

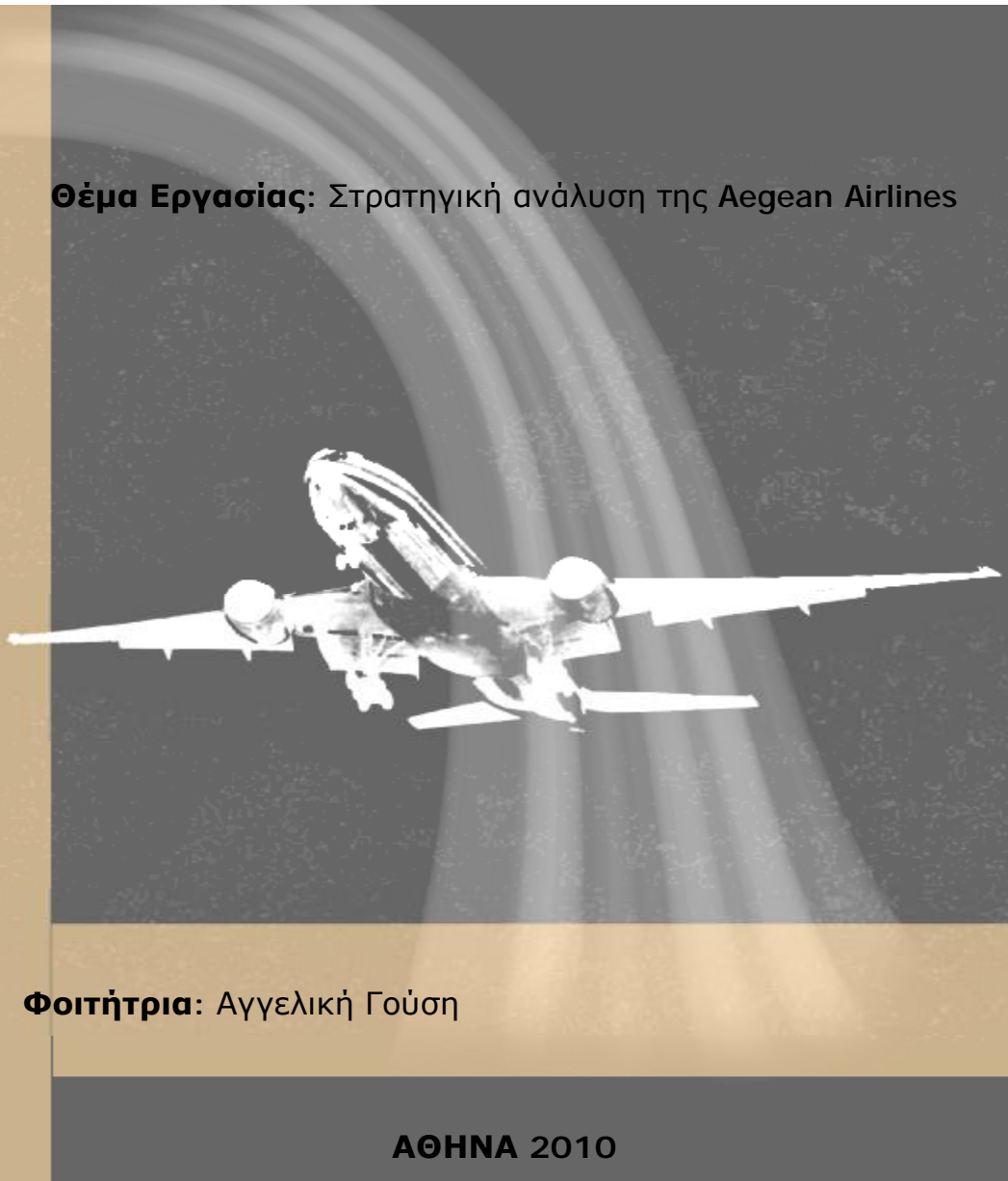
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ
**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Χρηματοοικονομική
Ανάλυση για στελέχη**

Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων καθηγητής : Κυριαζής Δημήτρης

Θέμα Εργασίας: Στρατηγική ανάλυση της Aegean Airlines



Φοιτήτρια: Αγγελική Γούση

ΑΘΗΝΑ 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή.....	4
1.1 Τι είναι στρατηγική ανάλυση.....	4
1.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	6
1.3 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	8
1.4 Swot Ανάλυση.....	9
1.5 Ο σκοπός της εργασίας.....	10
2. Κεφάλαιο 2 : Η εταιρία και η ιστορία των αερομεταφορών στην Ελλάδα...11	
2.1 Σύντομο ιστορικό.....	11
2.2 Η εταιρία.....	16
2.2.1 Όραμα και αποστολή.....	16
2.2.2 Ιστορικό της Aegean Airlines.....	16
2.2.3 Οι νεότερες εξελίξεις στη λειτουργία της Aegean Airlines.....	20
3. Κεφάλαιο 3 : Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της Aegean Airlines.....	24
3.1 Μάκρο Περιβάλλον – Εφαρμογή μοντέλου Pest Analysis στη λειτουργία της επιχείρησης	24
3.1.1 Πολιτική-Νομική διάσταση.....	26
3.1.2 Οικονομική διάσταση.....	36
3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση.....	45
3.1.4 Δημογραφική διάσταση.....	52
3.1.5 Τεχνολογική διάσταση.....	57
3.1.6 Παγκόσμια διάσταση.....	65
3.2 Μίκρο Περιβάλλον – Μοντέλο «5 Δυνάμεων Porter».....	72
3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων αεροπορικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά.....	73
3.2.2 Η απειλή των υποκατάστατων αεροπορικών προϊόντων.....	76
3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.....	78
3.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	81
3.2.5 Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.....	83

3.3	Ανάλυση του ανταγωνισμού.....	88
3.3.1	Παρουσίαση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό.....	88
4.	Κεφάλαιο 4 : Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της Aegean Airlines.....	97
4.1	Θεωρία πόρων και ικανοτήτων – Πόροι και ικανότητες της Aegean Airlines.....	97
4.1.1	Πόροι.....	97
4.1.1.α	Φήμη.....	97
4.1.1.β	Ανθρώπινοι πόροι υψηλής εξειδίκευσης και επαγγελματικής κατάρτισης.....	98
4.1.1.γ	Τεχνογνωσία.....	99
4.1.1.δ	Οικονομικοί Πόροι.....	100
4.1.2	Ικανότητες.....	104
4.1.2.α	Επιχειρηματικό πνεύμα και καινοτομία των ιδρυτών της.....	104
4.1.2.β	Ικανότητες και εξειδίκευση του προσωπικού.....	106
4.1.2.γ	Κουλτούρα φιλική προς τον άνθρωπο.....	106
4.1.2.δ	Επίπεδη ιεραρχική δομή.....	107
4.1.2.ε	Ικανότητα στο marketing.....	107
4.1.2.στ	Ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπων.....	108
5.	Κεφάλαιο 5 : Swot Ανάλυση.....	109
5.1	Μοντέλο Swot analysis.....	109
5.2	Αξιολόγηση και προτεινόμενες στρατηγικές βάσει ανάλυσης swot.....	123
6.	Κεφάλαιο 6 : Συμπεράσματα	130
7.	Βιβλιογραφία – Ιστολόγια.....	131
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	135

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

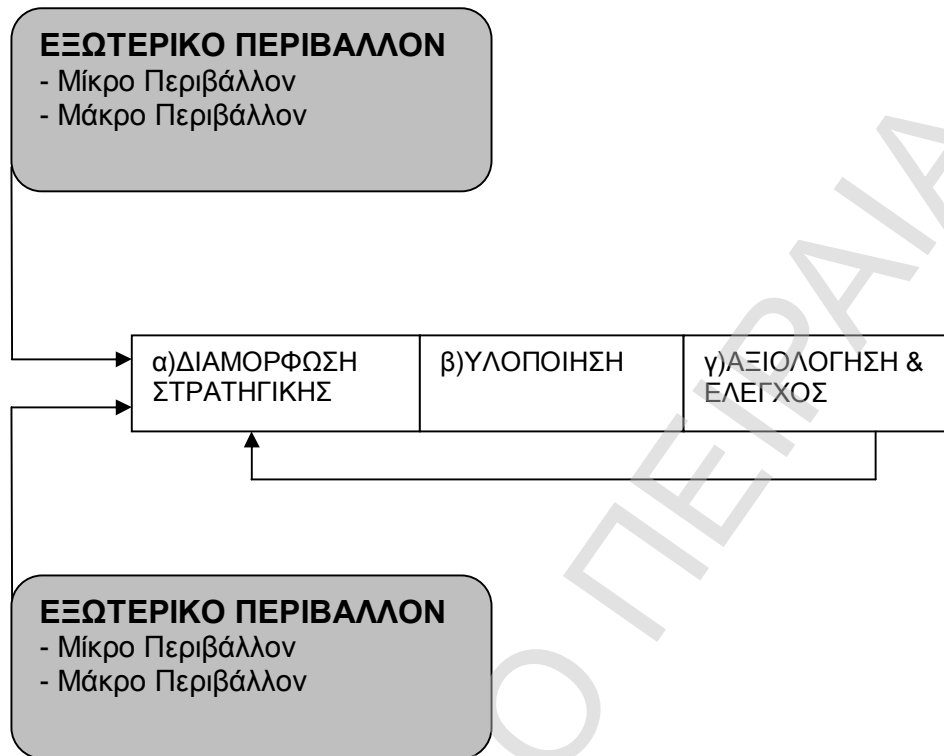
Η στρατηγική ¹ ως τομέας διοικητικής πρακτικής μετράει λιγότερο από πενήντα χρόνια ζωής και πλέον έχει καταφέρει να είναι στο επίκεντρο των διεθνών εξελίξεων στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων. Στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία συναντά κανείς ποικίλους ορισμούς της έννοιας στρατηγικής. Ο Alfred Chandler ² ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων. Ο Igor Ansoff διατυπώνει τον εξής ορισμό: ³ «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον. Κατά τους Hofer και Shendel ⁴ «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Καθώς είναι εμφανής η σύγχυση γύρω από το τι είναι στρατηγική ο καθηγητής του Harvard Michael Porter ⁵ θεωρεί ότι **«η στρατηγική κατά κύριο λόγο είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της».**

⁶Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.

Ωστόσο παρότι υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το τι είναι στρατηγική όλοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης περνάει από τα ακόλουθα στάδια: **α) διαμόρφωση, β) υλοποίηση και γ) αξιολόγηση και έλεγχο.** Η επιχείρηση επομένως πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών και κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής ανάλυσης. Εναλλακτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως ⁸**η στρατηγική ανάλυση είναι η διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού** κατά την οποία γίνονται προσπάθειες καλύτερης τοποθέτησης (positioning) της επιχείρησης σε σχέση με το περιβάλλον και διατήρηση της θέσης αυτής κατά το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

¹Η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει **α) την εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος** (μίκρο και μακρο), **β) την εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος** της επιχείρησης και **γ) την περιβαλλοντική ανάλυση**, βασικό εργαλείο της οποίας είναι η ανάλυση swot. Με βάση τα συμπεράσματα που εξαγονται, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τη στρατηγική της και στο τέλος την αξιολογεί και την επαναδιαμορφώνει αν αυτό κρίνεται απαραίτητο.



Πηγή πίνακα: Wheelen and Hunger, 1995

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

⁹Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ χώρα) και το μικρο περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

¹Το μάκρο περιβάλλον έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης και διαχωρίζεται σε έξι επιμέρους διαστάσεις, α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, δ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG και προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological, **D**emographic, **G**lobal.

Η πολιτική-νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν την επιχείρηση.

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου.

Η δημογραφική διάσταση αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Η τεχνολογική διάσταση αφορά τα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα και έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της.

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν και τα διεθνή πολιτικά και πολιτιστικά δρώμενα.

Για την ανάλυση του μικρο περιβάλλοντος πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς γνωστό και ως μοντέλο του Porter¹⁰. Μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση άρτιας στρατηγικής. Σύμφωνα με τον Porter¹¹ οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

1.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

¹²Επειδή πολλές φορές η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν είναι ικανή από μόνη της να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία των επιχειρήσεων, και αυτό γιατί μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων είναι μια εσωστρεφής θεώρηση, η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της. ¹³Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον

τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και συνεπώς σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

¹⁴Οι πόροι μπορεί να είναι α) υλικοί (όπως χρηματοοικονομικοί πόροι, β) ανθρώπινοι (όπως η εκπαίδευση των εργαζομένων, γ) συστήματα (όπως ο έλεγχος παραγωγής, δ) άυλοι (όπως η φήμη). Μια ομάδα πόρων σωστά συνδυασμένοι και ολοκληρωμένοι οδηγούν στις ικανότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες αν είναι θεμελιώδεις και δεν μπορούν να αντιγραφούν μπορούν να δώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

1.4 SWOT ANALYSE

^{15,16}Το βασικό εργαλείο ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι η διερεύνηση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών και πώς αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η ανάλυση Swot προσδιορίζει τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης (**S**trengths), τις αδυναμίες της (**W**eaknesses), καθώς και τις ευκαιρίες (**O**pportunities) και τις απειλές (**T**hreats), έτσι όπως αυτές προέρχονται από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Με βάση τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυση αυτή, η επιχείρηση σχεδιάζει και υλοποιεί τη στρατηγική της.

1.5 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι χρησιμοποιώντας τη στρατηγική ανάλυση να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα και τον κόσμο και πως αυτοί επηρεάζουν την Aegean Airlines. Επιπλέον γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθούν οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει, προσδίδοντάς της κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ώστε να αξιολογήσουμε την υφιστάμενη στρατηγική της και να αποφανθούμε για πιθανές εναλλακτικές.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ : Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΚΑΙ Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1 ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

Αν και η καθιέρωση του αεροπλάνου σαν συγκοινωνιακού μέσου, είναι υπόθεση λίγων μόλις χρόνων, μέσα στο λίγο αυτό χρονικό διάστημα, σημειώθηκε πολύ μεγάλη πρόοδος στην κίνηση των επιβατών με αεροπλάνα στην Ελλάδα. Η ιστορία των αερομεταφορών στην Ελλάδα ξεκινά ουσιαστικά το 1930 όταν ιδρύθηκε η πρώτη ελληνική κρατική αεροπορική εταιρία, η "Ελληνική Αεροπορική Εταιρεία ΙΚΑΡΟΣ". Η εταιρεία χρεοκόπησε και λίγο αργότερα ιδρύθηκε η Ε.Ε.Ε.Σ. (Ελληνική Εταιρεία Εναέριων Συγκοινωνιών). Παράλληλα, το 1935 ιδρύθηκε η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία, η Τ.Α.Ε. (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις).

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ιδρύθηκε, το 1947 η ΕΛΛ.Α.Σ. (Ελληνικά Αεροπορικά Συγκοινωνία) και η Α.Μ.Ε. (Αεροπορικά Μεταφορά Ελλάδος), ενώ συνέχισε την πορεία της και η Τ.Α.Ε.. Εξαιτίας της κακής πορείας που σημείωναν όλες αυτές οι αεροπορικές εταιρείες, το 1951 αποφασίζεται η συγχώνευσή τους σε μία: την Εθνική Ανώνυμη Εταιρεία Τ.Α.Ε.. Όμως από το 1951 και έπειτα, αρχίζουν τα δύσκολα χρόνια για τον νέο κρατικό αερομεταφορέα. Η επιβατική κίνηση πέφτει και το 1955 αποφασίζεται η εκκαθάρισή της, με σκοπό την πώλησή της.

Ο πλειστηριασμός ξεκινά με προσφορά 60.000.000 δρχ.. Κανείς όμως δεν την θέλει και έτσι κατοχυρώνεται υπέρ του Ελληνικού Δημοσίου. Έτσι, στα Στρατηγική ανάλυση της Aegean Airlines

τέλη Ιουλίου 1956 υπογράφεται νέα συμφωνία του Ελληνικού Κράτους με τον Αριστοτέλη Ωνάση, που περιλαμβάνει και την αποκλειστική εκμετάλλευση των αεροπορικών συγκοινωνιών της χώρας. Στις 6 Απριλίου 1957 η Ολυμπιακή Αεροπορία (Ο.Α) (Αγγλ. Olympic Airways) κάνει το πρώτο και πρωινό δρομολόγιο στην ιστορία της ελληνικής εναέριας συγκοινωνίας, το Αθήνα - Θεσσαλονίκη και με ελικοφόρο τύπου DC-3.

Το 1975 η ΟΑ εξαγοράστηκε από το κράτος και από τότε ουσιαστικά πύκνωσαν σε μεγάλο βαθμό, τα αεροπορικά δρομολόγια του εσωτερικού και του εξωτερικού. Το ελληνικό κοινό από επιφυλακτικό, σιγά σιγά προσαρμόστηκε και το εμπιστεύτηκε βλέποντας πόσο συμφέρει, από την πλευρά της οικονομίας χρόνου, το ταξίδι με αεροπλάνο. Η πρόοδος των αεροπορικών συγκοινωνιών επέβαλε την ίδρυση αεροπορικών εταιρειών όπως επίσης και την κατασκευή ειδικών αεροδρομίων. Έτσι ενώ το 1938 είχαμε μόνο το αεροδρόμιο του Ελληνικού στην Αθήνα, αντικαθιστάμενο το 2001 από το Διεθνές Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα, σήμερα απαριθμούμε 73 ελληνικά αεροδρόμια, εκ των οποίων τα περισσότερα είναι σε λειτουργία.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι υπάρχουσες ελληνικές αεροπορικές εταιρίες. Η παρουσίαση αυτή, δεν περιέχει μόνο τις εταιρίες που εκτελούν στις μέρες μας πτητικό έργο, αλλά και αυτές που εκτελούσαν πτήσεις στο παρελθόν.

Αεροπορικές εταιρίες

- 1) Olympic Air, εκτελεί τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις
- 2) Pegasus Aviation, πρώην AirSeaLines – τακτικές πτήσεις με υδροπλάνα με έδρα την Κέρκυρα
- 3) Aegean Airlines, εκτελεί τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις
- 4) Hellas Jet, δραστηριοποιείται στον τομέα ναυλωμένων πτήσεων
- 5) Aviator , δραστηριοποιείται στον τομέα ναυλωμένων πτήσεων
- 6) Interjet Airplanes, ναυλώνει jet και ελικόπτερα
- 7) Air Business International, ναυλώνει jet και ελικόπτερα
- 8) Air Intersalonika, παρέχει Air-taxi services
- 9) Air Lift , ναυλώνει ελικόπτερα
- 10) Interjet Helicopters, ναυλώνει ελικόπτερα
- 11) Sky Express, τακτικές πτήσεις με βάση το Ηράκλειο της Κρήτης
- 12) Gain Jet , εκτελεί πτήσεις VIP
- 13) Hellenic Imperial AWY , δραστηριοποιείται στον τομέα ναυλωμένων πτήσεων
- 14) K2 Smart Jet, δραστηριοποιείται στον τομέα ναυλωμένων πτήσεων
- 15) Life Line Aviation, παρέχει υπηρεσίες charter καθώς και ιατρικές υπηρεσίες
- 16) Astra Airlines, εκτελεί πτήσεις charter με βάση τη Θεσσαλονίκη
- 17) Athens Airways, εκτελεί τακτικές πτήσεις

Αεροπορικές εταιρίες που λειτούργησαν στο παρελθόν

- 18) Air Greece, 1994
- 19) Air Manos, 1998

- 20) Air Miles, 2002
- 21) Alexandair, 2004
- 22) Apollo Airlines, 1994
- 23) AXON Airlines, 1999
- 24) Cretan Airlines, 1993
- 25) Cretan Airways, 1990
- 26) Cronus Airlines, 1994
- 27) Electra Airlines, 2000
- 28) Galaxy Airways, 1999
- 29) Gee Bee Airways, 2002
- 30) Greece Airways, 2003
- 31) Hellenic Star Airways, 1998
- 32) Macedonian Airlines (Μακεδονικές Αερογραμμές), 1992
- 33) Olympic Airlines (Ολυμπιακές Αερογραμμές), 2003
- 34) Olympic Airways (Ολυμπιακές Αερογραμμές), 1957
- 35) Olympic Aviation (Ολυμπιακή Αεροπλοΐα), 1971
- 36) Princess Airlines, 1998
- 37) S.E.E.A., 1992
- 38) Venus Airlines, 1993

Χάρτης ελληνικών αεροδρομίων



(πηγή: www.press-time.com – 9.5.09, www.livepedia.gr,
el.wikipedia.org/wiki/ολυμπιακές_αερογραμμές)

2.2 Η ΕΤΑΙΡΙΑ

2.2.1 Όραμα και αποστολή

Το όραμα της εταιρίας είναι η ύπαρξη μιας αεροπορικής εταιρίας, ικανής να προσφέρει στους Έλληνες επιβάτες ασφάλεια, ποιότητα, σεβασμό, πολιτισμό. Αποστολή της η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση ώστε το επιβατικό κοινό να συνεχίσει να την εμπιστεύεται.

2.2.2 Ιστορικό της Aegean Airlines

Το 1999, ο όμιλος εταιριών Βασιλάκη, ο όμιλος Λασκαρίδη, οι κκ. Α. & Ν. Σιμιγδαλάς, οι Μινωικές Γραμμές, η τράπεζα Πειραιώς, ο όμιλος Δαυίδ, ο όμιλος Ιωάννου και ο όμιλος Κωνσταντακόπουλου ιδρύουν την Aegean Airlines. Η εταιρία δραστηριοποιείται στον τομέα των αερομεταφορών παρέχοντας υπηρεσίες που αφορούν στην μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων στον τομέα των δημόσιων αεροπορικών μεταφορών, εντός και εκτός της ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή ναυλωμένες πτήσεις. Παράλληλα προσφέρει υπηρεσίες αεροπορικών εφαρμογών, τεχνικής υποστήριξης και επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών. Στους σκοπούς της εταιρίας εμπίπτουν η συμμετοχή σε οποιαδήποτε επιχείρηση ημεδαπή ή αλλοδαπή με παρεμφερή σκοπό, η ίδρυση υποκαταστημάτων ή πρακτορείων και η εισαγωγή, εμπορία και μίσθωση αεροσκαφών και ανταλλακτικών

1999

Από το 1994 έως την έναρξη των τακτικών επιβατικών πτήσεων

το 1999, η εταιρεία πραγματοποιούσε μη προγραμματισμένες πτήσεις με την ονομασία Aegean Aviation. Με την έναρξή της ως Aegean Airlines πραγματοποιούνται οι πρώτες πτήσεις από Αθήνα, προς Ηράκλειο, Θεσσαλονίκη, Ρόδο, Χανιά, Αλεξανδρούπολη, Καβάλα και Κέρκυρα. Το Δεκέμβριο του ίδιου έτους εξαγοράζει την Air Greece αυξάνοντας το στόλο της σε 9 αεροσκάφη, 4 τύπου AVRO RJ 100, 3 αεροσκάφη τύπου ATR 72 και 2 αεροσκάφη τύπου FOKKER-100. Η εταιρία στον πρώτο χρόνο έναρξης τακτικών επιβατικών πτήσεων είχε 10 προορισμούς εσωτερικού

2000 Η εταιρία ομογενοποιεί το στόλο της κρατώντας τα AVRO RJ 100, αυξάνει τους προορισμούς της σε 11 και τις πτήσεις της σε 80 καθημερινά και παράλληλα αυξάνεται η επιβατική κίνηση από περίπου 310 χιλιάδες επιβάτες το 1999 σε 1,5 εκατ. το 2000.

2001 Συγχωνεύεται με την Cronus Airlines, η οποία αποτελούσε ελληνικό αερομεταφορέα ιδιοκτησίας Ομίλου Λασκαρίδη και λειτουργούσε αποκλειστικά με αεροσκάφη τύπου Boeing 737/300-400 εξυπηρετώντας δρομολόγια εσωτερικού και 7 διεθνή δρομολόγια. Με τη συγχώνευση ένωσε το δίκτυό της με την Cronus, επεκτείνοντάς το και ενσωμάτωσε στο στόλο της αεροσκάφη διαφορετικού τύπου. Την ίδια χρονιά μεταφέρθηκε από το αεροδρόμιο του Ελληνικού στις εγκαταστάσεις του Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών αυξάνοντας το κόστος λειτουργίας της.

2002 Με την συγχώνευση με την Cronus τίθεται σε εφαρμογή πρόγραμμα αναδιάρθρωσης μέσω περικοπής δαπανών και περικοπής του δικτύου προς αντιμετώπιση των τότε αντίξωων συνθηκών που επικρατούσαν στην αγορά αερομεταφορών, απόρροια της οικονομικής

ύφεσης και των γεγονότων της 11ης Σεπτεμβρίου. Η επιβατική κίνηση παραμένει σταθερή σε περίπου 2,4 εκατ. επιβάτες και η εταιρία παρουσιάζει ζημιά, απόρροια του αρνητικού διεθνούς περιβάλλοντος, της αρνητικής επίδρασης των υψηλών χρεώσεων του διεθνή αερολιμένα Αθηνών και των ενεργειών αναδιάρθρωσης της εταιρίας.

2003

Η Aegean Airlines και η Air One υπέγραψαν συμφωνία εμπορικής συνεργασίας και χρήσης κοινών κωδικών σε επιλεγμένες πτήσεις των δικτύων τους. Με αυτή τη συνεργασία η Aegean επεκτείνει το δίκτυό της και κάνει γνωστή την παρουσία της στην αγορά της Ιταλίας. Το ίδιο έτος είναι η πρώτη ελληνική αεροπορική εταιρεία που παρέχει e-ticket και εντάσσει στο δίκτυό της τη Χίο, την Κω και το Μιλάνο. Σταδιακά εισάγει τη στρατηγική χαμηλού κόστους σε γραμμές προς Ελλάδα και αποφασίζει να κρατήσει μόνο τα Boeing και τα AVRO ώστε να μη διαφοροποιείται ο στόλος της. Η επιβατική κίνηση αυξάνεται από 2,4 εκατ. επιβάτες το 2002 σε 2,8 εκατ. και πετυχαίνει οριακά κέρδη για πρώτη φορά από την έναρξη της λειτουργίας της.

2004

Ο στόλος της Εταιρίας αριθμεί 19 αεροσκάφη, από αυτά τα 13 τύπου Boeing 737-300/400 και 6 αεροσκάφη τύπου AVRO RJ-100. Ξεκινάνε τα δρομολόγια προς Λάρνακα και στο τέλος του έτους ο απολογισμός δείχνει αύξηση της επιβατικής κίνησης από 2,8 εκατ. επιβάτες το 2003 σε 3,6 εκατ. επιβάτες το 2004.

2005

Η Aegean γίνεται ο περιφερειακός συνεργάτης της Lufthansa στην Ελλάδα και αποτελεί την πρώτη ελληνική αεροπορική εταιρία που

συνάπτει εμπορική συνεργασία με αερομεταφορέα παγκόσμιου βεληνεκούς. Το Δεκέμβριο του 2005 η εταιρία παρήγγειλε 8 Airbus A320 με προοπτική παραγγελίας 12 επιπλέον αεροσκαφών της ίδιας οικογένειας. Η επιβατική κίνηση αυξήθηκε από 3,6 εκατ. επιβάτες το 2004 σε 4,0 εκατ. επιβάτες.

2006 Η Aegean Airlines και η TAP Portugal ξεκινούν εκτεταμένη συνεργασία. Το δίκτυο επεκτείνεται προς Σόφια, Σάμο, Βουκουρέστι και Κάιρο. Η επιβατική κίνηση φτάνει στους 4,45 εκατ. επιβάτες σημειώνοντας περαιτέρω πρόοδο.

2007 Ξεκινούν δρομολόγια από Αθήνα για Μόναχο και Φρανκφούρτη και διπλασιάζεται η συχνότητα δρομολογίων για Μιλάνο. Η εταιρία παραλαμβάνει τα 3 πρώτα Airbus και διαμορφώνεται η παραγγελία αγοράς και μίσθωσης σε συνολικά 25 αεροσκάφη. Κατά τη διάρκεια του έτους η εταιρία εισάγεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών και η επιβατική κίνηση αυξάνεται κατά 0,14% φτάνοντας τους 5,2 εκατ. επιβάτες.

2008 Η εταιρία συνάπτει συνεργασία με τη Brussels Airlines, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις δύο εταιρίες να εκτελούν πτήσεις με κοινό κωδικό στο πλαίσιο των δικτύων τους. Παράλληλα ενισχύεται το δίκτυό της με πτήσεις προς Λονδίνο, Παρίσι, Ντίσελντορφ, Τίρανα, Λήμνο και Κεφαλονιά. Διαμορφώνει την παραγγελία των αεροσκαφών της σε 27 Airbus και λαμβάνει πιστοποίηση ISO 14001:2004 για το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης για εξυπηρέτηση επιβατών και για εξυπηρέτηση και συντήρηση αεροσκαφών που εφαρμόζει. Η επιβατική της κίνηση μεγαλώνει κι άλλο φτάνοντας τα 6

εκατ. επιβάτες, καθιστώντας την έτσι τον μεγαλύτερο αερομεταφορέα στο σύνολο της ελληνικής αγοράς.

2009

Η Aegean και η bmi, θυγατρική της Lufthansa και μέλος της Star Alliance, υπέγραψαν συμφωνία συνεργασίας για πτήσεις κοινού κωδικού. Παράλληλα ενισχύεται το δίκτυό της με πτήσεις από Αθήνα προς Βερολίνο, Βρυξέλες, Βαρκελώνη, Κωνσταντινούπολη, Βενετία και Πάφο ενώ στο τέλος του έτους εγκαινιάστηκαν οι πτήσεις προς το αεροδρόμιο Heathrow του Λονδίνου, της Μαδρίτης και της Βιέννης. Η Aegean πρόσθεσε έναν ακόμη διεθνή προορισμό από το αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης για Μιλάνο. Στο χρόνο αυτό η εταιρία έγινε αποδεκτή και είναι σε διαδικασία ένταξης στην μεγαλύτερη παγκόσμια αεροπορική συμμαχία, στην Star Alliance, η οποία αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα στο 2010. Το εννεάμηνο του 2009 μετέφερε 5,1 εκ. επιβάτες καταγράφοντας ετήσια αύξηση 10%.

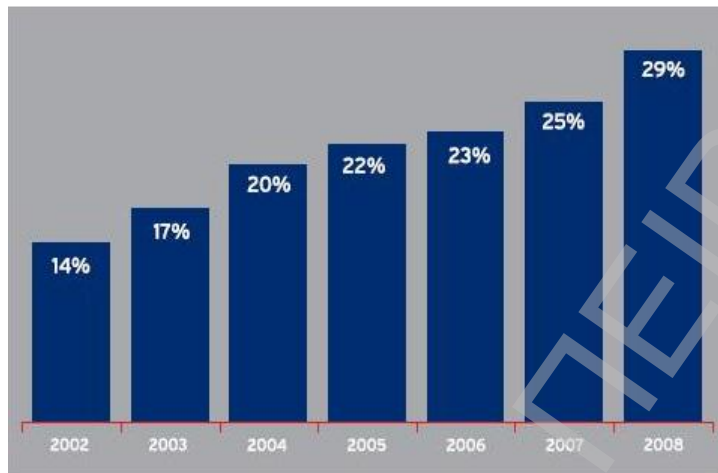
2.2.3 Οι Νεότερες Εξελίξεις στη Λειτουργία της Aegean Airlines

Στις αρχές του 2010 το δίκτυο της Aegean επεκτείνεται με νέες πτήσεις εξωτερικού για Τελ Αβίβ και Βελιγράδι. Πλέον καλύπτει 17 προορισμούς εσωτερικού και 23 εξωτερικού κατέχοντας την πρώτη θέση στην ελληνική αεροπορική αγορά από πλευράς επιβατικής κίνησης μεταφέροντας 6 εκατομμύρια επιβάτες το 2008. Το δίκτυο της επεκτείνεται χρόνο με το χρόνο, επιβεβαιώνοντας την επεκτατική της στρατηγική και για το καλοκαίρι του 2010 σχεδιάζει να ξεκινήσει τις πτήσεις από Αθήνα για Καλαμάτα και από Θεσσαλονίκη προς Κωνσταντινούπολη.

Χειμερινή περίοδος '08/'09	Καλοκαιρινή περίοδος '09	Χειμερινή περίοδος '09/10	Καλοκαιρινή περίοδος 10
Αθήνα-Παρίσι	Αθήνα-Βαρκελώνη	Αθήνα-Βιέννη	Αθήνα-Καλαμάτα
Αθήνα-Ντίσελντορφ	Αθήνα-Βρυξέλλες	Αθήνα-Μαδρίτη	Θες/νίκη-Κων/πολη
	Αθήνα-Βενετία	Αθήνα-Τελ Αβίβ	
	Αθήνα-Βερολίνο	Αθήνα-Βελιγράδι	
	Αθήνα-Κων/πόλη		

Έχει βραβευτεί έξι φορές από τον ERA (Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών Εταιρειών), μεταξύ των οποίων το 2008 με το χρυσό βραβείο ως η αεροπορική εταιρία της χρονιάς, το 2005 και 2006 με το ασημένιο, το 2004 με το χρυσό βραβείο και το 2000 με το χάλκινο βραβείο. Το 2009 βραβεύτηκε από τη Skytrax (παγκόσμια εταιρία συμβούλων στην αεροπορία, που βραβεύει κάθε χρόνο τις καλύτερες αεροπορικές εταιρίες) ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρία στην Ευρώπη, βασισμένη σε έρευνα 16 εκατ. επιβατών από 97 διαφορετικές εθνικότητες. Το 2007 βραβεύτηκε από το Διεθνή αερολιμένα Αθηνών ως η εταιρία με την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά και ως εταιρία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για τα έτη 2004-2008. Πλέον κατέχει το 29% του συνολικού μεριδίου επιβατικής κίνησης μεταξύ των 65 και πλέον αεροπορικών εταιριών που εκτελούν πτήσεις στο Ελ. Βενιζέλος.

Μερίδιο αγοράς στο ΕΛ.Βενιζέλος



Πηγή: ΔΑΑ, ΥΠΑ

Τα τελευταία δύο χρόνια αποτέλεσαν περίοδο πρόκλησης για την εταιρία καθώς η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά τις αερομεταφορές δημιουργώντας δυσοίωνα κλίμα και για το 2010. Μέσα στο 2009 ο αεροπορικός χώρος της Ελλάδας υποδέχτηκε τη νέα Ολυμπιακή και με το άνοιγμά της δημιουργήθηκε κλίμα έντονου ανταγωνισμού, στο οποίο η εταιρία κλίθηκε να ανταπεξέλθει. Μέσα σε αυτό το κλίμα αντιπαράθεσης η εταιρία προσπάθησε να διεκδικήσει δρομολόγια για τις επιδοτούμενες άγονες γραμμές, μεταμόρφωσε την τιμολογιακή της πολιτική επιλέγοντας ελκυστικά πακέτα τιμών, αναβάθμισε τις υπηρεσίες της και πρόβαλλε το κοινωνικό της πρόσωπο βοηθώντας τα παιδικά χωρία SOS και μεταφέροντας 10.000 μαθητές Γυμνασίου ώστε να επισκεφτούν το μουσείο της Ακρόπολης.

