

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	σελ.3
Μέρος 1^ο: Θεωρητικό Μέρος	
1.Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης.....	σελ.5
1.1.Εισαγωγή.....	σελ.5
1.2. Εξωτερική μακρό-ανάλυση ή PEST ανάλυση.....	σελ.6
1.3 Σπουδαιότητα της ανάλυσης PEST.....	σελ.8
1.4 Η Δομική ή κλαδική ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.....	σελ.9
1.5. Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον	σελ.13
1.5.1.Εισαγωγή.....	σελ.13
1.5.2.Κατηγοριοποίηση των Πόρων.....	σελ.13
1.5.3 Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας(Value Chain).....	σελ.14
1.6. SWOT Ανάλυση.....	σελ.16
1.7 Είδη Εταιρικών Στρατηγικών.....	σελ.17
1.7.1.Εισαγωγή.....	σελ.17
1.7.2.Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου.....	σελ.18
1.7.3.Είδη Επιχειρησιακών Στρατηγικών.....	σελ.19
2^ο Μέρος: Η περίπτωση της Aegean Airlines	
2.1.Εισαγωγή	σελ.25
2.2. Ιστορική Αναδρομή.....	σελ.25
2.3.Εταιρική Παρουσίαση.....	σελ.27
2.4 Μετοχική Σύθεση της Aegean Airlines.....	σελ.29
2.5.Στόλος της Aegean Airlines.....	σελ.29
2.6.Οικονομικά Στοιχεία και Στοιχεία Πτήσεων της Aegean Airlines.	σελ.30
3.Ανάλυση Περιβάλλοντος βάσει PESTLE.....	σελ.34
3.1.Πολιτική/Νομική διάσταση.....	σελ.34
3.2.Οικονομική Διάσταση.....	σελ.35

3.3.Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση.....	σελ.36
3.4.Δημογραφική Διάσταση.....	σελ.37
3.5.Τεχνολογική Διάσταση.....	σελ.37
3.6.Παγκόσμια Διάσταση.....	σελ.38
3.7.Παρουσίαση του ανταγωνισμού στην Ελλάδα.	σελ.38
3.8 Ανάλυση του ανταγωνισμού βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων (Porter)	σελ.42
3.9Αποστολή-Όραμα της Aegean Airlines.....	σελ. 48
3.10 Ο στόχος της Aegean Airlines.....	σελ.49
3.11.S.W.O.T. Aegean Airlines.....	σελ.49
3.12.Το συστατικό επιτυχίας της Aegean Airlines.	σελ.53
3.13Στρατηγικές ανάπτυξης της εταιρίας.....	σελ.54
Συμπεράσματα.....	σελ.59
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	σελ.61

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.

«Στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να είναι να οραματιστεί και να δημιουργήσει το μέλλον πιο γρήγορα και καλύτερα από τους ανταγωνιστές της»

Hamel & Prahalad.(Παπαδάκη Β.,2002).

Σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιβιώσει αλλά και να αποκτήσει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών της οφείλει να εξελίσσεται , να ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς και να είναι πάντα σε εγρήγορση, επιχειρώντας να εφαρμόζει τολμηρές και πρωτοποριακές λύσεις, όπου αυτό απαιτείται. Η σύγχρονη εποχή απαιτεί την ευελιξία της επιχείρησης και την προσαρμοστικότητα της στις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς , προκειμένου να αποκτήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που απαιτείται όχι μόνο για να επιβιώσει αλλά και για να αναπτυχθεί ,πρωταγωνιστώντας στο μέλλον.

Αυτό μπορεί να το επιτύχει μόνο με την διατύπωση της κατάλληλης στρατηγικής , η οποία είναι ένα πλέγμα διαφορετικών δραστηριοτήτων , στενά συνδεδεμένων μεταξύ τους; Στόχος κάθε εταιρίας, που είναι πρωτοπόρος στην κατηγορία της, είναι η επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και αυτό μπορεί να το επιτύχει με 3 τρόπους:

A. Δημιουργώντας νέους κανόνες παιχνιδιού στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

B. Δημιουργώντας νέες κατηγορίες προϊόντων οι οποίες στοχεύουν στο να εντοπίσουν τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και να κερδίσουν μέρος της πίτας.

Γ. Επανατοποθετώντας σε νέα βάση τις ήδη υπάρχουσες κατηγορίες προϊόντων , προκειμένου να δημιουργηθούν νέες ευκαιρίες αύξησης πωλήσεων.

Η σωστή κρίση σε συνδυασμό με την εφαρμογή κατάλληλων στρατηγικών μάρκετινγκ ,συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, καθοδηγώντας την προς την επίτευξη των στόχων της. Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις , υποστηρίζει την λήψη των αποφάσεων, συμβάλλει στον συντονισμό των δραστηριοτήτων και βοηθά την επιχείρηση, ώστε να έχει προβάδισμα, έναντι του ανταγωνισμού.

Η μελέτη περίπτωσης της Aegean Airlines, αποτελεί ένα ολοκληρωμένο παράδειγμα υιοθέτησης διαφορετικών στρατηγικών μιας εταιρίας που είναι σε συνεχή εγρήγορση οδηγώντας την σε ξεκάθαρο προβάδισμα παρακάμπτοντας σημαντικούς ανταγωνιστές και εδραιώνοντας την θέση της στην αγορά.

Η παρούσα εργασία θα χωριστεί σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος ασχολείται με το θεωρητικό μέρος της στρατηγικής και ανάπτυξης επιχειρήσεων, κάνοντας μία εκτενή αναφορά στην ανάλυση SWOT, στην ανάλυση των 5 δυνάμεων κατά Porter καθώς και στην ανάλυση PESTLE αλλά και στις διάφορες στρατηγικές που υιοθετεί η εκάστοτε επιχείρηση, ανάλογα με την κατάσταση στην οποία βρίσκεται την παρούσα στιγμή.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας, ασχολείται με την περίπτωση της Aegean Airlines, κάνοντας μία εκτενή αναφορά στο προφίλ της, τον ανταγωνισμό, το όραμα και την αποστολή της, ενώ επιχειρείται η ανάλυση SWOT και PESTLE, προκειμένου να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της καθώς και η ανάλυση όλων των διαστάσεων που απαιτούνται για να επισημανθεί η θέση της επιχείρησης στην αγορά. Επίσης, θα γίνει εκτενή αναφορά στην εκάστοτε στρατηγική που ακολουθεί, προκειμένου να επισημανθεί η θέση της στην αγορά, ενώ το τρίτο μέρος αφορά σε συμπεράσματα.

Οι αναφορές που θα χρησιμοποιηθούν ως πηγές, αφορούν σε βιβλία και πηγές από το διαδίκτυο.

Μέρος 1^ο: Θεωρητικό Μέρος

1.Στρατηγική Ανάλυση: Το εξωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης.

1.1.Εισαγωγή.

Η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εξέλιξη της επιχείρησης, δεδομένου ότι για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να προσαρμόσει ανάλογα τις στρατηγικές της. Για να επιφέρει όμως τα ανάλογα αποτελέσματα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής δύο σημαντικά σημεία:

1. Η έννοια του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι ευρεία και περιλαμβάνει όλες τις επιδράσεις που δέχεται η επιχείρηση, τις οποίες πολύ συχνά δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν ολοκληρωμένα τα στελέχη αλλά τμηματικά. Συνεπώς, ο εντοπισμός όλων των αλληλεσχετίσεων και αλληλεπιδράσεων, επηρεάζει δραστικά την δημιουργία στρατηγικών αποφάσεων .
2. Τόσο οι έννοιες της ιστορικής εξέλιξης του περιβάλλοντος όσο και η εκτίμηση της μελλοντικής εξέλιξης των επιδράσεων στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα δύσκολο να κατανοηθούν. (Θέρσιος Ν., 2005).

Προκειμένου να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά η διοίκηση της επιχείρησης τις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

1. Να εντοπιστεί και να εξεταστεί η φύση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε σύνδεση με την αβεβαιότητα που το χαρακτηρίζει. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ερωτήματα, όπως κατά πόσο το περιβάλλον είναι σταθερό ή συνεχώς μεταβαλλόμενο.
2. Πολύ σημαντικό βήμα είναι ο έλεγχος των επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να εντοπιστούν οι εξωτερικοί παράγοντες που έχουν επιδράσει σημαντικά στην παρελθούσα και μελλοντική πορεία της επιχείρησης.
3. Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ιδιαίτερη ανάλυση του κάθε παράγοντα που επιδρά σε αυτήν, μέσω της ανάλυσης PEST και της ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, με απώτερο στόχο τον εντοπισμό των πιο σημαντικών μεταβλητών του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και εκείνων των παραμέτρων που τις καθιστούν σημαντικές για την επιχείρηση.(Παπαδάκης Β., 2002).

4. Τέλος, η επιχείρηση με την βοήθεια των ευρημάτων από τα προηγούμενα βήματα καθορίζει την ανάλυση της στρατηγικής της θέσης.(Strategic Position Analysis), δίνοντας περαιτέρω έμφαση στον εντοπισμό των ανταγωνιστών της στην ανάλυση των στρατηγικών ομάδων του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, στην τμηματοποίηση της αγοράς καθώς και στην ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς.

Συνεπώς, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται τόσο για την κατανόηση του, όσο και για την ανάπτυξη των ευκαιριών και τον εντοπισμό των απειλών.(Θέριος Ν.,2005).

1.2. Εξωτερική μακρό-ανάλυση ή PEST ανάλυση.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται προκειμένου η επιχείρηση να εντοπίσει ποιοι παράγοντες του μακροοικονομικού περιβάλλοντος θα αποτελέσουν σημαντική επίδραση στην εξέλιξη της, τόσο σε σχέση με τους ανταγωνιστές της όσο και σε σχέση με τις εξελίξεις της αγοράς.

Οι εν λόγω παράγοντες μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής κατηγορίες:

🚩 1^η Ομάδα:Οικονομική Πολιτική.

Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει διάφορους δείκτες που αφορούν διάφορα οικονομικά γεγονότα, όπως την πορεία και τις τάσεις του ρυθμού απασχόλησης και ανεργίας. Επίσης, αφορά στο επίπεδο αμοιβών στην αγορά εργασίας και στα επίπεδα παραγωγικότητας τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο.

Άλλα στοιχεία οικονομικής φύσεως που περιλαμβάνονται στην πρώτη ομάδα αφορούν στα εξής:

- Ø Πορεία της κατανάλωσης του συνόλου του πληθυσμού, εξέλιξη του διαθέσιμου εισοδήματος για κατανάλωση καθώς και τάσεις του πληθυσμού της εν λόγω χώρας για καταναλωτικές δαπάνες.
- Ø Πορεία του κλάδου στον οποίο εντάσσεται η επιχείρηση καθώς και εξέταση του κύκλου ζωής των προϊόντων έντασης του ανταγωνισμού .
- Ø Οι τάσεις και η πορεία της ανάπτυξης του πληθυσμού, του ρυθμού ανάπτυξης (ΑΕΠ), της χρηματιστηριακής αγοράς, της αναζήτησης εθνικών, κοινοτικών πόρων.
- Ø Δημοσιονομική Πολιτική.
- Ø Νομισματική Πολιτική.

Ø Τιμολογιακή Πολιτική.

Ø Πορεία και τάσεις των επιπέδων φορολογίας για κάθε τύπο επιχείρησης.(Θέριος Ν.,2005).

✚ 2^η Ομάδα: Κυβερνητική Νομοθεσία και Πολιτική.

Η συγκεκριμένη ομάδα αφορά στην πολιτική και την νομοθεσία που σχετίζεται με τις ευρεσιτεχνίες, τις επιδοτήσεις προϊόντων, εξαγωγών αλλά και της τελωνειακής πολιτικής, όπως για παράδειγμα τον καθορισμό των επιτρεπόμενων ορίων συναλλαγών καθώς και την πολιτική ανταγωνισμού.

Άλλα στοιχεία που περιλαμβάνονται στην δεύτερη ομάδα αφορούν στη νομοθεσία σχετικά με την απασχόληση , τις δημόσιες δαπάνες, την εθνική άμυνα, την παιδεία και την υγεία.(Παπαδάκης Β.,2002).

✚ 3^η Ομάδα: Κοινωνικό Περιβάλλον.

Στη συγκεκριμένη ομάδα εξετάζονται οι στάσεις προσωπικού, των μετόχων, των προμηθευτών, των καταναλωτών καθώς και στατιστικά στοιχεία αναφορικά με τον ετήσιο αριθμό γεννήσεων, διαζυγίων, θανάτων καθώς και τον μέσο όρο διάρκειας ζωής του πληθυσμού, του αριθμού παιδιών ανά οικογένεια. Επιπροσθέτως, εξετάζονται οι αλλαγές του πληθυσμού σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα και την κοινωνική τάξη στην οποία ανήκουν οι κάτοικοι της συγκεκριμένης χώρας.

Επίσης, περιλαμβάνονται τα ποσοστά Ελλήνων και ξένων μεταναστών, το βιοτικό επίπεδο των πολιτών, τα πρότυπα κοινωνικής ζωής του πληθυσμού και η διάθεση των πολιτών για προσφορά εργασίας, καθώς και η πολιτική κοινωνικής ασφάλισης.

Ακόμη η εν λόγω ομάδα περιλαμβάνει τα πολιτιστικά ήθη και έθιμα , τις κοινωνικές και φυλετικές διακρίσεις, το μορφωτικό επίπεδο των πολιτών καθώς και τις αλλαγές σε καταναλωτικά πρότυπα.

✚ 4^η Ομάδα: Τεχνολογικό Περιβάλλον.

Πρόκειται για τις τεχνολογικές μεταβολές οι οποίες δίνουν την δυνατότητα για την ανάπτυξη τεράστιων ευκαιριών και απειλών για τις επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να μπορούν να συμπεριληφθούν στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων της εκάστοτε εταιρίας.

Αναλυτικότερα, οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ανάπτυξη των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, την αγορά στην οποία κινείται η επιχείρηση, τους πελάτες της, προμηθευτές, τις πρώτες ύλες, τους διανομείς των αγαθών , τις παραγωγικές διαδικασίες , την ανταγωνιστική της θέση.

Επίσης, οι τεχνολογικές μεταβολές έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν νέες αγορές και προϊόντα, δημιουργώντας νέες προϋποθέσεις για την ανταγωνιστική θέση του κλάδου στον οποίο κινείται η επιχείρηση, μέσω προιοντικής διαφοροποίησης ή ακόμη και μέσω μείωσης του κόστους.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο αφορά στη μείωση ή την κατάργηση των εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών, εξαιτίας της μείωσης του κόστους των προϊόντων, ενώ ταυτόχρονα επιτυγχάνεται μειωμένος παραγωγικός χρόνος και δημιουργία νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για τα προϊόντα της επιχείρησης.(Παπαδάκης Β.,2002).Αυτό το γεγονός καθίσταται ακόμη σπουδαιότερο, εάν ληφθεί υπόψη ότι τόσο οι τεχνολογικές μεταβολές όσο και η εξέλιξη τους αποτελούν βασικές ευθύνες των managers των επιχειρήσεων.

1.3 Σπουδαιότητα της ανάλυσης PEST.

Υπάρχουν τέσσερις βασικοί λόγοι για τους οποίους θεωρείται σημαντική η ανάλυση PEST προκειμένου να καταστρωθεί η στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο εντοπισμός και η καταγραφή όλων εκείνων των παραγόντων που επηρεάζουν την στρατηγική που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικοί και μπορούν να αποτελέσουν μέρος κάποιου μοντέλου ανάπτυξης, το οποίο θα χρησιμεύσει τόσο για την ανάλυση πληροφοριών όσο και για τον εντοπισμό των σημαντικότερων επιδράσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Επίσης, η κάθε επιχείρηση για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να επιλέξει τον μικρότερο αριθμό βασικών παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, που θα την επηρεάσουν, το ανταγωνιστικό της περιβάλλον και την στρατηγική θέση της.

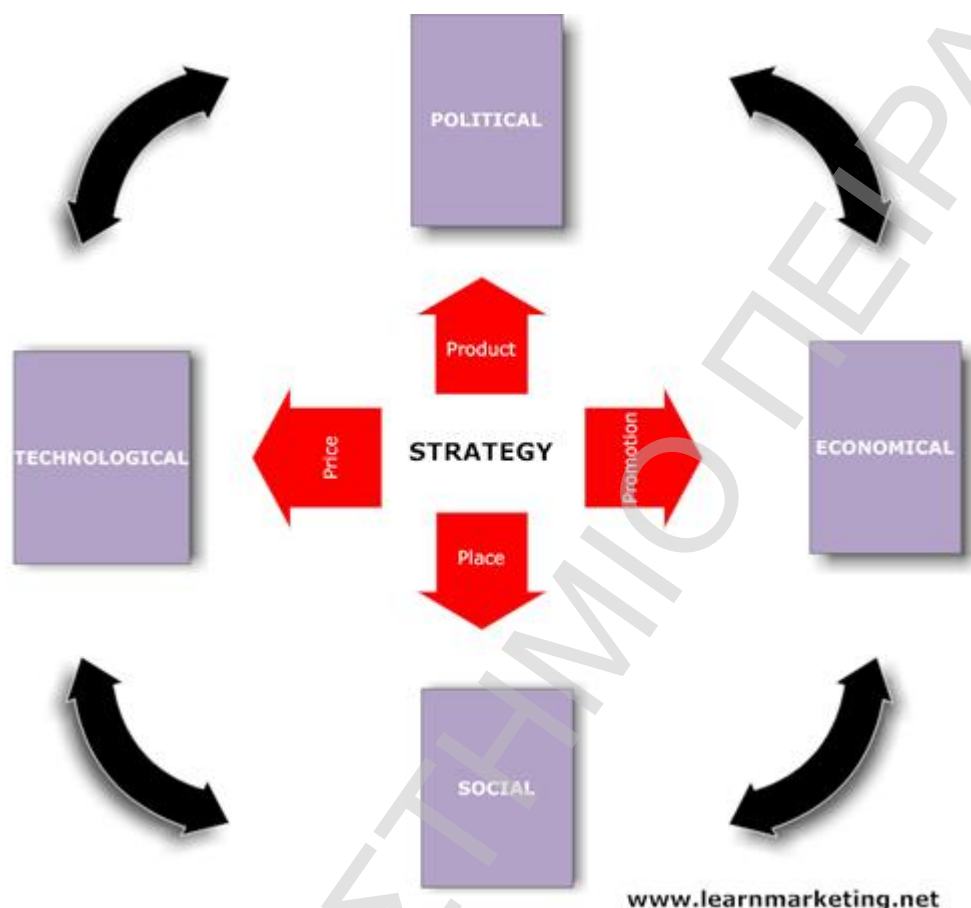
Η εν λόγω ανάλυση είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό των μακροχρόνιων αλλαγών που μπορεί να επιτευχθούν για την εξέλιξη της επιχείρησης.

Συνεπώς, οι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτό τον οδηγό είναι οι κάτωθι:

- Ø Η πολύ μεγάλη και συνεχόμενη τεχνολογική αλλαγή, οδηγεί σε μικρότερους κύκλους τεχνολογικής ζωής.
- Ø Η παγκόσμια σύγκλιση των καταναλωτικών απαιτήσεων σε αγαθά .
- Ø Η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στην ανάπτυξη των πολυεθνικών πελατών και ανταγωνιστών, με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους και την ανάπτυξη των συνεργιών. Μάλιστα αυτές οι συνέργιες αποτελούν πολύ σημαντικό βήμα για την μετατόπιση της ζήτησης σε διεθνές επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αποτυπώνεται γραφικά ως εξής:

Σχήμα 1: PEST ΑΝΑΛΥΣΗ



1.4 Η Δομική ή κλαδική ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Μεταξύ των εξωτερικών παραγόντων, υπάρχει και μία ομάδα αυτών που επηρεάζει δραστικά τόσο την πορεία όσο και τις στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για το ανταγωνιστικό περιβάλλον και εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν άμεσα αλλά και επηρεάζουν την ικανότητα και την δυνατότητα της επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί με τους ανταγωνιστές της.

Η ανάλυση αυτών των παραγόντων αφορά.

