



ΕΘΝΙΚΟ
ΜΕΤΣΟΒΙΟ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ



ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – “ATHENS MBA”

Στρατηγική ανάλυση της εταιρίας Aegean Airlines: Scenarios for the future

Εκπόνηση Εργασίας

Τηλέμαχος Κωνσταντίνος Παπανικολάου

Επιβλέπων Καθηγητής

κ. Σπυρίδων Λιούκας

ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Όνοματεπώνυμο

Υπογραφή

Τηλέμαχος Κωνσταντίνος Παπανικολάου

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΥΝΟΨΗ	8
ABSTRACT	10
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	12
1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	13
2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	15
2.1 Ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών.....	15
2.2 Ανάλυση PEST	17
2.3 Ανάλυση Porter	20
2.4 Ανάλυση της στρατηγικής των κύριων ανταγωνιστών	22
2.5 Τμηματοποίηση αγοράς	23
2.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors-CSF)	25
2.7 Συμπεράσματα εξωτερικής ανάλυσης	25
3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	27
3.1 Υλικοί πόροι	27
3.1.1 Κτιριακές εγκαταστάσεις.....	27
3.1.2 Στόλος αεροσκαφών	27
3.2 Άυλοι πόροι.....	29
3.2.1 Ισχυρό brand name.....	29
3.2.2 Τεχνογνωσία.....	30
3.2.3 Δημιουργία σχέσεων με τους εργαζομένους.....	31
3.2.4 Εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων.....	32
3.2.5 Εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων	32
3.2.6 Ανθρώπινο δυναμικό.....	33
3.2.7 Εταιρική κουλτούρα.....	36
3.2.8 Διοίκηση.....	36
3.2.9 Μέλος της Star Alliance.....	37
3.3 Μοναδικά στοιχεία	38

3.4	Οικονομικά στοιχεία	39
3.5	Πόροι και ικανότητες	50
3.6	Πόροι και ικανότητες κρίσιμοι για την στρατηγική	52
3.7	Διακριτές ικανότητες (Kay)	53
3.8	Ανάλυση SWOT	54
3.9	Συμπεράσματα - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	59
4	ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	61
4.1	Οργανόγραμμα	61
4.2	Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)	62
4.3	Ανάλυση MOST	66
4.3.1	Αποστολή / Όραμα.....	66
4.3.2	Στόχοι	66
4.3.3	Στρατηγική	67
4.3.4	Τακτικές	69
4.4	Αξιολόγηση υπάρχουσας στρατηγικής	75
5	ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ	77
5.1	Επιλογή παραγόντων υψηλού κινδύνου και σημαντικών επιπτώσεων	78
5.2	Δημιουργία σεναρίων, επιπτώσεις στον κλάδο και αντιδράσεις της εταιρίας 79	
5.3	Αξιολόγηση κινδύνου με χρήση σεναρίων	82
6	ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	84
6.1	Στρατηγικές επιλογές	84
6.2	Προκαταρκτική Αξιολόγηση.....	87
6.3	Αξιολόγηση SFA	89
6.4	Τελικές συνθέσεις εναλλακτικών στρατηγικών.....	91
6.5	Αξιολόγηση στρατηγικών.....	91
6.6	Οικονομική αξιολόγηση στρατηγικών	92
6.7	Συμπεράσματα από την ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών.....	96
7	ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	97

7.1	Τομείς παρέμβασης (7S).....	97
7.2	Σχέδιο αλλαγών	99
7.3	Προτεραιότητες- τρόπος υλοποίησης- Οργάνωση έργου υλοποίησης.....	100
7.4	Χρονοδιαγράμματα	102
8	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	104
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	105

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 : Κύκλος εργασιών προηγούμενων ετών	41
Διάγραμμα 2 : Κέρδη προ φόρων προηγούμενων ετών	41
Διάγραμμα 3 : Κέρδη μετά από φόρους προηγούμενων ετών	42
Διάγραμμα 4 : Ταμειακά διαθέσιμα προηγούμενων ετών.....	42
Διάγραμμα 5 : Επιβατική κίνηση εσωτερικού προηγούμενων ετών.....	43
Διάγραμμα 6 : Επιβατική κίνηση εξωτερικού προηγούμενων ετών	44
Διάγραμμα 7 : Συνολική επιβατική κίνηση προηγούμενων ετών	44
Διάγραμμα 8 : Συντελεστής πληρότητας πτήσεων προηγούμενων ετών	45
Διάγραμμα 9 : Δείκτης RASK προηγούμενων ετών	46
Διάγραμμα 10 : Δείκτης CASK προηγούμενων ετών	47
Διάγραμμα 11 : Δείκτης CASKf προηγούμενων ετών	48
Διάγραμμα 12 : Δείκτης PY προηγούμενων ετών	49
Διάγραμμα 13 : Συσχετισμός Δύναμης - Σημασίας κρίσιμων πόρων και ικανοτήτων	53
Διάγραμμα 14 : Οργανόγραμμα της Aegean Airlines.....	61
Διάγραμμα 15 : Συσχετισμός Ενδιαφέροντος - Δύναμης ενδιαφερομένων μερών....	65
Διάγραμμα 16 : Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενεργειών νέας στρατηγικής στο κακό σενάριο	102
Διάγραμμα 17 : Συσχετισμός Χρόνου - Δυσκολίας επίτευξης αλλαγών.....	103

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 : Τμηματοποίηση Αγοράς.....	24
Πίνακας 2 : Οικονομικά Στοιχεία προηγούμενων ετών.....	40
Πίνακας 3 : Επιβατική Κίνηση προηγούμενων ετών	43
Πίνακας 4 : Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας προηγούμενων ετών	45
Πίνακας 5 : Διακριτές ικανότητες της Aegean Airlines.....	54
Πίνακας 6 : Συσχετισμός Κινδύνου - Επιπτώσεων εξωτερικών παραγόντων.....	79
Πίνακας 7 : Πίνακας ANSOFF εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών.....	85
Πίνακας 8 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών επιλογών καλού σεναρίου	90
Πίνακας 9 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών επιλογών κακού σεναρίου	90
Πίνακας 10 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών συνθέσεων.....	92
Πίνακας 11 : Οικονομικά στοιχεία στρατηγικής καλού σεναρίου.....	93
Πίνακας 12 : Οικονομικά στοιχεία Α' εναλλακτικής στρατηγικής κακού σεναρίου	94
Πίνακας 13 : Οικονομικά στοιχεία Β' εναλλακτικής στρατηγικής κακού σεναρίου	95
Πίνακας 14 : Ποιοτική προσέγγιση αλλαγών στα 7S της Aegean Airlines	98

ΣΥΝΟΨΗ

Στις μέρες μας, ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας είναι ο κλάδος των αερομεταφορών. Με διάρκεια ζωής λίγο παραπάνω από έναν αιώνα, το αεροπλάνο έχει καταφέρει να γίνει αντικείμενο ενασχόλησης πολλών βιομηχανιών ανά την υφήλιο, τόσο στον πρωτογενή, όσο και στον δευτερογενή και τον τριτογενή τομέα παραγωγής, όπου με την δημιουργία και την ανάπτυξη πολλών αεροπορικών εταιριών, παρέχονται υπηρεσίες αερομεταφορών στο παγκόσμιο επιβατικό κοινό. Μία από αυτές τις αεροπορικές εταιρίες είναι και η Aegean Airlines, η οποία αποτελεί την μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρία.

Σκοπός, λοιπόν, αυτής της εργασίας, είναι η μελέτη και η αξιολόγηση της στρατηγικής της αεροπορικής εταιρίας Aegean Airlines. Με την ανάλυση και των εκτίμηση της στρατηγικής της εταιρίας, αιτιολογείται πλήρως το γιατί η Aegean είναι αυτή την στιγμή η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρία, μία από τις μεγαλύτερες και ταχέα αναπτυσσόμενες αεροπορικές εταιρίες στην Ευρώπη και γιατί συγκεντρώνει πολλές προοπτικές για την περαιτέρω ανάπτυξή της και ανάδειξή της σε παγκόσμια αεροπορική δύναμη.

Για την ανάλυση του πλαισίου που δραστηριοποιείται η εταιρία, μελετήθηκε αρχικά το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας με την χρήση μεθόδων όπως οι αναλύσεις PEST, Porter και κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (CSF) και με την εξέταση του κλάδου και των ανταγωνιστών, και ύστερα το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας με την ανάλυση SWOT, την χρησιμοποίηση της θεωρίας του Kay και την επισκόπηση των υλικών και άυλων πόρων, των οικονομικών στοιχείων, των μοναδικών χαρακτηριστικών των πόρων και των ικανοτήτων της εταιρίας και τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Επίσης, μελετήθηκε η στρατηγική της εταιρίας με την εξέταση της οργανωτικής δομής, των απαιτήσεων των ενδιαφερόμενων μερών και την ανάλυση MOST και αναλύθηκαν και αξιολογήθηκαν οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές της σε κάθε σενάριο εξελίξεων για την εταιρία, μέσω οικονομικής εξέτασης και την χρήση της μεθόδου αξιολόγησης βάσει καταλληλότητας, εφικτότητας και αποδοχής (SFA). Ακόμα, εξετάστηκε η υλοποίηση των προτεινόμενων στρατηγικών επιλογών μέσα από τις αλλαγές που επιβάλλεται να γίνουν σε διάφορους τομείς της εταιρίας (μέθοδος των 7S), τον καθορισμό ενεργειών, προτεραιοτήτων, των εμπλεκόμενων φορέων και του χρονικού ορίζοντα πραγματοποίησής τους.

Μέσα λοιπόν από τα συμπεράσματα που εξήχθησαν, έγιναν κατανοητές οι στρατηγικές επιλογές, οι στόχοι και οι τακτικές της εταιρίας, αναλύθηκαν οι λόγοι που κάνουν την Aegean μια μεγάλη και σταθερά αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρία και προσδιορίστηκαν οι τρόποι με τους οποίους η εταιρία θα καταφέρει να επιτύχει ακόμα καλύτερα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα της εργασίας αυτής κρίνονται σημαντικά , αφού αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια κάθε αναγνώστη ή μελετητή και οποιοδήποτε ασχολείται με τον τομέα των αερομεταφορών, ώστε να κατανοήσει τα μέρη που μπορούν να συνθέσουν ένα μίγμα επιτυχημένης στρατηγικής για τις εταιρίες του κλάδου, τον ιδανικό τρόπο διαχείρισης των πόρων και των ικανοτήτων τους και τον τρόπο σχεδιασμού και επιλογής της κατάλληλης μελλοντικής τους στρατηγικής.

ABSTRACT

Nowadays, one of the fastest-growing sectors of the world economy is the aviation industry. With a life span of just over a century, the airplane has managed to attract many industries around the globe, both in the primary and secondary and tertiary sectors of production where with the creation and development of many airlines, aviation to the global passenger community. One of these airlines is Aegean Airlines, which is the largest Greek airline.

The purpose of this work is to study and evaluate the strategy of Aegean Airlines. With the analysis and assessment of the company's strategy, it is fully justified why Aegean is now the largest Greek airline, one of the largest and fastest growing airlines in Europe, and why it gathers many prospects for its further development and emergence its global aviation force.

In order to analyze the company's context, the company's external environment was initially studied using methods such as PEST analysis, Porter's five forces analysis and Critical Success Factors (CSF) analysis, and by examining the industry and competitors, and then the internal environment SWOT analysis, use of Kay's theory and review of material and intangible resources, financial data, unique attributes of the company's assets and capabilities, and identification of the competitive of the advantage over its competitors. The company's strategy was also studied by examining the organizational structure, stakeholder requirements and MOST analysis, and its alternative strategic options in each scenario of evolutions for the company were analyzed and evaluated through an economic examination and the use of the Suitability, Feasibility and Acceptability fit Assessment Method (SFA). Furthermore, the implementation of the proposed strategic options through the changes to be made in various sectors of the company (7S method), the identification of actions, priorities, stakeholders and the timeframe for their realization were examined.

So, through the conclusions drawn, the strategic choices, objectives and tactics of the company were understood, the reasons why Aegean made a large and steadily growing airline and the ways in which the company will succeed better results were analyzed.

The results of this work are judged to be important because they are a very useful tool in the hands of any reader or scholar and anyone involved in the aviation industry to understand the parties that can synthesize a mix of successful strategy for

the companies in the industry, how to manage their resources and capabilities and how to design and select their appropriate future strategy.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κύριο θέμα που πραγματεύεται η εργασία, σχετικά με την αεροπορική εταιρία Aegean Airlines, είναι η στρατηγική της ανάλυση. Με τον όρο αυτό προσδιορίζεται η λεπτομερής επισκόπηση των στοιχείων της επιχείρησης, τα οποία επηρεάζουν την υλοποίηση των στόχων της και την επιτυχία της πορείας της. Το κύριο λοιπόν πρόβλημα προς επίλυση είναι η αναγνώριση της στρατηγικής της εταιρίας, την κατανόηση των στοιχείων που συμβάλλουν στην επιτυχία της και την αναπτυξιακή της πορεία και η εξαγωγή κατάλληλων για την εταιρία εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών μέσα από την χρήση σεναρίων. Έτσι, η εργασία αυτή θα αποτελέσει ένα μικρό βοήθημα στα χέρια κάθε μελετητή του κλάδου και όχι μόνο, για τον προσδιορισμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής πολιτικής και για την σύνθεση των κατάλληλων εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών.

Σκοπός της εργασίας είναι, μέσω της χρήσης μεθόδων στρατηγικής ανάλυσης, να εξεταστούν οι παράγοντες που ασκούν επιρροή στην εξέλιξη του κλάδου και την λειτουργία της Aegean Airlines, να αναλυθούν οι πόροι και οι ικανότητες της εταιρίας και να προσδιοριστεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, στοιχεία που θα οδηγήσουν στην ορθή ανάλυση και αξιολόγηση της υφιστάμενης στρατηγικής της εταιρίας και προσέγγιση των ενδεχόμενων εναλλακτικών της επιλογών.

Με γνώμονα λοιπόν τους ανωτέρω επιμέρους στόχους, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας δίνεται η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας, στο δεύτερο κεφάλαιο η ανάλυση του εσωτερικού της περιβάλλοντος, στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η επισκόπηση της υπάρχουσας στρατηγικής και στο τέταρτο κεφάλαιο η εξέταση της εξέλιξης της εταιρίας και του κλάδου μέσα από την δημιουργία σεναρίων. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαμόρφωση και η επιλογή των εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών της εταιρίας, στο έκτο κεφάλαιο ο προσδιορισμός του τρόπου υλοποίησής τους και στο έβδομο κεφάλαιο οι προσδοκίες που δημιουργούνται για την μελλοντική εξέλιξη της εταιρίας.

1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Aegean Airlines (η ελληνική επωνυμία της είναι «Αεροπορία Αιγαίου») είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρία που προσφέρει υπηρεσίες αερομεταφορών υψηλής ποιότητας σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις, τόσο εντός των ελληνικών συνόρων όσο και προς το εξωτερικό. Επιχειρησιακή της βάση και κέντρο των επιχειρησιακών της λειτουργιών αποτελεί το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος», ενώ οι διοικητικές δραστηριότητες και λειτουργίες λαμβάνουν χώρα στα γραφεία της εταιρίας στην Αθήνα, στην περιοχή της Κηφισιάς.

Η απαρχή της εταιρίας έγινε το 1987, με τους Αντώνη και Νίκο Σιμιγδαλά να ιδρύουν την αεροπορική εταιρία Aegean Aviation, η οποία αποτελεί την πρώτη ελληνική ιδιωτική αεροπορική εταιρία που λαμβάνει άδεια εκμετάλλευσης από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας το 1992. Το 1994, η Aegean Aviation εισχωρεί στον Όμιλο Εταιριών Βασιλάκη, επενδύοντας σε ιδιότητα Learjet για την πραγματοποίηση VIP πτήσεων από την Ελλάδα προς όλο τον κόσμο. Ο Μάρτιος του 1999 αποτελεί περίοδο ορόσημο, καθώς τότε ιδρύεται η εταιρία Aegean Airlines [19]. Τον Μάιο του ίδιου έτους πραγματοποιούνται οι πρώτες πτήσεις από Αθήνα, προς Ηράκλειο και Θεσσαλονίκη με 2 ολοκαίνουργια ιδιότητα αεροσκάφη JET AVRO RJ 100 της BAE Systems (British Aerospace), τον Ιούνιο αρχίζει να πραγματοποιεί πτήσεις προς Ρόδο και Χανιά και τον Οκτώβριο παραλαμβάνει το τρίτο αεροσκάφος JET AVRO RJ 100, που σηματοδοτεί και την εκκίνηση δρομολογίων και προς Αλεξανδρούπολη και Κέρκυρα. Τον Δεκέμβριο εξαγοράζει την ελληνική αεροπορική εταιρία Air Greece, που διαθέτει στόλο αποτελούμενο από τρία αεροσκάφη ATR 72 και με την παραλαβή του τέταρτου JET AVRO RJ 100 εκκινεί τα δρομολόγια προς Μυτιλήνη. Το 2000 και συγκεκριμένα τον Μάιο, εντάσσει την Σαντορίνη στο πρόγραμμα δρομολογίων της και τον Ιούλιο παραλαμβάνει δύο καινούργια JET AVRO RJ 100, καταφέροντας να υλοποιεί 80 πτήσεις καθημερινά σε ένα δίκτυο 11 ελληνικών προορισμών. Τον Απρίλιο του 2001, η εταιρία υπογράφει σύμφωνο συνεργασίας με την Cronus Airlines, με την δέσμευση να εξυπηρετεί 11 εγχώριους προορισμούς και 7 προορισμούς του εξωτερικού, ενώ τον Νοέμβριο εξαγοράζει πλήρως την Cronus, παρέχοντας παράλληλα υπηρεσίες business class και στις πτήσεις εξωτερικού. Τον Οκτώβριο του 2003, η Aegean γίνεται η πρώτη ελληνική εταιρία που παρέχει e-ticket (άυλο εισιτήριο) μια πρωτοποριακή υπηρεσία η οποία παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης και έκδοσης εισιτηρίου και τον Μάιο του 2004 ομοιογενοποιεί τον στόλο της αποκλειστικά με αεροσκάφη τύπου JET (13 Boeing 737 300/400 και 6 AVRO RJ100) ενώ εκκινούν δρομολόγια και προς Λάρνακα. Τον Νοέμβριο του 2005, η εταιρία γίνεται

partner της Lufthansa, προσφέροντας στους πελάτες της πτήσεις κοινού κωδικού και πολλά πλεονεκτήματα, ενώ τον Δεκέμβριο καταθέτει παραγγελία 8 Airbus A320, με προοπτική παραγγελίας 12 επιπλέον αεροσκαφών της ίδιας οικογένειας. Τα τρία πρώτα αεροσκάφη της παραγγελίας αυτής παραδίδονται στην εταιρία τον Μάρτιο του 2007 και τον Ιούνιο, η Aegean εισάγεται στο χρηματιστήριο Αθηνών. Το 2008 και συγκεκριμένα τον Ιανουάριο, καταθέτει αύξηση της συνολικής παραγγελίας αεροσκαφών Airbus A320/A321 σε 27 με την συνολική παραγγελία ανέρχεται σε 23 Airbus A320 και 4 Airbus A321, και τον Σεπτέμβριο, λαμβάνει πιστοποίηση ISO 14001:2004, εφαρμόζοντας Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για Εξυπηρέτηση Επιβατών – Εξυπηρέτηση Αεροσκαφών και Συντήρηση Αεροσκαφών. Τον Φεβρουάριο του 2010, η εταιρία μαζί με την Olympic Air αποφασίζουν να συγχωνεύσουν τις δραστηριότητές τους και τον Ιούνιο η Aegean γίνεται μέλος της παλιότερης και μεγαλύτερης παγκόσμιας συμμαχίας αεροπορικών εταιριών, την Star Alliance, συνδέοντας την Ελλάδα με πολλούς παγκόσμιους προορισμούς. Τον Οκτώβριο του 2013, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανακοινώνει την απόφασή της να εγκρίνει την εξαγορά της Olympic Air από την Aegean ύστερα από αίτημα της δεύτερης, με την ολοκλήρωση της πλήρους μεταφοράς του μετοχικού πακέτου και υπογραφή της συμφωνίας με την Marfin Investment Group AE να υλοποιείται τον ίδιο μήνα. Τον Μάρτιο του 2014, η εταιρία ανακοινώνει την στρατηγική ανάπτυξής της, με πτήσεις προς 87 προορισμούς εξωτερικού (32 χώρες) και 33 προορισμούς εσωτερικού, από 8 ελληνικές βάσεις και την ενίσχυση του στόλου με 5 Airbus A319, και τον Μάιο ανακοινώνει την σύναψη συνεργασίας με την αεροπορική εταιρία Etihad Airways και την έναρξη των απευθείας πτήσεων της προς την πρωτεύουσα των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, το Άμπου Ντάμπι. Το 2016, η εταιρία καταθέτει παραγγελία 7 νέων αεροσκαφών Airbus A320 και διαγράφει κύκλο εργασιών μεγαλύτερο του ενός δις ευρώ για πρώτη φορά στη ιστορία της. Το 2018, παραλαμβάνει 3 καινούργια αεροσκάφη Airbus A320, τον Μάιο φεύγει από την ζωή ο ιδρυτής της Θεόδωρος Βασιλάκης και τον Ιούνιο του 2018 η Aegean υπογράφει δεσμευτική συμφωνία με την εταιρία Airbus για την απόκτηση έως 42 συνολικά αεροσκαφών νέας γενιάς της οικογένειας A320neo.

2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

2.1 Ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών

Ένα βασικό βήμα για την αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης είναι η ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών ([4] Johnson,2014). Με τον τρόπο αυτό, θα είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε τις τάσεις και την εξέλιξη της αεροπλοΐας και των αερομεταφορών τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο και να προσδιορίσουμε την θέση της Aegean Airlines μέσα στον παγκόσμιο και πολυδιάστατο κύκλο των αερομεταφορών.