Ο έντονος ανταγωνισμός με την Olympic έφερε την εταιρία σε διαπραγματεύσεις για συνεργασία και κατέληξαν σε συμφωνία συγχώνευσης

των δραστηριοτήτων τους με ισοδύναμη συμμετοχή και από τις δύο πλευρές. Η νέα εταιρεία που θα προκύψει από τη συγχώνευση θα χρησιμοποιεί το όνομα και τα σήματα της Olympic Air μετά από το απαραίτητο μεταβατικό χρονικό διάστημα αλλαγών και προσαρμογής όπου θα χρησιμοποιούνται παράλληλα το όνομα και τα σήματα της Aegean, ενώ η λειτουργία της νέας εταιρίας αναμένεται το 2011.

Η Aegean αποτελεί την πιο δυναμικά αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα. Σήμερα λειτουργεί με 33 αεροσκάφη διαθέτοντας το νεαρότερο στόλο στην Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι πτήσεις της το 2008 έφτασαν τις 57.635, σημειώνοντας αύξηση 5% σε σχέση με το 2007. το μερίδιο αγοράς της στην Ελλάδα αυξάνεται χρόνο με το χρόνο ενώ και οι πωλήσεις της ακολουθούν ανοδική πορεία. Είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και έχει συνολικά 70.000 Έλληνες μετόχους και 2.500 εργαζομένους στο προσωπικό της.

Με την επικείμενη συγχώνευση σκοπεύει να μεγεθύνει την παρουσία της σε ελληνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά και να συνεχίσει να βελτιώνει τη χρηματοοικονομική της θέση. (www.aegeanair.com, ετήσιο οικονομικό δελτίο Aegean 2008)

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES

3.1 ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ PEST ANALYSIS ΣΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το μοντέλο ανάλυσης PEST χρησιμοποιείται ως ένα βήμα πριν από εκείνο της ανάλυσης SWOT. Με την ανάλυση Pest καλύπτονται τα προβλήματα αλλά και οι προοπτικές οφέλους που μπορεί να συναντήσει η εταιρία από τους εξωτερικούς παράγοντες με τους οποίους έρχεται σε άμεση και έμμεση επαφή. Χρησιμοποιώντας αυτή την ανάλυση υποβοηθούνται οι στρατηγικοί συσχετισμοί, επηρεάζοντας την όλη διεργασία των τεσσάρων βασικών παραγόντων που συναντά κάποιος στο μοντέλο της ανάλυσης SWOT.

Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία αποκτά πρόσβαση στις τάσεις της αγοράς σχετικά με τις αεροπορικές υπηρεσίες και μπορεί να κατανοήσει την υπάρχουσα κατάσταση, χρησιμοποιώντας την για να βελτιώσει την στρατηγική της πολιτική. Μέσω αυτής είναι δυνατό να γίνει εκτίμηση των πωλήσεων και των εσόδων από τις τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις που θέλει να προωθήσει στην αγορά αξιολογώντας αν τελικά θα μπορέσει να αναπτυχθεί ή να συρρικνωθεί. Συνεπώς το συγκεκριμένο σύστημα βοηθά τους υπευθύνους όλων των τμημάτων να σκέφτονται σωστά και συγχρόνως

να κάνουν σωστή εκτίμηση των κινήσεων που πρέπει να ακολουθήσουν σε παρόν και μέλλον.

Οι συνθήκες στην Ελλάδα επηρεάζουν σημαντικά την ζήτηση για τις αερομεταφορές. Το γεγονός αυτό επηρεάζει πολύ τις τιμές των εισιτηρίων, ενώ το μέλημα της εταιρίας είναι να τις ελέγξει ώστε να διατηρηθούν σε λογικές τιμές με σκοπό να έχει αυξημένη ζήτηση. Με το ίδιο σκεπτικό οι παγκόσμιες συνθήκες μπορούν εξίσου να επηρεάσουν τις τιμές και τη ζήτηση των καταναλωτών, ίσως όχι με την ίδια ένταση που επηρεάζονται από την εγχώρια αγορά, ωστόσο αποτελεί παράγοντα που πρέπει να αξιολογηθεί προκειμένου είτε να αποφευχθούν μεγαλεπήβολα επενδυτικά σχέδια είτε να προωθηθούν. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον. Οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να προκύψει σε αυτές, αυτομάτως μπορεί να μεταβάλει την κατάσταση των πωλήσεων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα η όποια τεχνολογική εξέλιξη μπορεί να προσφέρει στην εταιρία πλεονεκτήματα αλλά και να την μεταβάλει οικονομικά. Οποιαδήποτε τεχνολογική μεταβολή σε τεχνολογικά σημεία, αυτομάτως μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην επιχείρηση ή να προκαλέσει ζημιολογικά αποτελέσματα θέτοντας αυτή σε δυσμενή θέση

Η εξέταση και ανάλυση του μάκρο-περιβάλλοντος διαχωρίζεται όπως είδαμε και προηγουμένως σε έξι επιμέρους διαστάσεις: α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το τεχνολογικό περιβάλλον, ε) το δημογραφικό περιβάλλον

και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη αυτών η μέθοδος PEST-DG , συνεισφέρει στο να εκτιμηθεί η ελκυστικότητα του κλάδου.

Για την εταιρία η ανάλυση αυτή αποτελεί τρόπο κατανόησης του πολυδιάστατου μάκρο περιβάλλοντος, που επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει το επίπεδο κερδοφορίας. Επιπλέον συμβάλλει στην πρόβλεψη των δυνάμεων που είναι ικανές να αλλάξουν τον κλάδο και ενδεχομένως να πρέπει να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος παρέχει τις πληροφορίες αυτές που αναδεικνύουν τις ευκαιρίες και τις απειλές μέσα στο κάθε ένα περιβάλλον ξεχωριστά, πολιτικονομικό, οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό, δημογραφικό και παγκόσμιο ώστε να χρησιμοποιηθούν ως οδηγοί προσδιορίζοντας τους κύριους παράγοντες επιτυχίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη λειτουργία και κατά συνέπεια τα έσοδα της επιχείρησης.

3.1.1 Πολιτική / Νομική διάσταση

Οι ελληνικές αερομεταφορές αναπτύχθηκαν μέσα στο θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε κατ' αρχήν από το Νόμο 5017/31, περί Πολιτικής Αεροπορίας. Αυτός ήταν ο πρώτος νόμος περί αερομεταφορών στην Ελλάδα και ψηφίστηκε επί κυβερνήσεως Ελ. Βενιζέλου, ο οποίος ήταν και ο πρώτος επιβάτης στην ιστορία των ελληνικών αερομεταφορών. Το θεσμικό πλαίσιο εξελίχθηκε από το Νόμο 3560/57 που κύρωσε την ιδρυτική σύμβαση μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του Αριστοτέλη Ωνάση σχετικά με την Ολυμπιακή Αεροπορία (κωδικοποίηση νομοθεσίας Αεροπορικού Δικαίου, Αεροπορικός Κώδικας 1815/88).

Πέραν αυτών ισχύουν οι Διεθνείς Συνθήκες και Συμβάσεις που έχει υπογράψει και επικυρώσει η Ελλάδα (Σύμβαση του Σικάγου και Σύμβαση της Βαρσοβίας) καθώς επίσης και οι διμερείς διακρατικές συμφωνίες. Στη συνέχεια η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου διαμορφώνεται από τις Κοινοτικές Οδηγίες και Κανονισμούς. Η εσωτερική νομοθεσία τροποποιείται αναλόγως, με σκοπό την ενσωμάτωση των εξελίξεων στο εσωτερικό δίκαιο της χώρας. Οι 60 διμερείς συμφωνίες που έχουν υπογραφεί από την Ελλάδα διέπονται από το πνεύμα της προστασίας των εθνικών συμφερόντων, όπως αυτά υποστηρίχθηκαν από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

Οι συμφωνίες αυτές σκοπό είχαν την ανάπτυξη των διεθνών αεροπορικών συνδέσεων της χώρας και την υποστήριξη του τουρισμού και της οικονομίας. Συγχρόνως προστάτευαν την Ο.Α. από τον ανταγωνισμό κατά τρόπο παρόμοιο με την πολιτική άλλων κρατών που στήριζαν τους δικούς τους εθνικούς αερομεταφορείς. Η αλλαγή στο θεσμικό πλαίσιο των ελληνικών αερομεταφορών, με την κατάργηση του μονοπωλίου της Ο.Α. και το άνοιγμα των αγορών στον ανταγωνισμό, προήλθε από τους Κανονισμούς και τις Οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που θεμελίωσαν τις μεταβολές στη φιλοσοφία και στο θεσμικό πλαίσιο των διεθνών και κοινοτικών αερομεταφορών.

Έτσι τα εμπόδια εισόδου στην ελληνική εγχώρια αγορά για τους νέους ελληνικούς αερομεταφορείς, αλλά και τους ξένους ανταγωνιστές, άρχισαν να αίρονται σταδιακά. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια ξεκίνησαν τη λειτουργία τους η Air Greece, η Venus, η Cronus και αργότερα η Aegean. Εδώ θα άξιζε να σημειωθεί η επίδραση την οποία έχει το θεσμικό περιβάλλον

για την Aegean αναφέροντας ότι η τελευταία έχει επανειλημμένα απευθύνει καταγγελία για άνιση μεταχείριση της από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Συγκεκριμένα, η Aegean είχε αποστείλει επιστολή στην ΥΠΑ με την οποία ζητεί την κάλυψη των πτήσεων (εξωτερικού) της με προσωπικό ασφαλείας σε περίπτωση απεργίας των συντονιστών εναέριας κυκλοφορίας και μετά από την μη έκδοση απόφασης απέστειλε εξώδικό στις 4/4/2003, αλλά δεν πέτυχε τον στόχο της αφού εξαιρέθηκε από την κάλυψη αυτή και στην απεργία της 19/05/2003 ματαιώθηκαν όλες τις πτήσεις εξωτερικού με αποτέλεσμα τεράστιο κόστος χρηματοοικονομικό αλλά και κόστος σε φήμη μιας και οι πτήσεις άλλων εταιριών διεξήχθησαν κανονικά.

Καθώς η αεροπλοΐα ευθύνεται σήμερα για τουλάχιστον 3% της παγκόσμιας εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα και οι αεροπορικές μεταφορές έχουν επίπτωση στο παγκόσμιο κλίμα, από το 2012, οι εκπομπές αερίων από όλες τις πτήσεις προς και από κοινοτικούς αερολιμένες πρόκειται να ενταχθούν στο Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΕΔΕ της ΕΕ). Αυτή η πρωτοποριακή κίνηση είναι το αποτέλεσμα μακρόχρονων σκληρών διαπραγματεύσεων και επιβεβαιώνει την πρόθεση της Ευρώπης να μειώσει τις επιπτώσεις των αεροπορικών μεταφορών στο κλίμα με οικονομικό τρόπο. Η ένταξη της αεροπλοΐας στο σύστημα εμπορίας εκπομπών σημαίνει ότι θα τεθούν όρια στο πόσο διοξείδιο του άνθρακα επιτρέπεται να εκπέμπει κάθε αεροπορική εταιρεία. Οι εταιρείες που υπερβαίνουν τα όρια θα πρέπει να πληρώνουν για την υπέρβαση, ενώ όσες καταφέρνουν να εκπέμπουν λιγότερο διοξείδιο από ότι τους αναλογεί θα μπορούν να πωλούν το υπόλοιπο σε άλλες εταιρείες. Η ένταξη των αεροπορικών μεταφορών στο ΣΕΔΕ της ΕΕ είναι μέρος μιας ολοκληρωμένης

προσέγγισης που ξεκίνησε το Δεκέμβριο του 2006 με πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η νομοθεσία οριστικοποιήθηκε στα τέλη του 2008 και δημοσιεύθηκε στις αρχές του 2009. Κατευθυντήριες γραμμές χαράσσονται τώρα για να βοηθήσουν τις αεροπορικές εταιρείες να την εφαρμόσουν αποτελεσματικά. . (πηγές: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σ.Ε.Δ.Ε της Ε.Ε, Europa Press Release 8 Ιουλίου 2008). Για τους καταναλωτές οι συνέπειες εκτιμούνται μικρές, αφού, εάν η Aegean αποφασίσει να μετακυλήσει το κόστος των μέτρων στην τιμή του εισιτηρίου, αυτό θα σημάνει αύξηση του εισιτηρίου στις ενδοευρωπαϊκές πτήσεις κατά 1,8-9 ευρώ. Έτσι από 1η Ιανουαρίου 2010 οι φορείς εκμετάλλευσης αεροσκαφών, μεταξύ των οποίων και η Aegean ξεκινούν την παρακολούθηση των εκπομπών. Εξάλλου από το 2003 η εταιρία εφαρμόζει το φιλικό προς το περιβάλλον σύστημα άυλου εισιτηρίου (e-ticket). Επίσης διαχωρίζει τα στερεά απόβλητα, συγκεντρώνει και προωθεί προς ανακύκλωση το χαρτί, τα ορυκτέλαια και τα ελαστικά από τους τροχούς των αεροσκαφών και τηρεί διαδικασίες διαχείρισης διαρροών και εξοικονόμησης φυσικών πόρων. Η AAegean Airlines είναι ο μοναδικός αερομεταφορέας στην Ελλάδα που έχει πιστοποιηθεί κατά A 14001:2004, ενώ ένας από τους λόγους βράβειυσής της το 2006/7 από τον ERA ήταν το γεγονός ότι η εταιρία χρησιμοποιεί στην λειτουργία της την τελευταία τεχνολογία όπως το e-ticket και το e-check-in και συγχρόνως καταβάλλει δυνατές προσπάθειες σε περιβαλλοντικά θέματα και θέματα ασφάλειας με την πιστοποίηση από τον IOSA. (πηγή: δελτίο τύπου Aegean 29/09/06)

Όσον αφορά τώρα το νομικό πλαίσιο διεξαγωγής των αεροπορικών μεταφορών και των δικαιωμάτων των επιβατών, υπάρχουν διάφοροι όροι και κανονισμοί οι οποίοι διέπονται από τους «Όρους Σύμβασης Μεταφοράς της

Aegean Airlines». Σαν " Σύμβαση", εννοείται είτε η Σύμβαση για την ενοποίηση των διατάξεων των σχετικών με τις διεθνείς αερομεταφορές, που υπογράφηκε στην Βαρσοβία στις 12 του Οκτώβρη 1929 και τροποποιήθηκε στην Χάγη στις 28 Σεπτεμβρίου 1955 και στο Μόντρεαλ στις 25 Σεπτεμβρίου 1975, είτε η Σύμβαση του Μόντρεαλ του 1999, οποιαδήποτε έχει εφαρμογή κατά περίπτωση. Η "Σύμβαση της Βαρσοβίας" είναι η σύμβαση για την ενοποίηση Συγκεκριμένων όρων Σχετικών με Διεθνείς Αερομεταφορές που υπογράφηκε στη Βαρσοβία στις 12 του Οκτώβρη 1929, ή αυτή τη σύμβαση που τροποποιήθηκε στη Χάγη στις 28 Σεπτεμβρίου 1955 και στο Μόντρεαλ στις 25 Σεπτεμβρίου 1975. Η "Σύμβαση του Μόντρεαλ" είναι η Σύμβαση του Μόντρεαλ του 1999.

Από τη πλευρά της, η Aegean αναλαμβάνει την υποχρέωση να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για τη σωστή εκτέλεση της μεταφοράς. Οι ώρες που αναφέρονται στα δρομολόγια ή οπουδήποτε αλλού είναι ενδεικτικές και δεν αποτελούν μέρος αυτής της σύμβασης . Η Aegean μπορεί χωρίς προειδοποίηση να αντικαταστήσει μεταφορείς ή αεροσκάφη και σε περίπτωση ανάγκης να μεταβάλλει ή να παραλείπει σταθμούς που είναι γραμμένοι στο εισιτήριο, και αυτό γιατί οι καιρικές συνθήκες καθώς και άλλοι παράγοντες δύνανται να επηρεάσουν την πτητική λειτουργία και εκμετάλλευση. Η «μη παροχή εγγυήσεων» αυτού του είδους προστατεύει την εταιρία αλλά και τον επιβάτη από τυχόν δρομολόγια που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το πτητικό της έργο αλλά και τις ζωές των επιβατών. Ο επιβάτης δε, οφείλει να συμμορφώνεται με τους νόμους και τις υπόλοιπες διατάξεις , να παρουσιάζει τις άδειες για είσοδο, έξοδο και άλλα έγγραφα που τυχόν

απαιτούνται. Επίσης οφείλει να φθάνει στο αεροδρόμιο στην ώρα που έχει ορίσει ο μεταφορέας .

Στους Όρους Μεταφοράς της Aegean Airlines υπόκεινται α) οι αποζημιώσεις σε περίπτωση θανάτου ή σωματικής βλάβης, β) οι προκαταβολές σε περίπτωση θανάτου ή τραυματισμού επιβάτη, γ) οι αποζημιώσεις για καθυστερήσεις επιβατών, εκτός και αν έχουν ληφθεί όλα τα εύλογα μέτρα ώστε να αποφευχθεί η καθυστέρηση της μεταφοράς, δ) οι αποζημιώσεις για καθυστερήσεις, απώλειες ή ζημιές αποσκευών, ε) τα επιτρεπόμενα όρια βάρους αποσκευών. Σύμφωνα με τις ενδιάμεσες οικονομικές καταστάσεις 2009 (01.01.09-30.09.09) δεν υπάρχουν επίδικες διαφορές δικαστικών οργάνων, ούτε ενδεχόμενες απαιτήσεις που να προέρχονται από τις προαναφερθείσες περιπτώσεις ώστε να έχουν σημαντική επίπτωση στην οικονομική κατάσταση ή λειτουργία της εταιρίας, συνεπώς η εταιρία δεν έχει διενεργήσει πρόβλεψη για τις πάσης φύσεως επίδικες διαφορές.

Σχετικά με το περιεχόμενο των αποσκευών ο I.A.T.A (International Air Transport Association) έχει θεσπίσει κανονισμούς για την αεροπορική μεταφορά επικίνδυνων αγαθών (Dangerous Goods Regulations), οι οποίοι είναι ευρέως αποδεκτοί από όλες τις αεροπορικές εταιρείες, ενώ από 06/11/2006, νέα μέτρα ασφαλείας ισχύουν σε όλα τα αεροδρόμια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκός Κανονισμός 1546/06 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) σχετικά με τη μεταφορά υγρών στις χειραποσκευές των επιβατών. Η Aegean έχει ασπαστεί τους προηγούμενους κανονισμούς. (πηγή: νομικές πληροφορίες - www.aegeanair.com)

Ένα από τα πιο πρόσφατα πολιτικά γεγονότα, στο οποίο ενεπλάκη η Aegean αλλά και διάφορα πολιτικά πρόσωπα του τόπου ήταν η διεκδίκηση των άγονων γραμμών και το δρομολόγιο της Κωνσταντινούπολης. Τον Φεβρουάριο του 2009 η MIG ανακοίνωσε το ενδιαφέρον της για την Ολυμπιακή ενώ δύο ημέρες προτού πέσουν οι πρώτες υπογραφές μεταξύ της κυβέρνησης της Ν.Δ για τη συμφωνία με τη MIG του κ. Ανδρέα Βγενόπουλου η Aegean Airlines και η Chrysler Aviation κατέθεσαν αιφνιδιαστικά δύο προσφορές εκδηλώνοντας ενδιαφέρον από την πλευρά τους για την Ολυμπιακή. Μέσα σε έντονο παρασκήνιο η κυβέρνηση αποφάσισε τελικά ότι η νέα Ολυμπιακή θα δοθεί στον όμιλο της MIG και έτσι ξεκίνησε μια επιχειρηματική σύγκρουση η οποία απέκτησε και πολιτική διάσταση. Το καλοκαίρι του 2009 προκηρύχθηκε ο διαγωνισμός για τις άγονες γραμμές και οι δύο εταιρείες μαζί με τη Hellas Jet και άλλες ιδιωτικές κατέθεσαν προσφορές για τα 35 εκατ. ευρώ των επιδοτούμενων γραμμών. Συγκεκριμένα η AEGEAN κατέθεσε προσφορά για την εξυπηρέτηση των κάτωθι γραμμών:

- Αθήνα-Αστυπάλαια
- Αθήνα-Ικαρία
- Αθήνα-Κάλυμνος
- Αθήνα-Κάρπαθος
- Αθήνα-Κύθηρα
- Αθήνα-Σητεία
- Αθήνα-Σκιάθος
- Αθήνα-Σκύρος
- Άκτιο-Σητεία

- Αλεξανδρούπολη-Σητεία
- Θεσσαλονίκη-Καλαμάτα
- Θεσσαλονίκη-Κέρκυρα
- Θεσσαλονίκη-Σάμος
- Θεσσαλονίκη-Σκύρος
- Θεσσαλονίκη-Χίος
- Κέρκυρα-Άκτιο-Κεφαλονιά-Ζάκυνθος
- Λήμνος-Μυτιλήνη-Χίος-Σάμος-Ρόδος

Για τη διεκδίκηση των άγονων γραμμών η Aegean προχώρησε σε συμφωνία μίσθωσης δύο ελικοφόρων ATR από την Ισπανική εταιρεία Swiftair, η οποία πρόσφατα είχε μισθώσει παρόμοια αεροπλάνα και στην Ολυμπιακή Αεροπορία. Τα δύο αεροπλάνα μισθώθηκαν σε ACMI συμβόλαιο, που σημαίνει ότι η Swiftair εκτός από τα αεροπλάνα θα προσφέρει και τα πληρώματα (μόνο πιλοτήριο) με τη συντήρηση και ασφάλιση του αεροσκάφους. Ο διαγωνισμός παρ'όλα αυτά ακυρώθηκε λόγω της προκήρυξης των εκλογών.

Την ίδια στιγμή ο όμιλος Βγενόπουλου ενέπλεξε την πρώην υπουργό εξωτερικών κυρία Ντόρα Μπακογιάννη κατηγορώντας την ότι λόγω της φιλικής σχέσης που έχει με την οικογένεια Βασιλάκη παρενέβη προνομιακά για να δοθεί άδεια πτήσεων στην Aegean Airlines στη γραμμή προς Κωνσταντινούπολη ενώ προϋπήρχε ρήτρα ότι τις γραμμές αυτές θα τις εξυπηρετεί η Ολυμπιακή. Η δε κα.Μπακογιάννη θεώρησε ότι η στάση του κου.Βγενόπουλου αποτελεί μέσο εκμετάλλευσης της προεκλογικής περιόδου για να εξυπηρετήσει τις επιδιώξεις του. Έτσι οι δυο πλευρές οδηγήθηκαν στα

δικαστήρια κατηγορώντας η μία την άλλη για συκοφαντική δυσφήμιση και καταθέτουν αγωγές 3 εκατ. ευρώ. Όσον αφορά τις άγονες γραμμές, ο πρώην υπουργός μεταφορών κος.Ευριπίδης Στυλιανίδης, αποφάσισε να συνεχιστούν οι πτήσεις από την Olympic Air προς τις άγονες γραμμές ώσπου να ολοκληρωθούν οι διαγωνισμοί από την επόμενη κυβέρνηση. Γι'αυτό το λόγο η Aegean έστειλε εξώδικο στον πρώην υπ. Μεταφορών, υποστηρίζοντας ότι με την αγορά της νέας Ολυμπιακής η MIG δεν απέκτησε δικαιώματα και στο μεταφορικό έργο που εκτελούσε η παλιά εταιρία. (πηγή: Το Βήμα-27.09.09)

Τελικά το Νοέμβριο του 2009, μετά την εκλογή της κυβέρνησης του ΠΑΣΟΚ και την προεδρία του κου.Δ.Ρέππα στο Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων η διενέργεια του διαγωνισμού είχε ως αποτέλεσμα εννιά τακτικές αεροπορικές άγονες γραμμές να κατοχυρωθούν στην Olympic Air, μετά από κατάθεση βελτιωμένης κατά €1.000.000 προσφοράς στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Η αποκλειστική εκμετάλλευση αφορά το τετράμηνο από 01.12.09 έως 31.03.2010 ενώ στις γραμμές αυτές έχουν επιβληθεί υποχρεώσεις παροχής δημόσιας υπηρεσίας (άγονες γραμμές) έναντι οικονομικού αντιστάθμισματος 5.220.527 ευρώ από 6.220.527 ευρώ της αρχικής προσφοράς. 10 γραμμές με συνολικό αντιστάθμισμα για το τετράμηνο €1.561.250 κατοχυρώθηκαν στην Athens Airways και 5 γραμμές με συνολικό αντιστάθμισμα για το τετράμηνο €632.007 στη Sky Express. Η προσφορά της Aegean απερρίφθη και το αίτημά της για συνάντηση με την επιτροπή της ΥΠΑ δεν έγινε δεκτό. Έτσι δε μπορεί να συμμετέχει στην εξυπηρέτηση πολλών μικρών νησιών παρά τις προσπάθειες και την επένδυσή ήδη από τον Αύγουστο, για την μίσθωση ειδικών αεροσκαφών παραγωγής του 2008. Το ενδιαφέρον της παρ'όλα αυτά για την εξυπηρέτηση

των προορισμών αυτών εξακολουθεί να υπάρχει και θεωρεί σίγουρη τη συμμετοχή της στον διαγωνισμό για την διετή κάλυψη από 1/4/2010-31/3/2012. (πηγές:ΤΑ ΝΕΑ-27/11/09, δελτίο τύπου Aegean-16/11/09)

Σχετικά με το μέλλον πάντως, η νέα κυβέρνηση προσανατολίζεται στον περιορισμό των αεροπορικών γραμμών που χαρακτηρίζονται άγονες και εκτελούνται με επιδότηση από την Ε.Ε. Υπάρχουν αρκετές γραμμές, μεταξύ των άγονων, που δεν θα έπρεπε να επιδοτούνται καθώς παρουσιάζουν εμπορικό ενδιαφέρον όπως είναι, για παράδειγμα, το δρομολόγιο Αθήνα - Πάρος. Ήδη με την καινούρια ανάθεση το κόστος του δημοσίου είναι πλέον ένα μικρό κλάσμα των 35 εκατ. ευρώ ετησίως, που παλαιότερα εισέπραττε για τις άγονες γραμμές η κρατική Ολυμπιακή. Η ωφέλεια αυτή είναι σημαντική, ειδικά αυτές τις δύσκολες εποχές για τον προϋπολογισμό του κράτους και την οικονομία μας. Με αυτό μάλιστα το κριτήριο ο νέος διαγωνισμός για τις άγονες γραμμές αφορά την εκτέλεση των δρομολογίων για διετές διάστημα και όχι τετραετές όπως προέβλεπε ο προηγούμενος. Εκτιμάται μάλιστα ότι εντός της προσεχούς διετίας, που μεσολαβεί έως τον νέο διαγωνισμό, θα έχουν εκδοθεί νέοι Κοινοτικοί Κανονισμοί που θα προβλέπουν αυστηρότερα κριτήρια για τον χαρακτηρισμό δρομολογίων υπό την υποχρέωση δημόσιας υπηρεσίας. Τα ειδικά κριτήρια μάλιστα που πρόκειται να θεσπιστούν σε συνδυασμό με την εθνική και κοινοτική πρόβλεψη αναμένεται να περιλαμβάνουν τη χρήση νέων τεχνολογιών αλλά και περιβαλλοντικές παραμέτρους.(πηγή:Η Καθημερινή, 16/01/10).

Δεν μπορούμε να πούμε πως το κυβερνητικό καθεστώς αποτελεί απειλή για την εταιρία, σίγουρα όμως δεν επωφελείται καθόλου από τη μη

κάλυψη των άγονων γραμμών, καθώς αυτά επιδοτούνται με €7.413.784 και συν τοις άλλοις επιβαρύνθηκε χρηματικά με τα συμβόλαια μίσθωσης των ATR. Πολύ πιθανό να μην επωφεληθεί ούτε από τον επόμενο διαγωνισμό, στον οποίο σχεδιάζει να πάρει μέρος, αφού σχεδιάζεται να περικοπούν οι επιδοτήσεις.

3.1.2 Οικονομική Διάσταση

Αναφέρεται κυρίως στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στη χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις. Οι κύριοι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης στο χώρο των αερομεταφορών είναι η τιμή των αεροπορικών εισιτηρίων καθώς επίσης και το προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα. Οι δύο αυτοί παράγοντες θεωρούνται και οι σπουδαιότεροι για την ανάπτυξη των αερομεταφορών. Μάλιστα το μεγαλύτερο μέρος της ανάπτυξης, τα τελευταία 30 χρόνια σε διεθνές επίπεδο προήλθε είτε από μείωση των ναύλων είτε από αύξηση του προσωπικού εισοδήματος.

Επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και οι τιμές των υποκατάστατων μεταφορικών μέσων (π.χ. τρένα υψηλής ταχύτητας). Στην ίδια κατηγορία κατατάσσονται και η ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας σε συνδυασμό με την ενθάρρυνση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ των χωρών. Επιπλέον σημαντικό παράγοντα αποτελεί η συναλλαγματική πολιτική που ακολουθεί κάθε χώρα. Για παράδειγμα, η συναλλαγματική υποτίμηση του Αμερικάνικου δολαρίου έναντι των περισσότερων Ευρωπαϊκών νομισμάτων,

το 1986, οδήγησε σε πτώση του τουριστικού ρεύματος από τις Η.Π.Α. προς την Ευρώπη το έτος εκείνο. Με την ενοποίηση όμως του νομίσματος των κρατών μελών της Ε.Ε. τέτοιου είδους προβλήματα έχουν ξεπεραστεί, τουλάχιστον στις πτήσεις μεταξύ των χωρών μελών, και οι αερομεταφορές οδηγούνται σε ανάπτυξη.

Εν μέσω διεθνούς οικονομικής κρίσης και οι διεθνείς αερομεταφορές πληρώνουν το τίμημα, όμως η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (IATA), η οποία συνενώνει 230 αεροπορικές εταιρείες, 93% του όγκου των διεθνών αερομεταφορών, δηλώνει αισιόδοξη για τις εξελίξεις του 2010. Οι διεθνείς αεροπορικές εταιρείες κατά το 2010 αναμένεται να παρουσιάσουν τελικώς ζημιές συνολικά περίπου 3,8 δισ. δολ., καθώς ολόκληρο το 2009 ζημιώθηκαν από κοινού συνολικά με περισσότερα κι από 11 δισ. δολ., σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία που παρουσίασε στο Παρίσι η IATA. Τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι ο τομέας τερμάτισε το 2009 με τη σημαντικότερη πτώση που καταγράφηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Σε ό,τι αφορά τη ζήτηση, «το 2009 θα καταγραφεί στα βιβλία της ιστορίας ως το χειρότερο έτος που γνώρισε ποτέ η βιομηχανία των αερομεταφορών», δήλωσε ο διευθυντής της IATA Τζιοβάνι Μπιζινιάνι. Βελτίωση διαπιστώθηκε μόνο κατά τους τελευταίους μήνες του έτους και απεικονίσθηκε στην άνοδο της ζήτησης κατά 4,5% τον Δεκέμβριο του 2009 σε σχέση με τον Δεκέμβριο του 2008. Οι ιθύνοντες της IATA σχολίασαν ότι προβλέπουν πως το 2010 η μεν μεταφορά εμπορευμάτων δι'αέρος θα αυξηθεί-συγκριτικά με το 2009 σε ποσοστό περίπου 5%, η δε επιβατική κίνηση από την πλευρά της κατά 3,5% περίπου, εκφράζοντας αισιοδοξία ότι παρά τις φετινές μεγάλες ζημιές για τα μέλη της

IATA, το 2010 θα είναι σαφώς καλύτερο γι'αυτά. (πηγή: www.traveldailynews.gr-21.09.09, news.ert.gr-27.01.10).

Οι επιπτώσεις στις αερομεταφορές είναι περίπου γνωστές και από άλλες κρίσεις που δεν ήταν αμιγώς οικονομικές κρίσεις ήταν όμως κρίσεις και είχαν επιπτώσεις στην κίνηση. Μετά τις κρίσεις που προηγήθηκαν του 2004, όπως το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, την επιδημία SARS και τον πόλεμο στο Ιράκ το 2003, στην αεροπορική αγορά παρατηρήθηκαν συγχωνεύσεις, χρήση νέας τεχνολογίας, προσπάθειες αντιγραφής της μιας εταιρίας από την άλλη και τη δημιουργία μη ξεκάθαρων μοντέλων λειτουργίας. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008, η αεροπορική βιομηχανία «φρέναρε» και παρατηρήθηκαν μεγάλες μειώσεις στην Ασία και στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Ήδη από το 2008, 1300 αεροπλάνα έφυγαν από την αγορά και αναμένονται και περαιτέρω περικοπές στόλου από όλες τις αεροπορικές εταιρίες. 30 αεροπορικές εταιρίες χρεοκόπησαν (σύμφωνα με την IATA) με κύριο «ηθικό αυτουργό» την τιμή του καυσίμου, η οποία από το 2007 τριπλασιάστηκε σε δολάρια. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις που άρχισαν στις ΗΠΑ θα συνεχιστούν. Πρόσφατα είδαμε την εξαγορά της Austrian από την Lufthansa και της Alitalia από την Air France-KLM. Η πτώση της ζήτησης που παρατηρήθηκε το 2009 ήταν γύρω στο 20% και την μεγαλύτερη επίπτωση την υπέστη οι ΗΠΑ και αυτό λόγω της υπέρ αύξησης της τιμής του πετρελαίου. Πολλές εταιρίες στην Αμερική αν όχι όλες, γιατί υπάρχουν και εταιρίες με σωστό λειτουργικό μάντζμεντ, πετούν και λειτουργούν με επιχειρηματικά μοντέλα ανελαστικά, γεγονός που όταν συνεπικουρήθηκε από την έκρηξη αύξησης του καυσίμου τις εμπόδισε καίρια να καλύψουν το κόστος λειτουργίας. Κατ'εξαιρέση η Southwest έμεινε

αλώβητη από όλες τις κρίσεις λόγω ακριβώς της σωστής εσωτερικής οργάνωσης. (πηγές: www.imerisia.gr-18.9.09, Ημερίδα με θέμα «Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στις αερομεταφορές»-16.12.08)

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η οικονομική ανάπτυξη περιορίστηκε στο 1% το 2008 με τις μεγαλύτερες οικονομίες να εισέρχονται σε περίοδο ύφεσης. Η επιδείνωση της οικονομίας άρχισε να γίνεται αισθητή το δεύτερο εξάμηνο του έτους σε ευρείς τομείς όπως ο τουρισμός και οι μεταφορές. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ένωσης Ευρωπαϊκών Αερομεταφορέων η επιβατική κίνηση αυξήθηκε κατά 2% το πρώτο εξάμηνο του 2008 ενώ υποχώρησε κατά 5% το δεύτερο εξάμηνο του 2008 με την ετήσια αρνητική μεταβολή να διαμορφώνεται σε 1,5% το 2008.

