



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
MBA – TOURISM MANAGEMENT

Διπλωματική Εργασία

**Διαμόρφωση στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον αεροπορικό κλάδο - Μελέτη
περίπτωσης: Αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους**

Ηλιόπουλος Βασίλειος

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεωργόπουλος Νικόλαος

Πειραιάς, 2024



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

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

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

*Διαμόρφωση στρατηγικής για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος στον αεροπορικό κλάδο - Μελέτη περίπτωσης: Αεροπορική
εταιρεία χαμηλού κόστους*

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

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

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο: Ηλιόπουλος Βασίλειος

Ημερομηνία: 14/11/2024

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, οφείλω να εκφράσω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη στον επιβλέποντα καθηγητή κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, για την πολύτιμη καθοδήγηση και την άμεση ανταπόκριση του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που με στηρίζει σταθερά σε κάθε μου βήμα και προσπάθεια.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία και ερευνά τις στρατηγικές που υιοθετούν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια δυναμικά μεταβαλλόμενη αγορά. Μέσα από την ανάλυση των βασικών δυνάμεων του κλάδου, η μελέτη διερευνά τους παράγοντες που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό, όπως οι οικονομικές επιδράσεις, οι ρυθμιστικές αλλαγές και οι εξελισσόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών. Στα πρώτα κεφάλαια παρουσιάζονται οι θεωρητικές προσεγγίσεις του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και του ανταγωνισμού. Στη συνέχεια, γίνεται ιστορική αναδρομή και παρουσίαση του ευρωπαϊκού αεροπορικού κλάδου, ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο, μέσω της μελέτης περίπτωσης για τη Wizz Air, αναλύεται η πρακτική εφαρμογή των στρατηγικών. Η μελέτη της Wizz Air παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο η εταιρεία, μία από τις κορυφαίες αεροπορικές χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, κατάφερε να αναπτυχθεί και να ανταγωνιστεί σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον. Η μελέτη περιλαμβάνει ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες για την ανταγωνιστική θέση που επιτυγχάνει αξιοποιώντας στρατηγικές χαμηλού κόστους και στοχευμένης επέκτασης σε αγορές με υψηλή ζήτηση.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	4
Κεφάλαιο 1	8
Η έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	8
1.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ	8
1.2 Φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ	10
1.3 Υπόδειγμα του Στρατηγικού μάνατζμεντ	12
1.4 Οφέλη στρατηγικού μάνατζμεντ	18
1.5 Προκλήσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ	19
1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	22
Κεφάλαιο 2	23
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	23
2.1 Έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	23
2.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος	24
2.2.1 Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter	25
2.2.2 Η ανάλυση PEST	27
2.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	30
2.3.1 Ανάλυση SWOT	30
2.3.2 Η αλυσίδα αξίας	32
2.4 Επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	35
2.5 Εφαρμογή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	37
2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	42
Κεφάλαιο 3	43
Παρουσίαση του Αεροπορικού Κλάδου	43
3.1 Ιστορική αναδρομή του αεροπορικού κλάδου στην Ευρώπη	43
3.2 Ιστορική αναδρομή του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα	48
3.3 Κατηγορίες Επιχειρηματικών Μοντέλων Αεροπορικών Εταιρειών	53
3.4 Το αντίκτυπο των εταιρειών χαμηλού κόστους στον κλάδο	58
3.4.1 Τα πλεονεκτήματα των εταιρειών χαμηλού κόστους	59
3.4.2 Τα μειονεκτήματα των εταιρειών χαμηλού κόστους	60
3.5 Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στον ευρωπαϊκό αεροπορικό κλάδο	61
3.6 Περιγραφή της Ευρωπαϊκής αγοράς αερομεταφορέων	63
3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	68
Κεφάλαιο 4ο	69

Μελέτη περίπτωσης εταιρείας χαμηλού κόστους: Wizz Air	69
4.1 Παρουσίαση και ιστορική αναδρομή της εταιρείας Wizz Air	69
4.2 Η αποστολή και το όραμα της εταιρείας.....	72
4.3 Οι βασικές αξίες της εταιρείας	72
4.4 Ανίχνευση περιβάλλοντος	73
4.4.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST analysis)	73
4.4.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (Υπόδειγμα Porter)	80
4.4.3 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis)	87
4.5 Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία	92
4.6 Συμπέρασμα	94
Συνολική Βιβλιογραφία	96

Κατάλογος Διαγραμμάτων

<i>Διάγραμμα 1.1: Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....</i>	<i>10</i>
<i>Διάγραμμα 2.1: Porter's five Forces.....</i>	<i>25</i>
<i>Διάγραμμα 3.1: Συστήματα σύνδεσης αεροδρομίων.....</i>	<i>56</i>
<i>Διάγραμμα 3.2: Οι 20 μεγαλύτεροι όμιλοι αεροπορικών εταιρειών της Ευρώπης με βάση τους επιβάτες - 2023.....</i>	<i>65</i>
<i>Διάγραμμα 3.3: Μερίδια της αγοράς επί του συνόλου των πτήσεων 2023.....</i>	<i>67</i>
<i>Διάγραμμα 4.1: Ποσοστό επιβατών που χρησιμοποιεί τεχνολογία στις πτήσεις....</i>	<i>79</i>
<i>Διάγραμμα 4.2: Το επιχειρηματικό μοντέλο της Wizz Air.....</i>	<i>93</i>

Κατάλογος Πινάκων

<i>Πίνακας 2.1: SWOT Analysis.....</i>	<i>32</i>
<i>Πίνακας 2.2: Porter's Generic Competitive Strategies.....</i>	<i>41</i>
<i>Πίνακας 3.1: Μέσος ημερήσιος αριθμός αναχωρήσεων/αφίξεων ανά χώρα - 2023.....</i>	<i>64</i>

Κατάλογος Εικόνων

<i>Εικόνα 4.1: Βάσεις και προορισμοί της Wizz Air στην Ευρώπη.....</i>	<i>93</i>
--	-----------

Κεφάλαιο 1

Η έννοια της Στρατηγικής και του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ

Στο σημερινό δυναμικό τοπίο των επιχειρήσεων, η έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού μάνατζμεντ διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής επιτυχίας και βιωσιμότητας. Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής της δράσης καλείται να εφαρμόσει τις δυνάμεις της, καλύπτοντας ταυτόχρονα τις αδυναμίες της και παράλληλα να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που εμφανίζονται, αποτρέποντας τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να επιβιώσει και να είναι κερδοφόρα. Ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι να προβεί στη διαμόρφωση και την υλοποίηση στρατηγικών, μέσα από την εφαρμογή συστημάτων στρατηγικού μάνατζμεντ. (Γεωργόπουλος, 2013)

Η στρατηγική αποτελεί ένα σχέδιο, σύμφωνα με το οποίο η διοίκηση μιας επιχείρησης προβαίνει σε ορισμένες ενέργειες για την επίτευξη ενός σκοπού, τον οποίο έχει θέσει στα πλαίσια της αποστολής της. Η αποστολή είναι ο βασικός λόγος ύπαρξης της επιχείρησης. Περιλαμβάνει το όραμα της διοίκησης καθώς επίσης και μια εικόνα για το που η επιχείρηση βρίσκεται, αλλά και προς τα που θα πρέπει να κατευθυνθεί στο μέλλον. Όπως γίνεται αντιληπτό η στρατηγική δεν είναι απλά ένα σύνολο προγραμματισμένων κανόνων. Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, ένα μέσο επίτευξης σκοπών, που αφορά όλα τα τμήματα της επιχείρησης, εξισορροπώντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του οργανισμού με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός που έχει τεθεί σύμφωνα με τις αξίες και τις φιλοδοξίες των στελεχών.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι η στρατηγική συμβάλλει στην επιτυχία, δεν την εξασφαλίζει αυτόματα. Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης στρατηγικής περιλαμβάνουν:

- Απλοί, συνεπείς και μακροπρόθεσμοι σκοποί
- Κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος
- Αντικειμενική εκτίμηση των πόρων της επιχείρησης
- Αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφούμενης στρατηγικής

Στις μέρες μας ο ρυθμός με τον οποίο μεταβάλλεται το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι τόσο ταχύς, που οι επιχειρήσεις καλούνται συνεχώς να προσαρμόζονται στις διάφορες και συχνές αλλαγές. Όπως αναφέρθηκε, το πιο σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον είναι η στρατηγική, μέσω της οποίας η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές με τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη και κερδοφόρα, εκμεταλλευόμενη τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που εμφανίζονται. Έτσι η κάθε επιχείρηση ορίζει τη στρατηγική της ξεχωριστά και όχι αντιγράφοντας αυτή των ανταγωνιστών της, ένα λάθος που δυστυχώς παρατηρείται συχνά. Στόχος δε θα πρέπει να είναι η βραχυπρόθεσμη, προσωρινή επιτυχία, αλλά η μακροπρόθεσμη επιβίωση και η ικανοποίηση των πελατών της. (Γεωργόπουλος, 2013)

Το στρατηγικό μάναντζμεντ ορίζεται ως το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που συμβάλλουν στον προσδιορισμό της μακροπρόθεσμης επίδοσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό την αναζήτηση επιδράσεων, τη διαμόρφωση στρατηγικής (στρατηγικό ή μακροπρόθεσμο σχεδιασμό), την υλοποίηση αυτής και τέλος, την αξιολόγηση και τον έλεγχο. Το στρατηγικό μάναντζμεντ θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία αξίας της επιχείρησης και συνεπώς τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ως επίκεντρο έχει τη διαχείριση των αλλαγών που παρατηρούνται στο περιβάλλον (είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό), οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε ομάδα ή οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης. (Wheelen & Hunger, 2011).

1.2 Φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί βασικό πυλώνα για την επιτυχία των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου. Αναπτύσσεται και εφαρμόζεται εκτενώς τόσο από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όσο και από νεοφυείς επιχειρήσεις. Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η ικανότητα του ηγέτη να διαμορφώνει και να υλοποιεί μια συνεκτική στρατηγική είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης. Η αύξηση των κινδύνων και η ανάγκη αντιμετώπισης των δαπανηρών λαθών επιβάλλει στους διευθυντές να δίνουν μεγάλη βαρύτητα, προκειμένου να διατηρήσουν την εταιρική τους ανταγωνιστικότητα σε ένα ολοένα πιο αβέβαιο και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μπορούμε να διακρίνουμε την εξέλιξη μιας εταιρείας μέσα από τις τέσσερις ακόλουθες φάσεις στρατηγικού μάνατζμεντ :

Φάση 1^η: Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

Όταν ζητείται να προταθεί ο προϋπολογισμός του ερχόμενου έτους, τότε οι διευθυντές ξεκινούν το βασικό σχεδιασμό. Σε αυτό το στάδιο συνήθως προτείνονται έργα χωρίς να έχει προηγηθεί κάποια ιδιαίτερη ανάλυση, με τις περισσότερες πληροφορίες να αντλούνται από το εσωτερικό της εταιρείας. Μία μικρή ποσότητα πληροφοριών, η οποία αντλείται από το περιβάλλον συνήθως παρέχεται από το τμήμα πωλήσεων. Ένας τόσο βασικός και απλοϊκός επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι αρκετά χρονοβόρος και στην ουσία δεν αποτελεί στρατηγικό μάνατζμεντ. Οι δραστηριότητες της εταιρείας συχνά τίθενται σε αναστολή για εβδομάδες, ενώ οι διευθυντές προσπαθούν να στριμώξουν διάφορες ιδέες για έργα στον προτεινόμενο προϋπολογισμό. Ο χρονικός ορίζοντας είναι συνήθως ένα έτος.

Φάση 2^η: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

Σε αυτό το στάδιο, οι διευθυντές αναζητούν τη δημιουργία, για παράδειγμα, πενταετών σχεδίων, καθώς οι ετήσιοι προϋπολογισμοί φαίνεται να μην εξυπηρετούν επαρκώς τον μακροπρόθεσμο προγραμματισμό. Κατά τη διαδικασία αυτή, εξετάζονται έργα με διάρκεια πέραν του ενός έτους. Εκτός από τις εσωτερικές πληροφορίες, οι διευθυντές συλλέγουν δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον, μια φάση που απαιτεί συνήθως πολύχρονο σχεδιασμό, διασφαλίζοντας τη συμβατότητα

των προτεινόμενων προϋπολογισμών. Η διαδικασία αυτή γίνεται στη συνέχεια ανταγωνιστική, με τους διευθυντές να ανταγωνίζονται για περιορισμένους πόρους, με τις αναζητήσεις και τις συναντήσεις να απαιτούν πολύτιμο χρόνο. Συνολικά, οι διαδικασίες αξιολόγησης και αιτιολόγησης μπορεί να διαρκέσουν από τρία έως πέντε χρόνια.

Φάση 3^η: Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στη συγκεκριμένη φάση, η ανώτατη διοίκηση αναλαμβάνει την πλήρη διαχείριση της διαδικασίας εισάγοντας ένα επίσημο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός των εργασιών αφαιρείται από τα χέρια των χαμηλότερων διοικητικών στελεχών και ανατίθεται σε τμήμα εξειδικευμένου προσωπικού, με αποστολή την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για την εταιρεία. Πολλές φορές σύμβουλοι της εταιρείας παρέχουν καινοτόμες τεχνικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται από το προσωπικό για τη συλλογή δεδομένων και την πρόβλεψη μελλοντικών τάσεων. Τα ανώτερα στελέχη συναντώνται με το προσωπικό σχεδιασμού μία φορά το χρόνο για να αξιολογήσουν και να ενημερωθούν για το τρέχον στρατηγικό σχέδιο. Αυτός ο σχεδιασμός, που κατευθύνεται από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα στην ιεραρχία, επικεντρώνεται στο να διαμορφώσει μια επίσημη στρατηγική από την ανώτερη διοίκηση, ενώ αφήνει τα θέματα εφαρμογής στα χαμηλότερα επίπεδα. Συνήθως, η διοίκηση αναπτύσσει τα μακροπρόθεσμα σχέδια με τη βοήθεια των συμβούλων, χωρίς ιδιαίτερη συμμετοχή από τα χαμηλότερα επίπεδα.

Φάση 4^η: Στρατηγικό Μάνατζμεντ

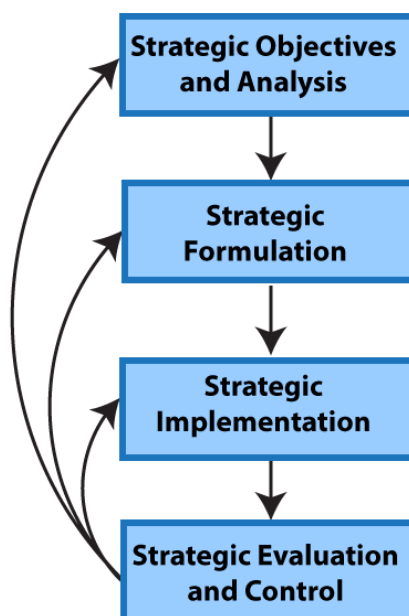
Η ανώτατη διοίκηση συνειδητοποιεί την ανάγκη για συμμετοχή στελεχών από όλα τα επίπεδα του οργανισμού για την αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων. Γι' αυτό, σχηματίζονται ομάδες προγραμματισμού από διευθυντές και υπαλλήλους διαφορετικών επιπέδων και τμημάτων του οργανισμού. Αντίθετα με προηγούμενες προσεγγίσεις που επικεντρώνονταν στην πρόβλεψη του μέλλοντος, αυτά τα σχέδια δίνουν έμφαση σε πιθανά μελλοντικά σενάρια και στρατηγικές έκτακτης ανάγκης. Ο ετήσιος στρατηγικός σχεδιασμός αντικαθίσταται από στρατηγική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι στρατηγικές πληροφορίες, που παλιότερα ήταν διαθέσιμες μόνο στην

ανώτατη διοίκηση, τώρα χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους. Αντί για μεγάλα κεντρικά τμήματα προγραμματισμού, υπάρχουν σύμβουλοι εσωτερικού και εξωτερικού σχεδιασμού που καθοδηγούν και υποστηρίζουν τη στρατηγική. Παρόλο που η ανώτατη διοίκηση εξακολουθεί να έχει τον πρώτο λόγο για τον σχεδιασμό, οι στρατηγικές προέρχονται τώρα από κάθε επίπεδο του οργανισμού. Ο προγραμματισμός γίνεται πλέον διαδραστικός, με συμμετοχή από όλους, και όχι αποκλειστικά από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα. (Wheelen & Hunger, 2011).

1.3 Υπόδειγμα του Στρατηγικού μάνατζμεντ

Το βασικό υπόδειγμα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 1.1., αποτελείται από τέσσερις βασικές διαδικασίες:

1. Ανίχνευση περιβάλλοντος
2. Διαμόρφωση στρατηγικής
3. Υλοποίηση στρατηγικής
4. Αξιολόγηση και έλεγχος



Διάγραμμα 1.1 Η διαδικασία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ
Πηγή: <https://courses.lumenlearning.com>

Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος ως διαδικασία αποτελείται από την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη διάδοση πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον στα άτομα εντός της εταιρείας. Σκοπός του είναι να προσδιορίσει τους στρατηγικούς παράγοντες, δηλαδή τα εξωτερικά και εσωτερικά στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ανάλυση των στρατηγικών αποφάσεων της εταιρείας. Ο πιο απλός και συνήθης τρόπος για να πραγματοποιηθεί η ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι μέσω της SWOT ανάλυσης. Το SWOT είναι ακρωνύμιο που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις συγκεκριμένες δυνάμεις (Strengths), αδυναμίες (Weaknesses), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) που εμφανίζονται ως στρατηγικοί παράγοντες για μια συγκεκριμένη επιχείρηση.

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές (ευκαιρίες και απειλές) που βρίσκονται εκτός της επιχείρησης και δε μπορούν να ελεγχθούν από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας αποτελείται από μεταβλητές (δυνάμεις και αδυναμίες) που βρίσκονται εντός του ίδιου του οργανισμού και υπό τον έλεγχο, βραχυπρόθεσμα, των διευθυντικών στελεχών. Αυτές οι μεταβλητές αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η εργασία. Περιλαμβάνουν το τη δομή, την κουλτούρα, τις δυνατότητες και τους πόρους της εταιρείας. Τα βασικά δυνατά σημεία αποτελούν ένα σύνολο από βασικές ικανότητες που μπορεί να χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διαμόρφωση στρατηγικής

Η διαμόρφωση στρατηγικής είναι οι διαδικασίες έρευνας, ανάλυσης και λήψης αποφάσεων μέσω των οποίων παρέχονται στην εταιρεία τα κριτήρια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αφορά τον καθορισμό των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης, τον εντοπισμό των αδυναμιών που επηρεάζουν τις προοπτικές της εταιρείας να αναπτυχθεί, τη δημιουργία της αποστολής της επιχείρησης, τον προσδιορισμό επιτεύξιμων στόχων και τον καθορισμό κατευθυντήριων γραμμών πολιτικής.

Πιο συγκεκριμένα, η αποστολή ενός οργανισμού είναι ο σκοπός ή ο λόγος ύπαρξης του. Περιγράφει τι παρέχει η εταιρεία στους πελάτες, είτε αυτό είναι μια υπηρεσία, είτε ένα σύνολο προϊόντων είτε ένας συνδυασμός των δύο. Μια καλά σχεδιασμένη αποστολή ορίζει το θεμελιώδη σκοπό που ξεχωρίζει μια εταιρεία από άλλες επιχειρήσεις του είδους της. Μια αποστολή μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τις αξίες και τη φιλοσοφία της εταιρείας σχετικά με το πώς δραστηριοποιείται επιχειρηματικά και το πως αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της. Μια καλά ορισμένη αποστολή περιγράφει το που βρίσκεται η εταιρεία τώρα και το που θέλει να φτάσει δημιουργώντας κοινές προσδοκίες ανάμεσα στους εργαζομένους. Το όραμα και η αποστολή αποτελούν δύο διαφορετικές έννοιες: Η αποστολή περιγράφει τι είναι τώρα ο οργανισμός, το όραμα περιγράφει τι θα ήθελε να γίνει ο οργανισμός στο μέλλον. Μια αποστολή μπορεί να οριστεί σε μικρό ή σε μεγάλο εύρος. Μια ευρέως ορισμένη αποστολή δε δεσμεύει την εταιρεία από το να περιοριστεί σε έναν τομέα ή μια σειρά προϊόντων, αλλά αποτυγχάνει να προσδιορίσει με σαφήνεια είτε τι κατασκευάζει είτε σε ποια προϊόντα/αγορές σκοπεύει να δώσει έμφαση. Οι πιο συγκεκριμένα ορισμένες αποστολές παρέχουν κατεύθυνση και αξία για τον οργανισμό.

Οι σκοποί μιας επιχείρησης είναι τα τελικά αποτελέσματα της προγραμματισμένης δραστηριότητας. Πρέπει να δηλώνουν στους εργαζόμενους τι πρέπει να επιτευχθεί και πότε, με τις κατάλληλες μετρήσεις. Η επίτευξη των εταιρικών στόχων θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την εκπλήρωση της αποστολής της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτό είναι που επιστρέφει η κοινωνία στην εταιρεία όταν η εταιρεία κάνει καλή δουλειά για να εκπληρώσει την αποστολή της. Ο όρος στόχος (goal) χρησιμοποιείται συχνά εναλλακτικά με τον όρο σκοπός. Σε αντίθεση με το σκοπό (objective), ορίζουμε ένα στόχο ως μια ανοιχτή δήλωση του τι θέλει κανείς να επιτύχει, χωρίς ποσοτικοποίηση για το τι πρόκειται να επιτευχθεί και χωρίς χρονικά κριτήρια ολοκλήρωσης. Μερικοί από τους τομείς στους οποίους μια εταιρεία μπορεί να καθορίσει τους στόχους και τους σκοπούς της είναι:

- Κερδοφορία
- Αποδοτικότητα
- Ανάπτυξη

- Περιουσία των μετόχων
- Αξιοποίηση πόρων
- Φήμη
- Εισφορές στους εργαζομένους
- Εισφορές στην κοινωνία
- Ηγεσία στην αγορά (μερίδιο αγοράς)
- Τεχνολογική ηγεσία (καινοτομίες, δημιουργικότητα)
- Επιβίωση (αποφυγή χρεοκοπίας)
- Προσωπικές ανάγκες της ανώτατης διοίκησης

Η *στρατηγική* μιας επιχείρησης διαμορφώνει την ολοκληρωμένη κύρια προσέγγιση που δηλώνει το πώς επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της και τους σκοπούς που έχει θέσει. Μεγιστοποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ελαχιστοποιεί το ανταγωνιστικό μειονέκτημα.

Στις μεγάλου μεγέθους εταιρείες συνήθως υπάρχουν τρεις τύποι στρατηγικής: επιχειρησιακή, επιχειρηματική, και λειτουργική:

Επιχειρησιακή στρατηγική: περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση ενός οργανισμού όσον αφορά την ανάπτυξη και διαχείριση των διαφόρων επιχειρήσεών του. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές εντάσσονται γενικά στις τρεις κύριες κατηγορίες σταθερότητας, ανάπτυξης και περιστολής.

Επιχειρηματική στρατηγική: εμφανίζεται συνήθως σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή προϊόντος και δίνει έμφαση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας στον συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς που εξυπηρετεί η συγκεκριμένη επιχειρηματική μονάδα. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές μπορούν να ενταχθούν σε δύο γενικές κατηγορίες: ανταγωνιστικές και συνεργατικές στρατηγικές.

Λειτουργική στρατηγική: είναι η προσέγγιση που ακολουθεί ένας λειτουργικός τομέας για την επίτευξη εταιρικών και επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Ασχολείται με την ανάπτυξη και την καλλιέργεια μιας ξεχωριστής ικανότητας για την παροχή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια εταιρεία ή μια επιχειρηματική μονάδα.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικής ταυτόχρονα. Μια ιεραρχία στρατηγικής είναι μια ομαδοποίηση τύπων στρατηγικής ανά επίπεδο στον οργανισμό. Η ιεραρχία της στρατηγικής είναι η χρήση μιας στρατηγικής μέσα σε μια άλλη, έτσι ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζονται. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν επιχειρηματικές στρατηγικές, οι οποίες, με τη σειρά τους, υποστηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική.

Η *πολιτική* είναι μια ευρεία κατευθυντήρια γραμμή για τη λήψη αποφάσεων που συνδέει τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής με την εφαρμογή της. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πολιτικές για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι σε όλη την εταιρεία λαμβάνουν αποφάσεις και λαμβάνουν ενέργειες που υποστηρίζουν την αποστολή της εταιρείας, τους στόχους και τις στρατηγικές.

Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση στρατηγικής είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στη συνολική κουλτούρα, τη δομή ή/και το σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Η υλοποίηση της στρατηγικής διεξάγεται συνήθως από στελέχη μεσαίου και κατώτερου επιπέδου, με αναθεώρηση από την ανώτατη διοίκηση. Μερικές φορές αναφέρεται ως επιχειρησιακός σχεδιασμός, η εφαρμογή της στρατηγικής συχνά περιλαμβάνει καθημερινές αποφάσεις για την κατανομή των πόρων.

Ένα *πρόγραμμα* ή μια τακτική είναι ένας καθορισμός των δραστηριοτήτων ή των βημάτων που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας στρατηγικής. Οι όροι είναι εναλλάξιμοι. Στην πράξη, ένα πρόγραμμα είναι μια συλλογή τακτικών όπου τακτική είναι η ατομική ενέργεια που λαμβάνει ο οργανισμός ως στοιχείο της προσπάθειας για την επίτευξη ενός σχεδίου. Ένα πρόγραμμα ή μια τακτική καθιστά μια στρατηγική προσανατολισμένη στη δράση. Μπορεί να περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση της εταιρείας, την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας ή την έναρξη μιας νέας ερευνητικής προσπάθειας.

Ο προϋπολογισμός είναι μια δήλωση των προγραμμάτων μιας εταιρείας σε νομισματικές μονάδες. Χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό και τον έλεγχο και παραθέτει το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Πολλές εταιρείες απαιτούν ένα ορισμένο ποσοστό απόδοσης της επένδυσης, που συχνά αποκαλείται «ποσοστό εμποδίων», προτού η διοίκηση εγκρίνει ένα νέο πρόγραμμα. Αυτό γίνεται έτσι ώστε το νέο πρόγραμμα να έχει τη δυνατότητα να αυξήσει σημαντικά την απόδοση των κερδών της εταιρείας και έτσι να δημιουργήσει αξία για τους μετόχους. Ο προϋπολογισμός δεν χρησιμεύει μόνο ως ένα λεπτομερές σχέδιο της νέας στρατηγικής σε δράση, αλλά προσδιορίζει επίσης μέσω των οικονομικών καταστάσεων την αναμενόμενη επίδραση στο οικονομικό μέλλον της εταιρείας.

Οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα διαδοχικών βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν λεπτομερώς πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία. Συνήθως περιγράφουν λεπτομερώς τις διάφορες δραστηριότητες που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της εταιρείας.

Αξιολόγηση και έλεγχος

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι εταιρικές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της επίδοσης (performance) παρακολουθούνται έτσι ώστε η πραγματική επίδοση να μπορεί να συγκριθεί με την επιθυμητή. Οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν για να λάβουν διορθωτικά μέτρα και να επιλύσουν προβλήματα. Αν και η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι το τελευταίο σημαντικό στοιχείο του στρατηγικού μάνατζμεντ, μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες σε στρατηγικά σχέδια που εφαρμόστηκαν προηγουμένως και έτσι να διεγείρει ολόκληρη τη διαδικασία να ξεκινήσει ξανά.