→ **Τη διείσδυση ή πιθανή είσοδο νέων ανταγωνιστών, ή Απειλή νέας εισόδου.**

Η διείσδυση νέων επιχειρήσεων εξαρτάται από το μέγεθος της απειλής που υπάρχει στην αγορά αλλά και από τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η απειλή αυξάνεται όσο μειώνονται τα εμπόδια εισόδου που υπάρχουν και τα οποία συνοψίζονται στα εξής:

1. Οικονομίες κλίμακας, ειδικά σε επιχειρήσεις που είναι πολύ μεγάλες, εμποδίζοντας τις νέες επιχειρήσεις να διεισδύσουν σε αυτές τις αγορές.
2. Το κόστος και το ύψος του κεφαλαίου που απαιτείται, δεδομένου ότι εξαρτάται από την τεχνολογία και το μέγεθος της μονάδας που απαιτεί η νέα αγορά.
3. Η πρόσβαση σε κανάλια διανομής, που όσο μεγαλύτερη είναι, τόσο περισσότερο ενισχύεται η θέση της επιχείρησης.
4. Πλεονεκτήματα κόστους ανεξαρτήτως μεγέθους, δεδομένου ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν βρει τρόπους να μειώσουν το λειτουργικό κόστος λόγω της αποκτηθείσας εμπειρίας.
5. Αναμενόμενα αποτελέσματα, δεδομένου ότι πριν μία επιχείρηση μπει σε μία αγορά, θα πρέπει να εκτιμήσει την στάση που θα κρατήσουν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη στην αγορά.
6. Εθνικοί Νόμοι ή κρατική παρέμβαση, δεδομένου ότι με τη συνεχή απελευθέρωση της οικονομίας, σε διεθνές επίπεδο, μειώνεται συνεχώς η κρατική παρέμβαση .
7. Διαφοροποίηση, αναφέροντας την δυνατότητα μιας επιχείρησης να προωθήσει ένα αγαθό, το οποίο θεωρείται τελείως διαφοροποιημένο από των ανταγωνιστών. Με αυτό τον τρόπο, όχι μόνο προσφέρει διαφοροποιημένα προϊόντα, αλλά δημιουργεί ταυτόχρονα μεγάλα εμπόδια στη διείσδυση νέων επιχειρήσεων.(Θέρμιος Ν.,2005).

→ **Η δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών.**

Τόσο οι αγοραστές όσο και οι προμηθευτές επηρεάζουν αντίστοιχα τον περιορισμό των στρατηγικών επιλογών και των περιθωρίων κέρδους της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες βάσει των οποίων, η δύναμη του προμηθευτή αυξάνει και αυτοί είναι συνοπτικά οι εξής:

1. Η υψηλή συγκέντρωση των προμηθευτών και η προσπάθειά τους να αγοράσουν τα αγαθά τους μόνο από μία πηγή.

2. Όταν το κόστος αντικατάστασης κάποιου προϊόντος από κάποιο άλλο είναι ιδιαίτερα υψηλό, διότι υπάρχει εξειδίκευση στην παραγωγή ή την παραγωγική διαδικασία ή υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ δύο προμηθευτών, η το είδος των προϊόντων.

3. Όταν υπάρχει πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα εμπρός, από την πλευρά το προμηθευτή, εάν δέχεται πιέσεις στις τιμές που προσφέρει, γεγονός που επηρεάζει τα περιθώρια κέρδους του.

4. Όταν οι πελάτες του δεν είναι σημαντικοί και ο προμηθευτής δεν υπολογίζει σε μία συνεργασία μακροπρόθεσμη, συνεπώς δεν έχει λόγο να μειώσει την διαπραγματευτική του δύναμη.

Από την άλλη πλευρά, η δύναμη του αγοραστή αυξάνει, όταν:

1. Όταν υπάρχει συγκέντρωση όλων των αγοραστών ή όταν οι ποσότητες των αγαθών είναι πολύ μεγάλες.

2. Όταν υπάρχουν εναλλακτικές πηγές προμήθειας, είτε γιατί το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, είτε γιατί υπάρχουν πολλοί προμηθευτές που παράγουν τα ίδια προϊόντα.

3. Όταν ένα προϊόν που αγοράζει ο αγοραστής για να το διαμορφώσει περισσότερο, επιβαρύνει σημαντικά το κόστος του δικού του προϊόντος, δεδομένου μάλιστα ότι όσο καλύτερη γνώση υπάρχει, τόσο συμπιέζονται οι τιμές λόγω μεγαλύτερου ανταγωνισμού.

4. Όταν υπάρχει πιθανότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, από την πλευρά των αγοραστών, εάν δεν έχουν ικανοποιητικές τιμές ή είναι λίγοι οι προμηθευτές ή η αγορά είναι μεγάλη.

[http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Competitive_strategy_\(Porter03/07/09\)](http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Competitive_strategy_(Porter03/07/09)).

→ **Ο κίνδυνος αντικατάστασης με παρόμοια(υποκατάστατα) προϊόντα.**

Ο εν λόγω κίνδυνος μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, να είναι δηλαδή πραγματικός ή πιθανός. Επίσης, μπορεί μια παραγωγική διαδικασία να σταματήσει τη χρήση ενός προϊόντος, εάν υπάρξουν νέες μέθοδοι. Επίσης, μερικά προϊόντα μπορεί να ανταγωνίζονται με παρόμοια ή ακόμη και με τελείως διαφορετικά.

Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων, οδηγεί τις επιχειρήσεις σε πλαφόν τιμής για κάθε προϊόν, ώστε να μην μπορούν να την ξεπεράσουν διότι σε αυτή την

περίπτωση, οι καταναλωτές θα στραφούν σε υποκατάστατα προϊόντα, ικανοποιώντας πλήρως ή μερικώς τις ανάγκες τους. (Θέριος Ν.,2005).

→ **Το άμεσα Ανταγωνιστικό περιβάλλον.**

Μερικοί από τους παράγοντες που επιδρούν σε αυτή την ανταγωνιστικότητα είναι οι εξής:

Κατά πόσο βρίσκονται σε ισορροπία οι ανταγωνιστές, δεδομένου ότι εάν οι επιχειρήσεις έχουν περίπου το ίδιο μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός θα είναι περισσότερο έντονος διότι θα προσπαθούν πιο δυναμικά να αποκτήσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Όταν μία αγορά έχει χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, ο ανταγωνισμός μπορεί να αυξηθεί όταν η αγορά θα φτάσει σε στάδιο ωρίμανσης βάσει της οποίας θα καθιερωθούν ως ηγέτες της αγοράς.

Σε κλάδους που τα σταθερά έξοδα είναι ιδιαίτερα υψηλά για διάφορους λόγους, οι ανταγωνιστές μειώνουν τις τιμές τους ώστε να αυξηθεί ο συνολικός τους τζίρος, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πόλεμος τιμών και μείωση περιθωρίων κέρδους.

Σε κάποιους εμπορικούς κλάδους, η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας είναι δυνατή μόνο όταν οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αυξήσουν την δυναμικότητά τους βάσει των αναγκών τους, διότι δεν μπορούν αν ανταπεξέλθουν στις τεχνολογικές μεταβολές.

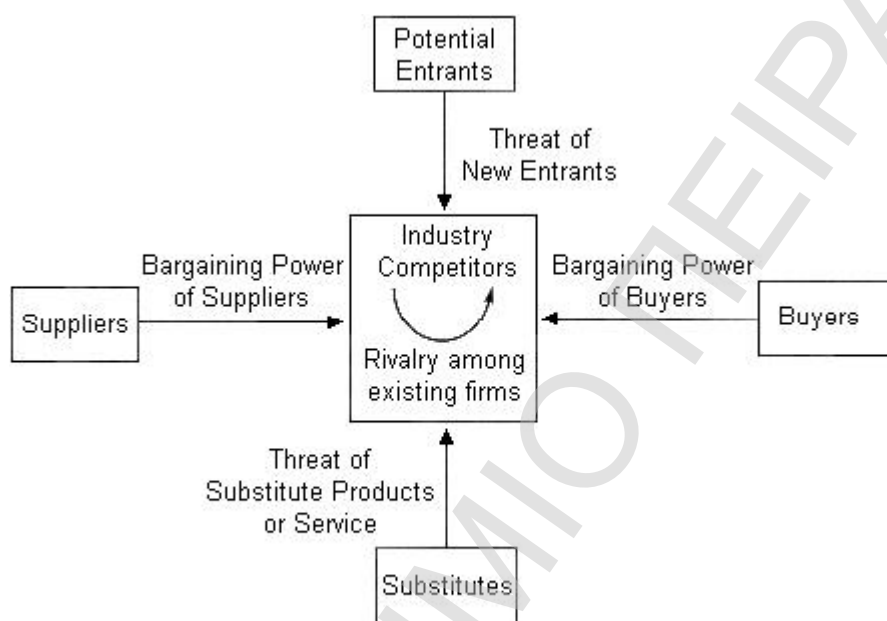
Επίσης, σε αγορές που δεν υπάρχει διαφοροποίηση νέων προϊόντων, οι καταναλωτές αλλάζουν πολύ εύκολα τις προτιμήσεις τους και ο ανταγωνισμός οξύνεται, ενώ οι εξαγορές μικρότερων επιχειρήσεων από μεγαλύτερες, έχει ως αποτέλεσμα την εξυγίανση τους και την αύξηση της αξίας και της ανταγωνιστικότητας τους.

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο αποτελεί το μέγεθος του κόστους που μετακυλιέται στον πελάτη, το οποίο τον υποχρεώνει να αναπτύξει μία «αναγκαστική» σχέση με τον προμηθευτή του. Αυτό το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό όταν το προϊόν αφορά μακροχρόνια χρήση ή είναι πολύ εξειδικευμένο και ο αγοραστής έχει επενδύσει πολύ για την αγορά του.

Οι ανταγωνιστές που υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές, έχουν πολλά κοινά σημεία, όπως παρόμοια διάρθρωση στο κόστος τους, ίδια έμφαση στη σχέση μεταξύ βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και μεριδίου αγοράς. Όταν οι ανταγωνιστές είναι διαφορετικοί και ακολουθούν διαφορετικές στρατηγικές, οδηγούνται σε μείωση του επιπέδου τιμών και κερδών τους. (Θέριος Ν.,2005).

Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες θα ήθελαν να φύγουν από την αγορά και δεν γίνεται, συνεπώς ο ανταγωνισμός είναι περισσότερο έντονος.

Σχήμα 2: Η δύναμη των 5 Δυνάμεων κατά Porter



Source: <http://www.brs-inc.com/porter.asp>

1.5. Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον .

1.5.1.Εισαγωγή.

Αν και η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για μία επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία για την λήψη στρατηγικών αποφάσεων, εντούτοις, είναι σημαντικό να κατανοούνται και όλοι εκείνοι παράγοντες που θα επηρεάσουν ή επηρεάζουν ήδη την επιχείρηση, προκειμένου να αποφασίσουν τις κατάλληλες στρατηγικές.

Συνεπώς, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη όχι μόνο η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και του εσωτερικού, προκειμένου να διαμορφωθούν οι κατάλληλες στρατηγικές. Οι ικανότητες κάθε επιχείρησης καθορίζονται από τις ξεχωριστές λειτουργίες της αναφορικά με τον σχεδιασμό, την παραγωγή, την

προώθηση, την πώληση και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση των αγαθών , αλλά και με τον συντονισμό και την οργάνωση αυτών των λειτουργιών.

Η διαδικασία κατανόησης των στρατηγικών ικανοτήτων της επιχείρησης, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να αποτελείται από τα εξής στάδια:

1. Την διερεύνηση των πόρων και ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης, η οποία καταλήγει στην αναγνώριση των δυνατοτήτων της προκειμένου να υποστηρίξει τις επιλογές της.
2. Την ανάλυση της αλυσίδας αξιών, που αφορά στη σύνδεση των πόρων και των ικανοτήτων της επιχείρησης με τις στρατηγικές της, τις οποίες θα κατανοήσουν με λεπτομέρεια, προκειμένου να ελεγχθεί ο τρόπος με τον οποίο οι πόροι αξιοποιούνται, ελέγχονται και συνδέονται μεταξύ τους.
3. Προκειμένου να αξιολογηθεί η στρατηγική ικανότητα των επιχειρήσεων, υπάρχουν διάφοροι τρόποι, οι βασικότεροι εκ των οποίων, είναι η διαχρονική ανάλυση (ιστορικός), της σύγκρισης της συγκεκριμένης επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου(κλάδου) και της σύγκρισης της επιχείρησης με τους καλύτερους ανταγωνιστές (καλύτερες πρακτικές).

1.5.2.Κατηγοριοποίηση των Πόρων.

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η κατηγοριοποίηση των πόρων αποτελείται από 5 βασικές κατηγορίες που είναι οι εξής:

1. *Υλικοί Πόροι:* Πρόκειται για τους φυσικούς πόρους, ξεπερνώντας την απλή καταγραφή τους , όπως είναι οι μηχανές, η παραγωγική δυναμικότητα , η κατάσταση τους, η θέση τους και η δυναμικότητα τους.
2. *Ανθρώπινοι Πόροι:* Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται το προσωπικό της επιχείρησης , η ζήτηση και η προσφορά των επιχειρήσεων σε τοπικό και εθνικό επίπεδο καθώς και η δυνατότητα προσαρμογής του προσωπικού στην κουλτούρα της επιχείρησης και στις τάσεις της αγοράς.
3. *Χρηματοοικονομικοί Πόροι:* Περιλαμβάνουν τις πηγές άντλησης κεφαλαίων, δηλαδή το Χρηματιστήριο και τις Τράπεζες, τις χρήσεις του, όπως οι επενδύσεις σε πάγιο και κεφάλαιο κίνησης για αγορά πρώτων υλών, δαπάνες προώθησης και προβολής και πληρωμής προσωπικού καθώς και τα πιστωτικά όρια, επισφαλείς απαιτήσεις.
4. *Αύλοι Πόροι:* Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την αξιολόγηση τους που αφορά σε φήμη και πελατεία, στα μακροπρόθεσμα συμβόλαια με ιδιώτες και δημόσιο

καθώς και την τεχνογνωσία σε διάφορους τομείς, όπως είναι οι βασικές δεξιότητες (core competencies).

5. *Οργανωτικές Δυνατότητες-Πόροι*: Περιλαμβάνει τον εντοπισμό όλων των διακριτών εκείνων ικανοτήτων της επιχείρησης που διαμορφώνονται μέσω της επιχειρησιακής κουλτούρας, η οποία έχει σχέση με την οργάνωση, την επικοινωνία, την προμήθεια των πρώτων υλών, την διάθεσή τους και την φροντίδα μέχρι μετά την πώλησή τους. (Θέριος Ν., 2005).

1.5.3 Ανάλυση της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain).

Βάσει του Porter, η στρατηγική ικανότητα της επιχείρησης ξεκινά με τον διαχωρισμό των λειτουργιών της επιχείρησης, σε ξεχωριστά στάδια συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται «ενέργειες αξίας».

Οι «ενέργειες αξίας» τις χωρίζει σε δύο βασικές κατηγορίες, τις «κύριες ενέργειες» και τις «δευτερεύουσες ενέργειες».

Αναλυτικότερα οι κύριες ενέργειες ομαδοποιούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες:

- Ø *Εισερχόμενα –Logistics*: Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και την διανομή των πρώτων και δεύτερων υλών στην παραγωγή καθώς και τη διαδικασία μεταφοράς και ελέγχου αποθεμάτων πρώτων υλικών.
- Ø *Παραγωγικές Λειτουργίες*: Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες σε έτοιμα προϊόντα, όπως είναι η λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, τη συσκευασία και τον ποιοτικό έλεγχο. (Παπαδάκης Β., 2002).
- Ø *Εξερχόμενα-Logistics*: Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και την διανομή των ετοιμών προϊόντων προς τους τελικούς καταναλωτές καθώς επίσης και την διαδικασία εκτέλεσης παραγγελιών, μεταφοράς και ελέγχου αποθεμάτων των τελικών προϊόντων.
- Ø *Marketing & Πωλήσεις*: Αφορά στις ενέργειες που αφορούν στην ενημέρωση του καταναλωτή για τα προϊόντα της επιχείρησης, αναφορικά με την διαφήμιση, τις πολιτικές προώθησης πωλήσεων, τον έλεγχο πωλήσεων αλλά και την τελική πώλησή τους.
- Ø *Υπηρεσίες Υποστήριξης Πωλήσεων*: Περιλαμβάνει τις δραστηριότητες εκείνες που είτε αυξάνουν είτε διατηρούν την αξία των προϊόντων μετά την πώλησή

τους στην αντίληψη των καταναλωτών, την εγκατάσταση των προϊόντων, την άμεση προμήθεια ανταλλακτικών ακόμη και την εκπαίδευση των χρηστών.

Οι δευτερεύουσες ενέργειες υποστήριξης, ομαδοποιούνται σε 4 βασικές κατηγορίες που είναι :

- Ø *Προμήθειες*: Αφορά στις ενέργειες που ασχολούνται με τη διαδικασία απόκτησης πόρων που θα χρησιμοποιηθούν ως «κύριες ενέργειες».
- Ø *Ανάπτυξη Έρευνας και ανάπτυξη Τεχνολογίας*: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τεχνογνωσία, τεχνολογικές εξελίξεις και δυνατότητα τεχνικής βελτίωσης των πρώτων και δεύτερων υλών .
- Ø *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*: Αυτή η κατηγορία αφορά εκείνες τις επιχειρηματικές δράσεις που σχετίζονται με την στρατολόγηση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και την ανάπτυξη και τις αμοιβές του προσωπικού της επιχείρησης.(Θέριος Ν.,2005).
- Ø *Υποδομή της Επιχείρησης*: Αφορά στις ενέργειες εκείνες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο της επιχείρησης, την χρηματοοικονομική και διοικητική διαχείριση καθώς και την ολική ποιότητα.

1.6. SWOT Ανάλυση.

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος στρατηγικού σχεδιασμού, με στόχο την αξιολόγηση των Δυνατών και Αδύνατων Σημείων, των Ευκαιριών και των Απειλών, που αφορούν στην επιχείρηση , στο περιβάλλον και στον ανταγωνισμό της.

Πιο συγκεκριμένα, αφορά στην εξειδίκευση των στόχων μιας επιχειρησιακής στρατηγικής, εντοπίζοντας τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στην ανάπτυξη της.

Μία ανάλυση SWOT για να αρχίσει, θα πρέπει να καθοριστεί ο επιθυμητός στρατηγικός στόχος της επιχείρησης και θα πρέπει να ενταχθεί στο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού.

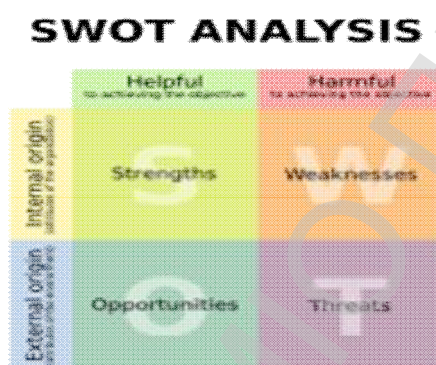
Η ανάλυση SWOT αποτελείται από τέσσερα βασικά σημεία, τα οποία είναι τα εξής (Armstrong J, 1982).:

Strengths- Δυνατά Σημεία: αφορά εκείνα τα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου.

Weaknesses-Αδύνατα Σημεία: πρόκειται για εκείνα τα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και τα οποία μπορούν να είναι ζημιογόνα για την επίτευξη του στρατηγικού στόχου.

Opportunities-Ευκαιρίες: αναφέρεται στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίες θα συμβάλλουν στην εκπλήρωση του στρατηγικού της στόχου.

Threats-Απειλές: πρόκειται για τα αρνητικά στοιχεία που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της.



1.7 Είδη Εταιρικών Στρατηγικών.

1.7.1.Εισαγωγή.

Μία επιχείρηση για να είναι οργανωμένη θα πρέπει να καταστρώνει τις στρατηγικές της σε τρία επίπεδα τα οποία είναι τα εξής:

1. Το επίπεδο της κάθε δραστηριότητας αναφέρεται στο επίπεδο της εκάστοτε επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιλογή της «γενικής ή βασικής στρατηγικής» θα είναι η βάση η οποία θα προσφέρει στην επιχείρηση την δυνατότητα για μία σταθερή θέση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενη το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ,που θα την βοηθήσει να εξελιχτεί.
2. Το εταιρικό επίπεδο αφορά στη πορεία της επιχείρησης, η επιλογή της οποίας βασίζεται στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Τέλος, η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ακολουθήσει την εταιρική στρατηγική της.(Παπαδάκης Β.,2002).

1.7.2.Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου.

Βάσει του Porter(1980), υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι , βάσει των οποίων μπορεί να επιτευχθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα .