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών που αναπτύσσεται στον κλάδο, κρίνεται απαραίτητος ο διαχωρισμός της προσέγγισής μας σε δύο επίπεδα : στο εγχώριο και το διεθνές επίπεδο . Στον ελλαδικό χώρο, η εταιρία αναπτύσσει ένα πολύ μεγάλο κύκλο εργασιών που περιλαμβάνει της πτήσεις , την εξυπηρέτηση των πελατών ως προς τις αερομεταφορές τους, την τεχνική εξυπηρέτηση των αεροσκαφών της και την ανάπτυξη πρόσθετων υπηρεσιών τόσο προς τους πελάτες (ηλεκτρονική κράτηση και αγορά εισιτηρίου, ενοικίαση δωματίου ξενοδοχείου ή αυτοκινήτου κ.α.), όσο και προς την ίδια την επιχείρηση (δημόσιες σχέσεις, δίκτυο αντιπροσώπων και πωλητών, δίκτυο προμηθευτών και εξωτερικών συνεργατών). Οι αεροπορικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας είναι λίγες σε αριθμό, γι' αυτό και η Aegean Airlines κατέχει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (συνήθως πλειοψηφικό) του εγχώριου κύκλου εργασιών των αερομεταφορών. Αντίθετα , σε διεθνές επίπεδο, ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι πολύ μεγάλος, με εταιρίες που διαφοροποιούνται σε μέγεθος , προέλευση, χώρο δραστηριοποίησης, κύκλο εργασιών και φιλοσοφία λειτουργίας (όπως για παράδειγμα οι εταιρίες χαμηλού κόστους). Σε ένα τέτοιο λοιπόν επίπεδο σύγκρισης θα μπορούσαμε να πούμε ότι η εταιρία με τον κύκλο εργασιών που αναπτύσσει θεωρείται ως μια μεγάλη και αξιόλογη περιφερειακή δύναμη στον ευρωπαϊκό χώρο.

Σχετικά με τους προμηθευτές, η κατάσταση είναι πολύ πιο ξεκάθαρη. Οι κατασκευάστριες εταιρίες αεροσκαφών που έχουν κυριαρχήσει σε παγκόσμιο επίπεδο και προμηθεύουν την συντριπτική πλειοψηφία των αεροπορικών εταιριών με αεροσκάφη είναι δύο: η γαλλική Airbus και η αμερικανική Boeing. Οι εταιρίες αυτές αποτελούν τους κυρίαρχους στον χώρο της κατασκευής αεροπλάνων και της δημιουργίας νέων μοντέλων αεροσκαφών, πρωτοπόροι σε πολλές αεροπορικές εφαρμογές , με εκτεταμένη δραστηριότητα στην έρευνα και ανάπτυξη και πιστοποιημένες με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας εργασιών, κατασκευής και

αξιοπλοϊμότητας. Χαρακτηριστικό της υφιστάμενης κατάστασης είναι το γεγονός ότι όλες οι μεγάλες και αναγνωρίσιμες στο ευρύ επιβατικό κοινό αεροπορικές εταιρίες έχουν στόλους που αποτελούνται από αεροσκάφη των δύο αυτών κατασκευαστριών εταιριών. Οι υπόλοιποι προμηθευτές της εταιρίας (προμηθευτές ηλεκτρονικού εξοπλισμού, λογισμικού, αρτυμάτων και ποτών, ένδυσης, τεχνικού εξοπλισμού συντήρησης των αεροσκαφών κτλ.) είναι πολλοί σε αριθμό, είναι είτε ελληνικές είτε πολυεθνικές και διαφοροποιούνται ανάλογα με τις εκάστοτε συμφωνίες που θα επιτύχει η επιχείρηση.

Στην σύγχρονη πραγματικότητα των αερομεταφορών, οι συνεταιρισμοί διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο. Ήδη από την δεκαετία του '90, οι συμμαχίες αερομεταφορέων είχαν κάνει την εμφάνισή τους. Η αρχή έγινε με την μεγαλύτερη έως σήμερα συμμαχία αεροπορικών εταιριών, την Star Alliance με έτος ίδρυσης το 1997. Ακολούθησαν και άλλες μεγάλες συμμαχίες όπως η Oneworld το 1998 και η Sky Team το 2000. Στις συμμαχίες αυτές συμμετέχουν εταιρίες – κολοσσοί στον τομέα των αερομεταφορών όπως η Lufthansa και η Singapore Airlines στην Star Alliance, η Delta Air Lines και η AirFrance στην Sky Team και η American Airlines και η British Airways στην Oneworld. Σκοπός δημιουργίας και ύπαρξης αυτών των συμμαχιών είναι η παροχή, μέσα από ένα παγκόσμιο δίκτυο αερομεταφορών, ενός πακέτου πιο ολοκληρωμένων υπηρεσιών στο επιβατικό κοινό, με προνόμια μεγαλύτερα απ' ότι θα μπορούσαν να τους παρέχουν οι εταιρίες- μέλη ξεχωριστά.

Πέρα από την ραγδαία ανάπτυξη των αερομεταφορών κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες και την αύξηση του επιβατικού κοινού που εξυπηρετείται ετησίως από αυτές, πολύ μεγάλη είναι και η επίδραση της εποχικότητας στις αερομεταφορές. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι προορισμοί όπου είτε λόγω περιόδου (πχ χειμερινή ή θερινή περίοδος) είτε διαφόρων γεγονότων (αθλητικών ή άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων), η ζήτηση από το ταξιδιωτικό κοινό προς τις αεροπορικές εταιρίες εκτοξεύεται. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η χώρα μας, όπου κατά τις εορταστικές περιόδους των Χριστουγέννων και του Πάσχα και κυρίως κατά την θερινή περίοδο (από Μάιο έως και Σεπτέμβριο), η ζήτηση για αεροπορικά εισιτήρια για πολλούς ελληνικούς προορισμούς φτάνει στο ζενίθ της.

Μία ακόμα σημαντική παράμετρος επιρροής του κλάδου των αερομεταφορών είναι και ο ανταγωνισμός. Στον συγκεκριμένο κλάδο, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος. Στην εγχώρια αγορά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ένταση είναι λίγο πιο ήπια λόγω του μικρού αριθμού αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με γνωστότερες, εκτός της Aegean, την Ryanair, την EasyJet, την Astra

Airlines και την Ellinair. Σε διεθνές επίπεδο, η ένταση του ανταγωνισμού είναι πολύ μεγάλη λόγω του μεγάλου αριθμού των αεροπορικών εταιριών που υλοποιούν δρομολόγια στις ίδιες γεωγραφικές περιοχές και της γρήγορης ανάπτυξης των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (Low Cost Companies-LCC) που χαίρουν της προτίμησης του ταξιδιωτικού κοινού τα τελευταία χρόνια.

2.2 Ανάλυση PEST

Δεν θα ήταν όμως σωστά τα εξαγόμενα συμπεράσματα για την εξωτερική ανάλυση της επιχείρησης εάν περιοριζόμασταν μόνο στην ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών. Το περιβάλλον στο οποίο υπάρχει και δραστηριοποιείται η εταιρία είναι πολυδιάστατο, με πληθώρα παραγόντων, που την επηρεάζουν και αλληλεπιδρούν και σχετίζονται μεταξύ τους, και συνεχώς μεταβαλλόμενο ([4] Johnson, 2014). Έτσι, η ανάλυση PEST που ακολουθεί, θα μας επιτρέψει να έχουμε μία πιο σφαιρική εικόνα για το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σε ότι έχει σχέση με το πολιτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, οι συνθήκες δεν είναι και οι ιδανικότερες. Στην Ευρώπη, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες. Οι συνεχείς φημολογίες περί αποχώρησης κάποιων κρατών μελών από την Ευρωπαϊκή Ένωση και η τελική απόφαση του Ηνωμένου Βασιλείου για την έξοδό του από αυτόν τον συνασπισμό κρατών η οποία δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα), έχει προκαλέσει μεγάλη αστάθεια στο ευρωπαϊκό πολιτικό σκηνικό, μία κατάσταση η οποία πλήττει τόσο τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όσο και τις επενδυτικές κινήσεις που ενδέχεται να υλοποιούνταν ή να υλοποιηθούν στο μέλλον. Στην Ελλάδα το πολιτικό σκηνικό έχει σταθεροποιηθεί τα τελευταία χρόνια, χωρίς να υπάρχουν συνεχόμενες εκλογικές αναμετρήσεις, κλίμα αστάθειας και πολιτικής ρευστότητας λόγω ανακατάταξης των πολιτικών δυνάμεων. Όμως οι συνεχώς μεταβαλλόμενοι πολιτικοί χειρισμοί δημιουργούν και εδώ ισχυρά αντικίνητρα, ικανά να αποτρέπουν την εισροή νέων & ξένων κεφαλαίων στη χώρα. Στην κατάσταση αυτή συμβάλλει η πολυπλοκότητα των νόμων και η έλλειψη αμετάβλητου θεσμικού και νομικού πλαισίου λειτουργίας των επιχειρήσεων, τα οποία δεν παρέχουν στους νέους επενδυτές μια εγγυητική δύναμη, μία ασφαλιστική δικλείδα και ένα σταθερό σημείο για να σχεδιάσουν τις επενδύσεις τους χωρίς την συνεχή και μεγάλη πιθανότητα του κινδύνου αρνητικών μεταβολών να ελλοχεύει. Ακόμα άλλο ένα εμπόδιο πολιτικής φύσης είναι το υψηλό επίπεδο γραφειοκρατίας που δυσκολεύει την ύπαρξη και την λειτουργία των επιχειρήσεων και διαμορφώνει ένα ασφυκτικό και αποκρουστικό κλίμα σε οποιαδήποτε νέα επενδυτική δραστηριότητα έχει κάνει σκοπό να υλοποιήσει στην χώρα μας. Βέβαια στο σημείο αυτό δεν θα πρέπει να ξεχνάμε τα πράγματα για τις επενδύσεις στον τομέα των

αερομεταφορών και των αεροπορικών εταιριών γίνονται ακόμα πιο δύσκολα αν αναλογιστεί κανείς ότι το ρυθμιστικό πλαίσιο λειτουργίας τους επιβάλλει την εφαρμογή των συμβάσεων του Σικάγο [21] και της Βαρσοβίας [20], των κανονισμών των IATA (International Air Transport Association), ICAO (International Civil Aviation Organization) και ΥΠΑ (Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας). Στο μεν πρώτο επικυρώνεται η ίδρυση του Διεθνούς οργανισμού πολιτικής αεροπορίας ICAO που με την σειρά του θέσπισε τις περιοχές εναέριου ελέγχου FIR και κατ' επέκταση τα συνεχή προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα μας από την γείτονα με την αμφισβήτηση και μη αναγνώριση του FIR Αθηνών και την δημιουργία εντάσεων στον εναέριο χώρο του Αιγαίου. Στο δεύτερο αποσαφηνίζονται και επικυρώνονται οι κανονισμοί που διέπουν την ευθύνη των αερομεταφορέων σχετικά με θάνατο ή σωματική βλάβη, απώλεια ή ζημία αποσκευών ή καθυστέρηση.

Αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον, σημείο αναφοράς αποτέλεσε η παγκόσμια οικονομική κρίση. Ακόμα και αν οι περισσότερες χώρες επηρεάστηκαν από αυτή έχουν δείξει σημάδια ανάκαμψης, τα οικονομικά «σημάδια» της κρίσης είναι ακόμα εμφανή. Οι επενδύσεις, τόσο γενικά όσο και στον κλάδο των αερομεταφορών βρίσκονται σε μεγάλη ύφεση, τα διαθέσιμα κεφάλαια είναι περιορισμένα και το πιστωτικό σύστημα, που δέχθηκε εντονότατους κλυδωνισμούς, είναι πολύ επιφυλακτικό στις δανειοδοτήσεις και την πιστωτική του πολιτική, απαιτώντας πολλές εγγυήσεις. Μαζί με την μείωση των ακαθάριστων εγχώριων προϊόντων σε πολλές χώρες, υπήρξε και μεγάλη μείωση και της αγοραστικής δύναμης των Ελλήνων και των ευρωπαϊκών καταναλωτών, γεγονός που είχε μεγάλο αντίκτυπο στον κύκλο εργασιών μεγάλης μερίδας επιχειρήσεων, μέσα σε αυτές και οι αεροπορικές εταιρίες. Η σταδιακή ανάκαμψη, με αργούς βέβαια ρυθμούς, φαίνεται και από την κίνηση του επιβατικού κοινού τα τελευταία δύο χρόνια. Σε όλη αυτή την οικονομική ύφεση έχει συμβάλλει και η αύξηση της φορολογίας. Η αύξηση του Φόρου προστιθέμενης Αξίας και των φορολογικών συντελεστών τόσο στους ιδιώτες όσο και στις επιχειρήσεις, επέφερε τρομακτικά αρνητικά αποτελέσματα στην ρευστότητα και την κυκλοφορία του χρήματος στην εγχώρια αγορά (μέχρι το σημείο της επιβολής των Capital controls). Ακόμα ένα ισχυρό πλήγμα αποτελεί και η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, που επηρέασε και επηρεάζει τις τιμές των καυσίμων και τις τιμές όλων των πετρελαϊκών παραγώγων (όπως πχ. τα πλαστικά). Τέλος θα ήταν κάλο να ληφθούν υπ' όψη όλες οι νομισματικές διακυμάνσεις και οι χρηματιστηριακές αναταραχές που επηρεάζουν άμεσα και έντονα τον κλάδο των επιχειρήσεων λόγω διάφορων πολιτικών (έξοδος Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση) ή μη γεγονότων (πόλεμος στη Συρία) που έλαβαν χώρα στο παρελθόν ή βρίσκονται ακόμα σε εξέλιξη.

Εστιάζοντας στην κοινωνία, θα διαπιστώσουμε ότι οι παράγοντες που επηρέασαν κυρίως τον κλάδο δεν είναι διόλου ευκαταφρόνητοι. Είναι γνωστό ότι η χώρα μας αποτελεί έναν σημαντικό τουριστικό προορισμό στον παγκόσμιο χάρτη. Τα τελευταία όμως χρόνια η αύξηση του τουρισμού στην Ελλάδα ήταν τόσο μεγάλη, κυρίως κατά τους θερινούς μήνες, ώστε η χώρα μας εκτοξεύτηκε στις πρώτες θέσεις της λίστας με τους προορισμούς με την μεγαλύτερη τουριστική κίνηση, με άμεσο και θετικό αντίκτυπο στις αερομεταφορές προς πολλούς και διαφορετικούς ελληνικούς προορισμούς. Δεν θα πρέπει όμως να ξεχνάμε και την στροφή του ελληνικού κοινού προς τα ταξίδια με σταδιακά αυξανόμενους ρυθμούς. Οι Έλληνες εξελίσσονται σε αξιόπιστο τουριστικό κοινό και εκτός από την παραδοσιακή στήριξη που παρέχουν στους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς κατά την εαρινή περίοδο, έχουν αυξήσει κατά πολύ μεγάλο βαθμό τις εξορμήσεις τους προς διάφορους τουριστικούς προορισμούς στο εξωτερικό, με μεγαλύτερη έμφαση στην Ευρώπη και την Βόρεια Αμερική. Σημαντικό επίσης ρόλο παίζει και η αλλαγή συμπεριφοράς των Ελλήνων καταναλωτών το τελευταίο χρονικό διάστημα. Με το πέρασμα του χρόνου, παρατηρείται όλο και μεγαλύτερη μεταβολή των καταναλωτικών προτύπων και αλλαγή των επιλογών των καταναλωτών. Ενώ παλαιότερα παρατηρούνταν η επιλογή προϊόντων υψηλής ποιότητας ανεξαρτήτως τιμής, πλέον οι Έλληνες αποζητούν προϊόντα και υπηρεσίες όπου θα αποκομίζουν το μεγαλύτερο συμφέρον και χρησιμότητα και θα έχουν την καλύτερη σχέση ποιότητας και τιμής. Πολλές φορές, οι επιλογές αγγίζουν το άλλο άκρο και γίνονται με μοναδικό γνώμονα την τιμή, υιοθετώντας τελικά την λύση του φθηνότερου. Ακόμα, είναι εμφανής πιά η ευαισθητοποίηση της πλειοψηφίας της κοινωνικής μάζας, για τα οικολογικά και περιβαλλοντικά θέματα που ανακύπτουν από την υπερεκμετάλλευση των φυσικών πόρων του πλανήτη μας. Γι' αυτό και οι καταναλωτές έχουν στραφεί σε προϊόντα ανακυκλώσιμα και φιλικά προς το περιβάλλον, που παράγονται από εταιρίες που είναι συμμορφωμένες με περιβαλλοντικά και ενεργειακά πρότυπα, και το επιβατικό κοινό προσανατολίζεται προς μέσα μεταφοράς με χαμηλό ενεργειακό αποτύπωμα. Επιπλέον πρέπει να αναφερθεί και η απενοχοποίηση των αερομεταφορών στα μάτια του κοινωνικού συνόλου, το οποίο έχει ξεπεράσει τις ανασφάλειες του και δείχνει την εμπιστοσύνη του στην ασφάλεια των αερομεταφορών μέσω του συνεχώς αυξανόμενου αριθμού επιβατών που τις προτιμούν ετησίως σε παγκόσμια κλίμακα. Σε αυτό βέβαια έχει συμβάλει τόσο η προσιτότητα των αεροπορικών εισιτηρίων σε σύγκριση με το παρελθόν από οικονομικής άποψης όσο και η ταχύτητα και η αποδεδειγμένη ασφάλεια που παρέχει το αεροσκάφος.

Αξιοσημείωτη είναι και η εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης από την πλευρά της τεχνολογίας, η οποία καθημερινά διαγράφει άλματα προόδου και εξέλιξης. Προς επαλήθευση, λοιπόν, και επιβεβαίωση των ανωτέρω,

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε ευρύτερο πλαίσιο και ειδικότερα στον τομέα της αεροπλοΐας και της αεροδιαστημικής, καθιστούν πλέον το αεροπλάνο ως το ταχύτερο και πλέον ασφαλέστερο μέσο μεταφοράς στις μέρες μας. Τα αεροσκάφη πλέον κατασκευάζονται με τους υψηλότερους δυνατούς δείκτες ασφαλείας και περιλαμβάνουν ένα μεγάλο πλήθος ηλεκτρονικών και μηχανολογικών μέσων, τα οποία ελαχιστοποιούν την πιθανότητα αστοχίας και λάθους, εγγυούνται την ασφάλεια των επιβατών κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους, ενώ παράλληλα έχουν την δυνατότητα να διανύσουν αποστάσεις χιλιάδων χιλιομέτρων μέσα σε λίγες μόνο ώρες. Συνεπακόλουθο της τεχνολογικής ανάπτυξης είναι και ο εκσυγχρονισμός των αεροδρομίων τα οποία είναι εφοδιασμένα με τις πιο εξελιγμένες συσκευές και τεχνολογικό εξοπλισμό, ώστε να παρέχεται η μέγιστη δυνατή άνεση και ασφάλεια στους επιβάτες, ελαχιστοποιώντας τους χρόνους αναμονής και κάνοντας την παραμονή στους χώρους του αεροδρομίων πιο εύκολη και ευχάριστη. Επίσης, με την εξάπλωση του Διαδικτύου και την ευκολία πρόσβασης από τον οποιονδήποτε σε αυτό, όλοι έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν ευκολότερα με τις αεροπορικές εταιρίες, όπως επίσης και να απολαμβάνουν τις νέες και εξελιγμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχουν (πχ η ηλεκτρονική κράτηση και αγορά αεροπορικού εισιτηρίου μέσα σε λίγα λεπτά). Με τον τρόπο αυτό, ο επιβάτης μπορεί να οργανώσει το ταξίδι του με όλες τις λεπτομέρειες και να αγοράσει το εισιτήριό του από την άνεση του σπιτιού του μέσω του ηλεκτρονικού του υπολογιστή. Επιπρόσθετα, οι εταιρίες αερομεταφορών, εκμεταλλευόμενες το διαδίκτυο και τα πολλαπλά και εξελιγμένα τεχνολογικά μέσα που βρίσκονται μέσα στην καθημερινότητα όλων μας (ραδιόφωνο, τηλεόραση, κινητή τηλεφωνία, ιστοσελίδες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) μπορούν ευκολότερα να ενημερώνουν και να προωθούν τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες τους.

2.3 Ανάλυση Porter

Οι κλάδοι ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό από την άποψη της ελκυστικότητάς τους, μετρούμενοι από το πόσο εύκολο είναι για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν να κερδίσουν υψηλά κέρδη. Ένας βασικός καθοριστικός παράγοντας της κερδοφορίας είναι ο βαθμός ανταγωνισμού, πραγματικός ή δυνητικός ([18] Γεωργόπουλος, 2013). Όπου ο ανταγωνισμός είναι χαμηλός και υπάρχει μικρή απειλή από νέους ανταγωνιστές, οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις θα πρέπει κανονικά να αναμένουν καλά κέρδη. Ένα «μέτρο» λοιπόν των διαφόρων κλάδων είναι η ανάλυση Porter. Οι πέντε

δυνάμεις του Porter μαζί αποτελούν την απεικόνιση της «δομής» ενός κλάδου, η οποία είναι κατά κανόνα αρκετά σταθερή.

Ένταση ανταγωνισμού στον κλάδο: Στον κλάδο δραστηριοποιούνται πολλές σε αριθμό επιχειρήσεις οι οποίες διαφέρουν σημαντικά ως προς το μέγεθός τους, κυρίως ως προς τις πτήσεις εξωτερικού. Σε παγκόσμιο επίπεδο τα μεγαλύτερα μερίδια κατέχουν οι πολυεθνικές εταιρείες, ενώ οι περιφερειακές δυνάμεις κατέχουν αξιόλογα μερίδια, ενώ για την διατήρησή τους υπάρχει οξύτατος ανταγωνισμός. Τα προϊόντα θεωρούνται διαφοροποιημένα και έχουν οικονομικές διαφοροποιήσεις, σε μια εποχή που οι επιβάτες είναι πολύ ευαίσθητοι τόσο ως προς την ποιότητα όσο και ως προς την τιμή.

Απειλή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: Θα τη θεωρούσαμε ως μέτρια, καθώς ναί μεν τα εμπόδια εισόδου για μια νέα επιχείρηση στον κλάδο είναι υψηλά (υψηλά κεφάλαια επενδύσεων, υψηλή φορολογία), αλλά πλέον μιλάμε για την παγκόσμια αγορά, με πολύ μεγάλο αριθμό επενδυτών με ανυπολόγιστο όγκο κεφαλαίων και για αναπτυσσόμενες και ανεπτυγμένες οικονομίες που μπορούν να υποστηρίξουν ευκολότερα από την ελληνική τέτοια νέα εγχειρήματα, παρέχοντας κίνητρα στις νέες επενδύσεις.

Απειλή από υποκατάστατα: Μπορεί να θεωρηθεί μέτρια, αφού υπάρχει πληθώρα μέσων μαζικής μεταφοράς που μπορεί να υποκαταστήσει τις αερομεταφορές (ΙΧ, τρένο, πλοίο, λεωφορείο), αλλά με την αυξανόμενη τιμή του πετρελαίου, των διοδίων και την μεγάλη ταχύτητα και ασφάλεια που παρέχουν οι αερομεταφορές, η απειλή δεν λογίζεται ως υψηλή.