Η επίδοση είναι το τελικό αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων, περιλαμβάνει τα πραγματικά αποτελέσματα της διαδικασίας του στρατηγικού μάνατζμεντ. Η πρακτική του στρατηγικού μάνατζμεντ δικαιολογείται ως προς την ικανότητά της να βελτιώνει την επίδοση ενός οργανισμού, συνήθως μετρούμενη ως προς τα κέρδη και την απόδοση της επένδυσης. Για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση και ο έλεγχος, οι διευθυντές πρέπει να λαμβάνουν σαφείς, έγκαιρες και αμερόληπτες πληροφορίες

από τα άτομα που βρίσκονται κάτω από αυτούς στην ιεραρχία της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας αυτές τις πληροφορίες, οι διευθυντές συγκρίνουν τι στην πραγματικότητα συμβαίνει με αυτό που είχε αρχικά προγραμματιστεί στο στάδιο της διαμόρφωσης. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της επίδοσης ολοκληρώνει το μοντέλο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με βάση τα αποτελέσματα επίδοσης, η διοίκηση μπορεί να χρειαστεί να κάνει προσαρμογές στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, στην υλοποίηση ή και στα δύο.

Ανάδραση (Feedback)

Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση πρέπει συχνά να επανεξετάζει ή να κάνει διορθώσεις σε αποφάσεις που λήφθηκαν νωρίτερα στη διαδικασία καθώς αναπτύσσει στρατηγική και πρωτοβουλίες. Οι κακές επιδόσεις, για παράδειγμα, όπως προσδιορίζονται από τη διαδικασία αξιολόγησης και ελέγχου, συνήθως υποδεικνύουν ένα πρόβλημα με τη δημιουργία ή την εφαρμογή του σχεδίου. Μπορεί επίσης να υποδεικνύει την εμφάνιση μιας νέας μεταβλητής, όπως ένας ανταγωνιστής, μια περιβαλλοντική αλλαγή ή μια σημαντική ρυθμιστική αλλαγή. (David F. R., 2011)

1.4 Οφέλη στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον καθορισμό σκοπών, την αξιοποίηση πόρων και την αξιολόγηση των επιδόσεων, ώστε να διασφαλίζεται ότι ένας οργανισμός μπορεί να κινηθεί με επιτυχία στο περιβάλλον του και να επιτύχει τους σκοπούς του. Τα οφέλη του είναι πολυάριθμα, εκτείνονται σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού και επηρεάζουν διάφορες πτυχές των λειτουργιών. Ένα από τα βασικά οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Πολλές εταιρείες μπορούν να ανταπεξέλθουν σε βραχυπρόθεσμες περιόδους υψηλής επίδοσης, ωστόσο λίγες μπορούν να διατηρήσουν αυτήν την επίδοση μακροπρόθεσμα. Για να είναι μια εταιρεία επιτυχημένη μακροπρόθεσμα, πρέπει όχι μόνο να ανταποκρίνεται στις

τρέχουσες απαιτήσεις της αγοράς, αλλά και να προσαρμόζει τις δραστηριότητές της για να ανταποκριθεί σε νέες και μεταβαλλόμενες αγορές.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί που ασχολούνται με το στρατηγικό μάνατζμεντ έχουν γενικά καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με αυτούς που δεν το κάνουν. Η σύνδεση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού με τη στρατηγική, τη δομή και τις διαδικασίες που ακολουθεί έχει θετικές επιπτώσεις στην επίδοσή του. Όσο πιο αβέβαιο είναι το περιβάλλον, τόσο πιο σημαντικό γίνεται το στρατηγικό μάνατζμεντ.

Μια έρευνα σε περίπου 50 εταιρείες ανά τον κόσμο και σε διάφορους κλάδους έδειξε ότι τα τρία κύρια οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι:

- Ένα σαφές στρατηγικό όραμα για την επιχείρηση.
- Η εστίαση σε ό,τι είναι στρατηγικά σημαντικό.
- Η βελτίωση της κατανόησης ενός γρήγορα εξελισσόμενου περιβάλλοντος.

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό, το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν χρειάζεται πάντα να είναι μια επίσημη διαδικασία. Μπορεί να ξεκινήσει με απλές ερωτήσεις όπως: (Wheelen & Hunger, 2011)

- Πού βρίσκεται η επιχείρηση τώρα;
- Πού θα βρίσκεται η επιχείρηση σε βάθος χρόνου, εάν δεν γίνουν σημαντικές αλλαγές;
- Εάν οι απαντήσεις δεν είναι αποδεκτές, ποιες ενέργειες πρέπει να αναλάβει η διοίκηση και με τι κίνδυνο;

1.5 Προκλήσεις Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, καθοδηγείται από την παγκοσμιοποίηση, την ταχεία καινοτομία και την αυξανόμενη σημασία της βιωσιμότητας και μπορεί να παρουσιάσει πληθώρα προβλημάτων και εμποδίων για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να προσαρμοστούν σε παγκόσμιες τάσεις, να υιοθετήσουν τη συνεχή καινοτομία και να συμπεριλάβουν βιώσιμες πρακτικές στη θεμελιώδη στρατηγική τους. Αυτό έρχεται

σε αντίθεση με το παρελθόν, όταν οι επιχειρήσεις μπορούσαν να επικεντρωθούν αποκλειστικά στις εγχώριες αγορές και να βασιστούν σε καθιερωμένες μεθόδους. Αυτές οι δυσκολίες καθιστούν αναγκαία μια δυναμική προσέγγιση της διοίκησης, σύμφωνα με την οποία τα στελέχη πρέπει να προβλέπουν και να προσαρμόζονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις προόδους της τεχνολογίας και στα μεταβαλλόμενα κοινωνικά πρότυπα. Η ικανότητα να χειρίζονται σωστά αυτά τα εμπόδια είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια οικονομία.

Συνεπώς οι τρεις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι οι εξής (Wheelen & Hunger, 2011):

- Η επίδραση της Παγκοσμιοποίησης: Οι επιχειρήσεις λειτουργούν πλέον με εντελώς διαφορετικό τρόπο χάρη στην παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει καταστήσει τις μεταφορές κεφαλαίων, εργασίας και πληροφοριών από χώρα σε χώρα ευκολότερες και ταχύτερες. Η κρίση του 2008 χρησιμεύει ως παράδειγμα για το πώς οι τεχνολογικές βελτιώσεις στον εφοδιαστικό κλάδο και το Διαδίκτυο έχουν καταστήσει τον κόσμο πιο διασυνδεδεμένο, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να λειτουργούν και να συνεργάζονται σε διεθνές επίπεδο. Για τις εταιρείες που αναζητούν μια στρατηγική χαμηλού κόστους, η διεθνής δραστηριότητα αποτέλεσε μια νέα οδό για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι επιχειρήσεις στέλνουν πλέον την παραγωγή και τις υπηρεσίες τους σε έθνη που έχουν φθηνότερο εργατικό κόστος και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Ενώσεις όπως η Ε.Ε. και η NAFTA, προωθούν την τοπική παραγωγή, βοηθούν τις επιχειρήσεις προωθώντας τις στρατηγικές συμμαχίες και εξαγορές ώστε τα προϊόντα να μπορούν να πωλούνται ευκολότερα και να διακινούνται πέρα από εθνικά σύνορα.
- Η επίδραση της καινοτομίας: Η καινοτομία στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και μεθόδων που οδηγούν σε καλύτερες αποδόσεις. Μια έρευνα της Boston Consulting Group του 2014 αποκάλυψε ότι η καινοτομία αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα για τις περισσότερες εταιρείες, με πολλές να αυξάνουν τις επενδύσεις τους στον τομέα αυτό. Ωστόσο, τα περισσότερα στελέχη θεωρούν ότι οι δυνατότητες καινοτομίας των εταιρειών

τους είναι μόνο μέτριες ή αδύναμες. Η καινοτομία είναι ο τρόπος μέσω του οποίου δημιουργούνται επιχειρηματικές ευκαιρίες στην αγορά. Ωστόσο, η εφαρμογή των καινοτομιών είναι αυτή που οδηγεί πραγματικά τις επιχειρήσεις σε αξιοσημείωτες πορείες, αφού ενώ υπάρχει αξία στο να είσαι πρωτοπόρος, υπάρχει επίσης μια τεράστια αξία στο να είσαι δεύτερος ή τρίτος αλλά με την κατάλληλη εφαρμογή.

- Η επίδραση της βιωσιμότητας: Η βιωσιμότητα στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει τη διαχείριση τριών διαστάσεων: κέρδος, κοινωνική ευθύνη και περιβαλλοντική ευθύνη. Οι εταιρείες που έχουν δεσμευτεί για βιώσιμες πρακτικές δεν εξασφαλίζουν μόνο μακροπρόθεσμη κερδοφορία, αλλά επίσης φροντίζουν τους εργαζομένους και τους πελάτες.. Από περιβαλλοντικής άποψης, οι εταιρείες προσπαθούν να επιτύχουν τον ελάχιστο δυνατό αντίκτυπο μέσω της ανακύκλωσης, των ανανεώσιμων πόρων, της μείωσης των αποβλήτων και των φιλικών προς το περιβάλλον κτιρίων.

1.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Thomas L., Wheelen J., David Hunger, Alan N., Hoffman Charles E. Bamford (2018): Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability 15th Edition
2. David, F. R. (2011): *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson.
3. Γεωργόπουλος Ν., (2013): Στρατηγικό Μάνατζμεντ , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
4. Γεωργόπουλος Ν., (2021): Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2021)

Κεφάλαιο 2

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1 Έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί μία κεντρική έννοια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, η οποία είναι απαραίτητη για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν ανώτερες επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα κάθε οργανισμού σε ανταγωνιστικές αγορές, αφού αντιπροσωπεύει τα διακριτικά χαρακτηριστικά που επιτρέπουν σε αυτόν να υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών του, προσφέροντας αξία στους πελάτες. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση μπορεί να παρέχει τα ίδια οφέλη με τους ανταγωνιστές, αλλά με χαμηλότερο κόστος ή να παρέχει οφέλη που υπερβαίνουν εκείνα των ανταγωνιστικών προϊόντων.

Πιο συγκεκριμένα, ο Porter περιγράφει δύο βασικές μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: το πλεονέκτημα κόστους και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Το πλεονέκτημα κόστους επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση γίνεται ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, όπως οικονομίες κλίμακας, ιδιόκτητη τεχνολογία, πρόσβαση στις καλύτερες πρώτες ύλες ή με άλλους μηχανισμούς μείωσης του κόστους. Όντας ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος, μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές της, προσελκύοντας έτσι περισσότερους πελάτες και κερδίζοντας μερίδιο αγοράς.

Το πλεονέκτημα διαφοροποίησης προκύπτει όταν μια επιχείρηση προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που θεωρούνται από τους πελάτες ως μοναδικά και ανώτερα από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Αυτή η μοναδικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω ανώτερης ποιότητας, καινοτόμων ή ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, εξαιρετικών υπηρεσιών ή αναγνωρισιμότητας. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να χρεώνει υψηλότερη τιμή για τα προϊόντα της, επειδή οι πελάτες

αντιλαμβάνονται την πρόσθετη αξία που δικαιολογεί το υψηλότερο κόστος. (Porter, 1985)

2.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από όλους τους παράγοντες που εντοπίζονται εκτός του οργανισμού και μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση και τις στρατηγικές αποφάσεις του. Οι παράγοντες αυτοί χωρίζονται συνήθως σε δύο κατηγορίες: το μικρο-περιβάλλον και το μακρο-περιβάλλον. Μαζί, συνθέτουν και παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα των ευκαιριών και των απειλών που μπορεί να αντιμετωπίσει μια επιχείρηση, βοηθώντας στη λήψη πιο αποτελεσματικών στρατηγικών αποφάσεων. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2012).

Το μικρο-περιβάλλον, που στην ουσία αφορά τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, περιλαμβάνει τις δυνάμεις που επηρεάζουν άμεσα την ικανότητα ενός οργανισμού να λειτουργεί αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη αγορά. Συνεπώς, η ανάλυσή του είναι απαραίτητη για την κατανόηση της ανταγωνιστικής δυναμικής που καθορίζει έναν κλάδο και των παραγόντων που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό (Thompson, Strickland, & Gamble, 2015). Ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο για την ανάλυση του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter.

Το μακρο-περιβάλλον αναφέρεται στους ευρύτερους, κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές δυνάμεις -συχνά συνοψίζονται με το ακρωνύμιο PESTEL (ή PEST για τις τέσσερις πρώτες). Το μακρο-περιβάλλον επηρεάζει όλους τους κλάδους και είναι πιο γενικευμένο από το μικρο-περιβάλλον που αφορά έναν συγκεκριμένο κλάδο. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).

2.2.1 Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter, αποτελεί στρατηγικό εργαλείο στο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναλύσουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις σε έναν κλάδο και να κατανοήσουν τη δυναμική που επηρεάζει την κερδοφορία. Το μοντέλο περιγράφει πέντε βασικές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό: την απειλή των νεοεισερχομένων, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών και την ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2.1. Η κατανόηση αυτών των δυνάμεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της θέσης τους στον κλάδο και να αναπτύξουν στρατηγικές που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Porter, 1980).

1. **Απειλή από νεοεισερχόμενους:** Η απειλή των νεοεισερχομένων αναφέρεται στο ενδεχόμενο να εισέλθουν νέες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο και να αυξήσουν τον ανταγωνισμό. Όταν τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά, οι νέοι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να εισέλθουν στην αγορά, διαβρώνοντας το μερίδιο αγοράς και την κερδοφορία των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Τα εμπόδια εισόδου περιλαμβάνουν παράγοντες όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι κεφαλαιακές απαιτήσεις, η πρόσβαση σε κανάλια διανομής και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις. Μια επιχείρηση που μπορεί να δημιουργήσει υψηλά εμπόδια εισόδου μπορεί να προστατεύσει τη θέση της στην αγορά και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
2. **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:** Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αφορά την πίεση που μπορούν να ασκήσουν οι προμηθευτές στις επιχειρήσεις με την αύξηση των τιμών, τη μείωση της ποιότητας ή τον περιορισμό της διαθεσιμότητας βασικών εισροών. Όταν οι προμηθευτές είναι λίγοι και προσφέρουν μοναδικά ή διαφοροποιημένα προϊόντα, διαθέτουν μεγαλύτερη δύναμη, η οποία μπορεί να περιορίσει τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων του κλάδου. Για να μετριάσουν αυτόν τον κίνδυνο, οι επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν στρατηγικές όπως η ανάπτυξη νέων πηγών εφοδιασμού, η κάθετη

ολοκλήρωση ή η δημιουργία μακροχρόνιων συνεργασιών με βασικούς προμηθευτές.

3. **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:** Αυτή η δύναμη εξετάζει την ισχύ που μπορούν να ασκήσουν οι πελάτες στις επιχειρήσεις απαιτώντας χαμηλότερες τιμές, υψηλότερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες. Όταν οι πελάτες είναι λίγοι ή συγκεντρωμένοι, μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή, αναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται με βάση την τιμή ή την ποιότητα. Η υψηλή δύναμη των αγοραστών μπορεί να αλλάξει την κερδοφορία του κλάδου, καθιστώντας δύσκολη τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Για να αντιμετωπίσουν την ισχυρή δύναμη των αγοραστών, οι επιχειρήσεις μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, ή να επενδύσουν σε ισχυρές πελατειακές σχέσεις
4. **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών:** Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων αναφέρεται στο ενδεχόμενο οι πελάτες να στραφούν σε εναλλακτικά προϊόντα ή υπηρεσίες που καλύπτουν την ίδια ανάγκη. Τα υποκατάστατα περιορίζουν την τιμή που μπορούν να χρεώνουν οι επιχειρήσεις για τα προϊόντα τους και μειώνουν την κερδοφορία. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των διαθέσιμων υποκατάστατων, τόσο μεγαλύτερη είναι η απειλή και τόσο χαμηλότερη η ελκυστικότητα του κλάδου. Οι επιχειρήσεις που μπορούν να διαφοροποιήσουν τα προϊόντα τους, να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη μέσω του brand τους ή να προσφέρουν ανώτερη αξία, μπορούν να μειώσουν την απειλή των υποκατάστατων και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
5. **Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων:** Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού αναφέρεται στην έκταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο. Ο υψηλός ανταγωνισμός οδηγεί συχνά σε πόλεμο τιμών, αυξημένες δαπάνες μάρκετινγκ και συνεχή καινοτομία, τα οποία μπορούν να συμπίεσουν τα περιθώρια κέρδους. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό περιλαμβάνουν τον αριθμό των ανταγωνιστών, την ανάπτυξη του κλάδου, τη διαφοροποίηση των προϊόντων και το κόστος αλλαγής. Οι κλάδοι με υψηλό ανταγωνισμό απαιτούν από τις επιχειρήσεις να καινοτομούν και να βελτιώνονται συνεχώς για να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση.



Διάγραμμα 2.1: Porter's 5 forces

Πηγή: <https://blog.crud.lk>

Συμπερασματικά, το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter συνδέεται άμεσα με την έννοια του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με την ανάλυση αυτών των δυνάμεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και την κερδοφορία στον κλάδο τους. Η κατανόηση αυτή τους επιτρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που αξιοποιούν τα δυνατά τους σημεία και μετριάζουν τις αδυναμίες τους, δημιουργώντας έτσι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ευθυγραμμίζοντας τους πόρους και τις ικανότητες τους με την δυναμική του κλάδου, με τρόπο που οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να αναπαράγουν.

2.2.2 Η ανάλυση PEST

Η ανάλυση PEST αποτελεί επίσης ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την ανάλυση των μακρο-περιβαλλοντικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν έναν οργανισμό. Το ακρωνύμιο PEST σημαίνει πολιτικοί,

οικονομικοί, κοινωνικοί και τεχνολογικοί παράγοντες. Με την εξέταση αυτών των τεσσάρων διαστάσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες για το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, να προβλέψουν πιθανές απειλές και να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες.

1. Πολιτικοί παράγοντες: Οι πολιτικοί παράγοντες αναφέρονται στην επιρροή των κυβερνητικών πολιτικών, των κανονισμών και της πολιτικής σταθερότητας στις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι φορολογικές πολιτικές, οι εμπορικοί περιορισμοί, η εργατική νομοθεσία, οι περιβαλλοντικοί κανονισμοί και η κυβερνητική σταθερότητα. Οι πολιτικές αποφάσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους κλάδους δημιουργώντας νέες ευκαιρίες ή επιβάλλοντας περιορισμούς. Για παράδειγμα, οι αλλαγές στην εμπορική πολιτική μπορούν να ανοίξουν νέες αγορές ή να δημιουργήσουν εμπόδια, ενώ οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία μπορούν να επηρεάσουν το λειτουργικό κόστος. Οι εταιρείες που μπορούν να περιηγηθούν σε πολύπλοκα ρυθμιστικά περιβάλλοντα, να επηρεάσουν τις πολιτικές αποφάσεις ή να προσαρμοστούν γρήγορα στις πολιτικές αλλαγές είναι σε καλύτερη θέση για να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά.
2. Οικονομικοί παράγοντες: Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως τα ποσοστά πληθωρισμού, τα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η οικονομική ανάπτυξη και τα επίπεδα ανεργίας. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, τις δομές κόστους και τη συνολική ζήτηση για προϊόντα και υπηρεσίες. Οι οικονομικές συνθήκες μπορεί να διαφέρουν από περιοχή σε περιοχή και με την πάροδο του χρόνου, δημιουργώντας τόσο προκλήσεις όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις. Για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η πρόβλεψη και η ανταπόκριση στις οικονομικές αλλαγές είναι απαραίτητη. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που προσαρμόζουν τις στρατηγικές τιμολόγησης κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής ύφεσης ή που επωφελούνται από τις ευνοϊκές συναλλαγματικές ισοτιμίες μπορούν να διατηρήσουν την κερδοφορία τους όταν οι άλλες δεν μπορούν.
3. Κοινωνικοί παράγοντες: Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτιστικές και δημογραφικές δυναμικές του τρόπου ζωής που επηρεάζουν τη

συμπεριφορά των καταναλωτών και τις επιχειρηματικές πρακτικές. Σε αυτούς περιλαμβάνονται η αύξηση του πληθυσμού, η ηλικιακή κατανομή, τα επίπεδα εκπαίδευσης, οι κοινωνικές αξίες και οι μεταβαλλόμενες καταναλωτικές προτιμήσεις. Οι κοινωνικές τάσεις μπορούν επίσης να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών και να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους πελάτες τους. Οι επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, μπορούν να καινοτομούν και να προσφέρουν προϊόντα που ευθυγραμμίζονται με αυτές. Αντιθέτως οι εταιρείες που δεν προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές δυναμικές κινδυνεύουν να χάσουν τη σημασία τους στην αγορά.

4. Τεχνολογικοί παράγοντες: Οι τεχνολογικοί παράγοντες αφορούν τον αντίκτυπο των τεχνολογικών εξελίξεων στους κλάδους και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι καινοτομίες στον τομέα της αυτοματοποίησης, της ψηφιοποίησης, της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) και της υιοθέτησης νέων μεθόδων παραγωγής. Η τεχνολογική αλλαγή μπορεί να διαταράξει τους κλάδους καθιστώντας τα υπάρχοντα προϊόντα ξεπερασμένα, δημιουργώντας νέες αγορές ή βελτιώνοντας την αποδοτικότητα. Οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην έρευνα και την ανάπτυξη, υιοθετούν τεχνολογίες αιχμής ή πρωτοστατούν στην καινοτομία μπορούν να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές και να διατηρήσουν την ηγετική τους θέση στην αγορά. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που υιοθετούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ανάλυση δεδομένων μπορούν να αποκτήσουν βαθύτερη γνώση της συμπεριφοράς των πελατών, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζουν τις προσφορές τους και να υπερτερούν των ανταγωνιστών τους.

Συνεπώς, η ανάλυση PEST παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Με τη συστηματική αξιολόγηση των πολιτικών, οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσδιορίσουν τις ευκαιρίες και τις απειλές που επηρεάζουν τις δραστηριότητές τους και να παραμένουν συντονισμένες σε οποιοσδήποτε αλλαγές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που διεξάγει τακτικά ανάλυση PEST μπορεί να εντοπίσει μια ανερχόμενη τεχνολογική τάση που έχει τη δυνατότητα να φέρει επανάσταση στον κλάδο της.

Επενδύοντας έγκαιρα σε αυτή την τεχνολογία, η εταιρεία μπορεί να καινοτομήσει και να αναπτύξει νέα προϊόντα, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λιγότερο ενεργών ανταγωνιστών της. Ομοίως, μια εταιρεία που κατανοεί τις δημογραφικές αλλαγές και προσαρμόζει ανάλογα τις προσφορές των προϊόντων της μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών, ενισχύοντας το μερίδιο αγοράς. Αυτές οι προληπτικές προσεγγίσεις όχι μόνο προστατεύουν την επιχείρηση από τις δυσμενείς επιπτώσεις, αλλά την τοποθετούν επίσης σε θέση να εκμεταλλευτεί πλεονεκτήματα που υπάρχουν αλλά δεν είναι ορατά από άλλους οργανισμούς.

2.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι εξίσου κρίσιμη με την κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν έναν οργανισμό. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες εντός ενός οργανισμού που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά του να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Με την ανάλυση αυτών των εσωτερικών παραγόντων, οι εταιρείες μπορούν να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, καθώς και τους πόρους και τις δυνατότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα θεμελιώδες στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τη συστηματική αξιολόγηση των εσωτερικών τους δυνατοτήτων και προκλήσεων, ενώ παράλληλα εντοπίζει τους εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιτυχία τους. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματά της είναι η απλότητα, καθώς είναι εύκολο να κατανοηθεί και να εφαρμοστεί, καθιστώντας την προσιτή σε οργανισμούς όλων των μεγεθών και κλάδων. Με τη διενέργεια ανάλυσης SWOT, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές που ευθυγραμμίζονται με τα δυνατά τους σημεία, να αντιμετωπίσουν

τις αδυναμίες τους, να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες και να μετριάσουν τις πιθανές απειλές (Gürel & Tat, 2017). Η διενέργεια μιας ανάλυσης SWOT περιλαμβάνει συνήθως διάφορα βασικά βήματα. Πρώτον, μια εταιρεία πρέπει να συγκεντρώσει σχετικά δεδομένα σχετικά με τις εσωτερικές της λειτουργίες και το εξωτερικό της περιβάλλον. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να προέρχονται από διάφορες πηγές, όπως οικονομικές εκθέσεις, έρευνα αγοράς, ανατροφοδότηση πελατών και ανάλυση του κλάδου. Μόλις συγκεντρωθούν τα δεδομένα, τότε κατηγοριοποιούνται σε δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, όπως εμφανίζεται στον πίνακα 2.1.

1. **Δυνάμεις:** Τα δυνατά σημεία είναι τα εσωτερικά χαρακτηριστικά και οι πόροι που μπορεί να προσφέρουν σε έναν οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως οικονομικοί πόροι, υλικά περιουσιακά στοιχεία και τεχνολογικές δυνατότητες, καθώς και άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η φήμη της μάρκας, η πνευματική ιδιοκτησία και η ισχυρή ηγεσία.
2. **Αδυναμίες:** Οι αδυναμίες είναι οι εσωτερικοί παράγοντες που θέτουν έναν οργανισμό σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Αυτοί μπορεί να είναι τομείς στους οποίους η εταιρεία στερείται πόρων, έχει αναποτελεσματικές διαδικασίες ή αντιμετωπίζει οργανωτικές ελλείψεις. Ο εντοπισμός των αδυναμιών είναι απαραίτητος για τον στρατηγικό σχεδιασμό, καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τους τομείς που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την επιτυχία τους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με ξεπερασμένη τεχνολογία μπορεί να δυσκολευτεί να συμβαδίσει με τους ανταγωνιστές που είναι πιο προηγμένοι τεχνολογικά. Αναγνωρίζοντας αυτή την αδυναμία, η εταιρεία μπορεί να δώσει προτεραιότητα στις επενδύσεις σε τεχνολογικές αναβαθμίσεις για να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017).
3. **Ευκαιρίες:** Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε εξωτερικούς παράγοντες τους οποίους ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να βελτιώσει τις επιδόσεις του ή τη θέση του στην αγορά. Αυτές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν αναδυόμενες αγορές, τεχνολογικές εξελίξεις, αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών ή αλλαγές στο ρυθμιστικό περιβάλλον. Εντοπίζοντας και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, να εισέλθουν σε

νέες αγορές ή να καινοτομήσουν με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Για παράδειγμα, η άνοδος των ψηφιακών πλατφορμών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάζει ευκαιρίες για μικρότερες εταιρείες να προσεγγίσουν ένα παγκόσμιο κοινό με σχετικά χαμηλό κόστος, ανοίγοντας νέες πηγές εσόδων και ενισχύοντας το δυναμικό ανάπτυξης (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

4. Απειλές: Οι απειλές είναι εξωτερικοί παράγοντες που θα μπορούσαν δυνητικά να βλάψουν την επίδοση ενός οργανισμού. Σε αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται η είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά, μία οικονομική ύφεση ή οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Προβλέποντας τις απειλές, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές έκτακτης ανάγκης για την προστασία τους. (Barney & Hesterly, 2019).

Πίνακας 2.1: SWOT Analysis

	Helpful	Harmful
Internal	STRENGTHS <i>What do we do best?</i>	WEAKNESSES <i>In what areas do we receive the most complaints?</i>
External	OPPORTUNITIES <i>What opportunities are available to you?</i>	THREATS <i>What trends, conditions, or competitors pose a threat to us?</i>

Πηγή: <https://www.valueprop.com>

2.3.2 Η αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας αναφέρεται στο πλήρες φάσμα δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκεται μια εταιρεία για να φέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από τη δημιουργία

έως την παράδοση στον καταναλωτή. Ο πρωταρχικός στόχος της αλυσίδας αξίας είναι ο εντοπισμός και η βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων που προσθέτουν ή δημιουργούν αξία στο προϊόν, επιτρέποντας στην εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και να εντοπίσει τα σημεία υπεροχής της. Αναλύοντας την αλυσίδα αξίας σε επιμέρους στοιχεία, οι οργανισμοί μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις πηγές δημιουργίας αξίας και να εντοπίσουν τους τομείς στους οποίους μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα, να μειώσουν το κόστος ή να βελτιώσουν την ποιότητα του προϊόντος (Porter, 1985).

