση με το 2015. Το λειτουργικό αποτέλεσμα προ-χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και μισθώσεων διαμορφώθηκε στα €206,9 εκ., ενώ τα λειτουργικά κέρδη EBITDA σε €76,8 εκ. Τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους διαμορφώθηκαν σε €32,2 εκ. από €68,4 εκ. το 2015, κυρίως λόγω της υστέρησης που παρουσιάστηκε στο πρώτο εξάμηνο του έτους. Διατηρήθηκε η υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση με μηδενικό δανεισμό και τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα (€ 248,5 εκ.), μαζί με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία διαθέσιμα προς πώληση (€ 4,7 εκ.) ανήλθαν στα € 253,2 εκ. από €236,8εκ. στις 31.12.2015.⁵⁶

7.3.5 Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών

Η παροχή υπηρεσιών, όπως ο θεσμός του «Connecting Ambassador», το πρόγραμμα «Aegean for families» και τα αποκλειστικά προνόμια των επιβατών στις κλινικές του Ιατρικού Ομίλου Αθηνών, καταδεικνύουν την ικανότητα της εταιρείας για καινοτομία και συνεργασία με άλλους επιχειρηματικούς φορείς. Αποτελεί μια δυναμική προσαρμογής

⁵⁶ https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/annual-report_gr16_for-web.pdf?forceDownload=0

στις ανάγκες του επιβάτη και στις επιθυμίες του για το κάτι παραπάνω από μια απλή μεταφορά από αεροδρόμιο σε αεροδρόμιο.

7.4 Αδυναμίες

7.4.1 Έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας

Τα μεγαλύτερα αεροσκάφη που η εταιρεία διατηρεί στο στόλο της (Airbus A321neo με sharklets) έχουν εμβέλεια 5.950 χλμ.⁵⁷, γεγονός που περιορίζει το εύρος γεωγραφικής δραστηριοποίησης που η εταιρεία δύναται να επιτύχει. Έτσι προς το παρόν ο αερομεταφορέας δραστηριοποιείται σε Ευρώπη και Μέση Ανατολή, όπου στην τελευταία καλύπτει ελάχιστους προορισμούς. Αεροδρόμια με μεγάλη τουριστική και επιχειρηματική σημασία, όπως η Αμερική και η Ασία, δεν είναι δυνατό να συνδεθούν με απευθείας πτήσεις από Ελλάδα, αφήνοντας ανεκμετάλλετες έτσι τις χρονοθυρίδες (slots) της παλαιάς Ολυμπιακής Αεροπορίας.

7.4.2 Υψηλή τιμή εισιτηρίου σε σχέση με τις L.C.C.

Τα υψηλά πρότυπα λειτουργίας και οι παρεχόμενες υπηρεσίες, έχουν αρνητική επίπτωση στην τιμή του εισιτηρίου, η οποία είναι αρκετά υψηλή, πάντα σε σχέση με τις εταιρείες L.C.C. όπως είναι η Ryanair και η easyJet. Στην Ελληνική αγορά, η Aegean Airlines κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, ακολουθούμενη από τις προαναφερθείσες εταιρείες.⁵⁸ Πιο συγκεκριμένα, για το 2017 η Aegean Airlines απόκτησε μερίδιο 71%, ενώ η Ryanair ακολούθησε με 17%. Το υπόλοιπο 12% διαμοιράστηκε μεταξύ λοιπών εταιρειών.⁵⁹ Ο τρόπος ζωής της γενιάς των Millennials, βασίζεται στην διαχείριση των κατά πλειονότητα χαμηλών οικονομικών πόρων, για την πραγματοποίηση ταξιδιών με χαμηλό κόστος σε εισιτήρια και διαμονή, με αποτέλεσμα

⁵⁷ <http://com.airbus-phenice.customers.artful.net/aircraftfamilies/passengeraircraft/a320family/a321neo/>

⁵⁸ <https://www.metaforespress.gr/aeroporika/%CF%83%CF%84%CE%BF-11-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CE%B1%CE%B3%CE%BF%CF%81%CE%AC%CF%82-%CF%84%CE%B7%CF%82-ryanair-%CF%83%CF%84%CE%B7%CE%BD-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4/>

⁵⁹ https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20180208aegeanfullpresentationnew.pdf?forceDownload=0

να ωφελεί μακροπρόθεσμα τις εταιρείες L.C.C., όπως ακριβώς στον ξενοδοχειακό κλάδο ωφελείται η Airbnb.

7.5 Ανάλυση με τη χρήση πινάκων EFAS και IFAS

7.5.1 Πίνακας EFAS

Στον ακόλουθο **Πίνακα 7.1** παρατίθεται κατ' εκτίμηση η ποσοτικοποίηση των ευκαιριών και απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος της Aegean Airlines και η ανταπόκριση της ως προς αυτές.

Πίνακας 7.1: Πίνακας EFAS Aegean Airlines

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΣΗ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ				
<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση της τουριστικής κίνησης παγκοσμίως 	0,10	5	0,5	Η Ελλάδα αποτελεί σημαντικό τουριστικό προορισμό
<ul style="list-style-type: none"> Θετικές προβλέψεις για Ελληνική Οικονομία 	0,15	4,5	0,675	Κάτοχος μεγαλύτερου μεριδίου ελληνικής αγοράς
<ul style="list-style-type: none"> Αύξηση ζήτησης για πτήσεις μεταξύ Μέσης Ανατολής – Αφρικής και Ευρώπης 	0,05	3,3	0,165	Η Αθήνα αποτελεί σημείο εισόδου στην Ευρώπη
<ul style="list-style-type: none"> Οικονομική ανάπτυξη Ασίας 	0,15	1	0,15	Δεν υπάρχει προορισμός στην Ασία
<ul style="list-style-type: none"> Συνεχώς μειούμενο κόστος καυσίμου 	0,05	4,3	0,215	Επηρεάζει όλες τις εταιρείες
ΑΠΕΙΛΕΣ				
<ul style="list-style-type: none"> Κόστος συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις 	0,05	4,5	0,225	Εφαρμόζει υψηλά πρότυπα λειτουργίας σε σχέση με περιβάλλον
<ul style="list-style-type: none"> Αστάθεια στη Μέση Ανατολή 	0,15	3,8	0,57	Θα δημιουργήσει δυσχέρειες στις δραστηριότητες όλων των αερομεταφορών
<ul style="list-style-type: none"> Μη επαρκές εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό για πρόσληψη 	0,15	4,7	0,705	Υλοποιεί ήδη σημαντικό πρόγραμμα εκπαίδευσης
<ul style="list-style-type: none"> Επιθετική στάση της Τουρκίας στην ΝΑ Μεσόγειο 	0,1	4,2	0,21	Ο μεγαλύτερος αριθμός προορισμών αφορά Ευρώπη
<ul style="list-style-type: none"> Επιπτώσεις του Brexit στον τουρισμό 	0,05	4,5	0,225	
ΣΥΝΟΛΟ	1		3,85	

7.5.2 Πίνακας IFAS

Στον ακόλουθο **Πίνακα 7.2** παρατίθεται κατ' εκτίμηση η ποσοτικοποίηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος της Aegean Airlines και η ανταπόκριση της ως προς αυτές.