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Λογίζεται ως υψηλή καθώς υπάρχει μεγάλος αριθμός αεροπορικών εταιριών που παρέχει το ίδιο ή διαφοροποιημένο προϊόν, και μέσω της εύκολης και ταχύτατης δυνατότητας πληροφόρησης που παρέχει η τεχνολογική εξέλιξη στο αγοραστικό κοινό μέσω του διαδικτύου, είναι δυνατή η άμεση ενημέρωση για το παρεχόμενο προϊόν και η σύγκριση τιμών.

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Θα τη θεωρούσαμε υψηλή, καθώς, εκτός από τους προμηθευτές ειδών δευτερεύουσας σημασίας (ηλεκτρονικό εξοπλισμό, ένδυση, τεχνικό εξοπλισμό) οι οποίοι υπάρχουν σε μεγάλο αριθμό, οι υπόλοιποι προμηθευτές (κατασκευαστές αεροσκαφών, πετρελαϊκές εταιρίες, πιστωτικοί οργανισμοί) υπάρχουν σε μικρό αριθμό (αυτές οι οποίες μπορούν να εξυπηρετήσουν και να καλύψουν τις απαιτήσεις της Aegean) και οι οποιεσδήποτε απαιτήσεις τους (χρόνος, χρήμα κτλ.) έχουν μεγάλη επίδραση τόσο στην επιχείρηση όσο και στο προϊόν.

2.4 Ανάλυση της στρατηγικής των κύριων ανταγωνιστών

Αν και στη γεωγραφική περιοχή δραστηριοποίησης της Aegean Airlines αναπτύσσουν τον κύκλο εργασιών τους πολλές αεροπορικές εταιρίες, ο κύριος και μεγαλύτερος ανταγωνιστής της είναι η Ryanair, η οποία είναι η αεροπορική εταιρία με τους περισσότερους κοινούς προορισμούς με την Aegean.

Ο πυλώνας της στρατηγικής της είναι η μείωση του κόστους και σε αυτόν τον τομέα έχει κάνει άλματα εξέλιξης, γι' αυτό και έχει καταφέρει να είναι ηγέτιδα στην στρατηγική κόστους σε παγκόσμια κλίμακα [22]. Η στρατηγική αυτή επιτυγχάνεται με την άοκνη προσπάθεια της εταιρίας να μειώσει το κόστος από οποιαδήποτε λειτουργία ή δραστηριότητα που εντάσσεται στον κύκλο εργασιών της και παράλληλα να μεγιστοποιήσει κάθε δυνατό κέρδος. Πάνω σε αυτή την φιλοσοφία και την στρατηγική στηρίζονται όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από το σύνολο του προσωπικού της εταιρίας.

Με γνώμονα λοιπόν, την μείωση του κόστους, η Ryanair παρέχει αερομεταφορές χαμηλού κόστους με ένα βασικό επίπεδο υπηρεσιών (απογυμνωμένη υπηρεσία) και διαθέτει στο κοινό χαμηλά εισιτήρια. Το αντίτιμο λοιπόν του εισιτηρίου αντικατοπτρίζει τη δυνατότητα μεταφοράς του επιβάτη με ελάχιστες αποσκευές περιορισμένου όγκου και βάρους δίχως καμία άλλη παρεχόμενη υπηρεσία, αδιαφορώντας για τις ανάγκες και την άνεση των πελατών της. Οποιαδήποτε άλλη παροχή ή υπηρεσία θεωρείται περιττή, γι' αυτό και όλες επιπλέον υποστηρικτικές υπηρεσίες και προσφερόμενες παροχές είναι διαθέσιμες στους επιβάτες με μεγάλο αντίτιμο (βαλίτσα ή άλλες ογκώδεις και βαριές αποσκευές, τρόφιμα, ποτά ή ενθύμια εντός του αεροσκάφους, επιλογή συγκεκριμένης θέσης κατά την πτήση κ). Για κάθε προορισμό, επιλέγει για τις αποπροσγειώσεις της περιφερειακά αεροδρόμια και όχι κεντρικά, αποφεύγοντας έτσι τα υψηλότερα λειτουργικά κόστη και φορολογία. Με βάση τη φιλοσοφία της και σκοπό την απασχόληση μόνο του άκρως απαραίτητου εργατικού δυναμικού, προτρέπει τους πελάτες της προς την ηλεκτρονική κράτηση, αγορά του εισιτηρίου και ρύθμιση των λεπτομερειών του ταξιδιού τους, θέτοντας στις παρεχόμενες στο αεροδρόμιο υπηρεσίες επιπλέον χρέωση. Η στρατηγική αυτή την έχει οδηγήσει και σε πολλές καινοτομίες όπως για παράδειγμα τις αλλαγές στην καμπίνα επιβίβασης των αεροσκαφών ώστε να χωρέσουν περισσότερα καθίσματα και να μεγιστοποιήσει το κέρδος σε κάθε πτήση. Εστιάζει στην ακριβή χρονικά άφιξη των πελατών της στον προορισμό τους χωρίς καθυστερήσεις και στο χαμηλό αντίτιμο των εισιτηρίων της, θεωρώντας ότι αυτά είναι τα στοιχεία-κλειδιά που καθοδηγούν και κρίνουν τις προτιμήσεις των επιβατών στις μέρες μας. Διαθέτει ένα πολύ μεγάλο στόλο

αεροσκαφών, που αποτελείται ουσιαστικά από ένα μόνο τύπο αεροσκάφους με ελάχιστες παραλλαγές σε κάποιες εκδόσεις του, με στόχο να ελαχιστοποιήσει όσο δυνατόν περισσότερο το κατά τα άλλα μεγάλο κόστος συντήρησης και τεχνικής υποστήριξής του. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, εκδίδει μεγάλες οικονομικές προσφορές εισιτηρίων για διάφορους προορισμούς και έτσι έχει καταφέρει να επιτύχει μεγάλα ποσοστά πληρότητας στις πτήσεις της. Στο κυνήγι λοιπόν της μείωσης του κόστους, έχει απεμπολήσει κάθε ιδέα πελατοκεντρικής στρατηγικής και στάσης, και έχει δημιουργήσει πολύ κακές σχέσεις με τους επιβάτες της, έως και το σημείο να εμφανιστούν κρούσματα ανάρμοστης συμπεριφοράς υπαλλήλων της προς πελάτες, χτίζοντας έτσι ένα πολύ κακό brand name και φήμη σχετικά με την εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες της. Δεν θεωρείται τυχαίο ότι για έκτη συνεχόμενη χρονιά στην Μεγάλη Βρετανία, όπου είναι και η φυσική της έδρα, ψηφίστηκε από το επιβατικό κοινό ως η χειρότερη εταιρία σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών. Είναι σημαντικό ακόμα να αναφερθεί ότι ούτε και με το ανθρώπινο δυναμικό της, η Ryanair έχει αναπτύξει καλές σχέσεις. Από τα αρχικά στάδια λειτουργίας της έχει ως αρχή να μην διαπραγματεύεται για τις συμβάσεις της με το προσωπικό της, να μην δέχεται κανένα συνδικάτο ή σωματείο εργαζομένων σε διάλογο και να μην λαμβάνει υπ' όψη της τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων της. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλοί από τους πρώην συνεργάτες ή εργαζομένους της δεν έχουν καλή εικόνα για την εταιρία, ούτε παρέμειναν ικανοποιημένοι με την μεταξύ τους συνεργασία.

2.5 Τμηματοποίηση αγοράς

Για την ευκολότερη και λεπτομερέστερη ανάλυση της αγοράς και την εύρεση των πραγματικών ευκαιριών διείσδυσης, είναι απαραίτητη η τμηματοποίηση της αγοράς, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

	Αγορές				
Προϊόντα	Εγχώρια	Ευρώπη	ΗΠΑ	Ασία	Αυστραλία
Πτήση	ΥΕΔ	ΥΕΔ	ΧΕΔ	ΜΕΔ	ΜΕΔ
Αγορά εισιτηρίου	ΥΕΔ	ΜΕΔ	ΧΕΔ	ΜΕΔ	ΜΕΔ
Κράτηση ξενοδοχείου	ΜΕΔ	ΜΕΔ	ΧΕΔ	ΜΕΔ	ΜΕΔ
Ενοικίαση αυτοκινήτου	ΥΕΔ	ΧΕΔ	ΧΕΔ	ΧΕΔ	ΧΕΔ
Πρόσθετες υπηρεσίες	ΥΕΔ	ΥΕΔ	ΥΕΔ	ΥΕΔ	ΥΕΔ

Πίνακας 1 : Τμηματοποίηση Αγοράς

ΥΕΔ/ΜΕΔ/ΧΕΔ : Υψηλές/ Μέτριες /Χαμηλές ευκαιρίες διείσδυσης

Με πράσινο οι μεγάλες αγορές, με κίτρινο οι μεσαίες και με γαλάζιο οι μικρές

Απ' ότι φαίνεται και στο ανωτέρω διάγραμμα, οι ευκαιρίες διείσδυσης σε μία αγορά εξαρτάται από το μέγεθος της αγοράς, το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία και πολλούς άλλους παράγοντες.

Στην Ελλάδα, παρόλο που η αγορά είναι μεσαία προς μικρή, η εταιρία έχει υψηλές ευκαιρίες διείσδυσης, αφού είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρία και έχει ισχυρό brand name και εκτεταμένο δίκτυο συνεργατών και αντιπροσώπων. Στην Ευρώπη αντίθετα, ενώ η αγορά είναι πολύ μεγάλη και η Aegean έχει πολύ καλή φήμη, ο αριθμός των αεροπορικών εταιριών είναι πολύ μεγάλος εκτός του γεγονότος ότι η εταιρία καλείται να αντιμετωπίσει ανταγωνιστικά εταιρίες κολοσσούς στον τομέα των αερομεταφορών με brand name παγκοσμίου φήμης. Έτσι η εταιρία έχει κυρίως μέτριες ευκαιρίες διείσδυσης. Ακόμα χειρότερη είναι η κατάσταση στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου η εταιρία ανταγωνίζεται τις πολυάριθμες αμερικάνικες αεροπορικές εταιρίες που διαθέτουν μεγάλους στόλους, ισχυρά brand names πολύ εκτεταμένα δίκτυα συνεργατών, την στιγμή που η ίδια έχει πολύ λιγότερους συνεργάτες και αντιπροσώπους στην Αμερική και τα κόστη για την οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα θα είναι πολλαπλάσια σε σχέση με τον ανταγωνισμό, γι' αυτό και οι ευκαιρίες διείσδυσης είναι γενικά μικρές. Για την Ασία και την Αυστραλία η κατάσταση διαφοροποιείται. Ενώ σ αυτές τις γεωγραφικές περιοχές δραστηριοποιούνται πολύ ισχυρές και μεγάλες αεροπορικές εταιρίες, η αγορά είναι τεράστια και ο αριθμός των εταιριών που θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν επάξια την Aegean είναι πολύ μικρότερος απ' ότι στην Ευρώπη ή την Αμερική. Στο μόνο ίσως προϊόν που η εταιρία

έχει υψηλές ευκαιρίες διείσδυσης είναι οι πρόσθετες υπηρεσίες που παρέχει καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των επιβατών αναζητεί υπηρεσίες όπως ταξιδιωτική ασφάλιση, μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο και χώρους στάθμευσης στο αεροδρόμιο.

2.6 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Critical Success Factors-CSF)

Εξετάζοντας λοιπόν προσεκτικά τα στοιχεία που προκύπτουν από την μέχρι τώρα μελέτη μας, αντιλαμβανόμαστε ότι η επιτυχία μίας αεροπορικής εταιρίας δεν είναι καθόλου απλή υπόθεση. Αποτελεί ένα εγχείρημα δύσκολο, πολύ ευαίσθητο στα ερεθίσματα και τις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και εξαρτώμενο από πολλούς παράγοντες. Οι κρίσιμότεροι παράγοντες από αυτούς, που αποτελούν και στοιχεία- κλειδιά στην επιτυχημένη πορεία ενός αερομεταφορέα είναι οι εξής:

- 1) Καλή ποιότητα παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- 2) Αξιοπιστία στις αερομεταφορές (χρόνος άφιξης, ορθή διαχείριση αποσκευών, καλή εξυπηρέτηση πελατών) και διασφάλιση της ασφάλειας των επιβατών
- 3) Ομαδική εργασία, διατμηματική συνεργασία και αμφίδρομη επικοινωνία
- 4) Εξειλιγμένες και ποιοτικές τεχνικές σε όλους τους τομείς παροχής της υπηρεσίας
- 5) Ικανό και καλά εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό
- 6) Εξασφάλιση κεφαλαίων και αποτελεσματική διαχείριση χρηματοροών
- 7) Αποδοτική διοικητική λειτουργία
- 8) Στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες με εταιρίες του εξωτερικού
- 9) Βέλτιστο πρόγραμμα δρομολογίων ως προς τον προορισμό τους και την συχνότητα εκτέλεσής τους
- 10) Βέλτιστο πρόγραμμα συντήρησης από την τεχνική υποστήριξη και τακτικών επιθεωρήσεων.
- 11) Προώθηση brand name
- 12) Πελατοκεντρική πολιτική

2.7 Συμπεράσματα εξωτερικής ανάλυσης

Η ελκυστικότητα του κλάδου των αερομεταφορών μπορεί να χαρακτηριστεί ως μέτρια, καθώς ο κλάδος βρίσκεται στη φάση της ανάπτυξης με μεγάλο όμως αριθμό επιχειρήσεων να δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Στον κλάδο δραστηριοποιούνται υψηλής φήμης επιχειρήσεις και οι πιθανότητες επιβίωσης για τις μικρές επιχειρήσεις είναι μικρές, εξαιτίας των ισχυρών φραγμών εισόδου που προβάλλουν οι πολύ δυνατοί

παίκτης με τα ισχυρά brand names & τα εξελεγμένα και μεγάλα δίκτυα συνεργατών και αντιπροσώπων. Οι ενεργές στρατηγικές συμμαχίες ενισχύουν ιδιαίτερα την θέση των εταιριών αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο και τους παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και προνόμια που απολαμβάνουν τόσο οι ίδιες, όσο και οι πελάτες τους. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (Easyjet, Ryanair κτλ.) παρουσιάζουν μεγάλη ανάπτυξη αυξάνοντας τον ανταγωνισμό.

Από οικονομικής άποψης, η παγκόσμια οικονομική κρίση υποχωρεί με τον καιρό, έχει αφήσει όμως τα σημάδια της στον τομέα των αερομεταφορών βυθίζοντας τις αεροπορικές εταιρίες σε ύφεση, με σταθερές ενδείξεις ανάκαμψης το τελευταίο χρονικό διάστημα. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι άμεσα εξαρτημένες από την ανοδική τιμή του πετρελαίου και τις απαιτήσεις των λιγοστών και ισχυρών προμηθευτών τους.

Αναφορικά με την ανταγωνιστική θέση της υπό μελέτη επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλή αφού κατέχει αξιόλογα μερίδια αγοράς, κυρίως στον ελλαδικό χώρο, τα οποία παρουσιάζουν ανοδική τάση με την πάροδο των ετών. Οι προοπτικές επέκτασης του εξωτερικού δικτύου προορισμών της εταιρίας είναι πλέον πολύ ισχυρές λόγω του μεγέθους των αγορών και των ευκαιριών διεξόδου που παρουσιάζονται.

3 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Υλικοί πόροι

3.1.1 Κτιριακές εγκαταστάσεις

Η εταιρία διαθέτει τρεις τεχνικές βάσεις στην Ελλάδα σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο. Ο κεντρικός σταθμός τεχνικής βάσης βρίσκεται στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στην Αθήνα και διαθέτει δύο υπόστεγα και το μεγαλύτερο αριθμό τεχνικών. Στο κτίριο 57 του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος λειτουργεί και δεύτερο υπόστεγο το οποίο καλύπτει τις ανάγκες συντήρησης του στόλου της Olympic Air, ο οποίος αποτελείται από DASH 8 Q400 και DASH 8-100. Κατά τη θερινή περίοδο, λειτουργούν πέντε επιπλέον σταθμοί σε Ρόδο, Κέρκυρα, Κω, Καλαμάτα και Χανιά, με μηχανικούς από το σταθμό της Αθήνας, προκειμένου να εξυπηρετήσουν την αυξημένη επιβατική κίνηση. Η τεχνική βάση-υπόστεγο της Aegean στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στην Αθήνα, εγκαινιάστηκε τον Ιανουάριο του 2009 και αποτελεί ένα φιλόδοξο έργο, έκτασης 4.800 τετραγωνικών μέτρων, χωρητικότητας δυο Airbus A-321 (τα μεγαλύτερα που διαθέτει στον στόλο της). Επιπλέον, το υπόστεγο διαθέτει τελευταίου τύπου αυτόματο σύστημα πυρόσβεσης, ικανό να ανιχνεύσει και να αντιμετωπίσει έγκαιρα πιθανή εστία φωτιάς. Ταυτόχρονα, στα υπό συντήρηση αεροσκάφη εφαρμόζεται το σύστημα COMBI, το οποίο τροφοδοτεί με ηλεκτρική ενέργεια, πεπιεσμένο αέρα και νερό σε περίπτωση ανάφλεξης ή πυρκαγιάς. Σε περίπτωση διακοπής της ηλεκτροδότησης, ενεργοποιείται η εφεδρική γεννήτρια, (Electrical Emergency Generator). Η τεχνική βάση έχει κατασκευαστεί με τις πλέον σύγχρονες προδιαγραφές και εξοπλισμό. Οι σαφώς κατανοημένοι χώροι εργασιών (αποθήκευσης εργαλείων, εργαστηρίων, γραφείων διοίκησης, τεχνικής ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης, χρήσης H/Y) αλλά και οι απαραίτητοι χώροι ανάπαυσης για τους εργαζόμενους, προσφέρουν τις κατάλληλες συνθήκες για την τεχνική επιμέλεια των αεροσκαφών. Ταυτόχρονα, η εταιρία διαθέτει σύγχρονες και μοντέρνες κτιριακές εγκαταστάσεις στην Κηφισιά, στις οποίες στεγάζει τα γραφεία της.

3.1.2 Στόλος αεροσκαφών

Στις αρχές του 2016 η εταιρία πραγματοποίησε σημαντικές επενδύσεις για την αγορά 7 νέων αεροσκαφών τύπου Airbus A320, φτάνοντας, έτσι, συνολικά τα 61 αεροσκάφη. Ο στόλος της AEGEAN αποτελείται από 37 AIRBUS A320, 11 AIRBUS A321, 1 AIRBUS A319, 2 Dash 8-100, 8 Dash 8-Q400 και 2 ATR 42-600. Κομμάτι της φιλοσοφίας της εταιρίας είναι η συνεχής επένδυση σε υπερσύγχρονα, ολοκαίνουρια

αεροσκάφη, καθώς και στα συστήματα ελέγχου τους. Στόχος της Aegean είναι να συνεχίσει να ενισχύει τις δυνατότητές του στόλου της, αλλά και να ενδυναμώσει ένα από τα κύρια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, το χαμηλό μέσο όρο ηλικίας του στόλου της. Ο στόλος της συντηρείται διεξοδικά σε καθημερινό επίπεδο στις υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις της από το τεχνικό τμήμα, το οποίο αποτελείται από εξειδικευμένους και άρτια εκπαιδευμένους μηχανικούς, αεροναυπηγούς και μηχανολόγους. Κάθε αεροπλάνο του στόλου της 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 DFGS (Ψηφιακό Σύστημα Πλοήγησης). Παράλληλα, η εταιρία αποδεικνύει το έμπρακτο ενδιαφέρον της προς το περιβάλλον και την προστασία του οικοσυστήματος με την εφαρμογή συστηματικών αναβαθμίσεων στα αεροσκάφη της με κύριο στόχο τη μείωση του θορύβου, των εκπομπών ρύπου και της κατανάλωσης καυσίμου.



Εικόνα 1 : Αεροσκάφος Airbus A320neo

Για διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους, η Aegean εξέταζε και μελετούσε την αγορά νέων αεροσκαφών, την επιλογή του ιδανικότερου γι' αυτήν τύπου αεροσκάφους και το κατά πόσο την παραγγελία θα αναλάμβανε η Airbus ή η ανταγωνίστρια Boeing. Η κατάληξη ήταν η υπογραφή, μέσα στο 2018, στην Αθήνα με την ευρωπαϊκή κατασκευάστρια εταιρεία Airbus προσυμφώνου για την αγορά μέχρι και 42 αεροσκαφών τύπου A320neo και A321neo [25]. Το προσύμφωνο αφορά στην παραγγελία καταρχήν 30 αεροσκαφών, δύο τύπων της οικογένειας A320neo, (A320neo & A321neo), με δικαίωμα προαίρεσης για 12 επιπλέον αεροσκάφη. Η παραγγελία περιλαμβάνει κατ' ελάχιστον 10 αεροσκάφη της μεγαλύτερης έκδοσης A321neo, με δυνατότητα αύξησης του αριθμού μέσω περαιτέρω μετατροπής μέρους

της παραγγελίας από A320neo σε A321neo. Τα αεροσκάφη της οικογένειας A320neo με κινητήρες τεχνολογίας νέας γενιάς παρέχουν εξοικονόμηση έως 15% στην κατανάλωση καυσίμου, μείωση εκπομπών ρύπων και θορύβου, ενώ μπορούν να προσφέρουν ανάλογα με τον ακριβή τύπο και προδιαγραφές, πρόσθετη εμβέλεια από 600 έως και 1.500 χλμ. (δηλ. από 1 - 2 ώρες επιπλέον πτήσης) [27]. Τα αεροσκάφη παρέχουν τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ δύο κατασκευαστών κινητήρων, είτε της Pratt & Whitney (PW1100G-JM), είτε της CFM International (LEAP-1A) και είναι εκδόσεις μιας κορυφαίας σε πωλήσεις οικογένειας αεροσκαφών μεσαίων αποστάσεων. Τα αεροσκάφη αυτά προσφέρουν το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, την κάλυψη μεγαλύτερης απόστασης και την πιο ευρύχωρη καμπίνα. Αναφέροντας ενδεικτικά κάποια αριθμητικά στοιχεία, η εμβέλειά τους φτάνει τα 7400 χιλιόμετρα, η καμπίνα τύπου “Cabin-Flex” που διαθέτουν έχει μέγιστη χωρητικότητα 244 θέσεων και η μέγιστη επιχειρησιακή ταχύτητά τους είναι ίση με 0,82 φορές την ταχύτητα του ήχου (περίπου 471 ναυτικά μίλια την ώρα σε υψόμετρο 40.000 ποδιών). Η συνολική αξία της επένδυσης ανέρχεται σε \$5 δις. δολάρια σε τιμές καταλόγου και αποτελεί τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα [26]. Ο χρόνος παράδοσης των αεροσκαφών έχει οριστεί κατ’ αρχάς ανάμεσα στα έτη 2020- 2025 και με τα καινούρια αεροσκάφη, η εταιρία σκοπεύει τα επόμενα χρόνια να αντικαταστήσει παλαιά, να μεγαλώσει τον στόλο της και να αποκτήσει τη δυνατότητα να πετάει σε πιο μακρινούς προορισμούς, να μειώσει το λειτουργικό της κόστος, να προσφέρει καλύτερη εμπειρία και ποιοτικότερες υπηρεσίες στους επιβάτες καθώς και να προβάλλει καλύτερα την Ελλάδα και τον ελληνικό, ενισχύοντας παράλληλα την ανταγωνιστικότητά της.