Συγκεκριμένα στον ευρωπαϊκό κλάδο αναμένεται μείωση επιβατικής κίνησης κατά 6% και συνολικές ζημιές ύψους \$ 3,5 δις (σύμφωνα με εκτιμήσεις του IATA)το 2009. Για το 2010 αναμένονται συνολικές ζημιές ύψους\$ 2,5 δις.(εκτιμήσεις IATA) .

**Αποτελέσματα εισηγμένων εταιρειών (Ευρωπαϊκού κλάδου
Αερομεταφορών):**

Σε εκατ. ευρώ	% Έσοδα	Κέρδη Προ Φόρων	Περίοδος
Aer Lingus	-12%	-81,7	Ιανουάριος-Ιούνιος 2009
Air Berlin	-4%	10,0	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
Air France	-17%	-1.571,0	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
Austrian	-12%	-166,5	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
British Airways*	-14%	-292,0	Απρίλιος-Σεπτέμβριος 2009
Lufthansa	-13%	-105,0	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
easyJet*	13%	54,7	Οκτώβριος 08-Σεπτέμβριος 2009
Finnair	-18%	-88,3	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
Iberia	-19%	-200,7	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
Norwegian	9%	70,3	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
Ryanair	-4%	262,3	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009
SAS	-24%	-179,1	Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2009

In GBPM, πηγή: Bloomberg

(από την εταιρική παρουσίαση της Aegean 20.01.2010)

Σε ότι αφορά τον ελληνικό χώρο η οικονομική ανάπτυξη παρέμεινε σε επίπεδα υψηλότερα σε σχέση με τον αντίστοιχο μέσο όρο της ευρωζώνης τόσο το 2007 (+4%) όσο και το 2008 (+3%). Ωστόσο, ο ρυθμός ανάπτυξης επιβραδύνθηκε τα δύο τελευταία τρίμηνα του 2008, χωρίς η Ελλάδα να μπορεί να μείνει ανεπηρέαστη από τις διεθνείς εξελίξεις. Η επιβατική κίνηση στο μεγαλύτερο αεροδρόμιο της χώρας, τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών παρέμεινε οριακά στα ίδια επίπεδα με το 2007, με πτωτικές τάσεις ιδιαίτερα στις αγορές εξωτερικού κατά το τελευταίο τρίμηνο του έτους. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα της οικονομικής κρίσης είναι αυτό της πώλησης της Ολυμπιακής Αεροπορίας τον Σεπτέμβριο του 2009. Τα χρέη της Ολυμπιακής ξεπερνούσαν τα 2,5 εκ ευρώ, ενώ το κόστος για τον ελληνικό λαό σύμφωνα με τις εκτιμήσεις ανέρχεται στα 6 δις €. Η Ολυμπιακή το τελευταίο διάστημα μην μπορώντας να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της,

Στρατηγική ανάλυση της Aegean Airlines

απεμπόλησε βασικούς σταθμούς στάθμευσης στο εξωτερικό, πχ.Λονδίνο, και περιέκοψε δρομολόγια προς κύριους ευρωπαϊκούς προορισμούς, όπως προς τη Γερμανία και τα Βαλκάνια. Πέρα από αυτό όμως υπάρχει ανησυχία και προβληματισμός που έχει αντίκτυπο στα τουριστικά γραφεία, στις μετακινήσεις στελεχών επιχειρήσεων και γενικότερα κανείς δεν μπορεί να προβλέψει επακριβώς τις εξελίξεις στο 2010, αλλά, κατ' εκτιμήσεις πολλών, τα χειρότερα έπονται. (πηγές: www.imerisia.gr-18.9.09, ημερίδα με θέμα «Η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις στις αερομεταφορές»-16.12.08)

Θα πρέπει να σημειωθεί πως η οικονομική ύφεση παγκοσμίως σε συνάρτηση με την αύξηση των καυσίμων, αποτελούν ουσιαστικά απειλή για την πορεία της επιχείρησης. Ο κυριότερος παράγοντας που επηρέασε την πορεία των αποτελεσμάτων της Aegean το 2008 ήταν η τιμή του πετρελαίου, που εκτινάχθηκε σε επίπεδα άνω των 145 δολαρίων ανά βαρέλι τον Ιούλιο του 2008. Η ραγδαία αύξηση της τιμής του πετρελαίου ανάγκασε αρκετές αεροπορικές εταιρίες παγκοσμίως να διακόψουν την δραστηριότητά τους, αδυνατώντας να ανταποκριθούν στην δραματική αύξηση των λειτουργικών τους εξόδων ενώ αρκετές εταιρίες ακολούθησαν συντηρητικά μέτρα περιορισμού της χωρητικότητας. Η μέση τιμή του αργού πετρελαίου διαμορφώθηκε στα 99,8 δολάρια το βαρέλι το 2008, 38% υψηλότερα σε σχέση με το 2007 ενώ ανάλογη ήταν η αύξηση και του αεροπορικού καυσίμου. Στο τελευταίο τρίμηνο του έτους οι τιμές πετρελαίου υποχώρησαν σημαντικά, απόρροια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Το σύνολο των λειτουργικών εξόδων ανήλθε σε €561,9εκ, λόγω της αύξησης του ιπτάμενου έργου και της σημαντικής ενίσχυσης της τιμής του πετρελαίου. Το κόστος

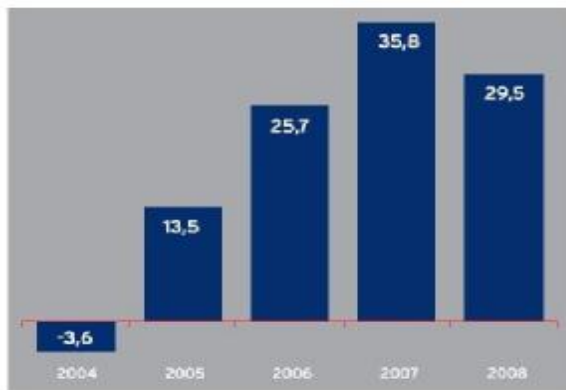
καυσίμων ανήλθε σε €148εκ, αυξημένο κατά €52εκ. σε σχέση με το 2007, αντιπροσωπεύοντας το 26% των λειτουργικών εξόδων της εταιρίας.

Η εταιρία εκτίθεται σε κίνδυνο από τις διακυμάνσεις της τιμής του πετρελαίου, η οποία επηρεάζει άμεσα την τιμή των καυσίμων των αεροσκαφών. Για τη διαχείριση αυτού του κινδύνου η εταιρία εφαρμόζει επίναυλο καυσίμων στις τιμές των εισιτηρίων εσωτερικού και εξωτερικού. Το 2008 η Aegean αναγκάστηκε να αυξήσει τον επίναυλο καυσίμων σε 2 Ευρώ για κάθε διαδρομή εσωτερικού και 4 Ευρώ για κάθε διαδρομή εξωτερικού. Οι τιμές του αεροπορικού καυσίμου ήταν (σε ευρώ) κατά 95% υψηλότερες από τις ισχύουσες κατά τον αντίστοιχο μήνα του 2007, αντιπροσωπεύοντας πλέον του 35% του συνολικού κόστους της εταιρίας, παρά τη χρησιμοποίηση των καινούριων αεροσκαφών τύπου Airbus A320/321 που βελτιώνουν την κατανάλωση καυσίμων και εκπομπή ρύπων. Γι αυτό το λόγο η Aegean αναγκάστηκε και πάλι να αυξήσει τον επίναυλο κατά 2 Ευρώ για κάθε διαδρομή εσωτερικού και 3 Ευρώ για κάθε διαδρομή εξωτερικού. Όταν το τελευταίο τρίμηνο του 2008 οι τιμές του πετρελαίου υποχώρησαν σημαντικά η εταιρία ανακοίνωσε μείωση του επίναυλου κατά 2 ευρώ στα εισιτήρια εσωτερικού και κατά 3 ευρώ στα εισιτήρια εξωτερικού, με ισχύ από 1.1.2009. Η μείωση αυτή ήταν η δεύτερη σε διάστημα 2 μηνών, αφού από 1.11.2008 είχαν ήδη μειωθεί οι επίναυλοι εσωτερικού κατά 2 ευρώ. (από δελτίο τύπου της Aegean). Αντιλαμβανόμαστε ότι οι συνεχιζόμενες αυξήσεις των εισιτηρίων λειτουργούν ανασταλτικά στην προτίμηση των καταναλωτών για την Aegean.

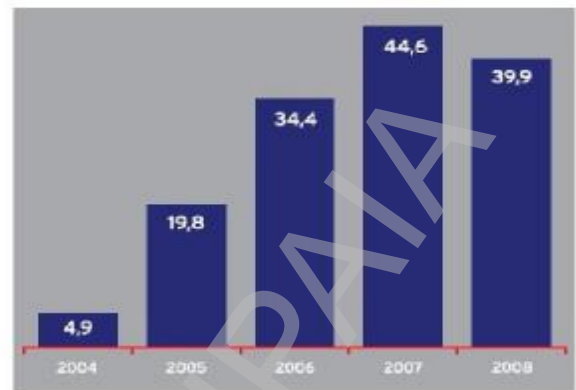
Ένας όμως τρόπος διαχείρισης του κινδύνου των τιμών καυσίμων αεροσκαφών, στον οποίο υπόκειται η Aegean και κατ'επέκταση περιορισμό του κινδύνου απώλειας πελατείας, είναι η σύναψη συμβολαίων αντιστάθμισης κινδύνου σε προϊόντα πετρελαίου που καλύπτουν ένα μέρος των εκτιμώμενων επιχειρησιακών αναγκών της. Την 31η Δεκεμβρίου 2008, η εταιρεία είχε συνάψει συμφωνίες για να αντισταθμίσει τις εκτιμώμενες ανάγκες της σε καύσιμα αεροσκαφών αναφορικά με το 29% κατά μέσο όρο των εκτιμώμενων αναγκών της για την περίοδο 2009-2010. Τα επίπεδα κάλυψης παρακολουθούνται και αναθεωρούνται με βάση τις εξελίξεις στην αγορά και τις επιχειρησιακές ανάγκες. Έτσι κατά την 30η Σεπτεμβρίου 2009, η εταιρεία είχε σε ισχύ προθεσμιακά συμβόλαια αγοράς καυσίμων (commodity swaps) συνολικού ύψους 106,8 χιλ μετρικών τόνων που καλύπτουν ποσοστό περίπου 42% των προβλεπόμενων αναγκών σε καύσιμα για την περίοδο 2009-2010. Τα συγκεκριμένα συμβόλαια χρησιμοποιούνται ως μέσα αντιστάθμισης ταμειακών ροών για την κάλυψη του κινδύνου αύξησης της τιμής των καυσίμων.

Εκτός των άλλων αποτέλεσμα της αρνητικής οικονομικής συγκυρίας στην Ελλάδα και στον κόσμο ήταν να μειωθούν το 2008 τα καθαρά κέρδη προ φόρων της εταιρείας σε €39,9εκ., 10% χαμηλότερα σε σχέση με το 2007 ενώ τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους υποχώρησαν 18% και διαμορφώθηκαν στα €29,5εκ. μειωμένα κατά 18% σε σχέση με το 2007. Αντίστοιχα τα κέρδη ανά μετοχή διαμορφώθηκαν σε €0,41 από €0,57 την προηγούμενη χρήση.

Καθαρά κέρδη μετά από φόρους (€ εκατ.)



Καθαρά κέρδη Προ Φόρων (€ εκατ.)



(ετήσιος απολογισμός Aegean 2008)

Επίσης οι επιβάτες ανά πτήση και ο συντελεστής πληρότητας μειώθηκαν το εννεάμηνο του 2009 σε σχέση με αυτό του 2008.

	Εννεάμηνο 2008	Εννεάμηνο 2009	%
Επιβάτες ανά πτήση	104	103	-1%
Συντελεστής πληρότητας	70,5%	66,1%	-4,4%

(εταιρική παρουσίαση Aegean 2010)

Οι προοπτικές για το 2010 αναμένεται να επηρεαστούν από το δυσχερές επιχειρηματικό περιβάλλον, την επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης και συνεπώς της ζήτησης για μεταφορές. Η αβεβαιότητα αυτή ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τα οικονομικά αποτελέσματα. Η Aegean εκτιμά ότι η επίδραση του επιδεινούμενου οικονομικού κλίματος στα οικονομικά της αποτελέσματα δεν είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθεί καθώς θα εξαρτηθεί από: α) το βαθμό κάμψης της ζήτησης στην Ευρώπη, β) την πορεία των νέων δρομολογίων και γ) το ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο στο δίκτυο εσωτερικού όσο και εξωτερικού. Επιπλέον, η έντονη εποχικότητα των

αποτελεσμάτων της εταιρίας, με το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων και της κερδοφορίας να καταγράφεται ιστορικά κατά το τρίτο τρίμηνο του έτους, καθιστά αδύνατη την παροχή ασφαλούς πρόβλεψης καθώς η ορατότητα για τις κρατήσεις την καλοκαιρινή περίοδο είναι συνήθως χαμηλή στις αρχές κάθε έτους. Υπό τις παρούσες αβέβαιες συνθήκες η εταιρία επικεντρώνει τις προσπάθειές της στην προστασία των κεφαλαίων και των ταμειακών ροών προς διατήρηση της εύρωστης κεφαλαιακής της δομής. Η διοίκηση της εταιρίας εκτιμά ότι έχει αποκτήσει ισχυρά θεμέλια, ευέλικτη δομή και ανταγωνιστική διάρθρωση κόστους που της επιτρέπουν να αντιμετωπίσει κατά το δυνατόν τις αρνητικές συνέπειες της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας. Ενέργειες οι οποίες βελτιώνουν την ευελιξία στη διάρθρωση της εταιρίας ούτως ώστε να μπορούν να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές που απαιτεί η διεθνής αρνητική συγκυρία κρίνονται επιθυμητές. (πηγή:ετήσιος απολογισμός Aegean 2008, Ενδιάμεσες Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Περιόδου 01.01.09-30.09.09, εταιρική Παρουσίαση 2010)

Η πιθανή άνοδος των τιμών του πετρελαίου, η οικονομική ύφεση, τα υψηλά ποσοστά ανεργίας σε συνδυασμό με τις αυξήσεις ειδών πρώτης ανάγκης, δημιουργούν κλίμα προκλήσεων για την Aegean το 2010, η οποία καλείται να ελέγξει το κόστος των ναύλων της προκειμένου να θεωρείται ανταγωνιστική.

3.1.3 Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση

Αναφέρεται στους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που ισχύουν μέσα σε μια κοινωνία και επηρεάζουν την επιχείρηση. Ειδικότερα αναφερόμαστε στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει μια κοινωνία τα

αεροπορικά ταξίδια. για λόγους αναψυχής. Για παράδειγμα τη δεκαετία του '60 και του '70 στην Ελλάδα υπήρχε μειωμένη ζήτηση στα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής καθώς η διανομή του εισοδήματος και ο τρόπος ζωής τότε δεν επέτρεπαν τέτοιου είδους πολυτέλεια.

Κάτι παρόμοιο συνέβαινε και στην κοινωνία της Ιαπωνίας μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80, καθώς οι Ιάπωνες έβαζαν σε πρώτη προτεραιότητα την εργασία τους διαθέτοντας ελάχιστο χρόνο για διακοπές. Αντίθετα σήμερα τόσο η κοινωνία της Ιαπωνίας όσο και οι κοινωνίες της Ε.Ε. αντιμετωπίζουν τις διακοπές και κατ' επέκταση και τα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής, με πολύ ευνοϊκό τρόπο. Επίσης πρέπει να αναφερθούν και οι επιπτώσεις από τις πληθυσμιακές μετακινήσεις κυρίως για λόγους μεταναστευτικούς. Στην Ελλάδα ένα σημαντικό κομμάτι της ανάπτυξης των αερογραμμών οφείλεται στην ύπαρξη μειονότητας σε άλλη χώρα ή χώρες (π.χ. Ελλάδα-Η.Π.Α., Ελλάδα-Αυστραλία).

Οι αεροπορικές μεταφορές είναι πλέον ένας από τους αποτελεσματικούς μοχλούς παρέμβασης στην κοινωνική, οικονομική, χωροταξική - περιβαλλοντική, πληθυσμιακή, πολιτιστική και αναπτυξιακή εξέλιξη ενός τόπου. Ειδικά για την ελληνική οικονομία ο τομέας είναι μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών μετακινήσεων (περίπου 75%) πραγματοποιείται αεροπορικώς. Από το διάγραμμα που ακολουθεί και για τη χρονική περίοδο 1998- 2008 παρατηρείται μια σημαντική και συνεχής αύξηση της συνολικής επιβατικής αεροπορικής κίνησης, η οποία όμως γίνεται ιδιαίτερα έντονη κατά τα τελευταία έτη. Η αύξηση αυτή αναφέρεται κυρίως στην επιβατική κίνηση εξωτερικού και

ιδιαίτερα στη σημαντική αύξηση της κίνησης εκτάκτων πτήσεων εξωτερικού. Όσον αφορά στην επιβατική κίνηση εσωτερικού παρατηρείται μια στασιμότητα, εξ' αιτίας της ανάπτυξης ανταγωνιστικών εναλλακτικών μεταφορικών μέσων και της αύξησης των κομίστρων, η οποία όμως δεν αναμένεται να συνεχιστεί λόγω της επεκτεινόμενης απελευθέρωσης των αερομεταφορών και της μείωσης των σχετικών κομίστρων.



**Συνολική αγορά
αερομεταφορών στην
Ελλάδα την 10ετία 1998-
2008**

πηγή: εταιρική παρουσίαση
Aegean 2010

Η εξέλιξη της επιβατικής κίνησης για την Aegean ακολουθεί ανοδική πορεία από το 1999, με κορύφωση το 2009 όπου μετέφερε 6,5 εκατομμύρια επιβάτες εσωτερικού και εξωτερικού.

Εξέλιξη επιβατικής κίνησης Aegean Airlines



πηγή: εταιρική παρουσίαση 2010 Aegean airlines

Τα λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρίας διαφέρουν σημαντικά από τρίμηνο σε τρίμηνο μέσα στο οικονομικό έτος, τάση που αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον ως αποτέλεσμα της εποχικότητας της ζήτησης, σε συνδυασμό με τα σχετικά υψηλά πάγια έξοδα της εταιρείας. Ιστορικά η εταιρία εμφανίζει σημαντικό μέρος των εσόδων της από επιβάτες μεταξύ Απριλίου και Σεπτεμβρίου, και σε μικρότερο βαθμό, κατά τη διάρκεια των εορταστικών περιόδων του Πάσχα και των Χριστουγέννων/Πρωτοχρονιάς. Η ζήτηση και οι μέσοι ναύλοι είναι γενικά υψηλότεροι κατά τη διάρκεια των περιόδων αυτών. Συνεπώς, η εταιρία παρουσιάζει γενικά υψηλότερα έσοδα στο δεύτερο και το τρίτο τρίμηνο του οικονομικού έτους. Αντίθετα, σημειώνει χαμηλότερα έσοδα κατά τη διάρκεια του πρώτου και τέταρτου τριμήνου, καθώς υπάρχει

χαμηλότερη ζήτηση κατά τη χειμερινή περίοδο. Καθώς τα περισσότερα έξοδα της εταιρίας κατανέμονται ομοιόμορφα μέσα στο χρόνο, γενικά καταγράφονται χαμηλότερα λειτουργικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια του πρώτου και του τέταρτου τριμήνου. Αυτή η έντονη εποχικότητα καθιστά αδύνατη την παροχή ασφαλούς πρόβλεψης καθώς η ορατότητα για τις κρατήσεις την καλοκαιρινή περίοδο είναι συνήθως χαμηλή στις αρχές κάθε έτους.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η αεροπορική σύνδεση είναι απαραίτητη για τη σύνδεση της περιφέρειας της Ελλάδας με τα αστικά κέντρα. Επιπλέον η Ελλάδα δεν διαθέτει χερσαία σύνορα με τις υπόλοιπες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, ενώ λόγω της γεωγραφικής της θέσης αποτελεί μια φυσική πύλη στο νοτιοανατολικό άκρο της Κοινότητας και της Ευρώπης γενικότερα. Παρ' ότι το ελληνικό δίκτυο αεροδρομίων είναι αρκετά εκτεταμένο σε σχέση με την έκταση και τον πληθυσμό της χώρας, η εξυπηρέτηση των αεροδρομίων (διάδρομοι, τροχιόδρομοι, χώροι στάθμευσης αεροσκαφών, κτιριακές εγκαταστάσεις) θεωρείται ανεπαρκής. Υπάρχει έλλειψη ευρείας εφαρμογής της τηλεματικής και της εφαρμογής της κοινωνίας της πληροφορίας στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος, κάτι το οποίο θα συμβάλει στην παροχή υψηλότερων επιπέδων ασφαλείας και διαχείρισης των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ο τομέας των αερομεταφορών έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης και κρίνεται αναγκαία η υλοποίηση μεγάλων αναπτυξιακών έργων υποδομής, ελέγχου και οργάνωσης των αεροδρομίων και του εναέριου χώρου, ενώ λόγω της απελευθέρωσης των αερομεταφορών και του ανταγωνισμού καθορίζονται πολύ μεγάλες απαιτήσεις για υψηλό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών. Μετά την εκτέλεση των έργων αεροδρομίων, τα οποία είχαν περιληφθεί στο Α' ΚΠΣ και στο μέχρι τώρα

ολοκληρωμένο μέρος του πενταετούς προγράμματος της ΥΠΑ (1996 – 2001) προβλέπονται έργα που αφορούν στο αεροδρόμιο "Μακεδονία" της Θεσσαλονίκης, στο αεροδρόμιο "Ν. Καζαντζάκη" του Ηρακλείου και σε άλλα επιλεγμένα αεροδρόμια της περιφέρειας. Τα έργα που αφορούν στο αεροδρόμιο "Μακεδονία" θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου εφοδιασμού της Θεσσαλονίκης με τις αναγκαίες υποδομές για την κατοχύρωση του ρόλου της ως μητροπολιτικού βαλκανικού κέντρου, ενώ στο αεροδρόμιο "Ν. Καζαντζάκης" θα συμβάλλουν στην αύξηση του αριθμού των εξυπηρετούμενων επιβατών. Τέλος η εφαρμογή τεχνολογιών τηλεματικής στα αεροδρόμια θα συμβάλλει στην παροχή υψηλότερου επιπέδου ασφαλείας τόσο στον έλεγχο των επί μέρους χώρων όσο και στις εταιρείες που συνεργάζονται με τα αντίστοιχα αεροδρόμια.

Αναπόφευκτα την πορεία τη εξέλιξης του αερομεταφορικού έργου που πρόκειται να ακολουθηθεί στην Ελλάδα ακολουθεί και η Aegean. Στην περίπτωση ματαίωσης ή κωλυσιεργίας έργων υποδομής αεροδρομίων, σε συνδυασμό με την εποχικότητα των επιβατικής κίνησης, χάνει μεγάλο μέρος των επιβατών της και κατά συνέπεια των εσόδων της, ενώ ταυτόχρονα δεν διεκπεραιώνεται σωστά και με ασφάλεια το πτητικό της έργο. Στην αντίθετη περίπτωση τα περιθώρια ανάπτυξης του τομέα των αερομεταφορών ευνοεί και την αύξηση της επιβατικής της κίνησης. (πηγή: ετήσια οικονομική έκθεση 2008 Aegean Airlines, Γ' Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης-ΣΑΑΣ)

Πρόσφατο γεγονός που αποτελεί σημαντική ευκαιρία αύξησης επιβατικής κίνησης για την εταιρία, αποτελεί το κλείσιμο της κοιλάδας των Τεμπών . Σύμφωνα με εκτιμήσεις των τεχνικών της εταιρείας "Αυτοκινητόδρομος

Αιγαίου", η οποία πραγματοποιεί τις εργασίες αποκατάστασης από τις πτώσεις βράχων που έγιναν στα μέσα του περασμένου Δεκεμβρίου, προβλέπεται να ξαναδοθεί στην κυκλοφορία η οδός μέχρι τα μέσα Μαΐου. Πλέον το κόστος του ταξιδιού Αθήνα-Θεσσαλονίκη μετ' επιστροφής με το αεροπλάνο είναι πιο φτηνό από ότι με το αυτοκίνητο. Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμη και την τελευταία στιγμή μπορεί κανείς να βρει εισιτήριο που στοιχίζει συνολικά 171 ευρώ, όταν το κόστος της διαδρομής με το ΙΧ είναι αρκετά επιβαρυντικό. Η βενζίνη για το ταξίδι μετ' επιστροφής για ένα όχημα 1.600 κυβικών κοστίζει περίπου 110 ευρώ, τα διόδια 26,4 συμπεριλαμβανομένων των έμμεσων εξόδων δηλαδή αυτών του καφέ, νερού και του φαγητού (περίπου 20 ευρώ) ξεπερνώντας πολλές φορές τα 180 ευρώ και κυρίως είναι οκτώ φορές μεγαλύτερη σε χρόνο από ότι το αεροπορικό ταξίδι των 35 λεπτών. Με την άνοδο της τιμής των καυσίμων, την αύξηση των διοδίων, αλλά και το κλείσιμο των Τεμπών η διαδρομή με το ΙΧ έχει αρχίσει να θεωρείται μη ανταγωνιστική, καθώς οι οδηγοί υποχρεούνται να κάνουν περίπου μιάμιση ώρα παραπάνω πορεία, ενώ οι εναλλακτικές διαδρομές δεν διαθέτουν αξιόπιστα οδικά δίκτυα. Στις αεροπορικές πτήσεις παρουσιάζονται αρκετές ευκαιρίες για τους επιβάτες, με τα εισιτήρια να κυμαίνονται από 20 ευρώ ως 250 ευρώ, ενώ όποιος κλείσει εισιτήριο από νωρίς πληρώνει αρκετά λιγότερα χρήματα.

Προκειμένου να εξυπηρετηθούν όλοι αυτοί που χρησιμοποιούσαν την εθνική οδό Αθηνών-Θεσσαλονίκης για εμπορικούς ή προσωπικούς λόγους ενδεχομένως να αναζητήσουν άλλους τρόπους μεταφοράς, μεταξύ των οποίων και τα αεροπλάνα και πιθανότατα η Aegean να επωφεληθεί από

αυτήν την αλλαγή στην προτίμηση των καταναλωτών. (πηγή:www.skai.gr, Το Βήμα-12.02.10).

3.1.4 Δημογραφική Διάσταση

Αναφέρεται, μεταξύ άλλων, στο μέγεθος του πληθυσμού, στην ηλικιακή του δομή και στη διανομή του εισοδήματος. Η χώρα μας βρίσκεται μεταξύ των χωρών με μεσαίο πληθυσμιακό μέγεθος (10 εκατομμύρια περίπου). Αυτό σημαίνει ότι η εσωτερική της ανάπτυξη μπορεί να είναι περιορισμένη αλλά ως μέλος της Ε.Ε. έχει περιθώρια εξωτερικής ανάπτυξης των αερομεταφορών της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Σιγκαπούρη που έχει έναν οικονομικά πετυχημένο αερομεταφορέα με υψηλές προδιαγραφές, την Singapore Airlines, λόγω όμως πληθυσμιακού μεγέθους (3 εκατομμύρια περίπου) περιορίζεται σημαντικά η περαιτέρω εσωτερική ανάπτυξή της.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι όποιος είναι οικονομικά ανεπτυγμένος και οικονομικά ισχυρός έχει και μεγάλη ζήτηση στις αερομεταφορές στη χώρα του (π.χ. Ιαπωνία). Επίσης χώρες με μεγάλο πληθυσμό ή με μεγάλους ρυθμούς αύξησης του πληθυσμού τους δεν παρουσιάζουν ανάπτυξη των αερομεταφορών τους διότι το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι σχετικά χαμηλό (π.χ. Αλγερία, Μαρόκο).

Στο παρελθόν μόνο 25 εκατομμύρια άνθρωποι ταξίδευαν στο εξωτερικό, οι διακοπές με αεροπλάνο ήταν σπάνιες, ενώ το τρένο και το αυτοκίνητο ήταν οι προτιμώμενες μέθοδοι μεταφοράς. Σήμερα εξελιχθήκαμε από το 1950 και τα 25 εκατομμύρια ταξιδιωτών έφτασαν τα 850 εκατομμύρια. Οι πελάτες πλέον επιλέγουν ολοένα και περισσότερο τα συστατικά των

αεροπορικών εισιτηρίων και των ταξιδιών μόνοι τους, συνεπώς παίρνουν προσφορές από διαφορετικές αεροπορικές εταιρίες ή επιθυμούν την παροχή δυνατότητας on-line κράτησης εισιτηρίων ώστε να συνδυάζουν μόνοι τους τα διάφορα στοιχεία και να καταλήγουν σε ένα πακέτο που έχουν επιλέξει οι ίδιοι. Η τάση αυτή χαρακτηρίζεται ως 'Do It Yourself' και αποτελεί χαρακτηριστικό της αλλαγής στη συμπεριφορά του πελάτη. Ο πελάτης είναι πιο ευέλικτος και απαιτεί να του προσφέρονται περισσότερες επιλογές, αμφισβητεί τη σχέση ποιότητας/τιμής, άσχετα με το εάν κινείται στον οικονομικό ή στον πολυτελή τομέα. Είναι πιο έμπειροι, ζητούν μόνιμως περισσότερο εξειδικευμένες και εξατομικευμένες υπηρεσίες τις οποίες συνδυάζουν μόνοι τους και προσδίδουν μεγάλη σημασία στην προστασία του περιβάλλοντος. Το internet παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά των πελατών. Αυτό αποτελεί την έκπληξη αυτού του νέου μοντέλου σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών. Η ανάπτυξη του internet σχετίζεται στενά με την αύξηση των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους κερδίζουν ταχύτατα μερίδιο της αγοράς στην Ευρώπη. Αν και κάποιοι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχασαν τη μάχη κατά τους τελευταίους μήνες οι μεγάλοι παίκτες υπάρχουν ακόμα και κερδίζουν μερίδιο της ευρωπαϊκής αγοράς. Επιπλέον της απλής μεταφοράς των επισκεπτών, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους προσφέρουν συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως ενοικίαση αυτοκινήτου, διαμονή και πακέτα.

Στο πλαίσιο της αλλαγής της συμπεριφοράς του καταναλωτή η Aegean μέσω των ποιοτικών της υπηρεσιών προσπαθεί να προσελκύσει το νέο μοντέλο καταναλωτή. Έτσι με το πρόγραμμα **miles&bonus** δίνεται η δυνατότητα εξαργύρωσης μιλίων με ένα τηλεφώνημα στο call center της

Aegean. Τα **E-services** προσφέρουν τη δυνατότητα για Web check-in και Mobile Boarding Pass, εξυπηρετώντας και τους πιο πολυάσχολους πελάτες που δεν διαθέτουν χρόνο αναμονής σε ουρές αεροδρομίων. Στα αεροδρόμια αυξημένης κίνησης της Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Χανίων, Ρόδου, Κέρκυρας και Μύκονου διαθέτει **Self check- in kiosks**, όπου το αίσθημα του «Do It Yourself» του πελάτη ικανοποιείται απόλυτα. Συνεργάζεται με τη **booking.com** (on-line κρατήσεις ξενοδοχείων) και την εταιρία ενοικίασης αυτοκινήτου **Hertz.com**, που αποτελεί και εταιρία του ομίλου, προσφέροντας στον ταξιδιώτη τη δυνατότητα ολοκληρωμένου πακέτου διακοπών και αρκετά προσιτό σε τιμές ταυτόχρονα. Θέλοντας επίσης να εξυπηρετήσει και να κερδίσει τους πιο απαιτητικούς πελάτες διαθέτει **IFE στα Airbus** σε πτήσεις Παρίσι, Λονδίνο και Βρυξέλλες προσφέροντας νέες ταινίες και επιλογή μουσικής. Η εταιρία ψάχνοντας να βρει τρόπο να κερδίσει επιβάτες εξελίσσεται συνεχώς στις ποιοτικές υπηρεσίες της και από τα τέλη του 2009 προσφέρει στη Business Class ελληνικά κρασιά. Με τον τίτλο «**Γνωρίστε το Ελληνικό Κρασί**» ενισχύει τη δική της ανταγωνιστικότητα καθώς και του ελληνικού τουρισμού, καθώς οι αερομεταφορές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τον τουρισμό τουλάχιστον στη χώρα μας, προβάλλοντας τα ελληνικά κρασιά της Ελλάδας.

Μπορεί μεν οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους να αποτελούν απειλή για την Aegean, καθώς τα εισιτήριά τους είναι πολύ πιο φτηνά από αυτά της Aegean, δεν παρέχουν όμως service κατά τη διάρκεια της πτήσης, ενώ η Aegean διαθέτει ακόμα και στις πιο κοντινές πτήσεις το ελάχιστο σερβίρισμα του επιβάτη.(καραμέλες, αναψυκτικό, καφέ, cookies, peanuts). Παράλληλα η εταιρία συνεχίζει να προσφέρει ιδιαίτερα προνομιακούς ναύλους

στους επιβάτες που αγοράζουν τα εισιτήριά τους σημαντικό διάστημα πριν την πτήση κάνοντας τις υπηρεσίες της ελκυστικές ακόμα και σε αυτό το κοινό που δεν προτίθεται να διαθέσει αρκετά λεφτά για ένα ταξίδι.