Ø Η Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, και ενδείκνυται όταν:

- 1.Όταν η αγορά αποτελείται από πολλούς καταναλωτές, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις διακυμάνσεις των τιμών.
- 2.Όταν το προϊόν δεν μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί.
- 3.Όταν οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για τις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των προϊόντων.
4. Όταν οι καταναλωτές με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη είναι πολλοί.(Θέρσιος Ν.,2005).

Βάσει των προαναφερόμενων παραγόντων, μία επιχείρηση θα επιλέξει το είδος της στρατηγικής που την ενδιαφέρει, ανάλογα με το εάν θέλει να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα, ή να επιλέξει τον παραγωγό με το χαμηλότερο παραγωγικό κόστος, προκειμένου να εφαρμόσει ο,τι απαιτείται, προκειμένου να επιτύχει τόσο οικονομίες κλίμακας όσο και συνέργιες .

Εντούτοις, η «ηγεσία κόστους» ως «γενική στρατηγική», για να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από την μείωση του κόστους και την δημιουργία ενός διαχρονικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν θα επιτρέψει την αντιγραφή από τον ανταγωνισμό.

Ø Η Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης, βάσει της οποίας, η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα στους καταναλωτές, τα οποία είναι μοναδικά και δεν μπορούν να τα εντοπίσουν αλλού , προσφέροντας ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία, αλλά σε λογική τιμή.

Το σημείο κλειδί της επιτυχημένης επιχείρησης είναι η διατήρηση της μοναδικότητας της, ειδικότερα, εάν οι πωλήσεις της είναι πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου της. Επιπροσθέτως, σημαντικό σημείο της εν λόγω στρατηγικής είναι η δυσκολία αντιγραφής των προϊόντων από τον ανταγωνισμό.

Ø Η Στρατηγική Εστίασης, η οποία βασίζεται στην επιλογή ενός ανταγωνιστικού πεδίου το οποίο είναι περιορισμένο, μέσα στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση. Υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής εστίασης, η στρατηγική εστίασης κόστους και η στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης.

Η πρώτη αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα κόστους στο κοινό στόχο στο οποίο απευθύνεται, ενώ η δεύτερη στρατηγική αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να διαφοροποιηθεί, ακολουθώντας είτε την στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς, είτε αυτή της διεύδυσης της αγοράς.

1.7.3.Είδη Επιχειρησιακών Στρατηγικών.

Στα πλαίσια μιας επιχείρησης που είναι οργανωμένη στρατηγικά, υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής:

1. Το εταιρικό επίπεδο.
2. Το επίπεδο των εξατομικευμένων στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων.
3. Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

✚ **Η επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική** αφορά στις αποφάσεις που λαμβάνονται σε θέματα, όπως η αποστολή και το όραμα της επιχείρησης, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων σε νέους τομείς ή ακόμη και η έξοδος από άλλους τομείς.

Η μητρική εταιρία θα πρέπει να υποστηρίζει τις επιλογές των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, ενισχύοντας την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά με την βοήθεια των οικονομιών κλίμακας και των μεταξύ τους συνεργιών .

Βασική προτεραιότητα της μητρικής εταιρίας είναι η ρύθμιση των σχέσεων με τους μετόχους ή με άλλες ομάδες συμφερόντων.

Η επιχειρηματική στρατηγική αποσκοπεί στην οργάνωση, τον συντονισμό και την καλύτερη απόδοση τόσο των αγαθών που προσφέρει η επιχείρηση όσο και των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων.

Επίσης, η ανάλυση που πραγματοποιεί κάθε μία από τις στρατηγικές μονάδες, ώστε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό. αναφέρεται στην ανταγωνιστική στρατηγική ή την στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αφορά στην στρατηγική των επιμέρους επιχειρηματικών μονάδων, οι κατηγορίες των οποίων είναι τρεις και αφορούν :

1. Στρατηγικές Σταθερότητας.
2. Στρατηγικές Ανάπτυξης.
3. Στρατηγικές Αναστροφής ή Διάσωσης.

Αναλυτικότερα:

Στρατηγική Σταθερότητας.

Πρόκειται για μία στρατηγική η οποία στηρίζεται σε μία αντίληψη σταθερότητας , βάσει της οποίας, στην επιχείρηση, δεν συμβαίνει καμία αλλαγή, δεδομένου ότι διατηρεί το ίδιο όραμα και ίδια αποστολή και ίδιους αντικειμενικούς στόχους. Οι βασικές επιλογές καθορίζουν την βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης, υπό την προϋπόθεση ότι οι επιχειρηματικοί πόροι συγκεντρώνονται στις ήδη υπάρχουσες δραστηριότητες, προκειμένου να δημιουργηθούν και να εδραιωθούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι κατηγορίες στρατηγικών σταθερότητας είναι 4 και αφορούν:

1. *Στρατηγική καμίας αλλαγής, βάσει της οποίας συνεχίζεται η υπάρχουσα στρατηγική, προκειμένου να αυξηθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Σε αυτή την περίπτωση δεν αλλάζει η εταιρική στρατηγική , διότι η επιχείρηση είναι ικανοποιημένη από τα μέχρι στιγμής αποτελέσματα της χωρίς να υπάρχει ενδιαφέρον για στρατηγική επανατοποθέτηση.*
2. *Στρατηγική Συγκομιδής κερδών, δεδομένου ότι η επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει την μελλοντική της ανάπτυξη προκειμένου να επιτύχει άμεσα κέρδη.*
3. *Στρατηγικό Διάλειμμα, το οποίο εφαρμόζεται όταν υπάρχει μία περίοδος μεγάλης ανάπτυξης της επιχείρησης, μετά την οποία η διοίκηση εκτιμά ότι εάν συνεχίσει την ανάπτυξή της, γίνεται αναποτελεσματική χάνοντας παράλληλα τον εσωτερικό της έλεγχο. Σε εκείνη την χρονική στιγμή, απαιτείται μία περίοδος παύσης, προκειμένου να επανέλθει ο εσωτερικός έλεγχος και να αναπτυχθούν εκείνα τα εσωτερικά συστήματα που μπορούν να ελέγξουν το κόστος και το προσωπικό της..*
4. *Στρατηγική προσεκτικών βημάτων, βάσει της οποίας, η επιχείρηση περιμένει εξελίξεις στο εσωτερικό της , εκτιμώντας την κατεύθυνση που πρέπει να λάβει όταν αυτές οι αλλαγές δεσμεύσουν τους πόρους της.*

Στρατηγικές Ανάπτυξης.

Οι κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης είναι έξι και αφορούν:

Κάθετη ολοκλήρωση.

Πρόκειται για μία προσπάθεια της επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά μέσω των διανομέων ή των λιανοπωλητών των αγαθών της είτε προς τα πίσω μέσω των προμηθευτών της. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να υλοποιηθεί μία από τις εξής στρατηγικές:

- Ø Οριζόντια ολοκλήρωση
- Ø Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση

Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση

- Ø .Συγκέντρωση ή Διείσδυση της Αγοράς.
- Ø Ανάπτυξη της Αγοράς.
- Ø Ανάπτυξη προϊόντων.

Για να επιλέξει η επιχείρηση την κάθετη ολοκλήρωση θα πρέπει να υφίσταται μία από τις ακόλουθες προϋποθέσεις :

Ø Η προστασία της ποιότητας των αγαθών που παράγει η επιχείρηση.

Η επιχείρηση αποκομίζει τεράστια οφέλη, όταν μπορεί να εκμεταλλευτεί μία αγορά στην οποία λίγοι προμηθευτές προσφέρουν χαμηλής ποιότητας πρώτες ύλες ενώ ταυτόχρονα, υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών.

Η παρουσία ακριβών διανομέων ή προμηθευτών.

Αυτό το χαρακτηριστικό ισχύει εάν οι προμηθευτές προσφέρουν προϊόντα με μεγάλα περιθώρια κέρδους ενώ ταυτόχρονα η επιχείρηση που έχει πλεόνασμα χρηματοοικονομικών πόρων, μπορεί να επιτύχει σημαντική εξοικονόμηση κόστους καθώς και οικονομίες κλίμακας στην παραγωγική διαδικασία, με την εφαρμογή της στρατηγικής της κάθετης ολοκλήρωσης είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω.

Ø Η ανάληψη επενδύσεων που θα προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις επιθυμούν να επενδύουν σε εξειδικευμένους πόρους όπως είναι η τεχνογνωσία μιας τεχνολογικής καινοτομίας, προκειμένου είτε να μειωθεί το κόστος παραγωγής είτε να συμβάλλει στην βελτίωση της ποιότητας παραγωγής,, διαφοροποιώντας παράλληλα, το προϊόν από τα ανταγωνιστικά.

Ø Η δημιουργία φραγμών εισόδου στον ανταγωνισμό.

Μία επιχείρηση έχει την δυνατότητα να εμποδίσει την είσοδο δυνητικών ανταγωνιστών στον κλάδο που δραστηριοποιείται, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σε αυτή την περίπτωση, έχει την δυνατότητα η επιχείρηση να αυξήσει την κερδοφορία της, μέσω της αλλαγής της τιμολογιακής της πολιτικής.(Παπαδάκης Β.,2002).

Ø Η δημιουργία πλεονεκτημάτων σταθερής παραγωγής.

Η κάθετη ολοκλήρωση παρέχει εξισορρόπηση της παραγωγής, διότι οι πόροι εισρέουν σε συνεχή βάση στο εσωτερικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα να είναι

ευκολότερος ο προγραμματισμός και ο συντονισμός ανάμεσα στα διάφορα παραγωγικά στάδια, ενώ ταυτόχρονα, ο κλάδος αναπτύσσεται και οι προοπτικές του διαφαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιητικές, με την επιχείρηση να εφαρμόζει κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω.

Ø Οριζόντια Ολοκλήρωση.

Η εν λόγω στρατηγική αποσκοπεί στην ανάπτυξη της επιχείρησης μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων, οι οποίες λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.

Επίσης, αποσκοπεί στην απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποια συγκεκριμένη αγορά δεδομένου ότι μέσω αυτής της στρατηγικής μία επιχείρηση αυξάνει τα μερίδια της αγοράς της με αποτέλεσμα να μειώνεται ή να εξαφανίζεται ο ανταγωνισμός.

Συχνά, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν τις συνέργειες στις οποίες αποσκοπούσαν βασιζόμενες στις στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης.

Ø Συσχετισμένη Διαφοροποίηση.

Η εν λόγω στρατηγική ενισχύει την στρατηγική ανταγωνιστικότητα δημιουργώντας αξία μέσω της μεταφοράς ικανοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, των συνεργιών κλίμακας και της αύξησης της δυναμικότητας της επιχείρησης στην αγορά.

Ενδείκνυται όταν απαιτείται από την επιχείρηση απόκτηση γνώσης σχετικά με τις τεχνολογικές αλλαγές πριν από τους ανταγωνιστές της, όπως π.χ. τάσεις στην αγορά.

Επίσης, ενδείκνυται όταν υπάρχει η δυνατότητα κόστους ή ύπαρξης αναμενόμενων κερδών ακόμη και με την ανάληψη κινδύνου, όπως η αποφυγή εξάρτησης από ένα προϊόν. Επίσης συσχετισμένη διαφοροποίηση απαιτείται όταν υπάρχει αύξηση της επιχειρηματικότητας στην αγορά με την δυνατότητα της επιχείρησης να αναπτυχθεί σε πολλές δραστηριότητες. Συσχετισμένη διαφοροποίηση απαιτείται όταν ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την ανάπτυξη της επιχείρησης ή ακόμη όταν υπάρχει κίνητρο ανώτατων στελεχών, με στόχο την αύξηση των προνομίων και την μείωση της πιθανότητας ανεργίας.(Παπαδάκης Β.,2002).

Ø Ασυσχετιστή Διαφοροποίηση.

Πρόκειται για εκείνη την περίπτωση που οι δραστηριότητες της επιχείρησης δεν συνδέονται μεταξύ τους και ενδείκνυται από την επιχείρηση όταν υπάρχουν

πλεονάζοντα κεφάλαια τα οποία πρέπει να επενδυθούν ή όταν η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο που έχει φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.

Επιπροσθέτως, όταν υπάρχει διασπορά κινδύνου ή πρόκειται για ένα κλάδο ο οποίος είναι νέος στην αγορά και μπορεί να τον εκμεταλλευτεί η επιχείρηση.

Άλλες περιπτώσεις βάσει των οποίων χρησιμοποιείται η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση είναι όταν υπάρχουν φιλοδοξίες ή κίνητρα των ισχυρών στελεχών για επαγγελματική ανέλιξη ή ακόμη όταν υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας εκτός του κλάδου στον οποίος δραστηριοποιείται η επιχείρηση. (Παπαδάκης Β., 2002).

Εκτός από τις προαναφερόμενες στρατηγικές ανάπτυξης, υπάρχουν και άλλες επιλογές, οι οποίες αποτυπώνονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2. Στρατηγικές Ανάπτυξης.

Υπάρχοντα Προϊόντα	Νέα Προϊόντα
Στρατηγική Διείσδυσης της Αγοράς	Στρατηγική Ανάπτυξης Προϊόντων
Στρατηγική Ανάπτυξης της Αγοράς	Στρατηγική Διαφοροποίησης «Δραστηριοτήτων».

Ø Συγκέντρωση-Διείσδυση της Αγοράς.

Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση διαθέτει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος ή αγοράς, το οποίο μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω την αυξημένης προιοντικής χρήσης από τους υπάρχοντες πελάτες της είτε μέσω της προσέλκυσης νέων πελατών από τον ανταγωνισμό είτε ακόμη και με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος.

Ø Ανάπτυξη της Αγοράς.

Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση πρέπει να προωθήσει τα υπάρχοντα προϊόντα της σε νέες αγορές, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης των καναλιών διανομής, είτε μέσω της παρουσίας του προϊόντος σε νέες γεωγραφικές περιοχές, είτε ακόμη μέσω επέκτασης σε διεθνές ή σε εθνικό επίπεδο.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες, αφορούν στην προσέλκυση πελατών από άλλα τμήματα της αγοράς ή στην επιδίωξη ανάπτυξης νέων καναλιών διανομής.

Ø Ανάπτυξη Προϊόντων.

Σε αυτή την στρατηγική, αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή ακόμη δημιουργούνται σημαντικές τροποποιήσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα.

Η εν λόγω στρατηγική χρησιμοποιείται όταν η επιχείρηση είναι στη φάση της ωρίμανσης .(Θέριος Ν.,2005).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2^ο Μέρος: Η περίπτωση της Aegean Airlines

2.1.Εισαγωγή

Η Aegean Airlines είναι μία εταιρία ανερχόμενη, η οποία έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στρατηγικά, δεδομένου ότι είναι μία συνεχώς αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρία, καθαρά ιδιωτικών συμφερόντων, η οποία κατάφερε να επιβιώσει από τον έντονο ανταγωνισμό και το μονοπώλιο του Εθνικού αερομεταφορέα, της Ολυμπιακής Αεροπορίας. Προς αυτή την κατεύθυνση το πέτυχε όχι μόνο λόγω του άρση του μονοπωλίου της Ολυμπιακής αλλά και λόγω των επιτυχημένων συγχωνεύσεων με τις εταιρίες Cronus Airlines και Air Greece, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς το οποίο αντιστοιχεί σήμερα περίπου, στο 49% της συνολικής κίνησης εσωτερικού.

Αυτή η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει ακόμη μεγαλύτερο ενδιαφέρον, εάν αναλογιστεί κανείς ότι η ελληνική αγορά δεν παρουσιάζει μεγάλη δυναμική, εφόσον μόνο δύο- τρεις εταιρίες μπορούν ακόμη να αναπτυχθούν, δεδομένου ότι μέχρι πρόσφατα κυριαρχούσε στην Ελληνική αγορά, η Ολυμπιακή. Συνεπώς, η Aegean Airlines, κυριάρχησε, δεδομένου ότι κρίσιμοι παράγοντες της επιτυχίας της ήταν η αποτελεσματική διοίκηση, η σημαντική συνεργασία και υποστήριξη από τους αξιόπιστους χρηματοοικονομικούς ομίλους και οι στρατηγικές επιλογές που ακολούθησε, βάσει των τάσεων της αγοράς, δεδομένου ότι μία επιχείρηση που θέλει να επιβιώσει και να κυριαρχήσει, πρέπει κάνει αξιόλογες εκτιμήσεις και να προετοιμάζεται κατάλληλα, αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις της εποχής.

2.2. Ιστορική Αναδρομή

Η AEGEAN πρωτοιδρύθηκε ως AEGEAN AVIATION το 1987 από τους κ. Αντώνη και Νικόλαο Συμιγδαλά. Το 1992 είναι η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρία που αποκτά άδεια λειτουργίας αερομεταφορών, εκτελώντας ταυτόχρονα ναυλωμένες διεθνείς πτήσεις με lear jet από την Ισπανία μέχρι και τη Σιβηρία. Το 1994 η AEGEAN AVIATION γίνεται μέλος του ομίλου εταιριών Βασιλάκη, ο οποίος επενδύει σε ιδιότητα Learjet για την εξυπηρέτηση VIP προσώπων από την Ελλάδα προς όλο τον κόσμο. (<http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09).

Η συγκεκριμένη εταιρία ξεκίνησε ως επιχείρηση περιορισμένης ευθύνης με την επωνυμία Αεροπορία Αιγαίου ΕΠΕ ενώ έγινε ανώνυμη εταιρία το 1995. Τον Μάρτιο του 1999 ιδρύεται η AEGEAN AIRLINES, ενώ δύο μήνες αργότερα, πραγματοποιούνται οι πρώτες πτήσεις από Αθήνα προς Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη με δυο καινούρια ιδιότητα και ασφαλή αεροσκάφη. Η ιδιαιτερότητα είναι ότι κάθε

τέτοιο αεροσκάφος έχει τέσσερις αθόρυβους κινητήρες οι οποίοι εξασφαλίζουν άνεση και ταχύτητα μεταφοράς. Τον Ιούνιο του 1999 η Aegean ξεκινά τις πτήσεις της στη Ρόδο και στα Χανιά ενώ τον Οκτώβριο του ίδιου έτους, ο στόλος της μεγαλώνει, με την απόκτηση ενός τρίτου αεροσκάφους, με το οποίο ενισχύονται οι πτήσεις της με τρεις νέους προορισμούς, της Αλεξανδρούπολης, Καβάλας και Κέρκυρας.

Η εταιρία ξεκινά τις διεθνείς πτήσεις στην Ελληνική αγορά, τον Απρίλιο του 2001, αφού συγχωνεύτηκε με την Cronus Airlines. Η αρχική της πορεία υπήρξε ζημιολόγητη, με ζημιά 80 εκατ. ευρώ. (<http://news.pathfinder.gr/finance/news/410774.html>, 15/07/09).

Ιδιαίτερα σημαντική στιγμή για την ανάπτυξη της εταιρίας είναι η συγχώνευσή της, με την Air Greece, τον Δεκέμβριο του 1999, όπου, ο στόλος της αεροπορικής εταιρίας, ενισχύεται με την αγορά ενός ακόμη αεροσκάφους, ενώ παράλληλα, ενισχύονται και οι προορισμοί με την προσθήκη της Μυτιλήνης, της Σαντορίνης και των Ιωαννίνων.

Τον Ιούλιο του 2000 αγοράζονται δύο καινούρια αεροσκάφη, με αποτέλεσμα η Aegean να καλύπτει πλέον 11 προορισμούς στο εσωτερικό, ενώ οι πτήσεις ξεπέρασαν τις 80 καθημερινά, με 6 ολοκαίνουργια αεροσκάφη.

(<http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09).

Η πορεία της ήταν συνεχόμενη και ανοδική, ενώ διακρίθηκε το 2000 από το Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών εταιριών ERA, ως η τρίτη καλύτερη αεροπορική εταιρία στην Ευρώπη, μία πολύ μεγάλη διάκριση από έναν διεθνή οργανισμό, διότι τα μέλη της ERA είναι 83 αεροπορικές εταιρείες, 43 αεροδρόμια και 110 εταιρίες, τα οποία ανήκουν στον ευρύτερο αεροπορικό και κατασκευαστικό χώρο.