3.2 Άυλοι πόροι

3.2.1 Ισχυρό brand name



Εικόνα 2 : Λογότυπο της Aegean Airlines

Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο ότι η Aegean κατατάσσεται στα μεγάλα ονόματα των παγκόσμιων αερομεταφορών. Στην συνθήκη αυτή έχουν συντελέσει πολλοί παράγοντες. Η ανάπτυξη του δικτύου της εταιρίας σε όλο τον ελλαδικό χώρο, οι

πτήσεις στις άγονες γραμμές και η επιθυμία της να ενώσει τον ελληνισμό μέσω των αερομεταφορών την έκαναν γνωστή και αγαπητή στο ελληνικό επιβατικό κοινό. Επιπλέον οι μεγάλες καμπάνιες Marketing και οι διαφημίσεις που προβάλλονται έχουν προωθήσει και ισχυροποιήσει αισθητά το brand name της εταιρίας. Για το εξωτερικό, καταλυτικό ρόλο παίζει η μεγάλη τουριστική κίνηση που υπάρχει στην χώρα μας και δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να γνωστοποιήσει την ύπαρξη και την λειτουργία της σε όλες της άκρες της υφελίου. Ενώνοντας πολλούς προορισμούς του εξωτερικού με όλους σχεδόν τους ελληνικούς προορισμούς που μπορούν να υποστηρίξουν αερομεταφορές, ταυτίζοντας έτσι το όνομά της με τον ελληνικό τουρισμό και την ελληνική αεροπλοΐα και παρέχοντας στους πελάτες της μια όμορφη ταξιδιωτική εμπειρία. Τέλος, με τις συμμετοχές της σε διάφορες διεθνείς οργανώσεις (IATA, IOSA κ.α.), αλλά κυρίως με την ένταξή της στην Star Alliance, έχει κερδίσει περαιτέρω κύρος και αναγνωρισιμότητα, ως μια αξιόλογη και αξιόπιστη αεροπορική εταιρία-μέλος αυτής της μεγάλης αεροπορικής συμμαχίας.

3.2.2 Τεχνογνωσία

Από το 1999 η Aegean δραστηριοποιείται στον χώρο των αερομεταφορών. Μέσα σε αυτή την σχεδόν εικοσάχρονη πορεία, η Aegean θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πλέον ως μία πολύπειρη αεροπορική εταιρία, η οποία έχει επιβιώσει μέσα σε δύσκολες οικονομικές και πολιτικοκοινωνικές καταστάσεις και κατέχει το knowhow σε όλες τις εκφάνσεις και πτυχές των δραστηριοτήτων της, όπως η υλοποίηση προγράμματος τακτικών πτήσεων, η pre και after sales εξυπηρέτηση των πελατών της, η συντήρηση του στόλου της, η εξεύρεση αξιόλογων προμηθευτών και κατάλληλων πρώτων υλών, η ανάπτυξη και υποστήριξη ενός ικανού δικτύου αντιπροσώπων κ.α.

Το σημαντικότερο κομμάτι τεχνογνωσίας είναι στην τεχνική υποστήριξη και συντήρηση του στόλου της μέσω των έμπειρων και άρτια εκπαιδευμένων τεχνικών της. Μηχανικοί εκπαιδευμένοι σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα και εφοδιασμένοι με ευρωπαϊκά πτυχία είναι υπεύθυνοι για τη συντήρηση των αεροσκαφών και την ασφαλή λειτουργία τους, με τελικό αποδέκτη τον επιβάτη. Η βάση της φιλοσοφίας της συντήρησης και οι προτεραιότητες του τεχνικού τμήματος μιας αεροπορικής εταιρίας είναι η ασφάλεια, η συνέπεια στους χρόνους αναχώρησης, η άνεση των επιβατών, η προστασία του περιβάλλοντος, η ανάλυση και ο έλεγχος κόστους. Η συντήρηση των αεροσκαφών πραγματοποιείται πάντα με βάση τη νομοθεσία και τις οδηγίες του κατασκευαστή, και λαμβάνοντας υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος. Το τεχνικό τμήμα διασφαλίζει την άρτια συντήρηση των αεροσκαφών, σύμφωνα με τις

οδηγίες της κατασκευάστριας εταιρείας και την ευρωπαϊκή νομοθεσία, η οποία εμπλέκει και την Ελληνική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας και τις διαδικασίες της εταιρείας. Η συντήρηση χωρίζεται σε δύο μέρη. Η «βαριά» συντήρηση (heavy or base maintenance) περιλαμβάνει τις μεγάλες επιθεωρήσεις – ελέγχους, για τις οποίες απαιτούνται ειδικές εγκαταστάσεις και εξειδικευμένο προσωπικό. Η διάρκεια αυτού του είδους της συντήρησης (9-10 μήνες) πραγματοποιείται με το πέρας της καλοκαιρινής σαιζόν και πριν ξεκινήσει η νέα καλοκαιρινή σαιζόν του επόμενου έτους. Το δεύτερο μέρος ονομάζεται γραμμή συντήρησης (line maintenance) και λειτουργεί 12 μήνες το χρόνο, όλο το 24ωρο. Στις εργασίες της γραμμής συντήρησης περιλαμβάνονται προγραμματισμένες συντηρήσεις - επιθεωρήσεις σε σκάφος, κινητήρες και συστήματα αεροσκάφους, αλλαγές κινητήρων και αποκαταστάσεις βλαβών. Το τεχνικό προσωπικό εκπαιδεύεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τη νομοθεσία, αλλά και με περαιτέρω εκπαιδεύσεις όσον αφορά τη βελτίωση της επικοινωνίας, της ομαδικότητας, εταιρικών στόχων και αποδοτικότητας συντήρησης. Επίσης υπάρχει και η δυνατότητα παροχής τεχνικής υποστήριξης προς τρίτους, εφόσον υπάρξει ανάγκη.

3.2.3 Δημιουργία σχέσεων με τους εργαζομένους

Στα πλαίσια της ανθρωποκεντρικής της στρατηγικής, η Aegean βρίσκεται πάντα στο πλευρό των εργαζομένων της. Θεωρεί ότι οι εργαζόμενοί της είναι βασικός παράγοντας της επιτυχίας της και φροντίζει να διατηρεί πλέον ένα καλό επίπεδο επικοινωνίας και σχέσεων μαζί τους. Η εταιρία βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τα σωματεία και τους εκπροσώπους των εργαζομένων, αφουγκράζεται τα προβλήματα και τα αιτήματά τους και προσπαθεί να τα υλοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, θέτοντας ως προτεραιότητα να τους παρέχει ένα ευχάριστο, άνετο και οικείο εργασιακό περιβάλλον. Δημιουργεί και ενισχύει διαύλους επικοινωνίας (εσωτερικές ανακοινώσεις, συναντήσεις τμημάτων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ερωτηματολόγια αξιολόγησης εκπαίδευσης εργαζομένων, εσωτερικό ηλεκτρονικό δίκτυο εταιρίας), φροντίζοντας έτσι να είναι πάντα κοντά στους ανθρώπους μας. Στο πλαίσιο της δημιουργίας σχέσεων με τους εργαζομένους αλλά και των εργαζομένων της μεταξύ τους, συμμετέχει σε διάφορες εξωεταιρικές και πολιτιστικές δράσεις, όπως πχ ο 35ος «Μαραθώνιος Αθήνας. Ο Αυθεντικός». Παράλληλα λαμβάνει από αυτούς ανάδραση σχετικά με τις ελλείψεις και τα προβλήματα που προκύπτουν στις διαδικασίες λειτουργίας της εταιρίας και τους ενημερώνει για τους τρόπους αντιμετώπισής τους και της αλλαγές στην λειτουργία της εταιρίας, κάνοντας τους έτσι κοινωνούς των πρακτικών της και σημαντικά μέλη στην υλοποίηση της στρατηγικής της.

Ύστερα από την συνεχή επικοινωνία και ακρόαση των προβλημάτων των εργαζομένων της, η εταιρία έχει προβεί στις παρακάτω παροχές προς τους εργαζομένους της, θέλοντας να τους διατηρεί ευχαριστημένους και δείχνοντας έμπρακτα την στήριξή της:

- ✓ Πρόγραμμα ιδιωτικής Ομαδικής Ασφάλισης Ζωής και Υγείας.
- ✓ Πρόσβαση σε νοσοκομεία και διαγνωστικά κέντρα μέσω απευθείας συνεργασιών.
- ✓ Συνεχή υποστήριξη σε θέματα υγείας, ασθενείας και ατυχημάτων.
- ✓ Οικονομική διευκόλυνση για έκτακτες ανάγκες ή για λόγους υγείας.
- ✓ Λεωφορεία για τη μετακίνησή τους από και προς την εργασία τους.
- ✓ Κάρτα απεριορίστων διαδρομών για τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς με συγκεκριμένα κριτήρια.
- ✓ Γυμναστήριο πλήρως εξοπλισμένο και στελεχωμένο με έμπειρο προσωπικό.
- ✓ Προνομιακές τιμές σε προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας μας.
- ✓ Πρόσβαση στην Τράπεζα Αίματος που διατηρεί η εταιρεία.
- ✓ Παιδική Χριστουγεννιάτικη εκδήλωση.
- ✓ Δυνατότητα συμμετοχής σε αθλητικές διοργανώσεις και παροχή απαραίτητου εξοπλισμού

3.2.4 Εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων

Η εταιρία διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο αντιπροσώπων σε πανελλαδική εμβέλεια. Στην διαμόρφωση αυτού του δικτύου συμβάλλουν τόσο η ύπαρξη γραφείων εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας όσο και τα ταξιδιωτικά πρακτορεία και οι ηλεκτρονικές ταξιδιωτικές πλατφόρμες με τις οποίες συνεργάζεται. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει την μέγιστη δυνατή κάλυψη των περιοχών της χώρας που διαθέτουν αεροδρόμια και μπορούν να υποστηρίξουν συγκοινωνίες αέρος, δίνοντας στο επιβατικό κοινό μια ισχυρή επιλογή. Σε ότι αφορά το εξωτερικό, εκτός από τα ταξιδιωτικά γραφεία με τα οποία συνεργάζεται η εταιρία και δεν είναι σε αριθμό ανάλογο με αυτών της ελληνικής περιφέρειας, η αντιπροσώπηση της εταιρίας λαμβάνει χώρα είτε με την ύπαρξή της σε πολλές ηλεκτρονικές ταξιδιωτικές πλατφόρμες (niva, airshop, tripadvisor, petas, skyscanner, airtickets, travelplanet24 κ.α.), είτε με την αντιπροσώπυσή της σε παγκόσμιο επίπεδο ως μέλος της Star Alliance.

3.2.5 Εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων

Το εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων της Aegean αποτελεί ένα από τα σημαντικά της πλεονεκτήματα. Η εταιρία το αναγνωρίζει, γι' αυτό και σε ετήσια βάση παρατηρείται

μεγέθυνση του δικτύου, αυξάνοντας έτσι τον ετήσιο αριθμό επιβατών που εξυπηρετεί και ενισχύοντας την κίνηση από και προς την χώρα μας καθώς και τον ελληνικό τουρισμό, θέματα που αποτελούν βασικές τις επιδιώξεις. Ενδεικτικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 2017 η εταιρία εξυπηρέτησε 145 προορισμούς, 33 εσωτερικού και 112 εξωτερικού σε 45 χώρες, διαθέτοντας 16,65 εκ. θέσεις και έχοντας μεταφέρει 13.216.630 εκ. επιβάτες, 6% περισσότερους από το 2016 (αύξηση 3% στην κίνηση εσωτερικού και 9% στην κίνηση εξωτερικού), ενώ ο συντελεστής πληρότητας των πτήσεων κυμάνθηκε σε ποσοστό 83,2 % παρουσιάζοντας κι αυτός άνοδο σε σχέση με το 2016 (77,4 %). Αξίζει να σημειωθεί ότι η αύξηση της κίνησης προέρχεται εξολοκλήρου από τη βελτιωμένη αξιοποίηση του δικτύου, δεδομένου ότι ο αριθμός των πτήσεων που εκτελέστηκαν το 2017 ήταν μικρότερος σε σχέση με το 2016. Η παραλαβή νέων αεροσκαφών που είναι προγραμματισμένη τα προσεχή έτη, αναμένεται να συμβάλλει τα μέγιστα στην επέκταση του δικτύου της εταιρείας και της αύξησης των δρομολογίων της. Για το 2018, το πρόγραμμά της περιλάμβανε ένα δίκτυο 153 προορισμών, 31 εσωτερικού και 122 εξωτερικού σε 44 χώρες, με 16.600.000 διαθέσιμες θέσεις.

3.2.6 Ανθρώπινο δυναμικό

Οι εργαζόμενοι μας αποτελούν το βασικό πυλώνα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της εταιρίας, γι' αυτό και επενδύει διαρκώς στη στελέχωση θέσεων εργασίας και στη διατήρησή τους παρέχοντας ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους της να γνωρίσουν από κοντά τους τομείς που δραστηριοποιείται, η εταιρία παρέχει την δυνατότητα ένταξής τους σε νέες εργασιακές ομάδες.

Το 2017 απασχολούνταν στην εταιρία συνολικά 2.621 εργαζόμενοι, 117 περισσότεροι σε σχέση με το 2016 (2.504). Το γυναικείο προσωπικό της εταιρίας υπολογίζεται ότι είναι περίπου το 60% του συνόλου. Στους 2.621 εργαζόμενους δεν περιλαμβάνονται οι πρόσθετοι 550 περίπου εποχικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι προσλαμβάνονται κατά την περίοδο Απριλίου - Οκτωβρίου, λόγω αυξημένων επιχειρησιακών αναγκών, ανεβάζοντας τον συνολικό αριθμό απασχολούμενων από την εταιρεία στους 3.171 .

Για να καταστεί το ανθρώπινο δυναμικό όμως ικανό να στηρίξει και να φέρει εις πέρας το δύσκολο και απαιτητικό έργο των αερομεταφορών, κρίνεται επιτακτική η υψηλού επιπέδου και συνεχής εκπαίδευσή του.

Η εκπαίδευση που δέχεται το προσωπικό της Aegean είναι πολυεπίπεδη και διαφορετική για κάθε ειδικότητα. Η πλειονότητα των δαπανών εκπαίδευσης αφορά

στην υποχρεωτική και απαραίτητη για την εργασία των εργαζομένων εκπαίδευση, προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι θα συνεχίσει η εταιρία, να ανταποκρίνεται στον στόχο της, ο οποίος δεν είναι άλλος από το να είναι η ασφαλής αεροπορική εταιρεία επιλογής. Το αντικείμενο των εκπαιδεύσεων των εργαζομένων της, έχει σχέση με την ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση ενός συνόλου ενεργειών και διαδικασιών ασφάλειας το οποίο συμμορφώνεται με τα σχετικά διεθνή πρότυπα και πρακτικές. Το εκπαιδευτικό κέντρο της Aegean βρίσκεται εντός της τεχνικής βάσης στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος», Κτίριο 57. Αποτελείται από 13 μοντέρνες αίθουσες διδασκαλίας πλήρως εξοπλισμένες με τα τελευταία τεχνολογικά μέσα με σκοπό την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας.

Όλοι οι νέοι εργαζόμενοι στην εταιρία περνούν από ένα πρόγραμμα εισαγωγικής εκπαίδευσης που έχει ως στόχο να βοηθήσει τους νέους εργαζόμενους να φτάσουν το επίπεδο της απόδοσης που αναμένεται από έναν έμπειρο εργαζόμενο. Το πρόγραμμα αυτό περιέχει πληροφορίες που αφορούν στο μηχανισμό λειτουργίας της εταιρείας, στα μέτρα υγείας και ασφάλειας και στα συστήματα ασφαλείας.

Ένα από τα προγράμματα εκπαίδευσης που πραγματοποιούν οι κυβερνήτες και συγκυβερνήτες της Aegean υλοποιείται σε συνεργασία με την Πολεμική Αεροπορία. Η πρωτοβουλία για συνεργασία με την Πολεμική Αεροπορία ξεκίνησε από τους πιλότους της εταιρίας, μετά τις κοινές πτήσεις σε airshows. Αφορμή για τη συνεργασία αποτέλεσε η οδηγία από τον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι πιλότοι θα πρέπει να περάσουν πρόσθετη εκπαίδευση για χειρισμό καταστάσεων που περιλαμβάνουν αεροσκάφος σε ασυνήθεις καταστάσεις και την επαναφορά του από αυτές (Upset Prevention and Recovery Training). Η οδηγία προβλέπει εκπαίδευση μόνο σε εξομοιωτή, ωστόσο η Aegean θέλοντας να αυξήσει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα, αποφάσισε εκτός της εκπαίδευσης σε εξομοιωτή, να γίνει και εκπαίδευση αέρος με εκπαιδευτικό αεροσκάφος. Έτσι, από το 2017, οργανώθηκαν σειρές εκπαιδεύσεων, διάρκειας 3 ημερών, στις οποίες κυβερνήτες της AEGEAN εκπαιδεύτηκαν σε οριακές συνθήκες, με το διαθέσιμο εκπαιδευτικό αεροσκάφος T-6 TEXAN II, ώστε να αποκτήσουν, σε πραγματικές συνθήκες, την αίσθηση και την εμπειρία που θα τους βοηθήσουν να αναλάβουν αποτελεσματικότερα δράση σε τυχόν δύσκολες καταστάσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων του. Οι ασκήσεις σχεδιάστηκαν από ομάδα πιλότων της Aegean σε συνεργασία με πιλότους της Πολεμικής Αεροπορίας και η ενέργεια αυτή προς το παρόν δεν ακολουθείται από άλλη εταιρεία παγκοσμίως.

Λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες εξυπηρέτησης των επιβατών εν πτήξει, η εταιρεία φροντίζει για την εκπαίδευση των ιπταμένων συνοδών στην παροχή πρώτων βοηθειών κατά τη διάρκεια της πτήσης με σκοπό την άμεση και προσωρινή φροντίδα του επιβάτη, την εκτίμηση της κατάστασης και παροχή πρώτων βοηθειών για την πρόληψη πιθανής επιδείνωσης έως ότου φτάσει εξειδικευμένη ιατρική βοήθεια. Ακόμα, τα πληρώματα καμπίνας εκπαιδεύονται σε καταστάσεις επείγουσας ανάγκης, όπως εκδήλωση πυρκαγιάς και η αναγκαστική προσγείωση ή προσθαλάσσωση.

Για το διοικητικό της προσωπικό, η εταιρία έχει διαμορφώσει ένα σύνολο εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αποσκοπεί στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους, δίνοντας έμφαση στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, στην κάλυψη των διαφορετικών υπόβαθρων των εργαζομένων και στην ομοιογενή κατάρτιση τους. Τα προγράμματα διαχωρίζονται ως εξής:

- 1) Προσανατολισμός: ενσωματώνει αποτελεσματικά τους εργαζομένους στην εταιρεία και βοηθά στην παρακίνηση και στην ικανοποίηση τους από την εργασία, δίνοντας με γρήγορο ρυθμό τη δυνατότητα σε κάθε εργαζόμενο να γίνει ένα συμβαλλόμενο μέλος της ομάδας εργασίας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι χαίρουν εκτίμησης και είναι σε θέση να “ταιριάξουν” με τα νέα τους καθήκοντα πιο εύκολα και γρήγορα. Ένα επιτυχημένο πρόγραμμα προσανατολισμού συμμερίζεται την εταιρική κουλτούρα.
- 2) Λειτουργική εκπαίδευση: είναι προσανατολισμένο στην παροχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την κατάλληλη επαγγελματική και εργασιακή επίδοση. Έχει τόσο θεωρητικές όσο και πρακτικές συνιστώσες, αλλά με μεγαλύτερη την επιρροή του τελευταίου σε σχέση με άλλα είδη εκπαίδευσης.
- 3) Εξελικτική εκπαίδευση: ενισχύει την ατομική αποτελεσματικότητα, τις δεξιότητες μάθησης, καθώς και την αύξηση της αυτογνωσίας.
- 4) Προγράμματα επανεκπαίδευσης: αφορά στη διαδικασία που έχει ως στόχο την παροχή ευκαιριών για τους εργαζόμενους, καθώς και να ακονίσει τις δεξιότητες και τα ταλέντα που χρησιμοποιεί ήδη στο χώρο εργασίας. Ακόμα, η επανεκπαίδευση επιτρέπει στον εργαζόμενο να εκτεθεί σε νέες μεθόδους ή τεχνολογίες που ενισχύουν την ικανότητα του στην εργασία.
- 5) Εκπαίδευση σε θέματα αεροπορικών συμμαχιών: η Star Alliance προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία παρέχουν στους εργαζόμενους τη γνώση που απαιτείται προκειμένου να αποδοθεί στο επιβατικό μας κοινό μια πραγματικά παγκόσμια εμπειρία αεροπορικής συμμαχίας. Οι εργαζόμενοι καλούνται να παρακολουθήσουν μια σειρά από εκπαιδευτικές ενότητες (e-

learning), οι οποίες έχουν δημιουργηθεί για να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες.