Πίνακας 7.2: Πίνακας IFAS Aegean Airlines

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΣΤΑΘΜΙΣΗ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ	ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΧΟΛΙΑ
ΔΥΝΑΜΕΙΣ				
<ul style="list-style-type: none"> Συμμετοχή στη συμμαχία Star Alliance 	0,2	5	1	Δεν συμμετέχουν οι κύριοι ανταγωνιστές
<ul style="list-style-type: none"> Μικρή ηλικία στόλου αεροσκαφών και αυτονομία συντήρησης 	0,15	4,6	0,69	Χαμηλό κόστος συντήρησης και περιορισμένες βλάβες
<ul style="list-style-type: none"> Δυνατή Επωνυμία 	0,2	5	1	Αποκτά την εικόνα του εθνικού μεταφορέα
<ul style="list-style-type: none"> Χρηματοοικονομική διάθρωση 	0,1	4,5	0,45	Μικρή χρηματοοικονομική μόχλευση εν μέσω κρίσης
<ul style="list-style-type: none"> Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών 	0,05	4,6	0,23	Συνεχής προσπάθεια ικανοποίησης επιβάτη
ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ				
<ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας 	0,2	1	0,2	Μη εκμετάλλευση ευκαιριών σε ΗΠΑ και Ασία
<ul style="list-style-type: none"> Υψηλή τιμή εισιτηρίου σε σχέση με τις L.C.C. 	0,1	3	0,3	Αποτέλεσμα της επιχειρησιακής στρατηγικής της διαφοροποίησης
ΣΥΝΟΛΟ	1		3,870	

7.6 Υφιστάμενη στρατηγική Aegean Airlines

7.6.1 Αποστολή Aegean Airlines

Για σκοπούς συνοχής της περιγραφής του μοντέλου Στρατηγικού Management, παρατίθεται και σε αυτό το κεφάλαιο η αποστολή της εταιρείας:

«Να ταξιδεύουμε με ασφάλεια τους επιβάτες μας, προσφέροντας πάντα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε όλα τα στάδια του ταξιδιού, με ένα εκτενές δίκτυο δρομολογίων που συνδέει κάθε γωνιά της χώρας μας, αλλά και την Ελλάδα με το εξωτερικό»

Στην δήλωση της αποστολής μπορεί να διακριθεί η Βασική Αγορά που είναι ο Κλάδος των μεταφορών, χωρίς να καθορίζεται επακριβώς το μέσο, δηλαδή το αεροσκάφος. Η Συνεισφορά αναφέρεται στην φράση «με ένα εκτενές δίκτυο δρομολογίων που συνδέει κάθε γωνιά της χώρας μας, αλλά και την Ελλάδα με το εξωτερικό», ενώ η διάκριση στη λέξη «ασφάλεια» και στη φράση «υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε όλα τα στάδια του ταξιδιού»

7.6.2 Σκοποί Aegean Airlines

Σύμφωνα με την εταιρεία⁶⁰, οι σκοποί της επιχείρησης αφορούν στο χρονικό διάστημα 2017 έως 2023, μέχρι το τέλος του οποίου θα πρέπει:

- Ο στόλος των αεροσκαφών να έχει ανέλθει στα 75 από τα 58 για το 2017.
- Οι προορισμοί που θα εξυπηρετούνται από το Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος να αυξηθούν στους 130, εκ των οποίων οι 100 να είναι διεθνείς. Το 2017 οι προορισμοί αυτοί ήταν 101 σε αριθμό με τους 71 από αυτούς να είναι διεθνείς.
- Συνολικά οι προορισμοί εξωτερικού να ανέλθουν στους 175, σε σχέση με τους 145 του 2017.
- Να διατηρηθούν οι 7 βάσεις στην Ελλάδα.

⁶⁰ https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20180208aegeanfullpresentationnew.pdf?forceDownload=0

- Να εξυπηρετεί πάνω από 15 εκατ. επιβάτες το έτος, με τα 10 εκατ. να προέρχονται από το εξωτερικό, σε σχέση με τα 13 εκατ. το 2017, εκ των οποίων τα 7 εκατ. από το εξωτερικό.

7.6.3 Υφιστάμενη επιχειρησιακή στρατηγική Aegean Airlines

Η επιχειρησιακή στρατηγική της Aegean Airlines είναι αυτή της συγκέντρωσης. Στρατηγική προτεραιότητά αποτελεί η ανάπτυξη του δικτύου εξωτερικού, όπως επίσης και η αυξημένη διασυνδεσιμότητα μεταξύ των βάσεων της.⁶¹ Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου καθώς και η πρόβλεψη για διατήρηση αυτής στα επόμενα χρόνια, επιτρέπει στην εταιρεία την ανάπτυξη τόσο κατακόρυφα όσο και οριζόντια. Σε αυτό συνέβαλε και η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας στην ελληνική αγορά αερομεταφορών. Κατακόρυφα η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει βήματα για την ολοκλήρωση, τόσο προς τα πίσω, όσο και προς τα εμπρός. Οριζόντια έχει αναπτυχθεί μέσω εξωτερικής ανάπτυξης.

Η παροχή τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης αεροσκαφών που η εταιρεία έχει επιτύχει με την δημιουργία των τεχνικών βάσεων σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο, αποτελεί παράδειγμα κατακόρυφης ανάπτυξης με ολοκλήρωση προς τα πίσω. Με αυτό τον τρόπο έχει επιτύχει ελάττωση κόστους, αυτονομία στην υποστήριξη των αεροσκαφών και έλεγχο επί των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και προτύπων επισκευής και συντήρησης.

Η λειτουργία του κέντρου εκπαίδευσης πληρωμάτων στα αεροσκάφη Airbus A320, αποτελεί επίσης κατακόρυφη ανάπτυξη με ολοκλήρωση προς τα πίσω, καθώς εξασφαλίζει τους ανθρώπινους πόρους για την εύρυθμη λειτουργία του μεγαλύτερου αριθμού των αεροσκαφών που διαθέτει, επιτρέποντας της έλεγχο της ποιότητας εκπαίδευσης και μεταφοράς της κουλτούρας της εταιρείας στους νέους ιπταμένους καμπίνας.

Επίσης η λειτουργία της επίσημης ιστοσελίδας για κράτηση εισιτηρίων, της επέτρεψε δημιουργία ενός ελεγχόμενου καναλιού διανομής, ελαττώνοντας έτσι την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Η συνεργασία της με την εταιρεία Hertz, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, χώρους στάθμευσης, μουσεία, ταξιδιωτικά πρακτορεία και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αποτελεί μια προσπάθεια για ενδυνάμωση του εν λόγω

⁶¹ <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>

καναλιού διανομής, καθώς προσφέρει συγκεντρωτικά και συνδυαστικά προσφορές και υπηρεσίες που συνδέονται με τις υπηρεσίες μεταφοράς.