Η συνεργασία της με την CRONUS Airlines ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2001, βάσει της οποίας, εξυπηρετεί 11 προορισμούς στην Ελλάδα και 7 στο εξωτερικό. Στις αρχές του επόμενου έτους, η Aegean εγκαινιάζει την νέα υπηρεσία Business Class και στις πτήσεις εσωτερικού, ενώ τον Σεπτέμβριο του 2003, ξεκινά εμπορική συνεργασία με την AirOne, προκειμένου να γίνεται χρήση κοινών κωδικών, οι οποίες θα ισχύσουν για επιλεγμένες πτήσεις των δικτύων τους. Μέσω αυτής της συνεργασίας, η εν λόγω αεροπορική εταιρία, ενισχύει το δίκτυό της, επεκτείνοντας την παρουσία της και στην

Ιταλία, ενώ παράλληλα, ισχυροποιεί την θέση της, προσφέροντας περισσότερες επιλογές στους πελάτες της.

Ένα μήνα αργότερα και πιο συγκεκριμένα, τον Οκτώβριο του 2003, η Aegean καινοτομεί, λανσάροντας πρώτη, το e-ticket ή εισιτήριο μέσω Internet. Πρόκειται για μία πρωτοποριακή υπηρεσία η οποία παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης και έκδοσης εισιτηρίου.

Σημείο-σταθμό για την ανάπτυξη της εταιρίας, αποτέλεσε η συνεργασία της AEGEAN με τη Lufthansa, δεδομένου ότι από τον Νοέμβριο του 2005 η Aegean έγινε περιφερειακός συνεργάτης της.

Στις 22 Φεβρουαρίου 2007 η εταιρία παρέλαβε το πρώτο της Airbus A 320, ενώ είχε παραγγείλει άλλα δύο ίδιου τύπου, με αποτέλεσμα, η συνολική παραγγελία να φτάνει στα 19 αεροσκάφη. (<http://news.pathfinder.gr/finance/news/410774.html>, 15/07/09).

2.3.Εταιρική Παρουσίαση.

Σήμα κατατεθέν της AEGEAN Airlines είναι ένας κύκλος και δύο γλάροι και τα χρώματα που κυριαρχούν είναι το άσπρο και το μπλε. Βασικές προτεραιότητες της εν λόγω εταιρίας είναι η επικέντρωση της στην εξυπηρέτηση, την ασφάλεια, την άνεση του πελάτη, ενώ η συνέπεια της την καταξιώνει ως μία από τις πιο αξιόπιστες εταιρίες του χώρου. Προς αυτή την κατεύθυνση, στοχεύει στην προσφορά υψηλών ποιοτικά υπηρεσιών, στη συνεχή ανάπτυξη κάλυψης του δικτύου καθώς και στη σχολαστική φροντίδα και συντήρηση των αεροσκαφών που πιστοποιούν τις προτεραιότητες της εταιρίας. Επιπροσθέτως, βασικός στόχος της AEGEAN Airlines είναι η επικέντρωση της με στόχο την διάκριση, σε τομείς, όπως η άνεση και η πολυτέλεια. Συνεπώς, έχει καθιερώσει τις θέσεις Business σε όλες τις πτήσεις εσωτερικού και εξωτερικού διαμορφώνοντας τις καμπίνες των αεροπλάνων της με τέτοιο τρόπο, ώστε να έχουν χωρητικότητα 100 θέσεων αντί για 117 βάσει των συνηθισμένων προδιαγραφών του κατασκευαστή τους.

Σήμερα, η Aegean Airlines έχει ηγετική θέση στην Ελλάδα και ολόένα και πιο έντονη παρουσία στις διεθνείς προγραμματισμένες πτήσεις, στις πτήσεις μεταξύ Ελλάδας και Ευρώπης και των Βαλκανικών ή άλλων γειτονικών χωρών. Κατά το 2008 η Aegean παρουσίασε αύξηση κατά 14% σε σχέση με το 2007 φτάνοντας τα 6 εκατομμύρια επιβάτες. Η εταιρία σήμερα αποτελείται από ένα στόλο 31 αεροσκαφών τα οποία είναι ηλικίας 2 ετών κατά μέσο όρο, και τα χρησιμοποιεί στις

προγραμματισμένες πτήσεις της. Η Aegean έχει ένα εκτεταμένο δίκτυο το οποίο καλύπτει 17 προορισμούς στην Ελλάδα και 18 διεθνείς προορισμούς μέσω 47 τακτικών δρομολογίων. Η Aegean επίσης συνεργάζεται περιφερειακά με την Lufthansa, προκειμένου να προσφέρει πρόσβαση στους πελάτες της, μέσω του παγκόσμιου δικτύου της. Η επιτυχημένη πορεία της τα 10 χρόνια λειτουργίας της, αποτελείται μεταξύ άλλων, από πολλαπλές βραβεύσεις, τουλάχιστον έξι φορές από την European Regions Airline Association (ERA) ως αναγνώριση της αποτελεσματικότητας της, της εμπορικής επιτυχίας και της προτεραιότητας που δίνει στην ικανοποίηση των πελατών. Μία ακόμη διάκριση της εν λόγω εταιρίας, αφορά στην βράβευση της από το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών ως τον σπουδαιότερο παράγοντα για την αύξηση της κίνησης επιβατών του αεροδρομίου. Τέλος, διακρίθηκε για το 2009, με το βραβείο Skytrax World Airline ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρία της Ευρώπης. (<http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09)

Η Aegean Airlines στηρίζει την επιτυχία της στο ευέλικτο εργατικό δυναμικό και στη σωστή διοίκηση, την απλή δομή και τη λειτουργία της καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικής μέσω συνεργασιών με αεροπορικές εταιρίες διεθνούς βεληνεκούς.

Τα βασικά της πλεονεκτήματα συνοψίζονται στα εξής:

1. Τα δρομολόγια έχουν σχεδιαστεί με βάση εμπορικά και οικονομικά κριτήρια.
2. Οι συχνότητες πτήσεων καθορίστηκαν βάσει της στρατηγικής πολιτικής της εταιρίας καθώς και την καλύτερη εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού.
3. Προκειμένου να μειωθεί το κόστος συντήρησης και λειτουργίας, υπάρχει στόλος 2 τύπων αεροσκαφών, το οποίο μειώνει σημαντικά το κόστος συντήρησης και λειτουργίας.
4. Η εταιρία είναι στελεχωμένη με νέο προσωπικό, με αποτέλεσμα να μην επιβαρύνεται με επιδόματα και κόστη συντάξεων.
5. Επένδυσε εξαρχής σε νέες τεχνολογίες, ενώ είναι η πρώτη εταιρία που εφάρμοσε το e-ticket, για κρατήσεις πτήσεων. Επίσης, ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο είναι η συνέπεια στην πιστή τήρηση των ωρών αναχώρησης των πτήσεών της.

6. Δίνονται κίνητρα στο προσωπικό, καθώς και προσπάθειες για συνεχή εκπαίδευσή για ποιοτικότερη προσφορά υπηρεσιών και αυξημένη παραγωγικότητα προσφέροντας προοπτικές στους εργαζομένους αντίστοιχες με μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις .(

2.4 Μετοχική Σύνθεση της Aegean Airlines

Οι βασικοί μέτοχοι της Aegean Airlines είναι οι κάτωθι:

- **Κύριος Μέτοχος:** Ο όμιλος εταιρειών Βασιλάκη, στον οποίο ανήκουν οι εταιρίες AUTOHELLAS, TECHNOCAR, VACAR, ERGOCAR, BHAKAP, AUTOTECHNICA, AEGEAN AVIATION, BELMAP.
- Ο Ναυτιλιακός Όμιλος Λασκαρίδη , στον οποίο ανήκει το 54% της Cronus Airlines πριν συγχωνευτεί με την Aegean.
- A&N Συμγδαλάς, που ήταν οι ιδρυτές της Αεροπορίας Αιγαίου, της σημερινής Aegean Airlines το 1987.
- **Μινωικές Γραμμές ANE**, οι οποίες είχαν το 51% των μετοχών της Air Greece όταν πραγματοποιήθηκε στρατηγική συμμαχία η οποία απορροφήθηκε από την Aegean.
- **Όμιλος Εταιρειών Τράπεζας Πειραιώς**
- **Όμιλος Δαβίδ**
- **Όμιλος Ιωάννου**
- **Όμιλος Κωνσταντακόπουλου.**

2.5.Στόλος της Aegean Airlines

Η εν λόγω εταιρία έχει ως βασική προτεραιότητα την ασφάλειά των επιβατών, με αποτέλεσμα να επενδύει σε υπερσύγχρονα, καινούρια αεροσκάφη, σε προηγμένα συστήματα ελέγχου, σε τεχνική υποστήριξη για την συντήρηση τους και σε συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού της Aegean Airlines.

Η συντήρηση του στόλου γίνεται καθημερινά στο αεροδρόμιο, από ένα κατηρτισμένο τεχνικό τμήμα, το οποίο είναι στελεχωμένο από μηχανικούς, αεροναυπηγούς και μηχανολόγους.

Επίσης, κάθε αεροπλάνο του στόλου είναι εξοπλισμένο με όλα τα προηγμένα συστήματα ασφαλείας. (http://www.xenianews.gr/179/article_1724.aspx, 08/07/09).

Ο σύγχρονος στόλος της Aegean Airlines αποτελείται από 17 AIRBUS A320, 4 AIRBUS A321, 1 BOEING 737-300, 3 BOEING 737-400 και 6 AVRO RJ 100 κατασκευής BAE Systems (British Aerospace), ενώ έχει παραγγείλει άλλα 27

αεροσκάφη AIRBUS A320/321, των οποίων η παράδοση θα ολοκληρωθεί σταδιακά έως το 2010. Δεδομένου ότι η εταιρία επιθυμεί την ικανοποίηση των επιβατών της για περισσότερες και μεγαλύτερες αποστάσεις από αυτές του 2008, τέσσερα από τα 27 αεροσκάφη που έχουν παραγγελθεί είναι A321, χωρητικότητας 195 θέσεων.

Πρόκειται για μία επένδυση, βάσει της οποίας, η εν λόγω εταιρία θα έχει τον νεαρότερο στόλο στα Βαλκάνια και την Νοτιοανατολική Ευρώπη, δεδομένου ότι τα νέα αεροσκάφη θα χρησιμοποιηθούν από την εταιρία, για να διευρυνθεί το δίκτυο στο εσωτερικό και στο εξωτερικό.

(<http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=39>, 20/07/09).

Μία ακόμη από τις καινοτομίες είναι η νέα τεχνική βάση-υπόστεγο της Aegean, η οποία εγκαινιάστηκε τον Ιανουάριο του 2009. Πρόκειται για ένα φιλόδοξο έργο, η κατασκευή του οποίου, διήρκησε ένα χρόνο, έκτασης 4.800 τ.μ., στην οποία υπάρχει η δυνατότητα χωρητικότητας δύο Airbus A-321, που είναι τα μεγαλύτερα που διαθέτει ο στόλος της εταιρίας.

Δεδομένου ότι η βασική φροντίδα της Aegean είναι η ασφάλεια των επιβατών, η νέα βάση είναι με τέτοιο τρόπο κατασκευασμένη ώστε να διευκολύνει τόσο τις εργασίες όσο και τους γενικούς ελέγχους που διενεργούνται σε καθημερινή βάση, με αποτέλεσμα να έχουν προβλεφθεί λειτουργικοί χώροι, όπως αποθήκευσης εργαλείων και χρήσης H/Y, αλλά και αυτόματο σύστημα πυρόσβεσης, ενώ σε περίπτωση διακοπής της ηλεκτροδότησης, ενεργοποιείται η εφεδρική γεννήτρια.

Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο υπόστεγο λειτουργεί ως ειδικό σύστημα συγκέντρωσης αποβλήτων σε ειδικά βυτία, ώστε να μη ρυπαίνεται το περιβάλλον, δεδομένου ότι η νέα τεχνική βάση είναι λειτουργική. Επίσης, η Aegean έχει πιστοποιηθεί κατά ISO 14001:2004 για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, την Εξυπηρέτηση Επιβατών, την Εξυπηρέτηση Αεροσκαφών, και για τον Έλεγχο Απορριμμάτων, πολύ σημαντική διάκριση για μία εταιρία που έχει ως πρωταρχικό στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.

(<http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=170>, 22/07/09).

2.6.Οικονομικά Στοιχεία και Στοιχεία Πτήσεων της Aegean Airlines

Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας, για το 2002 ξεπέρασε τα 205 εκατ. Ευρώ παρουσιάζοντας αύξηση πάνω από 100% σε σχέση με το 2000, όπου ο κύκλος εργασιών ήταν μόλις 70 εκατ. Ευρώ, ενώ η αύξηση σε σχέση με το 2001 ήταν μόλις 15%. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα κέρδη της Aegean για το 2001, ήταν αυξημένα σε

σχέση με το 2000, παρά το χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου και το αρνητικό οικονομικό κλίμα που ήδη επικρατούσε εκείνη την εποχή. Ειδικότερα, το 2002 τα κέρδη προ αποσβέσεων ανήλθαν στα 2 εκατ. Ευρώ, επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα με την αύξηση του τζίρου της και μείωση των λειτουργικών της δαπανών κατά 8% σε σχέση με το 2001 λόγω της αναδιάρθρωσης του δικτύου της, του επανακαθορισμού των όρων συνεργασίας με τους προμηθευτές της καθώς και της αναδιάρθρωσης , οργανωτικά, της εταιρίας.

Συνολικά, η εταιρία πραγματοποίησε περισσότερες από 35000 πτήσεις και μετέφερε 2,42 εκ. επιβάτες, συνεπώς, το μερίδιο εσόδων της στην αγορά εσωτερικού έφτασε στο 49,4% παρουσιάζοντας αύξηση 1,5% σε σχέση με το 2001. Επιπροσθέτως, έχει κατακτήσει, σε επίπεδο επιβατών, σε τακτικά δρομολόγια, η εταιρία το 49% για τους προορισμούς εσωτερικού.

Οι επενδύσεις συνεχίζονται με ταχείς ρυθμούς, δεδομένου ότι τα ίδια κεφάλαια, που επενδύθηκαν στην απόκτηση στόλου νέων αεροσκαφών έχουν ξεπεράσει τα 60 δις. ευρώ, με αποτέλεσμα να δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικότερης επένδυσης σε τεχνολογία, η οποία θα προσφέρει την παροχή νέων πρωτοποριακών υπηρεσιών μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος λειτουργίας ανά θέση επιβάτη.

Προκειμένου να συνεχιστεί η ανοδική της πορεία της εξετάζεται η πιθανότητα περαιτέρω επένδυσης με αύξηση του στόλου της , ενισχύοντας τον με δύο επιπλέον αεροπλάνα τύπου Boeing 737 ενώ ταυτόχρονα εξετάζεται η πιθανότητα προσθήκης δύο τριών νέων προορισμών, μεταξύ των οποίων , εξετάζονται στο εσωτερικό η Χίος και η Κως, ενώ για το εξωτερικό η Κωνσταντινούπολη, η Λάρνακα, η Σόφια και το Κάιρο.

Σήμερα και παρά την κρίση που αντιμετωπίζει ο τομέας της αεροναυτιλίας σε διεθνές επίπεδο, η Aegean Airlines , συνεχίζει την ανάπτυξη της με την προσθήκη στο δίκτυό της πέντε νέων Ευρωπαϊκών προορισμών, που είναι οι Βρυξέλλες, Βερολίνο, Βαρκελώνη, Βιέννη και Βενετία, ενώ το 2008 ενισχύει την παρουσία της σε Λονδίνο, Παρίσι και Ντίσελντορφ .

Επιπροσθέτως, η Aegean Airlines έχει υπογράψει συμφωνία συνεργασίας με την Brussels Airlines, ώστε οι δύο αεροπορικές εταιρίες να συνεργαστούν, εκτελώντας πτήσεις με κοινό κώδικα, με στόχο να προσφέρει στους πελάτες τους αναβαθμισμένες επιλογές πτήσεων.

Με την ενίσχυση νέων δρομολογίων, η Aegean θα καλύπτει τις ανάγκες των 10 από τους 16 πιο δημοφιλείς προορισμούς με αφετηρία την Αθήνα., ενώ πρόσφατα η εν

λόγω εταιρία μείωσε την επιπλέον χρέωση για το κόστος καυσίμου εκ νέου, αντιδρώντας θετικά στη μείωση των διεθνών τιμών του πετρελαίου.

Παρά τις συνεχιζόμενες προσπάθειες για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, η Aegean Airlines, η οποία είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, θα πρέπει να αντιμετωπίσει μια απαιτητική χρονιά, εξαιτίας της κρίσης που παρατηρείται πολύ έντονα στις οικονομίες της Αγγλίας, της Ιταλίας και της Γερμανίας και της ύφεσης της οικονομικής ανάπτυξης στη νοτιοανατολική Ευρώπη, δεδομένου ότι από αυτές τις χώρες προέρχεται υψηλό ποσοστό των πελατών της

Η Aegean αποκομίζει πολύ σημαντικά οφέλη και από την αναδιάρθρωση της Alitalia τόσο από τη μείωση προσωπικού της όσο και από την αλλαγή του νέου ιδιοκτησιακού καθεστώσ της, που έχει ως αποτέλεσμα καθυστερήσεις πτήσεων ακυρώσεις και δυσαρεστημένους πελάτες. Επίσης, Γερμανικές αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους που αποχώρησαν από την αεροπορική αγορά, ωφέλησαν την εν λόγω εταιρία, η οποία μπορεί να ικανοποιήσει τους επιβάτες της για τους αντίστοιχους προορισμούς.

Η Aegean θα παραλάβει 10 καινούργια Airbus, αυξάνοντας το στόλο της στα 30 αεροσκάφη, ενώ έχει ήδη παραλάβει οκτώ νέα αεροσκάφη Airbus A320 επιστρέφοντας ταυτόχρονα τέσσερα μισθωμένα Boeing 737, με αποτέλεσμα να πετυχαίνει την μείωση του χρηματοοικονομικού κόστους και του κόστους συντήρησης.

Το πρώτο εννιάμηνο του 2008 οι επιβάτες της Aegean αυξήθηκαν κατά 13%, ενώ σύμφωνα με προβλέψεις, για το 2009 εκτιμάται ότι η αύξηση του αριθμού των επιβατών θα γίνει κατά 12% φτάνοντας τα 6 εκατ. επιβάτες περίπου. (<http://www.economia>, 15/07/09).

Η εν λόγω εταιρία ανακοίνωσε αποτελέσματα για το πρώτο τρίμηνο 2009 παρουσιάζοντας αύξηση στον κύκλο εργασιών και βελτίωση της κερδοφορίας, με τις πωλήσεις να ανέρχονται στα €11,3εκ., σημειώνοντας αύξηση 13%. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) παρουσίασαν βελτίωση αγγίζοντας τα €2,7εκ., ξεπερνώντας τις ζημιές ύψους €4,9εκ. το αντίστοιχο τρίμηνο του 2008. Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε €6,4εκ., επίσης βελτιωμένα σε σχέση με ζημιές που παρουσιάστηκαν, ύψους €5,7εκ. το 2008. Τέλος, τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε €4,6εκ. από ζημιές ύψους €4,4εκ. το πρώτο τρίμηνο του 2008.

Οι βασικοί παράγοντες που συνέβαλλαν στη βελτίωση της κερδοφορίας του πρώτου τριμήνου ήταν η πτώση των τιμών του πετρελαίου, το όφελος που απεκόμισε η εταιρία από την ανανέωση του στόλου όσον αφορά στα έξοδα συντήρησης και κατανάλωσης καυσίμων καθώς και η μείωση του κόστους διανομής, το οποίο μειώθηκε και άλλο.

(http://vwww.express.gr/news/business/68043oz_2008082768043.php3., 30/06/09).

Τα κέρδη προ φόρων που παρουσιάζονται περιλαμβάνουν και έκτακτα κέρδη από την πώληση της συμμετοχής σε τρεις εταιρίες τροφοδοσίας ύψους €4,4εκ..

Η AEGEAN μετέφερε 1,2 εκ. επιβάτες το πρώτο τρίμηνο του 2009, σημειώνοντας ετήσια αύξηση 9%.Όσον αφορά στην τμηματοποίηση της αγοράς, το δίκτυο εσωτερικού μετέφερε 731,000 επιβάτες, σημειώνοντας αύξηση 4% σε σχέση με το 2008 ενώ το δίκτυο εξωτερικού μετέφερε 427,000 επιβάτες, καταγράφοντας αύξηση ύψους 20%.