3.2.7 Εταιρική κουλτούρα

Η εταιρική κουλτούρα της εταιρίας εκφράζεται μέσα από ένα σύνολο αξιών που η εταιρία δημιούργησε και κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία που αναπτύσσεται στον κύκλο εργασιών της χαρακτηρίζεται από αυτές [19]. Οι αξίες αυτές είναι:

- ❖ Νοιάζεται για τις ανάγκες των επιβατών της
- ❖ Έχει τον επιβάτη στο επίκεντρο της προσοχής της
- ❖ Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας σε κάθε στάδιο του ταξιδιού
- ❖ Εστιάζει στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων & υπηρεσιών της
- ❖ Επενδύει στην καινοτομία και τη διαρκή ανάπτυξη
- ❖ Συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας και την άξια εκπροσώπηση της Ελλάδας στο εξωτερικό
- ❖ Επιδιώκει η ποιότητα της ελληνικής αερομεταφοράς, να μεταφρασθεί σε βιώσιμη, κερδοφόρα ανάπτυξη με πολλαπλά οφέλη για τον τουρισμό, την απασχόληση και τα έσοδα του δημοσίου
- ❖ Νοιάζεται για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων
- ❖ Λειτουργεί υπεύθυνα, με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον, στους εργαζόμενους, στους επιβάτες, στις τοπικές κοινωνίες, στους προμηθευτές της

Πάνω σε αυτές τις αξίες βασίζεται όλη η δράση και η ανάπτυξη της εταιρίας, η συμπεριφορά του προσωπικού της και ο εσωτερικός της κανονισμός. Αξίζει να σημειωθεί ότι στηριγμένη σε αυτό το σύνολο αξιών, η εταιρία εκπόνησε και ακολουθεί τον Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας Προμηθευτών, έναν κώδικα που αφορά τις απαιτήσεις της εταιρείας έναντι των προμηθευτών της, αλλά και τα τμήματα κεντρικών και τεχνικών προμήθειών..

3.2.8 Διοίκηση

Αναμφίβολα, η συνεχής και ραγδαία ανάπτυξη της Aegean και η ισχυροποίηση της θέσης της τόσο στο εγχώριο όσο και στο παγκόσμιο κάδρο των αερομεταφορών στην εξαιρετική διοίκηση που ασκείται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας και τα διευθυντικά της στελέχη.

Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας αποτελείται από δώδεκα μέλη, εκ των οποίων τρία μέλη είναι εκτελεστικά, έξι μη εκτελεστικά και τρία ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Αρμοδιότητα του διοικητικού συμβουλίου αποτελεί η εφαρμογή και λειτουργία ενός

αποτελεσματικού συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς επίσης και η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εταιρία έχει υιοθετήσει τις Αρχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης όπως αυτές οροθετούνται από την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία και τις διεθνείς πρακτικές. Η Εταιρική Διακυβέρνηση ως σύνολο κανόνων, αρχών και μηχανισμών ελέγχου βάσει των οποίων οργανώνεται και διοικείται η εταιρεία, έχει στόχο τη διαφάνεια προς το επενδυτικό κοινό, καθώς επίσης και τη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της εταιρίας και όλων όσων συνδέονται με τη λειτουργία της. Η εταιρία έχει αποφασίσει αυτοβούλως να υιοθετήσει τον Ελληνικό Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης για τις εισηγμένες εταιρίες. Την αποκλειστική ευθύνη για την λήψη και την εφαρμογή των οποιονδήποτε αποφάσεων στην εταιρία φέρει το διοικητικό συμβούλιο, μέλος του οποίου είναι και ο γενικός Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας.

3.2.9 Μέλος της Star Alliance



Εικόνα 3 : Λογότυπο Star Alliance

Η Aegean είναι μέλος στη συμμαχία της Star Alliance, της μεγαλύτερης παγκόσμιας συμμαχίας αεροπορικών εταιριών (28 μέλη), παρέχοντας προνόμια στους επιβάτες και οφέλη για την εταιρία. Το δίκτυο Star Alliance ιδρύθηκε το 1997 ως η πρώτη διεθνής αεροπορική συμμαχία για να προσφέρει παγκόσμια πρόσβαση, αναγνώριση και ομοιογενείς υπηρεσίες στους ταξιδιώτες, ανά τον κόσμο. Αναφορικά με τους επιβάτες, παρέχεται πρόσβαση σε εκτενές δίκτυο με τα οφέλη συνδέσεων και μειωμένο χρόνο αναμονής, παροχές και αναβαθμισμένη ταξιδιωτική εμπειρία, σύνδεση προγραμμάτων πιστότητας με δυνατότητα συλλογής και εξαργύρωσης μιλίων, πρόσβαση σε αίθουσες αναμονής, προτεραιότητα στον έλεγχο εισιτηρίων, στην παραλαβή αποσκευών και στην επιβίβαση. Τα οφέλη για την εταιρία αφορούν σε παγκόσμια αναγνώριση και κύρος μέσω της παγκόσμιας συμμαχίας, σε σύνδεση των δικτύων των εταιριών και σε αυξημένη τροφοδοτική κίνηση, σε διεύρυνση της πελατειακής βάσης, σε λειτουργικά οφέλη από τη χρήση κοινών τερματικών σταθμών,

στη βελτίωση και στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των μελών. Η αποδοχή της Star Alliance από την αγορά επισφραγίζεται από τις πολυάριθμες διακρίσεις της στις οποίες συμπεριλαμβάνεται το “Air Transport World Market Leadership Award” και η ανάδειξή της ως “Best Airline Alliance” από το περιοδικό Business Traveller και τη Skytrax. Μέλη της είναι οι: Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Avianca, Avianca Brazil, Brussels Airlines, Copa Airlines, Croatia Airlines, EGYPTAIR, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, TAP Portugal, Turkish Airlines, THAI και United. Συνολικά, το δίκτυο της Star Alliance προσφέρει σήμερα πάνω από 18.450 καθημερινές πτήσεις σε 1.300 αεροδρόμια και 190 χώρες.

3.3 Μοναδικά στοιχεία

Όπως και κάθε άλλος επιχειρηματικός οργανισμός μεγάλης εμβέλειας, έτσι και η Aegean διαθέτει κάποια μοναδικά στοιχεία που την διαφοροποιούν, την διακρίνουν σε σχέση με τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρίες και είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφούν από οποιονδήποτε άλλο ανταγωνιστικό αερομεταφορέα.

Η Aegean Airlines είναι η μοναδική εν λειτουργία ελληνική αεροπορική εταιρία με μακροχρόνια πορεία στις αερομεταφορές (από το 1999), η μεγαλύτερη σε στόλο από το 2008 και η ηγέτιδα δύναμη στον ελλαδικό χώρο στις μέρες μας καθώς κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις ελληνικές αερομεταφορές, και σε διεθνές επίπεδο, θεωρείται ότι έχει ισχυρό αγοράς στην νότια και την ανατολική Ευρώπη. Η εταιρία παρέχει ένα ολοκληρωμένο πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών στον τομέα των αερομεταφορών με εστίαση στην υψηλή ποιότητα, την ασφάλεια και την αξιοπιστία επιτυγχάνοντας την διάκρισή της σε μια από τις καλύτερες σύγχρονες αερογραμμές σύμφωνα με το επιβατικό κοινό [23]. Έχει ένα εκτεταμένο δίκτυο 153 προορισμών, 31 εσωτερικού και 122 εξωτερικού σε 44 χώρες, το οποίο διευρύνεται ακόμα περισσότερο εάν συνυπολογίσουμε και τις πτήσεις κοινού κωδικού [19]. Διαθέτει έναν από τους νεότερους στόλους αεροσκαφών (υπολογίζοντας πάντα βάσει μέσου όρου ηλικίας) , κάτι το οποίο θα ενισχυθεί περαιτέρω με την παραλαβή της καινούργιας παραγγελίας αεροσκαφών τα επόμενα χρόνια. Το προσωπικό που απασχολεί σε όλους τους τομείς (διοικητικό προσωπικό, τεχνικό προσωπικό, πλήρωμα καμπίνας, πιλότοι) είναι ικανότατο, πολύ έμπειρο και άρτια εκπαιδευμένο , καλύπτοντας τις υψηλές απαιτήσεις της εταιρίας. Επίσης διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (γραφεία και τεχνικές βάσεις) σύγχρονες , μοντέρνες και πλήρως εξοπλισμένες. Η εταιρία είναι μέλος της

μεγαλύτερης συμμαχίας αεροπορικών εταιριών, της Star Alliance από το 2010 και συμμετέχει σε πολλούς διεθνείς και εγχώριους οργανισμούς με σκοπό την πρόοδο των αερομεταφορών και την ανάπτυξη των αεροπορικών υπηρεσιών. Ακόμα η Aegean, με βαθύ το αίσθημα της κοινωνικής ευθύνης και ακολουθώντας με συνέπεια τις κοινωνικές τάσεις, έχει ενεργή και πληθωρική προσφορά στο κοινωνικό σύνολο με τη συμμετοχή της σε πολλές δράσεις και πρωτοπορεί, υιοθετώντας κάθε καινοτόμα πρόταση σχετικά με τον περιορισμό των ρίπων της και την μείωση του ενεργειακού της αποτυπώματος, πράγμα που ενισχύει την αποδοτικότητά της μακροπρόθεσμα, και εναρμονίζοντας τη λειτουργία τις με τα διεθνή πρότυπα. Είναι η μοναδική μεγάλη ελληνική εταιρία που επενδύει και υποστηρίζει σημαντικά το ελληνικό τουριστικό προϊόν και προβάλλει την χώρα μας στο παγκόσμιο στερέωμα. Επιπλέον, με την εξαγορά της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η Aegean αγόρασε και τα μοναδικά και πολύτιμα δικαιώματά της, που είχε αποκτήσει ο Αριστοτέλης Ωνάσης, υπό την μορφή χρονοθυρίδων [24] , για δρομολόγια προς σημαντικούς παγκόσμιους προορισμούς. Τελευταίο μα καθόλου αμελητέο, θα πρέπει να αναφερθεί το γεγονός ότι η εταιρία αποτελεί μία από τις αεροπορικές εταιρίες με τις περισσότερες βραβεύσεις σε διεθνές επίπεδο [19]. Κάποια από αυτά είναι η βράβειυσή της από την Skytrax World Airline Awards ως “Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία στην Ευρώπη” για τα έτη 2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 (9), την βράβειυσή της στα World Travel Awards ως «Europe 's Leading Regional Airline» (3), την βράβειυσή της από τον ERA (European Regions Airline Association) ανάμεσα στις τρεις καλύτερες αεροπορικές εταιρίες για τα έτη 2000, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 (6) και την βράβειυσή της από τον IATA (International Air Transport Association) με τα βραβεία Fast Travel Green Award για τις τεχνολογικές εφαρμογές που χρησιμοποιούν οι εταιρίες οι οποίες αναβαθμίζουν την εμπειρία των επιβατών για το έτος 2015 και με το βραβείο Fast Travel Gold Award για τις καινοτόμες και ευέλικτες λύσεις που προσφέρει για την απλούστευση και την επιτάχυνση της εμπειρίας των επιβατών για το έτος 2017.

3.4 Οικονομικά στοιχεία

Κατά τα τέλη του φθινοπώρου του 2018, η Aegean ανακοίνωσε τα οικονομικά αποτελέσματα εννιαμήνου 2018(1/1/2018-30/9/2018) [19]. Τα αποτελέσματα ήταν άκρως ενθαρρυντικά, καθώς η εταιρία σημείωσε αύξηση 5% στον ενοποιημένο κύκλο εργασιών, ο οποίος ανήλθε σε 939,3 εκ. € Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 14% και ανήλθαν σε 115,8 εκ. €, ενώ τα κέρδη μετά από φόρους αυξήθηκαν κατά 13% και ανήλθαν σε 80,9 εκ. €, σε σύγκριση πάντα με τα αντίστοιχα μεγέθη το αντίστοιχο εννιάμηνο του 2017. Σε αυτό το χρονικό διάστημα , η εταιρία μετέφερε 10,8

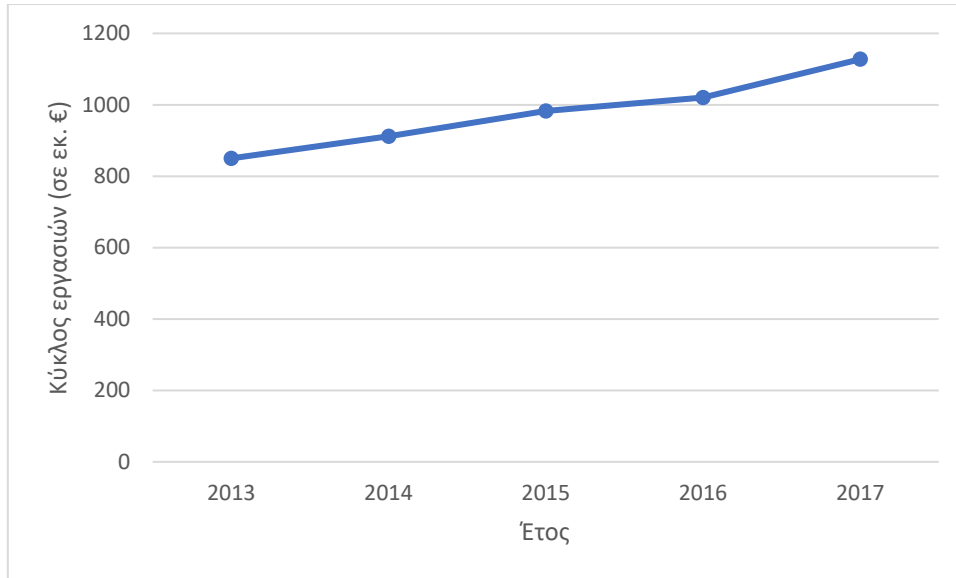
εκ. επιβάτες, σημειώνοντας αύξηση 6%, με 4,8 εκ. επιβάτες στο δίκτυο εσωτερικού και 6 εκ. στο δίκτυο εξωτερικού. Η επιβατική κίνηση εξωτερικού από την Αθήνα αυξήθηκε κατά 12%. Η μέση πληρότητα πτήσεων βελτιώθηκε από 82,9% το 2017 σε 83,6% το 2018, απόρροια της αποτελεσματικής διαχείρισης του δικτύου της. Κατά το τρίτο και ισχυρότερο τρίμηνο του έτους τα ενοποιημένα έσοδα ανήλθαν σε 483,6 εκ. €, ενισχυμένα κατά 9% σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο του 2017. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων έφτασαν τα 134,1 εκ. €, ενώ τα κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε 94,7 εκ. €, 3% βελτιωμένα σε σχέση με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2017, παρά τη σημαντική αύξηση του κόστους καυσίμων. Τα ταμειακά διαθέσιμα άγγιξαν τα 389,9 εκ. € με το πέρας του εννιαμήνου, μετά και την εκταμίευση της αρχικής προκαταβολής ύψους 34 εκ. € για την υλοποίηση της συμφωνίας για την παραγγελία αεροσκαφών νέας γενιάς της οικογένειας Airbus A320neo.

Τα οικονομικά αυτά στοιχεία παρουσιάζουν μία πολύ καλή οικονομική κατάσταση για την εταιρία. Το γεγονός αυτό πιστοποιείται αν ανατρέξουμε στα οικονομικά δεδομένα που δημοσίευσε η εταιρία στο πρόσφατο παρελθόν της, αποδεικνύοντας ότι η οικονομική θέση της εταιρίας όχι μόνο είναι πολύ καλή, αλλά και η πορεία της είναι ανοδική.

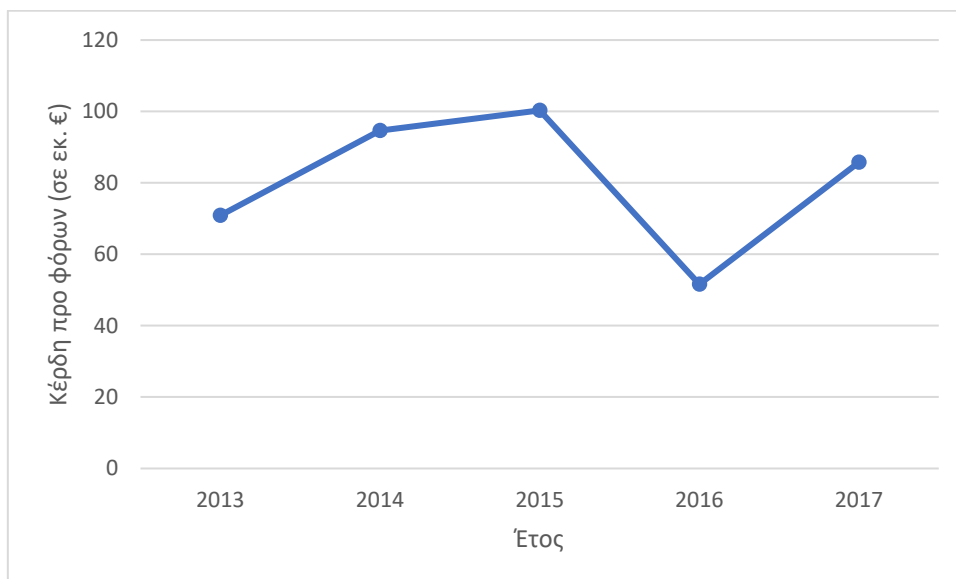
Οικονομικά Στοιχεία	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (9μηνο)
Κύκλος εργασιών (σε εκ. €)	850	911,8	983	1.020,30	1.127,60	939.3
EBITDA (σε εκ. €)	90,9	118,8	111,2	76,8	119,8	125.9
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων (σε εκ. €)	70,9	94,6	100,3	51,6	85,8	115.8
Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους (σε εκ. €)	52,5	80,2	68,4	32,2	60,4	80.9
Ταμειακά διαθέσιμα (σε εκ. €)	239	218	236,8	253,2	307,4	389,9

Πίνακας 2 : Οικονομικά Στοιχεία προηγούμενων ετών

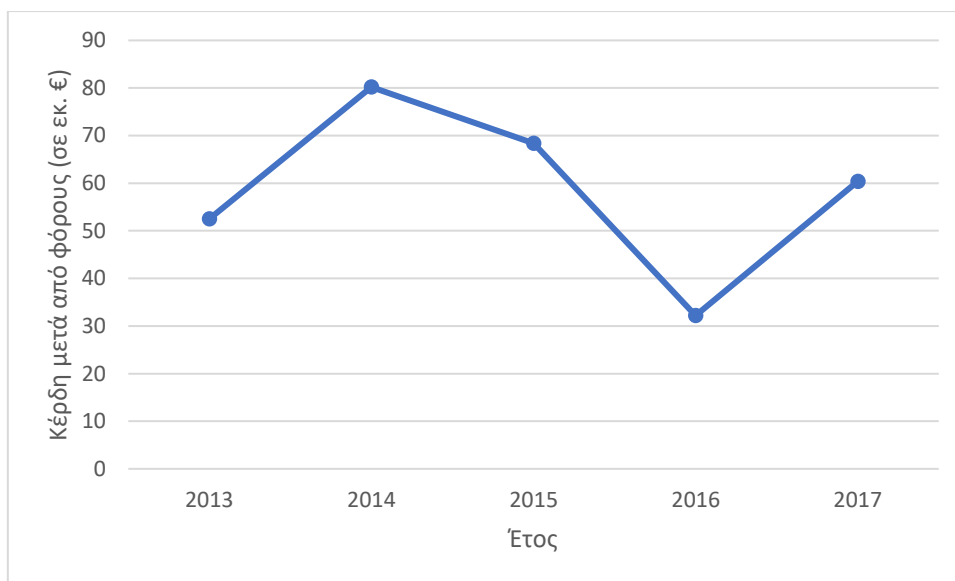
Απ' ότι φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, η οικονομική κατάσταση της εταιρίας δεν είναι τυχαία. Η εταιρία βρίσκεται σε τροχιά ανάπτυξης και μεγέθυνσης, αυξάνοντας κάθε χρόνο τον κύκλο εργασιών της, με το 2017 να κλείνει με μικτό κέρδος της τάξης των 1.127,6 εκ. €. Ενδεικτικά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σύμφωνα με προβλέψεις των επιχειρηματικών κύκλων, ο κύκλος εργασιών της εταιρίας θα κλείσει πάνω από τα 1.200 εκ. €. Η ίδια πορεία παρατηρείται και στα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρίας, που μετά από μία ανοδική τάση τα προηγούμενα χρόνια, έκλεισαν το 2017 σε ύψος 307,4 εκ. €.



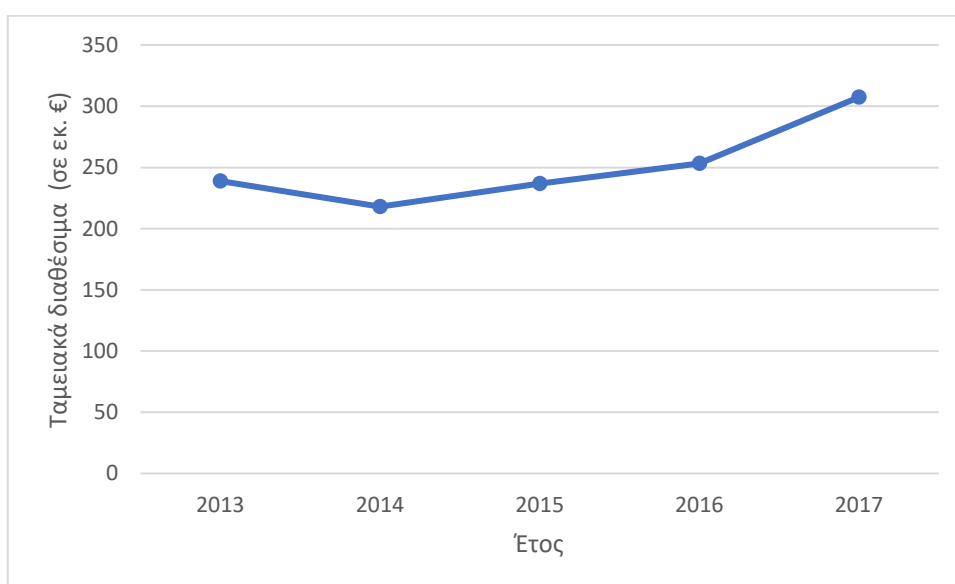
Διάγραμμα 1 : Κύκλος εργασιών προηγούμενων ετών



Διάγραμμα 2 : Κέρδη προ φόρων προηγούμενων ετών



Διάγραμμα 3 : Κέρδη μετά από φόρους προηγούμενων ετών



Διάγραμμα 4 : Ταμειακά διαθέσιμα προηγούμενων ετών

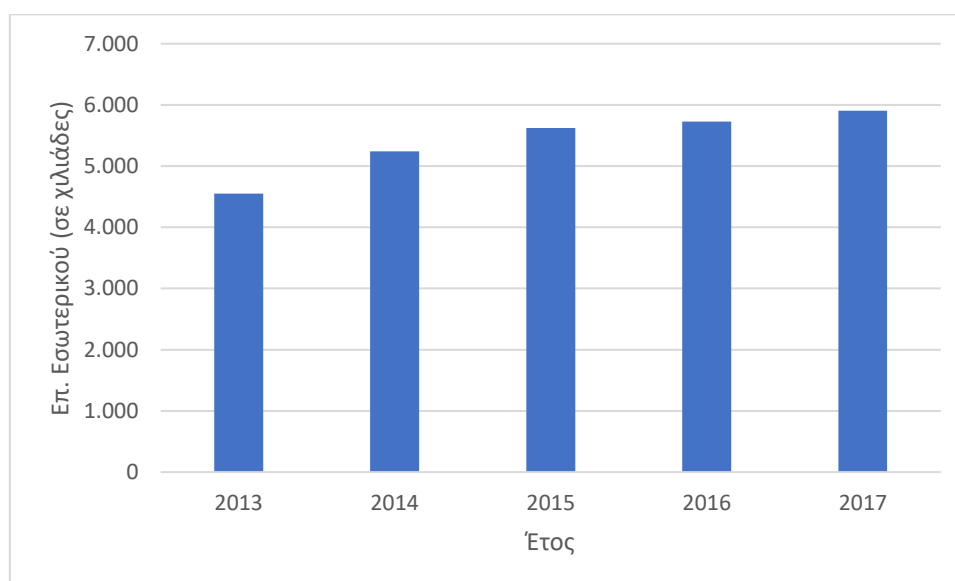
Παρόλα αυτά, παρατηρείται στα κέρδη μετά φόρων της εταιρίας μία πτώση από το 2014, με αποκορύφωμα το 2016, έτος στο οποίο η εταιρία σημείωσε καθαρά κέρδη περί τα 32,2 εκ. €. Στις χαμηλές αυτές επιδόσεις συνέβαλε σημαντικά η αύξηση της φορολογίας, με σημαντική κίνηση την αύξηση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας κατά 11 ποσοστιαίες μονάδες. Επίσης, τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου έτους (2016) επηρεάστηκαν σε μεγάλο βαθμό από την χαμηλή επιβατική κίνηση που παρατηρήθηκε

κατά το 2^ο τρίμηνο, το οποίο χαρακτηρίστηκε εμπορικά ασθενές. Με το 2017 όμως, μπορούμε να δούμε την ανάκαμψη που παρουσίασε η εταιρία, επανερχόμενη στην ανοδική και αναπτυξιακή της πορεία με βελτίωση των οικονομικών της αποτελεσμάτων, με τις ενδείξεις για τα αποτελέσματα του 2018 να είναι ευοίωνες.