Η αλυσίδα αξίας χωρίζεται σε δύο κατηγορίες δραστηριοτήτων: τις *κύριες δραστηριότητες* και τις *υποστηρικτικές δραστηριότητες*, οι περιλαμβάνουν τις βασικές διαδικασίες που συμβάλλουν στη δημιουργία και την παράδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Κύριες δραστηριότητες: Οι κύριες δραστηριότητες είναι εκείνες που εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή και διανομή αγαθών και υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν:

1. *Διαχείριση εισροών:* Αναφέρεται στις διαδικασίες που σχετίζονται με την παραλαβή, την αποθήκευση και τη διαχείριση των πρώτων υλών ή των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή. Η αποτελεσματική εισερχόμενη εφοδιαστική μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος και αποτελεσματικότερες διαδικασίες παραγωγής, διασφαλίζοντας ότι τα υλικά είναι διαθέσιμα όταν χρειάζονται και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.
2. *Λειτουργίες:* Οι λειτουργίες περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη μετατροπή των εισροών σε προϊόντα. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κατασκευή, τη συναρμολόγηση και οποιεσδήποτε άλλες διαδικασίες που προσθέτουν αξία στις πρώτες ύλες.
3. *Διαχείριση εκροών:* Αφορά στη διανομή των προϊόντων στους πελάτες και περιλαμβάνει την αποθήκευση, την εκτέλεση παραγγελιών και τη μεταφορά. Η αποτελεσματική εξερχόμενη εφοδιαστική εξασφαλίζει ότι τα προϊόντα φθάνουν στους πελάτες γρήγορα και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση των πελατών και να μειώσει το κόστος διατήρησης αποθεμάτων.

4. *Μάρκετινγκ και πωλήσεις*: Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες προώθησης και πώλησης του προϊόντος. Περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τη διαχείριση των πωλήσεων, τις στρατηγικές τιμολόγησης και την προώθηση.
5. *Υπηρεσίες*: Οι δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών περιλαμβάνουν όλες τις προσπάθειες για τη διατήρηση ή την ενίσχυση της αξίας του προϊόντος ύστερα από την πώλησή του. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την υποστήριξη πελατών, τις υπηρεσίες επισκευής και τις εγγυήσεις. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών.

Δραστηριότητες υποστήριξης: Οι υποστηρικτικές δραστηριότητες παρέχουν την απαραίτητη υποδομή και τους πόρους για την αποτελεσματική λειτουργία των κύριων δραστηριοτήτων. Αυτές περιλαμβάνουν:

1. *Υποδομή επιχείρησης*: Αναφέρεται στην οργανωτική δομή, τη διαχείριση και τα χρηματοοικονομικά συστήματα που υποστηρίζουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας. Η ισχυρή υποδομή επιτρέπει σε μια επιχείρηση να συντονίζει αποτελεσματικά τις δραστηριότητές της και να ανταποκρίνεται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς
2. *Διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα*: Περιλαμβάνει την πρόσληψη, την κατάρτιση και τη διατήρηση των εργαζομένων που εκτελούν τις πρωταρχικές δραστηριότητες. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τους σωστούς ανθρώπους στους σωστούς ρόλους.
3. *Ανάπτυξη τεχνολογίας*: Η τεχνολογική ανάπτυξη περιλαμβάνει την έρευνα και την ανάπτυξη, καθώς και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων. Η επένδυση στην τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε νέες καινοτομίες προϊόντων, βελτιωμένη λειτουργική αποδοτικότητα και χαμηλότερο κόστος παραγωγής.
4. *Προμήθειες*: Είναι η διαδικασία απόκτησης των διαφόρων υλών, του εξοπλισμού και των υπηρεσιών που χρειάζεται η επιχείρηση για να εκτελέσει τις κύριες δραστηριότητές της. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές προμηθειών μπορούν να μειώσουν το κόστος και να διασφαλίσουν ότι εισροές υψηλής ποιότητας είναι διαθέσιμες.

2.4 Επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος και της ταχείας εξέλιξης της τεχνολογίας, οι ανταγωνιστές μπορούν εύκολα να αντιγράψουν επιτυχημένες στρατηγικές, καθιστώντας έτσι δύσκολη τη διατήρηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γι' αυτό το λόγο, η ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι διατηρήσιμο είναι ζωτικής σημασίας για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις να υπερτερούν σταθερά έναντι των ανταγωνιστών τους σε βάθος χρόνου απέναντι στις εξελισσόμενες συνθήκες της αγοράς και του επιθετικού ανταγωνισμού. Η βιωσιμότητα ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομεί συνεχώς, να προσαρμόζεται και να προστατεύει τους παράγοντες που συμβάλλουν στη θέση της στην αγορά. (Porter, 1985)

Η αποτελεσματική αξιοποίηση των πόρων μιας επιχείρησης είναι η πηγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πόροι, είτε πρόκειται για υλικά περιουσιακά στοιχεία όπως το κεφάλαιο και η τεχνολογία, είτε για άυλα περιουσιακά στοιχεία όπως η φήμη της μάρκας και η οργανωτική κουλτούρα, αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο χτίζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές (Barney, 1991). Ωστόσο, η απλή κατοχή πολύτιμων πόρων δεν αρκεί για να εξασφαλιστεί και διατηρηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που δίνουν τη δυνατότητα στους πόρους να διατηρούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η αξία τους, η σπανιότητα τους και η δυσκολία αντιγραφής τους σε συνδυασμό με το πόσο οργανωμένη είναι η επιχείρηση ώστε να τους εκμεταλλευτεί. Αν μια επιχείρηση έχει πόρους οι οποίοι πληρούν αυτά τα κριτήρια, τότε μπορεί να αναλαμβάνει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχει διακριτή υπεροχή. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτυπώνονται στη δομή VRIO, ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των πόρων και των δυνατοτήτων μιας επιχείρησης προκειμένου να προσδιοριστεί η δυνατότητά τους να παρέχουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1. Value (Αξία): Το πρώτο κριτήριο της δομής VRIO είναι η αξία. Ένας πόρος είναι πολύτιμος εάν επιτρέπει στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να

αντιμετωπίσει απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι πολύτιμοι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να αυξήσει την αποδοτικότητα, να μειώσει το κόστος, να βελτιώσει την ικανοποίηση των πελατών ή να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Χωρίς αξία, οι πόροι και οι ικανότητες δεν μπορούν να θεωρηθούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δεν συμβάλλουν στην δυνατότητα της επιχείρησης να επιτύχει ανώτερες επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Barney, 1991).

2. Rarity (Σπανιότητα): Το δεύτερο στοιχείο του πλαισίου VRIO είναι η σπανιότητα. Πολλές φορές συναντάμε περιπτώσεις επιχειρήσεων που ενώ κατέχουν πολύτιμους πόρους, δε μπορούν να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί οι πόροι αυτοί είναι εύκολα διαθέσιμοι στην αγορά. Ένας πόρος είναι σπάνιος εάν δεν κατέχεται ευρέως από άλλους ανταγωνιστές. Εάν πολλές επιχειρήσεις έχουν πρόσβαση στον ίδιο πολύτιμο πόρο, αυτός δεν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διότι δεν παρέχει διακριτικό πλεονέκτημα. Οι σπάνιοι πόροι επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να ξεχωρίζει στην αγορά, καθιστώντας δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν την επιτυχία της και τη βοηθούν να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι δημιουργεί εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές. Εάν μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ή να αποκτήσει σπάνιους πόρους, όπως για παράδειγμα ιδιόκτητη τεχνολογία, μπορεί να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά με την πάροδο του χρόνου.
3. Imitability (Κόστος αντιγραφής): Το τρίτο κριτήριο, αναφέρεται στη δυσκολία με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αντιγράψουν τους πόρους ή τις δυνατότητες μιας επιχείρησης. Εάν ένας πόρος είναι πολύτιμος και σπάνιος αλλά μπορεί εύκολα να μιμηθεί, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που παρέχει είναι πιθανό να είναι βραχυπρόθεσμο. Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει όταν μια επιχείρηση διαθέτει πόρους που είναι δαπανηρό και περίπλοκο να μιμηθούν, είτε λόγω των μοναδικών συνθηκών κάτω από τις οποίες αναπτύχθηκαν, είτε λόγω της ασάφειας, είτε λόγω της κοινωνικής πολυπλοκότητας που συνδέεται με αυτούς (Barney, 1991). Τα εμπόδια στην αντιγραφή μπορούν να δημιουργηθούν με διάφορα μέσα, όπως η νομική προστασία (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, trademarks), το υψηλό κόστος της

αντιγραφής ή οι μοναδικές οργανωτικές κουλτούρες. Γι' αυτό το λόγο, οι εταιρείες που αναγνωρίζουν τη σημασία αυτού του κριτηρίου επιλέγουν να επενδύσουν στην προστασία των πόρων τους, διασφαλίζοντας ότι είναι δύσκολο να τους αντιγράψουν οι άλλοι. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

4. Organization (Οργάνωση): Μια επιχείρηση πρέπει να είναι δομημένη κατά τρόπο που να της επιτρέπει να αξιοποιεί πλήρως το δυναμικό των πολύτιμων, σπάνιων και μη αντιγράψιμων πόρων της. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα συστήματα διαχείρισης και ηγεσίας, διαδικασίες, δομές και κουλτούρα για την αξιοποίηση των πόρων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Χωρίς κατάλληλη οργάνωση ακόμα και οι πόροι που συγκεντρώνουν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά, δεν μπορούν να συμβάλουν σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

Η αποτελεσματική οργάνωση επομένως είναι ο άξονας που συνδέει τα υπόλοιπα στοιχεία της δομής VRIO. Για παράδειγμα, μια εταιρεία με υψηλά καταρτισμένο εργατικό δυναμικό πρέπει να διαθέτει τις κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης και κίνητρα για να συντονίσει και να κατευθύνει αυτό το ταλέντο προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (Barney & Hesterly, 2019). Αυτό περιλαμβάνει την ύπαρξη ικανής ηγεσίας, αποτελεσματικών διαδικασιών και μιας κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Χωρίς αυτούς τους οργανωτικούς παράγοντες, η επιχείρηση ενδέχεται να μην μπορέσει να αξιοποιήσει πλήρως το τεχνολογικό της πλεονέκτημα, οδηγώντας σε απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.5 Εφαρμογή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η εφαρμογή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί κρίσιμο στάδιο για τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Ο Michael Porter προσδιόρισε τρεις θεμελιώδεις προσεγγίσεις (στρατηγικές) για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση και εστίαση, όπως φαίνεται στον

πίνακα 2.2. Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται περαιτέρω σε εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, ανάλογα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση σε ένα στοχευμένο τμήμα της αγοράς. Οι στρατηγικές αυτές προσφέρουν μια σαφή πορεία για τους οργανισμούς ώστε να εξασφαλίσουν και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά. (Porter, 1980).

1. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους αποσκοπεί στο να τοποθετήσει μια επιχείρηση ως τον παραγωγό με το χαμηλότερο δυνατό κόστος στον κλάδο της. Ελαχιστοποιώντας το κόστος σε όλη την αλυσίδα αξίας, μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε χαμηλότερη τιμή από τους ανταγωνιστές της, προσελκύοντας έτσι μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, ιδίως τους πελάτες που είναι ευαίσθητοι στις τιμές. Οι βασικοί παράγοντες για την επίτευξη ηγεσίας κόστους περιλαμβάνουν οικονομίες κλίμακας, καινοτομίες εξοικονόμησης κόστους και αυστηρή λειτουργική αποτελεσματικότητα. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν με επιτυχία αυτή τη στρατηγική συχνά επωφελούνται από αυξημένο μερίδιο αγοράς και υψηλότερη κερδοφορία λόγω της ικανότητάς τους να “χτυπούν” τους ανταγωνιστές στην τιμή χωρίς να θυσιάζουν τα περιθώρια κέρδους (Porter, 1980).

Για να εφαρμόσουν αποτελεσματικά μια στρατηγική ηγεσίας κόστους, οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτιστοποίηση των εσωτερικών τους διαδικασιών. Αυτό περιλαμβάνει την υιοθέτηση τεχνολογιών που βελτιώνουν την αποδοτικότητα της παραγωγής, τη μείωση των γενικών εξόδων και την αξιοποίηση της αγοραστικής δύναμης για τη διαπραγμάτευση καλύτερων όρων με τους προμηθευτές. Εταιρείες όπως η Walmart και η McDonald's αποτελούν παράδειγμα ηγεσίας κόστους διατηρώντας λειτουργίες χαμηλού κόστους που τους επιτρέπουν να προσφέρουν χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Η ικανότητά τους να βελτιστοποιούν τις λειτουργίες τους και να αυξάνουν την κλίμακα παραγωγής παίζει κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση του πλεονεκτήματος κόστους τους με την πάροδο του χρόνου (Hill, Jones, & Schilling, 2014).

2. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης αφορά στην προσφορά μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες ως διαφορετικά από εκείνα των ανταγωνιστών. Ο στόχος είναι να δημιουργηθεί αξία που αναγνωρίζεται από τους πελάτες, επιτρέποντας έτσι στην επιχείρηση να χρεώνει μια τιμή που αντιστοιχεί σε υψηλή ποιότητα. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί με διάφορα μέσα, όπως ο καινοτόμος σχεδιασμός προϊόντων, η ανώτερη ποιότητα προϊόντων, η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών ή η ισχυρή εικόνα του brand. Οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν τη διαφοροποίηση συχνά δημιουργούν ισχυρή αφοσίωση στους πελάτες τους και μειώνουν τον κίνδυνο ανταγωνισμού που βασίζεται αποκλειστικά στην τιμή (Porter, 1980).

Η αποτελεσματική διαφοροποίηση απαιτεί βαθιά κατανόηση των αναγκών και των προτιμήσεων των πελατών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καινοτομούν συνεχώς και να βελτιώνουν τις προσφορές τους για να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η Apple, για παράδειγμα, διαφοροποιείται μέσω της ιδιόκτητης τεχνολογίας αιχμής, του κομψού σχεδιασμού και ενός ισχυρού εμπορικού σήματος που έχει απήχηση στους καταναλωτές παγκοσμίως. Παρέχοντας σταθερά προϊόντα που ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, η Apple διατηρεί την ικανότητά της να διεκδικεί υψηλές τιμές, εξασφαλίζοντας συνεχή κερδοφορία και ηγετική θέση στην αγορά και είναι συνυφασμένη στην αντίληψη των πελατών ως μία εταιρεία που παρέχει premium προϊόντα και υψηλή ποιότητα. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017).

3. Στρατηγική εστίασης: Εστίαση με βάση το κόστος και εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης στοχεύει σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή σε ένα περιορισμένο μερίδιο της αγοράς, προσαρμόζοντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες ώστε να ικανοποιούν τις μοναδικές ανάγκες του συγκεκριμένου αυτού τμήματος. Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική για επιχειρήσεις με περιορισμένους πόρους ή για επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εξειδικευμένες αγορές. Η στρατηγική εστίασης χωρίζεται σε δύο επιπλέον στρατηγικές: εστίαση στο κόστος και εστίαση στη διαφοροποίηση. (Γεωργόπουλος, 2013)

Εστίαση με βάση το κόστος:

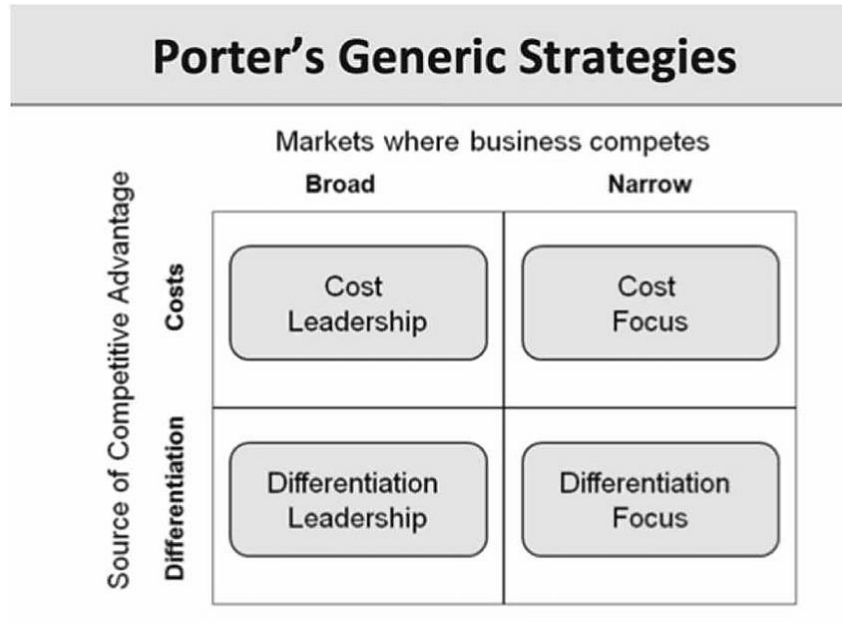
Στη στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος, μια επιχείρηση στοχεύει να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος σε ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό. Η επιχείρηση προσαρμόζει τις δραστηριότητές της ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες μιας στενής αγοράς πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Η προσέγγιση αυτή είναι αποτελεσματική όταν το τμήμα έχει διακριτούς παράγοντες κόστους που μπορούν να βελτιστοποιηθούν. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να εστιάσει στην παροχή προσιτών προϊόντων σε μια συγκεκριμένη δημογραφική ή γεωγραφική περιοχή, επιτυγχάνοντας έτσι πλεονεκτήματα κόστους. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2016).

Εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση:

Σε μια στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, η επιχείρηση προσφέρει μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταποκρίνονται ειδικά στις προτιμήσεις ενός τμήματος της αγοράς. Ο στόχος είναι η παροχή ανώτερης αξίας σε ένα περιορισμένο κοινό, συχνά σε υψηλή τιμή. Η στρατηγική αυτή είναι αποτελεσματική όταν το τμήμα έχει ιδιαίτερα υψηλές ανάγκες που δεν καλύπτονται πλήρως από τους ευρύτερους ανταγωνιστές. Πολυτελείς μάρκες όπως η Rolls-Royce ή εξειδικευμένα καταστήματα λιανικής πώλησης όπως η Whole Foods Market χρησιμοποιούν με επιτυχία την εστίαση στη διαφοροποίηση για να κυριαρχήσουν στα συγκεκριμένα τμήματά τους (Barney, 1991).

Ανεξαρτήτως ποια από τις δύο αυτές στρατηγικές θα επιλέξει μια επιχείρηση, εστιάζοντας σε μια συγκεκριμένη θέση, μπορεί να αναπτύξει βαθιά τεχνογνωσία και να προσαρμόσει τις προσφορές της ώστε να καλύψει τις ακριβείς ανάγκες των πελατών της. Αυτή η εξειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε ισχυρή αφοσίωση των πελατών και μειωμένο ανταγωνισμό. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις πρέπει να παρακολουθούν προσεκτικά τις αλλαγές στην αγορά για να διασφαλίσουν ότι η εστίασή τους παραμένει σχετική. (Thompson, Strickland, & Gamble, 2015).

Πίνακας 2.2: Porter's Generic Competitive Strategies



Πηγή: <https://www.researchgate.net>

Συνεπώς, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω όλων των παραπάνω τριών στρατηγικών -ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης- παρέχουν ξεχωριστές οδούς για τις επιχειρήσεις ώστε να ξεπεράσουν τους αντιπάλους τους, αλλά απαιτούν σαφή κατανόηση των εσωτερικών δυνατοτήτων τους και του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς. Μια επιχείρηση πρέπει να ευθυγραμμίσει τους πόρους, την οργανωτική δομή και την κουλτούρα της με την επιλεγμένη στρατηγική. Για παράδειγμα, μια στρατηγική ηγεσίας κόστους μπορεί να απαιτεί συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και αυστηρούς ελέγχους κόστους, ενώ μια στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να απαιτεί επενδύσεις στην καινοτομία και το μάρκετινγκ. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις πρέπει να παραμένουν ευέλικτες και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς. Μια επιτυχημένη στρατηγική σήμερα μπορεί να μην είναι βιώσιμη αύριο, εάν το ανταγωνιστικό τοπίο αλλάξει. Οι τακτικές στρατηγικές αναθεωρήσεις και προσαρμογές είναι απαραίτητες για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την πάροδο του χρόνου.

2.6 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
2. Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
3. Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
4. Grant, R. M. (2016): *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
5. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014): *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.
6. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (10th ed.). Pearson Education.
7. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2016): *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (20th ed.). McGraw-Hill Education.
8. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*
9. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.
10. Γεωργόπουλος Ν., (2013): *Στρατηγικό Μάνατζμεντ* , Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
11. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
12. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2012). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Κεφάλαιο 3

Παρουσίαση του Αεροπορικού Κλάδου

3.1 Ιστορική αναδρομή του αεροπορικού κλάδου στην Ευρώπη

Οι πρώτες επιβατικές εμπορικές πτήσεις ξεκίνησαν στην Ευρώπη τα χρόνια που ακολούθησαν τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο όταν τα πλεονάζοντα στρατιωτικά αεροσκάφη και η πρόοδος της αεροπορικής τεχνολογίας επέτρεψαν τη δημιουργία των πρώτων αεροπορικών εταιρειών. Το 1919 ιδρύθηκε η KLM Royal Dutch Airlines στην Ολλανδία, η οποία μάλιστα αποτελεί σήμερα την παλαιότερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο που εξακολουθεί να λειτουργεί με το αρχικό της όνομα. Την ίδια χρονιά, η βρετανική εταιρεία Aircraft Transport and Travel εγκαινίασε τις πρώτες προγραμματισμένες πτήσεις από το Λονδίνο στο Παρίσι. Ο σχηματισμός αυτών των πρώτων αεροπορικών εταιρειών είχε ως κίνητρο την επιθυμία να συνδεθούν οι ευρωπαϊκές πρωτεύουσες με τις αποικιακές περιοχές, προσφέροντας τόσο επιβατικές όσο και εμπορικές υπηρεσίες (Doganis, 2006).

Στις δεκαετίες του 1920 και του 1930, άλλες μεγάλες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες, όπως η Imperial Airways (σήμερα British Airways), η Deutsche Luft Hansa (σήμερα Lufthansa) και η Air France, αναδείχθηκαν ως σημαντικοί παράγοντες στη διεθνή αεροπορία. Οι εταιρείες αυτές βασιζόνταν σε στηρίξεις από το κράτος και επιδοτήσεις, λειτουργώντας υπό κρατικά ελεγχόμενα μονοπώλια. Οι πρώτες επιβατικές πτήσεις ήταν, ωστόσο, μια πολυτελής υπηρεσία για την πλούσια ελίτ, με υψηλές τιμές, περιορισμένη χωρητικότητα, αλλά και συχνές ανησυχίες για την ασφάλεια (Williams, 2017).

Η λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου αποτέλεσε σημείο καμπής για τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ευρώπη. Πολλές ευρωπαϊκές χώρες αναγνώρισαν τη στρατηγική σημασία των αερομεταφορών για την εθνική ασφάλεια και την οικονομική ανάπτυξη, οδηγώντας στην κρατικοποίηση μεγάλων αεροπορικών εταιρειών. Η Air France, η British Overseas Airways Corporation (BOAC) και η Alitalia τέθηκαν υπό κρατικό έλεγχο κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Οι εθνικές

αεροπορικές εταιρείες έγιναν έτσι σύμβολα εθνικής υπερηφάνειας, εκπροσωπώντας την εκάστοτε χώρα στον παγκόσμιο χάρτη (Graham, 2013).

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο ιδρύθηκε το 1947 ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), σύμφωνα με τη Σύμβαση του Σικάγο του 1944, που συντονίζει τις αρχές και τις τεχνικές του κλάδου και προωθεί τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των διεθνών αερομεταφορών για την εξασφάλιση ασφαλούς και ομαλής ανάπτυξης. Ακολούθησε η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (IATA) το 1945 με σκοπό να υπάρχει ομοιομορφία στις τιμές των εισιτηρίων στις αεροπορικές εταιρείες και να ελέγχεται ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Οι οργανισμοί αυτοί δημιουργήθηκαν για να προωθήσουν την ασφαλή και ομαλή ανάπτυξη των διεθνών αερομεταφορών, να τυποποιήσουν τις επιχειρησιακές πρακτικές και να καθορίσουν κοινές δομές τιμολόγησης σε παγκόσμιο επίπεδο (Button, 2017).

Η τεχνολογική πρόοδος, ιδίως η ανάπτυξη νέων κινητήρων και μηχανών αεροσκαφών τη δεκαετία του 1950, έφερε επανάσταση στα αεροπορικά ταξίδια. Αεροσκάφη όπως το Boeing 707 και το Douglas DC-8 επέτρεψαν στις αεροπορικές εταιρείες να εκτελούν μακρύτερα, ταχύτερα και αποτελεσματικότερα δρομολόγια μειώνοντας δραστικά τους χρόνους των ταξιδιών στην Ευρώπη και σε άλλες ηπείρους (Doganis, 2006). Κατά τη διάρκεια αυτής της εποχής, οι κρατικές αεροπορικές εταιρείες κυριαρχούσαν στα διεθνή δρομολόγια, ενώ οι κυβερνήσεις διαπραγματεύονταν διμερείς συμφωνίες παροχής αεροπορικών υπηρεσιών για τη ρύθμιση των δικαιωμάτων διεθνούς κυκλοφορίας και πρόσβασης στην αγορά. Η κυριαρχία των κρατικών αερομεταφορών δημιούργησε ιδιαίτερα ρυθμιζόμενες αγορές, περιορίζοντας τον ανταγωνισμό και την καινοτομία στον κλάδο.

Αυτό ξεκίνησε να αλλάζει τη δεκαετία του 1970 όταν σηματοδοτήθηκε η έναρξη βαθιών αλλαγών στον παγκόσμιο κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, που προκλήθηκαν από την αυξανόμενη δυσaréσκεια που υπήρχε για την αναποτελεσματικότητα των κρατικών αεροπορικών εταιρειών και τις μονοπωλιακές πρακτικές που περιόριζαν τις επιλογές των καταναλωτών. Ο νόμος του 1978 για την απορρύθμιση των αεροπορικών εταιρειών στις ΗΠΑ, ο οποίος αφαίρεσε τον κρατικό έλεγχο των ναύλων, των δρομολογίων και της εισόδου στην αγορά στις Ηνωμένες Πολιτείες, είχε σημαντικό αντίκτυπο και στους Ευρωπαίους φορείς, προκαλώντας μια

σταδιακή στροφή προς την οικονομική απελευθέρωση και τη μείωση των κυβερνητικών κανονισμών και περιορισμών (Williams, 2017).

Στην Ευρώπη, η οικονομική απελευθέρωση χρειάστηκε περισσότερο χρόνο για να εφαρμοστεί, καθώς πολλές κυβερνήσεις δεν ήταν πρόθυμες να εγκαταλείψουν τον έλεγχο των εθνικών τους αεροπορικών εταιρειών. Ωστόσο, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι οικονομικές πιέσεις και η αναποτελεσματικότητα πολλών κρατικών αεροπορικών εταιρειών ώθησαν την ΕΕ να ξεκινήσει τη μεταρρύθμιση της αεροπορικής βιομηχανίας. Η Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη του 1986 έθεσε τα θεμέλια για τη δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς αερομεταφορών, και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ΕΕ είχε υιοθετήσει μια σειρά από «πακέτα απελευθέρωσης των αερομεταφορών» για την κατάργηση των περιορισμών στα δρομολόγια, τη χωρητικότητα και την τιμολόγηση εντός των κρατών μελών (Graham, 2013).

Η πλήρης απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς αεροπορικών εταιρειών ολοκληρώθηκε το 1997, επιτρέποντας σε οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία της ΕΕ να εκτελεί δρομολόγια μεταξύ χωρών της ΕΕ χωρίς να χρειάζεται κυβερνητική έγκριση. Η αλλαγή αυτή διευκόλυνε την αύξηση του ανταγωνισμού, τη μείωση των ναύλων και τη σημαντική επέκταση των αεροπορικών ταξιδιών σε ολόκληρη την ήπειρο. Σηματοδότησε επίσης την έναρξη μιας νέας εποχής για τον κλάδο, η οποία χαρακτηρίστηκε από την εμφάνιση εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair και η EasyJet, οι οποίες εκμεταλλεύτηκαν το απελευθερωμένο περιβάλλον για να προσφέρουν απλούστερες υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές.