Βάσει των παρατηρήσεων του διοικητικού συμβουλίου, κατά το πρώτο τρίμηνο του 2009 η AEGEAN ενίσχυσε την χρηματοοικονομική της θέση, ισχυροποιώντας ακόμη περισσότερο, τα μερίδια της στην αγορά των δρομολογίων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Εντούτοις, η διοίκηση της εταιρίας είναι επιφυλακτική ως προς την πορεία της οικονομικής κρίσης και της μειούμενης ζήτησης η οποία θα επηρεάσει τα έσοδα σε ετήσια βάση. Εντούτοις, η εταιρία έχει επικεντρωθεί στην υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων, προκειμένου να διατηρηθεί στα ίδια επίπεδα, η οικονομική της ευρωστία. Μία ακόμη σημαντική εξέλιξη για την πορεία της εταιρίας, είναι η πρόσφατη αποδοχή της από την STAR ALLIANCE, δημιουργώντας νέα δυναμική στις μελλοντικές επενδύσεις προκειμένου να υλοποιηθούν αποτελεσματικά οι στρατηγικοί στόχοι της. Συνέπεια αυτής της συνέργειας, μελλοντικά, θα είναι οι επιβάτες να μπορούν να επωφεληθούν τόσο από το δίκτυο, όσο και από τα οφέλη που θα επιφέρει αυτή η συνεργασία, ενισχύοντας και επεκτείνοντας ταυτόχρονα τα αντίστοιχα κανάλια διανομής.(Περιοδικό Ναυτικά Χρονικά, Μάιος 2009).

Βάσει του πίνακα που ακολουθεί , απεικονίζεται η χρηματοοικονομική κατάσταση της Aegean Airlines, ενώ υπάρχει αντίστοιχη σύγκριση με το πρώτο τρίμηνο του 2008.

Αναλυτικότερα:

Πίνακας 3: Χρηματοοικονομική κατάσταση της Aegean Airlines.

Περίοδος :Α' τρίμηνο 2008-2009.

Σε €εκ.	Α' Τρίμηνο 2008	Α' Τρίμηνο 2009	%
Έσοδα	98,8	111,3	13%
EBITDAR ¹	4,2	15,3	260%
EBITDA ²	(4,9)	2,7	-
Κέρδη προ φόρων	(5,7)	6,4	-
Κέρδη μετά από φόρους	(4,4)	4,6	-

[1] Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών

[2] Λειτουργικά κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων

3.Ανάλυση Περιβάλλοντος βάσει PESTLE

3.1.Πολιτική/Νομική διάσταση

Ο πρώτος Νόμος που ψηφίστηκε ήταν ο Νόμος 5017/31, ο οποίος ψηφίστηκε από την κυβέρνηση του Ελευθέριου Βενιζέλου που ήταν και ο πρώτος επιβάτης στην ιστορία των Ελληνικών αερομεταφορών. Το συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο εξελίχθηκε από τον Νόμο 3560/57, ο οποίος επικύρωσε την ιδρυτική σύμβαση μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του Αριστοτέλη Ωνάση σχετικά με την Ολυμπιακή Αεροπορία. Επίσης, βάσει του Αεροπορικού Κώδικα 1815/88, δημιουργήθηκε και η κωδικοποίηση νομοθεσίας Αεροπορικού Δικαίου. Εκτός από τις προαναφερθείσες νομοθεσίες, η Ελλάδα έχει υπογράψει και επικυρώσει Διεθνείς Συνθήκες και Συμβάσεις, όπως είναι η Σύμβαση του Σικάγου και η Σύμβαση της Βαρσοβίας, καθώς επίσης και διμερείς διακρατικές συμφωνίες. Επιπροσθέτως, το θεσμικό πλαίσιο καθορίζεται πλέον από τις Κοινοτικές Οδηγίες και Κανονισμούς, ενώ η εσωτερική νομοθεσία τροποποιείται ανάλογα με τις εξελίξεις του νομικού πλαισίου της χώρας.

Ειδικότερα, στην Ελλάδα, έχουν υπογραφεί 60 διμερείς συμφωνίες, οι οποίες στοχεύουν στην προστασία των εθνικών συμφερόντων, όπως διαμορφώθηκαν από την εκάστοτε πολιτική της χώρας. Οι εν λόγω διμερείς συμφωνίες στόχευαν στην εξέλιξη των διεθνών αεροπορικών συνδέσεων της Ελλάδας, προκειμένου να εξελιχτεί

ο τουρισμός και η οικονομία, ενώ ταυτόχρονα στόχευαν στην προστασία της Ο.Α. από τον ανταγωνισμό. Το εν λόγω θεσμικό πλαίσιο που στηρίχτηκε στον τρόπο με τον οποίο θεσμοθετήθηκαν τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη, τα οποία στόχευαν στη στήριξη των δικών του εθνικών αερομεταφορέων.

Εντούτοις, η αγορά των αερομεταφορών τροποποιήθηκε δραστικά βάσει των Κανονισμών και Οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες άλλαξαν το πλαίσιο των ελληνικών αερομεταφορών, δημιουργώντας κανονισμούς ελεύθερης αγοράς και κατάργηση του μονοπωλίου της Ο.Α. Οι εν λόγω οδηγίες καθιέρωσαν τις μεταβολές τόσο στην αντίληψη όσο και στο θεσμικό πλαίσιο των διεθνών και κοινοτικών αερομεταφορών. Συνεπώς, τα εμπόδια εισόδου στην ελληνική εγχώρια αγορά για τους νέους εγχώριους αερομεταφορείς, αλλά και τους ξένους ανταγωνιστές, άρχισαν να μειώνονται σταδιακά και επιτρεπόμενων των συνθηκών, ξεκίνησε τη λειτουργία τους η Air Greece, η Venus, η Cronus και αργότερα η Aegean.

Η Aegean Airlines, σε αυτά τα πλαίσια εντόπισε άنيση μεταχείριση από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας στο θεσμικό περιβάλλον της δεδομένου ότι με επιστολή της, ζητούσε την κάλυψη των πτήσεων της στο εξωτερικό, με προσωπικό ασφαλείας σε περίπτωση απεργίας των συντονιστών εναέριας κυκλοφορίας. Δεδομένου ότι η απόφαση δεν εκδόθηκε ποτέ, απέστειλε εξώδικο διότι εξαιρέθηκε από την κάλυψη αυτή. Εντούτοις, σε απεργία τον Μάιο του 2003 ματαιώθηκαν όλες οι πτήσεις της στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα τεράστιο χρηματοοικονομικό κόστος αλλά και σε φήμη δεδομένου ότι οι πτήσεις των άλλων εταιριών διεξήχθησαν κανονικά.

3.2.Οικονομική Διάσταση

Όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος, το οικονομικό περιβάλλον, αφορά κυρίως στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις.

Ειδικότερα, στον χώρο των αερομεταφορών, οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης αφορούν κυρίως στη τιμή των αεροπορικών εισιτηρίων και στο προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα του πελάτη. Όσον αφορά στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς αερομεταφορών το μεγαλύτερο μέρος της, προήλθε είτε από μείωση των ναύλων μεταφοράς, είτε από αύξηση του προσωπικού εισοδήματος. Αυτή

η τάση υπάρχει σε διεθνές επίπεδο, τα τελευταία 30 έτη και προκάλεσε αναδιάρθρωση της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι και οι τιμές των ανταγωνιστικών μεταφορικών μέσων, όπως είναι τα τραίνα υψηλής ταχύτητας, αλλά και η ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας, όπως αυτή διαμορφώνεται από την ενίσχυση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ των χωρών. Ένα ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η συναλλαγματική πολιτική που ακολουθεί κάθε χώρα, γεγονός που έγινε ιδιαίτερα έντονο με την εισαγωγή του ευρώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση, διότι ξεπεράστηκαν οι όποιες δυσκολίες μεταξύ των χωρών μελών της και των αντίστοιχων εθνικών αερομεταφορέων οι οποίοι οδηγήθηκαν σε περαιτέρω ανάπτυξη. (Ιατρού Κ. (2004), «Οι επιπτώσεις των συμμαχιών στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών»)

3.3. Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση

Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον, αναφέρεται σε εκείνους τους παράγοντες που ισχύουν σε μια κοινωνία, επηρεάζοντας την εκάστοτε επιχείρηση που λειτουργεί μέσα σε αυτή. Στη προκειμένη περίπτωση, σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοπολιτιστική διάσταση παίζει η κοινωνική αντίληψη σχετικά με τα αεροπορικά ταξίδια. για λόγους αναψυχής και μετανάστευσης. Πιο συγκεκριμένα, κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70 στην Ελλάδα, δεν υπήρχε έντονη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής, διότι ούτε ο τρόπος ζωής των Ελλήνων, αλλά ούτε το διαθέσιμο εισόδημα επέτρεπε αυτή τη δυνατότητα, συνεπώς ένα ταξίδι θεωρείτο πολυτέλεια. Αντίστοιχα, κατά τη δεκαετία του '80 οι Ιάπωνες είχαν ως βασική τους προτεραιότητα την εργασία τους, με αποτέλεσμα να μην έχουν ποτέ ελεύθερο χρόνο για διακοπές τις οποίες θεωρούσαν επίσης πολυτέλεια. Στη σύγχρονη εποχή, όλες οι κοινωνίες του κόσμου αντιμετωπίζουν τις διακοπές με ιδιαίτερα ευνοϊκό τρόπο, δεδομένου ότι οι ρυθμοί ζωής είναι έντονοι και υπάρχει έντονη η ανάγκη για ταξίδια. Συνεπώς, τα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής, αντιμετωπίζονται με πολύ ευνοϊκό τρόπο. Τέλος, οι λόγοι μετανάστευσης συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αερογραμμών, δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές μεταφορές, από και προς τον τόπο προορισμού, όπως Ελλάδα-Γερμανία ή Ελλάδα-Αυστραλία.

3.4.Δημογραφική Διάσταση

Στο δημογραφικό περιβάλλον περιλαμβάνονται το μέγεθος του πληθυσμού, η ηλικία του πληθυσμού και η διανομή του εισοδήματος. Βάσει των προαναφερθέντων, η Ελλάδα στην οποία αναπτύσσεται η εν λόγω αεροπορική εταιρία, έχει περισσότερα περιθώρια ανάπτυξης για το εξωτερικό της, παρά για το εσωτερικό της, δεδομένου ότι ο πληθυσμός της είναι περίπου στο μεσαίο επίπεδο. Αυτό συνεπάγεται ότι χώρες με ιδιαίτερα μεγάλη πληθυσμιακή κάλυψη, δεν μπορούν να αναπτύξουν περισσότερο τις αερομεταφορές, διότι το κατά κεφαλήν εισόδημα βρίσκεται σε χαμηλά σχετικά επίπεδα, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις της Αλγερίας ή του Μαρόκου. Αντίστοιχα, η Σιγκαπούρη με την επιτυχημένη Singapore Airlines, έχει έναν επιτυχημένο και γνωστό αερομεταφορέα, με υψηλές προδιαγραφές, εντούτοις περιορίζεται η ανάπτυξη της, λόγω του μεγάλου πληθυσμιακού της μεγέθους, διότι αποτελείται από 3 εκατομμύρια άτομα περίπου.

Αυτό το γεγονός καταδεικνύει ότι ο περισσότερο ισχυρός δεν έχει αντίστοιχα μεγάλη ζήτηση στις αερομεταφορές της χώρας, όπως έγινε στην περίπτωση της Ιαπωνίας.

3.5.Τεχνολογική Διάσταση

Το τεχνολογικό περιβάλλον, αποτελείται από τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν από την επιχείρηση καθορίζοντας πολλές φορές την στρατηγική της, αποτελώντας μία νέα ευκαιρία, ή ακόμη και απειλή εάν δεν μπορεί η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Η Aegean Airlines ακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις εφόσον έχει εμπλουτίσει τον στόλο της με έξι ολοκαίνουργια AVRO RJ 100 και 6 BOEING 737-300/400 της τελευταίας δεκαετίας.

Επιπροσθέτως, οι καινοτομίες της επιχείρησης επεκτείνονται και στις υπηρεσίες που προσφέρονται για τους επιβάτες, δεδομένου ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται, αφορούν μεταξύ άλλων :

- Παροχή Business Class με μοναδικά προνόμια.
- Δημιουργία τηλεφωνικού κέντρου κρατήσεων αεροπορικών ταξιδιών, για όλη την Ελλάδα, με αστική χρέωση.
- Δυνατότητα επιλογής για κράτηση εισιτηρίων μέσω Internet.
- Υπηρεσία WAP, η οποία προσφέρεται μέσω των δικτύων κινητής τηλεφωνίας.
- Δυνατότητα αποστολής εισιτηρίου στον τόπο επιλογής του επιβάτη.

- Για ταξίδια αυθημερόν, δίνεται η δυνατότητα check in μια φορά κατά την αναχώρηση και την επιστροφή, ώστε να μειωθεί ο χρόνος για τον πελάτη.
- Προσφορά ταξιδιωτικών πακέτων.

3.6. Παγκόσμια Διάσταση

Το παγκόσμιο περιβάλλον αφορά στους παράγοντες που σχετίζονται με τις νέες αγορές σε διεθνές επίπεδο, τις ήδη υπάρχουσες αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτισμικά δρώμενα αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Ένα σημαντικό παράδειγμα παγκόσμιου βεληνεκού, ήταν η μεγάλη εισροή επισκεπτών στους Ολυμπιακούς Αγώνες στην Ελλάδα, ή ένα ακόμη σημαντικό γεγονός είναι το τρομοκρατικό χτύπημα στην Αμερική της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, γεγονότα που προκάλεσαν αύξηση ή αντίστοιχα στις αερομεταφορές. Επίσης, η παγκόσμια αγορά πλήττεται από άλλα γεγονότα όπως είναι ο πόλεμος στο Ιράκ, η διεθνής οικονομική κρίση, τα οποία επηρεάζουν εταιρίες, εργαζομένους και τιμές αεροπορικών εισιτηρίων. Πιο συγκεκριμένα, τα σοβαρά παγκόσμια γεγονότα, μπορούν να επηρεάσουν τις αεροπορικές επιχειρήσεις με απολύσεις εργαζομένων, με αυξήσεις στις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων αλλά και με δραστική μείωση των πτήσεων.

3.7. Παρουσίαση του ανταγωνισμού στην Ελλάδα.

- **Ολυμπιακή Αεροπορία.**

Πρόκειται για τον Εθνικό Αερομεταφορέα, ο οποίος κόστιζε στο Ελληνικό Δημόσιο μέχρι πρόσφατα πολλά εκατομμύρια ευρώ. Ιδρύθηκε το 1957 και η πρώτη πτήση που δημιουργήθηκε ήταν η Αθήνα - Θεσσαλονίκη. Εκείνη την περίοδο μετονομάστηκε από κρατική ΤΑΕ, η οποία υπήρχε από το 1946, σε Ολυμπιακή του Αριστοτέλη Ωνάση. (<http://oageneral.olympicairlines.com/testnew/oapr240904gr.htm#%D3%F0%DC%F4%E1%2022.11.2007>, 20/07/09)

Ο Αριστοτέλης Ωνάσης φιλοδοξούσε να γίνει η αεροπορική του εταιρία, η μεγαλύτερη στον κόσμο και για αυτό τον λόγο είχε αποφασίσει να επενδύσει με σημαντικά ποσά και εξοπλισμό. Το 1960 αγόρασε τα πρώτα αεροπλάνα τύπου τζετ (Comet 4B), και το 1963 το πρώτο B707-320 βαμμένο στα χρώματα της Ο.Α. Το πρώτο τζάμπο, B747-200, το αγόρασε το 1973 εκτελώντας την πτήση Αθήνα - Νέα Υόρκη. Δεδομένου ότι το 1974 έχασε τον γιό του από αεροπορικό δυστύχημα, αποφασίζει να την πουλήσει στο Ελληνικό Δημόσιο και από τότε ανήκει εκεί, το 100%. Η ΟΑ είχε επιτυχημένη πορεία κατά τις δεκαετίες 1960 και 1970, εντούτοις,

αλλά από τα μέσα του 1980 η εταιρία παρουσίασε σημαντικά οικονομικά προβλήματα τα οποία έβλαψαν το κύρος της εταιρίας.

Τον Ιούλιο του 1999, η θυγατρική της British Airways, η SpeedWing, ανέλαβε να κάνει την Ολυμπιακή επικερδή αεροπορική εταιρία, χωρίς επιτυχία.

Σήμερα, έχει εξαγοραστεί από τον όμιλο MIG, με στόχο την εξυγίανση της και την επαναφορά της στο προσκήνιο ως μία ισχυρή δύναμη αερομεταφορέα. Σε βραχυχρόνιο επίπεδο, τα οφέλη είναι πολλά από την ιδιωτικοποίηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας, δεδομένου ότι ο νέος ιδιοκτήτης της θα περιορίσει το δίκτυό της κατά 35%, ώστε να συμμορφωθεί με τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ως προς τον ανταγωνισμό, αν και η παρουσία ενός ακόμη αερομεταφορέα με έδρα την Αθήνα θα ενισχύσει τον ανταγωνισμό σε μεσοπρόθεσμη βάση.

Η Ολυμπιακή μεταφέρει περίπου 7 εκατ. επιβάτες κάθε χρόνο με πληρότητα που αγγίζει το 60%. Ο όμιλος του εθνικού αερομεταφορέα περιλαμβάνει την Ολυμπιακή Αεροπορία, την Αεροπλοΐα και τις Μακεδονικές Αερογραμμές, καθώς και την εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Olympic Catering που ασχολείται με την τροφοδοσία αεροσκαφών, την Olympic Fuel και την Into-Plane που ασχολείται με τον ανεφοδιασμό των αεροσκαφών με καύσιμα και την Galileo Hellas, η οποία ασχολείται με ηλεκτρονικές κρατήσεις.

Ο στόλος της εταιρίας αποτελείται από: 13 B737-400, τα οποία είναι ιδιόκτητα και τα οποία έχουν 144 θέσεις, εκ των οποίων 12 είναι business και 132 είναι οικονομικές.

Το 2001 η Ολυμπιακή Αεροπορία είχε αποφασίσει να ανανεώσει τον στόλο της, απόφαση που δεν υλοποιήθηκε ποτέ, εξαιτίας της ιδιωτικοποίησής της.. (http://www.ch-aviation.ch/aircraft.php?search=set&airline=OA&al_op=1, 15/06/09).

Η Ολυμπιακή Αεροπορία, πραγματοποιεί πτήσεις για πάνω από 50 διεθνείς προορισμούς σε όλο τον κόσμο, από Γερμανία μέχρι Νέα Υόρκη και Ντουμπάι.

Το βασικό μειονέκτημα των ΟΑ είναι το κακό management, η έλλειψη άρτιου σχεδιασμού δικτύου και η δημιουργία ενός σωστού αναπτυξιακού στόχου.

Τα βασικά προβλήματα των ΟΑ που την οδήγησαν στην εξαγορά αφορούν στα εξής:

- Τα δίκτυα δρομολογίων των ΟΑ, σχεδιάστηκαν, λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα τοπικού ή περιφερειακού χαρακτήρα.
- Σε πολλές περιπτώσεις, οι συχνότητες των δρομολογίων έχουν καθοριστεί με λανθασμένα οικονομικά κριτήρια.

→ Ο στόλος της αποτελείται από 8 τύπους αεροσκαφών, τα οποία ανεβάζουν δραματικά το κόστος συντήρησης και λειτουργίας. Επίσης, το προσωπικό είναι σημαντικά αυξημένο σε σύγκριση με άλλες αεροπορικές εταιρίες, δεδομένου ότι στις ΟΑ εργάζονται κατά μέσο όρο 14 πιλότοι ανά αεροσκάφος, ενώ ο μέσος όρος σε διεθνές επίπεδο είναι 9 πιλότοι ανά αεροσκάφος.

→ Το προσωπικό από το οποίο αποτελείται η ΟΑ, έχει μέσο όρο ηλικίας υψηλό, με αποτέλεσμα η εταιρία να επιβαρύνεται με υψηλά επιδόματα και με συντάξεις.

→ Ο μεγάλος και μακροχρόνιος αριθμός απεργιακών κινητοποιήσεων ή άλλων προβλημάτων λόγω εργασιακών διεκδικήσεων, δημιουργεί τεράστιο κόστος στις ΟΑ, ενώ δημιουργούν αρνητική εικόνα για την χώρα και την λειτουργία του εθνικού αερομεταφορέα.

→ Τα κίνητρα για μεγαλύτερη απόδοση του προσωπικού είναι λίγα, με αποτέλεσμα το ηθικό του προσωπικού να είναι χαμηλό και η παραγωγικότητα μειωμένη ως και 30% σε σχέση με τις ιδιωτικές αεροπορικές εταιρίες.