Πέρα από την αλλαγή στην συμπεριφορά του πελάτη παρατηρούνται και αλλαγές στα δημογραφικά στοιχεία. Ο πληθυσμός της Ελλάδας και της Ευρώπης γερνάει. Οι καταναλωτικοί τομείς που αφορούν παιδιά και οικογένειες παρακμάζουν, ενώ ο καλούμενος κορυφαίος τομέας των 45+ ετών αναπτύσσεται σημαντικά. Και εδώ ουσιαστικά βρίσκεται η απειλή για την εταιρία καθώς με την ηλικιακή αύξηση οι απαιτήσεις μεταξύ διαφορετικών τύπων διακοπών αλλάζουν. Τα καλά νέα είναι ότι το κοινό στόχος των 45+ ετών διαθέτει μεγαλύτερο διαθέσιμο εισόδημα σε σχέση με άλλες ομάδες. Οι εξελίξεις αυτές έχουν τεράστιες επιπτώσεις σε όλους όσους παρέχουν υπηρεσίες, ακόμα και στις αεροπορικές εταιρίες. Οι διακοπές για ήλιο και παραλία λιμνάζουν, κάποιιοι θα έλεγαν ότι υποχωρούν μέσα σε ένα περιβάλλον γήρανσης του ευρωπαϊκού πληθυσμού. Οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς μετέτρεψαν τους μη εμπορικούς προορισμούς διακοπών σε ελκυστικά μέρη και έτσι η χώρα μας πλέον απειλείται από άλλους μη τουριστικούς προορισμούς. Επίσης οι υποδομές των αεροδρομίων μας, κυρίως των νησιωτικών αεροδρομίων, υστερούν σε τεχνολογία και εγκαταστάσεις έναντι άλλων μεγαλύτερων όπως αυτές της Μαγιόρκας και της Μάλαγας. Αναφερθήκαμε και πριν στο κομμάτι των υποδομών των αεροδρομίων και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα θέματα τουριστικής πολιτικής και υποδομής έρχονται να παίξουν σημαντικό ρόλο. Η Aegean είναι συνδεδεμένη τόσο με τον τουρισμό της χώρας όσο και με την υποδομή των αεροδρομίων. Είναι σαφές πως το κοινό, κυρίως αυτό που έχει ξεπεράσει τα

40 θα ενδιαφερθεί και για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του τόπου που θα επισκεφτεί και σε αυτόν τον τομέα υφίσταται μία ανάγκη να κάνουμε πρόοδο στην Ελλάδα. Φυσικά, λόγω της γεωγραφικής φύσης της Ελλάδας υπάρχουν πολλά αεροδρόμια που πρέπει να συντηρούνται και αυτό είναι κάτι πολύ δαπανηρό. Ακόμα και έτσι όμως, το κράτος πρέπει να είναι ικανό να σταθεί επάξια απέναντι στον ανταγωνισμό όσον αφορά τις υποδομές. Η Aegean πρέπει να παραμένει μονίμως κοντά στον πελάτη, ώστε να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις εναλλασσόμενες επιθυμίες και ανάγκες του. (πηγές: 7ο Συνέδριο ΣΕΤΕ-Τουρισμός&Ανάπτυξη Οκτώβριος '08, www.aegeanair.com)

Ένας επιπλέον παράγοντας που ευνοεί τις αερομεταφορές στην Ελλάδα και εν συνεχεία την Aegean είναι το κύμα μεταναστών που εισέρχεται στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Επί έναν περίπου αιώνα η Ελλάδα έστειλε μετανάστες σε άλλες χώρες, μακρινές και κοντινές. Εδώ και περίπου δέκα χρόνια παρατηρείται το αντίστροφο φαινόμενο με παρόμοια ή ανάλογα χαρακτηριστικά. Η Ελλάδα είναι πια χώρα υποδοχής μεταναστών, στους οποίους οφείλει μεγάλο μέρος της ανάπτυξής της. Πλέον η χώρα μας αποτελεί έναν από τους πρώτους προορισμούς των μεταναστών από τον Τρίτο Κόσμο στην Ευρώπη. Το 2007, μάλιστα, βρέθηκε στην πέμπτη θέση της παγκόσμιας κατάταξης των χωρών που αποτελούν τις κύριες πύλες του μεταναστευτικού κύματος, ακολουθώντας τις ΗΠΑ, Σουηδία, Γαλλία και Αγγλία. Ταυτόχρονα, θεωρείται η ευρωπαϊκή χώρα με τον μεγαλύτερο αριθμό μεταναστών ανά 1.000 κατοίκους και το εκρηκτικό αυτό μείγμα εντείνεται όσο περνάει ο καιρός. Πρόσφατη έρευνα την οποία διεξήγαγε η MRB και δημοσιεύει η «Καθημερινή», αποκαλύπτει ότι περισσότεροι από τους μισούς μετανάστες

είναι Αλβανοί και οι υπόλοιποι Ανατολικοευρωπαίοι, Βαλκάνιοι, Ασιάτες, Άραβες και Αφρικανοί. Σε ποσοστό πάνω από 70% νέων ηλικιών (25-45 ετών), καλύπτουν ως ένα βαθμό τα κενά που προκαλεί σ' αυτές τις παραγωγικές ηλικίες το δικό μας δημογραφικό πρόβλημα. Συγκεκριμένα, από τους 906.000 μετανάστες που εκτιμά η Eurostat ότι κατοικούν στην Ελλάδα, οι 577.000 προέρχονται από την Αλβανία (με ποσοστό 63,7% στο σύνολο των αλλοδαπών), 22.300 είναι Ουκρανοί (2,5%), 17.200 Γεωργιανοί (1,9%), 16.200 Πακιστανοί (1,8%) και 13.900 Αιγύπτιοι (1,5%). Σύμφωνα με στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα το Υπουργείο Εσωτερικών, το 2008 καταγράφηκε κατακόρυφη αύξηση του αριθμού των μεταναστών που εισήλθαν στην Ελλάδα: Η αύξηση ανέρχεται σε 75,4% σε σχέση με το 2007 και οι νέοι μετανάστες πλησίασαν τις 150.000. Σύμφωνα με την απογραφή του 2001, οι μετανάστες αποτελούν το 7% του πληθυσμού που κατοικεί στην Ελλάδα, είναι όμως απόλυτα σίγουρο ότι το ποσοστό αυτό έχει ξεπεράσει σήμερα το 10%. (πηγή: Το Βήμα-17/12/09, Το Έθνος-19/5/09, www.chiosnews.com-31.08.03).

Τα δρομολόγια της εταιρίας προς και από Κωνσταντινούπολη, Κάιρο, Βουκουρέστι, Σόφια, Βελιγράδι και Τίρανα αποτελούν ευκαιρία ενδυνάμωσης τόσο της φήμης, όσο και της επιβατικής κίνησης και αύξησης των εσόδων από τακτικές πτήσεις, αφού η κάλυψη των προορισμών αυτών ανήκουν σε χώρες από τις οποίες προέρχονται κατά κύριο λόγο οι μετανάστες της χώρας μας.

3.1.5 Τεχνολογική Διάσταση

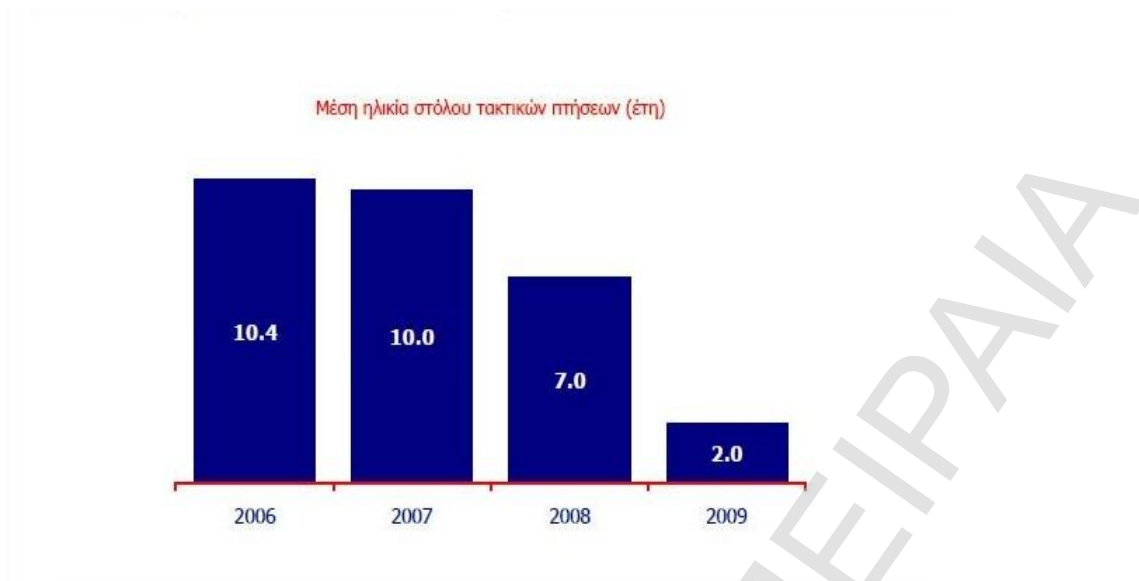
Η διάσταση αυτή αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις και στα τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα και είναι δυνατόν να

επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της. Μια νέα τεχνολογία είναι δυνατόν να αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση που θα τη χρησιμοποιήσει. Ωστόσο μπορεί να αποτελέσει απειλή εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία.

Το 2008 η εταιρία συνέχισε το πρόγραμμα ανανέωσης του στόλου της παραλαμβάνοντας σταδιακά 10 νέα αεροσκάφη της οικογένειας Airbus A320 ενώ επέστρεψε 4 Boeing 737/300 στους ιδιοκτήτες τους με τη λήξη των αντίστοιχων συμβάσεων μίσθωσης. Η ένταξη στον στόλο της Εταιρίας των 10 νέων αεροσκαφών συντέλεσε στην αύξηση της χωρητικότητας, στη μείωση της μέσης ηλικίας του στόλου και στην ενίσχυση της αξιοπιστίας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Στο τέλος του 2008, ο στόλος της Εταιρίας αριθμούσε 13 Airbus A320/321, 6 Avro RJ 100 και 10 Boeing 737/300-400. Σήμερα ο στόλος της Aegean παρουσιάζεται ως εξής:

ΣΤΟΛΟΣ AEGEAN

Καλοκαιρινή περίοδος	2009	2010
Airbus A320/321	21	22+3
AVRO RJ 100	6	6
BOEING 737/400	4	-
Σύνολο αεροσκαφών τύπου JET	31	31
Turbps ATR72-500	2	2
Σύνολο Στόλου	33	33

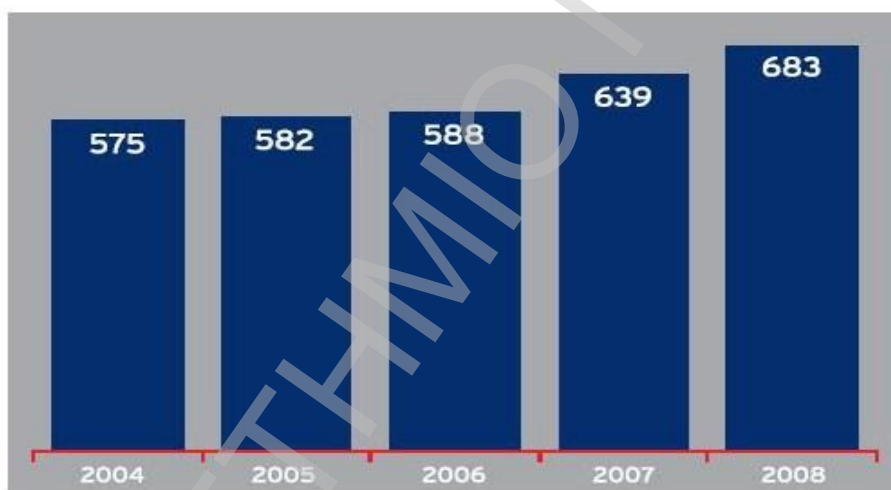


(εταιρική παρουσίαση Aegean 2010)

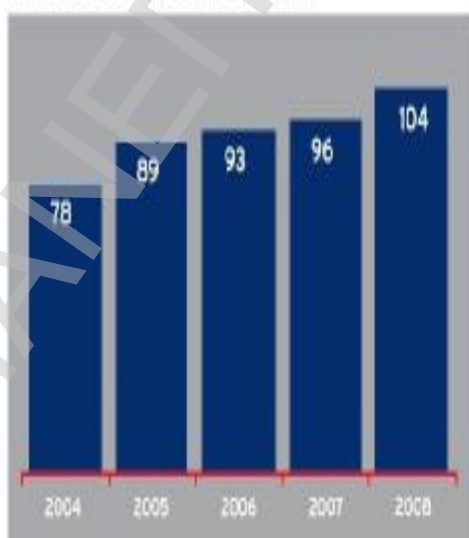
Από την ανανέωση του στόλου της εταιρίας προκύπτουν σταδιακά ωφέλειες κυρίως στον τομέα συντήρησης αεροσκαφών και στις οικονομίες κλίμακος που δημιουργούνται από την ένταξη μεγαλύτερων αεροσκαφών. Έτσι αυξάνεται η μέση απόσταση των δρομολογίων και ο μέσος αριθμός επιβατών ανά πτήση. Επίσης ο δείκτης passenger yield, που χρησιμοποιείται διεθνώς στο χώρο των αερομεταφορών ενισχύθηκε σε 14,0(σε €λεπτά)το 2008 από 13,4(σε € λεπτά) το 2007. Ο δείκτης διαιρεί το σύνολο των εσόδων από την μεταφορά επιβατών με το σύνολο των επιβατών πολλαπλασιαζόμενο επί τον συνολικό αριθμό των διανυομένων χιλιομέτρων. Το σύνολο των επιβατών για το εννεάμηνο του 2009 (01.01.09-30.09.09) ανήλθε σε 5.068 παρουσιάζοντας αύξηση 10% σε σχέση με το αντίστοιχο εννεάμηνο του 2008 και ο συντελεστής πληρότητας αεροσκαφών έφτασε το 66,6%. Τα νέα αεροσκάφη θα επιτρέψουν την επέκταση της Aegean σε νέους διεθνείς προορισμούς αλλά και μία εξαιρετικά σημαντική ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών στο σύνολο σχεδόν του δικτύου εσωτερικού και εξωτερικού.

Σημειώνεται ότι από το καλοκαίρι του 2009 ο στόλος της συνολικής δραστηριότητας τακτικών πτήσεων αντικαταστάθηκε πλήρως με νέα αεροσκάφη, κατεβάζοντας το μέσο όρο ηλικίας στα 2 έτη, το χαμηλότερο στην ευρύτερη περιοχή. Παράλληλα, η ανανέωση του στόλου θα επιφέρει ευκαιρίες στην εταιρία μέσα από την αύξηση της μέσης χωρητικότητας ανά πτήση, μείωση των λειτουργικών εξόδων ανά προσφερόμενη θέση και εξοικονόμηση στην κατανάλωση καυσίμων.

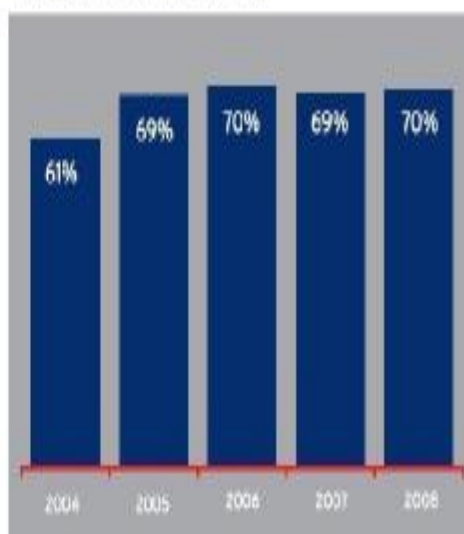
Μέση απόσταση πτήσεων (χλμ.)



Μέσος αριθμός επιβατών ανά πτήση



Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων²



Οι προαναφερόμενοι παράγοντες ενίσχυσης της κερδοφορίας συντέλεσαν στο να υπερκαλυφθεί η σημαντική αύξηση του κόστους καυσίμου, των μισθωμάτων αεροσκαφών και του κόστους ανταλλακτικών, που προήλθε από την απόκτηση νέων αεροσκαφών, των οποίων το κόστος ιδιοκτησίας/μίσθωσης είναι υψηλότερο σε σχέση με τον παλαιότερο στόλο των Boeing 737-300/400. Έτσι τα λειτουργικά αποτελέσματα προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων (EBITDA) ενισχύθηκαν κατά 22% και ανήλθαν σε €57,5εκ.

Κάθε αεροπλάνο του στόλου της Aegean έχει εξοπλιστεί με όλα τα προηγμένα συστήματα ασφαλείας, όπως το ACAS II (Σύστημα Αποφυγής Σύγκρουσης στον Αέρα), το EGPWS (Ενισχυμένο Σύστημα Προειδοποίησης Προσεγγίζοντος Εδάφους) και το DFCS (Ψηφιακό Σύστημα Πλοήγησης). Διαθέτουν επίσης σύστημα IFE ψυχαγωγίας με μουσική και προβολή ταινιών. Η διεξοδική συντήρηση του στόλου γίνεται σε καθημερινό επίπεδο στις εγκαταστάσεις του αεροδρομίου από το τεχνικό τμήμα, το οποίο αποτελείται από μηχανικούς, αεροναυπηγούς και μηχανολόγους.

Η ανανέωση του στόλου συνεπάγεται, όπως προαναφέρθηκε υψηλότερα κόστη σε σχέση με το κόστος του παλαιότερου στόλου της εταιρίας. Τα καύσιμα των αεροσκαφών αυξήθηκαν από € 95.889,57 το 2007 σε €147.920,00 το 2008, απόρροια όμως της ανόδου της τιμής του πετρελαίου. Η συντήρηση των αεροσκαφών αυξήθηκε κατά €10.670 το 2008 και οι μισθώσεις αεροσκαφών αυξήθηκαν από €36.084,99 το 2007 σε € 44.686,00 το 2008. Τα ανταλλακτικά των αεροσκαφών αυξήθηκαν επίσης και έφτασαν τα €11.564,07 το 2008 από €7.468,92 το 2007. Το σύνολο των

λειτουργικών εξόδων αυξήθηκε κυρίως λόγω του ιπτάμενου έργου της εταιρίας και της ενίσχυσης της τιμής του πετρελαίου. Η εταιρία αναμένεται να επιβαρυνθεί και το 2010 από το υψηλότερο ετήσιο κόστος μισθώσεων αεροσκαφών. (πηγή:ετήσιος οικονομικός απολογισμός Aegean airlines 2008)

Από τη συνεργασία με την Airbus προκύπτει η ομοιομορφία στα ανταλλακτικά και διάφορων άλλων τεχνικών μερών που αφορά τον εξοπλισμό ενός αεροσκάφους, συνεπώς και στο κόστος τους. Έτσι η προμήθεια των ανταλλακτικών έχουν συγκεκριμένο κόστος και εγγυήσεις σε περίπτωση βλάβης, παρέχοντας τη δυνατότητα στην εταιρία να κάνει μελλοντικές προβλέψεις. Τα διάφορα σωστικά μέσα και η λειτουργία τους παραμένει ίδια σε όλο το σμήνος των Airbus, ελαχιστοποιώντας έτσι την προσπάθεια εκμάθησής τους. Η ομοιότητα αυτή διευκολύνει την εταιρεία στο να μην ψάχνει προμηθευτές, παρά μόνο να συμβουλευείται την κατασκευάστρια εταιρία για τη σωστή λειτουργία τους. Η Airbus φροντίζει να ενημερώνει για ελαττώματα που κατά καιρούς παρουσιάζουν τα αεροσκάφη και εφοδιάζει κάθε ένα από αυτά με αποκλειστικά εγχειρίδια, καθιστώντας πιο λειτουργική τη χρήση τους και αντιμετώπιση των ατελειών. Ένα ακόμα πλεονέκτημα από την ομοιομορφία που παρουσιάζει η Aegean στο στόλο της με τα Airbus, είναι ότι τα έξοδα για την εκπαίδευση του προσωπικού καμπίνας και πιλοτηρίου, μηχανολόγων, μηχανικών και αεροναυπηγών μπορούν να μειωθούν, μειώνοντας περαιτέρω και τα έξοδα εκμεταλλεύσεως, καθώς ειδικεύονται σε ένα τύπο αεροσκάφους. Η εξειδίκευση σε ένα τύπο και μόνο σαφώς επηρεάζει και την ασφάλεια των πτήσεων προς το βέλτιστο. Σε περίπτωση δε παραίτησης της προμήθειας αεροσκαφών από την Airbus όλα τα προηγούμενα δε θα ισχύουν και η εταιρία θα πρέπει να ανατρέξει σε

εναλλακτικές λύσεις που θα της στοιχίσει σε χρόνο και χρήμα και ενδεχομένως και σε φήμη καθώς το επιβατικό κοινό έχει συνηθίσει αυτόν τον σύγχρονο τύπο αεροσκαφών. Επιπλέον τα έσοδα εκμετάλλευσης της εταιρίας που προκύπτουν από πώληση εξοπλισμού νέων αεροσκαφών στην Airbus θα μειωθούν δραστικά. Η δραστηριότητα αυτή έχει ως εξής: η Airbus κατασκευάζει ανταλλακτικά και μέρη νέων αεροσκαφών για λογαριασμό της εταιρίας, τα οποία επιλέγονται και αγοράζονται από την εταιρία από τρίτους προμηθευτές και στη συνέχεια τα μεταπωλεί στην Airbus προκειμένου να τοποθετηθούν στα νέα αεροσκάφη (Buyers Furnished Equipment). Τα έσοδα αυτά το 2008 έφτασαν τα € 5.818,34 με τα συνολικά έσοδα εκμετάλλευσης να φτάνουν τα € 7.709,64.(πηγή:ετήσια οικονομική έκθεση 2008)

Εκτός των άλλων,στα πλαίσια της τεχνολογικής εξέλιξης η εταιρία προσφέρει υπηρεσίες στους επιβάτες όπως:

- Ø Ενιαίο τηλέφωνο κρατήσεων για όλη την Ελλάδα με αστική χρέωση
- Ø Δυνατότητα κράτησης εισιτηρίων μέσω Internet
- Ø Παροχή Business Class με μοναδικά προνόμια.
- Ø Υπηρεσία WAP μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας.
- Ø Δυνατότητα αποστολής εισιτηρίου στον τόπο επιλογής του επιβάτη.
- Ø Μια φορά check in κατά την αναχώρηση και για την επιστροφή, για ταξίδια αυθημερόν
- Ø Ηλεκτρονικό check in

- Ø RSS feeds. Το RSS (Really Simple Syndication), είναι μια τεχνολογία που επιτρέπει στον πελάτη να ενημερώνεται αυτόματα, σε πραγματικό χρόνο, για ανανεώσεις περιεχομένων διαδικτυακών τόπων που τον ενδιαφέρουν χωρίς να χρειάζεται να τους επισκέπτεται συνεχώς.
- Ø Κάρτα Aegean Bonus Visa. Η κάρτα Aegean Bonus Visa είναι μια πιστωτική κάρτα της Aegean Airlines που δημιουργήθηκε σε συνεργασία με την Alpha Bank και το Πρόγραμμα Επιβραβεύσεως Συναλλαγών Bonus. Συνδυάζεται με το πρόγραμμα τακτικών επιβατών της Aegean Airlines, Miles & Bonus. Το MILES & BONUS είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα που απευθύνεται στους επιβάτες που ταξιδεύουν συχνά με την Aegean Airlines. Προσφέρονται δύο διαφορετικές κάρτες προνομίων, ανάλογα με τα μίλια που έχουν συγκεντρωθεί, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε καταστήματα και αγορές.

Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία παρέχει σύγχρονα μέσα εξυπηρέτησης του καταναλωτή πριν την πτήση αλλά και κατά τη διάρκειά της. Επιπλέον τα μέσα αυτά αποτελούν ευκαιρίες δέσμευσης του πελάτη ώστε να θέλει να επαναταξιδέψει με την εταιρία. Για παράδειγμα το σύστημα miles&bonus «αναγκάζει» τον επιβάτη να χρησιμοποιεί την Aegean για τα ταξίδια του, συμπληρώνοντας μίλια και αξιοποιώντας τους πόντους του σε αγορές συνεργαζόμενων καταστημάτων. Έτσι όχι μόνο διευρύνεται το πελατειακό κοινό της εταιρίας, προσελκύοντας άντρες και γυναίκες διάφορων ηλικιών αλλά δομείται και μια βάση συγκεκριμένων ταξιδιωτών που προτιμούν την Aegean για τους παραπάνω λόγους καθώς επωφελούνται από αυτήν.

Μια τελευταία σημαντική τεχνολογική εξέλιξη στον τομέα της πληροφορικής είναι η σύναψη δεκαετούς συνεργασίας της εταιρίας με την Amadeus που αποτελεί πάροχο τεχνολογικών λύσεων και λύσεων διανομής της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας. Αυτή η νέα συνεργασία έρχεται να προστεθεί στην συμφωνία διανομής περιεχομένου που υπέγραψαν οι δύο εταιρείες στα τέλη Νοεμβρίου 2009, σχετικά με την διανομή του πλήρους περιεχομένου της Aegean σε ταξιδιωτικά γραφεία σε όλο τον κόσμο. Με τη συνεργασία αυτή επωφελείται καθώς θα μπορεί να διαχειρίζεται και να ελέγχει όλες τις κρατήσεις, τις διαδικασίες inventory, τον έλεγχο των αναχωρήσεων από μία ενιαία πλατφόρμα και τις online πωλήσεις της. Η διαδικασία μεταφοράς αναμένεται να ολοκληρωθεί μέχρι το τέλος του πρώτου τριμήνου του 2010. Η πλατφόρμα Amadeus χρησιμοποιείται και από τα υπόλοιπα μέλη της Star Alliance με σκοπό την εξυπηρέτηση σε όλο το παγκόσμιο δίκτυο. Η χρήση αυτής της πλατφόρμας αποτελεί ευκαιρία για την εταιρία αρχικά γιατί μειώνει το κόστος ανάπτυξης και δεύτερον μέσω αυτής το σύστημα διαχείρισης πελατών είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να υποστηρίξει τη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας. Επιπλέον επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρώνεται στην παροχή νέων πρωτοβουλιών και την ανάπτυξη συνεργασιών με άλλες αεροπορικές εταιρίες. (www.aviationnews.gr)

3.1.6 Παγκόσμια Διάσταση

Αναφέρεται στους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτισμικά

δρῶμενα ὅπως ἐπίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε ὅτι υπήρξε μεγάλη αύξηση των αεροπορικών εισιτηρίων την περίοδο της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων στην Ελλάδα. Ένας ἄλλος παράγοντας που ἔπαιξε καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των αερομεταφορῶν σε παγκόσμιο επίπεδο ἦταν το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου. Η συγκεκριμένη τρομοκρατική ενέργεια δεν ἄφησε ἀνέγγιχτη και την ελληνική αεροπορική αγορά που τρόμαξε να συνέλθει μετά τα γεγονότα.

Ένα εφιαλτικό σενάριο με απολύσεις χιλιάδων εργαζομένων, κλείσιμο αεροπορικών εταιρειῶν που βρίσκονταν σε οριακή κατάσταση, αυξήσεις στις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων και δραματική μείωση των πτήσεων, ανησυχούσε την παγκόσμια αγορά μετά τον πόλεμο στο Ιράκ. Οι πολεμικές επιχειρήσεις βέβαια ἐπηρέασαν ελάχιστα τις δύο ελληνικές αεροπορικές επιχειρήσεις. Ωστόσο η Ολυμπιακή Αεροπορία προχώρησε στην εφαρμογή ἔκτακτων μέτρων με στόχο την ασφάλεια των πτήσεων και των επιβατῶν, ὅσο και τη διαφύλαξη της ἀπρόσκοπτης λειτουργίας της εταιρείας μέσα σε μια δύσκολη οικονομικά και λειτουργικά περίοδο. Παρόμοια μέτρα εξέτασε και η Aegean Airlines, αν και το δίκτυό της δεν εξυπηρετούσε και δεν εξυπηρετεῖ προορισμούς προς τη Μέση Ανατολή και δεν χρειάστηκε να αλλάξει ἢ να μειώσει τις πτήσεις της.

Ένα πρόσφατο πλήγμα που δέχτηκε ο κλάδος των αερομεταφορῶν είναι αυτό των κρουσμάτων της γρίπης των χοίρων ἀπὸ την ἀνοίξη του 2009, που εκτός ἀπὸ παγκόσμιο φαινόμενο ἔχει και οικονομικές επιπτώσεις στις αεροπορικές εταιρείες. Η IATA (Διεθνής Ένωση Αερομεταφορέων)

προειδοποίησε ότι η επιβατική κίνηση αναμένεται να μειωθεί, αναφερόμενη στο καλοκαίρι του 2009, εξαιτίας της νέας ασθένειας, η οποία έχει θέσει σε συναγερμό τις αρμόδιες αρχές σε όλο τον κόσμο. Ο φόβος των ταξιδιωτών και τα μέτρα που λαμβάνουν οι κυβερνήσεις ώστε να αποτρέψουν μία πανδημία αναμένεται να επηρεάσουν αρνητικά τις εταιρείες του κλάδου, καθώς μάλιστα αυτές ήδη λειτουργούσαν με πολύ μικρά περιθώρια κέρδους. Σε αυτό το κλίμα οι μετοχές των αεροπορικών εταιρειών υποχώρησαν, καθώς οι επενδυτές στοιχηματίζουν ότι οι προοπτικές τους δεν θα είναι ευοίωνες, σε συνδυασμό μάλιστα με την οικονομική κρίση. Σημειωτέον, ότι η γρίπη των χοίρων επανέφερε στην επιφάνεια τις ανησυχίες, οι οποίες είχαν δημιουργηθεί εξαιτίας του SARS (συνδρόμου άτυπης πνευμονίας) το 2003. Η IATA ανέφερε ότι η επιβατική κίνηση στον κλάδο των αερομεταφορών διεθνώς μειώθηκε κατά 11,1% τον μήνα Μάρτιο, ενώ η μεταφορά φορτίου είχε δραστικότερη πτώση κατά 21,4%. Ανάλογα ήταν τα ποσοστά και τον Φεβρουάριο του 2009. Πάντως, αξίζει να σημειωθεί ότι η ζήτηση για αεροπορική μεταφορά εμπορευμάτων θεωρείται ως βαρόμετρο της υγείας του παγκόσμιου εμπορίου. Ήδη αυτό έχει αποδυναμωθεί σημαντικά ως συνέπεια της κάμψης της παγκόσμιας οικονομίας και της πιστωτικής κρίσης. Οι μετοχές των αερομεταφορέων υπέστησαν απώλειες λόγω ανησυχιών για τη γρίπη των χοίρων. Στην περίπτωση της British Airways η τιμή της μετοχής της στις 28.4.09 υποχώρησε κατά 4% και της Air France-KLM κατά 2%. Οι τελευταίες δυο εταιρείες έχουν συνολικά τη μεγαλύτερη έκθεση στο Μεξικό όσον αφορά τις ευρωπαϊκές αεροπορικές. Η δε Carnival Corporation, η μεγαλύτερη εταιρεία του κόσμου στη διαχείριση κρουαζιερόπλοιων, είδε τη μετοχή της στο χρηματιστήριο του Λονδίνου να σημειώνει απώλειες 6% πλέον της πτώσης

του 13% την 27.4.09 στη Νέα Υόρκη. Στην Ασία η αεροπορική εταιρεία Cathay Pacific, η οποία έχει κακή εμπειρία από τον σύνδρομο της άτυπης πνευμονίας, έκλεισε στις 28.4.09 με κάμψη 0,9%, ενώ προηγουμένως είχε μεγαλύτερες απώλειες. Η μετοχή της Air China υποχώρησε 7%. Στις 28.4.09 πτώση κατά 2,81% είχε και η μετοχή της Aegean Airlines. Από το διάγραμμα παρατηρείται πως τους μήνες Μάρτιο, Απρίλιο και Μαΐο η μετοχή είχε πτωτικές τάσεις και μόνο στην αρχή του καλοκαιριού άρχισε και πάλι να ανεβαίνει.