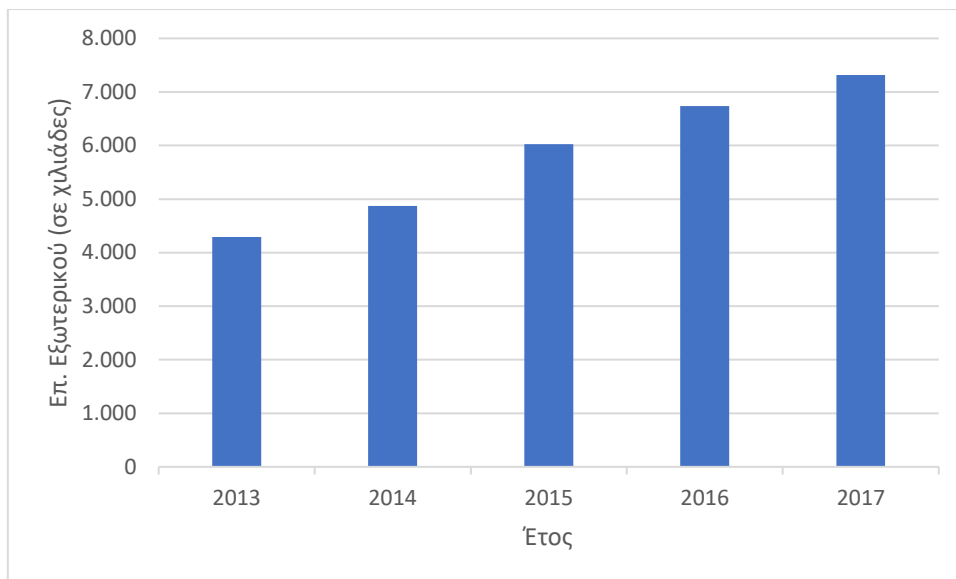
Επιβατική Κίνηση	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (9μηνο)
Επ. Εσωτερικού (σε χιλιάδες)	4.549	5.240	5.624	5.725	5.903	4,793
Επ. Εξωτερικού (σε χιλιάδες)	4.294	4.873	6.025	6.738	7.314	6,035
Σύνολο Επιβατών (σε χιλιάδες)	8.843	10.113	11.648	12.463	13.217	10,827
Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων	78,30%	78,30%	76,90%	77,40%	83,20%	83.60%

Πίνακας 3 : Επιβατική Κίνηση προηγούμενων ετών

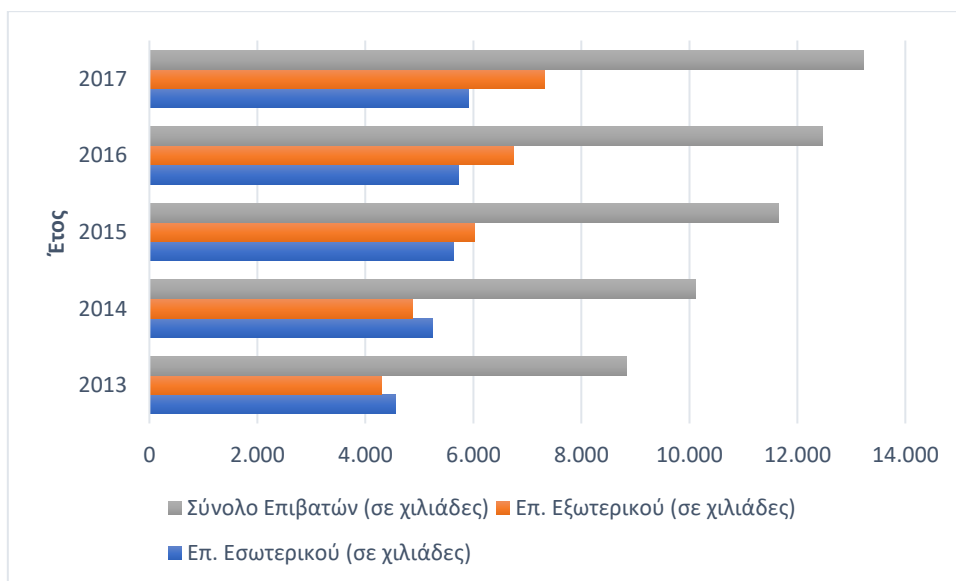
Παρόμοια εικόνα παρουσιάζεται και από την μελέτη των επιβατικής κίνησης της εταιρίας, με τον αριθμό των επιβατών, τόσο στο σύνολό τους όσο και στο εσωτερικό και το εξωτερικό ξεχωριστά να σημειώνει ραγδαία αύξηση σε ετήσια βάση, με τις προσδοκίες για το 2018 να πλησιάζουν τα 15,5 εκ. επιβατών. Με αυτό ως γεγονός και με την ορθή εκμετάλλευση και αξιοποίηση του δικτύου και του στόλου της, η εταιρία επιτυγχάνει συνεχώς αυξανόμενο συντελεστή πληρότητας στις πτήσεις της, βελτιώνοντας κατά πολύ την αποδοτικότητά της.



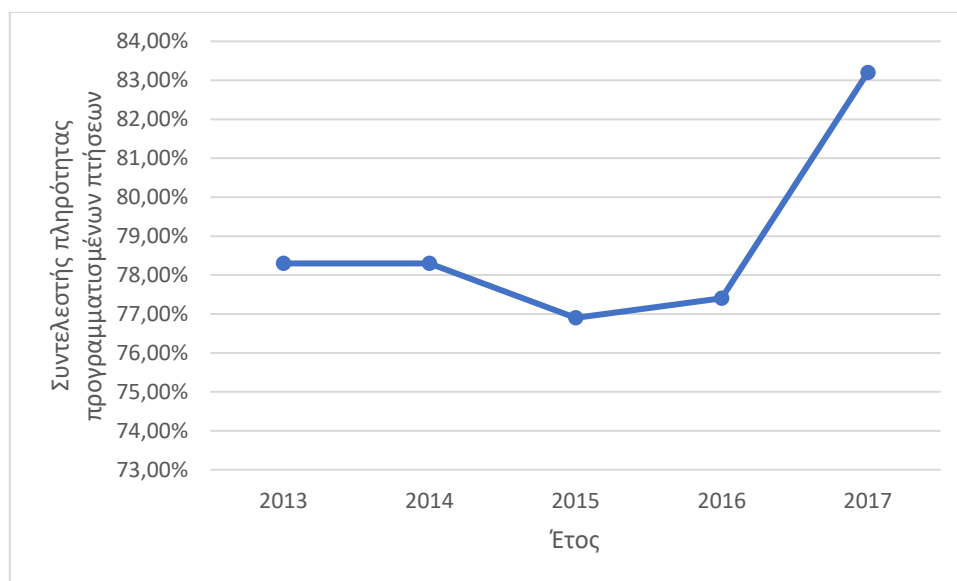
Διάγραμμα 5 : Επιβατική κίνηση εσωτερικού προηγούμενων ετών



Διάγραμμα 6 : Επιβατική κίνηση εξωτερικού προηγούμενων ετών



Διάγραμμα 7 : Συνολική επιβατική κίνηση προηγούμενων ετών



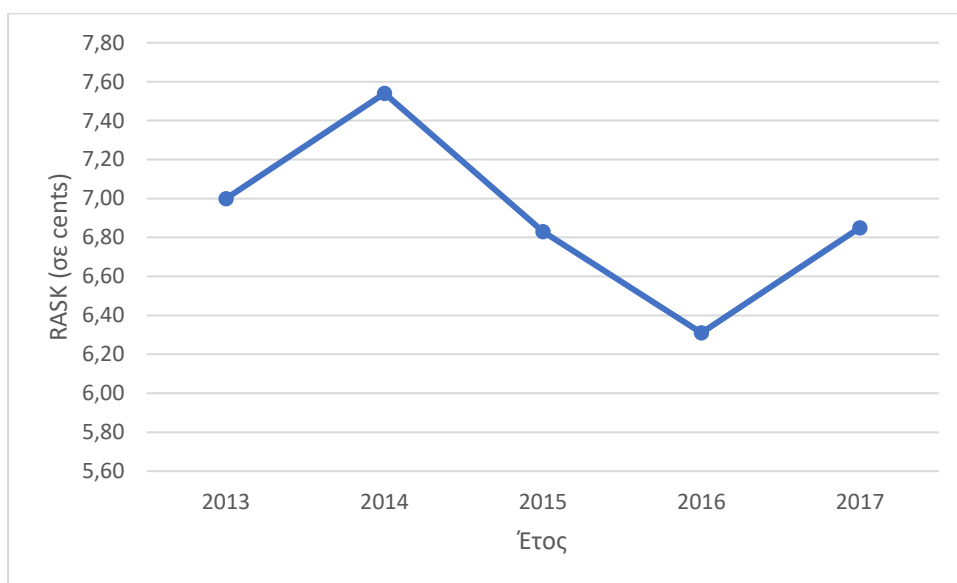
Διάγραμμα 8 : Συντελεστής πληρότητας πτήσεων προηγούμενων ετών

Σημαντικό θα ήταν στο σημείο να εξετάσουμε την πορεία της εταιρίας και με την χρήση ορισμένων σημαντικών αριθμοδεικτών. Οι αριθμοδείκτες που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι εξής : RASK (Revenue per Available Seat Kilometer), CASK (Cost per Available Seat Kilometer), CASK_f (Cost per Available Seat Kilometer except fuel), και PY (Passenger yield). Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται συνήθως για την σύγκριση μεταξύ διαφορετικών αεροπορικών εταιριών ή ακόμα και της ίδιας αεροπορικής εταιρίας σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Αριθμοδείκτες	2013	2014	2015	2016	2017
RASK (σε cents)	7,00	7,54	6,83	6,31	6,85
CASK (σε cents)	5,30	6,78	6,15	6,00	6,27
CASKf (σε cents)	3,40	4,87	4,67	4,80	5,11
PY (σε cents)	8,80	9,62	8,88	8,14	8,24

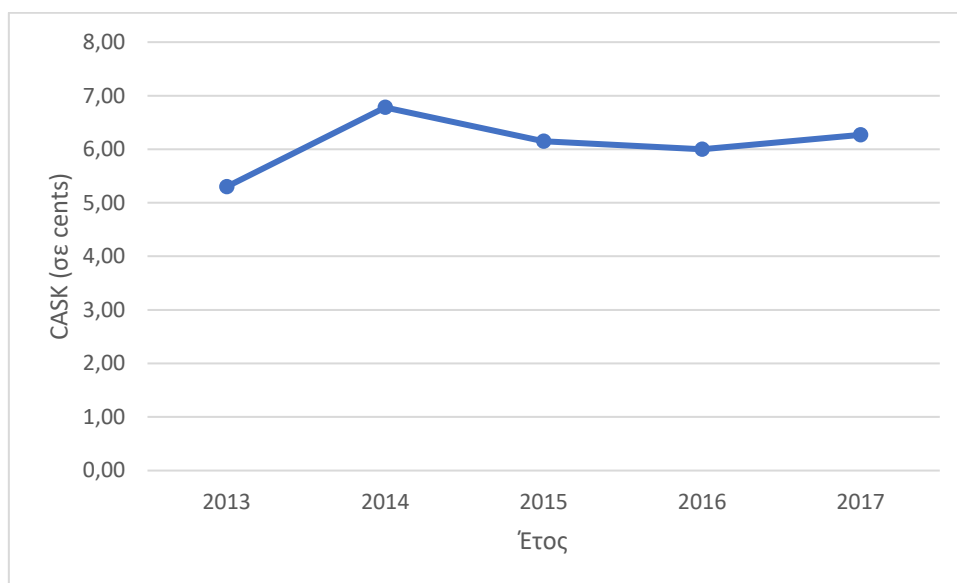
Πίνακας 4 : Δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας προηγούμενων ετών

Ο δείκτης RASK (Revenue per Available Seat Kilometer) είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μονάδα μέτρησης των εσόδων αεροπορικών εταιριών, η οποία εκφράζει τα cents (λεπτά του ευρώ) που κερδίζει η εταιρία για κάθε μία αεροπορική θέση διαθέσιμη προς πώληση σε κάθε ένα χιλιόμετρο ταξιδιού. Ο μαθηματικός τύπος που τον εκφράζει είναι έσοδα/ (αριθμός διαθέσιμων θέσεων* διανυθέντα χιλιόμετρα). Θεωρητικά, όσο υψηλότερη είναι η τιμή του δείκτη τόσο πιο κερδοφόρα είναι η επιχείρηση, διατηρώντας τα κόστη σταθερά.



Διάγραμμα 9 : Δείκτης RASK προηγούμενων ετών

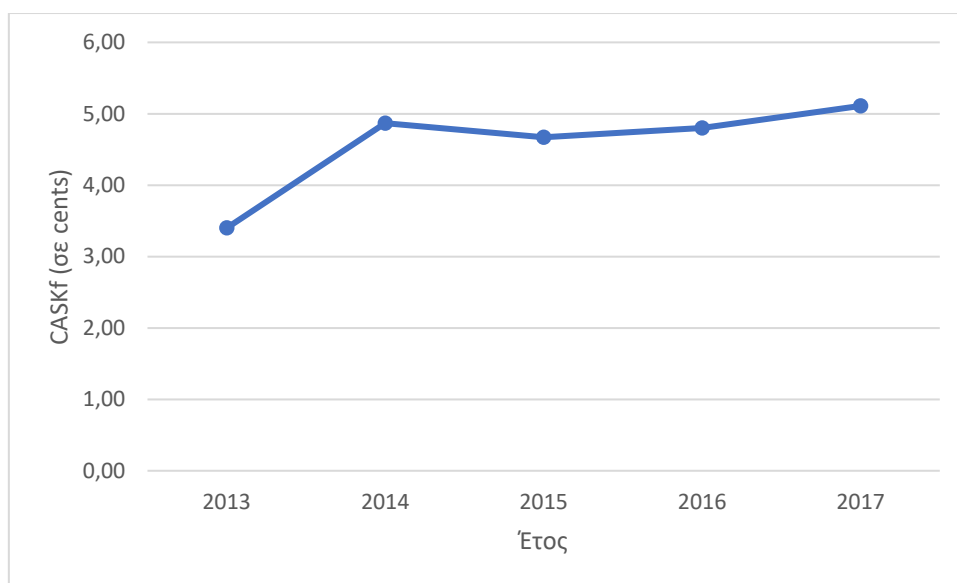
Αντίστοιχα, ο δείκτης CASK (Cost per Available Seat Kilometer) εκφράζει το κόστος που επωμίζεται η εταιρία για κάθε διαθέσιμη θέση ανά ένα χιλιόμετρο ταξιδιού, εκφράζεται κι αυτός σε cents και η επιδίωξη κάθε αεροπορικής εταιρίας είναι η επίτευξη της χαμηλότερης δυνατής τιμής αυτού του δείκτη [28].



Διάγραμμα 10 : Δείκτης CASK προηγούμενων ετών

Απ' ότι φαίνεται και στα διαγράμματα, η εταιρία κάθε χρονιά ήταν σε θέση να καλύπτει τα κόστη της από τα έσοδα της διατηρώντας παράλληλα και μία σταθερή σχετικά διαφορά, με μόνη εξαίρεση το έτος 2016, όπου και πάλι τα μέσα ανά θέση και χιλιόμετρα έσοδα καλύπτουν τα αντίστοιχα κόστη, η διαφορά μεταξύ τους είναι πολύ μικρότερη.

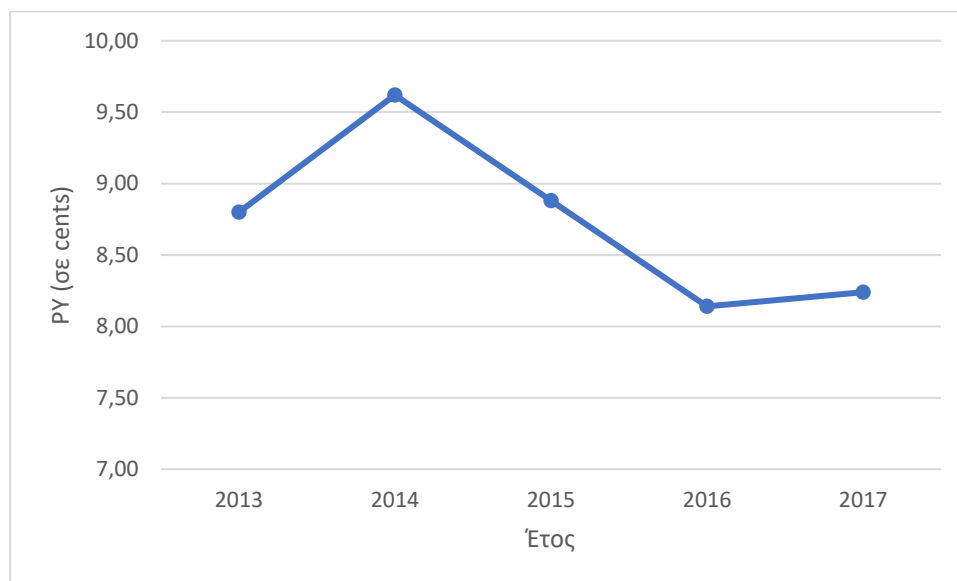
Ο δείκτης CASK_f (Cost per Available Seat Kilometer except fuel) εκφράζει το ίδιο μέγεθος με τον δείκτη CASK, με την μόνη διαφορά ότι σε αυτόν τον δείκτη δεν συνυπολογίζεται και τα κόστη της επιχείρησης για τις ανάγκες της σε καύσιμα. Αυτός ο δείκτης είναι πολύ χρήσιμος για να αντιληφθούμε πόσο ευαίσθητα μεταβάλλονται τα κόστη μια αεροπορικής εταιρίας από τις διακυμάνσεις στην τιμή του πετρελαίου, συγκρίνοντας τον με τον δείκτη CASK.



Διάγραμμα 11 : Δείκτης CASKf προηγούμενων ετών

Με την βοήθεια του διαγράμματος είναι πλέον εύκολο να καταλάβουμε τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η τιμή του πετρελαίου στα κόστη της εταιρίας, βλέποντας τις μεγάλες διαφορές στα κόστη με και χωρίς τον υπολογισμό των καυσίμων, όπως επίσης και την σταθερότητα που παρουσιάζεται στα υπόλοιπα κόστη της εταιρίας, δείγμα στην προσπάθειάς της για ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους και της πολύ καλής οικονομικής της διοίκησης.

Ο δείκτης PY (Passenger yield) είναι το μέσο αντίτιμο που πληρώνει κάθε επιβάτης για κάθε χιλιόμετρο ταξιδιού, υπολογίζεται από το πηλίκο των συνολικών εσόδων από τους επιβάτες προς το γινόμενο των επιβατών επί τα διανυθέντα χιλιόμετρα και είναι χρήσιμος για να αντιληφθούμε την διακύμανση των αντιτίμων των εισιτηρίων μέσα στον χρόνο [29].



Διάγραμμα 12 : Δείκτης PY προηγούμενων ετών

Απ' ότι φαίνεται και στο διάγραμμα, η εταιρία εμφανίζει πολύ καλές τιμές του δείκτη, με μεταβολές ανάλογες με αυτές των προηγούμενων δεικτών.

Και με την χρήση λοιπόν των αριθμοδεικτών, είναι φανερή η υγιής και εύρωστη οικονομική θέση της εταιρίας και η ανοδική της πορεία με βελτίωση των οικονομικών της μεγεθών. Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η εταιρία εμφανίζει μηδενικό δείκτη δανειακής επιβάρυνσης καθώς δεν έχει καμία μακροχρόνια ή βραχυχρόνια δανειακή υποχρέωση.

3.5 Πόροι και ικανότητες

Σημαντικό ρόλο σε μία αεροπορική εταιρία και στην επίτευξη των στόχων της είναι οι πόροι και οι ικανότητες που έχει στην διάθεσή της και ο τρόπος με τον οποίο τους διαχειρίζεται. Εξίσου όμως μεγάλη σημασία έχει και η αναγνώριση εκ μέρους της εταιρίας των δυνατών της στοιχείων, των στοιχείων δηλαδή που υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών της αλλά και των πόρων και των ικανοτήτων στα οποία υστερεί, κάνοντας έτσι το πρώτο και σημαντικότερο ίσως βήμα προς την βελτίωση των αδύναμων σημείων της και την γενικότερη ανάπτυξή της.