(<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=174272&ct=3>., 15/07/09)

• Ολυμπιακή Αεροπλοΐα

Η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα είναι θυγατρική της Ολυμπιακή Αεροπορίας η οποία εκτέλεσε την πρώτη της πτήση τον Αύγουστο του 1971, έχοντας ως βασικό στόχο την διασύνδεση των Ελληνικών νησιών με την ηπειρωτική Ελλάδα. Προς αυτή την κατεύθυνση, αγόρασε μικρά αεροσκάφη τα οποία έχουν εύκολη πρόσβαση σε κάθε Ελληνικό μικρό αεροδρόμιο. Μεταξύ 2000 και 2001, η Αεροπλοΐα μίσθωσε και τα πρώτα της αεροσκάφη τύπου τζετ, βάσει των οποίων ξεκίνησε τις πτήσεις προς το εξωτερικό, με έδρα την Θεσσαλονίκη. Σήμερα η δυναμική της Αεροπλοΐας αγγίζει περίπου τα 2 εκατ. επιβάτες ετησίως με την πληρότητα περίπου 75%, προσφέροντας ταυτόχρονα και την δυνατότητα πτήσεων τσάρτερ κατόπιν αιτήματος.

Η Αεροπλοΐα έχει 21 αεροσκάφη στην κατοχή της, τα 18 εκ των οποίων, είναι ιδιόκτητα. Και με αυτά, εκτελεί σε πανελλαδική εμβέλεια πτήσεις σε περίπου 25 προορισμούς.

Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές ξεκίνησαν να λειτουργούν τον Δεκέμβριο του 2004 με στόχο να αντικαταστήσουν τη ζημιογόνο Ολυμπιακή Αεροπορία αλλάζοντας το παρελθόν, προκειμένου να αναπτυχθούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και να

αποκτήσουν κέρδη. Εντούτοις, από τον πρώτο όμως χρόνο λειτουργίας η νέα εταιρία εμφάνισε ζημιές 87 εκατ. ευρώ ξεπερνώντας τα επόμενα έτη, τα 110 εκατ. ευρώ.

(<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=174272&ct=3..09/07/09>).

Μακεδονικές Αερογραμμές

Οι Μακεδονικές Αερογραμμές, είναι θυγατρική εταιρία της Ολυμπιακής Αεροπορίας, με έτος ίδρυσης το 1992, με τις πρώτες πτήσεις της εταιρίας να πραγματοποιούνται το 1998 με παλαιά αεροσκάφη τύπου της Ολυμπιακής Αεροπορίας. Οι Μακεδονικές Αερογραμμές απέκτησαν το 1999 τα δύο πρώτα αεροσκάφη τους τα οποία ήταν μισθωμένα, με τα οποία εκτελούν πτήσεις τσάρτερ, μεταξύ των Ελληνικών νησιών με Ευρωπαϊκούς προορισμούς. Οι Μακεδονικές Αερογραμμές έχουν συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με μεγάλους τουριστικούς πράκτορες σε όλη την Ευρώπη, ενώ την συντήρηση των αεροσκαφών της, έχει αναλάβει την τεχνική βάση της Ολυμπιακής.

Νέα Ολυμπιακή-MIG

Μετά την εξαγορά, θα δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην απόκτηση νέων αεροσκαφών, στις συνεργασίες με αραβικές και ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες προκειμένου να αναβαθμιστεί η πρώτη θέση σε θέση πολυτελείας. Η MIG θα ξεκινήσει άμεσα την διαδικασία προμήθειας 10 νέων αεροσκαφών, προκειμένου να ανανεωθεί ο στόλος των 27 αεροσκαφών της εταιρίας, ώστε να εξυπηρετηθεί το βασικό δίκτυο των πτήσεων τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, όπου θα γίνουν αναδιαρθρώσεις και νέοι προορισμοί. Η MIG ήδη αναζητά αεροσκάφη μεταχειρισμένα και καινούργια προκειμένου να ενισχύσει τον στόλο της, δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλη διαθεσιμότητα αεροσκαφών λόγω των ακυρώσεων παραγγελιών από άλλες αεροπορικές εταιρίες, δεδομένης της κρίσης.

Βεβαίως η νέα εταιρία η οποία θα αντικαταστήσει την ΟΑ, θα είναι μικρότερη, δεδομένου ότι οι πτήσεις της θα καλύπτουν μόλις το 65% των δρομολογίων που εκτελούν σήμερα οι Ολυμπιακές Αερογραμμές. Επίσης, θα διατηρηθεί το ίδιο όνομα (Olympic) καθώς και το σήμα των έξι κύκλων, ενώ η νέα εταιρία θα έχει δρομολόγια σε όλη την Ελλάδα, αναπτύσσοντας μια επιθετική στρατηγική για το εσωτερικό της χώρας ώστε να αναστραφεί η καθοδική πορεία της ΟΑ σε σχέση με τον άμεσο ανταγωνιστή, την Aegean Airlines, ενώ για το εξωτερικό, θα ισχύσουν θα οι περισσότεροι προορισμοί που καλύπτει μέχρι σήμερα. Μία ακόμη ριζική αλλαγή, αφορά στις αλλαγές που θα υπάρξουν στον σχεδιασμό των πτήσεων εξωτερικού δεδομένου ότι η πλειοψηφία τους είναι ζημιογόνοι, ενώ παράλληλα, θα δοθεί έμφαση στην συνέπεια και την ακρίβεια στους χρόνους των πτήσεων ώστε να

αλλάξει η κακή εικόνα της ΟΑ εξαιτίας των καθυστερήσεων. Η εταιρεία Πάνθεον θα αποτελέσει την κινητήριο δύναμη προκειμένου να οργανωθεί και να ορθοποδήσει η νέα εταιρία, έχοντας μία κοινή πορεία με την προηγούμενη κατάσταση, δηλαδή τις Ολυμπιακές Αερογραμμές μέχρι να γίνει η συγχώνευση των περιουσιακών στοιχείων της ΟΑ. Αυτό το διάστημα υπολογίζεται σε περίπου πέντε μήνες (<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=19&artId=281164&dt,> 31/07/2009)

Οι αλλαγές θα επεκταθούν σε όλους τους τομείς, ξεκινώντας από τους επιβάτες που είναι άλλωστε και ο βασικότερος κινητήριος μοχλός κάθε επιχείρησης. Οι πελάτες της νέας Ολυμπιακής, θα αντιληφθούν σταδιακά τις αλλαγές τόσο σε επίπεδο αεροσκάφους, όσο και σε επίπεδο εξυπηρέτησης.

Όσον αφορά στην τιμολογιακή πολιτική, θα καθορίζεται από τη διοίκηση της κάθε εταιρίας, εντούτοις, προετοιμάζονται μεγάλες προσφορές στις τιμές των εισιτηρίων, σε συνδυασμό με την ακρίβεια και τη συνέπεια των δρομολογίων, ενώ θα υπάρξει έντονη διαφημιστική καμπάνια τόσο στην Ελλάδα, όσο και στο εξωτερικό.

Οι νέες ΟΑ, θα αρχίσουν να λειτουργούν υπό το νέο καθεστώς διοίκησης το αργότερο ως τις 30 Σεπτεμβρίου 2009, βάσει της προθεσμίας ολοκλήρωσης της μεταβατικής περιόδου.

Δεδομένου ότι η Ολυμπιακή, αντιμετωπίζει μεγάλο πρόβλημα ανταγωνιστικότητας, κυρίως εξαιτίας της Aegean Airlines, βασικός στόχος της νέας Ολυμπιακής είναι να ξαναγεννηθεί από τις στάχτες της, καθιστώντας την ως ένα σύγχρονο αξιόπιστο και αξιόπιστο αερομεταφορέα.

(<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=259478.>, 02/08/09).

3.8 Ανάλυση του ανταγωνισμού βάσει του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων (Porter)

Ø Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, στον κλάδο των αεροπορικών εταιριών, ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η διαφοροποίηση της υπηρεσίας που παρέχεται στους πελάτες. Έτσι, η Aegean Airlines προσφέρει μεγαλύτερη άνεση στους επιβάτες της κατά τη διάρκεια των πτήσεων, διότι, όπως προαναφέρθηκε, τα αεροσκάφη της έχουν λιγότερες θέσεις επιβατών από το συνηθισμένο, όταν παρέχει 100 θέσεις αντί για 117, συνεπώς, τόσο το μέγεθος των καθισμάτων όσο και η απόσταση μεταξύ τους είναι μεγαλύτερη. Μία ακόμη

διαφοροποίηση υπάρχει και στις θέσεις του αεροσκάφους, δεδομένου ότι υπάρχει η και η Business Class και η οικονομική θέση. Η Aegean διαφοροποιείται επειδή παρέχει τη θέση Business Class και σε πτήσεις εσωτερικού και σε εξωτερικού, με αποτέλεσμα να αποτελούν σημαντικό παράγοντα προτίμησης του καταναλωτών. Αναλυτικότερα, απεικονίζεται στον κάτωθι πίνακα, ο αριθμός των θέσεων, ανά αεροπορική εταιρία.

Πίνακας 4: Σύνολο Θέσεων ανά Αεροπορική Εταιρία.

Αεροπορική Εταιρία	Σύνολο Θέσεων
Aegean Airways	100
Ολυμπιακή Αεροπορική Εταιρία	150
British Airways	141
Lufthansa	141

Ø Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Οι προμηθευτές στην προκειμένη περίπτωση είναι τα κανάλια διανομής τα οποία προμηθεύουν τους πελάτες, με τα αεροπορικά εισιτήρια. Το αεροπορικό εισιτήριο διατίθεται είτε από τις αεροπορικές εταιρίες απευθείας στο κοινό είτε μέσω πρακτόρων και μεσαζόντων, που είναι και ο βασικότερος τρόπος διακίνησης της πλειοψηφίας των εισιτηρίων τόσο για την Ελλάδα που είναι το 85% του συνόλου αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στην Ελλάδα υπάρχουν περίπου 320 ταξιδιωτικά πρακτορεία με το σήμα IATA, το 20% των οποίων διακινεί το 75% του συνολικού τζίρου, ενώ τα πέντε πρώτα σε πωλήσεις ελέγχουν το ¼ των συνολικών πωλήσεων. Επιπροσθέτως, υπάρχουν περίπου 3.500 ταξιδιωτικά γραφεία «μη IATA» .

Η πώληση των αεροπορικών εισιτηρίων, γίνεται από τους πράκτορες με την βοήθεια μεγάλων συστημάτων κρατήσεων θέσεων στα οποία συμμετέχουν οι αεροπορικές εταιρείες. Μέσω αυτών των συστημάτων, οι πράκτορες έχουν πρόσβαση στην παγκόσμια αγορά αεροπορικών πτήσεων για δρομολόγια, τιμές όρους εισιτηρίων,

αλλά και υπηρεσίες σχετικά με τον τουρισμό και τις διακοπές. Η εμφάνιση των συστημάτων αυτών δημιούργησε μεγάλη ανησυχία από την πλευρά των αεροπορικών εταιριών σχετικά με τον αθέμιτο ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να εκδίδονται κανόνες πρακτικής κατά καιρούς.

Τα μεγαλύτερα συστήματα κράτησης αεροπορικών εταιριών, σε παγκόσμιο επίπεδο είναι τα εξής:

- Το Sabre της American Airlines.
- Το Galileo International, στο οποίο κύριοι μέτοχοι είναι οι British Airways, KLM, Alitalia, Swissair, Austrian, Air portugal, United και USAir, Ολυμπιακή και Aegean.
- Το Amadeus στο οποίο συμμετέχουν οι Air France, Lufthansa, Iberia και Sabena.
- Το Worldspan των TWA και Delta.

Ø Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:

Βάσει της ανάπτυξης των συστημάτων κράτησης αεροπορικών εισιτηρίων, τα οποία διανέμονται σε παγκόσμιο επίπεδο, είναι γεγονός ότι η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί σημαντικά διότι μπορούν να πραγματοποιούν εύκολα έρευνα αγοράς, γνωρίζοντας το καλύτερο πακέτο που προσφέρεται στην παγκόσμια αγορά τη συγκεκριμένη στιγμή που κάνουν την σχετική αναζήτηση. Επίσης, ο πελάτης συγκεντρώνει μία σειρά από χρήσιμες πληροφορίες, τις τιμές και τους όρους των εισιτηρίων, την ώρα αναχώρησης, την πιθανότητα ύπαρξης ενδιάμεσων σταθμών, καθώς ακόμη τα τουριστικά καταλύματα, τις υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων, τις ψυχαγωγικές δραστηριότητες και οποιαδήποτε άλλη σχετική πληροφορία.

Ø Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.

Ο ανταγωνισμός στα αεροπορικά εισιτήρια είναι σημαντικός και αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης τους, δεδομένου ότι επηρεάζονται από τις τιμές των ανταγωνιστικών μεταφορικών μέσων, όπως είναι τα τρένα υψηλής ταχύτητας, τα πλοία, τα super fast ferries και άλλα εναλλακτικά μέσα μεταφοράς τα οποία δίνουν την δυνατότητα στον πελάτη να αποκτήσει και άλλη επιλογή. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι αεροπορικές εταιρίες, αντιδρώντας, μειώνουν τις τιμές τους ή κάνουν προσφορές, προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές που για οικονομικούς λόγους προτιμούν τα υποκατάστατα προϊόντα. Προς αυτή την

κατεύθυνση, η Aegean, προσφέρει συγκεκριμένα εισιτήρια για περιορισμένο χρονικό διάστημα και για συγκεκριμένο αριθμό πτήσεων, με στόχο την προσέλκυση του καταναλωτικού κοινού.

Ø Ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου:

Ο βασικός ανταγωνισμός του κλάδου στην Ελληνική αγορά, αποτελείται από τις Ολυμπιακές Αερογραμμές, που ως γνωστόν, αποτελούσε μονοπώλιο στις Ελληνικές αερομεταφορές για περισσότερο από 40 χρόνια, ενώ η Aegean Airlines. Η εν λόγω εταιρία, αν και ιδρύθηκε μόλις το 1999, κατάφερε σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα να ανταγωνίζεται τον Ολυμπιακό Αερομεταφορέα, αποσπώντας σχεδόν το 50% του μεριδίου αγοράς για τις εσωτερικές πτήσεις. Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές, αποτελούν εκτός από εθνικό Αερομεταφορέα, αεροπορική εταιρία διεθνούς βεληνεκούς δεδομένου ότι έχει τακτικές πτήσεις με μεγάλη δραστηριότητα στο εσωτερικό της χώρας. Η Ολυμπιακή Αεροπορία έχει εκτεταμένο διεθνές και δίκτυο εσωτερικού, δεδομένου ότι εξυπηρετεί πάνω από 40 μέρη στην ηπειρωτική και νησιωτική χώρα. εν αντιθέσει με άλλους εθνικούς αερομεταφορείς του ίδιου βεληνεκούς, όπως είναι η Sabena και η Air Portugal.

Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια εντοπίστηκαν κρίσεις στον κλάδο των αερομεταφορών, όπως είναι ο πόλεμος στο Ιράκ, το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου, οι αεροπειρατείες, η αμφισβητούμενη ασφάλεια των πτήσεων καθώς και η κρίση στο εσωτερικό περιβάλλον της Ο.Α. με αποτέλεσμα να υπάρχει στασιμότητα. Αυτή είναι η αιτία που οδηγήθηκε η Ο.Α. στην ιδιωτικοποίηση, προκειμένου να επιβιώσει.. Άλλες ιδιωτικές αεροπορικές εταιρίες όπως η Air Greece, η VENUS και η CRONUS, ναι μεν ξεκίνησαν την λειτουργία τους χωρίς να επιτύχουν την ανάπτυξη των Aegean Airlines και Ολυμπιακών Αερογραμμών, με αποτέλεσμα είτε να κλείσουν είτε συγχωνεύθηκαν, όπως έγινε στην περίπτωση της Aegean με την CRONUS.

Σε διεθνές επίπεδο, βασικοί ανταγωνιστές της Ολυμπιακής Αεροπορίας και της Aegean Airlines είναι οι γνωστές αεροπορικές εταιρίες, διεθνούς βεληνεκούς όπως η Lufthansa, η British Airways και η Air France, που έχουν σημαντικά διηπειρωτικά δίκτυα, αλλά και άλλες εταιρίες, όπως η KLM, η TAP Air Portugal, η SAS, η Austrian.

Ø Σύγκριση μεταξύ Aegean Airlines και Ολυμπιακής.

Το 2008 η Aegean Airlines κατέλαβε για πρώτη φορά την πρώτη θέση, ξεπερνώντας την ΟΑ δεδομένου ότι μετέφερε 5,9 εκατομμύρια επιβάτες έναντι 5,2 εκατομμυρίων

επιβατών των ΟΑ. Όσον αφορά στο εσωτερικό δίκτυο, η Aegean Airlines κατέχει επίσης, την πρώτη θέση, επιτυγχάνοντας αύξηση 9% σε σχέση με το 2007, μεταφέροντας 3,7 εκατομμύρια επιβάτες. Αντίστοιχα, οι Ολυμπιακές Αερογραμμές διακίνησαν 2,8 εκατ. επιβάτες, σημειώνοντας πτώση 13,7%. Στο δίκτυο εξωτερικού η Aegean παρουσίασε αύξηση ύψους 24%, μεταφέροντας 2,3 εκατομμύρια επιβάτες., εν αντιθέσει με τις ΟΑ , οι οποίες σημείωσαν μείωση 8,2%, μεταφέροντας 2,5 εκατ. επιβάτες.

Αναλυτικότερα, η πλειοψηφία των προορισμών εξωτερικού, 36 από τους 40, της Ολυμπιακής είναι ζημιογόνοι. Μάλιστα παρά το ότι τα δρομολόγια Αθήνα - Νέα Υόρκη και Αθήνα- Μόντρεαλ- Τορόντο, έχουν μεγάλη πληρότητα, παρουσιάζουν ετήσια ζημιά άνω των 12 εκατ. ευρώ ο κάθε προορισμός. Οι προορισμοί που εμφάνισαν κέρδη κατά το 2007, ήταν τα δρομολόγια Αθήνα - Κωνσταντινούπολη, Τελ Αβίβ και Κάιρο. Μεταξύ των ζημιογόνων γραμμών, τις λιγότερες απώλειες παρουσίασε η γραμμή Αθήνα- Τίρανα- Αθήνα, με 241 ευρώ ζημιά ανά δρομολόγιο, κατά το 2007. Όσον αφορά στους προορισμούς εσωτερικού, από το σύνολο των 62 γραμμών που καλύπτουν οι Ολυμπιακές Αερογραμμές με τακτικά δρομολόγια οι 44 είναι κερδοφόρες για το 2007, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται και τα 34 των άγονων γραμμών τα οποία επιδοτούνται, όπως προβλέπει η νομοθεσία.

Τα 18 από τα 28 μη επιδοτούμενα δρομολόγια εσωτερικού εμφανίζουν ζημιές ύψους 7,1 εκατ. ευρώ, ενώ το κέρδος των 10 κερδοφόρων δρομολογίων του εσωτερικού ήταν περίπου 5,9 εκατ. ευρώ. Εντυπωσιακό, άξιο ανάλυσης είναι το γεγονός ότι βάσει στοιχείων, ζημιογόνα είναι δρομολόγια με ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση, όπως το Αθήνα Θεσσαλονίκη και Αθήνα- Κέρκυρα.

(<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=259480&ct=16&dt>, 15/03/2009)

Ø Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (strategic groups)

Η τμηματοποίηση της αγοράς των αερομεταφορέων γίνεται με διάφορα κριτήρια όπως:

1. *Ο σκοπός του ταξιδιού:* εάν είναι επαγγελματικός, αναψυχής, σπουδές, λόγοι υγείας και άλλοι.
2. *Η συχνότητα των ταξιδιών:* εάν είναι συχνοί ή μη συχνοί χρήστες των αεροπορικών ταξιδιών.
3. *Ο αριθμός των ατόμων που μετακινούνται μαζί:* εάν είναι ατομικό, οικογενειακό ή ακόμη και ταξιδιωτικό group.

Οι επιβάτες αντιμετωπίζονται διαφορετικά, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τους ως καταναλωτές, συνεπώς, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται διαφορετικά τόσο στη τιμή όσο και στους όρους του αεροπορικού εισιτηρίου.