Γίνεται αντιληπτό πως η έλευση των εταιρειών χαμηλού κόστους τη δεκαετία του 1990 επέφερε θεμελιώδεις αλλαγές στην ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία. Η Ryanair, η οποία ιδρύθηκε το 1984, αρχικά λειτουργούσε ως παραδοσιακή αεροπορική εταιρεία, αλλά μετασχημάτισε το επιχειρηματικό της μοντέλο τη δεκαετία του 1990 για να ακολουθήσει το παράδειγμα της Southwest Airlines των ΗΠΑ, εστιάζοντας σε δευτερεύοντα αεροδρόμια και προσφέροντας τις ελάχιστες υπηρεσίες για τη μείωση του λειτουργικού κόστους (Doganis, 2006). Η EasyJet, που ιδρύθηκε το 1995, υιοθέτησε παρόμοια προσέγγιση, δίνοντας έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους και στα δρομολόγια υψηλής συχνότητας μεταξύ μεγάλων ευρωπαϊκών πόλεων.

Οι εταιρείες αυτές άρχισαν να κερδίζουν μερίδιο αγοράς με ταχείς ρυθμούς, ιδίως στις πτήσεις μικρών αποστάσεων, προσφέροντας σημαντικά χαμηλότερους ναύλους από τις υπόλοιπες παραδοσιακές εταιρείες. Η επιτυχία τους ενισχύθηκε περαιτέρω από τις κανονιστικές αλλαγές της ΕΕ που επέτρεψαν μεγαλύτερη ελευθερία στον καθορισμό των ναύλων και στο άνοιγμα νέων δρομολογίων. Μέχρι το 2010, οι εταιρείες χαμηλού κόστους αντιπροσώπευαν σχεδόν το 40% της ευρωπαϊκής αγοράς αεροπορικών ταξιδιών, αναγκάζοντας τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες να προσαρμοστούν με τη δημιουργία θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους ή την αναδιάρθρωση της στρατηγικής τους.

Η άνοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους μετέβαλε επίσης τις προσδοκίες και τις συμπεριφορές των επιβατών. Τα αεροπορικά ταξίδια έγιναν πιο προσιτά στο ευρύ κοινό, οδηγώντας σε αύξηση της ζήτησης, ιδίως των ταξιδιών αναψυχής. Στην ανάπτυξή τους συνέβαλε επίσης η επέκταση των δευτερευόντων και περιφερειακών αεροδρομίων σε όλη την Ευρώπη, που ενθαρρύνθηκε από τις τοπικές κυβερνήσεις που επιθυμούσαν να προσελκύσουν περισσότερο τουρισμό.

Η αναδιαμόρφωση που προκάλεσαν στην αγορά οι εταιρείες χαμηλού κόστους οδήγησαν τη δεκαετία του 2000 σε ένα κύμα ενοποίησης μεταξύ των παραδοσιακών ευρωπαϊκών αεροπορικών. Οι αεροπορικές εταιρείες που αντιμετώπιζαν οικονομικές δυσκολίες αναζήτησαν συγχωνεύσεις ή συμπράξεις για να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε μια ολοένα και περισσότερο απορυθμισμένη και ανταγωνιστική αγορά. Μία από τις σημαντικότερες συγχωνεύσεις ήταν αυτή της Air France και της KLM το 2004, η οποία αποτέλεσε στη συνέχεια έναν από τους μεγαλύτερους ομίλους αεροπορικών εταιρειών στον κόσμο. Ομοίως, το 2011, η British Airways και η Iberia συγχωνεύτηκαν για να δημιουργήσουν τον όμιλο International Airlines Group (IAG), έναν ακόμη σημαντικό παράγοντα στις παγκόσμιες αερομεταφορές (Graham, 2013).

Οι στρατηγικές συμμαχίες αποτέλεσαν ένα επίσης αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό του κλάδου κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Οι παγκόσμιες συμμαχίες, όπως η Star Alliance (ιδρύθηκε το 1997), η SkyTeam (2000) και η Oneworld (1999), επέτρεψαν στις αεροπορικές εταιρείες να μοιράζονται πόρους, να εξορθολογήσουν τις λειτουργίες τους και να προσφέρουν στους πελάτες τους πρόσβαση σε εκτεταμένα δίκτυα δρομολογίων και προγράμματα επιβράβευσης. Αυτές οι συμμαχίες παρείχαν στους

παραδοσιακούς αερομεταφορείς τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται αποτελεσματικότερα τις εταιρείες χαμηλού κόστους και τους διεθνείς ανταγωνιστές τους, επεκτείνοντας την παγκόσμια εμβέλειά τους χωρίς την ανάγκη μιας πλήρους συγχώνευσης.

Στη σημερινή εποχή, παρά τις επιτυχίες της οικονομικής απελευθέρωσης και του αυξημένου ανταγωνισμού, η ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία αντιμετωπίζει πολυάριθμες προκλήσεις. Η οικονομική αστάθεια, όπως παρατηρήθηκε κατά τη διάρκεια της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 και της πιο πρόσφατης πανδημίας COVID-19, έχει προκαλέσει σημαντικές διαταραχές στη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια, αναγκάζοντας τις αεροπορικές εταιρείες να εφαρμόσουν μέτρα περικοπής κόστους και να ζητήσουν κυβερνητικές στηρίξεις. Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες έχουν επίσης αποκτήσει εξέχουσα σημασία, με αυξανόμενη πίεση από τις ρυθμιστικές αρχές, τους ακτιβιστές και τους καταναλωτές προς τις αεροπορικές εταιρείες, ώστε να υιοθετήσουν πιο βιώσιμες πρακτικές για τη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις με τη θέσπιση πολιτικών που αποσκοπούν στην ενίσχυση του ανταγωνισμού, την προώθηση της περιβαλλοντικής βιωσιμότητας και τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των επιβατών. Ωστόσο, ο κλάδος σήμερα παραμένει ευάλωτος σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η άνοδος των τιμών των καυσίμων, οι γεωπολιτικές εντάσεις και οι κρίσεις δημόσιας υγείας, οι οποίες εξακολουθούν να διαμορφώνουν το στρατηγικό του τοπίο (Williams, 2017).

Συνεπώς, η εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών στην Ευρώπη και την Ευρωπαϊκή Ένωση αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές αλλαγές κατά τη διάρκεια του περασμένου αιώνα. Από τις απαρχές του στις αρχές του 20^{ου} αιώνα έως το σημερινό απελευθερωμένο και ανταγωνιστικό τοπίο, ο κλάδος έχει υποστεί βαθιές μεταμορφώσεις. Η άνοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους, η απελευθέρωση των αγορών και οι συγχωνεύσεις των παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της εικόνας του σύγχρονου ευρωπαϊκού αεροπορικού τομέα.

3.2 Ιστορική αναδρομή του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα

Ο αεροπορικός κλάδος στην Ελλάδα έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στις μετακινήσεις, τον τουρισμό και τη συνολική οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Ως ένα γεωγραφικά ποικιλόμορφο έθνος με εκατοντάδες νησιά, τα αεροπορικά ταξίδια είναι απαραίτητα για τη σύνδεση των διαφόρων περιοχών της Ελλάδας, αλλά και για διεθνείς προορισμούς. Η ιστορία των αερομεταφορών στην Ελλάδα ξεκινά ουσιαστικά το 1930 με την ίδρυση της πρώτης ελληνικής κρατικής αεροπορικής εταιρίας με όνομα "Ελληνική Αεροπορική Εταιρεία ΙΚΑΡΟΣ". Η εταιρεία έθεσε τα θεμέλια για τις αεροπορικές εταιρείες στην Ελλάδα, παρόλα αυτά αντιμετώπισε μεγάλα οικονομικά προβλήματα και δεν κατάφερε να εκτελέσει δρομολόγια. Αργότερα, στο τέλος του 1930, ιδρύθηκε η Ε.Ε.Ε.Σ. (Ελληνική Εταιρεία Εναέριων Συγκοινωνιών) στην οποία παραχωρήθηκαν όλα τα προνόμια της αποκλειστικής εκμετάλλευσης όλων των εναέριων μεταφορών, με σκοπό να αναπτύξει τις αεροπορικές συγκοινωνίες στην Ελλάδα. Το 1935 ιδρύθηκε η πρώτη ιδιωτική ελληνική αεροπορική εταιρία, η ΤΑΕ (Τεχνικάι Αεροπορικάι Εκμεταλλεύσεις).

Με την απαρχή του Β' Παγκοσμίου Πολέμου τόσο η Ε.Ε.Ε.Σ. όσο και η Τ.Α.Ε παραχώρησαν το σύνολο του στόλου τους στην πολεμική αεροπορία και όπως ήταν αναμενόμενο ο πόλεμος έπληξε τις αερομεταφορές σε όλη την Ευρώπη και κατ' επέκταση στην Ελλάδα. Στη μεταπολεμική περίοδο, η χώρα βρισκόταν σε προσπάθειες ανασυγκρότησης από τις καταστροφές του πολέμου. Η ελληνική κυβέρνηση, αναγνωρίζοντας τη σημασία των αερομεταφορών για την οικονομική ανάκαμψη και τον τουρισμό, υποστήριξε τη δημιουργία εγχώριων αεροπορικών εταιρειών. Το 1947 ιδρύθηκε η εταιρεία "Ελληνικά Αεροπορικά Συγκοινωνία" (ΕΛΛ.Α.Σ.) ως η πρώτη εμπορική αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα, προσφέροντας εσωτερικές πτήσεις εντός της χώρας και περιορισμένες διεθνείς υπηρεσίες προς κοντινές περιοχές. Ιδρύθηκε επίσης η Α.Μ.Ε. ("Αεροπορικά Μεταφοράι Ελλάδος") ενώ η Τ.Α.Ε παρέμενε ακόμα ενεργή στον κλάδο. Η ΕΛΛ.Α.Σ. λειτουργούσε με ένα μικρό στόλο ελικοφόρων αεροσκαφών παρέχοντας κρίσιμη συνδεσιμότητα μεταξύ της Αθήνας και μεγάλων πόλεων όπως η Θεσσαλονίκη, η Κρήτη και η Ρόδος. Ωστόσο, οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετώπισαν οικονομικές δυσκολίες λόγω της

αναποτελεσματικότητας, της κακής διαχείρισης και της περιορισμένης ζήτησης κατά την άμεση μεταπολεμική περίοδο. Το 1951, η ελληνική κυβέρνηση συγχώνευσε την ΕΛΛ.Α.Σ. με τις δύο μικρότερες ιδιωτικές αεροπορικές εταιρείες, υπό την επωνυμία Εθνική Ανώνυμη Εταιρεία Τ.Α.Ε., εθνικοποιώντας ουσιαστικά τον κλάδο. Παρά την κίνηση αυτή, η αεροπορική εταιρεία συνέχισε να αντιμετωπίζει λειτουργικές προκλήσεις, γεγονός που ώθησε στην αναζήτηση μιας πιο βιώσιμης λύσης. (Παπαθεοδώρου, 2011).

Το σημείο καμπής στην ελληνική αεροπορική βιομηχανία ήρθε το 1957, όταν ο Έλληνας μεγιστάνας της ναυτιλίας Αριστοτέλης Ωνάσης ανέλαβε την προβληματική Τ.Α.Ε. και την μετονόμασε σε Ολυμπιακές Αερογραμμές (Olympic Airlines) . Ο Ωνάσης υπέγραψε 20ετές συμβόλαιο με την ελληνική κυβέρνηση, το οποίο του παρείχε τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της αεροπορικής εταιρείας, ενώ το κράτος διατηρούσε την ιδιοκτησία (Davies, 2009). Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές μετατράπηκαν γρήγορα σε ναυαρχίδα των αερομεταφορέων της Ελλάδας, συμβολίζοντας τον εκσυγχρονισμό και τις οικονομικές φιλοδοξίες του έθνους. Ο Ωνάσης επένδυσε σημαντικά στην αεροπορική εταιρεία, εισάγοντας νέα τζετ αεροσκάφη, όπως το De Havilland Comet και αργότερα το Boeing 707, τα οποία επέτρεψαν στην Ολυμπιακή Αεροπορία να επεκτείνει το διεθνές δίκτυο δρομολογίων της. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, η αεροπορική εταιρεία προσέφερε πτήσεις σε μεγάλες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες, τη Βόρεια Αμερική και τη Μέση Ανατολή. Το όραμα του Ωνάση ήταν να τοποθετήσει την Ολυμπιακή Αεροπορία στην αγορά ως ένα πολυτελές εμπορικό σήμα, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας που απευθύνονταν τόσο σε Έλληνες όσο και σε διεθνείς ταξιδιώτες. Αυτή η στρατηγική απέφερε στην αεροπορική εταιρεία μια φήμη υψηλού κύρους και συνέβαλε στην ταχεία ανάπτυξή της κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 .

Υπό την ηγεσία του Ωνάση, η Ολυμπιακή Αεροπορία έγινε μία από τις λίγες αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη οι οποίες λειτουργούσαν σταθερά κερδοφόρα κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Η αεροπορική εταιρεία ήταν επίσης αξιοσημείωτη για το branding της, με τους Ολυμπιακούς δακτυλίους ως λογότυπο, που συμβόλιζε τόσο την ελληνική κληρονομιά όσο και τη διεθνή εμβέλεια. Ωστόσο, η τύχη της αεροπορικής εταιρείας θα άλλαζε καθώς οι παγκόσμιες οικονομικές

συνθήκες θα άλλαζαν και εσωτερικά ζητήματα διαχείρισης θα εμφανίζονταν τις επόμενες δεκαετίες.

Τις δεκαετίες του 1970 και 1980 εμφανίστηκαν προκλήσεις για την Ολυμπιακή Αεροπορία και την ευρύτερη ελληνική αεροπορική βιομηχανία. Το 1975, ο Ωνάσης αντιμέτωπος με προβλήματα υγείας, αποφάσισε να πουλήσει στην ελληνική κυβέρνηση το μερίδιο της Ολυμπιακής Αεροπορίας που κατείχε, σηματοδοτώντας την αρχή μιας περιόδου παρακμής για την εταιρεία. Με την αεροπορική εταιρεία πλέον πλήρως κρατικοποιημένη, η κυβερνητική παρέμβαση και οι πολιτικές πιέσεις έγιναν πιο εμφανείς, οδηγώντας σε αναποτελεσματικότητα και υπερστελέχωση.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, η Ολυμπιακή Αεροπορία επιβαρύνθηκε από αυξανόμενα λειτουργικά έξοδα, ιδίως λόγω της πετρελαϊκής κρίσης, και αντιμετώπισε αυξανόμενο ανταγωνισμό από άλλους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς. Η αεροπορική εταιρεία πάλευε με την κακή οικονομική διαχείριση, τις πολιτικές παρεμβάσεις και το άκαμπτο εργατικό δυναμικό, γεγονός που οδήγησε σε αυξανόμενο χρέος. Παρά τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού του στόλου της με αεροσκάφη όπως το Boeing 747 και το Airbus A300, η Ολυμπιακή Αεροπορία δεν μπόρεσε να ανακτήσει την κερδοφορία που απολάμβανε υπό την ηγεσία του Ωνάση.

Καθ' όλη τη δεκαετία του 1980 και του 1990, τα οικονομικά προβλήματα της Olympic Airways μεγεθύνονταν, με την αεροπορική εταιρεία να συσσωρεύει σημαντικές ζημιές. Η ελληνική κυβέρνηση επιχείρησε διάφορες προσπάθειες αναδιάρθρωσης, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης του εργατικού δυναμικού και της αναζήτησης νέων στελεχών και ομάδων διοίκησης, αλλά οι προσπάθειες αυτές απέτυχαν να φέρουν ουσιαστικά αποτελέσματα. Η πτώση των επιδόσεων της αεροπορικής εταιρείας είχε ευρύτερες επιπτώσεις στην ελληνική οικονομία, καθώς εξαρτιόταν σε μεγάλο βαθμό από τον τουρισμό και τη διεθνή συνδεσιμότητα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ήταν πλέον σαφές ότι χρειαζόταν μια πιο ολοκληρωμένη λύση και μία διαφορετική προσέγγιση για τη διάσωση του εθνικού αερομεταφορέα.

Ενώ η Ολυμπιακή Αεροπορία δυσκολευόταν να επιβιώσει κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, η ελληνική αεροπορική βιομηχανία είδε την εμφάνιση ενός νέου ανταγωνιστή, της Aegean Airlines. Η Aegean Airlines ιδρύθηκε το 1999 και ξεκίνησε

ως ένας μικρός, ιδιωτικός αερομεταφορέας του εσωτερικού, αλλά γρήγορα επεκτάθηκε για να προσφέρει και διεθνείς υπηρεσίες. Η στρατηγική της αεροπορικής εταιρείας επικεντρώθηκε στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την ανταγωνιστική τιμολόγηση, διαφοροποιούμενη με αυτό τον τρόπο από την κρατική Ολυμπιακή Αεροπορία.

Η οικονομική απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς αεροπορικών εταιρειών στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000, μετά τις μεταρρυθμίσεις της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αεροπορικής Αγοράς της Ε.Ε., επέτρεψε στην Aegean Airlines να ανταγωνιστεί αποτελεσματικότερα την Ολυμπιακή Αεροπορία. Στο πλαίσιο των προσπαθειών της Ε.Ε. για την ενίσχυση του ανταγωνισμού, η απελευθέρωση των αεροπορικών δρομολογίων αλλά και της τιμολόγησης εντός της Ε.Ε. παρείχε στην Aegean ευκαιρίες για την επέκταση του μεριδίου αγοράς της (Williams, 2017).

Η Aegean Airlines εκμεταλλεύτηκε την πτώση των επιδόσεων της Ολυμπιακής Αεροπορίας, αποκτώντας σταδιακά κυριαρχία τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Ο εκσυγχρονισμός του στόλου της αεροπορικής εταιρείας, η σωστή διαχείριση του κόστους και η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών την κατέστησαν την προτιμώμενη επιλογή των Ελλήνων ταξιδιωτών, ειδικά καθώς η Ολυμπιακή Αεροπορία συνέχισε να παραπαίει (Παπαθεοδώρου, 2011).

Στη δεκαετία του 2000 η Ολυμπιακή Αεροπορία εισήλθε σε μια κρίσιμη περίοδο παρακμής. Μετά από χρόνια αποτυχημένων προσπαθειών αναδιάρθρωσης και συνεχιζόμενων οικονομικών ζημιών, η ελληνική κυβέρνηση προσπάθησε να ιδιωτικοποιήσει την αεροπορική εταιρεία. Ωστόσο, οι προσπάθειες ιδιωτικοποίησης παρεμποδίστηκαν από νομικές προκλήσεις, εργατικές διαμάχες και έλλειψη επενδυτικού ενδιαφέροντος. Τελικά, το 2009, η ελληνική κυβέρνηση κατάφερε να ιδιωτικοποιήσει την αεροπορική εταιρεία, πουλώντας την στον επενδυτικό όμιλο Marfin Investment Group (MIG), ο οποίος την μετονομάζει σε Olympic Air. Ωστόσο, μέχρι τότε, η Aegean Airlines είχε ήδη καθιερωθεί ως ο κυρίαρχος αερομεταφορέας στην Ελλάδα και η Olympic Air δυσκολεύτηκε να ανακτήσει τη θέση της στην αγορά. Το 2013, η Aegean Airlines εξαγόρασε την Olympic Air, σηματοδοτώντας το τέλος της κληρονομιάς του πρώην εθνικού αερομεταφορέα της Ελλάδας.

Σήμερα, η Aegean Airlines έχει πλέον αναδειχθεί και θεωρείται ως η κορυφαία αεροπορική εταιρεία της Ελλάδας στη μετά-Ολυμπιακή εποχή. Ως μέλος της Star Alliance από το 2010, η Aegean έχει επεκτείνει τη διεθνή της εμβέλεια και έχει τοποθετηθεί ως βασικός παράγοντας στα ευρωπαϊκά αεροπορικά ταξίδια. Η αεροπορική εταιρεία διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων εσωτερικού και εξωτερικού, με ιδιαίτερη έμφαση στη σύνδεση της Ελλάδας με μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις και βασικές τουριστικές αγορές (Williams, 2017). Η επιτυχία της Aegean μπορεί να αποδοθεί στην ισχυρή επιχειρησιακή διαχείριση, τις στρατηγικές συνεργασίες και την έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών της.

Παρά την κυρίαρχη θέση της στην Ελληνική αγορά, η εταιρεία έχει αντιμετωπίσει συνεχείς προκλήσεις, ιδίως στο πλαίσιο του παγκόσμιου ανταγωνισμού και της οικονομικής αστάθειας. Η πανδημία COVID-19 επηρέασε σοβαρά τις δραστηριότητες της αεροπορικής εταιρείας, όπως και την παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία γενικότερα. Ωστόσο, η Aegean Airlines επέδειξε ανθεκτικότητα, προσαρμόζοντας τις στρατηγικές της για να ξεπεράσει την κρίση και συνεχίζοντας να διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στον τομέα της συνδεσιμότητας και του τουρισμού στην Ελλάδα.

Η εξέλιξη της αεροπορικής βιομηχανίας στην Ελλάδα αντικατοπτρίζει τις ευρύτερες τάσεις στον παγκόσμιο και τον Ευρωπαϊκό κλάδο των αερομεταφορών, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων της κρατικοποίησης, της απελευθέρωσης της αγοράς και του ανταγωνισμού. Από την άνοδο και την πτώση της Ολυμπιακής Αεροπορίας μέχρι την ίδρυση και την ανάδειξη της Aegean Airlines ως του κορυφαίου αερομεταφορέα της χώρας, η ελληνική αεροπορική βιομηχανία έχει βιώσει σημαντικές μεταμορφώσεις ανά τις δεκαετίες. Οι αλλαγές αυτές καθορίστηκαν τόσο από εγχώριους παράγοντες, όπως οι πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, όσο και από τις ευρύτερες εξελίξεις στην ευρωπαϊκή αγορά αερομεταφορών. Καθώς η Ελλάδα εξακολουθεί να βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τουρισμό και τη διεθνή συνδεσιμότητα, η στρατηγική διαχείριση της αεροπορικής βιομηχανίας της θα παραμείνει κρίσιμη για το οικονομικό μέλλον της χώρας.

3.3 Κατηγορίες Επιχειρηματικών Μοντέλων Αεροπορικών Εταιρειών

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών μπορεί να διαχωρισθεί σε διάφορες κατηγορίες επιβατικών αεροπορικών εταιρειών, καθεμία από τις οποίες απευθύνεται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και λειτουργεί με διαφορετικά επιχειρηματικά μοντέλα. Οι κατηγορίες αυτές διαφοροποιούνται ανάλογα την προσέγγισή τους στην παροχή των υπηρεσιών, τις στρατηγικές τιμολόγησης, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη γεωγραφική κάλυψη. Κάθε τύπος διαδραματίζει ξεχωριστό ρόλο στη διαμόρφωση της ανταγωνιστικής δυναμικής των παγκόσμιων και περιφερειακών αεροπορικών αγορών. Πιο συγκεκριμένα οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνονται οι αεροπορικές εταιρείες είναι τέσσερις:

A. Αερομεταφορείς Πλήρους Παροχής Υπηρεσιών – Full Service (Network) Carriers:

Οι αερομεταφορείς αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου, που συχνά αναφέρονται ως οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες ή οι εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης, είναι παραδοσιακά οι μεγαλύτεροι παράγοντες στον αεροπορικό κλάδο. Εμφανίστηκαν στα πρώτα χρόνια της εμπορικής αεροπορίας, συνήθως με κρατική υποστήριξη, και έκτοτε έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν εκτεταμένα σε παγκόσμια δίκτυα. Αυτές οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν συνήθως ένα πλήρες φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων πολλαπλών κατηγοριών ταξιδιού, όπως economy, business και first class, παρουσιάζοντας έτσι μεγάλες διαβαθμίσεις στις τιμές των εισιτηρίων ανάλογα με τις κατηγορίες θέσεων και τους προορισμούς. Διαθέτουν διευρυμένους στόλους με διαφορετικά είδη αεροσκαφών για μικρές ή μεγάλες αποστάσεις τα οποία εκτελούν πτήσεις με μεγάλη συχνότητα και σε μεγάλο φάσμα προορισμών. Παραδείγματα αερομεταφορέων δικτύου αποτελούν η Lufthansa, η British Airways, η Air France και η Aegean Airlines, η οποία αποτελεί τον κύριο αερομεταφορέα αυτού του μοντέλου στην Ελλάδα (Holloway, 2016).

Ένα καθοριστικό χαρακτηριστικό των αεροπορικών πλήρους εξυπηρέτησης είναι η χρήση του συστήματος hub-and-spoke. Το σύστημα αυτό επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να συγκεντρώνουν τις δραστηριότητές τους σε κεντρικούς αερολιμένες, γνωστούς και ως κόμβους, από τους οποίους οι επιβάτες μεταφέρονται σε μικρότερα, περιφερειακά αεροδρόμια. Για παράδειγμα, η Lufthansa

δραστηριοποιείται από μεγάλους κόμβους όπως η Φρανκφούρτη και το Μόναχο, ενώ η British Airways χρησιμοποιεί το Heathrow του Λονδίνου ως κύριο κόμβο. Αυτές οι κεντρικές τοποθεσίες επιτρέπουν στους αερομεταφορείς να προσφέρουν απρόσκοπτες συνδέσεις σε ένα ευρύ φάσμα εγχώριων, περιφερειακών και διεθνών δρομολογίων και να καλύπτουν περιόδους υψηλής ζήτησης (Doganis, 2006).

Εκτός από τα εκτεταμένα δίκτυα δρομολογίων τους, οι εν λόγω εταιρείες παρέχουν συνήθως εκτεταμένες υπηρεσίες και ανέσεις επί του αεροσκάφους, όπως ψυχαγωγία κατά τη διάρκεια της πτήσης, γεύματα και πρόσβαση σε αίθουσες αναμονής. Υποστηρίζουν προγράμματα CRM (Customer Relationship Management), όπως υπηρεσίες επιβράβευσης για τακτικούς και πιστούς επιβάτες, ανταμείβοντάς τους με μίλια ή πόντους που μπορούν να εξαργυρωθούν για δωρεάν πτήσεις, αναβαθμίσεις ή άλλα οφέλη (Graham, 2013). Επιπλέον, πολλές από αυτές τις αεροπορικές εταιρείες είναι μέλη παγκόσμιων αεροπορικών συμμαχιών, όπως η Star Alliance, η Oneworld και η SkyTeam. Οι εν λόγω συμμαχίες επιτρέπουν στις αεροπορικές εταιρείες-μέλη να συνεργάζονται σε δρομολόγια, παρέχοντας στους επιβάτες πρόσβαση σε ευρύτερο φάσμα προορισμών, ενώ παράλληλα απλοποιούν τις συνδέσεις μεταξύ των πτήσεων.

Ωστόσο, οι αερομεταφορείς δικτύου αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά. Η άνοδος των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους έχει βλάψει την κυριαρχία τους, ιδίως στην αγορά των μικρών αποστάσεων, ενώ το υψηλό λειτουργικό κόστος και οι περίπλοκες εργασιακές συμφωνίες περιορίζουν περαιτέρω την κερδοφορία. Παρά τις προκλήσεις αυτές, οι αερομεταφορείς πλήρους εξυπηρέτησης παραμένουν απαραίτητοι για τα ταξίδια μεγάλων αποστάσεων και τις premium πτήσεις, εξυπηρετώντας συχνά επιχειρηματίες ταξιδιώτες και επιβάτες υψηλού εισοδήματος που δίνουν προτεραιότητα στην άνεση και την ευκολία έναντι της τιμής (Budd & Ison, 2017).