Ιστορικό γράφημα μετοχής ενός έτους (21.2.09-21.02.10)



(πηγή: www.capital.gr)

Όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο Στόουν Λιν, αναλυτής του κλάδου των αερομεταφορών στην Yuanta Securities της Ταϊβάν, «οι αεροπορικές εταιρείες ήδη τελούν σε δυσμενή κατάσταση, εφόσον η παγκόσμια κρίση έχει περικόψει δραματικά τη ζήτηση για επαγγελματικά ταξίδια». Υπενθυμίζεται ότι το διάστημα Ιουλίου-Σεπτεμβρίου κορυφώνεται η επιβατική κίνηση για τους αερομεταφορείς, με τις κρατήσεις να ξεκινούν από την άνοιξη. Όταν, όμως, το γενικότερο κλίμα είναι υποτονικό και επιδεινώνεται από τα κρούσματα της γρίπης των χοίρων, μειώνονται πολύ οι πιθανότητες να σπεύσουν πολλοί καταναλωτές να κλείσουν εισιτήρια για τις διακοπές τους ή το επαγγελματικό

τους ταξίδι. Από μέρους της η IATA υπολόγιζε πριν από τη γρίπη των χοίρων ότι ο κλάδος ενδεχομένως και να έχει απώλειες 4,7 δισεκατομμυρίων εφέτος. Καθιστώντας την εικόνα ακόμα ζοφερότερη, ο επικεφαλής της φινλανδικής Finnair, εκτίμησε ότι η IATA είναι υπεραισιόδοξη και ότι ο κλάδος πιθανώς και να υπερβεί τις περυσινές ζημίες των 8,5 δισ. δολαρίων. Η Aegean παρ'όλα αυτά το εννεάμηνο του 2009 παρουσίασε κερδοφορία στα καθαρά κέρδη της τάξης των €37,7εκ. από €26,5εκ. το εννεάμηνο του 2008 (αύξηση 42%).(από άρθρο του Bloomberg, Reuters που δημοσίευσε η Καθημερινή στις 29.4.09)

Τον Μάιο του 2009 ένα σημαντικό γεγονός άνοιξε τις πύλες για την Aegean στην παγκόσμια αγορά των αερομεταφορών, καθώς έγινε δεκτή η συμμετοχή της ως μέλος στη συμμαχία της Star Alliance. Οι ομάδες ένταξης της Aegean Airlines και της Star Alliance ξεκίνησαν το πρόγραμμα ένταξης, το οποίο υπολογίζεται να διαρκέσει περίπου 1 χρόνο. Η Star Alliance ιδρύθηκε το 1997 ως η πρώτη παγκόσμια αεροπορική συμμαχία. Τα μέλη της είναι οι εταιρείες Air Canada, Air China, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, EGYPTAIR, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shanghai Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, Turkish Airlines, THAI, United και US Airways. Οι περιφερειακοί αερομεταφορείς μέλη, Adria Airways (Σλοβενία), Blue1 (Φιλανδία) και Croatia Airlines ενισχύουν το παγκόσμιο δίκτυο. Η Aegean Airlines, η Air India, η Brussels Airlines, η Continental Airlines και η TAM αποτελούν μελλοντικά μέλη. Συνολικά, το δίκτυο της Star Alliance αποτελείται από 26 συνολικά αερομεταφορείς (υπάρχοντα μέλη 21 και επιβεβαιωμένα μελλοντικά μέλη όπως οι Air India, Brussels Airlines, Continental Airlines και TAM), προσφέρει 17.000 καθημερινές πτήσεις σε 916

προορισμούς σε 160 χώρες. Μέσω της ένταξής της στην παγκόσμια αυτή συμμαχία η εταιρία ενισχύει την άμυνα της απέναντι στους εγχώριους ανταγωνιστές και αποκτάει πρόσβαση στις παγκόσμιες αγορές όπου υπάρχει σημαντική παρουσία της ελληνικής ομογένειας, όπως η Αυστραλία, ο Καναδάς, η Βόρειος Αφρική και οι ΗΠΑ. Παράλληλα, οι ταξιδιώτες που διαμένουν στην Ελλάδα θα μπορούν στο μέλλον να επωφεληθούν από τις δυνατότητες που προσφέρει η Star Alliance όπως παγκόσμια πρόσβαση μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου, άνετα ταξίδια και αναγνώριση από τα προγράμματα πιστότητας επιβατών. Η είσοδος της Aegean στη μεγάλη αυτή συμμαχία αποτελεί σημαντική ευκαιρία για την εταιρία δίνοντάς της τη δυνατότητα να επωφεληθεί από το δίκτυο και τα προνόμια που προσφέρει στους πελάτες η Star Alliance. Ήδη ξεκίνησε να χρησιμοποιεί την ηλεκτρονική πλατφόρμα Amadeus, αποκτώντας κοινή βάση δεδομένων και διαχείρισης πελατών με τα υπόλοιπα μέλη της συμμαχίας. Συνοπτικά τα στοιχεία της Star Alliance, τα οποία αποτελούν εν δυνάμει ωφέλειες και ευκαιρίες για την Aegean παρουσιάζονται κάτωθι. (πηγή: www.capital.gr-26.5.09)



Μέλη	26
Συνολικά έσοδα	USD 171 δισ
Επιβάτες	603,5 εκ.
Αριθμός Αεροδρομίων	1.077 σε 175 χώρες
Στόλος	3.993
Καθημερινές αναχωρήσεις	19.700

3.2 ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΜΟΝΤΕΛΟ «5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ PORTER»

Παράλληλα με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος, μια ολοκληρωμένη ανάλυση του ανταγωνιστικού μικρο περιβάλλοντος, με τις πέντε δυνάμεις του Porter, είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό και τη διαμόρφωση της καλύτερης στρατηγικής. Οι δυνάμεις αυτές προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου αλλά και τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η Aegean. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων συγκεντρώνουμε ένα σύνολο από βοηθητικά στοιχεία για το σχεδιασμό στρατηγικής. Προσδιορίζουμε ένα τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία επηρεάζει τον ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία. Κατά συνέπεια, μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Οι δυνάμεις αυτές είναι οι ακόλουθες :

- *η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε ένα συγκεκριμένο κλάδο*
- *η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων*
- *η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών*
- *η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών*
- *ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιριών του κλάδου σχετικά με την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών*

3.2.1 Η απειλή εισόδου νέων αεροπορικών επιχειρήσεων στην Ελληνική αγορά

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή σχετικά με τις αεροπορικές εταιρείες που υπήρχαν στην Ελλάδα, ξεκινάμε από το 1956 έως το 1975 που υπήρχε μόνο η Ολυμπιακή Αεροπορία, ιδιοκτησία του Αριστοτέλη Ωνάση και είχε αποκλειστικό μονοπώλιο στις αερομεταφορές στην Ελλάδα. Η Ολυμπιακή πέρασε στον έλεγχο του κράτους το 1974 αλλά από το 1997 η μέχρι τότε κερδοφόρα εταιρία άρχισε να καταγράφει σημαντικές ζημίες, οι οποίες επιβάρυναν τη χώρα μας και δηλητηρίασε τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Η κρατική Ολυμπιακή υπονόμει συστηματικά και με αθέμιτα μέσα κάθε ιδιωτική πρωτοβουλία, καθώς διαμόρφωνε μονομερώς και ανορθόδοξα τις τιμές, πιέζοντας ασφυκτικά τις άλλες εταιρίες. Το μονοπώλιο της Ολυμπιακής και οι συνεχείς επιδοτήσεις από την εκάστοτε κυβέρνηση ήταν αυτά που βοήθησαν την εταιρία να επιβιώσει. Με την προσχώρηση της Ελλάδας στην ΕΟΚ και την μεταγενέστερη πλήρη απελευθέρωση της βιομηχανίας των αερομεταφορών το 1997, το μονοπωλιακό καθεστώς κατέρρευσε και η κρατική Ολυμπιακή έχασε το μονοπώλιο της και η αγορά των αερομεταφορών πέρασε από μονοπωλιακή κατάσταση σε περιβάλλον ελεύθερου ανταγωνισμού. Όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, η απελευθέρωση συνέβαλε αρχικά στην δημιουργία πολλών ιδιωτικών αεροπορικών εταιριών. Αντίθετα όμως με ότι συνέβη στις άλλες χώρες της Ε.Ε., η απελευθέρωση δεν συνοδεύτηκε από την ιδιωτικοποίηση του εθνικού αερομεταφορέα (flag carrier). Ελάχιστες αεροπορικές εταιρίες κατάφεραν να επιβιώσουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Το 1999 η Air Greece δεν άντεξε στον ανταγωνισμό και εξαγοράστηκε από την Aegean Airlines και το 2001 η Cronus συγχωνεύτηκε με την Aegean.

Σήμερα οι ελληνικές αερομεταφορές κυριαρχούνται από δύο βασικούς παίκτες, την Ολυμπιακή, που μετά την αγορά της από τον όμιλο MIG, μετονομάστηκε σε Olympic Air, και την Aegean Airlines. Οι δύο μεγαλύτερες ελληνικές αεροπορικές εταιρείες έχουν αθροιστικά περίπου το 95% με 97% της συνολικής ελληνικής αεροπορικής αγοράς εσωτερικού και εξωτερικού σε επιβάτες και 25% του αντίστοιχου τζίρου. Η ελληνική αγορά αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από περίπου 12εκατ.επιβατικής κίνησης συνολικού μεγέθους 1,3 δισ. ευρώ. Επιπλέον το εσωτερικό δίκτυο έχει σχεδόν καλυφθεί, καθώς οι κυριότερες επαρχιακές πόλεις διαθέτουν απευθείας σύνδεση, είτε με την Αθήνα, είτε με την Θεσσαλονίκη, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι ο συνολικός τζίρος του εσωτερικού δικτύου αντιστοιχεί σχεδόν στο 1/10 του εξωτερικού. Στο δίκτυο εξωτερικού, η Aegean μετέφερε το 2008 2,3 εκατ. επιβάτες και η OA μετέφερε 2,5 εκατ. επιβάτες. Στο δίκτυο εσωτερικού, η Aegean Airlines μετέφερε το 2008 3,7 εκατομμύρια επιβάτες. Αντίστοιχα, οι OA διακίνησαν 2,8 εκατ. επιβάτες. Γεγονός αποτελεί ότι το μερίδιο αγοράς των OA, σε σχέση με την Aegean Airlines, συρρικνώνεται χρόνο με το χρόνο. Αν και ο κύκλος εργασιών της Aegean είναι μικρότερος από τις OA (482 εκατ. Ευρώ το 2008 έναντι 755 εκατ. ευρώ το 2007 και 611 εκατ. πέρυσι έναντι 720 εκατ. για την OA), η συνολική επιβατική κίνηση ήταν μεγαλύτερη πέρυσι από τις OA. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι η αεροπορική αγορά της Ελλάδας είναι πολύ μικρή για να δεχτεί ακόμα μία αεροπορική εταιρία. Αθροιστικά και οι 2 μεγαλύτερες ελληνικές εταιρείες έχουν λιγότερο από το μισό του τζίρου της πρώτης αεροπορικής εταιρείας της Φινλανδίας, Πορτογαλίας, ή Αυστρίας, χώρες μικρότερες της Ελλάδας. Ανασταλτικός παράγοντας εισόδου μιας αεροπορικής εταιρείας στην Ελλάδα, πέρα από το εμπόδιο του ολιγοπωλίου

των Aegean-Olympic, αποτελεί και το αεροδρόμιο των Σπάτων, το οποίο είναι από τα ακριβότερα της Ευρώπης. Τα βασικά μειονεκτήματα του αεροδρομίου αποτελούν τα υψηλά τέλη και οι φόροι που το κατέταξαν τέταρτο στο κατάλογο των πιο ακριβών αεροδρομίων στην Ευρώπη το 2001. Συνεπώς, κάθε αεροπορική εταιρία που επιθυμεί να προσθέσει στις γραμμές της μια «γραμμή προς τον ήλιο» λαμβάνει υπόψη της και τον παράγοντα αεροδρόμιο. Η είσοδος νέου ανταγωνιστή στην Ελληνική αγορά σχετικά με την παραγωγή και προώθηση αεροπορικών υπηρεσιών απαιτεί υψηλό κόστος εισόδου, υψηλή τεχνολογία και σίγουρα κάποια μεγάλη επιχείρηση να στηρίξει την προσπάθεια αφού ο ανταγωνισμός είναι σκληρός και η επιβίωση αβέβαιη λόγω της γενικότερης οικονομικής κατάστασης. Στον αντίλογο βρίσκεται η Easyjet, όπου τον Αύγουστο του 2009 ο κος Στέλιος Χατζηγιάννου, πρόεδρος της εταιρίας δήλωσε ότι σκέφτεται να φέρει τον Μάρτιο του 2010 την Easyjet στους ελληνικούς αιθέρες, καλύπτοντας αρκετές γραμμές εσωτερικού και θέλοντας να αποσπάσει ένα σημαντικό μερίδιο επιβατικού κοινού, αλλά δεν έχουν επιβεβαιωθεί ακόμα οι προθέσεις του. Τα νέα για συγχώνευση Aegean και Olympic επιβεβαιώνουν το δύσκολο ανταγωνισμό στον ελληνικό εναέριο χώρο και την ανάγκη για συμμαχίες και συνεργασίες με σκοπό την επιβίωσή τους στην περιορισμένη ελληνική αγορά.

(πηγές: www.hbnews.gr-28.8.09, www.naftemporiki.gr-13.2.10, www.isotimia.gr-26.9.09, airletter-April issue 2006)

3.2.2 Η απειλή των υποκατάστατων αεροπορικών προϊόντων

Λόγω της γεωμορφολογίας και τοπογραφίας της χώρας μας οι αερομεταφορές αποτελούν βασικό μέσο μεταφοράς στο εσωτερικό της. Αυτό εξηγεί ίσως την σχετικά υψηλή ροπή προς το αεροπορικό ταξίδι που παρατηρείται στην Ελλάδα. Ωστόσο οι κυρίως μικρές αποστάσεις του εσωτερικού δικτύου σημαίνει ότι οι αερομεταφορείς χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τα άλλα μέσα μεταφορών, οι συχνές απεργίες και οι καθυστερήσεις εντείνουν ακόμα περισσότερο αυτό το μειονέκτημα. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αυξημένος ανταγωνισμός από τα άλλα μέσα μεταφοράς: τα πλοία και τα τρένα ανταγωνίζονται τόσο σε σχέση με τα ναύλα όσο και με την ταχύτητα και την ποιότητα υπηρεσιών. Επιπλέον, μετά από τις σημαντικές επενδύσεις που έγιναν για την βελτίωση των υποδομών οδοποιίας πολλοί Έλληνες επιλέγουν να μεταβούν με το αυτοκίνητό τους στο προορισμό τους κι όχι να επιβιβαστούν σε αεροπλάνα.

Σήμερα ο ΟΣΕ έχει φτάσει σε σημείο όπου τα συσσωρευμένα ελλείμματα του έχουν εκτιναχθεί άνω των 9,4 δισ. ευρώ, έναντι 3,5 δισ. ευρώ το 2003 και είναι τετραπλάσια από εκείνα της κρατικής Ολυμπιακής. Στόχος της κυβέρνησης είναι να μη γίνει νέα «Ολυμπιακή» η ΤΡΑΙΝΟΣΕ που ασχολείται με το μεταφορικό έργο, εφόσον λόγω της απελευθέρωσης της αγοράς των μεταφορών το 2011 θα ελέγχεται από την Ε.Ε. Επίσης θα εξεταστεί το ενδεχόμενο εντός του 2010 να ισχύσουν οι αυξήσεις που είχε αποφασίσει η προηγούμενη κυβέρνηση.

Από την άλλη τα οδικά δίκτυα μεταμορφώνονται και μεγαλώνουν διαρκώς. Πρόσφατα εγκαινιάστηκε η πρώτη συνοριακή δίοδος από την Ξάνθη

προς τη Βουλγαρία, ενώ για τη διαδρομή Αλεξανδρούπολη-Ηγουμενίτσα απαιτούνται μόλις 6,5 ώρες για 670 χλμ. Η νέα Εγνατία Οδός ενώνει πέντε περιφέρειες (Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Δυτικής Μακεδονίας, Θεσσαλίας, Ηπείρου), δέκα περιφέρειες νομών (Αλεξανδρούπολη, Κομοτηνή, Ξάνθη, Καβάλα, Θεσσαλονίκη, Βέροια, Κοζάνη, Γρεβενά, Ιωάννινα, Ηγουμενίτσα), 332 κωμοπόλεις και χωριά και τέσσερα λιμάνια (Αλεξανδρούπολης, Καβάλας, Θεσσαλονίκης, Ηγουμενίτσας). Παράλληλα έργα συνολικού ύψους 1,365 δισ. ευρώ σε 27 λιμάνια της χώρας βρίσκονται σε πλήρη εξέλιξη στο πλαίσιο της πολιτικής του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας (ΥΕΝ) για αναβάθμιση και εκσυγχρονισμό των λιμενικών υποδομών και της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών τους. Μεταξύ αυτών είναι λιμάνια όπως ο Πειραιάς και η Θεσσαλονίκη αλλά και μικρότερα που βρίσκονται σε νησιά του Αιγαίου. Σε ορισμένες περιπτώσεις τα λιμενικά έργα που βρίσκονται σε εξέλιξη αφορούν και τη σύνδεσή τους με κεντρικούς οδικούς άξονες, όπως την Εγνατία Οδό.

Αν η νέα κυβέρνηση δώσει προτεραιότητα στην αναδιάρθρωση και εξυγίανση του ΟΣΕ καθώς και αν συνεχιστούν τα έργα σε μεγάλες οδικές αρτηρίες και λιμάνια που συνδέουν το εσωτερικό της χώρας, αλλά και τη χώρα μας με τις γείτονες χώρες, τότε υπάρχει μελλοντική έμμεση απειλή για την Aegean Airlines, καθώς πολλοί θα είναι αυτοί εν μέσω οικονομικής κρίσης που θα χρησιμοποιήσουν φτηνότερα μέσα μετακίνησης. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της σιδηροδρομικής σύνδεσης μεταξύ Βαρκελώνης και Μαδρίτης με αμαξοστοιχίες υψηλής ταχύτητας το 2007, που οδήγησε το μερίδιο της εναέριας σύνδεσής τους να μειωθεί από 88% σε 40%. (πηγές: Η Καθημερινή-25.04.09, Τα Νέα-08.02.2010, Ελεύθερο Βήμα-04.06.09, Airletter

April issue 2006, Independent του Mark Rowe, 19.01.09). Συνεπώς, η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι μικρή.

3.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στην αγορά των αεροπορικών υπηρεσιών

Αναφέρεται κυρίως στα κανάλια διανομής και στους προμηθευτές των αεροπορικών εισιτηρίων. Η διανομή του αεροπορικού εισιτηρίου γίνεται είτε από τις ίδιες τις εταιρείες απευθείας στο κοινό (direct sales) ή μέσω μεσαζόντων. Με το δεύτερο τρόπο διακινείται και ο μεγαλύτερος όγκος των εισιτηρίων στην Ελλάδα (περίπου το 85% του συνόλου) αλλά και παγκοσμίως. Στην Ελλάδα υπάρχουν σήμερα περίπου 320 ταξιδιωτικά πρακτορεία IATA και περίπου 3500 ταξιδιωτικά γραφεία «μη IATA» (non IATA). Από τα 320 ταξιδιωτικά πρακτορεία IATA τα 20 μεγαλύτερα διακινούν το 75% του συνολικού τζίρου και τα πέντε πρώτα από αυτά ελέγχουν το ¼ των συνολικών πωλήσεων στη χώρα μας. Το αεροπορικό προϊόν διανέμεται στους πράκτορες μέσω μεγάλων συστημάτων κρατήσεων θέσεων στα οποία συμμετέχουν οι αεροπορικές εταιρείες. Μέσα από αυτά τα συστήματα οι πράκτορες έχουν πρόσβαση στην παγκόσμια προσφορά αερομεταφορών για πτήσεις, τιμές και όρους εισιτηρίων, προϊόντα και υπηρεσίες σχετικές με τον τουρισμό και τις διακοπές. Για κάθε ερώτηση σχετικά με την προσφορά που υπάρχει ανάμεσα σε οποιοδήποτε ζεύγος πόλεων σε όλο τον κόσμο, εμφανίζονται στην οθόνη του συστήματος οι πτήσεις των εταιρειών που συμμετέχουν σ' αυτό. Η σειρά που εμφανίζονται οι πτήσεις των εταιρειών στην οθόνη, έχει βεβαίως μεγαλύτερη βαρύτητα για την τελική επιλογή του

υποψήφιου ταξιδιώτη. Με την εμφάνιση των συστημάτων αυτών υπήρξε ιδιαίτερη ανησυχία από την πλευρά των εταιρειών για εξάσκηση αθέμιτου ανταγωνισμού γι' αυτό και εκδίδονται κατά καιρούς κανόνες πρακτικής. Τα μεγαλύτερα συστήματα παγκόσμιας διανομής και τα οποία ουσιαστικά παίζουν καταλυτικό ρόλο αυξάνοντας την δύναμη των αγοραστών, είναι τα εξής :

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

Με την ανάπτυξη των συστημάτων παγκόσμιας διανομής η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών έχει αυξηθεί καθώς πλέον είναι σε θέση να γνωρίζουν το καλύτερο πακέτο που προσφέρεται στην παγκόσμια αγορά τη συγκεκριμένη στιγμή και να το επιλέγουν. Για παράδειγμα ο καταναλωτής είναι σε θέση να γνωρίζει τις τιμές και τους όρους των εισιτηρίων, την ώρα αναχώρησης, το κριτήριο αν υπάρχουν ενδιάμεσοι και πόσοι σταθμοί, σε περίπτωση τουρισμού τα τουριστικά καταλύματα, τις υπηρεσίες ενοικίασης αυτοκινήτων, τις δραστηριότητες ψυχαγωγίας και διακοπών και γενικώς πολλές άλλες προσφορές. Επίσης ορισμένες ποιοτικές υπηρεσίες της Aegean, όπως α) το ενιαίο τηλέφωνο κρατήσεων για όλη την Ελλάδα με αστική χρέωση, β) η δυνατότητα κράτησης εισιτηρίων μέσω

Internet, γ) η υπηρεσία WAP μέσω δικτύων κινητής τηλεφωνίας, δ) η δυνατότητα αποστολής εισιτηρίου στον τόπο επιλογής του επιβάτη, ε) το ηλεκτρονικό check in, στ) το σύστημα RSS (Really Simple Syndication), που επιτρέπει στον καταναλωτή να ενημερώνεται αυτόματα, σε πραγματικό χρόνο, για ανανεώσεις περιεχομένων διαδικτυακών τόπων που τον ενδιαφέρουν χωρίς να χρειάζεται να τους επισκέπτεται συνεχώς αποτελούν μέσα με τα οποία ο αγοραστής αυξάνει τη διαπραγματευτική του δύναμη. Μέσω αυτών των υπηρεσιών, οι επιλογές του αγοραστή αυξήθηκαν και πλέον μπορεί να ελέγχει κατά κάποιο τρόπο τους τρόπους μετάβασής του από τόπο σε τόπο επιλέγοντας ταυτόχρονα και τις υπηρεσίες που θα του προσφερθούν. Μπορεί εύκολα και γρήγορα να κλείσει το εισιτήριό του χωρίς να μεσολαβήσει κάποιο πρακτορείο που εισπράττει προμήθεια, έχει σε ελάχιστο χρόνο όλες τις δυνατές επιλογές εισιτηρίων για τον προορισμό που επιθυμεί στην οθόνη του υπολογιστή του και επιπλέον μπορεί να διαπραγματευτεί την τιμή του εισιτηρίου ψάχνοντας ανάμεσα σε πολλές αεροπορικές εταιρίες. Κάποιες αεροπορικές συνεργάζονται και με λεωφορεία, ούτως ώστε να μεταφέρουν τους ταξιδιώτες (κυρίως ξένους τουρίστες) από το αεροδρόμιο σε κεντρικό σημείο της πόλης. Κάτι τέτοιο δεν εφαρμόζεται από την Aegean, σίγουρα όμως αποτελεί ευκαιρία για τον αγοραστή να επιλέξει μια εταιρία που προσφέρει κάτι τέτοιο. (πηγές: www.aegeanairlines.gr, www.airliners.gr)

3.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Στον τομέα των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης σχετικά με την εξυπηρέτηση των πελατών της, αναφορικά με την προώθηση και πώληση αεροπορικών υπηρεσιών, βασικοί προμηθευτές των επιχειρήσεων είναι οι εταιρίες μηχανημάτων επισκευών και πλοήγησης των αεροπλάνων, εταιρίες προμηθειών φαγητού για τους επιβάτες εν ώρα πτήσης, προμηθευτές αρωμάτων και ειδών δώρων και γενικότερα συστημάτων αεροπλάνων, οι οποίες τους προμηθεύουν μηχανήματα, ειδικά ανταλλακτικά, εξαρτήματα, κ.α.

Η Goldair handling παρέχει στην Aegean οτιδήποτε χρειάζεται σχετικά με την επίγεια εξυπηρέτηση επιβατών, διαμεταφορών, αποθήκευσης, συσκευασίας και διανομής αποσκευών, δεμάτων και εμπορευμάτων. Η εξυπηρέτηση π.χ AMEA και η χρήση φορείων γίνεται μέσω της Goldair. Η συσκευασία δεμάτων που χρίζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, πριν φορτωθούν στο αεροσκάφος διαχειρίζονται στην Goldair. Η NEWREST GROUP HOLDING, (που περιλαμβάνει και τις Μακεδονία Κίτερινγκ Α.Ε. και Abela Ελλάς Υπηρεσίες Εστίασης Α.Ε.) είναι η εταιρία που προμηθεύει με τρόφιμα και ποτά και ότι άλλο αφορά υπηρεσίες catering που παρέχει η Aegean στους επιβάτες της. Η Amadeus είναι ο πρόσφατος πάροχος της εταιρίας πληροφορικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης εδάφους και αφορά τη βάση διαχείρισης των πελατών της Aegean και την προβολή της εταιρίας σε ταξιδιωτικά γραφεία σε όλο τον κόσμο. Η Booking.com και η Hertz αποτελούν

εταιρίες ενοικίασης ξενοδοχείων και αυτοκινήτων αντίστοιχα, με τις οποίες συνεργάζεται η Aegean παρέχοντας ολοκληρωμένα ταξιδιωτικά πακέτα στους επιβάτες. Η Lufthansa Technik αποτελεί τον προμηθευτή εξαρτημάτων και συστημάτων ελέγχου και επισκευής κινητήρων αεροσκαφών στην Aegean. Για τις περιοδικές εργασίες βαριάς συντήρησης, που είναι και το μεγαλύτερο κομμάτι, έχουν υπογραφεί πολυετείς συμβάσεις με μεγάλες τεχνικές βάσεις της SWISS, της KLM, της SR Technics και της Inflight στην Αγγλία, στην Ιρλανδία, στην Ελβετία και στην Ολλανδία. Η μεγάλη επένδυση των 1,6 δισ. δολάρια για την ανανέωση του στόλου έγινε μέσω τραπεζών με δανειακές συμβάσεις ή operating leasing. Εκτιμάται ότι μόνο το 20% της επένδυσης αγοράς αεροσκαφών θα καλυφθεί από τα ίδια κεφάλαια της εταιρείας. Οι υποχρεώσεις από συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης και δανειακών υποχρεώσεων στις 30.09.09 έφταναν τα €78.229,79, σχεδόν το 72% από το σύνολο των μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων αξίας €109.055,05.

Αν εξαιρέσουμε τη Newrest, στην οποία μέχρι και τον Μάρτιο του 2009 η Aegean κατείχε το 25% του μετοχικού κεφαλαίου της και τη Hertz που είναι μέτοχος του ομίλου στον οποίο ανήκει και η Aegean, καμία άλλη εταιρία δεν αποτελεί ιδιοκτησία της Aegean. Όλες είναι ανεξάρτητες εταιρίες και με την Aegean έχουν σχέση προμηθευτή-πελάτη. Ακόμα και τις μετοχές της στη Newrest τις πούλησε στην ίδια τον Μάρτιο του 2009. Το γεγονός αυτό μειώνει τη διαπραγματευτική δύναμη της, ενώ οι προμηθευτές της βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση καθώς αποτελούν τους μοναδικούς παρόχους υπηρεσιών και προϊόντων στην Aegean, αφού η εταιρία δεν συνεργάζεται με άλλους. Τα κανάλια διανομής της Aegean παραμένουν λιγοστά και σε αυτό το σημείο βρίσκεται μια αρκετά μεγάλη αδυναμία για την εταιρία. Πρώτον γιατί δε

διαθέτει τη δυνατότητα να διαπραγματευτεί την τιμή των προϊόντων και υπηρεσιών που παραλαμβάνει και δεύτερον σε περίπτωση λύσης της συνεργασίας προφανώς θα είναι αναγκασμένη να συνάψει καινούριες συνεργασίες με εταιρίες που δε γνωρίζει, πράγμα που σημαίνει έρευνα αγοράς και συνεπώς αρκετός χρόνος. Στις 30.09.09 οι προμηθευτές, τις στοίχιζαν € 46.017,46, περίπου το 1/3 δηλαδή των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων(€156.924,05) και το 1/5 του συνόλου των υποχρεώσεων (€265.979,10). (πηγές: Ενδιάμεσες Συνοπτικές Οικονομικές Καταστάσεις Aegean, 01.01.09-30.09.09, www.reporter.gr -27.07.07).

3.2.5 Η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις

Από την ίδρυσή της το 1999 η Aegean είχε να αντιμετωπίσει τη μεγάλη κρατική Ολυμπιακή, η οποία είχε κατηγορηθεί πολλάκις για άνισο ανταγωνισμό από τις υπόλοιπες ιδιωτικές εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα με δρομολόγια εξωτερικού και εσωτερικού. Στο παρελθόν η Aegean δεν κατέβαλλε τα ίδια τέλη αεροδρομίων, τις ίδιες ασφαλιστικές εισφορές και τους ίδιους φόρους σε σχέση με την προνομιούχα κρατική Ολυμπιακή. Στα τρία πρώτα χρόνια της λειτουργίας της έχασε περίπου 80 εκατομμύρια ευρώ κυρίως ως τη συγχώνευσή των εταιρειών Aegean, Air Greece και Cronus και επένδυσε 150 εκατομμύρια ευρώ για τα πρώτα της αεροσκάφη χωρίς να επιδοτηθεί από το κράτος. Το 2001 προσέφυγε στην Ελληνική Επιτροπή Ανταγωνισμού και αργότερα στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Commission) και στο Ευρωπαϊκό Δικαστήριο όταν η συνέχιση της

λειτουργίας της κινδύνευαν από τις παρανομίες της Ολυμπιακής, που εξαιρούνταν από τις διάφορες νομοθετικές διατάξεις.

Με τον καιρό το brand name της Aegean καθιερώθηκε και από το 2003 ξεκίνησε και η κερδοφορία της επιχείρησης φτάνοντας μέχρι και σήμερα σε ένα αρκετά ικανοποιητικό αποτέλεσμα. Ο κλάδος όμως είναι δύσκολος και σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση η Ολυμπιακή έφτασε το 2009 με τεράστια χρέη και το ελληνικό κράτος προκήρυξε διαγωνισμό για την ιδιωτικοποίηση της Ολυμπιακής. Μετά την απουσία επενδυτών τους οποίους επικαλέστηκε η τότε κυβέρνηση όπως η Etihad, καθώς και την αποχώρηση άλλων, όπως η Qatar και η Iberia η MIG κατέθεσε την πρόθεσή της να αγοράσει την Ολυμπιακή και μετά από λίγο έκανε την πρότασή της και η Aegean. Η προσφορά της αφορούσε διπλάσια χρήματα για το πτητικό κομμάτι και τη δυνατότητα άμεσης απαλλαγής του Δημοσίου σε δύο μήνες μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας. Ο σκοπός του ενδιαφέροντος από την πλευρά της Aegean για την Ολυμπιακή ήταν η ευκαιρία που έβρισκε η εταιρία στο σκεπτικό συνδυασμού της δυναμικής της Aegean με το ιστορικό όνομα της Ολυμπιακής. Καθώς η αγορά εξωτερικού αφορά το 85% της αγοράς και σε αυτή την αγορά οι δύο ελληνικές εταιρίες μαζί έχουν μόνο ένα μερίδιο 17%, θεωρήθηκε ότι ο συνδυασμός αυτός είναι απαραίτητος για να δημιουργηθεί μια μεγάλη ελληνική εταιρία, η οποία να μπορεί να σταθεί ισότιμα και με πολύ μεγάλες προοπτικές απέναντι στον ευρωπαϊκό ανταγωνισμό. Τελικά με πρόταση της MIG (που προσέφερε 45,7 εκατ. ευρώ για το πτητικό έργο της Ολυμπιακής, 16,7 εκατ. ευρώ για την τεχνική βάση, 60 εκατ. ευρώ για συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο της Πάνθεον, 5 εκατ. ευρώ για συμμετοχή

στο μετοχικό κεφάλαιο της τεχνικής βάσης της εταιρείας και 45 εκατ. ευρώ για το handling), η Ολυμπιακή πέρασε στα χέρια του ομίλου MIG.

Η Aegean αντιμετώπισε εσωτερική αναστάτωση, τουλάχιστον για το πρώτο διάστημα ανακοίνωσης της αγοράς της Ολυμπιακής από τον κύριο Βγενόπουλο, εξαιτίας των αστραπιαίων μεταγραφών που έγιναν πριν ακόμα ανοίξει η καινούρια Ολυμπιακή με νέο όνομα Olympic Air, και μάλιστα στο συμφορημένο από πλευράς επιβατικής κίνησης διάστημα του καλοκαιριού. Αρκετά ιδρυτικά και διοικητικά στελέχη, όπως ο κ. Αντ. Σιμιγδαλάς, εκ των ιδρυτών της Aegean, ο κ. Στ.Δαλιάκας, εμπορικός διευθυντής της εταιρείας, ο κ. Θ.Πασχάλης, τεχνικός διευθυντής της Aegean, η κα.Ε.Μεζίτη Cabin Crew Manager της Aegean και γύρω στα 150 άτομα ιπτάμενου προσωπικού ήταν οι πρώτες απώλειες της εταιρείας. Ακολούθησαν αρκετοί υπάλληλοι εδάφους, υπεύθυνοι σταθμών και συντονιστές προγράμματος, αρκετοί εκ των οποίων απασχολούνταν στην Aegean από την ίδρυσή της, χάνοντας έτσι η εταιρεία όχι μόνο πολύτιμο προσωπικό αλλά και τους αρχαιότερους της. Ταυτόχρονα η MIG ανακοίνωσε και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθηθεί αναφέροντας ότι η μέση τιμή των εισιτηρίων εσωτερικού θα κυμαίνονται στα €51 σε σχέση με αυτά της Aegean των €75 ευρώ.

Από την πλευρά της η Aegean για το διάστημα πριν και μετά την 1η Οκτωβρίου (ημερομηνία έναρξης της Olympic Air) και προκειμένου να ανταγωνιστεί την καινούρια εταιρεία, πέρα από τις προσλήψεις και ανακατατάξεις που έκανε στο προσωπικό της, έδωσε ένταση στα διαφημιστικά σποτ σε ραδιόφωνο και τηλεόραση, βελτίωσε το catering σε ορισμένες πτήσεις εξωτερικού και ξεκίνησε διάφορες καμπάνιες προώθησης των ταξιδιών της.(π.χ διαγωνισμοί ταξιδιών, πρόγραμμα επιβράβευσης 1000

μιλίων μέσω αποστολής ηλεκτρονικών μηνυμάτων έναντι του προγράμματος μιλιόπιτας της Olympic). Όσον αφορά τις τιμές των εισιτηρίων πάγωσε την τιμολογιακή της πολιτική μέχρι το 2010. Επίσης υπάρχουν και οι προσφορές που ισχύουν κατά καιρούς και το όφελος που απολαμβάνει κάποιος αγοράζοντας το εισιτήριό του σημαντικό διάστημα πριν την πτήση.

Με την ιδιωτικοποίηση της Ολυμπιακής διαμορφώνεται ένα νέο αεροπορικό σκηνικό στην Ελλάδα, που εν πολλοίς θα καθοριστεί από την πολιτική ανάπτυξης που θα ακολουθήσουν τόσο η νέα Ολυμπιακή όσο και η Aegean Airlines. Ο υγιής ανταγωνισμός μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες προσφορές, που θα συνδυάζουν προσιπή τιμή και υπηρεσίες προς όφελος των καταναλωτών αλλά και των ίδιων των εταιρειών που επιδιώκουν να παραμείνουν αποδοτικότερες και πιο αποτελεσματικές. Οι αναλυτές πάντως εξακολουθούν να θεωρούν ότι το εγχείρημα της MIG να «τρέξει» την Ολυμπιακή και να βγάλει κέρδη είναι πολύ δύσκολο να στεφθεί με επιτυχία. Η ανυπαρξία προσφορών πριν από την πρόταση της MIG καταδεικνύει ότι η Ολυμπιακή είναι πολύ δύσκολο να πατήσει στα πόδια της, ιδίως τώρα με την αρνητική συγκυρία λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης. Επισημαίνουν επίσης ότι ο ανταγωνισμός από την Aegean είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπισθεί, αφού η εταιρεία έχει κάνει αφενός μεγάλες επενδύσεις και έχει δρομολογήσει πτήσεις εξωτερικού σε μια ακτίνα 3-4 ωρών και αφετέρου παραμένει πετυχημένη για τη μέχρι τώρα τήρηση των αφίξεων και των αναχωρήσεων, αφού δεν παρατηρούνται καθυστερήσεις στα δρομολόγια. Επιπλέον, η HSBC επαναλαμβάνει τη θέση της για οφέλη της Aegean βραχυπρόθεσμα από τις αναταράξεις που συνεπάγεται η αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος στην Ολυμπιακή, αλλά και την αρνητική επίδραση

που θα έχει για την εταιρία η ανάδυση ενός ισχυρού παίκτη μακροπρόθεσμα. Κατά την εκτίμηση της Alpha Finance η Aegean θα ωφεληθεί από την ιδιωτικοποίηση της Ολυμπιακής και αυτό γιατί στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης της, στην οποία θα πρέπει να προχωρήσει ο κ.Βγενόπουλος, είναι πιθανόν να πρέπει να μειώσει τη συχνότητα ορισμένων πτήσεων ή ακόμα και να ακυρώσει μερικές από αυτές, από το οποίο μπορεί να ωφεληθεί η Aegean. Η νέα Ολυμπιακή θα χρειαστεί ένα με δύο χρόνια για να ανέλθει στο καλύτερο δυνατό ανταγωνιστικό επίπεδο, ενώ η Aegean είναι ήδη κυρίαρχη στην εγχώρια αγορά και με αρκετά καλή χρηματοοικονομική θέση.