Στα πλαίσια αυτής της διαφοροποίησης των αναγκών των καταναλωτών, είναι η δημιουργία των θέσεων business class και οικονομικής, δεδομένου ότι οι αεροπορικές εταιρίες δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν με τον ίδιο τρόπο ένα ανώτατο στέλεχος επιχείρησης που ταξιδεύει πολύ συχνά με έναν επιβάτη, ο οποίος δεν χρησιμοποιεί τόσο συχνά και συνήθως για λόγους αναψυχής. Απόρροια του παραπάνω είναι τόσο η δημιουργία διαφόρων πακέτων προσφορών, τύπου Miles & Bonus, όσο και οι εξειδικευμένες παρεχόμενες υπηρεσίες προς τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Ø Εσωτερικό Περιβάλλον της Aegean Airlines

Δομή

Ιδιοκτήτης της αεροπορικής εταιρίας είναι ο κ. Βασιλάκης, ως πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Aegean Airlines. Προκειμένου να ληφθούν στρατηγικής σημασίας αποφάσεις συμμετέχουν εκτός από υψηλόβαθμα στελέχη και εταιρίες εξειδικευμένων συμβούλων, που συμβάλλουν ενεργά ώστε να ληφθούν οι αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και να εφαρμοστούν οι κατάλληλες τεχνικές.

Κουλτούρα

Βασικός στόχος της διοίκησης της Aegean Airlines, είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η δημιουργία προστιθέμενης αξίας στις υπηρεσίες που προσφέρονται.

Πόροι και θεμελιώδεις ικανότητες

Η Aegean Airlines μετά από δέκα χρόνια επιτυχημένης λειτουργίας της διαθέτει υλικούς και άυλους πόρους, οδηγώντας την σε μια σταθερά ανοδική πορεία.

Υλικοί Πόροι: Η χρηματοοικονομική βάση της επιχείρησης είναι ισχυρή, διότι βασίζεται στην ευρωστία των επιμέρους εταιριών με βασικό μέτοχο τον όμιλο Βασιλάκη.

Οργανωτικοί πόροι: Η Aegean Airlines έχει δημιουργήσει μια πολύ ισχυρή οργανωτική δομή με στελέχη, τα οποία διαθέτουν εμπειρία σε θέματα στρατηγικής και διοίκησης.

Τεχνολογικοί πόροι: Η Aegean Airlines διαθέτει ένα νέο και σύγχρονο στόλο με ολοκαίνουργια αεροσκάφη της τελευταίας δεκαετίας καθώς και προηγμένα συστήματα ασφαλείας και πλοήγησης τα οποία υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της νομοθεσίας.

Πόροι Καινοτομίας: Η Aegean Airlines εισάγει τεχνολογικές καινοτομίες στην Ελληνική αγορά αερομεταφορών, με προτεραιότητα στα θέματα ασφάλειας και εξυπηρέτησης. Ειδικότερα, στον τομέα της ασφάλειας, τα συστήματα που εφάρμοσε για τον στόλο της είναι το Ψηφιακό Σύστημα Πλοήγησης, το Ενισχυμένο Σύστημα Προσεγγίσεων Εδάφους και το Σύστημα Προειδοποίησης και αποφυγής Εναέριων Συγκρούσεων. Άλλες καινοτομίες αφορούν στον αριθμό των θέσεων επιβατών που είναι μόλις 100 θέσεις αντί των συνηθισμένων 117 θέσεων των ανταγωνιστικών αεροπορικών εταιριών. Επιπροσθέτως, άλλες καινοτομίες αφορούν στην εξυπηρέτηση και ειδικότερα την δημιουργία της business class για τις πτήσεις εσωτερικού καθώς και η ηλεκτρονική κράτηση εισιτηρίων.

Φήμη: Η Aegean μέρα με τη μέρα έχει καταφέρει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να τους διατηρήσει πιστούς σ' αυτή. Στη βελτίωση της εικόνας της και στη σύνδεση του ονόματός της με την ασφάλεια και την εξυπηρέτηση, σημαντικό ρόλο παίζουν οι τιμητικές διακρίσεις που έχει πάρει η εταιρεία, όπως το βραβείο ERA, ως η τρίτη καλύτερη αεροπορική εταιρεία για το 2000 και η τιμητική διάκριση από το Παγκόσμιο Ίδρυμα Ασφάλειας Πτήσεων.

Οι πόροι που οδηγούν την Aegean Airlines, σε θεμελιώδεις ικανότητες, ικανότητες δηλαδή που την κάνουν να διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες του κλάδου, όπως είναι η Ολυμπιακή Αεροπορία, αυξάνοντας την προστιθέμενη αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, ενώ ταυτόχρονα της δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά των αερομεταφορών.

3.9 Αποστολή-Όραμα της Aegean Airlines.

Η αποστολή της συγκεκριμένης εταιρίας είναι η εξασφάλιση της συνέπειας στα δρομολόγια των πτήσεων, γενικότερα η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μέσω της συνεχούς βελτίωσης των προσφερόμενων υπηρεσιών, η επέκταση και κάλυψη του δικτύου της, ταυτόχρονα με την λεπτομερή συντήρηση του αεροπορικού της στόλου. Στόχος της είναι η ικανοποίηση των πελατών της μέσω της αυξημένης αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης που θα δημιουργήσει, μέσω των αξιών της.

Βάσει των παραπάνω, προτεραιότητα της Aegean Airlines είναι η άνεση, η ακρίβεια και η ασφάλεια των πτήσεων, μέσω της άψογης εξυπηρέτησης των επιβατών. Επιπροσθέτως, η Aegean θεωρείται πρωτοποριακή και καινοτομική, διότι η επιτυχία της μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της συνεχούς ανάπτυξης του δικτύου, της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες της καθώς και

της σχολαστικής συντήρησης των αεροσκαφών της, προσφέροντας ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά.

3.10 Ο στόχος της Aegean Airlines.

Ως βασικές προτεραιότητες της εν λόγω εταιρίας, είναι η λέξη "ασφάλεια" η οποία αποκτά ολοένα και μεγαλύτερο νόημα ύστερα από τα τελευταία τρομοκρατικά χτυπήματα, τα οποία πολύ συχνά, επικεντρώνονται σε χώρους αεροδρομίων ή σε πτήσεις αεροπορικών εταιριών. Επίσης, άλλοι στόχοι είναι η ακρίβεια των πτήσεων, η άνεση κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, δυο χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν κινητήριο δύναμη της Aegean δεδομένου ότι η εταιρία δίνει βαρύτητα στην ανάπτυξη της business class, ένα στόχο στον οποίο δίνει άμεση προτεραιότητα.

3.11.S.W.O.T. Aegean Airlines.

Δυνατά Σημεία.

Ισχυρή Χρηματοοικονομική Βάση: Η εν λόγω εταιρία στηρίζεται σε ισχυρές χρηματοοικονομικές βάσεις, δεδομένου ότι η μετοχική της σύνθεση αποτελείται από έναν σύνολο εταιριών με βασικό μέτοχο τον όμιλο Βασιλάκη. Αναλυτικότερα, η μετοχική σύνθεση της Aegean Airlines αποτελείται από συγκεκριμένες εταιρίες του Ομίλου Βασιλάκη, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της ελληνικής οικονομίας. (<http://www.aegeanair.com>, 15/07/09).

Αναλυτικότερα:

§ Όμιλος Βασιλάκη, με πρόεδρο τον Θεόδωρο Βασιλάκη ο οποίος είναι και αντιπρόεδρος της Autohellas θυγατρικής της Hertz η οποία συνεργάζεται με την Aegean για τις προσφορές της Business class.

§ Ναυτιλιακός Όμιλος Λασκαρίδη, που κατείχε το 54% των στόχων της Cronus Airlines πριν συγχωνευτεί με την Aegean.

§ A&N Συμυδαλάς, οι οποίοι ήταν'το 1987, οι ιδρυτές της Αεροπορίας Αιγαίου ή της σημερινής Aegean Airlines .

§ Μινωικές Γραμμές ANE που κατείχαν το 51% των μετοχών της Air Greece όταν υπέγραψε στρατηγική συμμαχία και απορροφήθηκε από την Aegean.

§ Όμιλος Εταιριών Τράπεζας Πειραιώς.

§ Όμιλος Δαβίδ.

§ Όμιλος Ιωάννου.

§ Όμιλος Κωνσταντακόπουλου.

Ο επαναπροσδιορισμός μιας επιχείρησης η οποία κρίνεται ως ανταγωνιστική της Ολυμπιακής σε μία δύσκολη αγορά, όπως είναι η Ελληνική, απαιτεί εκτός από μεγάλα κεφάλαια και προσωπικό που έχει την ικανότητα να επενδύσει με δεδομένο χρονικό ορίζοντα και με αποδόσεις κεφαλαίων που δεν είναι άμεσες. Πρόκειται για μία αντίληψη την οποία εστερνίζονται σημαντικοί επιχειρηματίες σχετικά με την Aegean .

Εισαγωγή Καινοτομιών: Οι καινοτομίες αποτελούν βασικό κομμάτι στην Ελληνική αγορά αερομεταφορών και ειδικότερα για την Aegean, αφορούν στον τομέα της ασφάλειας και της εξυπηρέτησης.

Ειδικότερα,

- **Στον τομέα της ασφάλειας**

Η ασφάλεια, όπως προαναφέρθηκε περιλαμβάνει μεταξύ άλλων, την υιοθέτηση προηγμένης τεχνολογίας αεροσκαφών, με συστήματα όπως είναι το TCAS, δηλαδή το Σύστημα Προειδοποίησης και Αποφυγής Εναέριων Συγκρούσεων, το EGPWS , που αφορά στο Ενισχυμένο Σύστημα Προειδοποίησης Προσεγγίσεων Εδάφους και το DFGS , που είναι Ψηφιακό Σύστημα Πλοήγησης.

Επίσης, εφαρμόζονται εξελιγμένες διαδικασίες για τον θάλαμο διακυβέρνησης, όπως συνίσταται από την Πανευρωπαϊκή Κοινή Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

Εκτός από την ασφάλεια, υπάρχει και ο τομέας της εξυπηρέτησης, στον οποίο η εν λόγω εταιρία επικεντρώθηκε προκειμένου να προσφέρει μία σειρά καινοτομικών υπηρεσιών, μέσω της Business Class στις γραμμές εσωτερικού, των συμφωνιών με διεθνείς εταιρίες, ώστε ο επιβάτης να μπορεί να ταξιδέψει με ένα εισιτήριο χωρίς κάποιο ενδιάμεσο σταθμό, με στόχο την διευκόλυνσή του,.. Επίσης, η δημιουργία ενιαίας γραμμής κρατήσεων θέσεων, για όλη την Ελλάδα, χωρίς χρέωση και ταυτόχρονα, η υπηρεσία παράδοσης στο σπίτι των εισιτηρίων με πολύ μικρή χρέωση. Ένα ακόμη σημαντικό δυνατό σημείο της εν λόγω αεροπορικής εταιρίας, αφορά στην δυνατότητα της on line κράτησης εισιτηρίων στις πτήσεις εσωτερικού και εξωτερικού καθώς και η θέσπιση του προγράμματος μιλίων "Miles& Bonus", που προσφέρει Bonus ανάλογα με την συχνότητα ταξιδιών, προσελκύοντας περισσότερους πελάτες.

Σύγχρονος Στόλος: Ο στόλος της Aegean αποτελείται από καινούργια, τεχνολογικά προηγμένα αεροσκάφη ,μερικά εκ των οποίων, αποκτήθηκαν μέσω των συγχωνεύσεων με τις Air Greece και Cronus, σε αντίθεση με τα αεροσκάφη της Ολυμπιακής Αεροπορίας , τα οποία έχουν πολύ μεγαλύτερο χρόνο ζωής.

Πλεονεκτήματα Κόστους με οικονομίες κλίμακας.: Σε αυτό το σημείο, η εν λόγω αεροπορική εταιρία επιτυγχάνει σημαντικές οικονομίες κλίμακας, δεδομένου ότι υπάρχει ένας όμιλος, ο οποίος επιτυγχάνει καλύτερα κόστη και καλύτερες συνέργιες, σε επίπεδο προσωπικού, εμπειρίας και δραστηριοτήτων, μεταξύ των εταιριών του. Οι οικονομίες κλίμακας μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ειδικότερα σε σύγκριση με την Ολυμπιακή Αεροπορία της οποίας οι μισθοί του προσωπικού και των παροχών, ξεπερνούν το 40% του συνολικού κόστους.

Ακρίβεια Πτήσεων: Η συνέπεια της εταιρίας αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα για την αξιοπιστία της στον πελάτη, θέτοντας στις προτεραιότητές της την ακρίβεια στις αναχωρήσεις και αφίξεις των πτήσεων. Βάσει της ακρίβειας των πτήσεων, δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για την καλύτερη προσέγγιση του κοινού στόχου που έχει υψηλές απαιτήσεις, όπως είναι η συνέπεια και η έλλειψη καθυστερήσεων. Το συγκεκριμένο κοινό είναι στελέχη επιχειρήσεων, το οποίο είναι επικεντρωμένο στη συνέπεια και την αξιοπιστία. Σε ένδειξη του πόσο σημαντικά αντιμετωπίζει το θέμα της συνέπειας η εν λόγω εταιρία, προσφέρει στους πελάτες business class, ένα εισιτήριο εσωτερικού δωρεάν, εάν η πτήση καθυστερήσει πάνω από μία ώρα.

Τιμητικές Διακρίσεις -Ισχυρό όνομα: Οι τιμητικές διακρίσεις που λαμβάνει κάθε μία επιχείρηση, δημιουργούν μία θετική εικόνα για την εταιρία, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Τέτοιου είδους διακρίσεις της Aegean αφορούν:

1. Την βράβευση τον Οκτώβριο 2000, από τον Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Εταιριών .Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα σημαντικό σύνδεσμο, ο οποίος εκπροσωπεί ένα πανευρωπαϊκό δίκτυο 83 αεροπορικών εταιριών, 43 αεροδρομίων και 110 εταιριών που ασχολούνται με αερομεταφορές.
2. Τιμητική διάκριση από το Παγκόσμιο Ίδρυμα Ασφάλειας Πτήσεων .

Διεθνείς Συνεργασίες.: Η Aegean έχει συνάψει συμφωνίες με διεθνείς αεροπορικές εταιρίες παρέχοντας στους πελάτες της, να ταξιδεύει στο εσωτερικό και εξωτερικό με ένα μόνο εισιτήριο. Παραδείγματα συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών, είναι η Alitalia, Air Europe, Saudi Arabian, Lufthansa και άλλες πολλές.

Αδύνατα Σημεία.

Ασαφής Στρατηγική Κατεύθυνση. Η διαδικασία εξαγοράς της Ολυμπιακής, τα τελευταία χρόνια, δημιούργησε πρόβλημα τόσο στην Aegean όσο και στις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες, δεδομένου ότι υπήρχε αδυναμία χάραξης μακροχρόνιας επενδυτικής πολιτικής εξαιτίας της αβεβαιότητας που δημιουργήθηκε στον συγκεκριμένο κλάδο.

Έλλειψη κάθετης ολοκλήρωσης. Η εν λόγω αεροπορική εταιρία, δεν είχε κάθετη ολοκληρωμένη στρατηγική, σε αντίθεση με την Ολυμπιακή. Χαρακτηριστικά, αξίζει να αναφερθεί ότι η Ολυμπιακή, πριν την εξαγορά της, διέθετε, μεταξύ άλλων τις θυγατρικές Olympic Fuel Company A.E που τροφοδοτεί με καύσιμα όλα τα σκάφη του ομίλου, την Olympic Catering A.E για τροφοδοσία επιβατών, την Galileo Hellas A.E την εθνική εταιρία διανομής της Galileo International , και την Olympic In-to-Plane Company A.E εταιρία παροχής ανεφοδιασμού. Μάλιστα, κατόπιν της άρσης του μονοπωλίου εξυπηρέτησης ξένων αεροπορικών εταιριών από την Ολυμπιακή η έλλειψη κάθετης ολοκλήρωσης "προς τα εμπρός" αποτέλεσε ένα σημαντικό μειονέκτημα για την Aegean , η οποία αυξάνει τη δύναμη των προμηθευτών της.

Περιορισμένες πτήσεις στο ευρωπαϊκό δίκτυο. Οι προορισμοί τους οποίους καλύπτει στο εξωτερικό η Aegean είναι μεταξύ άλλων η Ρώμη, το Μόναχο, το Ντυσσελντορφ και η Στουτγκάρδη

Προβλήματα εποχικότητας - νησιά. Η Aegean στηρίζεται κυρίως στις πτήσεις του εσωτερικού ενισχύοντας το δίκτυο της, με ένα μεγάλο αριθμό εσωτερικών προορισμών, οι οποίοι υπόκεινται σε μεγάλες διακυμάνσεις της ζήτησης λόγω εποχικότητας, ειδικότερα, όσον αφορά στα νησιά των οποίων η ζήτηση κορυφώνεται το καλοκαίρι και μειώνεται τον χειμώνα..

Συγκέντρωση στην κίνηση επιβατών: Η Aegean έχει επικεντρωθεί στην μεταφορά επιβατών παραβλέποντας την αντίστοιχη μεταφορά εμπορευμάτων, βάσει της οποίας, θα επέκτεινε τόσο την γραμμή προϊόντος όσο και τις δραστηριότητες της. Η εναέρια μετακίνηση εμπορευμάτων δεν παρουσιάζει εποχικότητα.

Ένταξη σε κάποια διεθνή στρατηγική συμμαχία: Οι στρατηγικές συμμαχίες διαμορφώνουν το σκηνικό των αεροπορικών εταιριών σε διεθνές επίπεδο.

Επέκταση προορισμών: η Aegean έχει στα μελλοντικά της σχέδια την επέκταση της σε διάφορους προορισμούς τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό.

Προσέγγιση νέων τμημάτων αγοράς: Προκειμένου πολλές αεροπορικές επιχειρήσεις να προσεγγίσουν νέα τμήματα αγοράς, δημιουργούν νέες προσφορές, όπως η δημιουργία ειδικών ναύλων για φοιτητές και σπουδαστές ειδικά για τους πιο δημοφιλή προορισμούς, όπως Λονδίνο, Ιταλία. Επίσης, παρέχουν και άλλες προσφορές, μέσω της δημιουργίας "οικογενειακού εισιτηρίου", προσφορά ιδιαίτερα ελκυστική για οικογένειες. Η Aegean, σε αυτά τα πλαίσια, έχει δημιουργήσει το πρόγραμμα Customer Loyalty Program.

Απειλές.

Παγκόσμια κρίση των αερομεταφορών. Πρόκειται για μία κρίση η οποία απειλεί όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικότερα, η κρίση που έχουν υποστεί οι αερομεταφορές κατά καιρούς, είτε με το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου του 2001 είτε με τις συγχωνεύσεις, τις εξαγορές και τα κλεισίματα εταιριών, όπως της Axon και την συγχώνευση της Cronus με την Aegean αλλά και τα αποτελέσματα του πολέμου του Ιράκ.

Γενικότερα, αν και η Aegean Airlines δεν έχει μείωση στην επιβατική κίνηση, εντούτοις, εντοπίζεται μία γενικότερη ύφεση, η οποία, μελλοντικά, θα πλήξει πιθανά και την ίδια.

Είσοδος ξένων ανταγωνιστών: Δεδομένου ότι βάσει ρυθμίσεων και κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν υπάρχει διαχωρισμός από θεσμικής απόψεως, μεταξύ εθνικών και κοινοτικών αερομεταφορέων, πλαίσιο το οποίο ισχύει και για τα εσωτερικά τακτικά δρομολόγια, με αποτέλεσμα οποιαδήποτε αεροπορική εταιρία να έχει το δικαίωμα εγκατάστασης, το οποίο μέχρι σήμερα δεν αποτελεί προτίμηση των διεθνών αερομεταφορέων.

Η εξαγορά της Ολυμπιακής και η εξογίανση της από τον όμιλο MIG.

Η εξαγορά της Ολυμπιακής από την MIG, αποτελεί μία σοβαρή απειλή και ριζική αλλαγή του σκηνικού της αγοράς του αερομεταφορέα.

3.12. Το συστατικό επιτυχίας της Aegean Airlines.