Η εξαγορές εταιρειών όπως Air Greece, Cronus Airlines καθώς και της Olympic Air το 2013, είναι ο ένας τρόπος με το οποίο ολοκληρώθηκε οριζόντια με εξωτερική ανάπτυξη. Με την τελευταία εξαγορά απέκτησε πρόσβαση σε προορισμούς εξωτερικού, όπου η Olympic Air διατηρούσε χρονοθυρίδες, αρκετές από τις οποίες ήταν και παραμένουν μη ενεργές (Η.Π.Α.). Επίσης αύξησε τον αριθμό των αεροσκαφών κατοχής της, γεγονός που της επέτρεψε να βελτιώσει την επιχειρησιακή της λειτουργία, συνδυάζοντας τους διαφορετικούς τύπους των αεροσκαφών των δυο εταιρειών και τις δυνατότητες αυτών. Τέλος εξοικονόμησε οικονομικούς πόρους και βελτίωσε την αποτελεσματικότητα του κοινού πλέον δικτύου, συνδυάζοντας πτήσεις εσωτερικού – εξωτερικού, με ομογενοποίηση εσωτερικών συστημάτων και ενοποίηση υπηρεσιών και εγκαταστάσεων.⁶²

7.6.4 Υφιστάμενη επιχειρηματική στρατηγική Aegean Airlines

Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας δύναται με βεβαιότητα να θεωρηθεί η Διαφοροποίηση. Η Aegean Airlines δραστηριοποιείται στον κλάδο προσφέροντας υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών υψηλού επιπέδου με πολλές παροχές, τόσο κατά τη διάρκεια της πτήσης, όσο και μετά από αυτή. Η διάθεση ποιοτικού γεύματος και ποτών, σε ποσότητα που επιθυμεί ο επιβάτης, καθώς και η σύνδεση του προγράμματος «Bonus + Miles» με προσφορές σε συνεργασία με ξενοδοχεία, εστιατόρια, μουσεία και ιατρικά κέντρα, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα ποιότητας και ειδικών χαρακτηριστικών παρεχόμενης υπηρεσίας. Θα πρέπει να τονισθεί πως, οι κύριοι ανταγωνιστές της στην ελληνική αγορά, είναι οι αερομεταφορείς Ryanair και easyJet που ανταγωνίζονται με στρατηγική κόστους. Η επιτυχία της εν λόγω στρατηγικής της Aegean Airlines οφείλεται στην κατοχή συγκεκριμένων πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με τον Porter.⁶³ Η δυνατότητα για αποτελεσματικό marketing είναι μια από αυτές, γεγονός που αποδεικνύεται με τις επιτυχημένες διαφημίσεις σε τηλεόραση και κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Ο θεσμός του Connection Ambassador επίσης δείχνει δημιουργικό πνεύμα ως προς την σχεδίαση και υλοποίηση ιδεών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιβατών. Η ισχυρή επωνυμία της εταιρείας διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο,

⁶² <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2014/apotelesmata-enneaminoy-2014/>

⁶³ Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson: 192

καθώς είναι τοποθετημένη στο νου των επιβατών ως εταιρεία παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Η συνεργασία με άλλες εταιρείες αερομεταφορών του εξωτερικού, πραγματοποιώντας πτήσεις με κοινό κωδικό, αυξάνει την χωρητικότητα σε συγκεκριμένα δρομολόγια υψηλής ζήτησης, επιτρέποντας έτσι την είσοδο σε νέες αγορές. Επιπλέον, διευρύνει την πελατειακή βάση με τη σύνδεση προορισμών, μη προσβάσιμους από την εταιρεία με τις υπάρχουσες εμβέλεις των αεροσκαφών, καθώς επιτρέπει να εξυπηρετήσει επιβάτες που πραγματοποιούν ταξίδι με ενδιάμεσους προορισμούς, κατά ένα μέρος αυτού του ταξιδιού. Τέλος η συμμετοχή στην συμμαχία της Star Alliance της εξασφαλίζει οφέλη από ένα μεγάλο παγκόσμιο δίκτυο και τη σύνδεση των προγραμμάτων πιστότητας. Η συμμετοχή αποτελεί όχι μόνο στρατηγική συνεργασίας που αυξάνει την αξία της εταιρείας, αλλά και παράγοντα επιτυχίας.

7.6.5 Πολιτικές Aegean Airlines

Οι πολιτικές που η εταιρεία ακολουθεί στην προσπάθεια να υποστηρίξει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές είναι οι κατωτέρω.⁶⁴

- Διατήρηση της ηγεσίας στην ποιότητα σε επίπεδο χώρας και περιοχής.
- Εδραίωση των βάσεων για βελτίωση της κερδοφορίας και των βασικών δεικτών επίδοσης
 - Περαιτέρω εκμετάλλευση των δικτύων συνεργασίας και συνδεσιμότητας
 - Πρωτοβουλίες για το κόστος διανομής
 - Επένδυση σε πληροφοριακή τεχνολογία / ηλεκτρονικό εμπόριο / βελτιώσεις του κύκλου αξίας πιστότητας
 - Έλεγχος του κόστους
 - Ανάπτυξη δυναμικού βοηθητικών δυνατοτήτων

⁶⁴ https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20180208aegeanfullpresentationnew.pdf?forceDownload=0

7.6.6 Προγράμματα Aegean Airlines

Τα προγράμματα της εταιρείας για το 2018 αφορούν σε.⁶⁵

- Δημιουργία βοηθητικών δυνατοτήτων
- Ισχυροποίηση του μεριδίου του κόμβου της Αθήνας με
 - Επένδυση στα πλεονεκτήματα του κόμβου και του δικτύου
 - Συνεχή ανάπτυξη χαρτοφυλακίου προορισμών
 - Βελτίωση της χρήσης και μερική αντιμετώπιση της εποχικότητας
- Ανανέωση του στόλου για την περίοδο 2020 – 2025 καθώς
 - Υφίστανται πλέον πολλαπλές επιλογές λόγω της λήξης των περιόδων μίσθωσης
 - Η μικρή ζήτηση ευνοεί την λήψη προσφορών
 - Οι εκμισθωτές έχουν επαρκή ή και υπερβαίνουσα χωρητικότητα σε αεροσκάφη Airbus A320 και Boeing 737 να προσφέρουν

7.6.7 Διαδικασίες Aegean Airlines

Η εταιρεία εφαρμόζει μια διαδικασία μοναδική στην ελληνική αγορά, η οποία καθορίζει πως σε περίπτωση καθυστέρησης άνω της μίας ώρας σε πτήση εσωτερικού και άνω των δύο ωρών σε πτήση εξωτερικού, προσφέρει στους επιβάτες της συγκεκριμένης πτήσης ένα δωρεάν εισιτήριο, εφόσον η καθυστέρηση οφείλεται σε δική της υπαιτιότητα. Το ίδιο ισχύει και για τους επιβάτες οι οποίοι χάνουν την πτήση διασύνδεσης τους. Ως αποτέλεσμα, για το 2016, η συνέπεια αναχώρησης πτήσεων της Aegean και της Olympic Air ήταν 86,8%, ακόμα περισσότερο βελτιωμένη σε σχέση με το 2015 (86,6%), αλλά και με δεδομένη την αύξηση των πτήσεων κατά 3.659. Σημειώνεται πως αφορά στο συνολικό αριθμό των προγραμματισμένων πτήσεων (δεν συμπεριλαμβάνονται οι ναυλωμένες πτήσεις), οι οποίες αναχώρησαν εντός των 15 πρώτων λεπτών από την προγραμματισμένη ώρα αναχώρησης.⁶⁶

Για τη διασφάλιση της ασφάλειας η εταιρεία χρησιμοποιεί το σύστημα Safety Management System (S.M.S.), το οποίο περιέχει τις διαδικασίες για την πρόβλεψη και