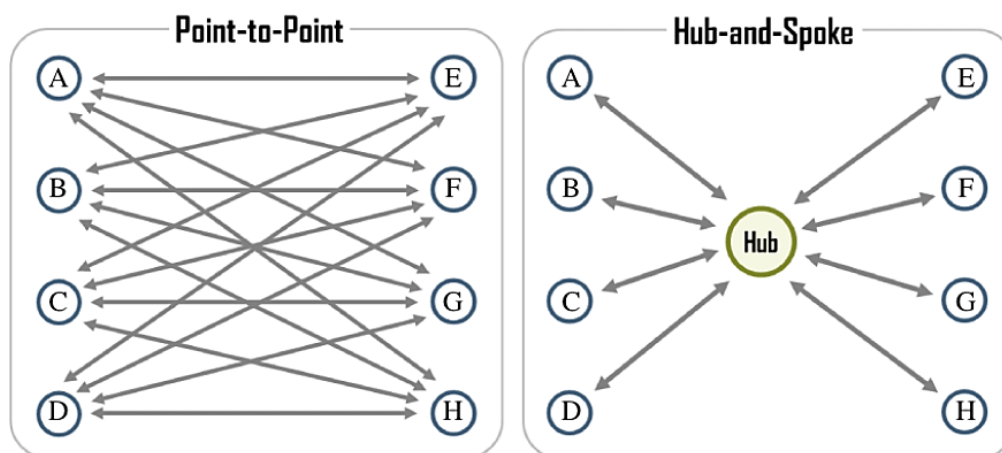
B. Αερομεταφορείς χαμηλού κόστους – Low Cost Carriers:

Το επιχειρηματικό τους μοντέλο βασίζεται στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους, επιτρέποντάς τους να προσφέρουν σημαντικά χαμηλότερες τιμές σε σύγκριση με τις παραδοσιακές αεροπορικές πλήρους παροχής υπηρεσιών. Η

άνοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους έχει καταστήσει τα ταξίδια πιο προσιτά σε ευρύτερο πληθυσμό, ιδίως για πτήσεις του εσωτερικού και μικρών αποστάσεων. Στην Ευρώπη, παραδείγματα σχετικών εταιρειών είναι η Ryanair, η EasyJet και η Wizz Air, ενώ η Ελλάδα εξυπηρετείται από αερομεταφορείς όπως η Sky Express.

Η επιτυχία τους οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο επιχειρηματικό τους μοντέλο. Σε αντίθεση με τις αεροπορικές πλήρους παροχής υπηρεσιών, οι οποίες χρησιμοποιούν το σύστημα hub-and-spoke, οι εταιρείες χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν συνήθως ένα σύστημα point-to-point, συνδέοντας απευθείας τα δευτερεύοντα αεροδρόμια, όπως απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.1. Αυτό μειώνει το κόστος που σχετίζεται με τα τέλη αεροδρομίων και ελαχιστοποιεί τους χρόνους παράδοσης, επιτρέποντας υψηλότερη αξιοποίηση των αεροσκαφών. Οι εταιρείες τείνουν επίσης να λειτουργούν με μια μόνο κατηγορία υπηρεσιών, συνήθως οικονομική (economy), με την εξυπηρέτηση όλων των επιβατών να είναι κοινή χωρίς να υπάρχουν διακεκριμένες θέσεις. Οι υπηρεσίες όπως η επιλογή θέσης, οι αποσκευές και τα γεύματα που διατίθενται προς αγορά, είναι πρόσθετες και δεν ανήκουν στην τιμή του εισιτηρίου. Αυτό το μοντέλο τιμολόγησης επιτρέπει στους επιβάτες να πληρώνουν μόνο για τις υπηρεσίες που χρειάζονται, μειώνοντας περαιτέρω τους βασικούς ναύλους (Graham, 2013).

Οι περισσότερες αεροπορικές χαμηλού κόστους χρησιμοποιούν επίσης έναν σταθερό τύπο αεροσκάφους, όπως το Boeing 737 ή το Airbus A320, γεγονός που απλοποιεί τη συντήρηση, τη λειτουργία και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η υψηλή αξιοποίηση και η μέγιστη δυνατή χρήση των αεροσκαφών καθώς και οι γρήγοροι χρόνοι παράδοσης είναι σημαντικοί ώστε να διατηρούν το κόστος σε χαμηλά επίπεδα και να διατηρείται η κερδοφορία. Η Ryanair, για παράδειγμα, εφαρμόζει την τεχνική των γρήγορων αναχωρήσεων, επιτρέποντάς της να πραγματοποιεί περισσότερες πτήσεις ανά αεροσκάφος ανά ημέρα από τους ανταγωνιστές της πλήρους εξυπηρέτησης (Button, 2017).



Διάγραμμα 3.1: Συστήματα σύνδεσης αεροδρομίων

Πηγή: <https://www.researchgate.net>

Γ. Εποχιακοί Αερομεταφορείς– Charter Carriers:

Οι εν λόγω αεροπορικές εταιρείες ακολουθούν ένα ιδιαίτερο επιχειρηματικό μοντέλο καθώς εκτελούν πτήσεις που δεν αποτελούν μέρος τακτικών, προγραμματισμένων δρομολογίων, αλλά αναλαμβάνονται από τουριστικούς πράκτορες, ταξιδιωτικά γραφεία ή ιδιωτικές ομάδες. Αυτές οι αεροπορικές εταιρείες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στον τομέα του τουρισμού, όπου παρέχουν εποχιακές υπηρεσίες σε δημοφιλείς προορισμούς διακοπών. Στην Ελλάδα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση τουριστών στα νησιά κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, εξυπηρετώντας τους ταξιδιώτες οργανωμένων διακοπών (Παπαθεοδώρου, 2011).

Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες, προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία στις δραστηριότητές τους, προσαρμόζοντας τα προγράμματα πτήσεων και τα δρομολόγια ανάλογα με τη ζήτηση. Κυρίως επικεντρώνονται σε διαδρομές υψηλής ζήτησης κατά τις περιόδους αιχμής των διακοπών, εκτελώντας συχνά πτήσεις για λογαριασμό τουριστικών πρακτόρων που συνδυάζουν τα αεροπορικά εισιτήρια με διαμονή και άλλες υπηρεσίες. Συνήθως, έχουν μακροχρόνιες συνεργασίες με ξενοδοχεία, τουριστικά πρακτορεία και με εταιρείες μεταφοράς επιβατών από και προς το αεροδρόμιο. Αυτό καθιστά τις συγκεκριμένες εταιρείες ιδιαίτερα ελκυστικές για τους ταξιδιώτες που έχουν επίγνωση του κόστους και αναζητούν πακέτα διακοπών all-inclusive (Halpern & Graham, 2018).

Ενώ οι αεροπορικές αυτές εταιρείες προσφέρουν σχετικά οικονομικές τιμές και εξατομικευμένες υπηρεσίες, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις τάσεις του τουρισμού και μπορεί να είναι άκρως εποχικές. Το επιχειρηματικό τους μοντέλο είναι ευάλωτο στις διακυμάνσεις της ταξιδιωτικής ζήτησης λόγω παραγόντων όπως η οικονομική ύφεση, η γεωπολιτική αστάθεια ή οι κρίσεις δημόσιας υγείας όπως η πανδημία COVID-19. Παρά τις προκλήσεις αυτές, παραμένουν ένα σημαντικό μέρος του κλάδου των αεροπορικών εταιρειών, ιδίως σε αγορές με γνώμονα την αναψυχή, όπως η Ελλάδα, όπου ο τουρισμός αντιπροσωπεύει σημαντικό μέρος της αεροπορικής κίνησης.

Δ. Περιφερειακοί αερομεταφορείς (Regional Airlines):

Οι περιφερειακές αεροπορικές εταιρείες παρέχουν υπηρεσίες τροφοδοσίας μεταξύ μικρότερων πόλεων και μεγαλύτερων αεροδρομίων κόμβων. Οι εν λόγω αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν συνήθως μικρότερα αεροσκάφη, όπως turboprops ή περιφερειακά τζετ, τα οποία είναι κατάλληλα για διαδρομές με χαμηλότερη ζήτηση επιβατών. Είναι ιδιαίτερα σημαντικές σε γεωγραφικά διάσπαρτες χώρες όπως η Ελλάδα, όπου παρέχουν χρήσιμη συνδεσιμότητα μεταξύ της ηπειρωτικής χώρας και των νησιών (Παπαθεοδώρου, 2011).

Μια βασική λειτουργία των περιφερειακών αεροπορικών εταιρειών είναι να μεταφέρουν τους επιβάτες στα μεγαλύτερα δίκτυα των αεροπορικών πλήρους εξυπηρέτησης. Για παράδειγμα, μπορούν να εκτελούν πτήσεις μεταξύ μικρών περιφερειακών αεροδρομίων και μεγάλων κόμβων όπως η Αθήνα, όπου οι επιβάτες μπορούν να μετεπιβιβαστούν σε διεθνείς πτήσεις που εκτελούνται από αερομεταφορείς όπως η Aegean Airlines. Οι πτήσεις αυτές πραγματοποιούνται συχνά στο πλαίσιο συμφωνιών ή συνεργασιών, όπου η περιφερειακή αεροπορική εταιρεία εκτελεί πτήσεις για λογαριασμό ενός μεγαλύτερου αερομεταφορέα. Η Olympic Air, για παράδειγμα, λειτουργεί ως περιφερειακή θυγατρική της Aegean Airlines, εκτελώντας πτήσεις προς μικρότερα ελληνικά νησιά και άλλα εσωτερικά δρομολόγια.

Οι περιφερειακές αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των μικρών περιθωρίων κέρδους και της μεγάλης εξάρτησης από συμβάσεις με μεγαλύτερους αερομεταφορείς. Το μικρό μέγεθος των

αεροσκαφών τους περιορίζει τα έσοδά τους και τις καθιστά πιο ευάλωτες στις διακυμάνσεις της ζήτησης, ιδίως σε δρομολόγια που μπορεί να λειτουργούν μόνο εποχιακά ή σε χαμηλότερες συχνότητες. Παρ' όλα αυτά, οι περιφερειακές αεροπορικές εταιρείες παρέχουν μια ουσιαστική και χρήσιμη υπηρεσία συνδέοντας μικρότερες κοινότητες με το παγκόσμιο δίκτυο αεροπορικών εταιρειών, το οποίο διαφορετικά θα ήταν ασύμφορο για τους μεγαλύτερους αερομεταφορείς (Forsyth, 2004).

3.4 Το αντίκτυπο των εταιρειών χαμηλού κόστους στον κλάδο

Η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία έχει γνωρίσει σημαντικές αλλαγές από την εμφάνιση των εταιρειών χαμηλού κόστους, ιδίως από τη δεκαετία του 1990 και μετά. Το επιχειρηματικό τους μοντέλο, το οποίο δίνει προτεραιότητα στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους, τους επιτρέπει να προσφέρουν σημαντικά χαμηλότερους ναύλους από τις υπόλοιπες κατηγορίες εταιρειών.

Η άνοδος τους είχε βαθύ αντίκτυπο στον αεροπορικό κλάδο σε διάφορους βασικούς τομείς. Μία από τις πιο αξιοσημείωτες επιπτώσεις ήταν η δημιουργία αυξημένου ανταγωνισμού, ιδίως στην αγορά μικρών αποστάσεων. Οι αερομεταφορείς πλήρους εξυπηρέτησης, οι οποίοι προηγουμένως κυριαρχούσαν στα αεροπορικά ταξίδια, αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στις χαμηλότερες τιμές και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους. Πολλές παραδοσιακές εταιρείες ανταποκρίθηκαν με την ίδρυση δικών τους θυγατρικών χαμηλού κόστους, όπως η Go Fly της British Airways, ή με τη μείωση του κόστους μέσω λειτουργικής αναδιάρθρωσης.

Ωστόσο, η επιθετική επέκταση των συγκεκριμένων εταιρειών οδήγησε επίσης σε σημαντικές αλλαγές στις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των επιβατών. Η εστίαση στους χαμηλούς ναύλους και στις απλές υπηρεσίες ενθάρρυνε τους επιβάτες να δίνουν προτεραιότητα στην τιμή έναντι της άνεσης, οδηγώντας στην ευρεία αποδοχή πρόσθετων χρεώσεων για υπηρεσίες όπως οι παραδοτέες αποσκευές, η επιλογή θέσης και τα γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης. Αυτή η αλλαγή έχει επίσης

επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι υπόλοιπες εταιρείες τιμολογούν τις υπηρεσίες τους, με πολλές να προσφέρουν πλέον επιλογές «οικονομίας» που μειώνουν τις ανέσεις προκειμένου να ανταγωνιστούν με τις εταιρείες χαμηλού κόστους στην τιμή (Fageda et al., 2015).

3.4.1 Τα πλεονεκτήματα των εταιρειών χαμηλού κόστους

Το κύριο πλεονέκτημα τους είναι η ικανότητα να προσφέρουν σημαντικά χαμηλότερες τιμές από τις παραδοσιακές εταιρείες μέσα από την κατάργηση των μη απαραίτητων υπηρεσιών και την εστίαση στη λειτουργική αποδοτικότητα, μειώνοντας έτσι το κόστος και μεταβιβάζοντας την εξοικονόμηση αυτή στους επιβάτες. Για πολλούς ταξιδιώτες, ιδίως εκείνους που πετούν για μικρές αποστάσεις ή για αναψυχή, οι προσιτές τιμές αντισταθμίζουν τα μειονεκτήματα των μειωμένων υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της πτήσης (Francis et al., 2007). Συνεπώς, οι εταιρείες χαμηλού κόστους διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επέκταση του αεροπορικού κλάδου, καθιστώντας τα ταξίδια πιο προσιτά στο ευρύ κοινό. Στην Ευρώπη, για παράδειγμα, η Ryanair και η EasyJet επέτρεψαν τα αεροπορικά ταξίδια σε εκατομμύρια ανθρώπους που μπορεί να μην είχαν την οικονομική δυνατότητα να τα πραγματοποιήσουν υπό προηγούμενες συνθήκες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις, ενισχύοντας τον τουρισμό σε πολλές χώρες και δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για ταξίδια και εμπόριο. (Alderighi, Cento, Nijkamp, & Rietveld, 2012).

Ένα επίσης πλεονέκτημα αποτελεί η λειτουργική απλότητα του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Με την τυποποίηση των στόλων, τον περιορισμό των δρομολογίων σε αγορές υψηλής ζήτησης και την εστίαση στα ταξίδια point-to-point, οι εταιρείες έχουν επιτύχει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Το μοντέλο, αυτό όχι μόνο επιτρέπει χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, αλλά διασφαλίζει επίσης γρήγορους χρόνους εξυπηρέτησης, οδηγώντας σε αυξημένη αξιοποίηση των αεροσκαφών. Αυτή η αποτελεσματικότητα είναι το κλειδί για την επιτυχία αεροπορικών εταιρειών όπως η Ryanair, η οποία πραγματοποιεί περισσότερες πτήσεις ανά ημέρα ανά αεροσκάφος από ό,τι οι περισσότεροι παραδοσιακοί αερομεταφορείς.

Η επιτυχία των εταιρειών έχει επίσης αναδιαμορφώσει το τοπίο των αεροδρομίων, με πολλές από αυτές να επιλέγουν να λειτουργούν από δευτερεύοντα ή περιφερειακά αεροδρόμια, διευρύνοντας έτσι τις ταξιδιωτικές επιλογές, ιδίως σε περιοχές όπου τα αεροπορικά ταξίδια ήταν προηγουμένως απρόσιτα ή απλησίαστα. Αυτά τα αεροδρόμια έχουν συνήθως χαμηλότερα τέλη προσγείωσης και εμφανίζουν λιγότερη κίνηση από τους μεγάλους κόμβους, επιτρέποντας ταχύτερους χρόνους αναχωρήσεων και μειωμένο λειτουργικό κόστος. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα, έχουν αναζωογονηθεί αεροδρόμια που προηγουμένως υπολειπόμενες, δημιουργώντας νέες οικονομικές ευκαιρίες για τις γύρω περιοχές μέσω της αυξημένης επιβατικής κίνησης και του τουρισμού.

3.4.2 Τα μειονεκτήματα των εταιρειών χαμηλού κόστους

Ενώ οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν κάνει τα αεροπορικά ταξίδια πιο προσιτά, υπάρχουν αρκετά μειονεκτήματα που συνδέονται με το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Μία από τις πιο συνηθισμένες κριτικές που δέχονται είναι η έλλειψη άνεσης και ευκολίας σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Οι επιβάτες που πετούν με οποιαδήποτε εταιρεία χαμηλού κόστους συχνά πρέπει να πληρώνουν επιπλέον για υπηρεσίες που συνήθως περιλαμβάνονται στην τιμή του εισιτηρίου σε αεροπορικές εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης, όπως οι παραδοτέες αποσκευές, η επιλογή θέσης ή τα αναψυκτικά και τα τρόφιμα κατά τη διάρκεια της πτήσης. Αυτή η έλλειψη των υπηρεσιών πολλές φορές οδηγεί σε απογοήτευση τους επιβάτες που δεν έχουν συνηθίσει να πληρώνουν πρόσθετα τέλη για βασικές ανέσεις (Mason & Alamdari, 2007).

Επιπλέον, ένα μειονέκτημα που σχετίζεται με τη λειτουργία τους κυρίως σε δευτερεύοντα αεροδρόμια, είναι ότι αυτά μπορεί να βρίσκονται μακριά από μεγάλες πόλεις ή τουριστικούς προορισμούς. Ενώ αυτό συμβάλλει στη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα για την αεροπορική εταιρεία, μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερους χρόνους ταξιδιού για τους επιβάτες που πρέπει να υπολογίσουν και τις επίγειες μεταφορές για να φτάσουν στον τελικό προορισμό τους. Για παράδειγμα,

η χρήση από τη Ryanair μικρότερων αεροδρομίων εκτός των μεγάλων πόλεων, όπως το αεροδρόμιο του Μποβέ στο Παρίσι που βρίσκεται 85 χιλιόμετρα μακριά από το κέντρο ή ομοίως το αεροδρόμιο Φρανκφούρτης - Χαν, απαιτεί συχνά από τους επιβάτες να διανύσουν σημαντικές αποστάσεις για να φτάσουν στο κέντρο της πόλης (Francis et al., 2007).

Μια άλλη πρόκληση για τις συγκεκριμένες εταιρείες είναι η διατήρηση της κερδοφορίας ενόψει της αύξησης του κόστους των καυσίμων και του κορεσμού της αγοράς. Καθώς το μοντέλο χαμηλού κόστους γίνεται όλο και πιο δημοφιλές, η αγορά έχει γεμίσει με νεοεισερχόμενους, οδηγώντας σε έντονο ανταγωνισμό τιμών. Ενώ οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν σχεδιαστεί για να λειτουργούν με στενά περιθώρια κέρδους, εξωτερικοί παράγοντες όπως οι διακυμάνσεις των τιμών των καυσίμων, τα τέλη αεροδρομίων και οι οικονομικές υφέσεις μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την οικονομική τους σταθερότητα (Alderighi et al., 2012).

Τέλος, η εστίαση στη λειτουργική αποτελεσματικότητα συχνά πραγματοποιείται εις βάρος της εξυπηρέτησης των πελατών. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους επικρίνονται συχνά για κακή εξυπηρέτηση πελατών, με τους επιβάτες να αναφέρουν δυσκολίες στην αλλαγή κρατήσεων, συχνές και μεγάλες καθυστερήσεις και έλλειψη επαρκούς βοήθειας κατά τη διάρκεια διαταραχών κατά τη διάρκεια της πτήσης. Τα ζητήματα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητική εμπειρία των πελατών, ιδίως για τους ταξιδιώτες που είναι συνηθισμένοι στα υψηλότερα πρότυπα εξυπηρέτησης άλλων εταιρειών (Fageda et al., 2015).

3.5 Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στον ευρωπαϊκό αεροπορικό κλάδο

Ο ευρωπαϊκός κλάδος των αεροπορικών εταιρειών επηρεάστηκε άμεσα και σοβαρά από την επιδημία COVID-19, η οποία προκάλεσε πρωτοφανείς διαταραχές στα αεροπορικά ταξίδια. Ο αριθμός των επιβατών μειώθηκε και οι εταιρείες υπέστησαν μεγάλες οικονομικές απώλειες, καθώς οι κυβερνήσεις επέβαλαν ταξιδιωτικές απαγορεύσεις και περιορισμούς.

Οι πτήσεις στην Ευρώπη σταμάτησαν σχεδόν ολοκληρωτικά όταν η επιδημία ξέσπασε στις αρχές του 2020. Εκτιμάται πως οι αεροπορικές εταιρείες έχασαν συνολικά σχεδόν 38 δισεκατομμύρια ευρώ σε έσοδα το 2020 ως αποτέλεσμα της μείωσης της επιβατικής κίνησης κατά 75% σε σύγκριση με αυτή του 2019. Οι αεροπορικές εταιρείες αναγκάστηκαν να προβούν σε μαζικές απολύσεις και να καθιλώσουν τους στόλους τους. Για παράδειγμα, η Air France-KLM έλαβε κρατική βοήθεια ύψους 10,4 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ η Lufthansa καθήλωσε περισσότερα από 700 αεροπλάνα και έλαβε οικονομική βοήθεια ύψους 9 δισεκατομμυρίων ευρώ από τη γερμανική κυβέρνηση (IATA, 2021).

Σημαντικές λειτουργικές περικοπές έγιναν επίσης και στις εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair και η EasyJet, οι οποίες ήταν παραδοσιακά πιο ανθεκτικές οικονομικά. Στην κορύφωση της πανδημίας, η επιβατική κίνηση της Ryanair μειώθηκε έως και 95% (CAPA, 2021). Πρωτοφανείς μειώσεις στην κίνηση των αεροδρομίων παρατηρήθηκαν σε όλη την Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένων μεγάλων κόμβων όπως τα αεροδρόμια του Heathrow και της Φρανκφούρτης.

Παρά τις καταστροφικές συνέπειες της πανδημίας, ο ευρωπαϊκός κλάδος των αεροπορικών εταιρειών έχει δείξει σημάδια ανάκαμψης, αν και με διαφορετικούς ρυθμούς για διάφορες περιοχές ή τμήματα της αγοράς. Η σταδιακή επανέναρξη των αεροπορικών ταξιδιών κατέστη δυνατή χάρη στην εισαγωγή των εμβολίων και τη χαλάρωση των ταξιδιωτικών περιορισμών από το 2021 και μετά.

Οι εσωτερικές πτήσεις και γενικότερα οι πτήσεις μικρών αποστάσεων εντός της Ευρώπης συνέβαλαν το μέγιστο στην ανάκαμψη της ζήτησης για αεροπορικά ταξίδια. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους, όπως η Ryanair, η EasyJet και η Wizz Air είδαν ταχύτερη ανάκαμψη του αριθμού των επιβατών από ό,τι οι αεροπορικές εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης, καθώς οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί χαλάρωσαν σε όλη την ήπειρο. Η Ryanair ανέφερε ότι μετέφερε πάνω από 148 εκατομμύρια επιβάτες το 2022, μια απότομη αύξηση από τα 27,5 εκατομμύρια επιβάτες που μετέφερε το 2020, σηματοδοτώντας μια ισχυρή ανάκαμψη στην αγορά ταξιδιών μικρών αποστάσεων (CAPA, 2023).

Τα ταξίδια αναψυχής, ιδίως σε μεσογειακούς προορισμούς όπως η Ισπανία, η Ελλάδα και η Ιταλία, σημείωσαν μεγάλη άνοδο, καθώς οι τουρίστες επέστρεψαν μετά από πολλούς μήνες σε δημοφιλή σημεία διακοπών. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους επωφελήθηκαν από αυτή την τάση προσφέροντας ανταγωνιστικές τιμές και επεκτείνοντας τα δίκτυα δρομολογίων τους για να καλύψουν την αυξανόμενη ζήτηση για ταξίδια αναψυχής. Μέχρι το 2023, η Ryanair είχε ανακάμψει πλήρως, μεταφέροντας 181,8 εκατομμύρια επιβάτες, ξεπερνώντας τα προ της πανδημίας επίπεδα. Ομοίως, η EasyJet μετέφερε σχεδόν 85 εκατομμύρια επιβάτες το 2023, εκμεταλλευόμενη το ανανεωμένο ενδιαφέρον για τα ταξίδια χαμηλού κόστους. (AirAdvisor, 2023).

Από την άλλη πλευρά, οι αεροπορικές πλήρους εξυπηρέτησης, όπως η Lufthansa και η Air France-KLM, αντιμετώπισαν βραδύτερη ανάκαμψη, ιδίως στα ταξίδια μεγάλων αποστάσεων και στα επαγγελματικά ταξίδια, τα οποία παραμένουν κάτω από τα προ της πανδημίας επίπεδα. Τα επαγγελματικά ταξίδια ανακάμπτουν επίσης πιο αργά καθώς οι εταιρείες συνέχισαν να υιοθετούν την εξ αποστάσεως εργασία και τις ψηφιακές συναντήσεις, μία τάση που ξεκίνησε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, δημιουργώντας μόνιμες επιπτώσεις στις υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στις οποίες παραδοσιακά στηρίζονται οι αεροπορικές εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης (AirAdvisor, 2023).

3.6 Περιγραφή της Ευρωπαϊκής αγοράς αερομεταφορών

Η ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά αποτελεί σημαντικό τμήμα του παγκόσμιου αεροπορικού τομέα, συνεισφέροντας μεγάλο μέρος της παγκόσμιας επιβατικής κίνησης. Το 2023 περίπου το 24% της συνολικής επιβατικής κίνησης παγκοσμίως διακινήθηκε από ευρωπαϊκές εταιρείες, γεγονός που τοποθετεί την Ευρώπη ακριβώς πίσω από τις αγορές της Βόρειας Αμερικής και της Ασίας από άποψη όγκου επιβατών. (IATA, 2023).

Το 2023, η ευρωπαϊκή αγορά κατέγραψε 10,2 εκατομμύρια πτήσεις, σημειώνοντας αύξηση 10% σε σχέση με το 2022. Η αύξηση αυτή αντανakλά τη συνεχή ανάκαμψη

της ζήτησης για αεροπορικά ταξίδια, καθώς οι επιπτώσεις της πανδημίας στον κλάδο συνεχίζουν να μειώνονται. Η αύξηση ήταν ιδιαίτερα αξιοσημείωτη κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όταν τα ταξίδια αναψυχής αυξήθηκαν κατακόρυφα, λόγω της συσσωρευμένης ζήτησης μετά από πολλά χρόνια περιορισμένων ταξιδιών. Όπως είναι εμφανές στον πίνακα 3.2, οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις σε δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς, όπως η Τουρκία και η Ελλάδα, ξεπέρασαν τα επίπεδα του 2019, λόγω της υψηλής ζήτησης για ταξίδια αναψυχής κατά την περίοδο αιχμής. Συνολικά, σε σύγκριση με τα επίπεδα πριν από τον COVID-19, οι ευρωπαϊκές πτήσεις το 2023 έφτασαν στο 92% των επιπέδων κίνησης του 2019, γεγονός που υποδηλώνει μια ισχυρή ανάκαμψη του κλάδου (Eurocontrol, 2023).