Η εν λόγω αεροπορική εταιρία επιχείρηση, μέσω της εξαγοράς της Air Greece, της συγχώνευσης κατά 77,5% με την Cronus, η προσπάθεια εξαγοράς του πλειοψηφικού πακέτου της Ολυμπιακής Αεροπορίας, χωρίς όμως επιτυχία, με αποτέλεσμα να επιχειρεί την οριζόντια καθετοποίηση. Η συγκεκριμένη εταιρία ήταν η μοναδική που επιβίωσε σε μία αγορά που χαρακτηρίζεται από έλλειψη επιχειρηματικών επενδύσεων και από ένα προίον το οποίο, από την φύση του, απαιτεί εγκαταστάσεις εντάσεως κεφαλαίου και μεγάλα κόστη. Βασική αιτία της επιτυχίας του ήταν ο ιδιόκτητος εξοπλισμός καθώς και αυτός που εξασφάλισαν μέσω leasing, δεδομένου ότι είχε ισχυρή χρηματοοικονομική θέση, σε αντίθεση με άλλες μικρότερες αεροπορικές εταιρίες.

3.13 Στρατηγικές ανάπτυξης της εταιρίας

Η Aegean Airlines, κατόπιν της συγχώνευσης της με την Cronus, δημιούργησε και εφάρμοσε το Customer Loyalty Program που αφορά στο πρόγραμμα αφοσίωσης των πελατών, παρέχοντας υπηρεσίες που προσθέτουν αξία, περιλαμβάνοντας τους εξής στρατηγικούς στόχους:

- Την προσέγγιση κοινού στόχου, με υψηλά εισοδήματα, σε ένα οριζόντια 5ετία.
- Την επιδίωξη αύξησης του τζίρου από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες μέσω της αύξησης του μεριδίου της business class και της αποκλειστικής κάλυψης των ταξιδιών, ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης
- Την διατήρηση των εσόδων από τους υπάρχοντες πελάτες, επιχειρώντας την διατήρηση και την αύξηση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας.

Ανάπτυξη Αγοράς

Η Aegean Airlines, εκτός από την υλοποίηση της στρατηγικής της οριζόντιας ολοκλήρωσης, επιχειρεί να «ανοίξει» νέες αγορές με την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών, όπως:

- Την επέκταση του αεροπορικού δικτύου, προκειμένου να καλύπτει πλέον τις ανάγκες νέων προορισμών, ειδικότερα προς Ευρώπη, όπως η δημιουργία δρομολογίων για Ντίσελντορφ και Στουτγάρδη, με απευθείας σύνδεση με την Αθήνα, δεδομένου ότι υπάρχει μεγάλη ζήτηση από ομογενείς Έλληνες από και προς αυτές τις πόλεις.
- Την προσπάθεια καταπολέμησης της εποχικότητας, πραγματοποιώντας πτήσεις οι οποίες συνδέουν το εξωτερικό με περιφερειακά αεροδρόμια του εσωτερικού, προκειμένου να επεκταθεί η τουριστική περίοδος και να ενισχυθεί ο χειμερινός τουρισμός.

Όσον αφορά στην οριζόντια ολοκλήρωση της εν λόγω εταιρίας, κατόπιν των συγχωνεύσεων της με τις Air Greece και Cronus, το επόμενο βήμα αποσκοπεί στην εξομάλυνση του προϊόντος όπως προέκυψε από την συνένωση αυτών των εταιριών. Βασικές προτεραιότητες της διοίκησης της εν λόγω εταιρίας, ήταν η σωστή οργάνωση της τόσο στο εσωτερικό όσο και στις σχέσεις της με τους πελάτες, η επέκταση του δικτύου, οι αγοραστικές επιλογές σχετικά με τα αεροσκάφη. Συνεπώς,

οι βασικοί στόχοι ήταν τόσο η διατήρηση και η αύξηση της ποιότητας σε σχέση με το προϊόν που προσφέρεται, όσο και της συνέπειας και της αξιοπιστίας.

Τμηματοποίηση της αγοράς του προϊόντος και αγορά στόχος της Aegean

Η τμηματοποίηση της αγοράς της Aegean Airlines, έχει πραγματοποιηθεί βάσει τριών κριτηρίων:

1. Σε γεωγραφικό επίπεδο, δεδομένου ότι το αεροπορικό προϊόν συνδέεται άμεσα με τον καθορισμό της ζήτησης, η οποία επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως η περιοχή στην οποία μένει ο πελάτης, το είδος της περιοχής, εάν είναι δηλαδή αστική, ημιαστική, αγροτική ή ακόμη και τουριστικό θέρετρο, την εποχικότητα, το μέγεθος της πόλης-προορισμού, εάν δηλαδή είναι μεγαλούπολη, νησί, ή μικρή πόλη, τον αριθμό των κατοίκων, την παρουσία του ανταγωνισμού .

Βασικός διαχωρισμός των αεροπορικών πτήσεων είναι αυτός μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού, πολύ σημαντικό για τις ελληνικές αεροπορικές εταιρίες δεδομένου ότι υπάρχουν ιδιομορφίες στην Ελληνική αγορά κύρια εξαιτίας της ύπαρξης ολιγοπωλίου καθώς και της εποχικότητας σε πολλές περιοχές, όπως είναι τα νησιά.

2. Το δεύτερο βασικό επίπεδο διαχωρισμού αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία, το εισόδημα, η οικογενειακή κατάσταση το επάγγελμα και το εισόδημα.

3. Το τρίτο κριτήριο τμηματοποίησης αφορά στη χρήση του προϊόντος, βάσει της οποίας κατηγοριοποιείται ο χρήστης του προϊόντος σε «βαρύ», ή « ελαφρύ» ανάλογα με την χρήση και την προσδοκώμενη ωφέλεια που απαιτεί από αυτό.

Η βασική κατηγοριοποίηση αφορά στη Business Class και στην Οικονομική θέση, τόσο για τις αγορές του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού.

Η Aegean επικεντρώνεται κύρια στους πελάτες της Business Class ηλικίας, κύρια 30-60 ετών. Αυτή η προτεραιότητα διαφαίνεται από διάφορους παράγοντες, όπως με την ιδιαίτερη άνεση που προσφέρει στο αεροσκάφος της, προσφέροντας ταυτόχρονα, ιδιαίτερα προνόμια στους επιβάτες που προτίμησαν την ακριβότερη θέση, ακόμη και για πτήσεις εσωτερικού. Συνέπεια της αξιοπιστίας της είναι η βαθμολόγηση της Business Class Aegean με τέσσερα αστέρια, που είναι τα αντίστοιχα με τα οποία έχει βραβευτεί η British και η Emirates .

Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών από την Aegean.

Η εν λόγω εταιρία εντόπισε πολύ σύντομα την ανάγκη μεταφοράς των ομογενών από και προς την Ελλάδα, με αποτέλεσμα να πραγματοποιεί τακτικές πτήσεις προς δημοφιλείς Ευρωπαϊκούς και Διηπειρωτικούς προορισμούς.

Στρατηγικές που εφαρμόζει η Aegean.

Ανάμεσα στις διάφορες στρατηγικές που επιχειρεί να εφαρμόσει η Aegean, προκειμένου να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι κάτωθι:

ο Στρατηγική εστίασης.

Η εν λόγω στρατηγική έχει εφαρμοστεί από την εν λόγω αεροπορική εταιρία, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην ικανοποίηση της Business class και της εξυπηρέτησης της ομογένειας.

Πιο συγκεκριμένα, καθιερώνοντας αυτή τη θέση στις πτήσεις του εσωτερικού, εντόπισε ένα κενό, καθιστώντας την ιδιαίτερα ελκυστική διότι παρείχε ιδιαίτερα προνόμια στους χρήστες της, όπως την προσφορά δωρεάν αυτοκινήτου για μια μέρα, Δεδομένου ότι η εταιρία ενοικίασης αυτοκινήτων, Hertz ανήκει στον όμιλο Βασιλάκη επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας καθώς και μια επιτυχημένη μορφή καθετοποίησης, δημιουργώντας ταυτόχρονα εμπόδια εισόδου στον ανταγωνισμό.

Όσον αφορά στην εξυπηρέτηση της ομογένειας, προκειμένου να προσεγγιστεί με επιτυχία το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, εφαρμόστηκε η στρατηγική εστίασης βασιζόμενη στην ηγεσία κόστους. Αυτό επιτεύχθηκε διότι στη συγκεκριμένη αγορά δραστηριοποιείται η Ολυμπιακή και ξένες αεροπορικές εταιρίες όπως η Lufthansa, αεροπορική εταιρία διεθνούς βεληνεκούς. Επιπροσθέτως, το κοινό-στόχος αυτής της κατηγορίας αποτελείται από άτομα με χαμηλά ή μεσαία εισοδήματα δεδομένου ότι πρόκειται για Έλληνες μετανάστες ή συγγενείς τους. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της Aegean ήταν το τιμολόγιο με ανταγωνιστικές τιμές και προσφορές.

ο Στρατηγική ηγεσία κόστους

Η εν λόγω εταιρία χαρακτηρίζεται ως ηγέτης κόστους στην ελληνική αγορά αν και δεν έχει επιθυμεί να χαρακτηριστεί ως η ελληνική αεροπορική εταιρία χαμηλού ναύλου. Εντούτοις, υπάρχουν συγκεκριμένα κοστολογικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τον εσωτερικό ανταγωνισμό, τα οποία είναι τα εξής:

- ο Οι χαμηλότεροι μισθοί,*** οι οποίοι προσφέρουν πλεονέκτημα κόστους σε σύγκριση με την Ολυμπιακή η οποία μέχρι την εξαγορά της, ταλαιπωρείται από τα σωματεία, τις συλλογικές συμβάσεις και τους ιδιαίτερα υψηλούς μισθούς που έφταναν μέχρι και το 40% του συνολικού κόστους παραγωγής.

- Η αποδοτικότητα της λήψης αποφάσεων από την Διοίκηση. Δεδομένου ότι η στρατηγική εστίασης που εφαρμόζει η Aegean είναι επιτυχημένη, προτείνεται να εντείνει τις προσπάθειες της για διεκδίκηση των μεριδίων της Business class, δεδομένου ότι πρόκειται για την αγορά με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους. Επίσης, εντείνει τις προσπάθειες της για την επέκταση του δικτύου της και στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα να αποκτήσει «ταυτότητα» στο εξωτερικό ως η Ελληνική αεροπορική εταιρία η οποία συνδυάζει το τρίπτυχο ασφάλεια- ακρίβεια - άνεση.

- **Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Η Aegean εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης μέσω της εισαγωγής καινοτομιών και παροχής ανώτερης ποιότητας. Η καινοτομία επιτεύχθηκε με διάφορους τρόπους, όπως το σύστημα ηλεκτρονικής κράτησης των εισιτηρίων εσωτερικού και εξωτερικού. Πρόκειται για ένα είδος κράτησης το οποίο εφάρμοσε πρώτη η Aegean προσφέροντας ταυτόχρονα ένα ολοκληρωμένο και ενημερωμένο σύστημα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης, όταν το ηλεκτρονικό εμπόριο αποτελεί μια τεράστια αναπτυσσόμενη αγορά. Ένα ακόμη καινοτομικό στοιχείο αφορά στην εφαρμογή μιας προωθητικής ενέργειας, αποσκοπώντας στην προσέλκυση και την διατήρηση των καλών πελατών. Πρόκειται για ένα σύστημα υπολογισμού μιλίων το οποίο ονομάζεται "Miles & Bonus" βάσει του οποίου, παρέχονται προνόμια σε όσους ταξιδεύουν συχνά με την συγκεκριμένη αεροπορική εταιρία.

Η ανώτερη ποιότητα που προσφέρεται, μπορεί να είναι είτε πραγματική είτε να γίνεται αντιληπτή από τους καταναλωτές ως ποιοτικά ανώτερο. Η Aegean το επιτυγχάνει προσφέροντας μοναδικά προνόμια τα οποία παρέχονται στην Business Class. Τέτοια προνόμια αφορούν το ξεχωριστό για τους επιβάτες της Business Class check in, η προτεραιότητα στην παραλαβή αποσκευών, το επιπλέον βάρος αποσκευών που δεν χρεώνεται, το ειδικό όχημα για την μεταφορά του επιβάτη στο αεροσκάφος καθώς και ειδικές αίθουσες αναμονής που έχει δημιουργήσει η εν λόγω εταιρία, προσφέροντας μια ξεχωριστή αίσθηση πολυτέλειας, όπως είναι το "Aegean Club Lounge" στο Ελ.Βενιζέλος.

- **Στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης**

Η αναγκαιότητα για εφαρμογή της κάθετης ολοκλήρωσης από την Aegean είναι περισσότερο απαραίτητη σε σχέση με την κάθετα ολοκληρωμένη Ολυμπιακή Αεροπορία, η οποία έχει δημιουργήσει τις θυγατρικές Olympic Fuel Company A.E.,

για την τροφοδοσία με καύσιμα, των σκαφών του ομίλου και την Olympic Catering A.E. για τροφοδοσία των επιβατών.

Αντίθετα στην Aegean δεν υπάρχει αυτή η δυνατότητα, γεγονός που την κάνει ευάλωτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό, διότι εξαρτάται από τους προμηθευτές, οι οποίοι έχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους πιθανά εις βάρος της ή της παρέχουν αμφισβητούμενης ποιότητας προϊόντα. Η Aegean μπορεί να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση εάν εφαρμόσει την κάθετη ολοκλήρωση, καταρτίζοντας ένα στρατηγικό πλάνο με ακρίβεια, δεδομένου ότι εκτός από πλεονεκτήματα, επισύρει η καθετοποίηση και πολλά μειονεκτήματα, μερικά εκ των οποίων είναι το κόστος, η δυσκολία εξόδου σε περίπτωση αλλαγής των συνθηκών αγοράς, η αποτυχία υλοποίησης των συνεργασιών και οι παλαιές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

Επίσης ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα της Ολυμπιακής Αεροπορίας σε σχέση με την Aegean, αναφορικά με την καθετοποίηση προς τα εμπρός, είναι η κατοχή και η λειτουργία του συστήματος Galileo, που είναι ένα σύστημα διανομής των εισιτηρίων, στο οποίο κύριοι μέτοχοι είναι μεγάλες επιφανείς αεροπορικές εταιρίες, βάσει του οποίου, οι πράκτορες έχουν πρόσβαση στην παγκόσμια προσφορά αερομεταφορών για πτήσεις, τιμές και όρους εισιτηρίων, προϊόντα και υπηρεσίες σχετικά με τον τουρισμό και τις διακοπές.

Η Aegean, μέσω της οριζόντιας ολοκλήρωσης και κατόπιν της απορρόφησης της Air Greece που άνηκε στον όμιλο των Μινωϊκών Γραμμών απέκτησε πρόσβαση στα τερματικά όλων των tour operators, με αυτούς οποίους συνεργαζόταν σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Η υλοποίηση της οριζόντιας ολοκλήρωσης παρουσιάζει και μειονεκτήματα, όπως είναι η δυσκολία ενσωμάτωσης και ελέγχου της εταιρίας καθώς και της ομογενοποίησης του προϊόντος.

Συμπεράσματα

Η Aegean αποτελεί την μεγαλύτερη ιδιωτική αεροπορική Ελληνική εταιρία η επιτυχία της οποίας στηρίζεται σε μια ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση, η οποία επηρεάζει σημαντικά τόσο την ανάπτυξη, όσο και την εδραίωση της στην αγορά, με αποτέλεσμα να καταλαμβάνει σήμερα σχεδόν το 49% της επιβατικής κίνησης του εσωτερικού. Οι στρατηγικές που την οδήγησαν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφορούν μεταξύ άλλων στην εισαγωγή επιτυχημένων καινοτομιών τόσο στην εξυπηρέτηση πελατών όπως το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων, το ολοκληρωμένο σύστημα συλλογής μιλίων "Miles & Bonus" όσο και στην ασφάλεια μέσω των προηγμένων τεχνολογικών συστημάτων που εφαρμόζει.

Ακόμα εφάρμοσε επιτυχημένα στρατηγικές όπως η οριζόντια ολοκλήρωση επιτυγχάνοντας να ολοκληρώσει δύο σημαντικές συνεργασίες-συγχωνεύσεις εντός δύο ετών ενσωματώνοντας την Cronus και την Air Greece επεκτείνοντας το φάσμα δραστηριοτήτων της με την ενίσχυση του στόλου της με σύγχρονα αεροσκάφη. Επίσης, έχει διαφοροποιηθεί με επιτυχία από τον ανταγωνισμό, εισάγοντας την business class στην αγορά εσωτερικού και κερδίζοντας μερίδιο αγοράς σε εκείνους τους επιβάτες στους οποίους προσφέρει ιδιαίτερα προνόμια. Παράλληλα επικεντρώνεται στις ανάγκες και άλλων κοινών στόχων όπως η εξυπηρέτηση και μεταφορά Ελλήνων ομογενών.

Παρά την μεγάλη ανάπτυξή της υστερεί σε σχέση με εταιρίες του εξωτερικού σε τομείς όπως η κάθετη ολοκλήρωση και η εταιρική αποστολή. Επίσης, η εταιρία έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα στο περιβάλλον της τόσο όσον αφορά στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Στο εσωτερικό, όσο η Ολυμπιακή μετά την εξαγορά της από τον όμιλο Βγενόπουλου, αποτελεί απειλή ενώ στο εξωτερικό επικρατεί μια παγκόσμια κρίση και αβεβαιότητα τόσο εξαιτίας της τρομοκρατίας, όσο και της οικονομικής ύφεσης.

Επίσης, δεδομένου ότι, η εν λόγω εταιρία δεν ολοκληρώθηκε κάθετα, προτείνεται να εφαρμόσει την ολοκλήρωση κάθετα προς τα μπρος ή πίσω εξαγοράζοντας ή απορροφώντας εταιρίες, π.χ: με tour operators. Επίσης, να μελετήσει στρατηγικές μακροχρόνιες στρατηγικές. Μία άλλη πρόταση είναι η δυνατότητα ένταξης διεθνής στρατηγική συμμαχία (Star Alliance, SkyTeam κλπ). Ακόμα, η εταιρία θα μπορούσε να εφαρμόσει τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς προσθέτοντας νέους προορισμούς

στο δίκτυο εξωτερικού, ενώ θα μπορούσε να το επιτύχει ,εστιάζοντας και σε άλλα τμήματα της αγοράς όπου υπάρχει ανικανοποίητη ζήτηση όπως για παράδειγμα, το νεανικό και φοιτητικό επιβατικό κοινό που έχει χαμηλό εισόδημα και αναζητά εναλλακτικές λύσεις.

Προς αυτή την κατεύθυνση, έχει συνάψει και τη συμμαχία με την Star Alliance, βάσει της οποίας , οι επιβάτες της AEGEAN Airlines θα μπορούν να επωφεληθούν από το διευρυμένο δίκτυο των προορισμών καθώς και από τα προνόμια και τα οφέλη που θα λάβει από την επιτυχημένη αυτή συμμαχία

Συνοψίζοντας, η εταιρία AEGEAN είναι ένα παράδειγμα επιχείρησης που δεν σταματά να εξελίσσεται , βάσει των αναγκών της αγοράς , στοχεύοντας πάντα στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, προκειμένου να αποκτήσει προβάδισμα στην αγορά, αντιμετωπίζοντας τον έντονο ανταγωνισμό και τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στον παγκόσμιο χάρτη.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Βιβλία.

1. Θέριος Ν., «*Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*», 2005, Εκδόσεις Κριτική.
2. Παπαδάκης Β., «*Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*», 2002, Εκδόσεις Μπένου.

Άρθρα

1. Περιοδικό Ναυτικά Χρονικά, Μάιος 2009
2. Ιατρού Κ. (2004), «*Οι επιπτώσεις των συμμαχιών στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών*»)

Διαδικτυακές Πηγές.

1. <http://www.aegeanair.com>, 15/07/09
2. <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09
3. <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09
4. <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=39>, 20/07/09
5. <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=170>, 22/07/09
6. http://www.ch-aviation.ch/aircraft.php?search=set&airline=OA&al_op=1, 15/06/09).
7. <http://www.economia>, 15/07/09
8. http://vwww.express.gr/news/business/68043oz_2008082768043.php3., 30/06/09
9. [http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Competitive_strategy_\(Porter03/07/09\)](http://www.fsc.yorku.ca/york/istheory/wiki/index.php/Competitive_strategy_(Porter03/07/09))).
10. <http://news.pathfinder.gr/finance/news/410774.html>, 15/07/09
11. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=174272&ct=3>., 15/07/09)
12. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=19&artId=281164&dt>, 31/07/2009
13. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=16&artId=259478>., 02/08/09
14. <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=259480&ct=16&dt>, 15/03/2009
15. <http://oageneral.olympicairlines.com/testnew/oapr240904gr.htm#%D3%F0%DC%F4%E1%2022.11.2007>, 20/07/09

16. http://www.xenianews.gr/179/article_1724.aspx, 08/07/09

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