⁶⁵ <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/>

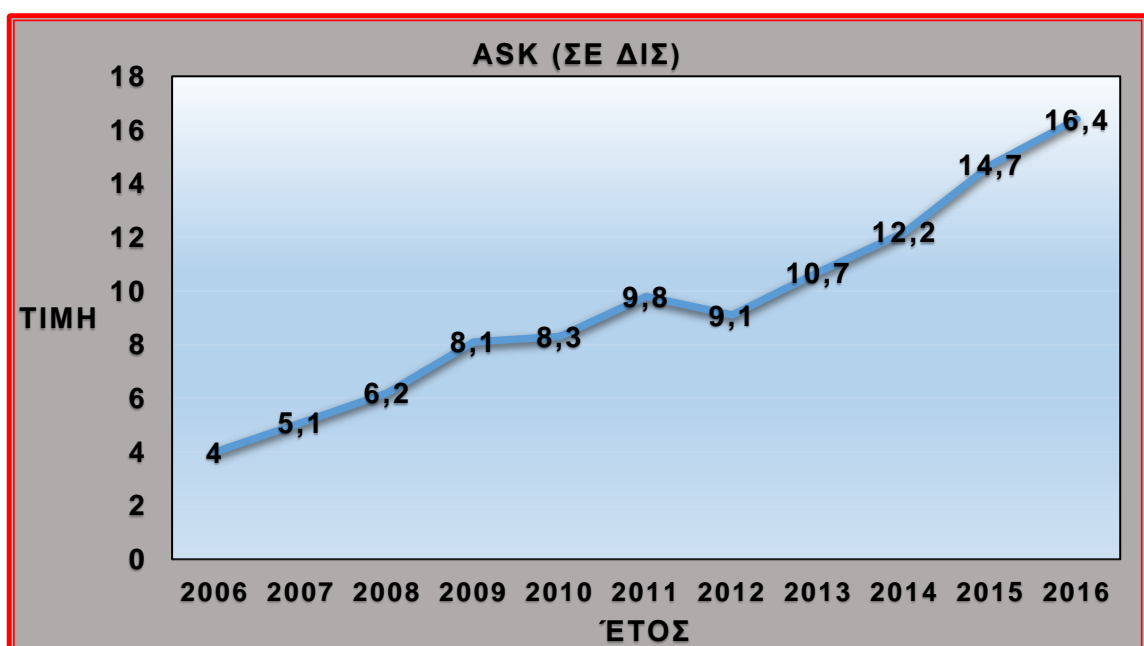
⁶⁶ <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/>

πρόληψη πιθανών επιχειρησιακών κινδύνων. Βασικό στοιχείο του τμήματος ασφάλειας πτήσεων αποτελεί η ηλεκτρονική παρακολούθηση των δεδομένων όλων των πτήσεων (Flight Data Monitoring). Επίσης, η εγγραφή της εταιρείας στα συστήματα IOSA (IATA Operational Safety Audit) και ISAGO (IATA Safety Audit Ground Operation), εξασφαλίζουν την λειτουργία με διαδικασίες υψηλών προτύπων, με αξιολόγηση της εφαρμογής αυτών κάθε δύο έτη.

7.6.8 Απόδοση Aegean Airlines

Για την αξιολόγηση και τον έλεγχο, η εταιρεία χρησιμοποιεί τους δείκτες RASK, CASK και Passenger Yield. Ο δείκτης RASK δίνεται ως αποτέλεσμα προ φόρων (Earnings Before Taxes – E.B.T.). Η εξέλιξη των δεικτών αυτών παρατίθεται στα **Διαγράμματα 7.3, 7.4, 7.5** και **7.6**. Πριν από αυτούς δίνονται τα **Διαγράμματα 7.1** και **7.2**, στα οποία απεικονίζεται η εξέλιξη των δεικτών ASK και RPK, ενώ από το 2011 και μετέπειτα, η εταιρεία χρησιμοποιεί και τον δείκτη RASK (EBT εξαιρώντας το κόστος καυσίμου).

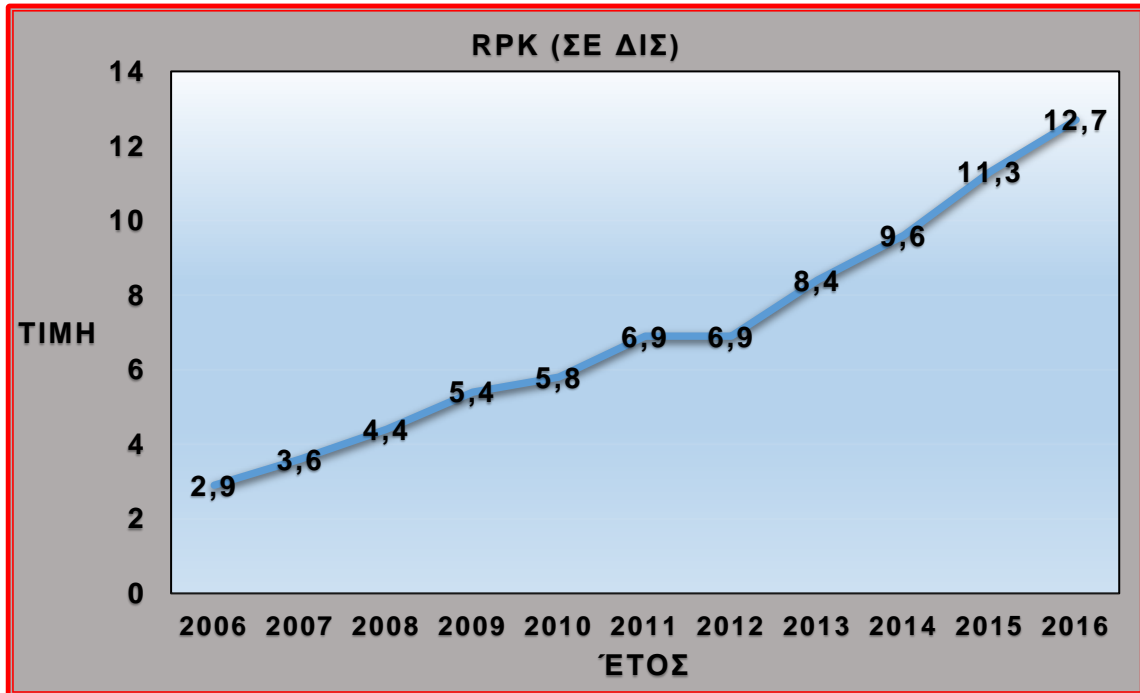
Ο δείκτης ASK παρατηρείται ότι διατηρεί ανοδική τάση, η οποία κρίνεται αναμενόμενη λόγω της αύξησης τόσο των διαθέσιμων θέσεων μέσω της αύξησης του στόλου των αεροσκαφών, όσο και λόγω της αύξησης των αποστάσεων που η εταιρεία διανύει με νέα δρομολόγια και προορισμούς.