Πίνακας 3.1: Μέσος ημερήσιος αριθμός αναχωρήσεων/αφίξεων ανά χώρα - 2023
Departures and arrivals

No.	Country	Average daily flights	% prev year	% 2019
1.	 United Kingdom	5,290	↑ +13%	↓ -10%
2.	 Spain	4,616	↑ +9%	↓ -0%
3.	 Germany	4,532	↑ +7%	↓ -20%
4.	 France	3,999	↑ +7%	↓ -7%
5.	 Italy	3,500	↑ +11%	↓ -3%
6.	 Türkiye	3,026	↑ +16%	↑ +8%
7.	 Netherlands	1,521	↑ +7%	↓ -9%
8.	 Greece	1,374	↑ +8%	↑ +9%
9.	 Norway	1,295	↑ +2%	↓ -8%
10.	 Switzerland	1,229	↑ +9%	↓ -7%

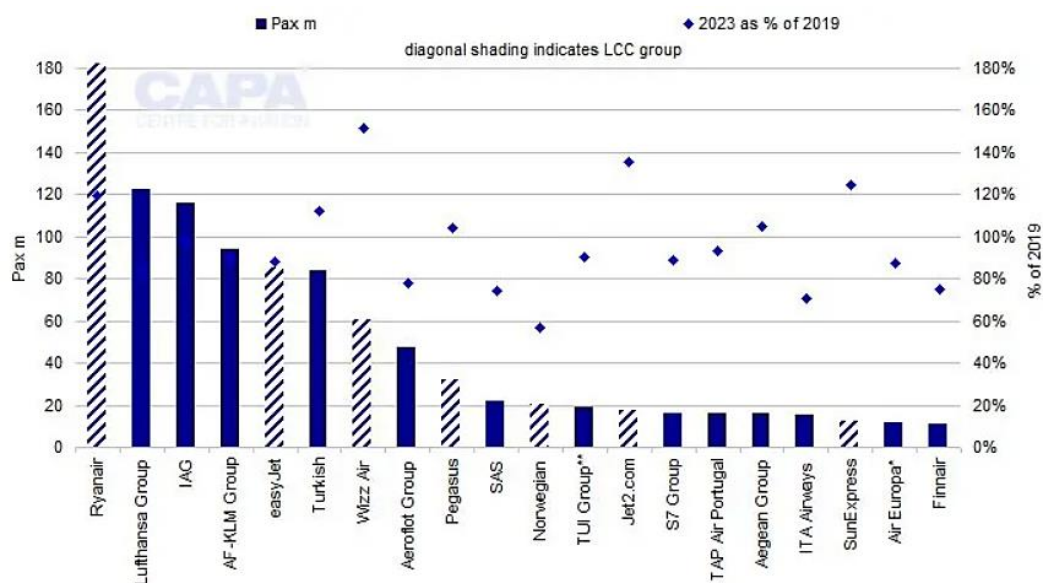
Πηγή: <https://www.eurocontrol.int>

Στο διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί αποτυπώνονται οι 20 μεγαλύτερες εταιρείες στην Ευρώπη για το 2023, σύμφωνα με τον αριθμό επιβατών. Οι στήλες με διακεκομμένες γραμμές αντιπροσωπεύουν τις εταιρείες χαμηλού κόστους.

Στην κορυφή του διαγράμματος βρίσκεται η Ryanair ως η αεροπορική εταιρεία που μετέφερε το μεγαλύτερο αριθμό επιβατών το 2023, με σχεδόν 182 εκατομμύρια

επιβάτες. Η εταιρεία παρουσιάζει σταθερή ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, με αύξηση 13% σε σύγκριση με το 2022. Ο αριθμός αυτός είναι σημαντικά υψηλότερος από τα επίπεδα του 2019, υποδεικνύοντας ότι η Ryanair έχει ανακτήσει πάνω από το 120% της προ πανδημίας επιβατικής κίνησής της.

Αντίθετα, ο Όμιλος Lufthansa, ο οποίος περιλαμβάνει τις Lufthansa, SWISS, Austrian Airlines και Eurowings, ανακάμπτει με αργότερους ρυθμούς. Ενώ κατατάσσεται στη δεύτερη θέση όσον αφορά τον αριθμό των επιβατών, με περίπου 123 εκατομμύρια επιβάτες, αυτό αντιπροσωπεύει μόνο το 84,8% των επιπέδων του 2019 όταν κατέγραψε 145 εκατομμύρια επιβάτες. Η βραδύτερη ανάκαμψη του ομίλου οφείλεται πιθανότατα στην εξάρτησή του από τα ταξίδια μεγάλων αποστάσεων και επαγγελματικά ταξίδια, τα οποία έχουν αργήσει να ανακάμψουν μετά την πανδημία, κυρίως σε προορισμούς εκτός Ευρώπης όπου ίσχυαν πρόσθετοι περιορισμοί.



Διάγραμμα 3.2: Οι 20 μεγαλύτεροι όμιλοι αεροπορικών εταιρειών της Ευρώπης με βάση τους επιβάτες - 2023

Πηγή: <https://centreforaviation.com>

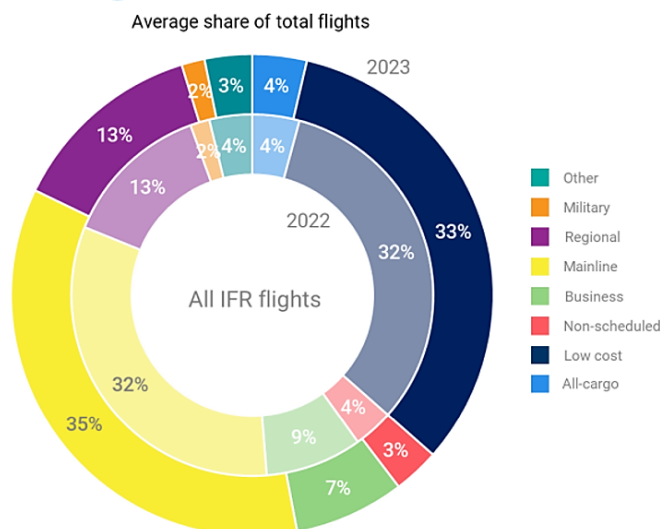
Η IAG (International Airlines Group), η οποία περιλαμβάνει τις British Airways, Iberia και Vueling, μετέφερε 115 εκατομμύρια επιβάτες το 2023, επιτυγχάνοντας αύξηση 22% σε σύγκριση με το 2022 και περίπου 97% από τα προ της πανδημίας επίπεδα,

όταν η συνολική επιβατική κίνηση είχε αγγίξει τα 118,3 εκατομμύρια. Η ανάκαμψη του ομίλου ενισχύθηκε κυρίως από τις ισχυρές επιδόσεις της Vueling, της θυγατρικής εταιρείας χαμηλού κόστους, η οποία κατέκτησε σημαντικό μερίδιο της αγοράς στις πτήσεις μικρών αποστάσεων για ταξίδια αναψυχής.

Η EasyJet, μία ακόμα εταιρεία χαμηλού κόστους, μετέφερε 83 εκατομμύρια επιβάτες το 2023, ανακτώντας περίπου το 87% της κίνησης του 2019. Ενώ η EasyJet έχει επωφεληθεί από την αναζωπύρωση των ταξιδιών μικρών αποστάσεων, ιδίως εντός της Ευρώπης, η ανάκαμψή της ήταν ελαφρώς πιο αργή σε σύγκριση με τη Ryanair.

Ωστόσο, η πιο εντυπωσιακή ποσοστιαία αύξηση επιβατικής κίνησης το 2023, επιτυγχάνεται από τη Wizz Air η οποία κατέγραψε τον ταχύτερο ρυθμό ανάπτυξης από οποιαδήποτε άλλη ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία. Συγκεκριμένα, μετέφερε 60,3 εκατομμύρια επιβάτες, αριθμός που αντιστοιχεί σε αύξηση 32% σε σχέση με το 2022. Επιπλέον, η εταιρεία έχει ανακτήσει το 152% της προ πανδημίας χωρητικότητάς της σε σχέση με το 2019, γεγονός που αναδεικνύει την εντυπωσιακή της ανάπτυξη και ανάκαμψη. Η επιθετική επέκταση της Wizz Air σε νέες αγορές, ιδίως στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη καθώς και το μοντέλο εξαιρετικά χαμηλού κόστους της αεροπορικής εταιρείας της επέτρεψαν να κατακτήσει σημαντικό μερίδιο αγοράς σε περιοχές όπου η ζήτηση για προσιτά αεροπορικά ταξίδια είναι υψηλή. (Eurocontrol, 2023).

Market segments



Διάγραμμα 3.3: Μερίδια της αγοράς επί του συνόλου των πτήσεων - 2023

Πηγή: <https://www.eurocontrol.int>

Στο διάγραμμα 3.4 απεικονίζονται τα τμήματα της αγοράς των ευρωπαϊκών πτήσεων το 2022 και το 2023, με βάση το μερίδιό τους επί του συνόλου των πτήσεων. Το 2023, οι παραδοσιακές αεροπορικές διατήρησαν το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς στο 35%, με αύξηση της κίνησης κατά 19% από το 2022. Ωστόσο, το τμήμα αυτό παραμένει 11% κάτω από τα επίπεδα του 2019.

Το τμήμα των αεροπορικών χαμηλού κόστους αναδείχθηκε σε βασικό παράγοντα της ανάκαμψης, αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς του στο 33% των συνολικών πτήσεων, από 32% το 2022, σημειώνοντας αύξηση της κίνησης κατά 12% σε σύγκριση με το 2022. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι βρίσκονται πολύ πιο κοντά στην επιστροφή στα προ της πανδημίας επίπεδα συγκριτικά με τις παραδοσιακές εταιρείες, μόνο 4% κάτω από την κίνηση του 2019. Οι μεγαλύτερες ποσοστιαίες αυξήσεις επιβατικής κίνησης σε σχέση με το 2019, παρατηρήθηκαν επίσης σε εταιρείες αυτού του μοντέλου.

Συνοπτικά, η ανθεκτικότητα αυτού του τμήματος αγοράς διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην ανοδική πορεία του κλάδου στην Ευρώπη και αντανακλά την αυξανόμενη προτίμηση των επιβατών για οικονομικά προσιτά, ταξίδια μικρών αποστάσεων ενώ ηγείται από εταιρείες όπως η Ryanair και η Wizz Air που προσφέρουν εκτεταμένα δρομολόγια εκμεταλλευόμενες την ισχυρή ζήτηση για ταξίδια αναψυχής.

3.7 Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Doganis, R. (2006). *The Airline Business in the 21st Century*. Routledge.
2. Graham, A. (2013). *Managing Airports: An International Perspective*. Routledge.
3. Williams, G. (2017). *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*. Routledge.
4. Button, K. (2017). *The Economics and Political Economy of African Air Transport*. Taylor & Francis.
5. Papatheodorou, A. (2011). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Ashgate Publishing.
6. Davies, R.E.G. (2009). *Airlines of the Jet Age: A History*. Smithsonian Institution Scholarly Press.
7. Budd, L., & Ison, S. (2017). *Air Transport Management: An International Perspective*. Routledge.
8. Holloway, S. (2016). *Straight and Level: Practical Airline Economics*.
9. Halpern, N., & Graham, A. (2018). *The Routledge Companion to Air Transport Management*.
10. Forsyth, P. (2004). The economic regulation of regional Airports.
11. Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: The entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223-233.
12. Fageda, X., Suau-Sanchez, P., & Mason, K. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, Volume 42, 289-296.
13. Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2007). The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations. *Tourism Management*, 28(2), 391-398.
14. Mason, K., & Alamdari, F. (2007). EU network carriers, low-cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends. *Journal of Air Transport Management*, 13(5), 299-310
15. CAPA – Centre for Aviation (2021). *European Airlines Recovery Report*.
16. IATA (2021). *Impact of COVID-19 on the Airline Industry*.
17. CAPA – Centre for Aviation (2023). *European Airlines Passenger Data*.
18. AirAdvisor (2023). *The 20 Biggest Airlines in Europe 2024*.
19. Eurocontrol (2023). *European Aviation Overview - Archive 2023*

Κεφάλαιο 4ο

Μελέτη περίπτωσης εταιρείας χαμηλού κόστους: Wizz Air

4.1 Παρουσίαση και ιστορική αναδρομή της εταιρείας Wizz Air

Η Wizz Air ιδρύθηκε τον Σεπτέμβριο του 2003 όταν μια ομάδα έξι στελεχών με σημαντική εμπειρία στον αεροπορικό κλάδο, συνεργάστηκε με τον József Váradi, πρώην διευθύνοντα σύμβουλο της Malev Hungarian Airlines. Η ιδέα για τη δημιουργία της Wizz Air γεννήθηκε από τη διαπίστωση πως η Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη εμφάνιζε ανεκμετάλλευτες προοπτικές για μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, ιδίως αφού η περιοχή είχε αρχίσει να ενσωματώνεται με τη Δυτική Ευρώπη μετά την επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η εναρκτήρια πτήση της αεροπορικής εταιρείας πραγματοποιήθηκε στις 19 Μαΐου του 2004 από το Κατοβίτσε της Πολωνίας, μια στρατηγική τοποθεσία που της επέτρεψε να εξυπηρετήσει την αναπτυσσόμενη αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, προς το Αεροδρόμιο του Λούτον. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο point-to-point για τις συνδέσεις μεταξύ αεροδρομίων και επιλέγοντας δευτερεύοντα ή περιφερειακά αεροδρόμια για να διατηρήσει το λειτουργικό κόστος σε χαμηλά επίπεδα, η Wizz Air υιοθέτησε εξ αρχής τη στρατηγική μιας εταιρείας χαμηλού κόστους που εισήγαγαν για πρώτη φορά αεροπορικές εταιρείες όπως η Ryanair και η Southwest Airlines. Σε μια περιοχή που δεν εξυπηρετούνταν επαρκώς από άλλες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες εκείνη την εποχή, η προσέγγιση αυτή επέτρεψε στην εταιρεία να προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές και να εστιάσει σε επιβάτες με χαμηλό προϋπολογισμό, κυρίως ταξιδιώτες αναψυχής.

Τα πρώτα χρόνια των δραστηριοτήτων της Wizz Air χαρακτηρίζονται από ταχεία ανάπτυξη. Μέχρι το τέλος του πρώτου έτους λειτουργίας της, η εταιρεία είχε μεταφέρει πάνω από ένα εκατομμύριο επιβάτες, γεγονός που υποδηλώνει την υψηλή ζήτηση που υπήρχε για οικονομικά προσιτά αεροπορικά ταξίδια στην περιοχή. Το 2006 η εταιρεία έσπασε το φράγμα των πέντε εκατομμυρίων επιβατών ενώ όχι

πολύ αργότερα, το 2008, έφτασε το ορόσημο των 10 εκατομμυρίων. Η πρώιμη επιτυχία της Wizz Air οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά της να εδραιωθεί σε δευτερεύοντα αεροδρόμια σε χώρες όπως η Πολωνία, η Ουγγαρία και η Ρουμανία, όπου τα τέλη αεροδρομίων ήταν χαμηλότερα και ο ανταγωνισμός από τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες ελάχιστος. Αυτό έδωσε στη Wizz Air τη δυνατότητα να χτίσει από νωρίς ισχυρές βάσεις από τις οποίες θα μπορούσε αργότερα να επεκτείνει τις δραστηριότητές της σε ολόκληρη την Ευρώπη. Μέχρι το 2010, η αεροπορική εταιρεία είχε επεκτείνει το στόλο της σε 34 αεροσκάφη και είχε ανοίξει νέες βάσεις σε χώρες όπως η Σερβία, η Λιθουανία και η Ουκρανία, ενισχύοντας την παρουσία της στην αγορά της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (Wizz Air Corporate Website).

Η εντυπωσιακή πορεία της Wizz Air έκανε ένα ακόμα σημαντικό βήμα προς τα εμπρός με την αρχική δημόσια προσφορά της (IPO) στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου τον Φεβρουάριο του 2015. Η εταιρεία μπόρεσε με αυτό τον τρόπο να χρηματοδοτήσει πρόσθετη επέκταση του στόλου και του δικτύου δρομολογίων χάρη στα περίπου 400 εκατομμύρια ευρώ που συγκεντρώθηκαν κατά την αρχική δημόσια προσφορά. Αυτό αποτέλεσε ένα σημαντικό ορόσημο στην ιστορία της εταιρείας, καθώς τα πρόσθετα κεφάλαια της επέτρεψαν να επενδύσει σε σύγχρονα αεροσκάφη και να επεκτείνει την εμβέλειά της σε νέες αγορές. Την περίοδο της προσφοράς, η Wizz Air εκτελούσε 350 δρομολόγια σε 37 χώρες, καθιστώντας την ήδη μία από τις μεγαλύτερες εταιρείας χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Παρά τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από άλλους αντίστοιχους αερομεταφορείς, όπως η Ryanair και η EasyJet, η εταιρεία κατάφερε να παραμείνει ανταγωνιστική ως προς το κόστος διατηρώντας ένα νέο και αποδοτικό ως προς την κατανάλωση καυσίμων στόλο (Halpern & Graham, 2018).

Το 2016 η Wizz Air ανακηρύχθηκε «Value Airline of the Year» από το Air Transport World, ένα κορυφαίο περιοδικό του κλάδου, ενώ το 2017 έκανε ένα σημαντικό βήμα προς την επέκταση των δραστηριοτήτων της στη Δυτική Ευρώπη με την έναρξη λειτουργίας της Wizz Air UK και έδρα το αεροδρόμιο Luton του Λονδίνου. Η κίνηση αυτή επέτρεψε στη Wizz Air να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, παρέχοντας παράλληλα πρόσθετη ευελιξία και ασφάλεια ενόψει των κανονιστικών αλλαγών μετά το Brexit. Η έναρξη λειτουργίας της Wizz Air UK

σηματοδότησε επίσης μια ευρύτερη προσπάθεια της εταιρείας να επεκτείνει το αποτύπωμά της στη Δυτική Ευρώπη, στην οποία παραδοσιακά κυριαρχούσαν άλλες εταιρείες.

Το 2018 η Wizz Air προσέθεσε το 100^ο αεροσκάφος στο στόλο της, αποδεικνύοντας το μέγεθος της ανάπτυξής της σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα και ως απόδειξη της αφοσίωσής της στα πρότυπα επιχειρησιακής ασφάλειας, η εταιρεία έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία ασφάλειας 7 αστέρων από την AirlineRatings.com. Ένα ακόμα αξιοσημείωτο επίτευγμα εκείνο το έτος ήταν η έναρξη λειτουργίας ενός νέου, υπεσύγχρονου κέντρου εκπαίδευσης στην πρωτεύουσα της Ουγγαρίας, τη Βουδαπέστη. Αυτή η επένδυση ύψους 30 εκατομμυρίων ευρώ επέτρεψε στην αεροπορική εταιρεία να επενδύσει στην εκπαίδευση του αυξανόμενου εργατικού δυναμικού της.

Η έμφαση της Wizz Air στο συνεχή εκσυγχρονισμό του στόλου της συνεχίστηκε με την εισαγωγή του Airbus A321neo το 2019, μια κίνηση που όχι μόνο βελτίωσε την επιχειρησιακή αποδοτικότητα της αεροπορικής εταιρείας, αλλά και μείωσε τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της. Το A321neo, με την προηγμένη αποδοτικότητα καυσίμου που διαθέτει, επέτρεψε στη Wizz Air να μειώσει το κόστος ανά επιβάτη, αυξάνοντας παράλληλα τη χωρητικότητα θέσεων σε βασικά δρομολόγια. Αυτό ήταν ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς η περιβαλλοντική βιωσιμότητα έγινε όλο και πιο σημαντική ανησυχία στον κλάδο των αερομεταφορών. Η εισαγωγή του A321neo ευθυγραμμίστηκε με τον στόχο της αεροπορικής εταιρείας να μειώσει το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, ξεχωρίζοντας ως ένας από τους πιο αποδοτικούς αερομεταφορείς καυσίμων στην Ευρώπη (Wizz Air Corporate Website).

Η Wizz Air αντιμετώπισε την πανδημία COVID-19 πιο αποτελεσματικά σε σύγκριση με πολλούς από τους ανταγωνιστές της. Ενώ αρκετές αεροπορικές εταιρείες αναγκάστηκαν να περιορίσουν τις δραστηριότητές τους ή ακόμη και να αναστείλουν τις πτήσεις τους, η Wizz Air χρησιμοποίησε την κρίση ως ευκαιρία για να επεκταθεί σε νέες αγορές. Η εταιρεία άνοιξε νέες βάσεις στην Ιταλία, τη Νορβηγία και το Ηνωμένο Βασίλειο το 2021, εκμεταλλευόμενη την ανάκαμψη των ταξιδιών αναψυχής μόλις άρχισαν να αίρονται οι περιορισμοί σε όλη την Ευρώπη. Μέχρι και το 2023, η Wizz Air αποτελεί μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αεροπορικές εταιρείες στην

Ευρώπη έχοντας αυξήσει το δίκτυό της σε 180 προορισμούς σε 51 χώρες, με στόλο άνω των 170 αεροσκαφών και δέσμευση για περαιτέρω επέκταση των δρομολογίων και του στόλου της.

4.2 Η αποστολή και το όραμα της εταιρείας

Η αποστολή της εταιρείας όπως αποτυπώνεται μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα της, είναι η εξής:

«Πιστεύουμε ότι τα ταξίδια προσφέρουν ευκαιρίες που μπορούν να κάνουν τη ζωή και τον κόσμο γύρω μας καλύτερο. Γι' αυτό, στη WIZZ, δεσμευόμαστε να διασφαλίσουμε ότι όλοι και παντού, μπορούν να επωφεληθούν από ταξίδια στις χαμηλότερες δυνατές τιμές και να θέσουμε υψηλά σημεία αναφοράς στην ασφάλεια και την αξιοπιστία.»

Ομοίως, το όραμα της εταιρείας όπως αποτυπώνεται από την επίσημη ιστοσελίδα της, είναι το εξής:

«Στη WIZZ πιστεύουμε σε ένα μέλλον όπου όλοι θα έχουν την ελευθερία να ταξιδεύουν. Αυτό το όραμα είναι που μας κινητοποιεί καθημερινά και επιβραβεύει την ολοένα και πιο ποικιλόμορφη ομάδα μας που είναι αφοσιωμένη στην επίτευξή του.» (<https://careers.wizzair.com>)

4.3 Οι βασικές αξίες της εταιρείας

Οι βασικές αξίες της Wizz Air αντικατοπτρίζουν τη δέσμευσή της στην ικανοποίηση των πελατών, την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα και την περιβαλλοντική ευθύνη:

- **Συμμετοχικότητα:** Οι ομάδες συνεργάζονται αρμονικά για την επίτευξη κοινών στόχων.
- **Θετικότητα:** Οι ομάδες χαρακτηρίζονται από αισιοδοξία και χαρά, εμπνέονται και εμπνέουν.

- **Αφοσίωση:** Τα μέλη της εταιρείας επιδεικνύουν μια στάση «μπορώ να το κάνω» και να αναλαμβάνουν τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική ευθύνη για κάθε ενέργεια.
- **Ακεραιότητα:** Τήρηση των υψηλότερων δυνατών προτύπων επιχειρηματικής ηθικής.
- **Βιωσιμότητα:** Η εταιρεία επιδιώκει να αποτελεί την πιο πράσινη επιλογή στις αερομεταφορές και να μειώνει διαρκώς το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα, συμβάλλοντας ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος.
(Wizz Air Corporate Website).

4.4 Ανίχνευση περιβάλλοντος

Η ανίχνευση περιβάλλοντος της εταιρείας πραγματοποιείται με τη χρήση υποδειγμάτων ανάλυσης τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού της περιβάλλοντος.

4.4.1 Ανάλυση μακρο-περιβάλλοντος (PEST analysis)

Η ανάλυση PEST (πολιτική, οικονομική, κοινωνική και τεχνολογική) της ευρωπαϊκής αεροπορικής αγοράς αναδεικνύει τις διάφορες εξωτερικές δυνάμεις που διαμορφώνουν το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι αεροπορικές εταιρείες.

1. Πολιτικοί παράγοντες

Ο ευρωπαϊκός κλάδος των αεροπορικών εταιρειών λειτουργεί σε ένα έντονα ρυθμισμένο περιβάλλον, το οποίο διαμορφώνεται τόσο από τις εθνικές κυβερνήσεις όσο και από την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Στην Ευρώπη, ένα από τα σημαντικότερα πολιτικά γεγονότα των τελευταίων ετών ήταν το Brexit, το οποίο προκάλεσε αβεβαιότητα σε όλα τα αεροπορικά ταξίδια μεταξύ του Ηνωμένου Βασιλείου και των χωρών της ΕΕ. Με την αποχώρηση του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ, οι αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται μεταξύ αυτού και των χωρών της ΕΕ

έπρεπε να επαναδιαπραγματευθούν τα δικαιώματα πρόσβασης στην αγορά. Ενώ η Συμφωνία Εμπορίου και Συνεργασίας Ευρωπαϊκής Ένωσης-Ηνωμένου Βασιλείου που υπογράφηκε το 2020 επέτρεψε τη συνέχιση των αεροπορικών ταξιδιών, το Brexit δημιούργησε πολυπλοκότητες στις ιδιοκτησίες και λειτουργικές προσαρμογές για τις αεροπορικές εταιρείες με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, οι οποίες πρέπει να πληρούν τους κανονισμούς ιδιοκτησίας της ΕΕ για να διατηρήσουν την πρόσβαση στην ενιαία αεροπορική αγορά. Η εξέλιξη αυτή έχει επίσης επιπτώσεις για τους υπόλοιπους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν πλέον πρόσθετα γραφειοκρατικά και λειτουργικά εμπόδια όταν εξυπηρετούν προορισμούς ή πραγματοποιούν πτήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ένα ακόμα πολιτικό ζήτημα που επηρεάζει άμεσα τον αεροπορικό κλάδο στην Ευρώπη είναι ο αντίκτυπος των γεωπολιτικών εντάσεων. Η σύγκρουση Ρωσίας-Ουκρανίας έχει προκαλέσει σημαντικές γεωπολιτικές εντάσεις που αναδιαμορφώνουν το επιχειρησιακό τοπίο για την ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά. Με το κλείσιμο του ρωσικού εναέριου χώρου για τους ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς στις αρχές του 2022, οι εταιρείες απώλεσαν μια βασική διαδρομή για πτήσεις μεγάλων αποστάσεων μεταξύ Ευρώπης και Ασίας. Η αλλαγή αυτή επηρέασε ιδιαιτέρως τις πτήσεις που προηγουμένως διέσχιζαν τη Ρωσία για να ακολουθήσουν μία πιο σύντομη διαδρομή, δημιουργώντας νέες προκλήσεις για τις αεροπορικές που εξυπηρετούν αυτούς τους προορισμούς.

Τώρα, χωρίς πρόσβαση στον εν λόγω εναέριο χώρο, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν εναλλακτικές διαδρομές, με αποτέλεσμα να επιμηκυνθούν οι χρόνοι πτήσης και να αυξηθεί η κατανάλωση καυσίμων (IATA, 2022). Η σύγκρουση αυτή έχει επίσης μειώσει τη ζήτηση για ταξίδια σε χώρες που συνορεύουν με τη ζώνη του πολέμου, όπως η Πολωνία, η Ρουμανία και τα κράτη της Βαλτικής, λόγω ανησυχιών για την ασφάλεια και την πολιτική αστάθεια. Σε συνδυασμό με τα αυξημένα ασφάλιστρα για πτήσεις πάνω από περιοχές κοντά στις συγκρούσεις, το λειτουργικό κόστος για τις αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούν την Ανατολική Ευρώπη έχει αυξηθεί, προσθέτοντας ένα ακόμη επίπεδο πολυπλοκότητας και εξόδων (Bloomberg, 2022).

Ένας άλλος ισχυρός πολιτικός παράγοντας είναι οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί. Οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πλέον πρόσθετες δυσκολίες ως αποτέλεσμα της πρωτοβουλίας της ΕΕ «Fit for 55», η οποία επιδιώκει τη μείωση των καθαρών εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου κατά τουλάχιστον 55% έως το 2030. Ο κλάδος αντιμετωπίζει πλέον φόρους άνθρακα στα καύσιμα κι συνεπώς οι εταιρείες υποχρεούνται να πληρώνουν για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα μέσω του Συστήματος Εμπορίας Εκπομπών (ETS). (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Αυτό θα μπορούσε να αυξήσει σημαντικά το κόστος, αναγκάζοντας τις αεροπορικές να υιοθετήσουν πιο βιώσιμες πρακτικές και να επενδύσουν στον εκσυγχρονισμό του στόλου τους για να ελαχιστοποιήσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις τους. Ορισμένες χώρες έχουν πραγματοποιήσει ήδη σημαντικές δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση. Η Γαλλία για παράδειγμα, έχει απαγορεύσει τις πτήσεις πολύ μικρών αποστάσεων του εσωτερικού, όπου υπάρχουν πρακτικές εναλλακτικές λύσεις με το τρένο. Καθώς αυξάνεται η πίεση από οργανισμούς υπεράσπισης του περιβάλλοντος, κι άλλες χώρες της ΕΕ αναμένεται να υιοθετήσουν παρόμοια μέτρα (Forbes, 2023).