Ωστόσο, η ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού, τα μεγέθη των ανταγωνιστών στις αερομεταφορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και οι σημερινές συγκυρίες τόσο της ελληνικής οικονομίας όσο και του κλάδου των αερομεταφορών δε συμβάλλουν στην πρόοδο των δύο εταιριών. Προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη, και η ανταγωνιστικότητά τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι δύο εταιρίες οδηγήθηκαν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων αποφασίζοντας τη συγχώνευσή τους σε μία εταιρία. Μέχρι όμως και τις 30.09.10 οι δύο εταιρίες θα συνεχίσουν ανεξάρτητα το πτητικό τους έργο. (πηγές:Το Βήμα-8.3.09 και 15.3.09, Το Κέρδος 29.3.09 - συνέντευξη του καθηγητή Aviation Management κ. Τριαντάφυλλου Φλουρή στο Daniel Webster College των Ηνωμένων Πολιτειών, Δελτίο Τύπου Aegean-συνέντευξη κ.Βασιλάκη 2005, Τα Νέα – 22.2.10).

3.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

3.3.1. Παρουσίαση του ανταγωνισμού στο εσωτερικό

Πριν αρχίσουμε την ανάλυση του ανταγωνισμού, θεωρείτε σκόπιμο να παραθέσουμε το πανόραμα του «ελληνικού ουρανού», όπως διαμορφώνεται σήμερα παραθέτοντας κάποια στοιχεία για τις πιο γνωστές από αυτές. Στην Ελλάδα εκτός από την Αεροπορία Αιγαίου, υπάρχουν και άλλες 16 εταιρίες και έξι ακόμα σε διαδικασία πιστοποίησης. Από αυτές, μόνο 4 εταιρίες ενεργοποιούνται στο χώρο των προγραμματισμένων δρομολογίων. Ενδιαφέρουσες είναι οι περιπτώσεις της Sky Express και της Πήγασος. Η πρώτη, με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης, έχει αναπτύξει δίκτυο δρομολογίων που εξυπηρετείται από δικινητήρια ελικοφόρα αεροπλάνα. Η δεύτερη είναι η μόνη εταιρία της Μεσογείου που κάνει τακτικά δρομολόγια με υδροπλάνα. Έχει έδρα πτήσεων την Κέρκυρα και ενώνει τη Μεγαλόνησο με τους Παξούς και άλλα μικρότερα νησιά. Οι περισσότερες πετούν νοικιασμένες πτήσεις charters στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Εντυπωσιακότερη η Hellenic Imperial Airways που χρησιμοποιεί 4 γιγαντιαία Boeing 747 Jumbo. Αξιοσημείωτη είναι η περίπτωση της Air Business International. Η εταιρία πραγματοποιεί VIP πτήσεις για επιχειρηματίες, χτίζοντας ένα στόλο πολυτελών αεροσκαφών και ελικοπτέρων. Η K2 προσφέρει μικρά jet για παρόμοια χρήση. Με μεταφορές εμπορευμάτων ασχολούνται σχεδόν αποκλειστικά πέντε μικρές εταιρίες. Χρησιμοποιούν μικρά ως μεσαία δικινητήρια ελικοφόρα αεροπλάνα και έργο τους είναι η έγκαιρη διακίνηση όλων των φακέλων και δεμάτων που

μεταφέρουν οι διάφορες εταιρίες courier. Στη χώρα μας λειτουργεί ακόμα και εταιρία που ειδικεύεται στη μεταφορά ασθενών. Το 2002–2003

οι ανταγωνιστές Axon, Galaxy, Hellenic Star and Manos αποχωρούν από την ελληνική αγορά και μόνο η Ολυμπιακή και η Aegean παραμένουν. Η Olympic Air αποτελεί συγκρίσιμο ανταγωνιστή της Αεροπορίας Αιγαίου και αυτό γιατί οι δύο εταιρίες μοιάζουν στα μεγέθη τους, στα δρομολόγια τους, σε θέματα λειτουργίας. (πηγή: www.press-time.com 9.5.09) Πιο συγκεκριμένα:

Από άποψη δρομολογίων και οι δύο δραστηριοποιούνται σε παρόμοια δρομολόγια. Το δίκτυο της Aegean σε δρομολόγια εσωτερικού αποτελείται από 17 προορισμούς με 23 δρομολόγια καλύπτοντας το 97% της αγοράς. Το δίκτυο τακτικών δρομολογίων εξωτερικού διεκπεραιώνεται με 30 δρομολόγια και 23 προορισμούς. Ταυτόχρονα η Aegean πετάει και σε 18 άλλους προορισμούς με πτήσεις κοινού κωδικού με τη Lufthansa, Tap Portugal, Brussels Airlines και BMI. Η Olympic Air επιχειρεί σε 33 προορισμούς εσωτερικού, συμπεριλαμβανομένου και των άγονων γραμμών και 17 προορισμούς εξωτερικού. Παράλληλα εκτελεί πτήσεις κοινού κωδικού με τη Delta Airlines προς Νέα Υόρκη και Ατλάντα, προς Τορόντο και Μόντρεαλ μέσω Air France-KLM και προς Αυστραλία, Γιοχάνεσμπουργκ και Άμπου Ντάμπι μέσω Etihad Airways. Με στόχο την πρόσβαση σε διεθνή αεροδρόμια η Aegean εντάχθηκε στη διεθνή συμμαχία της Star Alliance μέσω της οποίας θα αποκτήσει μέχρι το καλοκαίρι του 2010 «παρουσία» σε 919 αεροδρόμια. Την ίδια στιγμή η Olympic Air σχεδιάζει να ενταχθεί στη συμμαχία της Sky Team και ήδη έχει συμφωνήσει συνεργασία με τις αεροπορικές εταιρείες Delta Airlines, Air France/KLM, Etihad και Cyprus.

Επιβατική κίνηση και μερίδια αγοράς: Στο εσωτερικό δίκτυο η Aegean Airlines έχει προβάδισμα. Μετέφερε το 2008, 3,7 εκατομμύρια επιβάτες, επιτυγχάνοντας αύξηση 9% σε σχέση με το 2007. Αντίστοιχα, οι ΟΑ διακίνησαν 2,8 εκατ. επιβάτες, σημειώνοντας κάμψη 13,7%. Στο δίκτυο εξωτερικού η Aegean κατέγραψε πέρυσι αύξηση ύψους 24%, μεταφέροντας 2,3 εκατομμύρια επιβάτες. Αντίθετα, οι ΟΑ μετέφεραν 2,5 εκατ. επιβάτες σημειώνοντας μείωση 8,2%. Σύμφωνα με στοιχεία του 2007 οι 36 από τους 40 προορισμούς της παλιάς Ολυμπιακής εμφανίζονται ζημιογόνοι. Τα δρομολόγια Αθήνα- Νέα Υόρκη και Αθήνα- Μόντρεαλ- Τορόντο, παρ' ότι εμφανίζουν υψηλή πληρότητα, παρουσιάζουν ετήσια ζημιά άνω των 12 εκατ. ευρώ το καθένα. Ωστόσο κέρδη εμφάνισαν το 2007 τα δρομολόγια από Αθήνα προς Κωνσταντινούπολη, Τελ Αβίβ και Κάιρο. Από τις ζημιογόνες γραμμές τις λιγότερες ζημιές εμφανίζει η γραμμή Αθήνα- Τίρανα- Αθήνα, που το 2007 είχε 241 ευρώ ζημιά ανά δρομολόγιο. Στα κερδοφόρα δρομολόγια συμπεριλαμβάνονται αυτά των άγονων γραμμών τα οποία επιδοτούνται, όπως προβλέπει η νομοθεσία, τα δε μη επιδοτούμενα δρομολόγια εσωτερικού εμφανίζουν ζημιές και το έτος 2007 ήταν 7,1 εκατ. ευρώ, ενώ την ίδια στιγμή το κέρδος από τα 10 κερδοφόρα δρομολόγια εσωτερικού ήταν περίπου 5,9 εκατ. ευρώ. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι, σύμφωνα με τα στοιχεία, ζημιές εμφανίζουν δρομολόγια με εξαιρετικά υψηλή ζήτηση, όπως π.χ. Αθήνα- Θεσσαλονίκη και Αθήνα- Κέρκυρα. Ενδεικτικό είναι ότι το 2007 στη γραμμή Αθήνα- Θεσσαλονίκη- Αθήνα καταγράφηκε ζημιά 1.838.360 ευρώ. Για την Aegean το 2007 σήμαινε αύξηση επιβατικής κίνησης σε 5,2 εκατ. επιβάτες από 4,4 εκατ. το 2006, ο μέσος αριθμός επιβατών ανά πτήση έφτασε τους 96

επιβάτες, και τα έσοδα από τις τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις έφτασαν το 95% των εσόδων.

Οι ζημιόγνοι προορισμοί της ΟΑ

(τα ποσά σε ευρώ)

ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΔΡΟΜΟ-ΛΟΓΙΑ	ΖΗΜΙΑ	ΖΗΜΙΑ ΑΝΑ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΟ
Αθήνα - Θεσσαλονίκη	1.853	-1.838.360	-992
Αθήνα - Κέρκυρα	715	-1.745.339	-2.441
Αθήνα - Κως	1.054	-637.406	-605
Αθήνα - Ζάκυνθος	466	-622.711	-1.336
Αθήνα - Ρόδος	1.824	-500.418	-274
Θεσ/νίκη - Ηράκλειο	407	-456.924	-1.123
Θεσ/νίκη - Ρόδος	82	-308.748	-3.765
Αθήνα - Πρέβεζα	176	-233.012	-1.324
Αθήνα - Σάμος	1.296	-161.492	-125
Ρόδος - Ηράκλειο	515	-146.618	-285
Αθήνα - Αλεξ/πουλη	809	-126.962	-157
Αθήνα - Χανιά	1.509	-88.217	-58
Αθήνα - Καβάλα	693	-79.325	-114
Αθήνα - Κοζάνη	20	-52.274	-2.614
Αθήνα - Καστοριά	18	-52.194	-30.677
Θεσ/νίκη - Χανιά	322	-45.683	-142
Αθήνα - Σύρος	162	-36.709	-227
Αθήνα - Κεφαλλονιά	544	-12.104	-22
Σύνολο		-7.144.496	

Πηγή: Το Βήμα-15.03.09

Όσον αφορά στον στόλο η Aegean αριθμεί 33 αεροσκάφη και έναν από τους νεότερους στόλους στην Ευρώπη.(17 Airbus A-320 και 4 Airbus A-321, 4 Boeing 737, 6 Αντο RJ 100 και 2 ATR-72). Ο στόλος της Olympic Air αποτελείται σήμερα από 30 αεροσκάφη, εκ των οποίων τα 15 είναι Airbus (7 τύπου A320 & 8 τύπου A319), εννιά (9) Q400 Bombardier, πέντε (5) Dash 100 Bombardier και ένα (1) ATR-42. Ο στόλος θα πάρει τη τελική του μορφή το φθινόπωρο του 2010 και θα αποτελείται στο σύνολο από 32 αεροσκάφη, εκ των οποίων δεκαέξι (16) Airbus (A320/A319), δέκα (10) Q400 Bombardier, πέντε (5) Dash 100 και ένα (1) ATR-42.

Στο δυναμικό της Aegean απασχολούνται 2.500 άτομα και στην Olympic Air 3.350, καθώς η τελευταία έχει αποκλειστικά τις υπηρεσίες handling στην περιφέρεια.

Κερδοφορία: Η Aegean Airlines είναι κερδοφόρα τα τελευταία 7 χρόνια αντιπαραθέτοντας από την άλλη πλευρά τα χρέη της Ολυμπιακής που ξεπερνούν τα 2,4 δισ. Ευρώ και την καινούρια Olympic Air με τις προσφορές που έκανε για να πάρει μερίδια αγοράς να οδηγούν την εταιρεία σε έλλειμμα 20 εκατ. ευρώ το μήνα. Ο κύκλος εργασιών της Aegean το 2008 ήταν €611.693 αυξημένος κατά €128.956 σε σχέση με το 2007. Στις 31.12.08 η εταιρία εμφάνισε κέρδη € 29.465 , μειωμένα σε σχέση με το 2007. Η καθαρή θέση της εταιρίας ενισχύθηκε το 2008 σε €212.775 από €167.492. Τα πρόσφατα αποτελέσματα του εννιαμήνου 2009 παρουσιάζουν καθαρά κέρδη €37,7 εκατ. αυξημένα κατά 42% σε σχέση με το εννεάμηνο 2008. Όσον αφορά την Ολυμπιακή, ο τελευταίος ισολογισμός που δημοσιεύτηκε είναι αυτός του 2007, σύμφωνα με τον οποίο τα έσοδα αυξάνονται στα 757 εκατ. ευρώ έναντι 749 εκατ. ευρώ το 2006, οι ζημιές στα 133,7 έναντι 142 εκατ. ευρώ το 2006 παρουσιάζοντας μείωση περίπου 6%. Οι συσσωρευμένες ζημιές ωστόσο διαμορφώνονται στα 509 εκατ. ευρώ προσαυξημένες κατά 35%. Οι λειτουργικές δαπάνες αυξάνονται κατά περίπου 4,5% τη στιγμή που τα έσοδα παρουσιάζουν ρυθμό αύξησης μόλις 1%. (πηγή: www.capital.gr, Η Καθημερινή – 16.10.2008)

Η εικόνα των εταιριών στο κοινό: Η Ολυμπιακή έχει ένα δυνατό brand name και σίγουρα το όνομα Olympic έκανε «γκελ» στον κόσμο. Ο κόσμος ήθελε να δοκιμάσει τα νέα αεροπλάνα, το καινούριο service και η τήρηση στις

ώρες αφίξεων και αναχωρήσεων λειτούργησε θετικά στο κοινό. Η Aegean διαθέτει ένα πετυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο, δεκαετή παρουσία και χαρακτηριστικό on time performance με επιβάτες που την προτιμούν για την αξιοπιστία της και τις ποιοτικές τις υπηρεσίες.

Τιμολογιακή πολιτική. Λίγες μόλις ώρες πριν από τη συμφωνία της MIG με το Δημόσιο για την εξαγορά της Ολυμπιακής, τον Μάρτιο του 2009, η Aegean έσπευσε να ανακοινώσει ότι παγώνει την τιμολογιακή της πολιτική έως το 2010 (για την αγορά εσωτερικού). Και λίγους μήνες αργότερα οι δύο εταιρείες έριξαν στην αγορά εισιτήρια αξίας 20 ευρώ περίπου για το δίκτυο εσωτερικού και 40 ευρώ για το δίκτυο εξωτερικού.

Τεχνικές εγκαταστάσεις: Η έδρα της Olympic Engineering διαθέτει τις καλύτερα εξοπλισμένες τεχνικές εγκαταστάσεις στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Οι εγκαταστάσεις αυτές είναι προηγμένης τεχνολογίας και συνολικού εμβαδού 76.500 τ.μ. (ικανές να εξυπηρετήσουν ταυτόχρονα 3 αεροσκάφη ευρείας ατράκτου, όπως τα A340/B747/B777 και 6 αεροσκάφη στενής ατράκτου, όπως τα A320/B737). Για την Aegean η τεχνική βάση εγκαινιάστηκε τον Ιανουάριο του 2009, έκτασης 4.800 τ.μ. και χωρητικότητας δύο Airbus A-321, σύγχρονης τεχνολογίας και αυτή, πρότυπο σε θέματα ανακύκλωσης και περιβαλλοντικής διαχείρισης. Συγκεκριμένα, στο υπόστεγο λειτουργεί ένα ειδικό σύστημα συγκέντρωσης αποβλήτων σε ειδικά βυτία, ώστε να μη ρυπαίνεται ο υδροφόρος ορίζοντας.

Επικεντρώνοντας στα πιο βασικά στοιχεία που κάνει τις δύο εταιρείες να μοιάζουν και να ανταγωνίζονται είναι ότι έχουν περίπου ίδια μεγέθη σε ότι αφορά τον αριθμό των αεροσκαφών και των διακινούμενων επιβατών αλλά

και το δίκτυό τους. Και οι δύο επίσης είναι σημαντικοί περιφερειακοί αερομεταφορείς έχοντας στόλο αεροσκαφών νεαρής ηλικίας που αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τις αεροπορικές εταιρίες εξασφαλίζοντας σημαντική οικονομία. Μάλιστα για την αγορά των αεροσκαφών τους έχουν σε εξέλιξη επενδυτικά προγράμματα που στο σύνολό τους προσεγγίζουν τα 3 δις.δολάρια. Στόχος των δύο εταιριών αποτελούν τα περίπου 12 εκατομμύρια επιβατών το χρόνο, αλλά και η πίτα των 1,3 δις. ευρώ που αντιπροσωπεύει ετησίως η ελληνική αεροπορική αγορά. Οι δύο αερομεταφορείς ελέγχουν σήμερα συνολικά περίπου το 95% της εγχώριας αγοράς

Το προφίλ των δύο αερομεταφορέων

	ΑEGEAN AIRLINES	OLYMPIC AIR
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	17	33
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	30	17
ΠΤΗΣΕΙΣ ΚΟΙΝΟΥ ΚΩΔΙΚΟΥ ΜΕ ΑΛΛΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ	Προς 18 προορισμούς σε συνεργασία με τη Lufthansa, Tap Portugal, Brussels Airlines, BMI	Προς Νέα Υόρκη και Ατλάντα, (Delta Airlines) προς Τορόντο και Μόντρεαλ (Air France-KLM) και προς Αυστραλία,Γιοχάνεσμπουργκ και Άμπου Ντάμπι (Etihad Airways)
ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ	Υποψήφιο μέλος της Star Alliance	Συζητάει με τη Skyteam

ΣΤΟΛΟΣ	33 αεροσκάφη	30 αεροσκάφη
ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	2.500	3.350
ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ 2008	5,9 εκατ. επιβάτες	5,2 εκατ. επιβάτες
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ 2008	€611.693	€720.000
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ 2008	€ 29.465	Ζημιές €133,7*

*αφορά ζημιές 2007

Εν ολίγοις πρόκειται για δυο εταιρείες ίσων μεγεθών, με το ίδιο σχεδόν δίκτυο, για τις οποίες στελέχη του αεροπορικού κλάδου σχολιάζουν ότι δεν πρόκειται να επιβιώσουν σε μια μικρή αγορά. Η Aegean Airlines, αν και από το 2003 εμφανίζει κέρδη παραμένει άγνωστο αν θα μπορέσει να καλύψει απολύτως τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την αγορά και μίσθωση 27 Airbus, τα οποία κόστισαν 1,6 δισ. δολ. Ήδη, η εταιρεία μετέθεσε τη προμήθεια 5 αεροσκαφών για το 2013-14, προκειμένου να επιτύχει καλύτερους όρους μίσθωσης, με δεδομένο ότι αρκετές αεροπορικές εταιρείες πτωχεύουν, παραδίδοντας σε μεσιτικές εταιρείες και τράπεζες τα αεροσκάφη τους. Αντιστοίχως, η MIG προβαίνει σε ένα εξίσου μεγάλο επενδυτικό πλάνο για την Olympic Air ύψους 1,1 δισ. δολ., ευελπιστώντας ότι θα επιτύχει λειτουργική κερδοφορία το 2011, όμως με την οικονομική κρίση δύσκολα θα επιτευχθεί κάτι τέτοιο. Επίσης, από την αξία της αεροπορικής αγοράς Ελλάδος, το 10% αφορά την αγορά εσωτερικού και το 90% την αγορά διεθνών πτήσεων, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά σε επιβάτες είναι 18% και 82% αντίστοιχα. Οι 2 μεγαλύτερες ελληνικές αεροπορικές εταιρείες έχουν αθροιστικά το 33% της συνολικής ελληνικής αεροπορικής αγοράς εσωτερικού και

εξωτερικού σε επιβάτες και 25% του αντίστοιχου τζίρου. Η Aegean και η Olympic έχουν μερίδιο χωρητικότητας 12% και 10% αντίστοιχα της αγοράς τακτικών πτήσεων εξωτερικού της Ελλάδας, δηλαδή το 1/3 του μέσου μεριδίου της 1ης εταιρείας των κρατών της Ε.Ε. που ανέρχεται σε 32%. Αθροιστικά και οι 2 μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες έχουν λιγότερο από το μισό του τζίρου της πρώτης αεροπορικής εταιρείας της Φινλανδίας, Πορτογαλίας, ή Αυστρίας, χώρες μικρότερες της Ελλάδας. Αθροιστικά και οι 2 μεγαλύτερες ελληνικές εταιρίες έχουν μικρότερο στόλο από την πρώτη εταιρεία της Φινλανδίας, Πορτογαλίας, Αυστρίας. Εταιρίες όπως οι EasyJet, Air Berlin, Germanwings όπως και οι Όμιλοι Lufthansa Air France, Alitalia συνολικά έχουν μεγαλύτερη ή αντίστοιχη δραστηριότητα στην Ελλάδα σε δρομολόγια εξωτερικού από ότι η κάθε μία από τις εταιρίες Aegean και Olympic. Τα γεγονότα αυτά έφεραν τις δύο εταιρίες σε συζητήσεις για πορεία συγχώνευσης, με στόχο τη δημιουργία ενός νέου μοντέλου συνεργασίας ή συμμαχίας ως απάντηση στον ανταγωνισμό. Επίσημως και οι δύο εταιρίες ανακοίνωσαν ότι «έχουν λάβει χώρα μεταξύ των βασικών μετόχων των εταιριών Aegean Airlines και Olympic Air συζητήσεις για πιθανή μελλοντική συνεργασία, χωρίς ωστόσο να υπάρχει ακόμη κάτι συγκεκριμένο που να μπορεί να ανακοινωθεί».

(πηγές: Το Βήμα-15.03.09, Capital.gr-11.02.10 και 12.02.10, isotimia.gr-11.02.10, naftemporiki-13.02.10, Το Βήμα-12.02.10 και 14.02.10, Κέρδος-11.02.10, Η Καθημερινή 20.02.10, Τα Νέα-11.02.10, Ελευθεροτυπία-11.02.10)

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES

4.1 ΘΕΩΡΙΑ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ – ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES

¹Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διατείνεται ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους επιτυγχάνουν τη δημιουργία ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες είναι ικανές να τις προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία και επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

4.1.1 Πόροι

4.1.1.α: Φήμη

Έπειτα από μια αεροπορική διαδρομή από το 1992 και εντεύθεν, όπου ναυάγησαν σχεδόν όλα τα εγχειρήματα των ιδιωτών που συνέστησαν αεροπορικές εταιρείες η Aegean κατάφερε να επιβιώσει μέσω της απόλυτης προσήλωσης στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση του πελάτη που έγινε σήμα από την πρώτη μέρα λειτουργίας της εταιρείας, και μέσω της εντυπωσιακής ακρίβειας στις ώρες αναχωρήσεων. Το κοινό ενθαρρύνθηκε από την αξιοπιστία της και κορεσμένο πια από τις ασυνέπειες της κρατικής Ολυμπιακής την προτίμησε δίνοντας στην εταιρία φήμη και αξιοπιστία.

4.1.1.β:Ανθρώπινοι πόροι υψηλής εξειδίκευσης και επαγγελματικής κατάρτισης

Η δημιουργία μιας ομάδας περίπου 30 στελεχών, οι οποίοι μοιράστηκαν το όραμα της διοίκησης, το στήριξαν και το πέρασαν και στους υπόλοιπους ανθρώπους, δημιούργησαν μία εταιρική κουλτούρα γύρω από αυτό υποστηρίζοντας μια μετοχική ομάδα που είχε μεν οικονομικές δυνατότητες αλλά το σημαντικότερο συνοχή η οποία και στήριξε την εταιρεία σε όλες της τις φάσεις. Η εταιρία από την ίδρυσή της είχε ανθρώπινους πόρους υψηλής ειδίκευσης και επαγγελματικής κατάρτισης. Η μεγάλη επένδυση των 1,6 δισ. δολαρίων για την ανανέωση του στόλου και η επιλογή του τύπου των αεροσκαφών περιγράφει και τη φυσιογνωμία της Aegean ως μεσογειακού Ευρωπαίου παίκτη που δείχνει να εμπεδώνεται. Στις αερομεταφορές εκείνο που έχει σημασία είναι να αποκτάς εξειδίκευση σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς. Η Aegean για να το πετύχει αυτό εστίασε σε συγκεκριμένη κατεύθυνση, επιλέγοντας συγκεκριμένους τύπους αεροσκαφών, συγκεκριμένη εμπορική πολιτική και μια πιο περιορισμένη γεωγραφική περιοχή ώστε να αποκτήσει ειδικό βάρος. Για να εδραιωθεί οφείλει να συνεχίσει να εστιάζει σε αυτόν τον χώρο που λέγεται μικρές και μεσαίες αποστάσεις για ακόμη σημαντικό διάστημα, για να καλύψει περισσότερους προορισμούς και να ωριμάσει στη συνείδηση του κοινού σαν εταιρεία διεθνών προορισμών.

4.1.1.γ:Τεχνογνωσία

Ένας ακόμα πόρος της εταιρίας αποτελεί και η τεχνογνωσία που αποκτήθηκε μέσω από τα διάφορα στάδια της ανάπτυξής της. Το πρώτο ήταν να μπορέσει να σταθεί ανταγωνιστικά στην αγορά του εσωτερικού, κάτι που έχει καταφέρει εδώ και αρκετά χρόνια κατέχοντας πλέον την πρώτη θέση. Το δεύτερο στάδιο ανάπτυξής της, το οποίο το περνάει τώρα είναι να καθιερωθεί στην αγορά μεσαίων αποστάσεων, που αυτό σημαίνει πτήσεις μέχρι 4 ώρες από την Ελλάδα προς όλες τις κατευθύνσεις, κυρίως βέβαια ευρωπαϊκούς προορισμούς. Στη φάση αυτή πιστεύουμε τα καινούργια αεροπλάνα συμβάλουν ώστε αποκτηθούν περισσότερα πλεονεκτήματα είτε προϊόντικά προς τους επιβάτες είτε σαν κόστος για την εταιρεία. Η φάση αυτή χρειάζεται μία τριετία - τετραετία ακόμη για να ολοκληρωθεί. Το τρίτο στάδιο θα μπορούσε να είναι ανάλογο με αυτό των ελληνικών εταιρειών λίγο πολύ σε όλους τους κλάδους που αφού καταφέρουν να ωριμάσουν στην εσωτερική τους αγορά, η περαιτέρω κίνησή τους, η λογική και η δυναμική είναι στην περιοχή των Βαλκανίων. Άλλωστε αυτή είναι η περιοχή στην οποία μπορεί να εξασφαλισθεί ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, είτε σε τεχνογνωσία είτε σε οικονομική ισχύ για να μπορέσει μία επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί. Υπενθυμίζεται ότι η εταιρεία το 2001, το 2004/5, 2005/6, 2006/7, 2008/9 βραβεύτηκε από τον ERA, το Σύνδεσμο Ευρωπαϊκών Περιφερειακών Αεροπορικών Εταιρειών, ως η καλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη λαμβάνοντας χάλκινα, ασημένια και χρυσά μετάλλια. Το 2009 βραβεύτηκε από την Skytrax ως η καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρία στην Ευρώπη. (πηγή: www.aegeanair.com. Από συνέντευξη του κου. Ε.Βασιλάκη)

4.1.1.δ:Οικονομικοί πόροι

Όσον αφορά τους οικονομικούς πόρους η εταιρία δεν επωφελήθηκε από κρατικές επιδοτήσεις, παρά στηρίχτηκε στα δικά της οικονομικά αποτελέσματα μετατρέποντας τις ζημίες που εμφάνιζε αρχικά σε κέρδη. Τα ταμειακά της διαθέσιμα αυξάνονταν από χρόνο σε χρόνο, το 2006 ήταν €24.343 ενώ στο τέλος του 2008 €182.805. Τα ταμιακά διαθέσιμα του εννιαμήνου 2009 ανήλθαν σε €226.185,160. Ο κύκλος εργασιών της εταιρίας βαίνει αυξανόμενος ενώ και τα κέρδη της, από το 2003 που παρουσίασε για πρώτη φορά ακολουθούν ανοδική πορεία.

	2005	2006	2007	2008	ΕΝΝΕΑΜΗΝΟ 2009
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	340.618,70	401.063,00	482.737,00	611.693	481.342,77
ΚΕΡΔΗ/ΖΗΜΙΕΣ μετά από φόρους	12.005,60	25.409	35.782,30	29.465,00	37.681,00

Το 2006 ήταν μια πολύ σημαντική χρονιά για την εταιρία, καθώς η αναπτυξιακή της πορεία συνεχίστηκε παρουσιάζοντας βελτίωση σχεδόν σε όλους τους οικονομικούς και εμπορικούς δείκτες. Μέσα στο 2006 η εταιρία μετέφερε συνολικά 4,45 εκ. επιβάτες πετυχαίνοντας έτσι αύξηση 11 % σε σύγκριση με το 2005. Τα συνολικά έσοδα έφτασαν τα € 401 εκ. έναντι € 340 εκ. το 2005 (αύξηση 17,5%). Τα κέρδη προ φόρων του 2006 έφτασαν τα € 34,43 εκ., έναντι € 19,78 εκ. το 2005 (αύξηση 74%). Αντίστοιχα τα κέρδη μετά από φόρους αυξήθηκαν κατά 53% (€ 25,40 εκ. το 2006 έναντι € 12,00 εκ. το 2005). Την περίοδο από 1η Ιανουαρίου 2009 μέχρι και την 30η Σεπτεμβρίου 2009 η Aegean παρουσίασε αύξηση στον κύκλο εργασιών και βελτίωση της κερδοφορίας. Συγκεκριμένα, οι πωλήσεις ανήλθαν σε €481,3εκ., σημειώνοντας αύξηση 3%. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων και εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών (EBITDAR) αυξήθηκαν 9%

στα €91εκ. Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε €47,9εκ. Από €35,6εκ. το προηγούμενο έτος (αύξηση 34%) ενώ τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε €37,7εκ. από €26,5εκ. το εννεάμηνο του 2008 (αύξηση 42%).

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που συντέλεσαν στη βελτίωση της κερδοφορίας ήταν κυρίως η πτώση των τιμών του πετρελαίου καθώς και οι ωφέλειες στο λειτουργικό κόστος από την ανανέωση του στόλου της εταιρίας. Η Aegean μετέφερε 5,1 εκ. επιβάτες το εννεάμηνο του 2009, καταγράφοντας ετήσια αύξηση 10%, εκτελώντας 11% περισσότερες πτήσεις. Η Εταιρία επίσης μετράει την αποδοτικότητα της κάνοντας μεταξύ άλλων χρήση των παρακάτω δεικτών απόδοσης που χρησιμοποιούνται διεθνώς στον χώρο των αερομεταφορών:

α) RASK (Revenue per Available Seat Kilometer): Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έσοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.

β) CASK (Cost per Available Seat Kilometer): Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά λειτουργικά έξοδα (εξαιρουμένων των εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών) με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.

γ) Passenger yield: Ο δείκτης διαιρεί το σύνολο των εσόδων από την μεταφορά επιβατών με το σύνολο των επιβατών πολλαπλασιαζόμενο επί τον συνολικό αριθμό των διανυόμενων χιλιομέτρων.

Οι δείκτες RASK και passenger yield ενισχύθηκαν το 2008 σε σχέση με το 2007 κατά 4% και 5%, αντίστοιχα, απόρροια της αποδοτικής διαχείρισης των εσόδων, της ικανοποιητικής εκμετάλλευσης της χωρητικότητας που προστέθηκε και την επιβολή επίνευσης καυσίμων. Η δραματική αύξηση των

τιμών του πετρελαίου ήταν ο κυριότερος παράγοντας που οδήγησε τον δείκτη CASK 5% υψηλότερα σε σχέση με το 2007. Εξαιρουμένων των εξόδων αγοράς καυσίμων, ο δείκτης CASK μειώθηκε 2%.

σε € λεπτά	2005	2006	2007	2008
RASK	9,2	10,0	9,4	9,8
CASK	7,8	8,3	7,8	8,2
PASSENGER YIELD	13,0	13,8	13,4	14,0

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 2008 ΚΑΙ 2007

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 2008

$$\text{CURRENT RATIO} \frac{\text{CURRENT ASSETS}}{\text{CURRENT LIABILITIES}} = \frac{\text{ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ} + \text{ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ}}{\text{ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{86437}{174081} = \mathbf{0,50}$$

$$\text{ACID TEST RATIO} \frac{\text{CURRENT ASSETS-INVENTORIES}}{\text{CURRENT LIABILITIES}} = \frac{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ-ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ}}{\text{ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{63309}{174081} = \mathbf{0,36}$$

ΔΕΙΚΤΕΣ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑΣ 2007

$$\text{CURRENT RATIO} \frac{\text{CURRENT ASSETS}}{\text{CURRENT LIABILITIES}} = \frac{\text{ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ} + \text{ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ}}{\text{ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{70528}{137228} = \mathbf{0,51}$$

$$\text{ACID TEST RATIO} \frac{\text{CURRENT ASSETS-INVENTORIES}}{\text{CURRENT LIABILITIES}} = \frac{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ-ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ}}{\text{ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ}} = \frac{55590}{137228} = \mathbf{0,41}$$

Η εταιρία μπορεί να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της κατά 0,5 φορές, ελαφρώς λιγότερο από ότι το 2007. Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε ότι τα τραπεζικά ιδρύματα, με τα οποία η εταιρία συνάπτει

συμβάσεις χρηματοδοτικής μίσθωσης προτιμούν υψηλό δείκτη ρευστότητας. Αυτό εξηγείται γιατί σε περίπτωση που η εταιρία συναντήσει οικονομικές δυσκολίες θα αρχίσει να δανείζεται από τις τράπεζες, αυξάνοντας έτσι τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της και μειώνοντας το δείκτη ρευστότητας, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να ανταποκριθεί γρήγορα στις υποχρεώσεις της απέναντί τους. Αντίστοιχα, η ικανότητά της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, χωρίς να χρησιμοποιεί τα λιγότερα ρευστοποιήσιμα αποθέματά της και να στηρίζεται σε αυτά έχει καλύτερη εξέλιξη το 2008 σε σχέση με το 2007.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ			
TOTAL ASSETS TURN OVER RATIO 2008	$\frac{\text{SALES}}{\text{TOTAL ASSETS}}$	= $\frac{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ}}{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ}}$	= $\frac{611693}{439050} = 1,39$
TOTAL ASSETS TURN OVER RATIO 2007	$\frac{\text{SALES}}{\text{TOTAL ASSETS}}$	= $\frac{\text{ΠΩΛΗΣΕΙΣ}}{\text{ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ}}$	= $\frac{482737}{353181} = 1,37$

Ο δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας των πωλήσεων παρουσιάζεται ελάχιστα βελτιωμένος το 2008 υποδηλώνοντας ότι παράγει επαρκείς πωλήσεις μέσα από τη χρησιμοποίηση των συνόλων του ενεργητικού

(μετρητά, βραχυπρόθεσμες επενδύσεις, εξοπλισμός, λογαριασμοί εισπρακτέοι, αποθέματα κ.α).