Διάγραμμα 7.1: Δείκτης Available Seat Kilometers – ASK

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

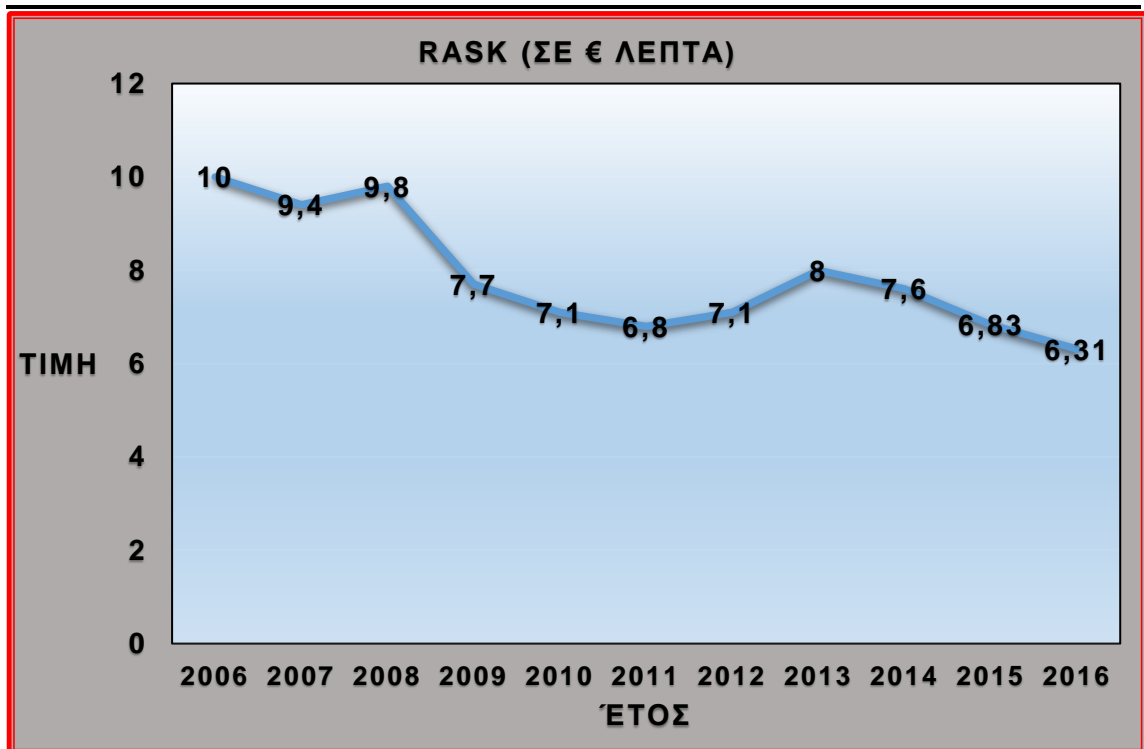
Ακολουθώντας τον δείκτη ASK, παρατηρείται αύξηση στον δείκτη RPK για τους ίδιους λόγους, απόρροια της αναπτυξιακής τροχιάς της εταιρείας σε αεροσκάφη και προορισμούς.



Διάγραμμα 7.2: Δείκτης Revenue Passenger Kilometers – RPK

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

Ο δείκτης RASK, παρά τις ενδείξεις ανάκαμψης τα έτη 2008 και 2012 – 2013, κινείται καθοδικά. Σύμφωνα με την εταιρεία, η αποδοτική διαχείριση των εσόδων, της ικανοποιητικής εκμετάλλευσης της χωρητικότητας που προστέθηκε και της επιβολής επίναυλου καυσίμων, καθώς και ο επιμερισμός των κατά 2% μειωμένων πωλήσεων του 2012 σε μειωμένες κατά σχεδόν 7% προσφερόμενες χιλιομετρικές θέσεις, ήταν οι λόγοι ανάκαμψης. Όμως η αύξηση των διαθέσιμων χιλιομετρικών θέσεων (δείκτης ASK), η μείωση του μέσου ναύλου λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και του αυξημένου ανταγωνισμού τόσο από τους μεγάλους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς, όσο και από τις εταιρίες χαμηλού κόστους, που πετούν σε περισσότερους προορισμούς, οδήγησε στην κάμψη.



Διάγραμμα 7.3: Δείκτης Revenue per Available Seat Kilometer

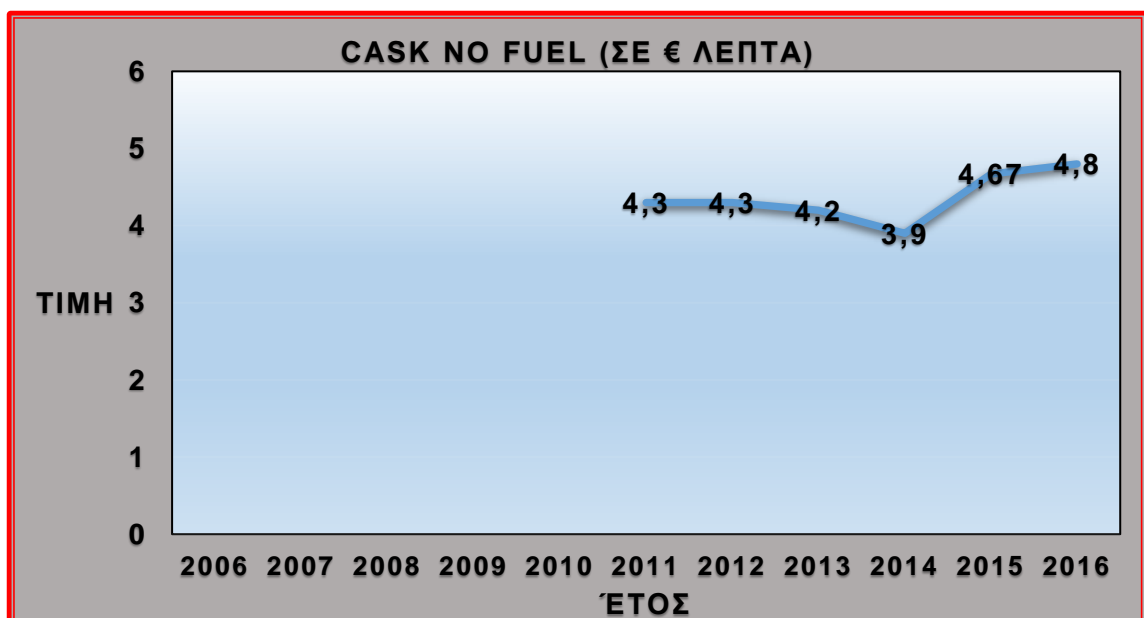
Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

Ο δείκτης CASK παρά την αρχική πτωτική τάση, κυρίως λόγω της πτώσης των τιμών του καυσίμου και της αρχικής μείωσης του κόστους συντήρησης και μίσθωσης αεροσκαφών, στη συνέχεια διατήρησε σχεδόν σταθερή την τιμή του, καθώς αυξήθηκαν τα έξοδα συντήρησης και μίσθωσης αεροσκαφών με την αύξηση του στόλου. Αφαιρώντας το κόστος καυσίμου ο δείκτης αυτός εμφανίζει αύξηση μετά το 2014.



Διάγραμμα 7.4: Δείκτης Cost per Available Seat Kilometer

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>



Διάγραμμα 7.5: Δείκτης Cost per Available Seat Kilometer No Fuel

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

Τέλος, ο δείκτης Passenger Yield εμφανίζει πτωτική πορεία, ακολουθώντας τον δείκτη RASK, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης, οι μειωμένες πωλήσεις επιμερίζονται σε αυξημένα RPK's, καθώς αυξάνονται οι διαθέσιμες θέσεις και τα χιλιόμετρα που διανύονται.



Διάγραμμα 7.6: Δείκτης Passenger Yield

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

7.7 Βασικές ικανότητες - Σημεία Υπεροχής - Διακριτή Υπεροχή

Οι βασικές ικανότητες της εταιρείας είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσίας ασφαλούς αεροπορικής μεταφοράς, η δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών και προγραμμάτων με τη χρήση συνεργιών και υπηρεσιών Διαδικτύου, η υγιής χρηματοοικονομική διάρθρωση, η ισχυρή επωνυμία και η λειτουργία με υψηλά πρότυπα που της επιτρέπει να συμμετέχει στην συμμαχία Star Alliance. Από το σύνολο αυτών, ως σημεία υπεροχής κρίνονται η ισχυρή επωνυμία, η συμμετοχή στην Star Alliance και η χρηματοοικονομική διάρθρωση, καθώς και άλλες εταιρείες δύνανται να προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες και προγράμματα αλλά με κόστος που σίγουρα θα επηρεάσει τις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης και θα απαιτήσει έτη προσπάθειας και λειτουργίας με υψηλά πρότυπα, ώστε να επιτύχει επωνυμία και είσοδο στη συμμαχία. Η διακριτή υπεροχή, που απαιτεί σημαντικό χρόνο και επένδυση όμως, είναι η επωνυμία, καθώς η Aegean Airlines την πέτυχε μέσω εξαγοράς της Olympic Air και διατήρηση της επωνυμίας της, και τη σταδιακή και συνεχή τοποθέτηση της ως εθνικού αερομεταφορέα.