2. Οικονομικοί παράγοντες

Ένας πρωταρχικός οικονομικός παράγοντας που επηρεάζει τον αεροπορικό κλάδο στην Ευρώπη είναι η αστάθεια των τιμών των καυσίμων, η οποία έχει επιδεινωθεί τα τελευταία χρόνια από παγκόσμιες κρίσεις όπως η πανδημία COVID-19, αλλά και γεωπολιτικές συγκρούσεις, συμπεριλαμβανομένου του πολέμου Ρωσίας-Ουκρανίας. Τα καύσιμα αποτελούν συνήθως έως και το 20-30% του λειτουργικού κόστους μιας αεροπορικής εταιρείας και οι πρόσφατες αυξήσεις στις τιμές του πετρελαίου έχουν ασκήσει μεγάλη οικονομική πίεση στις εταιρείες. Το υψηλότερο κόστος καυσίμων μεταφράζεται σε αυξημένες τιμές εισιτηρίων, γεγονός που μπορεί να μειώσει τη ζήτηση των επιβατών, ιδίως σε ευαίσθητα τμήματα της αγοράς, όπως τα ταξίδια χαμηλού κόστους (Eurocontrol, 2023).

Ο πληθωρισμός και η αύξηση των επιτοκίων σε όλη την Ευρώπη έχουν επίσης επηρεάσει τον κλάδο. Πιο συγκεκριμένα, ο υψηλός πληθωρισμός έχει αυξήσει τα λειτουργικά έξοδα, από το κόστος εργασίας έως τα τέλη αεροδρομίων και τα έξοδα συντήρησης. Με τη σειρά τους, τα αυξανόμενα επιτόκια έχουν αντίκτυπο στις

αεροπορικές εταιρείες που έχουν αρκετά χρέη, κάτι που είναι χαρακτηριστικό των εταιρειών που έλαβαν μεγάλα δάνεια για να διατηρήσουν τις δραστηριότητές τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Συνεπώς, το κόστος αποπληρωμής αυτού του χρέους έχει αυξηθεί, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα τους να επενδύσουν στον εκσυγχρονισμό και την επέκταση του στόλου τους. Οι αεροπορικές εταιρείες βρίσκονται πλέον αντιμέτωπες με την εξισορρόπηση της αποπληρωμής του χρέους, της διαχείρισης του κόστους και της διατήρησης ανταγωνιστικών τιμών.

Στην Ελλάδα, ο κλάδος είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος στις οικονομικές διακυμάνσεις λόγω της εξάρτησης της χώρας από τον τουρισμό, ο οποίος αποτελεί πάνω από το 13% του ΑΕΠ της (2023). Η εξάρτηση της ελληνικής οικονομίας από τον τουρισμό σημαίνει ότι ο αεροπορικός κλάδος συνδέεται στενά και με τις οικονομικές συνθήκες που ισχύουν στις χώρες προέλευσης τουρισμού, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ. Οποιαδήποτε οικονομική ύφεση σε αυτές τις χώρες μπορεί να επηρεάσει άμεσα τον αριθμό των τουριστών που ταξιδεύουν στην Ελλάδα, επηρεάζοντας τον όγκο των επιβατών και τα έσοδα των ελληνικών ή των διεθνών αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη χώρα. Τα τελευταία χρόνια, ο ελληνικός τουρισμός έχει επιδείξει ανθεκτικότητα, αλλά η οικονομική αβεβαιότητα στην Ευρώπη εξακολουθεί να αποτελεί ανησυχία, αφού οι αυξήσεις του πληθωρισμού περιορίζουν το διαθέσιμο εισόδημα για ταξίδια (Insete, 2024).

Επιπλέον, η ελληνική αεροπορική βιομηχανία επωφελείται από την εποχιακή ζήτηση, με τις περιόδους αιχμής των ταξιδιών κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όταν ο τουρισμός είναι υψηλότερος. Ωστόσο, η εποχικότητα δημιουργεί προκλήσεις στη διαχείριση της χωρητικότητας και τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, καθώς οι εταιρείες πρέπει να προσαρμόζουν τους πόρους για να αντιμετωπίσουν τόσο τις εποχικές περιόδους αιχμής όσο και τις χαμηλές τιμές εκτός αιχμής. Αυτή η εποχικότητα οδηγεί σε υψηλότερο λειτουργικό κόστος κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου λόγω της αύξησης του προσωπικού και της μίσθωσης επιπλέον αεροσκαφών, ενώ οδηγεί σε υποαπασχόληση των περιουσιακών στοιχείων τους υπόλοιπους μήνες, όταν η ζήτηση μειώνεται.

3. Κοινωνικοί παράγοντες

Στη σύγχρονη εποχή, μία από τις πιο αξιοσημείωτες τάσεις που επηρεάζουν τον κλάδο είναι η ραγδαία ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους η οποία σαφώς έχει κοινωνικό αντίκτυπο, καθώς προσφέρει προσιτές επιλογές για όλους, ανεξαρτήτως κοινωνικής τάξης, δίνοντας τη δυνατότητα σε ένα ευρύτερο κοινό να ταξιδεύει πιο συχνά. Το μοντέλο χαμηλού κόστους έχει οδηγήσει σε αύξηση των πτήσεων μικρών αποστάσεων σε όλη την Ευρώπη, με αποτέλεσμα πολλοί ταξιδιώτες να επιλέγουν πιο σύντομες διακοπές και συχνά ταξίδια, όπως τριήμερα. Οι αεροπορικές μετακινήσεις πλέον δεν θεωρούνται πολυτέλεια, και οι επιβάτες, είναι ικανοποιημένοι με τις απολύτως απαραίτητες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πτήσης.

Ένας ακόμα κοινωνικός παράγοντας που δείχνει να μεταμορφώνει τον κλάδο είναι η αύξηση της ευαισθητοποίησης για βιώσιμα ταξίδια, ιδίως στην Ευρώπη. Αυτή η ευαισθητοποίηση μάλιστα, έχει οδηγήσει στην δημιουργία κινήματων όπως αυτό του "flight shame", του οποίου οι υποστηρικτές αποφεύγουν τις πτήσεις ώστε να συμβάλουν στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα. Αυτή η αλλαγή στη συμπεριφορά έχει ενθαρρύνει ορισμένους ταξιδιώτες να αναζητούν εναλλακτικές λύσεις όπως τα τραίνα υψηλής ταχύτητας για ταξίδια μικρών αποστάσεων. Από τη μεριά τους οι αεροπορικές εταιρείες βλέποντας όλο και περισσότερους επιβάτες να αποκτούν επίγνωση των οικολογικών συνεπειών που προκαλούν τα αεροσκάφη ωθούνται να αναβαθμίσουν το στόλο τους με αεροπλάνα που καταναλώνουν πιο αποδοτικά καύσιμα και να στραφούν σε πιο βιώσιμες λειτουργίες, σύμφωνα με την ευρύτερη ευρωπαϊκή κατεύθυνση για πιο «πράσινες» ταξιδιωτικές επιλογές. (Fortune, 2024)

Η εξ αποστάσεως εργασία ευνοήθηκε παγκοσμίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, και πολλές εταιρείες διατήρησαν πολιτικές ευέλικτης εργασίας ακόμη και μετά την άρση των περιορισμών στα ταξίδια. Αυτή η αλλαγή οδήγησε στην άνοδο των ταξιδιών τύπου "workcation", όπου οι εργαζόμενοι συνδυάζουν εργασία και αναψυχή, παραμένοντας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε προορισμούς διακοπών, σαν μια μορφή παρατεταμένης άδειας. Αρκετοί επιλέγουν να δουλέψουν για ένα σύντομο χρονικό διάστημα σε μία άλλη χώρα ή πόλη διατηρώντας το κανονικό ωράριο

εργασίας τους και στη συνέχεια απολαμβάνουν τον τόπο των διακοπών τους τις ώρες εκτός εργασίας. Ως αποτέλεσμα, οι αεροπορικές εταιρείες παρατηρούν αλλαγές στη ζήτηση των πτήσεων, με περισσότερους ταξιδιώτες να επιλέγουν παρατεταμένες διαμονές σε περιόδους εκτός αιχμής.

Ένας άλλος κοινωνικός παράγοντας που αποτελεί απόρροια της πανδημίας είναι η αυξημένη εστίαση στην υγεία και την ασφάλεια. Ενώ η ταξιδιωτική ζήτηση έχει ανακάμψει σε μεγάλο βαθμό, οι ανησυχίες για την υγεία εξακολουθούν να επηρεάζουν την ταξιδιωτική συμπεριφορά. Πολλοί ταξιδιώτες αναμένουν πλέον υψηλότερα πρότυπα υγιεινής, ευελιξία στις κρατήσεις και τις ακυρώσεις και διασφάλιση των υψίστων μέτρων ασφαλείας στις πτήσεις και στα αεροδρόμια. Οι αεροπορικές εταιρείες και τα αεροδρόμια έχουν ανταποκριθεί εφαρμόζοντας ενισχυμένα πρωτόκολλα καθαρισμού, προσφέροντας ευέλικτες πολιτικές κρατήσεων και προωθώντας μέτρα υγείας και ασφαλείας.

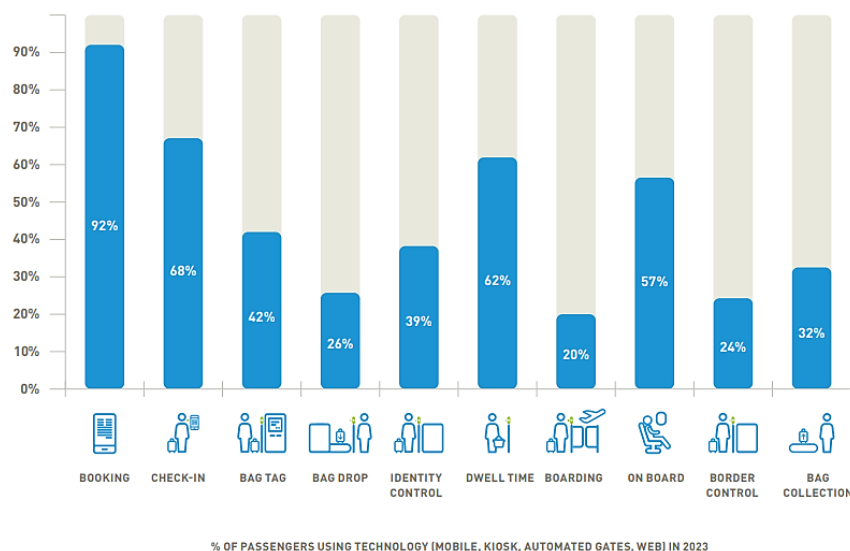
4. Τεχνολογικοί παράγοντες

Όπως σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους, έτσι και στον αεροπορικό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός βρίσκεται στο επίκεντρο όσων εταιρειών θέλουν να επενδύσουν στην καινοτομία, τον εκσυγχρονισμό και τις εξελισσόμενες ανάγκες των πελατών. Οι αεροπορικές εταιρείες υιοθετούν ολοένα και περισσότερο ψηφιακά εργαλεία για την απλούστευση των λειτουργιών, την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης των πελατών και τη βελτίωση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Η εφαρμογή εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (AI) και μηχανικής μάθησης (Machine learning) έχει επιτρέψει σε εταιρείες να βελτιστοποιήσουν ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών όπως τον προγραμματισμό δρομολογίων, να προβλέψουν τις ανάγκες συντήρησης και να βελτιώσουν τη διαχείριση των εσόδων.

Από την πλευρά του οι καταναλωτές έχουν επίσης μετατοπίσει τις προσδοκίες τους προς την ψηφιακή ευκολία και αναμένουν απλουστευμένες υπηρεσίες, από την κράτηση της πτήσης και την πληρωμή των εισιτηρίων μέχρι το check-in και την επιβίβαση. Οι αεροπορικές εταιρείες επενδύουν σε ψηφιακές πλατφόρμες, εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα και επιλογές αυτοεξυπηρέτησης για να ανταποκριθούν σε αυτές τις προτιμήσεις. Σύμφωνα με έρευνα της SITA για το 2023

(Διάγραμμα 4.1), ένα μεγάλο ποσοστό των επιβατών εξέφρασε την προτίμησή του για επιλογές αυτοεξυπηρέτησης καθ' όλη τη διάρκεια της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας. Ένα παράδειγμα είναι τα chatbots και οι εικονικοί βοηθοί που συνεισφέρουν στην εξυπηρέτηση πελατών, προσφέροντας στους επιβάτες άμεση βοήθεια και μειώνοντας την επιβάρυνση των τηλεφωνικών κέντρων. Η τάση αυτή είναι πιθανό να συνεχιστεί καθώς η τεχνολογία ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών, ενισχύοντας την ευκολία και βελτιώνοντας την ικανοποίηση των πελατών (SITA, 2023).

PASSENGER TECHNOLOGY ADOPTION



Διάγραμμα 4.1: Ποσοστό επιβατών που χρησιμοποιεί τεχνολογία στις πτήσεις

Πηγή: <https://www.sita.aero>

Εξίσου σημαντική είναι και η χρήση της τεχνολογίας κατά τη διάρκεια της πτήσης με τη συνδεσιμότητα σε υπηρεσίες Wi-Fi να έχει καταστεί ως ένα εκ των βασικότερων στοιχείων της εμπειρίας των επιβατών. Με την αυξανόμενη ζήτηση για συνδεσιμότητα, οι αεροπορικές εταιρείες επενδύουν σε δορυφορικό Wi-Fi και διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των επιβατών. Σύμφωνα με την Inmarsat (2023), το 81% των Ευρωπαίων επιβατών θεωρεί

σημαντικό το Wi-Fi εν πτήσει και το 83% θα άλλαζαν αεροπορική εταιρεία για καλύτερη συνδεσιμότητα. Αυτή η ζήτηση οδηγεί σε συνεργασίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών και παρόχων τεχνολογίας, όπως η Panasonic Avionics και η Gogo, για να προσφέρουν αξιόπιστες λύσεις συνδεσιμότητας (Viasat, 2023).

Ένας ακόμα σημαντικός τεχνολογικός παράγοντας της νέας εποχής είναι η χρήση μοντέλων αεροσκαφών που καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα. Οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες έχουν επενδύσει σημαντικά σε αεροσκάφη όπως το Airbus A320neo και το Boeing 737 MAX, τα οποία προσφέρουν αυξημένη αποδοτικότητα καυσίμων και μειωμένες εκπομπές ρύπων. Αυτά τα αεροσκάφη νέας γενιάς καταναλώνουν έως και 20% λιγότερα καύσιμα από τα προηγούμενα, μειώνοντας σημαντικά το λειτουργικό κόστος και τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ο εκσυγχρονισμός του στόλου όχι μόνο ευθυγραμμίζεται με τους περιβαλλοντικούς στόχους της ΕΕ, αλλά και βελτιώνει την αποδοτικότητα του κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες, καθώς οι τιμές των καυσίμων παραμένουν ασταθείς (EASA, 2023).

Μια άλλη κρίσιμη τεχνολογική τάση είναι η αυξανόμενη χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων (SAF). Τα SAF, που προέρχεται από ανανεώσιμες πηγές, μπορούν να μειώσουν τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα έως και 80% σε σύγκριση με τα συμβατικά καύσιμα αεροσκαφών, καθιστώντας τα ουσιαστικό στοιχείο της στρατηγικής βιωσιμότητας της αεροπορικής βιομηχανίας (EASA website). Παρά το υψηλό κόστος και την περιορισμένη παραγωγική ικανότητα του SAF, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει δώσει εντολή για αυξημένη χρήση του SAF στις αερομεταφορές στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών Green Deal και Fit for 55. Ωστόσο, η ευρεία υιοθέτηση του SAF εμποδίζεται από το υψηλό κόστος και τις ελλείψεις εφοδιασμού.

4.4.2 Ανάλυση μικρο-περιβάλλοντος (Υπόδειγμα Porter)

Το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter παρέχει μια λεπτομερή ανάλυση του ανταγωνιστικού τοπίου στην ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία.

1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο

Η απειλή των νεοεισερχομένων στον ευρωπαϊκό αεροπορικό κλάδο είναι σχετικά χαμηλή, κυρίως λόγω των πολλών εμποδίων εισόδου που συνδέονται με το κόστος και τις κανονιστικές απαιτήσεις. Η ίδρυση μιας αεροπορικής εταιρείας απαιτεί υψηλές επενδύσεις κεφαλαίου και σημαντικούς οικονομικούς πόρους για την απόκτηση στόλου, τη δημιουργία εγκαταστάσεων και υποδομών και τη στελέχωση με προσωπικό. Το κόστος αγοράς ή μίσθωσης αεροσκαφών και μόνο είναι δυσθεώρητο, με τα νέα αεροσκάφη να κοστίζουν από 80 έως 300 εκατομμύρια ευρώ, ανάλογα με το μοντέλο ενώ η μίσθωση, αν και πιο προσιτή αρχικά, εξακολουθεί να αντιπροσωπεύει μια σημαντική οικονομική δέσμευση. Εκτός από το κόστος των αεροσκαφών, οι νεοεισερχόμενοι πρέπει σε δεύτερο χρόνο να επενδύσουν επίσης σε επίγειες λειτουργίες όπως την εκπαίδευση για ένα εξειδικευμένο προσωπικό και εγκαταστάσεις συντήρησης.

Τα κανονιστικά, ρυθμιστικά και γραφειοκρατικά εμπόδια που ισχύουν δυσκολεύουν περαιτέρω την είσοδο στην αγορά. Η ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία υπόκειται σε αυστηρούς κανονισμούς και νομοθεσίες, συμπεριλαμβανομένων των προτύπων ασφαλείας, των περιβαλλοντικών πολιτικών και των νόμων για την προστασία των καταναλωτών. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα του Οργανισμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Ασφάλεια της Αεροπορίας (EASA) είναι υποχρεωτική και η έκδοση πιστοποιητικού αερομεταφορέα (AOC) είναι μια χρονοβόρα και πολύπλοκη διαδικασία την οποία πρέπει να υποβληθούν οι νέες αεροπορικές εταιρείες για να λάβουν την άδεια νόμιμης λειτουργίας (Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας). Επιπλέον, το Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών (ΣΕΔΕ) της ΕΕ επιβάλλει πρόσθετο κόστος στις αεροπορικές εταιρείες, απαιτώντας τους να αγοράζουν δικαιώματα εκπομπών, μια επιβάρυνση που αυξάνει το λειτουργικό κόστος για όλους τους αερομεταφορείς, ιδίως για εκείνους που δεν διαθέτουν καθιερωμένα περιβαλλοντικά προγράμματα (Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας). Η επιδίωξη της ΕΕ για βιωσιμότητα, όπως οι εντολές για βιώσιμα καύσιμα αερομεταφορών (SAF), αυξάνει περαιτέρω το κόστος συμμόρφωσης, το οποίο μπορεί να είναι δύσκολο για τις νέες αεροπορικές εταιρείες χωρίς καθιερωμένους πόρους ή συνεργασίες. Ακόμα, η συνθήκη Open Skies Agreement με χώρες εκτός ΕΕ περιορίζει τη δυνατότητα των μη ευρωπαϊκών

αερομεταφορέων να εισέρχονται ελεύθερα στην αγορά, προστατεύοντας τις εγχώριες αεροπορικές εταιρείες από τον ξένο ανταγωνισμό.

Επιπλέον εμπόδιο που μπορεί να αποτρέψει νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο αποτελεί η περιορισμένη διαθεσιμότητα των χρονοθυρίδων στα αεροδρόμια της Ευρώπης. Τα μεγάλα ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όπως το Heathrow του Λονδίνου, το Charles de Gaulle του Παρισιού και η Φρανκφούρτη, λειτουργούν με πλήρη ή σχεδόν πλήρη χωρητικότητα, καθιστώντας δύσκολη την απόκτηση χρονοθυρίδων για τους νεοεισερχόμενους, ειδικά τα τελευταία χρόνια που οι πτήσεις και οι στόλοι έχουν αυξηθεί ως αποτέλεσμα εξυπηρέτησης του υψηλού τουρισμού. Υπάρχουν επομένως λίγες προοπτικές για νέες εταιρείες να δραστηριοποιηθούν σε αυτούς τους σημαντικούς κόμβους, δεδομένου ότι οι κανονισμοί που διέπουν την κατανομή των χρόνων απογείωσης και προσγείωσης ευνοούν τις κατεστημένες αεροπορικές εταιρείες που έχουν ήδη δικαιώματα σε συγκεκριμένες χρονοθυρίδες οι οποίες αποκτώνται μέσω διαπραγμάτευσης σε πολύ υψηλές τιμές (Doganis, 2019).

2. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Οι προμηθευτές της ευρωπαϊκής αεροπορικής βιομηχανίας, ιδίως οι κατασκευαστές αεροσκαφών και οι πάροχοι καυσίμων, διαθέτουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη λόγω των περιορισμένων εναλλακτικών λύσεων και του κρίσιμου χαρακτήρα των υπηρεσιών τους.

Το δυοπώλιο κατασκευής αεροσκαφών στο οποίο κυριαρχούν η Airbus και η Boeing, οι οποίες ελέγχουν τη συντριπτική πλειοψηφία της παγκόσμιας αγοράς εμπορικών αεροσκαφών, παρέχουν στις αεροπορικές εταιρείες περιορισμένες επιλογές κατά την προμήθεια νέων αεροσκαφών. Λόγω της εξειδικευμένης φύσης της κατασκευής τους, είναι δύσκολο για άλλους ανταγωνιστές να εισέλθουν στην αγορά, επιτρέποντας στην Airbus και την Boeing να ασκούν σημαντική επιρροή στις τιμές, τα χρονοδιαγράμματα παράδοσης και τους όρους των συμβάσεων. Η υψηλή ζήτηση για νεότερα, αποδοτικά ως προς τα καύσιμα μοντέλα αεροσκαφών, όπως το Airbus A320neo και το Boeing 737 MAX, έχει οδηγήσει σε μεγάλους χρόνους αναμονής και καθυστερήσεις, με ορισμένες αεροπορικές εταιρείες να περιμένουν έως και χρόνια για την παράδοση (Doganis, 2019).

Αντίστοιχα, το ίδιο ισχύει και για τις εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες συντήρησης και επισκευής αεροσκαφών. Οι εργασίες αυτές είναι απαραίτητες για τη συμμόρφωση με την ασφάλεια και την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, με προμηθευτές όπως η Lufthansa Technik και η Air France Industries KLM Engineering & Maintenance να ηγούνται της ευρωπαϊκής αγοράς. Η αυστηρά ρυθμισμένη φύση της αεροπορικής βιομηχανίας σημαίνει ότι οι αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν να κάνουν περικοπές στις υπηρεσίες συντήρησης χωρίς να διακινδυνεύσουν παραβιάσεις της ασφάλειας. Αυτή η εξάρτηση από τους προμηθευτές εργασιών επιθεώρησης παρέχει στις εταιρείες αυτές υψηλή διαπραγματευτική δύναμη, ιδίως για τις μικρότερες αεροπορικές εταιρείες που δεν διαθέτουν εσωτερικές δυνατότητες συντήρησης (Graham, Papatheodorou, & Forsyth, 2020).

Οι προμηθευτές καυσίμων διαθέτουν επίσης ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, δεδομένου της αναγκαιότητας των καυσίμων στις αεροπορικές επιχειρήσεις και της έκθεσης του κλάδου στην αστάθεια των τιμών των καυσίμων. Το κόστος των καυσίμων αποτελεί συνήθως περίπου το 20-30% των συνολικών λειτουργικών εξόδων μιας αεροπορικής εταιρείας και οι τιμές επηρεάζονται από τις παγκόσμιες αγορές πετρελαίου, οι οποίες είναι πέρα από τον έλεγχο των αεροπορικών εταιρειών. Τα γεωπολιτικά γεγονότα, όπως η σύγκρουση Ρωσίας-Ουκρανίας, έχουν συμβάλει στην αύξηση των τιμών των καυσίμων και στις διαταραχές της αλυσίδας εφοδιασμού, αυξάνοντας περαιτέρω τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καυσίμων. Οι κυρώσεις στο ρωσικό πετρέλαιο έχουν περιορίσει την προσφορά προσιτών επιλογών καυσίμων στην Ευρώπη, αναγκάζοντας τις αεροπορικές εταιρείες να πληρώνουν υψηλότερες τιμές για τα καύσιμα και αυξάνοντας το συνολικό λειτουργικό τους κόστος (Financial Times, 2022).

3. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στον ευρωπαϊκό κλάδο μπορεί να θεωρηθεί υψηλή λόγω του μεγάλου φάσματος επιλογών που έχουν στη διάθεσή τους οι επιβάτες, του ευαίσθητου στις τιμές χαρακτήρα της αγοράς και της διαφάνειας που επιτρέπουν οι ψηφιακές πλατφόρμες.

Η ισχυρή παρουσία των εταιρειών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη έχει ενισχύσει κατά πολύ την αγοραστική δύναμη των ταξιδιωτών, ειδικά εις βάρος των αεροπορικών πλήρους εξυπηρέτησης, παρέχοντας προσιτές επιλογές σε εγχώρια και διεθνή δρομολόγια. Η ευαισθησία στην τιμή αποτελεί βασικό παράγοντα για τους Ευρωπαίους ταξιδιώτες, ιδίως στις πτήσεις μικρών αποστάσεων, με πολλούς να δίνουν προτεραιότητα ή να επιλέγουν την οικονομικότερη δυνατή επιλογή πιέζοντας έτσι τις αεροπορικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων και των αεροπορικών πλήρους εξυπηρέτησης, να προσαρμόσουν τις τιμολογιακές τους στρατηγικές ή να αναπτύσσουν προγράμματα αφοσίωσης και επιβράβευσης ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Αυτό ενισχύεται περαιτέρω από τη διαθεσιμότητα πληθώρας διαδικτυακών καναλιών πώλησης εισιτηρίων και ιστότοπων ή εφαρμογών σύγκρισης τιμών, όπως το Skyscanner, το Google flights ή το eSky.gr. Οι ταξιδιώτες μπορούν πλέον να συγκρίνουν τις τιμές των εισιτηρίων, τα τέλη και τις υπηρεσίες μεταξύ πολλών αεροπορικών σε πραγματικό χρόνο, ενθαρρύνοντας τις αεροπορικές εταιρείες να προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές. Εκτιμάται ότι πάνω από το 80% των Ευρωπαίων ταξιδιωτών χρησιμοποιούν διαδικτυακές πλατφόρμες για να συγκρίνουν τιμές πριν από την κράτηση, γεγονός που υπογραμμίζει την επιρροή των ψηφιακών πλατφορμών στην αύξηση της αγοραστικής δύναμης (Statista, 2022). Επιπλέον, μέσω αυτών των εφαρμογών συχνά προωθούνται ειδοποιήσεις για χαμηλές τιμές ή ξεχωριστές προσφορές κρατήσεων, επιτρέποντας στους επιβάτες να περιμένουν την κατάλληλη ευκαιρία για να προχωρήσουν σε κράτηση θέσης.

4. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών

Η απειλή των υποκατάστατων στον κλάδο είναι υπαρκτή αλλά σε μέτριο βαθμό, με βασικά υποκατάστατα να αποτελούν κυρίως τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς και οι ψηφιακές τεχνολογίες επικοινωνίας.

Σε χώρες όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Ιταλία, οι οποίες έχουν επενδύσει σημαντικά στα σιδηροδρομικά τους δίκτυα, τα τρένα υψηλής ταχύτητας μπορούν να προσφέρουν αποτελεσματικές, άνετες και φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές για ταξίδια κάτω των 800 χιλιομέτρων. Είναι αξιοσημείωτο πως οι σιδηρόδρομοι υψηλής

ταχύτητας μπορούν να καλύψουν αποστάσεις έως 600-800 χιλιόμετρα σε παρόμοιο ή μικρότερο χρόνο ταξιδιού σε σύγκριση με τα αεροπορικά ταξίδια, όταν συνυπολογίζονται οι χρόνοι επιβίβασης και αποβίβασης στα αεροδρόμια.