(πηγές:www.capital.gr - εικόνα εταιρίας, www.aegeanair.gr – ετήσιες οικονομικές καταστάσεις 2008)

4.1.2 Ικανότητες

4.1.2.α: Επιχειρηματικό πνεύμα και καινοτομία των ιδρυτών της

Ο μετοχικός κορμός της Aegean αποτελείται από τους 6 μεγαλύτερους και υγιείς χρηματοοικονομικά ομίλους στην Ελλάδα, τον Όμιλο Βασιλάκη, το Όμιλο Λασκαρίδη, την οικογένεια Βασιλή Κωνσταντακόπουλου, την οικογένεια Ιωάννου, την οικογένεια Δαυίδ και την Τράπεζα Πειραιώς. Οι 6 αυτοί όμιλοι δραστηριοποιούνται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που καλύπτει την ναυτιλία, τον τουρισμό, τα τρόφιμα, τις κατασκευές, την αξιοποίηση ακινήτων, απασχολώντας πάνω από 100.000 ανθρώπους σε παγκόσμιο επίπεδο. Η μετοχική σύνθεση της Aegean είναι ένα στοιχείο που στηρίζει την εταιρία και εγγυάται όχι μόνο την αναπτυξιακή της προοπτική αλλά και την δυνατότητά της να αντεπεξέλθει σε δύσκολες συνθήκες. Ο κ.Θόδωρος Βασιλάκης είναι ιδρυτής, πρόεδρος και ένας εκ των κύριων μετόχων της Aegean Airlines. Ο κ. Σιμιγδαλάς είναι από τους ιδρυτές της Aegean Aviation και της Aegean Airlines και την περίοδο 1988 έως το 2009 κατείχε ανώτερες διοικητικές θέσεις μεταξύ των οποίων του Γενικού Διευθυντή καθώς και του εκτελεστικού μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου. Από το 2004 είναι ο εκλεγμένος πρόεδρος της Ένωσης Αεροπορικών Εταιρειών Ευρωπαϊκών Περιφερειών. Ο κ. Σιμιγδαλάς σπούδασε στο Πανεπιστήμιο Cranfield από το οποίο έχει Master με ειδίκευση στην Διοίκηση Αεροπορικών Μεταφορών. Είναι μέλος της Royal Aeronautical Society, του Chartered

Στρατηγική ανάλυση της Aegean Airlines

Institute of Transport στη Μεγάλη Βρετανία, του Συλλόγου Ελλήνων Συγκοινωνιολόγων, πρώην αντιπρόεδρος του Flight Safety Foundation (Τμήμα ΝΑ Ευρώπης), εξουσιοδοτημένος διερευνητής αεροπορικών ατυχημάτων και χειριστής αεροσκαφών από το 1978. Ουσιαστικά ο Αντώνης Συμιγδαλάς ήταν, μαζί με τον πατέρα του, ένας από τους ιδρυτές της Aegean Airlines, καθώς η οικογένεια Βασιλάκη έβαλε τα χρήματα και εκείνοι την τεχνογνωσία. Ο κ. Σταύρος Δαλιάκας έχει διατελέσει στέλεχος της Ολυμπιακής Αεροπορίας από την οποία αποχώρησε το 1998 ως Γενικός Διευθυντής πωλήσεων και υπήρξε από τα πρώτα και βασικά στελέχη της Aegean Airlines της οποίας ήταν ο Εμπορικός Διευθυντής μέχρι πρόσφατα. Είναι απόφοιτος της ΑΣΟΕΕ με μεγάλη εμπειρία στον αεροπορικό τομέα και γνώστης των ελληνικών τουριστικών θεμάτων. ΧΑ.. Πλέον και οι δύο ανήκουν στην Olympic Air, με θέσεις αντίστοιχες με αυτές που είχαν στην Aegean. Ο κ.Ευτύχιος Βασιλάκης είναι αντιπρόεδρος του ΔΣ της εταιρίας, έχει σπουδάσει οικονομικά στο Yale University και έχει MBA από το Columbia Business School of New York. Από το 1991 έως το 1996 εργάστηκε ως Διευθυντής Χρηματοδοτικών Μισθώσεων στην Autohellas S.A. – HERTZ, στην οποία πλέον είναι αντιπρόεδρος. Από το 1992 ως το 1999 είναι Γενικός Διευθυντής της Vitacar S.A. - OPEL. Είναι μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου των εταιριών Technocar S.A. - SEAT, Multifin S.A. και της Τράπεζας Πειραιώς και από το 1993 Αντιπρόεδρος της Πειραιώς Leasing. Από το 1994 είναι μέλος του Γενικού Συμβουλίου του Συνδέσμου Ελλήνων Βιομηχάνων. Η συνοχή, η εμπειρία και το κοινό πνεύμα τους συντέλεσαν στη δημιουργία και στην ανάπτυξη της Aegean.

(Πηγές: www.capitalink.gr ,ισοτιμία- 28.02.2009)

4.1.2.β: Ικανότητες και εξειδίκευση του προσωπικού

Η Aegean στα 10 χρόνια λειτουργίας της έχει δημιουργήσει 2.500 θέσεις παρέχοντας στο προσωπικό της συνεχή κατάρτιση. Το προσωπικό της εταιρίας επιλέγεται και εκπαιδεύεται σύμφωνα με τις ανάγκες της. Για λόγους ασφάλειας και συνεχούς επαγγελματικής πιστοποίησης το ιπτάμενο προσωπικό πιλοτηρίου περνάει από έλεγχο και tests κάθε 6 μήνες και της καμπίνας κάθε 12 μήνες.

4.1.2.γ: Κουλτούρα φιλική προς τον άνθρωπο

Η ανάπτυξη των ανθρώπων της, η εταιρική κουλτούρα συνεργασίας καθώς και η αφοσίωση στις ανάγκες του επιβάτη είναι στο κέντρο της φιλοσοφίας της εταιρίας. Η προσήλωση στην ποιότητα και στην εξυπηρέτηση του πελάτη την έχουν καταστήσει σύμφωνα με έρευνα του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών ως την δημοφιλέστερη (favorite) αεροπορική εταιρία στους Έλληνες ταξιδιώτες με ποσοστό προτίμησης 47% μεταξύ 67 αεροπορικών εταιρειών ελληνικών και ξένων. Στο πλαίσιο αυτό η Aegean κατά καιρούς συμμετέχει ή οργανώνει εκστρατείες κοινωνικού χαρακτήρα. Το φθινόπωρο του 2009 συστρατεύτηκε στο πλευρό γνωστής εταιρίας καλλυντικών σπλίζοντας το κοινό με πληροφορίες για τον καρκίνο του μαστού. Ένα άλλο πρόγραμμα που βρίσκεται σε εξέλιξη είναι η ενίσχυση με χρηματικά ποσά των παιδικών χωριών SOS, στα οποία συμβάλλουν και οι επιβάτες με 2 ευρώ στα εισιτήριά τους. Επίσης αποφάσισε να μεταφέρει περισσότερους από 10.000 μαθητές για να επισκεφθούν το νέο Μουσείο της Ακρόπολης, προσθέτοντας σε δύο αεροσκάφη της την εικόνα της καρδιάς, προβάλλοντας ταυτόχρονα τον ελληνισμό στο εξωτερικό.

4.1.2.δ: Επίπεδη ιεραρχική δομή κατά λειτουργίες.



Εφαρμόζοντας την επίπεδη ιεραρχική λειτουργική δομή διοίκησης αποκτάται το πλεονέκτημα μιας ομοιόμορφης κατανομής της λειτουργικότητας και του φόρτου ανάμεσα στους συμμετέχοντες κόμβους πράγμα το οποίο εγγυάται ότι δεν υπάρχει μοναδικό σημείο αποτυχίας(single point of failure), ανάμεσα στους συντονιστές των αποφάσεων που αφορούν την εταιρία.

4.1.2.ε: Ικανότητα στο μάρκετινγκ

Η εταιρία συνεχίζει να επενδύει πόρους στην βελτίωση των υπηρεσιών της κατά τη διάρκεια της πτήσης, όπως το ελληνικό κρασί στη business class και ταυτόχρονα προσπαθεί να βελτιώσει και την εξυπηρέτηση εδάφους εγκαινιάζοντας μεταξύ άλλων διάφορες υπηρεσίες όπως αυτή του ηλεκτρονικού check-in και του RSS feeds. Επιπλέον επενδύει στην επέκτασή της στο διαδίκτυο ,μέσω προβολής της σε ιστοσελίδες τουρισμού, ταξιδιωτικών γραφείων, αεροπορικών εταιριών, τραπεζών κλπ. Περαιτέρω, κομμάτι της στρατηγικής της αποτελεί η επέκταση του δικτύου της σε προορισμούς εμπορικούς και δημοφιλής. Επίσης οι διαφημιστικές καμπάνιες αποτελούν εξίσου σημαντικό μέσο επέκτασης των υπηρεσιών της.

4.1.2.στ: Ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπων

Τα διοικούντα μέλη επιλέγονται με βάση την εμπειρία τους και τις ικανότητες τους να πλαισιώσουν τους τομείς της εταιρίας σχετικά με την πτητική εκμετάλλευση.

Οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρίας αθροιστικά αποτελούν τους παράγοντες μέσω των οποίων πηγάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Aegean σε σχέση έναντι των άλλων εταιριών. Η βέλτιστη εξυπηρέτηση του επιβάτη μέσω marketing, η ακρίβεια στην ώρα αναχωρήσεων και αφίξεων που επιτυγχάνεται από την προσπάθεια των ανθρώπων που δουλεύουν στην εταιρία και η κουλτούρα που έχει αναπτύξει προσδίδοντας της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, είναι εν ολίγοις τα σημεία όπου υπερτερεί η εταιρία και την καθιστούν προτιμητέα στο κοινό.

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ : SWOT ANALΥΣΗ

5.1 ΜΟΝΤΕΛΟ SWOT ANALYSIS

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις:

- Ø Strengths, (δυνατά σημεία)
- Ø Weaknesses, (αδύνατα σημεία)
- Ø Opportunities, (ευκαιρίες)
- Ø Threats, (απειλές)

και αποτελεί όπως είδαμε στο πρώτο κεφάλαιο, εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης προκειμένου η επιχείρηση να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Κατά την ανάλυση SWOT θα μελετηθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της Aegean καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που υπάρχουν. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία πηγάζουν από το μικρο περιβάλλον της εταιρίας και τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει, όπως οι . ικανότητες των στελεχών και του προσωπικού, οι ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, η τεχνογνωσία και η χρηματοοικονομική υγεία. Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και πηγάζουν από την ανάλυση Pest, την οποία αξιολογώντας την επιχειρείται να απαντηθούν με όσο το δυνατόν πιο ποσοτικοποιημένο τρόπο ερωτήματα που προέρχονται από τον περίγυρο της επιχείρησης. Ο σκοπός της ανάλυσης είναι να κατανείμει τις δραστηριότητες της Aegean σύμφωνα με τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της αεροπορικής

αγοράς, όπου εκείνη δραστηριοποιείται ώσπου να καταλήξουμε στον εντοπισμό της στρατηγικής ικανότητας και της διαφοροποίησης των υπηρεσιών της. Η προκαταρκτική εξέταση μέσω του πίνακα της ανάλυσης Swot μας παρέχει τα απαραίτητα εφόδια για την εξαγωγή βασικών συμπερασμάτων σχετικά με τις προτεινόμενες στρατηγικές που αφορούν την εταιρία.

Ακολουθεί ο πίνακας Swot :

Στο σημείο αυτό θα δούμε πως οι ευκαιρίες και οι απειλές επηρεάζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρίας και πως οι δυνάμεις και οι αδυναμίες αλληλεπιδρούν με τις ευκαιρίες και τις απειλές. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων θα οδηγήσει στην αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής.

§ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ & ΑΠΕΙΛΕΣ

Ευκαιρίες

- Η αύξηση μεριδίου αγοράς από την προτίμηση των καταναλωτών στο αεροπλάνο σαν μεταφορικό μέσο συγκεντρώνει 7 θετικά σημεία και κανένα αρνητικό, δείχνοντας ότι αποτελεί ευκαιρία για την επιχείρηση να βελτιώσει είτε τις δυνάμεις της είτε να ξεπεράσει τις αδυναμίες της. Όσο αυξάνεται το μερίδιο αγοράς, επεκτείνεται και το πελατολόγιο και συνεπώς και τα έσοδά της. Επομένως η ευκαιρία δίνει 1 θετικό πρόσημο στη δύναμη της οικονομικής της κατάστασης (+1) Η ισχυρή εικόνα και φήμη της εταιρίας μπορεί να αναδειχθεί ακόμα περισσότερο όσο αυξάνεται το μερίδιο αγοράς, καθώς προβάλλεται σε τόπους εντός και εκτός συνόρων. Η ευκαιρία δίνει ακόμα +1 πρόσημο στην εικόνα της. Επιπλέον όσο αυξάνεται η προτίμηση των καταναλωτών στο αεροπλάνο και ως εκ τούτου και το μερίδιο αγοράς, δίνεται κίνητρο στην εταιρία να επεκτείνει το δίκτυό της και να ξεπεράσει την αδυναμία του περιορισμένου δικτύου της (+2).

- Η εξυπηρέτηση επιπλέον ομάδων πελατών όπως οι μετανάστες συγκεντρώνει εξίσου 7 θετικά σημεία και κανένα αρνητικό. Μέσω αυτής της ευκαιρίας η εταιρία μεγεθύνει τη χρηματοοικονομική της θέση απευθυνόμενη

σε εκτεταμένο πελατολόγιο και συνεπώς πωλήσεις.(+1). Η ευκαιρία που γεννιέται από την εξυπηρέτηση των μεταναστών, διαδίδοντας το όνομα της εταιρίας σε διαφορετικές πατρίδες ενισχύει τη δύναμη της φήμης (+1) . Επίσης Η εξυπηρέτηση επιπλέον ομάδας πελατών, όπως αυτή των μεταναστών, είναι ικανοί να βοηθήσουν την εταιρία να εδραιωθεί στις χώρες από τις οποίες προέρχονται και να επεκτείνει το δίκτυό της, προσπερνώντας την αδυναμία κάλυψης μόνο ελληνικών και ευρωπαϊκών χωρών (+2).

- Εκμετάλλευση σύγχρονων αεροσκαφών. Η ευκαιρία των σύγχρονων αεροσκαφών ενισχύει τη δύναμη της εικόνας της. Η πληροφορία που έχει το κοινό ξέροντας ότι πρόκειται να ταξιδέψει με σύγχρονα αεροσκάφη, προκαλεί αντιδράσεις θετικού σχολιασμού (+1). Τα σύγχρονα αεροσκάφη επιδρούν επίσης θετικά και στο ποιοτικού customer service, καθώς η ευκαιρία αυτή συντελεί στην απόδοση ποιότητας.(+1 βαθμός). Μέσω των νέων αεροσκαφών μπορεί να αντιμετωπιστεί η αδυναμία του μικρού δικτύου, προσθέτοντας ακόμα ένα θετικό στοιχείο, εξάλλου είναι ένας από τους λόγους για τον οποίο αγοράστηκαν. (+1).

- Ή συμμαχία με τη Star Alliance δίνει στην εταιρία την ευκαιρία να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική της θέση. Με τα κανάλια που της προσφέρει η συμμαχία σε διεθνείς προορισμούς και διεθνή πελατολόγια, μεγεθύνει και τις πωλήσεις της (+1). Με τη συμμαχία που σύναψε με τη Star Alliance, της δίνεται η ευκαιρία να κάνει γνωστή την παρουσία και το όνομά της σε χώρες εκτός Ευρώπης, ισχυροποιώντας την εικόνα της (+2). Επιπλέον μπορεί να τη βοηθήσει να εξουδετερώσει τις αδυναμίες της, που προκύπτουν από το μικρό αριθμό προμηθευτών,(+2 βαθμοί) και από την εσωτερική αναστάτωση που

προήλθε από τη μετεγγραφή των στελεχών της. Η ένταξή της στη Star Alliance θα μπορούσε να την κάνει να ξεπεράσει αυτό το πρόβλημα, ανοίγοντάς της πόρτες αναζήτησης προσωπικού και σε άλλες αεροπορικές εταιρίες πέρα των συνόρων (+2), καθώς επίσης και να ξεφύγει από το περιορισμένο δίκτυο των πτήσεων της. Δίνοντάς της πρόσβαση σε 919 διεθνή αεροδρόμια με πτήσεις κοινού κωδικού ή με συνεργαζόμενες εταιρίες, συντελεί στο να ξεπεραστεί αυτή η αδυναμία(+2). Συγκεντρώνει 12 θετικά σημεία και κανένα αρνητικό, αποτελώντας μία από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον της Aegean.

- Η συγχώνευση με τη μέχρι τώρα ανταγωνίστρια Olympic Air αποτελεί ευκαιρία εδραίωσης του ονόματός της. Η απόφαση να κρατηθεί το όνομα και τα σήματα της Ολυμπιακής αποτελούν αδιαμφισβήτητα μια πολύ δυνατή ευκαιρία εξάπλωσης της φήμης της εταιρίας, καθώς η Ολυμπιακή μετράει 50 χρόνια ζωής και το όνομά της είναι ευρέως διαδεδομένο.(+1). Επίσης εντείνεται η δύναμη του customer service (+1). Με την προοπτική να δημιουργήσουν μια μεγάλη εταιρία, αντάξια αυτών των διεθνών εταιριών, συνίσταται να βελτιώσουν και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Ταυτόχρονα αλληλεπιδρά με θετικό τρόπο στις αδυναμίες της εταιρίας. Το μικρό δίκτυο προμηθευτών μπορεί να επεκταθεί, καθώς συνεισφέρει και αυτό της Olympic, χώρια που η Olympic έχει στην ιδιοκτησία της υπηρεσίες catering και handling (+2). Η αδυναμία της εσωτερικής αναστάτωσης εξουδετερώνεται καθώς της προσφέρεται η ευκαιρία επανένωσης προσωπικού και εσωτερικών διοικητικών ανακατατάξεων (+2). Η αδυναμία της τεχνικής εγκατάστασης μπορεί να αντιμετωπιστεί καθώς με την Olympic προσθέτει στην τεχνική της βάση και άλλα 75.000τμ. Επίσης μέσω της συγχώνευσης μπορεί να

αντιμετωπιστεί η αδυναμία του στενού δικτύου, αθροίζοντας το δικό της δίκτυο με αυτό της Olympic δίνοντάς της πρόσβαση συνολικά σε 97 αεροδρόμια ελληνικά και ευρωπαϊκά.(+2). Συγκεντρώνει στο σύνολο 12 θετικά σημεία και αποτελεί μαζί με τη Star Alliance τη μεγαλύτερη ευκαιρία στο περιβάλλον της εταιρίας.

Απειλές

- Η πιθανή ματαίωση της εξαγοράς λόγω αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων αποτελεί απειλή για την εταιρία καθώς μπορεί να βλάψει τη φήμη της. Η πιθανή αποτυχία του εγχειρήματος της συγχώνευσης μπορεί να βλάψει την εικόνα της εταιρίας, προσδίδοντας στο κοινό «κακή φήμη» , μειώνοντας την αξιοπιστία της και δίνοντας την εντύπωση λανθασμένων αποφάσεων. Άρα μειώνει τη δύναμή της κατά 1 πρόσημο. Η απειλή αυτή αποδυναμώνει περισσότερο την εταιρία καθώς βλέπουμε από τον πίνακα ότι οι αδυναμίες της σε συνδυασμό με τη συγκεκριμένη απειλή μαζεύουν 5 αρνητικά σημεία. Αν τελικά ματαιωθεί η συγχώνευση τα όρια προμηθευτών παραμένουν στενά(-1 βαθμός) και το πρόβλημα του εργατικού δυναμικού και η ανάδειξη ανθρώπων με ικανότητες εντείνεται.(-1) Είναι λογικό πως σε περίπτωση που δε μπορέσει να συγχωνευτεί με την Olympic, ματαιώνονται και τα σχέδια διεύρυνσης της τεχνικής βάσης, η οποία δεν καλύπτει πλήρως τις απαιτήσεις των αεροσκαφών.(-1). Επίσης η μη πραγματοποίηση της συγχώνευσης, της στερεί τους οικονομικούς πόρους που προσδοκούνται από αυτήν και συνεπώς εντείνουν την αδυναμία να επεκταθεί. Στο σύνολό της συγκεντρώνει 5 αρνητικά σημεία.

- Η οικονομική κρίση και οι αυξήσεις στις τιμές του πετρελαίου μπορούν να βλάψουν τη δύναμη της υγιούς χρηματοοικονομικής θέσης της εταιρίας κατά 1 βαθμό. Η απειλή αυτή αλληλεπιδρά με 1 αρνητικό πρόσημο στην αδυναμία που προέρχεται από τους προμηθευτές και με 1 ακόμα αρνητικό πρόσημο με το περιορισμένο δίκτυο. Οι επιπτώσεις της τιμής του πετρελαίου μπορούν σταδιακά να μειώσουν τα ταμειακά διαθέσιμά της, κλονίζοντας τις σχέσεις της με τους προμηθευτές σε δυνητική μη εκπλήρωση των υποχρεώσεων απέναντί τους.(-1). Οι αυξήσεις στις τιμές του πετρελαίου δρουν ανασταλτικά στην επέκταση του δικτύου, άρα η αδυναμία εντείνεται (-1), καθώς με αυξανόμενα καύσιμα δύσκολα αποφασίζεται μια διεύρυνση με επιπλέον κόστος. Συγκεντρώνει 3 αρνητικές επιπτώσεις.

- Η ευπάθεια του κλάδου των αερομεταφορών σε παγκόσμια φαινόμενα. Η απειλή αυτή, που έχει να κάνει με τρομοκρατικές ενέργειες, ασθένειες, πόλεμο κτλ. μπορεί μεν να αποτελεί απειλή για τον υπόλοιπο κόσμο, για την Aegean όμως και το δίκτυό της μάλλον δεν αποτελεί σημαντική απειλή, καθώς όσο μικρότερο είναι το δίκτυο τόσο μικραίνουν οι πιθανότητες προσβολής και στοχοποίησης. Συγκεκριμένα εξουδετερώνει αυτή την αδυναμία, προσδίδοντάς της 1 θετικό πρόσημο.

- Η οικονομική κρίση και η μείωση της ζήτησης μπορεί σταδιακά να βλάψει τα κέρδη της εταιρίας και κατά συνέπεια μειώνει τη δύναμη της χρηματοοικονομικής θέσης κατά 2 αρνητικά πρόσημα. Η μείωση της ζήτησης, επηρεάζοντας αρνητικά τα ταμειακά της διαθέσιμα, ίσως της στερήσουν τους απαραίτητους εκείνους χρηματικούς πόρους που χρειάζεται, προκειμένου να φέρει σε πέρας το customer service, μετατρέποντας τη δύναμη της εταιρίας σε

αδυναμία. Καθώς μειώνεται η ζήτηση στενεύουν τα κανάλια των προμηθευτών (-1) και δεν παρουσιάζεται κίνητρο επέκτασης δικτύου(-2).

- Η απειλή που δέχεται από τις δημογραφικές αλλαγές μειώνουν τη δύναμη της χρηματοοικονομικής της θέσης. Καθώς η Ελλάδα αποτελεί τουριστική περιοχή και η Aegean δραστηριοποιείται και εντός αυτής, το να χάσει πελάτες από τις δημογραφικές αλλαγές και προτιμήσεις που συντελούνται, έχει αρνητική επίπτωση στα έσοδά της (-1). Η απειλή που δέχεται από την προτίμηση των καταναλωτών σε εναλλακτικούς τόπους, συρρικνώνει τη φήμη της και δεν της δίνεται η δυνατότητα διάδοσης του ονόματός της(-1). Επιπλέον, οι ευρωπαϊκοί και ελληνικοί προορισμοί της Aegean πολύ πιθανόν να μην καλύπτουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών, με αποτέλεσμα η απειλή των δημογραφικών αλλαγών να επιδρούν αρνητικά και στην αδυναμία του δικτύου της εταιρίας με 2 αρνητικά πρόσημα. Συγκεντρώνονται 4 αρνητικές επιδράσεις.

§ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΚΑΙ ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

Δυνάμεις

- Η υγιής χρηματοοικονομική θέση δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία των σύγχρονων αεροσκαφών και να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της όσον αφορά στην αγορά τους. Σε αντίθετη περίπτωση δεν θα ήταν σε θέση να τα αγοράσει και να θέσει σε εφαρμογή τα σχέδια επέκτασης δικτύου της αλλά και τις οικονομίες κλίμακος που επιτυγχάνονται από τη χρήση τους. Μια νέα τεχνολογία συνεπάγεται και κόστος συντήρησης

και προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Μέσω της χρηματοοικονομικής υγείας τα σύγχρονα αεροσκάφη αποτελούν πράγματι ευκαιρία και η αλληλεπίδραση με τη δύναμη δίνει 1 θετικό πρόσημο. Προφανώς η καλή χρηματοοικονομική της θέση έπαιξε ρόλο στην ένταξή της στη Star Alliance, καθώς αυτή αποτελεί κριτήριο προδιαγραφών συμμετοχής σε μια τέτοια συμμαχία. Επίσης αν η κάθε χρονιά έκλινε με ζημιές αντί για κέρδη, μάλλον δε θα σκεφτόταν να συγχωνευτεί με την Ολυμπιακή, επιβαρύνοντας και άλλο τη θέση της με τα χρέη της Ολυμπιακής, παρά θα σκεφτόταν να εξαγοραστεί από μια πιο κερδοφόρα εταιρία. Άρα η δύναμη επιδρά με τις ευκαιρίες της συμμαχίας και της συγχώνευσης με 1 θετικό πρόσημο για την καθεμιά. Οι υψηλές και αυξανόμενες πωλήσεις, τα κέρδη και τα αυξανόμενα ταμειακά διαθέσιμα μπορούν να εξασφαλίσουν βιωσιμότητα στην εταιρία ακόμα και μετά τη συγχώνευση με την Olympic, που κανείς δε μπορεί να προβλέψει με σιγουριά αν θα στεφτεί με επιτυχία ή όχι. Υπενθυμίζεται ότι η Olympic κουβαλάει ακόμα τα χρέη της Ολυμπιακής. Με τη συγχώνευση και την ένωση των περιουσιακών τους στοιχείων, είτε θα βελτιώσουν τη χρηματοοικονομική τους θέση από κοινού, επεκτείνοντας το δίκτυό τους και αυξάνοντας τις πωλήσεις τους, είτε θα αποτύχουν. Ωστόσο σε περίπτωση αποτυχίας και ως ένα βαθμό η κεφαλαιακή επάρκεια της εταιρίας μπορεί να προλάβει κάτι τέτοιο. Έτσι η δύναμη εξουδετερώνει την απειλή της ματαίωσης με 1 θετικό πρόσημο. Η δύναμη της χρηματοοικονομικής θέσης μπορεί επίσης να βοηθήσει την εταιρία να ανταπεξέλθει σε παγκόσμια φαινόμενα που επηρεάζουν αρνητικά τη ζήτηση για αερομεταφορές παγκοσμίως, δίνοντας σε αυτή την απειλή 1 θετικό πρόσημο.

- Η εικόνα της εταιρίας συγκέντρωσε 6 θετικά στοιχεία και αυτό προέκυψε από τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, ενισχύοντας τη φήμη της. Είδαμε προηγουμένως στις απειλές ότι η πιθανή ματαίωση της εξαγοράς λόγω αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων και γήρανση του πληθυσμού και η προτίμησή τους σε άλλους τόπους διακοπών πέρα της Ελλάδας βλάπτουν αυτή τη δύναμη με 2 μονάδες.

- Κάτοχος τεχνολογίας(καινούρια αεροσκάφη Airbus). Τα καινούρια αεροσκάφη, αποτελούν δύναμη, μέσω της οποίας αξιοποιείται η ευκαιρία αύξησης του μεριδίου αγοράς. Η νέα τεχνολογία μπορεί να αποτελεί θέλγητρο για τους καταναλωτές, επηρεάζοντάς τους έτσι ώστε να θέλουν να το χρησιμοποιήσουν ως μέσο μεταφοράς. Η δύναμη εδώ προσδίδει 2 θετικά πρόσημα στην αξιοποίηση της ευκαιρίας που γεννάται από την προτίμηση των καταναλωτών στο αεροπλάνο. Επιπλέον αποτελεί δύναμη μέσω της οποίας αξιοποιείται η ευκαιρία της επιπλέον ομάδων πελατών όπως οι μετανάστες. Η μεγαλύτερη χωρητικότητα και οι προδιαγραφές τους να καλύπτουν μεγαλύτερες αποστάσεις, εξυπηρετούν επιπλέον πελάτες, παίρνοντας άλλα 2 θετικά πρόσημα. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα εκμετάλλευσης της νέας τεχνολογίας δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας, άρα ακόμα 1 θετικό πρόσημο. Προφανώς τα καινούρια αεροσκάφη λειτούργησαν θετικά και στην ευκαιρία που της παρουσιάστηκε με το να γίνει δεκτή στη Star Alliance. Η εικόνα ενός παλαιωμένου στόλου δεν αποτελεί πλεονέκτημα για μια εταιρία, πόσο μάλλον όταν επιθυμεί να μπει σε μια παγκόσμια συμμαχία, όπως αυτή της Star Alliance. Ακόμα περισσότερο, με την προοπτική να ενισχύσει το δίκτυό της μέσω αυτής της συνεργασίας, τα αεροσκάφη συντελούν σε αυτό, προσδίδοντας 1 ακόμα θετικό πρόσημο στην

αλληλεπίδραση μεταξύ δύναμης αεροσκαφών και ευκαιρία συμμαχίας. Τέλος η δύναμη των αεροσκαφών και το γεγονός ότι και η Olympic χρησιμοποιεί τον ίδιο τύπο αεροσκαφών ενίσχυσε την προοπτική συγχώνευσης, με σκοπό να ομογενοποιήσουν το στόλο τους, παίρνοντας ακόμα 1 θετικό πρόσημο. Μέσω των νέων αεροσκαφών ελαχιστοποιείται η απειλή που δέχεται από τις αυξήσεις τιμών πετρελαίου, καθώς είναι πιο συντηρητικά στην κατανάλωση καυσίμων. Έτσι προσδίδεται στην απειλή 1 θετικό πρόσημο. Ο συνολικός βαθμός που προέρχεται από την κατοχή νέας τεχνολογίας είναι 8 θετικές επιπτώσεις και καμία αρνητική.

- Η δύναμη που τις παρέχει η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες, τη βοηθά να εκμεταλλευτεί την ευκαιρία από την προτίμηση των καταναλωτών στο αεροπλάνο. Όσο πιο ποιοτικές είναι οι υπηρεσίες της τόσο θα συμβάλλει στην αξιοποίηση αυτής της ευκαιρίας, αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της.(+1 βαθμό) Επιπλέον, αποτελεί εργαλείο προσέλκυσης νέας ομάδας ανθρώπων.(+1 βαθμό). Τα βραβεία που της έχουν αποδοθεί μέχρι στιγμής για την εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες, αποτέλεσε έναν από τους λόγους ένταξής της στη Star Alliance (αξιοποιώντας την ευκαιρία) και μέσω αυτής της δίνεται η ευκαιρία να το βελτιώσει,(μεγιστοποιώντας τη δύναμη) επηρεασμένη από τα υπόλοιπα μέλη. Άρα έχουμε μια αμφίδρομη επιρροή δύναμης και ευκαιρίας συντελώντας θετικά κατά 2 βαθμούς. Επιπλέον εξουδετερώνουν και την απειλή από τη γήρανση του πληθυσμού.(+1 βαθμός). Μέσω του προσεγμένου customer service, η εταιρία καθίσταται ικανή να απευθυνθεί σε ανθρώπους πιο απαιτητικούς άνω των 45, αυξάνοντας το εύρος των πελατών της, άρα και των εσόδων της.

Αδυναμίες

- Ο συγκεκριμένος αριθμός προμηθευτών χωρίς εναλλακτικά κανάλια προμήθειας προϊόντων και υπηρεσιών δεν την βοηθάει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρονται από τα σύγχρονα αεροσκάφη, για τα οποία απαιτούνται μεγάλα ποσά προμηθειών συντήρησης και επισκευής, μετατρέποντας αυτή την ευκαιρία σε απειλή. (-2 βαθμοί).

- Σχετικά μικρή τεχνική εγκατάσταση για τα 33 αεροσκάφη της. Η αδυναμία αυτή μετατρέπει την ευκαιρία εκμετάλλευσης σύγχρονων αεροσκαφών σε απειλή (-2). Η τεχνική εγκατάσταση της Aegean μπορεί μεν να είναι καινούρια και σύγχρονη, παραμένει όμως μικρή για το πλήθος των αεροσκαφών της και σε περίπτωση που υπάρχει τεχνικό πρόβλημα σε κάποιο από αυτά δημιουργείται αναστάτωση στη διεκπεραίωση της πτητικής λειτουργίας. Είναι φανερό πως τα αυτοματοποιημένα Airbus απαιτούν αρκετό χρόνο και εξειδικευμένο χώρο και προσωπικό προκειμένου να αποκατασταθούν και η περιορισμένη τεχνική βάση δε συντελεί στην αξιοποίηση της ευκαιρίας. Η ευκαιρία των σύγχρονων αεροσκαφών μπορεί στο μέλλον να μετατραπεί σε απειλή, αν η Aegean δεν προσαρμοστεί σωστά στη νέα τεχνολογία, και η μικρή τεχνική βάση συντελεί σε αυτό.