Βιβλιογραφία 7ου Κεφαλαίου

Ξενόγλωση

- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://com.airbus-fenice.customers.artful.net/aircraftfamilies/passengeraircraft/a320family/a321neo/>
- <https://www.metaforespress.gr/aeroporida/%CF%83%CF%84%CE%BF-11-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%>
- <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2014/apotelesmata-enneaminoy-2014/>
- <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>
- https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20180208aegeanfullpresentationnew.pdf?forceDownload=0

Κεφάλαιο 8^ο

Προτάσεις - Συμπεράσματα

8.1 Προτάσεις εναλλακτικών στρατηγικών με τη χρήση μήτρας TOWS

Η χρήση της μήτρας TOWS δύναται να προσφέρει εναλλακτικές προτάσεις στην διαμόρφωση στρατηγικής της εταιρείας Aegean Airlines. Αυτό θα υλοποιηθεί με κατάλληλες συσχετίσεις των παραγόντων που προέκυψαν από την ανίχνευση και ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας. Επομένως οι στρατηγικές θα διαιρεθούν σε τέσσερις κεντρικές συσχετίσεις, τις SO, WT, WO και WT, οι οποίες προκύπτουν από τα αρχικά της ανάλυσης SWOT, Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats.

8.1.1 Εναλλακτικές στρατηγικές SO

Η αύξηση της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης, σε συνδυασμό με την αύξηση της ζήτησης για πτήσεις μεταξύ Μέσης Ανατολής – Αφρικής και Ευρώπης και την οικονομική αύξηση της Ασίας, πιθανότατα θα σημάνει μελλοντική ζήτηση σε ακόμα περισσότερες ASK's προς την Ελλάδα και την Ευρώπη. Η δυνατή χρηματοοικονομική διάρθρωση της εταιρείας δύναται να της επιτρέψει την προμήθεια αεροσκαφών Wide-body (μεγάλα αεροσκάφη δυο διαδρόμων/twin aisle) για πτήσεις Long-haul (πτήσεις απόστασης μεγαλύτερης των 4000 χλμ.), είτε με αγορά είτε με τη μέθοδο της υπενοικίασης (leasing). Επίσης, σε περίπτωση που δεν επιθυμεί να αναλάβει μεγάλο επιχειρηματικό ρίσκο, δύναται να προβεί σε συμφωνίες με εταιρείες της συμμαχίας Star Alliance, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην περιοχή ενδιαφέροντος, για την δημιουργία δρομολογίων με κοινό κωδικό. Κρίνεται αναγκαία η διατήρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής της διαφοροποίησης, εκμεταλλεζόμενη τη δυνατή επωνυμία και την ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων υπηρεσιών, που θα συζευγνύουν αρμονικά τις εκάστοτε κουλτούρες των χωρών δραστηριοποίησης με την ελληνική. Συνοπτικά η πρόταση αφορά επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης, με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη και διατήρηση της επιχειρηματικής στρατηγικής διαφοροποίησης.

8.1.2 Εναλλακτικές στρατηγικές ST

Η εταιρεία δύναται να λειτουργήσει προληπτικά απέναντι σε μελλοντικές περιβαλλοντικές ρυθμίσεις και να περιορίσει το κόστος αυτών, εκτελώντας τις διάφορες λειτουργίες της στο πλαίσιο μείωσης του αποτυπώματος CO₂. Έτσι η προμήθεια νέων αεροσκαφών, με αγορά αυτών ή υπενοικίαση, τα οποία θα έχουν χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμου και θα κάνουν χρήση φιλικότερων προς το περιβάλλον υλικών, καθώς και ο περιορισμός της χρήσης πλαστικών συσκευασιών στα γεύματα και η αντικατάστασή τους με χάρτινες, είναι εφικτές λύσεις. Πιθανότατα θα απαιτήσει για την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων, την ελάττωση του κόστους catering, είτε με εξαγορά της συνεργαζόμενης εταιρείας, είτε με συμμετοχή ως μέτοχος σε αυτή. Το θέμα του περιορισμένου ανθρώπινου δυναμικού δύναται να αντιμετωπιστεί με την ένταση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, πληρωμάτων καμπίνας, τεχνικών και φροντιστών, και πιθανότατα την προσφορά της εκπαίδευσης σε τρίτους, με ανάλογες συμβάσεις. Με παροχή σε τρίτους σε πιο σταθερή βάση και όχι απλά ως δυνατότητα, η εταιρεία δύναται να εκμεταλλευθεί και τις τεχνικές βάσεις της, με την κατάλληλη στελέχωση. Για την αντιμετώπιση τυχόν συνεπειών του Brexit, η εταιρεία έχει την επιλογή της αίτησης πιστοποιητικού αερομεταφορέα στο Ηνωμένο Βασίλειο ή εξαγορά αερομεταφορέα αυτού, για την απρόσκοπτη μεταφορά Βρετανών τουριστών από και προς Ελλάδα ή/και Ευρώπη. Η αστάθεια στη Μέση Ανατολή είναι προς το παρόν αποτρεπτικός παράγοντας για επενδύσεις σε δρομολόγια από και προς τις περιοχές των πολεμικών συγκρούσεων, παρόλα αυτά θα πρέπει να καταρτισθούν μελλοντικά σχέδια δραστηριοποίησης σε αυτές, αρχικά εκμεταλλεύομενη την ζήτηση για μεταφορά προσωπικού ανοικοδόμησης των χωρών και την επιστροφή των παλιννοστούντων. Συνοψίζοντας, προτείνεται επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, σε συνδυασμό με συσχετισμένη διαποίκιλη, καθώς και οριζόντια ολοκλήρωση με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη, με επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, βασισμένη σε μια οικολογικά φιλική εκστρατεία προώθησης.

8.1.3 Εναλλακτικές στρατηγικές WO

Η έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας δεν επιτρέπει την υλοποίηση πτήσεων από και προς την Ασία, συνεπώς θα πρέπει να επιλεγεί η συνεργασία με εταιρεία της εν λόγω

περιοχής για την πραγματοποίηση δρομολογίων με κοινό κωδικό ή την συνεργασία για μεταφορά επιβατών με χρήση ενδιάμεσου προορισμού, με ανταγωνιστική τιμή ναύλου και όσο το δυνατόν μικρότερη διάρκεια αναμονής στον προορισμό αυτό. Όσον αφορά στην διαφορά τιμής εισιτηρίου μεταξύ της εταιρείας και άλλων αερομεταφορέων L.C.C., δύναται να εκμεταλλευτεί την αυξημένη ζήτηση για μετακίνηση, για τουριστικό ή επιχειρηματικό σκοπό, από τις χώρες υψηλού βιοτικού επιπέδου και εισοδήματος της Μέσης Ανατολής προς την Ελλάδα, αντισταθμίζοντας το κόστος των ναύλων με τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η βελτίωση των οικονομικών δεικτών στην Ελλάδα, αποτελεί εξάλλου μια προοπτική για αύξηση των ποιοτικών αεροπορικών μετακινήσεων των Ελλήνων. Συνεπώς προτείνεται μια επιχειρησιακή στρατηγική συγκέντρωσης με οριζόντια ολοκλήρωση βασισμένη σε εξωτερική ανάπτυξη, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρήσει την επιχειρηματική στρατηγική της διαφοροποίησης με τη βοήθεια συνεργιών.