Το ισχυρότερο ίσως στοιχείο της Aegean είναι ο στόλος των αεροσκαφών της. Ο στόλος της εταιρίας αποτελείται από ένα αριθμό αεροσκαφών που έχει μικρή μέση ηλικία (είναι ο νεότερος στόλος ισχυρής αεροπορικής εταιρίας στην νότια Ευρώπη) μπορεί να υποστηρίξει ένα ευρύ δίκτυο δρομολογίων μέσω αποστάσεων, στοιχείο που είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί από την περισσότερες αεροπορικές εταιρίες. Η ομοιοτυπία του στόλου της δημιουργεί στην εταιρία πολλαπλά οφέλη, μιας και η πλειονότητα του στόλου της αποτελείται από αεροσκάφη της κατασκευάστριας εταιρίας Airbus. Το γεγονός αυτό προσδίδει μεγάλο πλεονέκτημα στην ικανότητα των τεχνικών της , που αποκτούν εμπειρία και τεχνικές γνώσεις πάνω σε συγκεκριμένες εκδόσεις αεροσκαφών και στην φιλοσοφία της συγκεκριμένης κατασκευάστριας εταιρίας, με αποτέλεσμα την ευκολότερη και λεπτομερέστερη τεχνική συντήρηση και επιθεώρηση των αεροσκαφών της αλλά και την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη επίλυση των τεχνικών βλαβών που τυχόν παρουσιάζονται. Ακόμα το στοιχείο αυτό εμπεριέχει και ένα μεγάλο οικονομικό όφελος για την εταιρία, η οποία ξεφεύγοντας από την παγίδα της πολυτυπίας στο στόλο, μπορεί με μεγάλη ευκολία να περιορίσει την εφοδιαστική της αλυσίδα στον μικρότερο δυνατό αριθμό και τύπο ανταλλακτικών, εργαλείων και τεχνικού εξοπλισμού, ώστε να έχει διατηρεί τον στόλο της αξιοπλόιμο και να επιτυγχάνει την μεγαλύτερη δυνατή πτητική διαθεσιμότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

Ακόμα ένα δυνατό σημείο της εταιρίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η εταιρία έχει πολλές φορές εκφράσει ότι το βασικό συστατικό και ο κύριος πυλώνας για την πορεία της, την καλή της λειτουργία, την επίτευξη των στόχων της και την υλοποίηση της στρατηγικής της είναι το προσωπικό της. Σήμερα, διαθέτει ικανότατο και πεπειραμένο ανθρώπινο δυναμικό, που είναι ένας από τους βασικούς συντελεστές της επιτυχίας της και μπορεί να ανταποκριθεί επάξια σε όλες τις εκφάνσεις της λειτουργίας της (πτητικό έργο, εξυπηρέτηση πελατών, τεχνική υποστήριξη, διοικητικό έργο). Με το προσωπικό της, η Aegean διατηρεί πολύ καλές σχέσεις, παρέχοντάς τους

κάθε δυνατή βοήθεια για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών, την δημιουργία ενός καλού, υγιούς και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος και κλίματος και την διατήρηση των υπαλλήλων της ευχαριστημένων. Αντιλαμβανόμενη λοιπόν την σημασία διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού της σε υψηλό επίπεδο, η εταιρία δεν σταματά να επενδύει στο προσωπικό της. Είναι γεγονός ότι παλιότερα, στον τομέα αυτό υπολειπόταν αρκετά έναντι ξένων αεροπορικών εταιριών. Τα τελευταία όμως χρόνια, η εταιρία έχει σημειώσει άλματα προόδου. Με στόχο την συνεχή επιμόρφωση και τον εκσυγχρονισμό, εντάσσει το προσωπικό της σε εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια ανάλογα με την θέση, το επίπεδο και την εργασία που εκτελεί κάθε εργαζόμενός της, όπως αναφέρθηκε εκτενώς σε ανωτέρω κεφάλαιο.

Ένα, επίσης, θετικό στοιχείο της εταιρίας είναι η καλή της οργάνωση. Στο κομμάτι λοιπόν αυτό, η εταιρία έλαβε πολλά στοιχεία οργανωτικής δομής και διαδικασιών από αερομεταφορείς που προϋπήρχαν και επέδειξαν σε βάθος χρόνου αποδοτική οργανωτική συμπεριφορά. Στη διαδικασία αυτή ευνόησε πολύ και η ένταξη της Aegean στην αεροπορική συμμαχία Star Alliance και η συνεργασία της με τους πρωτοπόρους του κλάδου, στον οποίο συνάμα είναι και παγκόσμιες ηγέτιδες. Ως αποτέλεσμα της διοίκησης της εταιρίας και των διευθυντικών της στελεχών, η ορθή οργάνωση επιτρέπει και συμβάλλει στην καλή της εσωτερική λειτουργία, την αποδοτική αφομοίωση και υλοποίηση της στρατηγικής της, στην θετική ανταπόκρισή της στις σύγχρονες απαιτήσεις του παγκόσμιου σκηνικού των αερομεταφορών και την αποτελεσματική και ταχεία επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν.

Άλλο ένα στοιχείο στο οποίο η εταιρία έχει βελτιωθεί σε μεγάλο βαθμό είναι και η ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της. Η συμμετοχή της εταιρίας στην Star Alliance και η αποτελεσματική της διοικητική προσέγγιση, βοήθησαν στην υιοθέτηση σωστών πρακτικών για την διατήρηση του δικτύου της, την βελτίωση της συνδεσιμότητας του, την λεπτομερή ανάλυση και επιλογή προορισμών προς επέκταση και την ορθή διαχείριση του στόλου της.

Μια αδιαμφισβήτητη ικανότητα της Aegean είναι και η πολύ καλή εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες της, στοιχείο για το οποίο διακρίνεται σε διεθνές επίπεδο. Η εταιρία θέτει ως βασικό της μέλημα την εξυπηρέτηση των πελατών της πριν, κατά την διάρκεια και μετά τις πτήσεις της και να του παρέχει μια καλή ταξιδιωτική εμπειρία. Προσπαθεί να ικανοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των επιβατών της, ενώ παράλληλα έχει αναπτύξει μια πληθώρα διαύλων επικοινωνίας ώστε να δέχεται την ανάδραση των πελατών της και να βελτιώνει μέσω αλλαγών τον τομέα της εξυπηρέτησης τους.

Η οικονομική θέση της εταιρίας αποτελεί άλλο ένα ισχυρό της χαρακτηριστικό. Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η οικονομική κατάσταση της εταιρίας είναι πολύ καλή σύμφωνα με τις επίσημα και δημοσιευμένα στον τύπο οικονομικά τις στοιχεία και η πορεία της είναι ανοδική. Με τη συνεχή αύξηση του επιβατικού κοινού που την εμπιστεύεται για την μεταφορά του και την αύξηση του κύκλου εργασιών της, η Aegean παρουσιάζει αύξηση των καθαρών κερδών της και των ταμειακών της διαθέσιμων, χωρίς να εμφανίζει καμία οικονομική ασυνέπεια είτε προς τους προμηθευτές της είτε προς το κράτος. Στην εξέχουσα οικονομική θέση της επιχείρησης συμβάλλει και το ότι κατέχει ιδιόκτητες κτιριακές εγκαταστάσεις (γραφεία και τεχνικές βάσεις) οι οποίες είναι εξοπλισμένες με τον πιο σύγχρονο και εξελιγμένο εξοπλισμό, αυξάνοντας έτσι την αξία του ενεργητικού της.

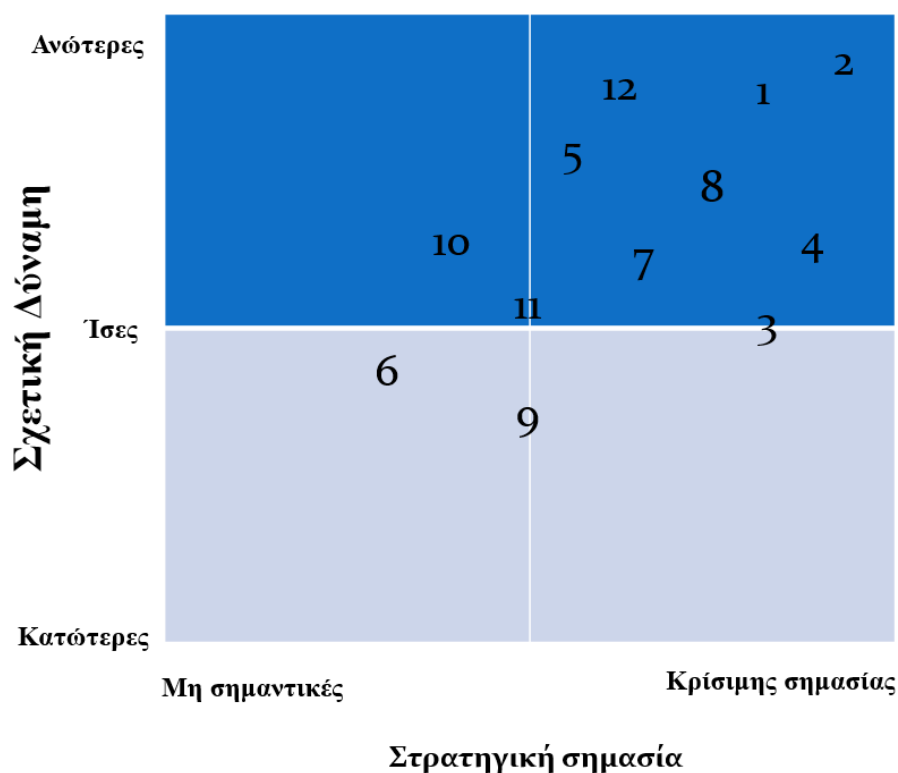
Τέλος, άλλο ένα ισχυρό χαρτί της Aegean είναι η αναγνωρισιμότητα και η ισχυροποίηση της φήμας της. Μέσω μιας νέας δυνατής και πολυεπίπεδης διαφημιστικής καμπάνιας, η εταιρία επανασυστήνεται στο ελληνικό κοινό, γνωστοποιεί την παρουσία της σε όσους τυχόν την αγνοούν και με την νέα τεχνολογία και τε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το έμβλημά της φτάνει σε όλα τα σημεία του κόσμου. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί και πάλι η πολύ επωφελής και στρατηγικής σημασίας συμμετοχή της εταιρίας στην Star Alliance, μέσω της οποίας η εταιρία απέκτησε και συνεχίζει να αποκτά αναγνωρισιμότητα από το επιβατικό κοινό του εξωτερικού και κύρος ως μία αξιόπιστη αεροπορική δύναμη.

3.6 Πόροι και ικανότητες κρίσιμοι για την στρατηγική

Είναι πλέον ευδιάκριτο ότι ο δρόμος προς την επιτυχημένη εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι ένα απλό θέμα. Αντίθετα ένα αντικείμενο σύνθετο και πολυπαραγοντικό και η αποτελεσματική προσέγγισή του απαιτεί την αναγνώριση των συντελεστών εκείνων που συνθέτουν το κατάλληλο μείγμα δυνάμεων για την καθοδήγηση προς την επιλεγμένη στρατηγική, την ιεράρχησή τους και την βελτίωσή τους με τέτοιο τρόπο και σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι εφικτή η επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αναλογιζόμενοι, λοιπόν, την εσωτερική ανάλυση της υπό μελέτη επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά που διαθέτει και τις σύγχρονες απαιτήσεις του κλάδου των αερομεταφορών, οι πόροι και οι ικανότητες που κρίνονται κρίσιμοι για την στρατηγική της Aegean Airlines, παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, σύμφωνα με την δύναμη και τη σημασία που έχουν για την στρατηγική της εταιρίας :

1. Ισχυρή κουλτούρα
2. Ασφάλεια πτήσεων και εδάφους

3. Στόλος αεροσκαφών
4. Ισχυρό brand name
5. Ανθρώπινο δυναμικό
6. Κτιριακές εγκαταστάσεις
7. Αποτελεσματική διοίκηση
8. Εξυπηρέτηση πελατών
9. Εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων
10. Εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων
11. Οικονομικά αποτελέσματα
12. Συμμαχίες



Διάγραμμα 13 : Συσχετισμός Δύναμης - Σημασίας κρίσιμων πόρων και ικανοτήτων

3.7 Διακριτές ικανότητες (Kay)

Το ερώτημα όμως είναι το εξής: πως μπορούν οι επιχειρηματικές στρατηγικές να προσθέσουν αξία; Αυτό που διακρίνει την επιτυχημένη στρατηγική είναι το θεμελιώδες ζήτημα κάθε επιχειρηματικής στρατηγικής και το μόνιμο ζητούμενο για κάθε ανώτερο στέλεχος κάθε επιχείρησης. Οι εταιρίες με διακριτές ικανότητες έχουν

χαρακτηριστικά που άλλοι δεν μπορούν να αναπαράγουν και τα οποία άλλοι δεν μπορούν να αναπαράγουν ακόμα και αφού συνειδητοποιήσουν το όφελος που προσφέρουν στην εταιρία που τους είχε αρχικά. Στα «Θεμέλια της Εταιρικής Επιτυχίας» ο John Kay υποστηρίζει ότι οι εξαιρετικές επιχειρήσεις αντλούν την δύναμή τους από μία ξεχωριστή δομή σχέσεων με τους εργαζομένους, τους πελάτες και τους προμηθευτές και εξηγεί γιατί η σταθερότητα και η συνέχεια στις σχέσεις αυτές είναι απαραίτητες για μια ευέλικτη και συνεταιριστική απάντηση στην αλλαγή [30]. Ισχυρίζεται επίσης ότι υπάρχουν ξεχωριστές δυνατότητες που μπορεί να χρειαστεί μια επιχείρηση για να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία και να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των σχέσεων. Βασισμένοι λοιπόν στην θεωρία του Kay, καταλαβαίνουμε ότι οι διακριτές ικανότητες της Aegean είναι οι εξής :

Ικανότητες κλειδιά	Διακριτά στοιχεία
Αρχιτεκτονική (σχέσεων)	Σχέσεις με το προσωπικό Σχέσεις με τους πελάτες Σχέσεις με τους προμηθευτές Σχέσεις με τον κλάδο/ κυβέρνηση
Υπόληψη	Υψηλής ποιότητας υπηρεσίες Επωνυμία (brand name) Υψηλή εταιρική κοινωνική ευθύνη
Καινοτομία	Εξελιγμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες Εξελιγμένες πρακτικές συντήρησης του στόλου
Στρατηγικά στοιχεία	Ικανό και έμπειρο προσωπικό Κτιριακός εξοπλισμός Δίκτυο αντιπροσώπων Στόλος αεροσκαφών νεαρής ηλικίας Στρατηγικές συμμαχίες & διεθνείς συμμετοχές

Πίνακας 5 : Διακριτές ικανότητες της Aegean Airlines

3.8 Ανάλυση SWOT

Είναι χρήσιμο να συνοψίσουμε τα βασικά ζητήματα που προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ικανοτήτων της εταιρίας και του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος για να αποκτήσουμε μια συνολική εικόνα της στρατηγικής θέσης του οργανισμού. Η ανάλυση SWOT παρέχει μια γενική περίληψη των ισχυρών στοιχείων και των αδυναμιών που εξετάζονται σε μια ανάλυση των στρατηγικών δυνατοτήτων και των ευκαιριών και απειλών που εξετάζονται στην ανάλυση του περιβάλλοντός της ([16] Μπουραντάς,2015) . Η ανάλυση αυτή μπορεί επίσης να χρησιμεύσει ως βάση για τη δημιουργία στρατηγικών επιλογών και την αξιολόγηση μελλοντικών τρόπων

δράσης. Στόχος είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες της επιχείρησης, οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαμορφώνονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον σχετίζονται μεταξύ τους και να σκιαγραφήσει την θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

Μέσα, λοιπόν από την εφαρμογή μιας τέτοιας ανάλυσης, βλέπουμε ότι τα ισχυρά στοιχεία της εταιρίας είναι πολλά και διόλου ευκαταφρόνητα. Μέσα στην μακρόχρονη πορεία της, η Aegean έχει χτίσει ένα ισχυρό brand name, αντάξιο μιας μεγάλης αεροπορικής εταιρίας, και έχει διαμορφώσει ένα αξιοζήλευτο ιστορικό ασφάλειας πτήσεων, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία της. Έχει δημιουργήσει ένα δυνατό σύστημα αξιών και μία ισχυρή κουλτούρα, που εκφράζεται ξεκάθαρα μέσα από την στρατηγική της και την λειτουργία της. Ένα από τα πολύ δυνατά της σημεία είναι το ικανό και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της, το οποίο μπορεί να υλοποιήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις υψηλές υπηρεσίες που έχει ως σκοπό να παρέχει η εταιρία να λάβει ενεργό ρόλο στην πραγματοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων της. Η εταιρία αποτελεί κυρίαρχο της εγχώριας αγοράς αερομεταφορών, ενώ κατέχει και ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς σε πανευρωπαϊκή κλίμακα. Επίσης έχει την δυνατότητα να παρέχει ασφαλή, ποιοτικά και πιστοποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της, δηλαδή το επιβατικό κοινό. Μεγάλο πλεονέκτημα αποτελεί και το ότι η εταιρία διαθέτει έναν από τους νεότερους στόλους αεροσκαφών στην ευρωπαϊκή επικράτεια, στοιχείο στο οποίο συνεχώς επενδύει και προσπαθεί να διατηρήσει. Κατέχει μια περίοπτη οικονομική θέση στην ελληνική και όχι μόνο οικονομία, με σταθερούς ρυθμούς ανάπτυξης και οι εγκαταστάσεις της, ισχυρό στοιχείο των κεφαλαίων της, είναι σύγχρονες και εξοπλισμένες με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας από άποψη εξοπλισμού, ώστε να διευκολύνεται κατά τον μέγιστο δυνατό βαθμό η δουλειά των εργαζομένων και να πραγματοποιείται αποδοτικά και αποτελεσματικά η δύσκολη και σημαντική τεχνική συντήρηση του στόλου της. Έχει προχωρήσει σε σημαντικές επιχειρηματικές συμφωνίες, συνεργίες και συμμαχίες, με αποκορύφωμα την ένταξη της στην Star Alliance το 2010, από τις οποίες αποκομίζει τρομερά οφέλη, τόσο σε επίπεδο αναγνωρισιμότητα και κύρους, ανάπτυξης του δικτύου της, παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους πελάτες της, όσο και σε απόκτηση τεχνογνωσίας (knowhow) σε διάφορα στάδια της λειτουργίας της και συμμετοχή σε καινοτόμες ενέργειες και αποφάσεις και στις εξελίξεις στην αγορά των αερομεταφορών. Επιπλέον, έχει αναπτύξει ένα ευρύτατο δίκτυο αντιπροσώπων σε πανελλαδικό και μη επίπεδο και διατηρεί μακροχρόνιες, καλές και σταθερές σχέσεις εμπιστοσύνης με μεγάλο αριθμό προμηθευτών.

Όπως βέβαια και κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και η Aegean έχει και τα τρωτά της σημεία. Μία από τις σημαντικότερες ίσως αδυναμίες της είναι τα υψηλά επίπεδα οικονομικής μόχλευσης που έχει, δηλαδή της επένδυσης μεγαλύτερων κεφαλαίων από αυτά που πραγματικά κατέχει. Πρόσφατο παράδειγμα μίας τέτοιας ενέργειας της επιχείρησης είναι η υπογραφή συμφώνου μέσα στο 2018, με την κατασκευάστρια εταιρία αεροσκαφών Airbus για την απόκτηση 42 (30+12) νέων αεροσκαφών, ύψους 5 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι με την πρακτική επενδύσεων μέσω μόχλευσης, οι εταιρίες μπορούν να πολλαπλασιάσουν τα κέρδη τους εάν η αγορά κινηθεί υπέρ τους, αλλά και τις ζημιές τους, εάν η αγορά κινηθεί εναντίον τους. Ένα επιπλέον μειονέκτημα της εταιρίας είναι ότι, όπως όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις στις μέρες μας, είναι έντασης κεφαλαίου, με πολύ ακριβό και τεχνολογικά εξελιγμένο κεφαλαιουχικό και τεχνολογικό εξοπλισμό, ο οποίος σε οποιαδήποτε περίπτωση βλάβης είναι δύσκολο να επιδιορθωθεί ή να αντικατασταθεί. Σε αυτά, θα πρέπει να προστεθεί και το μεγάλο κόστος της συντήρησης του στόλου αεροσκαφών που διαθέτει η εταιρία, μια διαδικασία που απαιτεί συνεχή ροή ακριβών ανταλλακτικών και υλικών από την εφοδιαστική της αλυσίδα, εξελιγμένο τεχνολογικά, πιστοποιημένο και λειτουργικό τεχνικό εξοπλισμό και άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο τεχνικό προσωπικό με την παράλληλη απαίτηση της ελαχιστοποίησης όσο είναι δυνατό, του χρόνου παραμονής των αεροσκαφών στα υπόστεγα συντήρησης και την ολοκλήρωση της συντήρησης. Είναι απαραίτητο, μαζί με το κόστος συντήρησης, να τονιστεί και το μεγάλο λειτουργικό κόστος που έχει η εταιρία και λόγω διασποράς, αφού εκτός από την μεγάλη τεχνική βάση που διατηρεί στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» της Αθήνας και τα γραφεία της στην Κηφισιά, η εταιρία διατηρεί άλλες δύο τεχνικές βάσεις (που κατά την διάρκεια της εαρινής περιόδου γίνονται τουλάχιστον έξι) σε Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο και διατηρεί σε μόνιμη βάση προσωπικό της σε δεκατρείς (13) χώρες του εξωτερικού. Η μεγάλη εξάρτηση της εταιρίας αλλά και της τιμολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών της από την τιμή του πετρελαίου στην παγκόσμια αγορά αποτελεί άλλο ένα αγκάθι. Όπως είδαμε και στην οικονομική ανάλυση, η τιμή του πετρελαίου και των καυσίμων παίζουν καταλυτικό ρόλο στα κόστη της εταιρίας και στην διακύμανση των τιμών των εισιτηρίων. Οι τιμές αυξάνονται με φρενήρη ρυθμό σε κάθε ανοδική τάση της τιμής του πετρελαίου, κάτι που έχουμε παρακολουθήσει ουκ ολίγες φορές μέσα στην τελευταία δεκαετία. Τέλος, λαμβάνοντας υπ' όψη τον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρίας, δεν μπορούμε να παραλείψουμε την υψηλή φορολογία που υφίσταται η επιχείρηση ως μία αδυναμία της, με την φορολόγησή της να μην είναι σταθερή, αλλά να είναι συνεχώς μεταβαλλόμενη και ανοδική καθ' όλη σχεδόν την χρονική διάρκεια δραστηριοποίησής της.