Στην Ελλάδα το σιδηροδρομικό δίκτυο είναι αρκετά περιορισμένο σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες και αποτελεί επομένως μια μικρή απειλή υποκατάστασης μόνο για ορισμένα εσωτερικά δρομολόγια. Στο ελληνικό σύστημα μεταφορών η μεγαλύτερη απειλή για υποκατάστατα προϊόντα εντοπίζεται στα ακτοπλοϊκά δρομολόγια, ιδίως για τις συνδέσεις με τα πολυάριθμα ελληνικά νησιά. Τα πλοία και τα ferry boat παρέχουν μια πρακτική και οικονομική λύση έναντι των πτήσεων τόσο για τους εγχώριους όσο και για τους διεθνείς τουρίστες που ταξιδεύουν από την ηπειρωτική χώρα προς δημοφιλή νησιά όπως η Σαντορίνη, η Μύκονος, η Κρήτη και η Ρόδος. Η ευελιξία των δρομολογίων των πλοίων και η διαθεσιμότητα επιλογών υψηλής ταχύτητας καθιστούν τα πλοία μια εναλλακτική λύση, ιδίως κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, όταν η ταξιδιωτική ζήτηση αυξάνεται κατακόρυφα. Παρόλα αυτά η μετακίνηση με πλοίο είναι περισσότερο εσωτερικού χαρακτήρα, αφορά μικρές αποστάσεις και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να αντικαταστήσει τις πτήσεις από χώρα σε χώρα.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες επικοινωνίας, ειδικά πλατφόρμες όπως το Zoom και το Microsoft Teams, έχουν επίσης αναδειχθεί ως υποκατάστατα των επαγγελματικών ταξιδιών, ιδίως για σύντομα ταξίδια που επικεντρώνονται σε συναντήσεις, εκπαιδευτικές συνεδρίες ή εσωτερικές εκδηλώσεις της εταιρείας αφού η πανδημία επιτάχυνε την υιοθέτηση της εικονικής επικοινωνίας και της εργασίας εξ αποστάσεως. Για τις εταιρείες, οι ψηφιακές συναντήσεις παρέχουν σημαντική εξοικονόμηση κόστους με την εξάλειψη των εξόδων μετακίνησης, ενώ οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την άνεση και τη μείωση του χρόνου που περνούν μακριά από την εργασία ή το σπίτι τους.

5. Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, συμπεριλαμβανομένου της Ελλάδας, είναι εξαιρετικά υψηλή, λόγω της κορεσμένης αγοράς με πολλές αεροπορικές εταιρείες που μάχονται για μερίδιο αγοράς και είναι υποχρεωμένες να ανταγωνίζονται

επιθετικά στις τιμές, τα δρομολόγια και την εμπειρία των πελατών για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν επιβάτες. Στην Ελλάδα, ο ανταγωνισμός του κλάδου τροφοδοτείται περαιτέρω από την εξάρτηση της χώρας από τον τουρισμό.

Η άνοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους έχει δημιουργήσει έντονο ανταγωνισμό τόσο μεταξύ τους όσο με τις εταιρείες πλήρους εξυπηρέτησης. Η Ryanair και η Easyjet πρωτοπορούν στη Ευρωπαϊκή αγορά και η αναγνωρισιμότητά τους είναι μεγαλύτερη από τις υπόλοιπες αντίστοιχες εταιρείες, κυρίως σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους συνολικά όμως, ιδίως στις πτήσεις μικρών αποστάσεων που κυριαρχούν με χαμηλές τιμές και εκτεταμένα δίκτυα δρομολογίων, ασκούν σημαντική πίεση στους υπόλοιπους αερομεταφορείς να μειώσουν τις τιμές ή να προσαρμόσουν τις προσφορές τους για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Οι αεροπορικές πλήρους εξυπηρέτησης, όπως η Lufthansa, η Air France-KLM και η British Airways, έχουν ανταποκριθεί με τη δημιουργία δικών τους θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους, όπως η Eurowings και η Vueling, και την καθιέρωση οικονομικών ναύλων ενώ οι ίδιες εστιάζουν σε δρομολόγια μεγάλων αποστάσεων και σε υπηρεσίες υψηλής ποιότητας για να διαφοροποιηθούν.

Η ενοποίηση του κλάδου είναι μια απάντηση σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον, με αρκετές συγχωνεύσεις, εξαγορές και συμμαχίες που σχηματίστηκαν τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα, η International Airlines Group (IAG), η οποία περιλαμβάνει τις British Airways, Iberia, Vueling και Aer Lingus, ιδρύθηκε για να δημιουργήσει οικονομίες κλίμακας και ένα πιο εκτεταμένο δίκτυο, επιτρέποντας στις εταιρείες μέλη να συντονίζουν τα δρομολόγια, την τιμολόγηση και τις στρατηγικές μάρκετινγκ. Άλλες σημαντικές συμμαχίες περιλαμβάνουν τον όμιλο Lufthansa (στον οποίο ανήκουν οι Austrian Airlines, Brussels Airlines και Swiss International Air Lines) και την Air France-KLM. Επιπλέον, παγκόσμιες συμμαχίες όπως η Star Alliance, η Oneworld και η SkyTeam επιτρέπουν στις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες να ενισχύσουν τη διεθνή τους εμβέλεια μέσω κοινών δραστηριοτήτων με μη ευρωπαϊκούς αερομεταφορείς. Ενώ αυτές οι συμμαχίες βοηθούν τις εταιρείες μέλη να μειώσουν το κόστος και να επεκτείνουν τα δίκτυά τους, εντείνουν επίσης τον ανταγωνισμό μεταξύ των συμμαχιών και αυξάνουν τις ανταγωνιστικές πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι αεροπορικές εταιρείες που δεν είναι μέλη τους (Budd & Ison, 2020).

Εκτός από τον πόλεμο τιμών και τα δίκτυα δρομολογίων, οι εταιρείες καλούνται επίσης να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών για ψηφιακές υπηρεσίες και ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο με βάση την ποιότητα των ψηφιακών τους προσφορών. Οι επιβάτες αναμένουν πλέον ηλεκτρονικές κρατήσεις, check-in μέσω κινητού και εξατομικευμένες επιλογές εξυπηρέτησης, ωθώντας τις εταιρείες να επενδύσουν στην τεχνολογία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτές οι επενδύσεις απαιτούν υψηλά κεφάλαια και τεχνογνωσία, τα οποία οι μικρότερες ή οικονομικές αεροπορικές εταιρείες ενδέχεται να δυσκολευτούν να καλύψουν, κλιμακώνοντας περαιτέρω τον ανταγωνισμό.

4.4.3 Ανάλυση Δυνάμεων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών (SWOT Analysis)

Η ανάλυση αυτή αξιολογεί την ανταγωνιστική θέση της Wizz Air στην ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία, ιδίως στο τμήμα χαμηλού κόστους, και εντοπίζει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει την ανάπτυξη, να διαχειριστεί τις προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις αναδυόμενες ευκαιρίες.

Δυνάμεις

- Ισχυρή θέση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη: Η Wizz Air επωφελείται από το γεγονός ότι είναι από τις λίγες εταιρείες χαμηλού κόστους που καλύπτουν εκτενώς αυτές τις περιοχές, αξιοποιώντας τη ζήτηση για οικονομικά προσιτά ταξίδια καθώς αυξάνονται τα διαθέσιμα εισοδήματα. Αυτή η εστίαση δίνει στη Wizz Air μια μοναδική θέση στην αγορά σε σύγκριση με αντίστοιχες εταιρείες, οι οποίες τείνουν να επικεντρώνονται στη Δυτική Ευρώπη.
- Σύγχρονος στόλος: Η πλειονότητα του στόλου της Wizz Air αποτελείται από νέα αεροσκάφη με χαμηλή κατανάλωση καυσίμων, όπως τα Airbus A320neo και A321neo. Μάλιστα, η εταιρεία διαθέτει έναν από τους νεότερους στόλους στην Ευρώπη, με μέση ηλικία στόλου περίπου πέντε ετών, γεγονός που έχει ως

αποτέλεσμα φθηνότερο κόστος συντήρησης και καλύτερη αποδοτικότητα καυσίμων.

- Οικονομικά αποδοτικό επιχειρηματικό μοντέλο: Η Wizz Air χρησιμοποιεί ένα εξαιρετικά αποδοτικό μοντέλο χαμηλού κόστους το οποίο επιτυγχάνει χρησιμοποιώντας έναν μόνο τύπο αεροσκάφους (κυρίως τα μοντέλα Airbus A320), χρησιμοποιώντας δευτερεύοντα αεροδρόμια με χαμηλότερα τέλη προσγείωσης και προσφέροντας στους επιβάτες μόνο τις απαραίτητες υπηρεσίες διατηρώντας το λειτουργικό κόστος σε χαμηλά επίπεδα.
- Χρηματοοικονομική σταθερότητα: Η εταιρεία διατηρεί χαμηλό δείκτη χρέους και ισχυρά ταμειακά αποθέματα, χωρίς να αντιμετωπίζει προβλήματα οικονομικής διαχείρισης ή ρευστότητας και αυτό της επιτρέπει να συνεχίσει να επενδύει στον στόλο και στην επέκταση των δρομολογίων ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.
- Ισχυρή ψηφιακή παρουσία: Η Wizz Air παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να κλείνουν απευθείας τις πτήσεις τους, να διαχειρίζονται τις κρατήσεις τους και να αγοράζουν επιπλέον υπηρεσίες μέσω του επίσημου ιστότοπου ή της εφαρμογής για κινητά τηλέφωνα, η οποία είναι φιλική προς το χρήστη και έχει λάβει θετικές κριτικές.
- Ισχυρή αναγνωρισιμότητα του brand: Το brand της εταιρείας έχει καθιερωθεί ως ένα αξιόπιστο εμπορικό σήμα χαμηλού κόστους στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, γνωστό για τις προσιτές τιμές και τις αξιόπιστες υπηρεσίες ενώ έχει επίσης αρχίσει να αποκτά αναγνώριση στη Δυτική Ευρώπη καθώς επεκτείνεται.
- Εκπαιδευμένο και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό: Το εργατικό δυναμικό της Wizz Air είναι σχετικά νέο, παρέχοντας στην εταιρεία ευελιξία και προσαρμοστικότητα ενώ η εταιρεία επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευσή του με πρωτοβουλίες όπως η δημιουργία μεγάλου εκπαιδευτικού κέντρου στη Βουδαπέστη.

Αδυναμίες

- Εξάρτηση από δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια: Η στρατηγική της εταιρείας να χρησιμοποιεί δευτερεύοντα αεροδρόμια μειώνει το κόστος, αλλά ενδέχεται να μην ελκύει τους ταξιδιώτες που προτιμούν την ευκολία και την

ταχύτητα, καθώς τα περιφερειακά αεροδρόμια βρίσκονται συχνά μακριά από τα κέντρα πόλεων, απαιτώντας επιπλέον χρόνο και κόστος μεταφοράς.

- Χαμηλή αναγνωρισιμότητα στη Δυτική Ευρώπη: Ενώ η Wizz Air είναι γνωστή στη Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, η αναγνωρισιμότητά της στις αγορές της Δυτικής Ευρώπης παραμένει περιορισμένη σε σύγκριση με άλλες χαμηλού κόστους όπως η Ryanair και η EasyJet. Αυτή η έλλειψη αναγνωρισιμότητας του εμπορικού σήματος στη Δυτική Ευρώπη θα μπορούσε να περιορίσει τις προσπάθειες επέκτασης της αεροπορικής εταιρείας και να καταστήσει πιο δύσκολο να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τους καθιερωμένους ανταγωνιστές της.
- Μεγάλη εξάρτηση από τις αγορές της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης: Η οικονομική ύφεση, η πολιτική αστάθεια ή οι κανονιστικές αλλαγές που παρατηρούνται στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης σε αντίθεση με αυτές της Δυτικής, θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις βασικές δραστηριότητες και τα έσοδα της Wizz Air.
- Επιπλέον «κρυφές» χρεώσεις στις κρατήσεις εισιτηρίων: Το μοντέλο που ακολουθεί η εταιρεία χρεώνει ξεχωριστά για υπηρεσίες όπως οι παραδοτέες αποσκευές, η επιλογή θέσης και η προτεραιότητα επιβίβασης, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια των επιβατών που προτιμούν μια πιο απλή δομή τιμολόγησης.
- Έλλειψη συνεργασιών και συμμαχιών: Σε αντίθεση με ορισμένες εταιρείες που επωφελοούνται από συμμαχίες ή συμφωνίες διασύνδεσης, η Wizz Air λειτουργεί ανεξάρτητα, γεγονός που περιορίζει τη συνδεσιμότητά της με άλλες εταιρείες και μειώνει την ευκολία για τους επιβάτες που χρειάζονται πτήσεις με ανταπόκριση.
- Περιορισμένη απήχηση σε ταξιδιώτες υψηλού επιπέδου: Το μοντέλο που ακολουθεί η εταιρεία και η έλλειψη ανέσεων που έρχεται με αυτό, όπως αίθουσες αναμονής, προτεραιότητα επιβίβασης ή premium παροχών κατά τη διάρκεια της πτήσης, περιορίζει την ικανότητά της να προσελκύσει ταξιδιώτες υψηλού επιπέδου ή εταιρικούς ταξιδιώτες, ένα τμήμα που τείνει να προσφέρει υψηλότερες αποδόσεις.

Ευκαιρίες

- Αύξηση της ζήτησης για ταξίδια χαμηλού κόστους: Η οικονομική αβεβαιότητα και ο πληθωρισμός που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια σε ολόκληρη την Ευρώπη οδηγούν σε αυξημένη ζήτηση για προσιτές ταξιδιωτικές επιλογές, τοποθετώντας την Wizz Air σε καλή θέση για να εξυπηρετήσει πελάτες με χαμηλό προϋπολογισμό.
- Αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες της Wizz Air στη Δυτική Ευρώπη και σε νέες αγορές: Η εδραιωμένη βάση της Wizz Air στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη έχει θέσει ισχυρά θεμέλια για την περαιτέρω επέκτασή της στη Δυτική Ευρώπη και της αύξησης της παρουσίας της σε μεγαλύτερες αγορές όπως η Γαλλία, η Γερμανία και η Ισπανία, χώρες που εξυπηρετούν πιο εύπορα πελατειακά τμήματα.
- Προσθήκη συμπληρωματικών υπηρεσιών: Η εισαγωγή περισσότερων υπηρεσιών επί πληρωμή, όπως ψυχαγωγία κατά τη διάρκεια της πτήσης, Wi-Fi και επιλογές γευμάτων μπορεί να επιτρέψει στην Wizz Air να αυξήσει τα έσοδα ανά επιβάτη, διατηρώντας παράλληλα τις αρχικές τιμές σε χαμηλά επίπεδα.
- Αυξημένη ζήτηση από τουριστικά γραφεία: Η ανάπτυξη συνεργασιών με τουριστικά γραφεία μπορεί να βοηθήσει τη Wizz Air να ενισχύσει την παρουσία της σε αναδυόμενες αγορές και να προωθήσει νέα δρομολόγια, επωφελούμενη από συνεργατικές εκστρατείες μάρκετινγκ που ενισχύουν την προβολή των δρομολογίων και τη ζήτηση.
- Καινοτομίες στην τεχνολογία και ψηφιοποίηση: Η εταιρεία έχει ήδη δυναμική παρουσία στις ψηφιακές υπηρεσίες, αλλά σε ένα συνεχώς εναλλασσόμενο τοπίο μπορεί να επενδύσει περαιτέρω στην ενίσχυση του μετασχηματισμού της. Η χρήση αναλύσεων με βάση την τεχνητή νοημοσύνη για την πρόβλεψη της ζήτησης, τη βελτιστοποίηση της τιμολόγησης και την εξατομίκευση του μάρκετινγκ θα μπορούσε να βοηθήσει περαιτέρω την Wizz Air να βελτιώσει τη λειτουργική αποδοτικότητα.

Απειλές

- Ρυθμιστικές και περιβαλλοντικές αλλαγές: Οι αυστηροί περιβαλλοντικοί κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως το Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών και οι πρωτοβουλίες “Fit for 55”, επιβάλλουν πρόσθετο κόστος και απαιτήσεις συμμόρφωσης στις αεροπορικές εταιρείες. Αυτοί οι κανονισμοί απαιτούν από τη Wizz Air να επενδύει σε βιώσιμες πρακτικές, γεγονός που θα μπορούσε να αυξήσει τα λειτουργικά έξοδα. Η μη προσαρμογή σε αυτές τις κανονιστικές απαιτήσεις θα μπορούσε να οδηγήσει σε οικονομικές κυρώσεις και ζημιά στη φήμη της εταιρείας.
- Μεταβολές στις τιμές των καυσίμων: Το κόστος καυσίμου είναι σημαντικός παράγοντας για όλες τις αεροπορικές εταιρείες, πόσο μάλλον για τη Wizz Air που το μοντέλο της βασίζεται στη διατήρηση χαμηλού λειτουργικού κόστους. Ωστόσο, η εταιρεία είναι ευάλωτη στις συχνές διακυμάνσεις των τιμών των καυσίμων, οι οποίες μπορεί να αυξηθούν λόγω παραγόντων όπως η γεωπολιτικές συγκρούσεις, οι διακοπές της εφοδιαστικής αλυσίδας και ο πληθωρισμός.
- Έντονος ανταγωνισμός στην αγορά εταιρειών χαμηλού κόστους: Η Wizz Air δραστηριοποιείται σε έναν ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κλάδο, όπου κυριαρχούν εταιρείες όπως η Ryanair και η EasyJet, ειδικά στη Δυτική Ευρώπη, οι οποίες έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στην αγορά και διαθέτουν εκτενή δίκτυα και υψηλή αναγνωρισιμότητα. Ως αποτέλεσμα, η Wizz Air αντιμετωπίζει συχνά πιέσεις να μειώσει τις τιμές της για να ανταγωνιστεί, γεγονός που οδηγεί σε έντονους “πολέμους τιμών” και διαρκή ανάγκη για στρατηγικές προσφορές.
- Αλλαγές στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών: Πέρα από την περιβαλλοντική συνείδηση, οι επιβάτες δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη προτεραιότητα στην ευελιξία, την ευκολία και την ψηφιακή εμπειρία στις ταξιδιωτικές τους επιλογές.

4.5 Στρατηγικές που ακολουθεί η εταιρεία

Η επιχειρησιακή στρατηγική της Wizz Air επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την επέκταση της αγοράς μέσω ενός συνδυασμού γεωγραφικής επέκτασης και εκσυγχρονισμού του στόλου. Η στρατηγική της καθοδηγείται από τη φιλοδοξία της να καταστεί μία από τις κορυφαίες αεροπορικές χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, αξιοποιώντας τη δυναμική της θέση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, ενώ επιδιώκει ευκαιρίες στη Δυτική Ευρώπη, το Ηνωμένο Βασίλειο και όχι μόνο. Όπως γίνεται αντιληπτό στην εικόνα 4.1, αν και αρχικά επικεντρώθηκε στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, η εταιρεία έχει πλέον επεκτείνει τις δραστηριότητές της στις Δυτικές χώρες και τη Μέση Ανατολή, στοχεύοντας σε νέες αγορές με υψηλή ζήτηση και εύπορο πελατολόγιο.



Εικόνα 4.1: Βάσεις και προορισμοί της Wizz Air στην Ευρώπη

Πηγή: Wizz Air Annual Report and Accounts F24

Η ίδρυση της Wizz Air UK το 2017, για παράδειγμα, επέτρεψε στην αεροπορική εταιρεία να αναπτυχθεί στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου μετά το Brexit, επεκτείνοντας τη βάση των πελατών της. Παράλληλα, η Wizz Air παραμένει αφοσιωμένη στη διατήρηση ενός σύγχρονου στόλου, επενδύοντας σε αγορές νέων

μοντέλων αεροσκαφών όπως τα Airbus A320neo και A321neo. Αυτή η στρατηγική όχι μόνο ενισχύει την οικονομική απόδοση της εταιρείας, αλλά ευθυγραμμίζεται και με τους περιβαλλοντικούς της στόχους, καθώς τα νεότερα αεροσκάφη προσφέρουν χαμηλότερη κατανάλωση καυσίμου και μειωμένες εκπομπές.

Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, λοιπόν, η Wizz Air ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους ελαχιστοποιώντας αυστηρά το λειτουργικό κόστος σε όλες τις πτυχές της επιχείρησής της και προσφέροντας οικονομικές τιμές που προσελκύουν ταξιδιώτες με χαμηλό προϋπολογισμό. Αυτό βασίζεται σε μία πληθώρα ενεργειών και καινοτόμων επιχειρηματικών πρακτικών όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 4.2. Κεντρική θέση σε αυτή τη στρατηγική έχει η χρήση ενός μεμονωμένου τύπου αεροσκάφους, κυρίως της οικογένειας Airbus A320, που απλοποιεί τη συντήρηση, απλοποιεί την εκπαίδευση του πληρώματος και μειώνει το κόστος αποθέματος για ανταλλακτικά.



Διάγραμμα 4.2: Το επιχειρηματικό μοντέλο της Wizz Air
Πηγή: Wizz Air Annual Report and Accounts F24

Επιπλέον, η Wizz Air λειτουργεί στρατηγικά από δευτερεύοντα και περιφερειακά αεροδρόμια, όπου τα τέλη προσγείωσης είναι χαμηλότερα και επιτυγχάνονται ταχύτεροι χρόνοι διεκπεραίωσης λόγω μειωμένης συμφόρησης. Το μοντέλο πρόσθετων υπηρεσιών της αεροπορικής εταιρείας ενισχύει περαιτέρω την ηγετική

της θέση στο κόστος διατηρώντας χαμηλές τις τιμές των αρχικών εισιτηρίων και εισπράττοντας μεγάλα ποσά εσόδων μέσω πληρωμένων υπηρεσιών, όπως παραδοτέες αποσκευές, επιλογή θέσης και προτεραιότητα επιβίβασης από τους πελάτες που τις έχουν ανάγκη.

4.6 Συμπέρασμα

Συμπερασματικά, η ικανότητα της Wizz Air να επιτυγχάνει και να διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον έντονα ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό κλάδο αεροπορικών εταιρειών έγκειται στη δέσμευσή της για ηγετική θέση στο κόστος και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Με τη συνεχή επέκτασή της σε νέες αγορές και την επένδυση σε βιώσιμες πρακτικές, η Wizz Air βρίσκεται σε καλή θέση να ενισχύσει την παρουσία της στις αερομεταφορές χαμηλού κόστους, εξασφαλίζοντας ισχυρή ανάπτυξη τα επόμενα χρόνια.

4.7 Βιβλιογραφία κεφαλαίου

1. Wizz Air Official website - <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/about-us/about-wizz>
2. Halpern, N., & Graham, A. (2018). *The Routledge Companion to Air Transport Management*.
3. Holloway, S. (2016). *Straight and Level: Practical Airline Economics*.
4. IATA (2022). The impact of the war in Ukraine on the aviation industry
5. Bloomberg (2022). European Airlines Brace for Rising Costs and Longer Routes Due to Russian Airspace Ban.
6. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης - <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/fit-for-55/>
7. Forbes (2023). France Legally Bans Short-Haul Flights—Environmentalists Want More
8. Eurocontrol (2023). European aviation overview
9. INSETE (2024). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2023
10. Fortune (2024). Why Europeans suffer flight shame—and are swapping the plane for the train
11. SITA (2023). 2023 SITA Passenger IT Insights
12. Viasat (2024). Passenger Experience Survey 2023
13. EASA (2023). European aviation environmental report 2022
14. EASA Official website - <https://www.easa.europa.eu/el/light/topics/sustainable-aviation-fuel>
15. Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας - <https://hcaa.gov.gr/el/aoccat>
16. Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας - <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/systima-eborias-dikaionaton-ekpobon/>
17. Doganis, R. (2019). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing* (5th ed.). Routledge.
18. Graham, A., Papatheodorou, A., & Forsyth, P. (2020). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Ashgate.
19. Financial Times (2022). Russian invasion and soaring fuel prices shake airline industry
20. Statista (2022). Use of Online Platforms for Travel Booking in Europe.
21. Budd, L., & Ison, S. (2020). *Air Transport Management: An International Perspective*. Routledge.
22. [Wizz Air Annual Report and Accounts F24 \(2024\)](#)

Συνολική Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γεωργόπουλος Ν., (2013): Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
2. Γεωργόπουλος Ν., (2021): Σημειώσεις μαθήματος Στρατηγικό Μάνατζμεντ (2021)

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Thomas L., Wheelen J., David Hunger, Alan N., Hoffman Charles E. Bamford (2018): Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability 15th Edition
2. David, F. R. (2011): *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson
3. Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
4. Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
5. Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
6. Grant, R. M. (2016): *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. Wiley.
7. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014): *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Cengage Learning.
8. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (10th ed.). Pearson Education.
9. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2016): *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage* (20th ed.). McGraw-Hill Education.
10. Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Journal of International Social Research*
11. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Pearson.
12. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
13. Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2012). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
14. Doganis, R. (2006). *The Airline Business in the 21st Century*. Routledge.
15. Graham, A. (2013). *Managing Airports: An International Perspective*. Routledge.
16. Williams, G. (2017). *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*. Routledge.
17. Button, K. (2017). *The Economics and Political Economy of African Air Transport*. Taylor & Francis.
18. Papatheodorou, A. (2011). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Ashgate Publishing.
19. Davies, R.E.G. (2009). *Airlines of the Jet Age: A History*. Smithsonian Institution Scholarly Press.
20. Budd, L., & Ison, S. (2017). *Air Transport Management: An International Perspective*. Routledge.
21. Holloway, S. (2016). *Straight and Level: Practical Airline Economics*.

22. Halpern, N., & Graham, A. (2018). *The Routledge Companion to Air Transport Management*.
23. Forsyth, P. (2004). The economic regulation of regional Airports.
24. Alderighi, M., Cento, A., Nijkamp, P., & Rietveld, P. (2012). Competition in the European aviation market: The entry of low-cost airlines. *Journal of Transport Geography*, 24, 223-233.
25. Fageda, X., Suau-Sanchez, P., & Mason, K. (2015). The evolving low-cost business model: Network implications of fare bundling and connecting flights in Europe. *Journal of Air Transport Management*, Volume 42, 289-296.
26. Francis, G., Humphreys, I., Ison, S., & Aicken, M. (2007). The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations. *Tourism Management*, 28(2), 391-398.
27. Mason, K., & Alamdari, F. (2007). EU network carriers, low-cost carriers and consumer behaviour: A Delphi study of future trends. *Journal of Air Transport Management*, 13(5), 299-310
28. Halpern, N., & Graham, A. (2018). *The Routledge Companion to Air Transport Management*.
29. Doganis, R. (2019). *Flying Off Course: Airline Economics and Marketing* (5th ed.). Routledge.
30. Graham, A., Papatheodorou, A., & Forsyth, P. (2020). *Aviation and Tourism: Implications for Leisure Travel*. Ashgate.
31. Budd, L., & Ison, S. (2020). *Air Transport Management: An International Perspective*. Routledge.

Διαδικτυακοί Τόποι

1. CAPA – Centre for Aviation (2021). *European Airlines Recovery Report*.
2. IATA (2021). *Impact of COVID-19 on the Airline Industry*.
3. CAPA – Centre for Aviation (2023). *European Airlines Passenger Data*.
4. AirAdvisor (2023). *The 20 Biggest Airlines in Europe 2024*.
5. Eurocontrol (2023). *European Aviation Overview - Archive 2023*
6. Wizz Air Official website - <https://wizzair.com/en-gb/information-and-services/about-us/about-wizz>
7. Bloomberg (2022). European Airlines Brace for Rising Costs and Longer Routes Due to Russian Airspace Ban.
8. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης - <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/fit-for-55/>
9. Forbes (2023). France Legally Bans Short-Haul Flights—Environmentalists Want More
10. INSETE (2024). Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία το 2023
11. Fortune (2024). Why Europeans suffer flight shame—and are swapping the plane for the train
12. SITA (2023). 2023 SITA Passenger IT Insights
13. Viasat (2024). Passenger Experience Survey 2023
14. EASA (2023). European aviation environmental report 2022
15. EASA Official website - <https://www.easa.europa.eu/el/light/topics/sustainable-aviation-fuel>
16. Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας - <https://hcaa.gov.gr/el/aoccat>
17. Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας - <https://ypen.gov.gr/perivallon/klimatiki-allagi/systima-eborias-dikaionaton-ekpobon/>
18. Financial Times (2022). Russian invasion and soaring fuel prices shake airline industry

19. Statista (2022). Use of Online Platforms for Travel Booking in Europe.
20. [Wizz Air Annual Report and Accounts F24 \(2024\)](#)