8.1.4 Εναλλακτικές στρατηγικές WT

Η έλλειψη αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας υποχρεώνει την εταιρεία σε διατήρηση μεγαλύτερου στόλου αεροσκαφών για την επίτευξη μεγαλύτερου αριθμού ASK's, με συνέπεια να απαιτείται και μεγαλύτερος αριθμός εξειδικευμένου προσωπικού για την κάλυψη αναγκών σε πληρώματα, αεροσυνοδούς και τεχνικό προσωπικό υποστήριξης. Συνεπώς κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για πρόσληψη ή εκπαίδευση του εν λόγω προσωπικού, γεγονός που θα απαιτήσει την εντατικοποίηση λειτουργίας του εκπαιδευτικού της κέντρου. Θετικά θα συμβάλει η προμήθεια εξομοιωτή πτήσεων για πιστοποίηση σε αεροσκάφη. Το κόστος αυτού μπορεί να το περιορίσει με την παροχή της εκπαίδευσης ως υπηρεσίας σε άλλες εταιρείες ή ιδιώτες. Τέλος, για να αποφύγει μελλοντικά κόστη από περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την διαφορά στην τιμή του εισιτηρίου, σε σχέση με τις L.C.C., για να επενδύσει σε φιλικές προς το περιβάλλον δράσεις, όπως η αντικατάσταση των πλαστικών συσκευασιών του γεύματος κατά τη διάρκεια των πτήσεων. Συνοπτικά προτείνεται μία επιχειρησιακή στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης με επιχειρηματική στρατηγική διαφοροποίησης, βασισμένη σε μια οικολογικά φιλική εκστρατεία προώθησης.

Πίνακας 7.3: Μήτρα TOWS Aegean Airlines

<p style="text-align: center;"><u>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u></p> <p style="text-align: center;"><u>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ</u></p>	<p style="text-align: center;">ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στη συμμαχία Star Alliance • Μικρή ηλικία στόλου αεροσκαφών και αυτονομία συντήρησης αεροσκαφών • Δυνατή Επωνυμία • Χρηματοοικονομική διάρθρωση • Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών 	<p style="text-align: center;">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας • Υψηλή τιμή εισιτηρίου σε σχέση με τις L.C.C.
<p style="text-align: center;">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση της τουριστικής κίνησης παγκοσμίως • Θετικές προβλέψεις για Ελληνική Οικονομία • Αύξηση ζήτησης για πτήσεις μεταξύ Μέσης Ανατολής – Αφρικής και Ευρώπης • Οικονομική ανάπτυξη Ασίας • Συνεχώς μειούμενο κόστος καυσίμου 	<p style="text-align: center;">Επιχειρησιακή στρατηγική: Συγκέντρωσης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης, με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη</p> <p style="text-align: center;">Επιχειρηματική στρατηγική: Διαφοροποίησης</p>	<p style="text-align: center;">Επιχειρησιακή στρατηγική: Συγκέντρωσης με οριζόντια ολοκλήρωση βασισμένη σε εξωτερική ανάπτυξη,</p> <p style="text-align: center;">Επιχειρηματική στρατηγική: Διαφοροποίηση με τη βοήθεια συνεργιών.</p>

<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (Τ)</p> <ul style="list-style-type: none">• Κόστος συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις• Αστάθεια στη Μέση Ανατολή• Μη επαρκές εξειδικευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό για πρόσληψη• Επιθετική στάση της Τουρκίας στην ΝΑ Μεσόγειο• Επιπτώσεις του Brexit στον τουρισμό	<p><u>Επιχειρησιακή στρατηγική</u>: Συγκέντρωσης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, σε συνδυασμό με συσχετισμένη διαποίκιση, καθώς και οριζόντια ολοκλήρωση με εσωτερική ή εξωτερική ανάπτυξη.</p> <p><u>Επιχειρηματική στρατηγική</u>: Διαφοροποίηση, βασισμένη σε μια οικολογικά φιλική εκστρατεία προώθησης</p>	<p><u>Επιχειρησιακή στρατηγική</u>: Συσχετισμένη διαποίκιση</p> <p><u>Επιχειρηματική στρατηγική</u>: Διαφοροποίηση, βασισμένη σε μια οικολογικά φιλική εκστρατεία προώθησης</p>
--	--	---

8.2 Συμπεράσματα

Από τη συνολική εικόνα της στρατηγικής ανάλυσης που προηγήθηκε, διαφαίνεται πως η Aegean Airlines ακολούθησε και εξακολουθεί να εφαρμόζει μια στρατηγική συγκέντρωσης, που χαρακτηρίζεται τόσο από κατακόρυφη, όσο και από οριζόντια ολοκλήρωση βασισμένη στην εξωτερική ανάπτυξη. Η εύρεση των ευκαιριών και απειλών, καθώς και των δυνάμεων και αδυναμιών, οδήγησε στην κατασκευή της μήτρας TOWS. Η εν λόγω μεθοδολογία, όχι μόνο επιβεβαίωσε την ήδη ακολουθούμενη στρατηγική της εταιρείας, αλλά ανέδειξε και πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές.

Έτσι, ως προς την επιχειρηματική της στρατηγική, εκτιμάται πως η εταιρεία δύναται να ακολουθήσει περαιτέρω κατακόρυφη ολοκλήρωση προς τα πίσω, σε μια προσπάθεια αφενός ελέγχου του κόστους της παροχής γευμάτων εν πτήσει, και αφετέρου την εξασφάλιση επαρκούς ανθρώπινου δυναμικού για την μελλοντική της λειτουργία. Επιπλέον θα πρέπει να επιμένει στη στρατηγική συγκέντρωσης με οριζόντια ολοκλήρωση με εξωτερική ανάπτυξη, αλλά ταυτόχρονα να ακολουθήσει και την εσωτερική ανάπτυξη, με την προμήθεια αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας (Long Haul), για την δραστηριοποίηση της σε προορισμούς μεγαλύτερων αποστάσεων σε Ασία και Η.Π.Α. Επίσης, δύναται να κινηθεί και στο πλαίσιο μιας στρατηγική συσχετισμένης διαποίκισης, με την παροχή τεχνική υποστήριξης, καθώς και εκπαίδευσης προσωπικού και δη πληρωμάτων θαλάμου χειριστών σε τρίτους. Το τελευταίο απαιτεί την επένδυση σε μέσα όπως εξομοιωτές πτήσεων, στο πρότυπο του κέντρου εκπαίδευσης της Lufthansa στην Φρανκφούρτη.⁶⁷

Τέλος ως προς την επιχειρηματική στρατηγική, η Aegean Airlines θα πρέπει να διατηρήσει την επιλογή της να ανταγωνισθεί με στρατηγική διαφοροποίησης, επιμένοντας στην παροχή ποιοτικής υπηρεσίας εξυπηρέτησης, σε συνδυασμό με υπηρεσίες και εφαρμογές διαδικτύου. Επίσης, κατέχει την ευχέρεια να διευρύνει το πλαίσιο της διαφοροποίησης, προωθώντας πολιτική προστασίας του περιβάλλοντος, μειώνοντας το ενεργειακό της αποτύπωμα σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως τα γεύματα και οι εκτυπώσεις εισιτηρίων. Ολοκληρώνοντας, κρίνεται αναγκαία η εντατικοποίηση δημιουργίας συνεργιών, πέραν της συμμετοχής της στην συμμαχία Star Alliance.