Από τον πίνακα της Swot analysis προκύπτει ότι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για την Aegean προέρχονται από την ένταξή της στη συμμαχία της Star Alliance και συγχώνευσή της με την Olympic Air, με βαθμολογία 12 και 12 αντίστοιχα. Με τη συγχώνευση διπλασιάζει το στόλο της σε 60 αεροσκάφη, αποκτά δυνατότητα επέκτασης δικτύου, πελατολογίου και εσόδων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί να σε εξελιχθεί σε μια υπολογίσιμη αεροπορική δύναμη παγκοσμίως. Πρόσφατο κύμα συγχωνεύσεων μεγάλων εταιριών όπως αυτή της Alitalia με την AirOne, με σκοπό να ελαττώσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, φαίνεται πως πέρασε και στην Ελλάδα, κάνοντας τις δύο εταιρίες να προβληματιστούν σχετικά με το μέλλον. Από την άλλη όμως η επέκταση αυτή προμηνύει και περισσότερες υποχρεώσεις και περισσότερα έξοδα συντήρησης αεροσκαφών και προσωπικού.

Η μεγαλύτερη απειλή που δέχεται προέρχεται από την παγκόσμια οικονομική κρίση και την κάμψη της ζήτησης συγκεντρώνοντας 6 αρνητικά σημεία. Η ματαίωση της συγχώνευσης, οι δημογραφικές αλλαγές αποτελούν επίσης σημαντικές απειλές, με 5 και 4 βαθμούς η κάθε μία από αυτές, οι οποίες μπορεί να αποδυναμώσουν την εταιρία και να αμβλύνουν τις αδυναμίες της. Τα πρώτα σημάδια της οικονομικής κρίσης έγιναν εμφανή στα κέρδη της εταιρίας, καθώς μειώθηκαν κατά €6.317,30. Προκειμένου να αποτρέψει την περαιτέρω κάθοδο, είτε αυτό αφορά τα κέρδη, είτε την επιβατική κίνηση, προτίμησε να προχωρήσει σε συγχώνευση και η πιθανή ματαίωσή της θέτει σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία της και τους διαθέσιμους πόρους της. Συνεπώς το σκεπτικό για συγχώνευση με την Olympic αποτελεί τρόπο διάσωσης της εταιρίας από τις μεγαλύτερες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

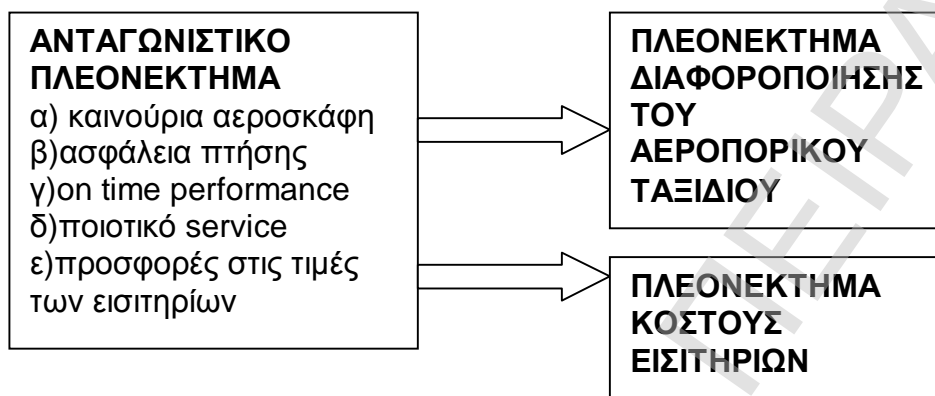
Δύναμη της εταιρίας αποτελεί η υγιής χρηματοοικονομική της θέση εξουδετερώνοντας αρκετές από τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ενισχύοντας τις ευκαιρίες που υπάρχουν σε 7 συνολικά σημεία. Είναι γεγονός πως τα επαρκή αποθέματα, η ρευστότητα, οι πωλήσεις και τα έσοδα, αποτελεί σπουδαίο σύμμαχο για μια εταιρία, καθώς μέσω αυτών μπορεί να αντιμετωπίσει τις οικονομικές ανωμαλίες, πόσο μάλλον εν μέσω οικονομικής κρίσης. Παράλληλα μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της σε τράπεζες και δανειοδότες, ανοίγοντάς της κανάλια χρηματικών προμηθειών. Επιπλέον, οι υγιείς οικονομικές καταστάσεις δίνουν στην εταιρία τα εφόδια να πραγματοποιήσει τα σχέδια επέκτασης του δικτύου της, κάτι το οποίο όπως φαίνεται από τη μέχρι τώρα πορεία της, την ενδιαφέρει αρκετά.

Η μεγαλύτερη της αδυναμία οφείλεται στο περιορισμένο δίκτυο της Ελλάδας και της Ευρώπης, με 6 αρνητικές επιπτώσεις, η οποία όμως μέσω των ευκαιριών και των δυνάμεων που της παρουσιάζονται σε 10 σημεία, φαίνεται ότι μπορεί να ξεπερασθεί.

5.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΒΑΣΕΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ SWOT

Η ανταγωνιστική στρατηγική που χρησιμοποιεί μέχρι σήμερα η Aegean θεωρείται **μικτή** κατά την ορολογία του Porter και αυτό γιατί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το πετυχαίνει μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος της, στη συγκεκριμένη περίπτωση των αεροπορικών υπηρεσιών της, και μέσω της προσφοράς εισιτηρίων σε σχετικά χαμηλή τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η Aegean μέσω των καινούριων αεροσκαφών, της ασφάλειας των πτήσεών της, καθότι στη δεκαετή πορεία της δεν έχει

καταγραφεί κανένα ατύχημα, του on time performance των πτήσεων της, του ποιοτικού service κατά τη διάρκεια της πτήσης και των προγραμμάτων προσφορών στις τιμές των εισιτηρίων της καταφέρνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.



Συνεπώς από τη μία διαθέτει το αεροπορικό ταξίδι με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το αντιλαμβάνονται ως μοναδικό και από την άλλη μέσω διάφορων προσφορών όπως το πρόγραμμα «όσο πιο νωρίς τόσο πιο φτηνά» διαθέτει τα εισιτήριά της σε χαμηλή τιμή. Στην ενέργεια αυτή συμβάλλει ο μεγάλος όγκος εισιτηρίων αφού οι πτήσεις της εταιρίας φτάνουν τις 200 ημερησίως και οι επιβάτες τα 6 εκατομμύρια, σύμφωνα με στοιχεία του 2008. Στην επίτευξη σχετικά χαμηλού κόστους συμβάλλουν επίσης οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται μέσω των καινούριων αεροσκαφών και στον έλεγχο του κόστους των προμηθευτών μέσω σύναψης συνεργασιών μαζί τους.

Ωστόσο για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας θα πρέπει να εξετάσουμε την εταιρική στρατηγική που ακολουθείται και να κρίνουμε τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, όπως αυτές

δημιουργούνται μέσα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας για να αποφανθούμε αν τελικά της ταιριάζει ή όχι.

Η εταιρία από το 1999 και την εξαγορά της Air Greece, το 2001 και τη συγχώνευσή της με την Cronus και σήμερα με τη συγχώνευση με την Olympic, μας έχει δείξει η επεκτατική στρατηγική της υλοποιείται μέσα από την οριζόντια ολοκλήρωση, πράγμα που δείχνει ότι στοχεύει στη γρήγορη αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην επίτευξη συνεργειών και στην απόκτηση μονοπωλιακών κερδών.

Αναμφισβήτητα η Aegean ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία, καθώς ο αεροπορικός κλάδος εξελίσσεται διαρκώς και όπως έχουμε δει πρωτίτερα η προτίμηση των καταναλωτών στο αεροπλάνο σαν μεταφορικό μέσο, την τελευταία δεκαετία αυξάνεται διαρκώς. Ωστόσο οι έντονες πιέσεις των τελευταίων δύο χρόνων για τις αερομεταφορές σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και η δυσμενή οικονομική συγκυρία, επηρέασαν τις δύο αεροπορικές εταιρίες και παρά τις παρελθοντικές αντιπαραθέσεις, οδηγήθηκαν τελικά σε συζητήσεις και απόφαση για συγχώνευση.

Οι πληροφορίες κάνουν λόγο για τη δημιουργία μιας νέας εταιρίας στην οποία η Aegean Airlines και η Marfin Investment Group θα μετέχουν με 73,4% και 26,6% αντιστοίχως. Με δεδομένο ότι η Aegean και η Olympic είναι δύο εταιρίες που έχουν ίδια περίπου μεγέθη σε ό,τι αφορά στον αριθμό των αεροσκαφών και των διακινούμενων επιβατών αλλά και το μέγεθος του δικτύου που καλύπτουν, η όποια σύμπραξη θα αποφέρει σημαντικά οφέλη και στις δύο πλευρές.

Από την πλευρά της η Aegean θα αποκτήσει πλεονεκτήματα εξαλείφοντας ουσιαστικά τον εγχώριο ανταγωνισμό και θα αποτελεί τον ισχυρότερο παίκτη της εναέριας αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να τονισθεί ότι μετά από τις τελευταίες εξελίξεις η μετοχή της Aegean Airlines εκτινάχθηκε μέχρι και πάνω από το 7% κλείνοντας τελικά στα 3,51%. Η δε Olympic θα ανακουφισθεί οικονομικά, δεδομένου ότι ήδη η λειτουργία της εταιρίας δεν ικανοποιεί τους μετόχους, ενώ και οι εκτιμήσεις για τα επόμενα χρόνια προβλέπουν ζημιές. Όταν δημιουργηθεί το νέο σχήμα θα καταστεί αμέσως κερδοφόρο λόγω των εμπορικών και τεχνικών συνεργειών, χώρια που η συμμετοχή αυτή θα αφορά εισηγμένη εταιρεία, καθώς η Olympic Air θα απορροφηθεί από την Aegean. Όσον αφορά στο όνομα, αποφασίσθηκε να διατηρηθεί αυτό της Olympic Air, αφού θεωρητικά είναι περισσότερο αναγνωρισμένο brand name στη διεθνή αγορά αερομεταφορών. Πάντως, ο συνδυασμός Olympic - Aegean Air θα διατηρηθεί για ένα μεταβατικό στάδιο.

Η συγχώνευση των δύο εταιριών θα δημιουργήσει μία υπολογίσιμη δύναμη με δεδομένο ότι διαθέτουν πολλά και αξιόλογα άυλα και υλικά κεφάλαια, όπως ο νέος σε ηλικία στόλος, το εκπαιδευμένο προσωπικό, αλλά και η καλή τους φήμη σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Επίσης πιθανόν να αυξηθούν οι τιμές των εισιτηρίων από την μεγάλη συγκέντρωση που θα δημιουργηθεί στην εγχώρια αγορά και η προσφορά θα ευθυγραμμιστεί με τη ζήτηση. Αν, μάλιστα, συνυπολογιστούν τα επενδυτικά τους προγράμματα που προσεγγίζουν τα 3 δισ. δολάρια, τα οποία μετά τη συγχώνευσή τους δεν θα υπάρχει λόγος να τα υλοποιήσουν άμεσα αλλά ούτε και στο σύνολό τους σε συνδυασμό με το μεγάλο δίκτυο εξωτερικού και εσωτερικού, θα αναδειχθεί μία

εταιρία που θα κατέχει περίπου το 95% με 97% της ελληνικής αεροπορικής αγοράς.

Επειδή κάτι τέτοιο εγείρει ερωτήματα για τον ελεύθερο ανταγωνισμό ειδικά εντός Ελλάδος, η επικείμενη συγχώνευση έχει παραπεμφθεί στην Επιτροπή Ανταγωνισμού και στην Ευρωπαϊκή επιτροπή, από τις οποίες περιμένουν οι δυο εταιρίες να λάβουν τις σχετικές εγκρίσεις. Σε ό,τι αφορά τα δρομολόγια εξωτερικού δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα αφού οι δύο εταιρείες μεταφέρουν 6 εκατομμύρια επιβάτες από το σύνολο των 36 εκατομμυρίων (ποσοστό 20%) που διακινούνται ετησίως από και προς τη χώρα μας, ενώ για τα δρομολόγια εσωτερικού το πρόβλημα ανταγωνισμού αντιμετωπίζεται με το άνοιγμα των γραμμών στις μικρότερες ελληνικές αεροπορικές εταιρείες. (πηγές: www.eurozoi.gr-13.2.10, www.agelioforos.gr-14.2.10, www.kerdos.gr-11.2.10, www.tovima.gr-14.2.10, www.naftemporiki.gr – 22.2.10, www.skai.gr – 25.2.2010)

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν ωστόσο από την οριζόντια ολοκλήρωση που ακολουθείται από την Aegean, είναι η στενή πρόσδεση της με τον κλάδο των αερομεταφορών. Σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης και αρνητικής διεθνούς συγκυρίας κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια τι μπορεί να γίνει στο μέλλον. Μελετητές μιλούν για τουλάχιστον τρία ακόμα χρόνια ώστε ο διεθνής τομέας αερομεταφορών να ανακάμψει μετά τη μείωση της ταξιδιωτικής ζήτησης που προκάλεσε η χειρότερη μεταπολεμική ύφεση. Η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία απώλεσε 50 δισ. δολάρια την τελευταία δεκαετία, με τα 11 δισ. δολάρια να χάνονται μέσα στο 2009, ενώ τα έσοδα μειώθηκαν κατά 80 δισ. δολάρια πέρυσι. Επίσης, η παγκόσμια οικονομική

κρίση οδήγησε αεροπορικές εταιρείες, όπως Singapore Airlines και British Airways, σε ζημίες και τη Japan Airlines σε καθεστώς αναγκαστικής διαχείρισης. Μέσα σε μια δεκαετία εξαφανίστηκαν στην Αμερική είκοσι εταιρείες και μόνο η American Airlines κατάφερε να ξεχωρίσει, με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της να μάχονται σκληρά για τη δεύτερη θέση. Στην Ελλάδα μόνο η Athens Airways και σε δεύτερο βαθμό, η Sky Express διεξάγουν τακτικές πτήσεις. Όλες οι υπόλοιπες εταιρείες συντηρούνται, είτε με πτήσεις τσάρτερ, είτε νοικιάζουν τα αεροσκάφη τους. Ο αερομεταφορικός τομέας είναι ένας κλάδος που απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και υπάρχει μια τάση για υπερ-επένδυση, αυξάνοντας έτσι τη χωρητικότητα σε σχέση με τη ζήτηση. Αν και μέχρι στιγμής η Aegean προχώρησε με μετρημένα βήματα και ρυθμούς ανάπτυξης περίπου 15%-20% ετησίως, επιφυλασσόμαστε για το μέλλον και το εγχείρημα της συγχώνευσης, παρότι μέχρι στιγμής η σύμπραξη αυτή αποτελεί σημαντική ευκαιρία παράκαμψης του εμποδίου της οικονομικής κρίσης και του ανταγωνισμού.

Ένα επίσης σημαντικό μειονέκτημα που προκύπτει από τη σύμπραξη των δύο εταιριών είναι η ακύρωση της συμφωνίας τους λόγω αντιμονοπωλιακών κανονισμών. Είναι επομένως λογικό να περιμένουμε την απάντηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ανταγωνισμού, σχετικά με το αν τελικά μπορούν να συγχωνευτούν ή όχι, καθώς με τέτοια μεγέθη συγκέντρωσης της αγοράς μπορεί να μη λειτουργήσει ο ανταγωνισμός ώστε να προκύπτουν οφέλη. Δηλαδή φθηνότερα εισιτήρια για τον επιβάτη, ή στην αντίθετη περίπτωση, αεροπορικοί επιβάτες αντιμέτωποι με τιμές εισιτηρίων που θα κινούνται μόνο ανοδικά. Εξάλλου ο ανταγωνισμός, ως ένα βαθμό, έφερε την Aegean εκεί που είναι τώρα, προσπαθώντας διαρκώς να βελτιωθεί στις

υπηρεσίες της, κόντρα στη μεγάλη Ολυμπιακή που σταδιακά έχανε την αίγλη της. Επομένως η ευγενής άμιλλα που παρήγαγε ο ανταγωνισμός, πολύ πιθανόν να τον δούμε να εξαφανίζεται από τη συγχώνευση των δύο εταιριών και μετά.

(πηγές : από άρθρο της Ναυτεμπορικής δημοσιευμένο στη σελίδα του Κέντρου Επιχειρηματικής & Τεχνολογικής Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας στις 4.12.2006, www.euro2day.gr -12.2.10, www.capital.gr - 30.4.09, www.naftemporiki.gr – 1.2.10, συνέντευξη κου.Ε.Βασιλάκη στο Capital - 21.9.2007)

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΈΚΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας, μπορούμε να πούμε πως η Aegean ακολουθώντας επεκτατική πολιτική οριζόντιας ολοκλήρωσης, κατάφερε, ξεκινώντας με 310 χιλιάδες επιβάτες να εξελιχθεί στη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρία στην Ελλάδα φτάνοντας τα 6 εκατομμύρια. Έκανε σημαντικές επενδύσεις στο στόλο της, στο προσωπικό της, στις υπηρεσίες της, στην τεχνική της βάση, στην πολιτική marketing, διαγράφοντας ανοδική πορεία. Παρ' όλα αυτά η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι αρνητικές επιπτώσεις στα αεροπορικά καύσιμα και στη ζήτηση, ο έντονος ανταγωνισμός στο εσωτερικό και η ανάγκη για συμμαχίες που επιτάσσουν οι σημερινές συνθήκες, έφερε την Aegean σε επικείμενη συγχώνευση με την Olympic Air.

Τα δεδομένα του αεροπορικού χάρτη της Ελλάδας αλλάζουν, καθώς περιμένουμε οι δύο εταιρίες να δημιουργήσουν έναν ισχυρό αερομεταφορέα παγκοσμίου βεληνεκούς. Η συμφωνία πάντως τελεί υπό την αίρεση της εγκρίσεώς της από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού και οι ανησυχίες για αθέμιτο ανταγωνισμό εις βάρος των καταναλωτών όπως και η πιθανή απώλεια θέσεων εργασίας επισκιάζουν αυτό το εγχείρημα.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ & ΙΣΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 9 ΛΙΟΥΚΑΣ.Σ., ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ, ΑΘΗΝΑ 1995
- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ .ΚΥΡΙΑΖΗ Δ. 2008
- 1 ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β., ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2002, 4^Η ΈΚΔΟΣΗ

ΔΙΕΘΝΗΣ

- 3 ANSOFF I., CORPORATE STRATEGY, LONDON PENGUIN, 1985
- 6 BESAI A.B, "DOES STRATEGY PLANNING CREATE VALUE? THE STOCK'S MARKET BELIEF", MANAGEMENT DECISION, 2000
- 2 CHANDLER, A. STRATEGY AND STRUCTURE: CHAPTERS IN THE HISTORY OF THE AMERICAN INDUSTRIAL ENTERPRISE, MA: MIT PRESS, 1962
- 12 GRANT R. M., CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS: CONCEPTS, TECHNIQUES, APPLICATIONS, BLACKWELL BUSINESS, 1998, THIRD EDITION

- 16 HITT M. A., D. R., IRELAND AND R. E., HOSKISSON, "STRATEGIC MANAGEMENT: COMPETITIVENESS AND GLOBALIZATION", SOUTH WESTERN COLLEGE PUBLISHING, 2001, 4TH EDITION
- 4 HOFER, C. W. AND D. SCHENDEL, STRATEGY, FORMULATION: ANALYTICAL CONCEPTS, WEST, 1978
- 14 JOHNSON G. AND K. SCHOLLES, EXPLORING CORPORATE STRATEGY: TEXT AND CASES, LONDON, PRENTICE HALL EUROPE, 1999, 5TH EDITION
- 15 LIEDTKA J., "IN DEFENSE OF STRATEGY AS DESIGN", CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW, (SPRING 2000)
- 8 MILLER A. AND DESS G., STRATEGIC MANAGEMENT , SECOND EDITION, LONDON MCGRAW HILL, 1996
- 10 PORTER M. COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE, NEW YORK FREE PRESS, 1985
- 11 PORTER M. COMPETITIVE STRATEGY. NY. THE FREE PRESS, 1980
- 5 PORTER M. , "WHAT IS STRATEGY, HARVARD BUSINESS REVIEW, (1996), NOV-DEC

-13 STALK G., P. EVANS, AND L. SHULMAN, "COMPETING ON CAPABILITIES", HARVARD BUSINESS REVIEW, (MARCH-APRIL 1992)

- 7 WHEELEN T. L. AND D.J. HUNGER, STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY: ENTERING 21ST CENTURY GLOBAL SOCIETY, LONDON, PRENTICE HALL, 2000, 7TH EDITION

ΙΣΤΟΛΟΓΙΑ

- 1) http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles
- 2) http://ec.europa.eu/environment/enlarg/index_en.htm
- 3) <http://el.wikipedia.org/wiki/>
- 4) http://europa.eu/index_en.htm
- 5) <http://news.ert.gr/el>
- 6) www.aegeanair.com
- 7) www.agelioforos.gr
- 8) www.airliners.gr
- 9) www.aviationnews.gr
- 10) www.aviationsociety.gr
- 11) www.capital.gr
- 12) www.capitalink.gr
- 13) www.chiosnews.com
- 14) www.eleftherovima.gr
- 15) www.enet.gr
- 16) www.ethnos.gr
- 17) www.euro2day.gr
- 18) www.eurozoi.gr
- 19) www.imerisia.gr
- 20) www.independent.co.uk
- 21) www.intravelreport.gr
- 22) www.isotimia.gr

- 23) www.kathimerini.gr
- 24) www.kerdos.gr
- 25) www.livepedia.gr,
- 26) www.naftemporiki.gr
- 27) www.press-time.com
- 28) www.press-time.com
- 29) www.reporter.gr
- 30) www.saas.gr
- 31) www.skai.gr
- 32) www.solon.org.gr
- 33) www.tanea.gr
- 34) www.tovima.gr
- 35) www.traveldailynews.gr
- 36) www.traveldailynews.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΤΗΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 2006

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
<u>Πάγια στοιχεία Ενεργητικού</u>	71.838	0	71.838	0
<u>Αποθέματα</u>	5.873	0	5.873	0
<u>Σύνολο απαιτήσεων</u>	64.716	0	64.691	0
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	24.355	0	24.342	0
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	166.782	0	166.744	0

ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
<u>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>	37.492	0	37.492	0
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>	112.838	0	112.842	0
Σύνολο υποχρεώσεων (α)	150.330	0	150.334	0
<u>Σύνολο καθαρής θέσης (δ)</u>	16.453	0	16.410	0
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (ε) = (α) + (δ)	166.782	0	166.744	0

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
<u>Κύκλος Εργασιών</u>	401.063	0	401.063	0
<u>Μικτά κέρδη / ζημιές</u>	401.063	0	401.063	0
<u>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτ.</u>	40.003	0	40.230	0
<u>Κέρδη π.φ., χρηματοδ., επενδ. αποτελ. και αποσβέσεων</u>	46.206	0	46.433	0
<u>Κέρδη / ζημιές προ φόρων</u>	34.433	0	35.212	0
<u>Μείον φόροι</u>	-9.803	0	-9.803	0
<u>Κέρδη / ζημιές μετά από φόρους</u>	24.631	0	25.409	0
Κατανέμονται σε:				
<u>Μετόχους Εταιρείας</u>	25.703	0	0	0
<u>Δικαιώματα Μειοψηφίας</u>	970	0	0	0
<u>Βασικά κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή (σε €)</u>	0,480	0,000	0,470	0,000

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝΝ - 2η εναλλακτική: Έμμεση μέθοδος

	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
Λειτουργικές δραστηριότητες				
<u>Κέρδη προ φόρων</u>	26.673	0	25.409	0
Προσαρμογές για:				
<u>Αποσβέσεις ενσώματων και ασώματων παγίων</u>	6.203	0	6.203	0
<u>Προβλέψεις</u>	856	0	856	0
<u>επενδυτικής δραστηριότητας"Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας</u>	10.783	0	10.341	0
<u>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα</u>	3.371	0	3.117	0

Μεταβολές στο Κεφάλαιο Κίνησης				
<u>Αύξηση / μείωση αποθεμάτων</u>	-588	0	-588	0
<u>Αύξηση / μείωση απαιτήσεων</u>	-3.988	0	-4.025	0
<u>Αύξηση / μείωση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)</u>	18.087	0	18.094	0
<u>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα</u>	-3.559	0	-3.559	0
<u>Ταμ. ροές από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</u>	57.718	0	54.436	0

Επενδυτικές δραστηριότητες				
<u>και λοιπών επενδύσεων"Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών και λοιπών επενδύσεων</u>	46	0	0	0
<u>περιουσιακών στοιχείων"Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περιουσιακών στοιχείων</u>	-35.464	0	-8.092	0
<u>Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων</u>	903	0	903	0
<u>Τόκοι εισπραχθέντες</u>	254	0	254	0
<u>Ταμ. ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</u>	-35.891	0	-34.262	0

Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
<u>Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια</u>	2.144	0	2.144	0
<u>Ταμ. ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)</u>	-2.660	0	-956	0

<u>και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ)"Καθαρή αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα</u>	19.167	0	19.219	0
<u>και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ) στην έναρξη της περιόδου"</u> Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα <u>στην έναρξη της περιόδου</u>	5.188	0	5.124	0
<u>ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου"</u> Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά <u>ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου</u>	24.355	0	24.343	0

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2006	31.12.2005	31.12.2006	31.12.2005
<u>Καθαρή θέση έναρξης περιόδου</u>	1.976	0	685	0
<u>Καθαρή θέση λήξης περιόδου</u>	16.453	0	16.410	

ΕΤΗΣΙΕΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΕΣ
ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 2008
Ποσά σε χιλιάδες ευρώ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
<u>Πάγια στοιχεία Ενεργητικού</u>	169.808	124.344	169.808	124.344
<u>Αποθέματα</u>	11.564	7.469	11.564	7.469
<u>Σύνολο απαιτήσεων</u>	74.873	63.059	74.873	63.059
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	182.805	158.310	182.805	158.310
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	439.050	353.181	439.050	353.181

ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
<u>Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>	52.194	48.462	52.194	48.462
<u>Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις</u>	174.081	137.228	174.081	137.228
Σύνολο υποχρεώσεων (α)	226.275	185.689	226.275	185.689
<u>Σύνολο καθαρής θέσης (δ)</u>	212.775	167.492	212.775	167.492
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (ε) = (α) + (δ)	439.050	353.181	439.050	353.181

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
<u>Κύκλος Εργασιών</u>	611.693	482.737	611.693	482.737
<u>Μικτά κέρδη / ζημιές</u>	611.693	482.737	611.693	482.737
<u>Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτ.</u>	50.210	42.931	50.210	42.947
<u>Κέρδη π.φ., χρηματοδ., επενδ. αποτελ. και αποσβέσεων</u>	57.499	47.061	57.499	47.077
<u>Κέρδη / ζημιές προ φόρων</u>	39.938	44.606	39.938	44.623
<u>Μείον φόροι</u>	-10.473	-8.840	-10.473	-8.840
<u>Κέρδη / ζημιές μετά από φόρους</u>	29.465	35.766	29.465	35.782
Κατανέμονται σε:				
<u>Μετόχους Εταιρείας</u>	29.465	35.766	29.465	35.782
<u>Βασικά κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή (σε €)</u>	0,413	0,570	0,413	0,570

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ - 2η εναλλακτική: Έμμεση μέθοδος				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
Λειτουργικές δραστηριότητες				
<u>Κέρδη προ φόρων</u>	39.938	44.606	39.938	44.623
Προσαρμογές για:				
<u>Αποσβέσεις ενσώματων και ασώματων παγίων</u>	7.289	4.130	7.289	4.130
<u>Προβλέψεις</u>	1.701	1.169	1.701	1.169
<u>Συναλλαγματικές διαφορές</u>	11.384	2.667	11.384	2.667
<u>επενδυτικής δραστηριότητας" Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας</u>	-8.535	-3.667	-8.535	-3.667
<u>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα</u>	3.915	3.638	3.915	3.638

Μεταβολές στο Κεφάλαιο Κίνησης				
<u>Αύξηση / μείωση αποθεμάτων</u>	-4.095	-1.596	-4.095	-1.596
<u>Αύξηση / μείωση απαιτήσεων</u>	2.897	-30.354	2.897	-30.353
<u>Αύξηση / μείωση υποχρεώσεων (πλην τραπεζών)</u>	18.878	20.678	18.878	20.661
<u>Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα καταβεβλημένα</u>	-3.376	-3.102	-3.376	-3.102
<u>Φόροι εισοδήματος πληρωθέντες</u>	-7.177	-6.644	-7.177	-6.644
<u>Ταμ. ροές από λειτουργικές δραστηριότητες (α)</u>	54.784	29.229	54.784	29.229

Επενδυτικές δραστηριότητες				
<u>και λοιπών επενδύσεων" Απόκτηση θυγατρικών, συγγενών, κοινοπραξιών</u>	0	2.682	0	2.695

<u>και λοιπών επενδύσεων</u>				
<u>περιουσιακών στοιχείων"Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων</u>	-9.033	-7.069	-9.033	-7.069
<u>περιουσιακών στοιχείων</u>				
<u>Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων</u>	1.915	25.843	1.915	25.843
<u>Τόκοι εισπραχθέντες</u>	7.067	2.049	7.067	2.049
<u>Ταμ. ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (β)</u>	1.108	-20.116	1.108	-20.103

Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
<u>Εισπράξεις από αύξηση μετοχικού κεφαλαίου</u>	0	126.692	0	126.692
<u>Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια</u>	5.334	14.511	5.334	14.511
<u>Εξοφλήσεις δανείων</u>	-24.995	0	-24.995	0
<u>Ταμ. ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)</u>	-31.397	124.841	-31.397	124.841

<u>και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ)"Καθαρή αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα</u>	24.496	133.954	24.496	133.967
<u>και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ) στην έναρξη της περιόδου"Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα στην έναρξη της περιόδου</u>	158.310	24.355	158.310	24.343
<u>ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου"Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου</u>	182.805	158.310	182.805	158.310

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	31.12.2008	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2007
<u>Καθαρή θέση έναρξης περιόδου</u>	167.492	16.453	167.492	16.410
<u>Κέρδη / ζημιές περιόδου μετά από φόρους</u>	29.465	35.766	29.465	35.782
<u>Αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου</u>	0	135.693	0	135.693
<u>Καθαρό εισόδημα καταχωρημένο απευθείας στην καθαρή θέση</u>	15.818	-20.393	15.818	-20.393
<u>Καθαρή θέση λήξης περιόδου</u>	212.775	167.492	212.775	167.492

ΕΝΝΙΑΜΗΝΙΑΙΕΣ ΛΟΓ.**ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ 2009**

Ποσά σε χιλιάδες ευρώ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	30.9.2009	30.9.2008	30.9.2009	30.9.2008
ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ				
Πάγια στοιχεία Ενεργητικού	0,000	183.511,33 0	0,000	0,000
Αποθέματα	0,000	8.109,780	0,000	0,000
Σύνολο απαιτήσεων	0,000	84.091,100	0,000	0,000
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	0,000	173.078,23 0	229.777,64 0	219.971,28 0
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	0,000	448.790,44 0	229.777,64 0	219.971,28 0

ΠΑΘΗΤΙΚΟ				
Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,000	67.245,550	0,000	0,000
Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	0,000	161.573,61 0	0,000	0,000
Σύνολο υποχρεώσεων (α)	0,000	228.819,16 0	0,000	0,000
Σύνολο καθαρής θέσης (δ)	0,000	219.971,28 0	229.777,64 0	219.971,28 0
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ (ε) = (α) + (δ)	0,000	448.790,44 0	229.777,64 0	219.971,28 0

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	30.9.2009	30.9.2008	30.9.2009	30.9.2008
Κύκλος Εργασιών	0,000	468.175,38 0	0,000	0,000
Μικτά κέρδη / ζημιές	0,000	468.175,38 0	0,000	0,000
Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτ.	0,000	46.520,980	35.265,270	46.520,980
Κέρδη π.φ., χρηματοδ., επενδ. αποτελ. και αποσβέσεων	0,000	51.533,180	44.194,130	51.533,180
Κέρδη / ζημιές προ φόρων	0,000	35.648,110	0,000	0,000

Μείον φόροι	0,000	-9.146,160	0,000	0,000
Κέρδη / Ζημιές μετά από φόρους	0,000	26.501,950	0,000	0,000
Κατανέμονται σε:				
Μετόχους Εταιρείας	0,000	26.501,950	34.855,880	52.479,600
Βασικά κέρδη μετά φόρων ανά μετοχή (σε €)	0,000	0,371	0,528	0,371

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΑΜΕΙΑΚΩΝ ΡΟΩΝ - 1η εναλλακτική: Άμεση μέθοδος				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	30.9.2009	30.9.2008	30.9.2009	30.9.2008
Λειτουργικές δραστηριότητες				
Ταμ. ροές από λειτουργικές δραστηριότητες (α)	0,000	43.032,520	57.327,610	43.032,520

Επενδυτικές δραστηριότητες				
Ταμ. ροές από επενδυτικές δραστηριότητες (β)	0,000	-10.999,340	31.774,070	-10.999,340

Χρηματοδοτικές δραστηριότητες				
Εισπράξεις από εκδοθέντα / αναληφθέντα δάνεια	0,000	-11.885,040	0,000	5.444,240
Εξοφλήσεις δανείων	0,000	0,000	-19.383,270	-17.329,300
Μερίσματα πληρωθέντα	0,000	0,000	-17.826,810	0,000
Ταμ. ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες (γ)	0,000	-22.807,780	-45.721,870	-22.807,780

και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ)"Καθαρή αύξηση στα ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα περιόδου (α+β+γ)	0,000	9.225,390	43.379,820	9.225,390
στην έναρξη της περιόδου"Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα στην έναρξη της περιόδου	0,000	158.309,590	182.805,350	158.309,590
ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου"Ταμειακά διαθέσιμα και ταμειακά ισοδύναμα στη λήξη της περιόδου	0,000	167.534,980	226.185,160	167.534,980

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ ΠΕΡΙΟΔΟΥ				
	Ο ΟΜΙΛΟΣ		Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ	
	30.9.2009	30.9.2008	30.9.2009	30.9.2008
Καθαρή θέση έναρξης περιόδου	0,000	167.491,690	212.775,160	167.491,690
Κέρδη / Ζημιές περιόδου μετά από φόρους	0,000	26.501,950	34.855,880	52.479,600
Αύξηση / μείωση μετοχικού κεφαλαίου	0,000	-	0,000	0,000

		60.704,540		
<u>Διανεμηθέντα μερίσματα</u>	0,000	0,000	- 17.853,390	0,000
<u>Καθαρό εισόδημα καταχωρημένο απευθείας στην καθαρή θέση</u>	0,000	25.977,640	0,000	0,000
<u>Καθαρή θέση λήξης περιόδου</u>	0,000	219.971,28 0	229.777,64 0	219.971,28 0