⁶⁷ <https://www.lufthansa-flight-training.com/en/private-customers/simulator-experience>

Βιβλιογραφία 8ου Κεφαλαίου

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://www.lufthansa-flight-training.com/en/private-customers/simulator-experience>

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Jay R. Galbraith, 1983, Strategy and Organization Planning, 1st Edition Wiley Periodicals, Inc., A Wiley Company
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management
- Alessandro Cento, 2009, The Airline Industry: Challenges in the 21st Century, Physica-Verlag, Heidelberg
- Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012, Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition, Prentice Hall: Pearson
- Mott MacDonald, 2017, Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016, Final Report, European Commission
- Airbus, 2017, Global Market Forecast: Growing Horizons 2017 – 2036, AIRBUS S.A.S. 31707 Blagnac Cedex, France
- Japan Aircraft Development Corporation, 2017, Worldwide Market Forecast 2017 - 2036, Marketing Group, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011, Japan
- CAE, 2017, AIRLINE PILOT DEMAND: 10-YEAR OUTLOOK, Canada

Ελληνική

- Γιόκαρης Α., 1996, Διεθνές Δίκαιο Εναέριου Χώρου – Διαστήματος, Σάκκουλα, Αθήνα
- Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2002, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1η Έκδοση, Μπένου, Αθήνα
- Κλαδικές Στοιχεύσεις, 2015, Τουριστικά γραφεία
- ICAP, 2016, Ελληνικές Αερομεταφορές, Κλαδικές Μελέτες, Αθήνα

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <http://lexicon.ft.com>
- <http://www.businessdictionary.com>
- <http://www.cnn.gr/news/kosmos/story/91616/2-8-h-mera-poy-exantlithikan-oloi-oi-fysikoi-poroi-tis-gis-gia-fetos>
- <https://oaxworkers.wordpress.com>

-
- <http://hellenicaviationhistory.blogspot.gr/>
 - <http://www.europarl.europa.eu>
 - <http://www.ypa.gr>
 - <http://www.fraport-greece.com>
 - <https://www.airliners.gr/el/airlines/Aegean%20Airlines.html>
 - <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/istoria/istoriki-anadromi/>
 - <https://el.about.aegeanair.com/>
 - [Χρήστου Καπούτση, Η κρίση στον Περσικό Κόλπο και η Ελληνική ανάμειξη, 2017, http://www.athina984.gr/2017/06/10/i-krisi-ston-persiko-kolpo-ke-i-elliniki-anamixi/](http://www.athina984.gr/2017/06/10/i-krisi-ston-persiko-kolpo-ke-i-elliniki-anamixi/)
 - <https://aviationbenefits.org>
 - <http://www.worldbank.org/>
 - [Φθινοπωρινές προβλέψεις Κομισιόν: Δημοσιονομικό πλεόνασμα, μείωση χρέους και ανεργίας και η αναθεωρημένη ανάπτυξη, http://www.huffingtonpost.gr/2017/11/09/eidiseis-oikonomia-konmision-n_18511122.html](http://www.huffingtonpost.gr/2017/11/09/eidiseis-oikonomia-konmision-n_18511122.html)
 - [Παναγιώτης Ε. Πετράκης, Η Ελληνική Οικονομία Μέχρι το 2021: Μάιος 2017, http://www.indeepanalysis.gr/oikonomia/h-ellhnikh-oikonomia-mechri-to-2021-maios-2017](http://www.indeepanalysis.gr/oikonomia/h-ellhnikh-oikonomia-mechri-to-2021-maios-2017)
 - <https://intpolicydigest.org/2017/08/13/gcc-crisis-qatar-airways/>
 - [Ανδρέας Ματζάκος, 2017, Πιθανές εστίες πολέμου στη Μέση Ανατολή, https://kostasxan.blogspot.gr/2017/12/blog-post_94.html](https://kostasxan.blogspot.gr/2017/12/blog-post_94.html)
 - <https://www.metaforespress.gr/aeroporka/e%CF%80%CE%AF%CE%B3%CE%B5%CE%B9%CE%B1-%CE%B5%CE%BE%CF%85%CF%80%CE%B7%CF%81%CE%AD%CF%84%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CE%B5%CE%BC%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B5%CF%8D%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CF%83/>
 - <http://atwonline.com/data-financials/airbus-and-boeing-average-list-prices-2017>
 - http://www.petas.gr/gr/ShipResults.html?CompanySearch=&la=1&isRoundtrip=1&depText=PIRAEUS+GR+%28PIR%29&DepStation=PIR&arrText=RODOS+GR+%28RHO%29&ArrStation=RHO&datepicker_fromShip=%CE%A0%CE%B1%CF%81%2C+09+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&DepDate=09%2F02%2F2018&datepicker_toShip=%CE%94%CE%B5%CF%85%2C+12+%CE%A6%CE%B5%CE%B2+2018&RetDate=12%2F02%2F2018&passengers=1&vehicles=0
 - https://travel.airtickets.com/results?_ga=2.28135548.1510051531.1517903251-4a147b59-2c13-4268-ac4f-3d9a8f1534d8#search/ATH/RHO/obDate/2018-02-
-

[09/ibDate/2018-02-](#)

[12/isRoundtrip/1/passengersAdult/1/passengersChild/0/passengersInfant/0/directFlightsOnly/0/extendedDates/0](#)

- <http://www.tanea.gr/news/greece/article/5504224/athhna-thessalonikh-me-treno-se-3-wres-kai-20-lepta-apo-ioynio/>
- <https://ktelthes.gr/el/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1/%CE%B4%CF%81%CE%BF%CE%BC%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CE%B1%CE%B8%CE%AE%CE%BD%CE%B1-%CE%B8%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%BA%CE%B7>

- <https://www.gtp.gr/TDirectoryDetails.asp?id=8679&lng=1>

- <https://www.brookfieldav.com/single-post/2016/09/09/Airlines%E2%80%99-Choice-Leasing-vs-Buying>

[Choice-Leasing-vs-Buying](#)

- <https://www.air-mediterranean.com/>
 - <https://gr.skyscanner.com/>
 - <https://www.slideshare.net/vandan12/airlines-analysis>
 - <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2016/>
 - <http://www.goldair.gr/etaireies-omilou/goldair-handling/>
 - <http://www.naftikachronika.gr/2018/02/12/h-aegean-pros-ananeosi-stolou-me-parangelia-mamouth/>
 - <http://www.kathimerini.gr/929910/article/oikonomia/epixeirhseis/aegean-18-neadromologia-11-neoi-proorismoi-to-2018>
 - <https://el.aegeanair.com/milesandbonus/partners/health-beauty/iatriko/>
 - <https://www.sabre.com/insights/five-questions-for-aegean-airlines-roland-jaggi/>
 - http://www.seepe.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=183&Itemid=255&lang=el
 - https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/annual-report_qr16_for-web.pdf?forceDownload=0
 - <http://com.airbus-fenice.customers.artful.net/aircraftfamilies/passengeraircraft/a320family/a321neo/>
 - <https://www.metaforespess.gr/aeroporka/%CF%83%CF%84%CE%BF-11-%CF%84%CE%BF-%CE%BC%CE%B5%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%>
 - <https://el.about.aegeanair.com/media-center/deltia-typoy/2014/apotelesmata-enneaminoy-2014/>
-

- <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/anafores/>

- <https://el.about.aegeanair.com/->

/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20180208aegeanfullpresentationnew.pdf?forceDownload=0

- <https://www.lufthansa-flight-training.com/en/private-customers/simulator-experience>

Διατριβές

- Παπιδάκη Ειρ. & Παπουτσάκη Γ., 2014, Τουρισμός και Αερομεταφορές, Πτυχιακή Διατριβή, ΤΕΙ Κρήτης