Λόγω της νεαρής ηλικίας του αεροπορικού μέσου, κλείνοντας μόλις 115 χρόνια πορείας, και του ραγδαία αναπτυσσόμενου κλάδου των αερομεταφορών, αναπτύσσονται για πολλές αεροπορικές εταιρίες, όπως και για την Aegean, διάφορες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Τα υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο ευνοούν τις υπάρχουσες εταιρίες, εξαιρώντας νέους παίχτες από το παιχνίδι της διεκδίκησης νέων μεριδίων αγοράς και δίνοντας την δυνατότητα στις υπάρχουσες εταιρίες να διατηρήσουν τουλάχιστον τη θέση και τα μερίδιά τους. Παράλληλα η παγκόσμια τάση που παρατηρείται τα τελευταία κυρίως χρόνια για αύξηση της ζήτησης των αεροπορικών εισιτηρίων βοηθά τους υπάρχοντες παίχτες να αυξήσουν κιάλας τα μερίδια αγοράς τους, λαμβάνοντας μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας της παγκόσμιας αγοράς. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας, των επιχειρήσεων και των οικονομιών πολλών κρατών ανά την υφήλιο, δημιουργεί τις υποδομές για ανάπτυξη επιχειρησιακών γραμμών και νέων δρομολογίων προς νέες, αναπτυσσόμενες αγορές στις αερομεταφορές, δίνοντας την δυνατότητα στην εταιρία να έχει πολλές επιλογές για νέους πιθανούς προορισμούς και να διευρύνει το δίκτυο δρομολογίων της στο εξωτερικό. Από τις ίδιες ακριβώς αιτίες ευνοείται και η περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας αιχμής και η υιοθέτηση και εφαρμογή καινοτομιών με την συμβολή της, όπως για παράδειγμα συστήματα μείωσης της κατανάλωσης καυσίμου από τα αεροσκάφη, συστήματα ενεργητικής και παθητικής ασφάλειας στα αεροσκάφη και ηλεκτρονικής κράτησης και αγοράς αεροπορικών εισιτηρίων. Οι κινήσεις αυτές θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα των αεροπορικών εταιριών, μειώνοντας τα κόστη τους και αποκτώντας την δύναμη παροχής ακόμα πιο ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών με στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών. Ακόμα, η βαθιά οικονομική κρίση των προηγούμενων και η ύπαρξη μικρών αεροπορικών εταιριών με μικρή οικονομική θέση και φθίνουσα οικονομική πορεία, πολλαπλασιάζει τις πιθανότητες εξαγορών αυτών των εταιριών από άλλες μεγαλύτερης ισχύος και βεληνεκούς. Η Aegean είναι ζωντανό παράδειγμα μιας τέτοιας ευκαιρίας με την επιτυχημένη εξαγορά της Olympic Air το 2013, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν θα παρουσιαστούν περαιτέρω ευκαιρίες που μπορεί να εκμεταλλευτεί η εταιρία. Πορευόμενη σύμφωνα με τις κοινωνικές τάσεις και τις επιταγές της αγοράς ([7] Gudmundsson , 2012), η εταιρία έχει και την ευκαιρία διεξόδου σε νέα τμήματα της αγοράς με ένταξη στο καλεντάρι της απευθείας πτήσεων σε διάσημους χειμερινούς και θερινούς προορισμούς του εξωτερικού ανάλογα με την εποχικότητα και σε προορισμούς του εξωτερικού που εμφανίζουν μεγάλη κίνηση από Έλληνες σπουδαστές. Επίσης, η εταιρία θα μπορέσει να αποκομίσει πολλά οφέλη από την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και περαιτέρω συνεργασιών. Η Aegean έχει ήδη δείξει τον δρόμο στον οποίο βαδίζει, με την ένταξη της στην αεροπορική συμμαχία Star Alliance από το 2010, ενισχύοντας την θέση και

την λειτουργία της, χωρίς αυτό βέβαια να την απαγορεύει την υλοποίηση και άλλων συμφωνιών και συνεργασιών, όσο με άλλες αεροπορικές εταιρίες όσο και με εταιρίες προμηθειών (όπως μία μεγάλη πετρελαϊκή εταιρία) ή εταιρίες πελατών (όπως μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία και bookers στο εξωτερικό).

Παρόλες, βέβαια, τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και μεγέθυνση που παρουσιάζονται στον κλάδο, απ' αυτόν δεν λείπει και η εμφάνιση πολυάριθμων και επικίνδυνων απειλών για τους αερομεταφορείς. Για την Aegean, μία από τις σημαντικότερες απειλές είναι το ασταθές πολιτικό περιβάλλον που επικρατεί κυρίως στην Ευρώπη, με την συνεχή ανακατανομή δυνάμεων, χωρίς αυτό να αποκλείει τους κινδύνους που συνεχώς ελλοχεύουν στο ελληνικό πολιτικό σκηνικό. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η πιθανή έξοδος του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με τους τριγμούς να δημιουργούν μεγάλες οικονομικές αναταράξεις στο σύνολο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χρηματιστηρίων. Δεν θα πρέπει βέβαια να ξεχνάμε ότι και η οικονομική ανάκαμψη της χώρας μας και η έξοδος της στις αγορές να είναι πολύ πρόσφατη, με τους δύσπιστους να πιστεύουν ότι αυτό δεν θα διαρκέσει για πολύ και ότι η οικονομική κατηφόρα δεν είναι μακριά, συμπαρασύροντας έτσι και μια μεγάλη μερίδα από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Μία επίσης σημαντική απειλή είναι και οι περιορισμένες πηγές δανεισμού που υπάρχουν σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο από την εταιρία, με το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα και σε πολλές χώρες του εξωτερικού να βρίσκεται σε μία εύθραυστη ισορροπία. Απειλητικό εμφανίζεται και το ενδεχόμενο αύξησης των τιμών των αεροπορικών ανταλλακτικών, του πετρελαίου ή της φορολογίας. Γνωρίζοντας πλέον την μεγάλη επιρροή αυτών των μεγεθών στην εταιρία, αντιλαμβανόμαστε ότι μια τέτοια πιθανή μεταβολή, θα έφερνε την εταιρία μεγάλα οικονομικά προβλήματα. Επιπλέον τίθεται και το θέμα της μεγάλης διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών στον επικείμενο κλάδο. Πιθανή στροφή του επιβατικού κοινού προς μέσα μεταφοράς με χαμηλότερη τιμή εισιτηρίου όπως οι ακτοπλοϊκές και σιδηροδρομικές συγκοινωνίες ή προς μέσα μεταφοράς με χαμηλότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο θα αποτελέσει μεγάλο πλήγμα για την εταιρία. Επίσης απειλή αποτελεί και η συνεχής αύξηση της ζήτησης στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους. Οι επιβάτες, θέτοντας ως προτεραιότητα την χαμηλή τιμή και επιλέγοντας την απογυμνωμένη υπηρεσία, ενισχύουν εταιρίες όπως η Ryanair και η EasyJet, με αυτές να αυξάνουν ραγδαία τα μερίδια αγοράς τους στις αγορές δραστηριοποίησης της Aegean. Τελευταία και διόλου ευκαταφρόνητη δεν είναι η απειλή κοινωνικών αναταράξεων, με τα τρομοκρατικά γεγονότα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου 2001 να είναι ακόμα νωπά στην μνήμη της παγκόσμιας σκηνής, όπως και η κλιμάκωση των ελέγχων ασφαλείας που ακολούθησε δυσχεραίνοντας το έργο των αεροπορικών εταιριών, η

πτώση της ζήτησης και η επικράτηση ενός παγκόσμιου αισθήματος φόβου για της αερομεταφορές.

3.9 Συμπεράσματα - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στην εσωτερική ανάλυση είχαμε μια μικρή απεικόνιση της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης της εταιρία. Μπορέσαμε να δούμε ξεκάθαρα τους υλικούς και τους άυλους πόρους στους οποίους στηρίζεται για την πραγματοποίηση του έργου της, τα μοναδικά της στοιχεία και την καλή οικονομική της θέση. Αντιληφθήκαμε την ισχυρή κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί γύρω από την λειτουργία της, μια κουλτούρα που βασίζεται σε ηθικές αρχές και έναν κώδικα αξιών, στοιχεία τα οποία για την εταιρία είναι αδιαπραγμάτευτα. Με σταθερό ρυθμό ανάπτυξης, προσπαθεί να προσφέρει στον πελάτη τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες και να τον ικανοποιήσει όλες του τις απαιτήσεις, παρέχοντάς του ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη έμφαση στην διατήρηση ικανού, εκπαιδευμένου και ευχαριστημένου ανθρώπινου δυναμικού, πλήρως ταυτισμένου με την φιλοσοφία της εταιρίας και στην χρήση του πιο εξελιγμένου εξοπλισμού.

Ποια όμως από όλα αυτά της τα στοιχεία συνθέτουν ένα διακριτό μίγμα που μπορεί να της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της; Τα στοιχεία αυτά δεν είναι άλλα από τα σημεία της εσωτερικής της λειτουργίας στα οποία η ίδια η εταιρία έχει δώσει την μεγαλύτερη έμφαση. Έχοντας στην διάθεσή της το ισχυρότερο ελληνικό brand name αερομεταφορέα και ένα από τα ισχυρότερα στην Ευρώπη, συμμετέχει ενεργά στην μεγαλύτερη αεροπορική συμμαχία του πλανήτη, την Star Alliance. Διαθέτει ικανότατο και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό, για το οποίο δείχνει το έμπρακτο ενδιαφέρον της και επενδύει συνεχώς σε αυτό και, τηρουμένων των αναλογιών, έχει έναν από τους νεότερους στόλους αεροσκαφών σε όλη την Ευρώπη. Παρέχει στους επιβάτες της πολύ ποιοτικά προϊόντα, θέτοντας άμεση προτεραιότητα της απαιτήσεις του και έχοντας ένα άριστο ιστορικό ασφάλειας πτήσεων και εδάφους. Ταυτόχρονα, έχει σύγχρονες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και βρίσκεται σε πολύ καλή οικονομική κατάσταση, με συνεχή αναπτυξιακό ρυθμό και επενδύσεις για την μεγέθυνσή της. Ακόμα διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων και ένα μεγάλο και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο δρομολογίων. Ο συνδυασμός λοιπόν, των συστατικών αυτών είναι αυτός που παρέχει στην Aegean διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Άλλωστε η σημασία του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία δεν είναι μόνο το κατά πόσο μεγάλο χρονικό διάστημα μπορεί να συντηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ([5] Barney,

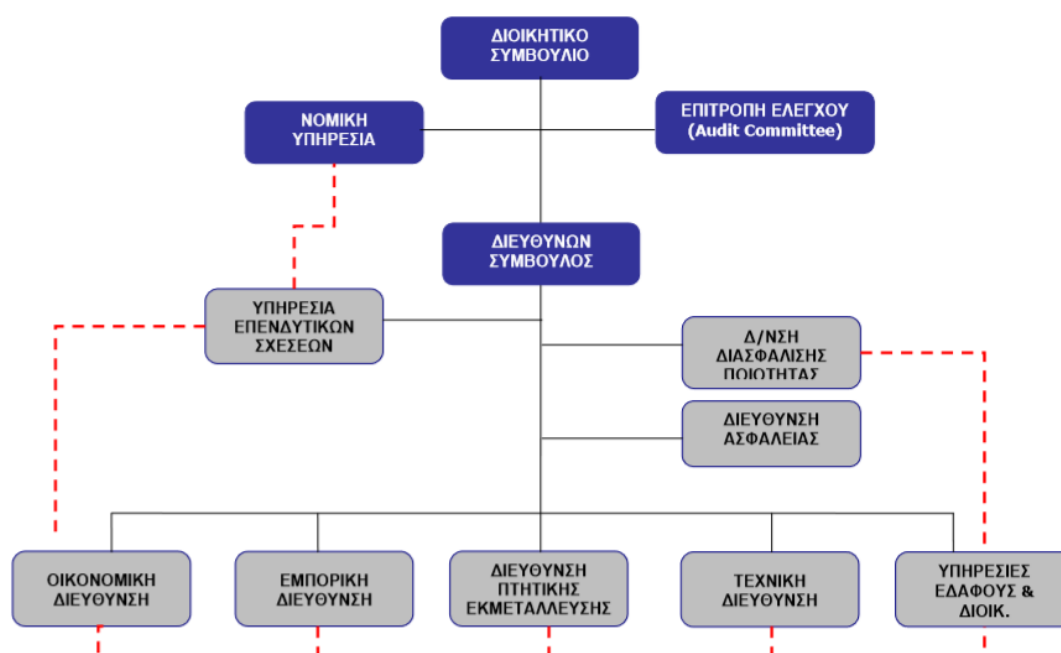
1991), αλλά κυρίως η κατανόηση του τρόπου που μπορεί να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4 ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια, και τελικά προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ([17] Παπαδάκης, 2016). Ο σωστός όμως προσδιορισμός της απαιτεί την μελέτη πολλών στοιχείων του φορέα εφαρμογής της.

4.1 Οργανόγραμμα

Για την διαμόρφωση της σωστής εικόνας για την εφαρμοζόμενη στρατηγική και την λειτουργική δομή, κρίνεται σωστή η παράθεση του οργανογράμματος της Aegean Airlines.



Διάγραμμα 14 : Οργανόγραμμα της Aegean Airlines

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, η διάρθρωση της λειτουργικής και οργανωτικής δομής της εταιρίας προσεγγίζει αυτήν της κλασικής 'πυραμίδας'. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας είναι ανώτερο όλων και υπεύθυνο για την εταιρική λειτουργία, την δημιουργία της στρατηγικής και την λήψη αποφάσεων σχετικά με όλα τα θέματα της εταιρίας. Ο τρόπος διοίκησης που εφαρμόζεται είναι της μορφής top-down, αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρίας και οι εντολές ακολουθούν την πορεία από το διοικητικό συμβούλιο προς τα κατώτερα κλιμάκια της. Η νομική υπηρεσία αποτελεί ανεξάρτητη αρχή και αναφέρεται-

συνεργάζεται απευθείας με το διοικητικό συμβούλιο, όπως και ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρίας και συνεργάζεται στενά με την υπηρεσία επενδυτικών σχέσεων και την οικονομική διεύθυνση, τμήματα που βρίσκονται υπό την επιτήρηση του διευθύνοντα συμβούλου.

Στο ίδιο καθεστώς βρίσκεται και η Επιτροπή Ελέγχου της εταιρίας (υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου), η οποία δεν υπάγεται ιεραρχικά σε καμία άλλη υπηρεσιακή μονάδα της εταιρίας. Το προσωπικό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, καθώς και τα μέλη της Επιτροπής Ελέγχου, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους είναι ανεξάρτητοι, ο δε υπεύθυνος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου. Ο επικεφαλής της υπηρεσίας διορίζεται από το διοικητικό συμβούλιο και είναι πρόσωπο με επαρκή προσόντα και εμπειρία. Η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου προβαίνει στη σύνταξη εκθέσεων οι οποίες μελετούνται και αξιολογούνται από την Επιτροπή Ελέγχου κάθε τρίμηνο.

4.2 Ομάδες ενδιαφερομένων (stakeholders)

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της, η εταιρία συνεργάζεται εντός και εκτός αεροπορικής κοινότητας με διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη, με ξεχωριστές ανάγκες και προτεραιότητες. Με τον τρόπο αυτό, η Aegean τους ασκεί μεγάλη επίδραση, καθώς επίσης και αυτά επηρεάζουν την ίδια την εταιρία. Οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών της εταιρίας είναι οι ακόλουθες:

- ❖ Επιβάτες
- ❖ Εργαζόμενοι
- ❖ Μέτοχοι / Επενδυτές
- ❖ Αεροπορική κοινότητα
- ❖ Κρατικές / Ρυθμιστικές αρχές
- ❖ Προμηθευτές / Συνεργάτες
- ❖ Τοπική και ευρύτερη κοινωνία
- ❖ Επιχειρηματικές ενώσεις
- ❖ Μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ)

Το πρώτο και σημαντικότερο μέλημα των επιβατών είναι η ασφάλεια πτήσεων και εδάφους. Η διασφάλιση της ασφάλειάς τους και η επιχειρησιακή ετοιμότητα της εταιρίας είναι τα στοιχεία που μπορούν να τους εξασφαλίσουν ένα ασφαλές ταξίδι. Επίσης το επιβατικό κοινό θέλει να λαμβάνει ποιοτικές υπηρεσίες και την κάλυψη όλων των απαιτήσεων πριν, κατά την διάρκεια και μετά την ολοκλήρωση των πτήσεων. Η ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων αποτελεί άλλη μία επιθυμία των επιβατών,

δίνοντας τους έτσι την δυνατότητα ευρύτερης επιλογής και πραγματοποίησης περισσότερων ταξιδιών σε προορισμούς της αρεσκείας τους. Αυτό όμως που πλέον αποτελεί απαίτηση των επιβατών είναι ο σεβασμός στην ιδιωτικότητά τους μέσα από την μη δημοσιοποίηση και την προστασία των ευαίσθητων προσωπικών τους δεδομένων και στοιχείων, και η διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων καθ' όλη την διάρκεια της επιχειρησιακής λειτουργίας.

Βασική επιδίωξη των εργαζομένων είναι η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και της απασχόλησής τους και την όσο το δυνατό υψηλότερη αμοιβή τους. Προϋπόθεση βέβαια για να συμβαίνει αυτό είναι η καλή οικονομική πορεία και επίδοση της επιχείρησης, στοιχείο που ενδιαφέρει άμεσα το εργατικό της δυναμικό. Πέρα από αυτά, το ενδιαφέρον των εργαζομένων εστιάζεται στην υιοθέτηση και πιστή εφαρμογή των διεθνών προτύπων και κανονιστικών αρχών για την υγιεινή και ασφάλεια στο εργασιακό τους περιβάλλον, την τήρηση των κανόνων ασφάλεια πτήσεων και εδάφους για την αποφυγή οποιουδήποτε ατυχήματος και την εξασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά των εργασίας. Σε δεύτερο χρόνο, οι εργαζόμενοι για την κατάρτιση και την εκπαίδευση που μπορούν να λάβουν μέσα από το εργασιακό τους περιβάλλον με στόχο την επαγγελματική τους εξέλιξη και άνοδο στην ιεραρχική και οργανωτική δομή της εταιρίας.

Οι μέτοχοι και οι επενδυτές της εταιρίας είναι ίσως η πιο σημαντική από άποψη δύναμης και ενδιαφέροντος ομάδα ενδιαφερόμενων μερών για την εταιρία, καθώς αυτοί είναι που δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την πορεία και την λειτουργία της εταιρίας. Το μεγαλύτερο μέρος του ενδιαφέροντός τους εστιάζεται στην οικονομική πορεία και απόδοση της εταιρίας, έχοντας ως προέκταση αυτών τις οικονομικές τους απολαβές μέσω των μερισμάτων και τις μελλοντικές επενδυτικές κινήσεις της εταιρίας. Έπειτα, εκφράζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον και ανησυχία για την ασφάλεια πτήσεων, επιθυμώντας την ασφαλή μετακίνηση των επιβατών και την συνέχιση του καλού ιστορικού ασφαλών πτήσεων της εταιρίας χωρίς αυτό να δημιουργήσει οποιουδήποτε πλήγμα στην φήμη της. Επίσης, θέλουν την ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της εταιρίας και την ενίσχυση του κύρους και της αναγνωρισιμότητάς της, στοιχεία που μεταφράζονται σε μελλοντικές οικονομικές απολαβές. Επιδιώκουν την παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες τους και την πλήρη εξυπηρέτηση και φροντίδα του επιβατικού κοινού. Τέλος, μένοντας πιστοί στην φιλοσοφία και την κουλτούρα της εταιρίας, δείχνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε θέματα που αφορούν την διαχείριση, τη δημιουργία σχέσεων και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, την ενίσχυση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και τις υπεύθυνες πρακτικές προμηθειών.

Σε ότι αφορά την αεροπορική κοινότητα, το ενδιαφέρον της εστιάζεται στην ασφάλεια πτήσεων, τους δείκτες ατυχημάτων, την επιχειρησιακή ετοιμότητα της εταιρίας, την παροχή ασφαλών και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στο επιβατικό κοινό και την ανάπτυξη του δικτύου των δρομολογίων της. Εκτός αυτών, ενδιαφέρεται και ελέγχει την διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κατά την επιχειρησιακή λειτουργία, την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πελατών. Ακόμα, εκφράζει μεγάλο ενδιαφέρον για την παρακολούθηση καινοτομιών και την υιοθέτηση κανονισμών που άπτονται θεμάτων περιβαλλοντικού και ενεργειακού ενδιαφέροντος, όπως η μείωση των θορύβων, της κατανάλωσης ενέργειας και των εκπομπών καυσαερίων.

Οι κρατικές και ρυθμιστικές αρχές, διαμορφώνοντας το πλαίσιο λειτουργίας της εταιρίας, δημιουργούν απαιτήσεις για μια πολυδιάστατη ικανοποίησή τους από την εταιρία. Επιθυμούν την καλή της οικονομική απόδοση, τόσο για την εξασφάλιση εισφορών στον κρατικό μηχανισμό, όσο και για την ανάπτυξη των επενδύσεων, της επιχειρηματικότητας και την στήριξη όλων των εγχώριων προμηθευτών που συνεργάζονται με την Aegean και του ελληνικού τουρισμού. Ενδιαφέρονται για την εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας πτήσεων, υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία για τους εργαζομένους, την διασφάλιση των ανθρωπίνων και εργασιακών δικαιωμάτων και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των επιβατών. Επίσης, ελέγχουν την τήρηση των κανονιστικών διατάξεων που το ενεργειακό αντίκτυπο της εταιρίας, την συμμόρφωσή της με τα διεθνή πρότυπα που αφορούν την περιβαλλοντική προστασία και την διαφανή και αδιάφθορη λειτουργία της.

Για τους προμηθευτές, τα πράγματα είναι πιο απλά. Βασικό τους ενδιαφέρον είναι η ευρωστία και η καλή οικονομική πορεία της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανταπεξέρχεται στις οικονομικές τις υποχρεώσεις προς αυτούς. Επιπλέον επιθυμούν την ανάπτυξη του δικτύου της, στοιχείων που θα επιφέρει μεγαλύτερο όγκο προμηθειών, ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών και μεγέθυνση του κύκλου εργασιών της. Επιδιώκουν την δημιουργία καλών, μακροχρόνιων και σταθερών σχέσεων με την εταιρία, την ποιοτική τους συνεργασία και την διατήρηση σταθερών πρακτικών προμηθειών.

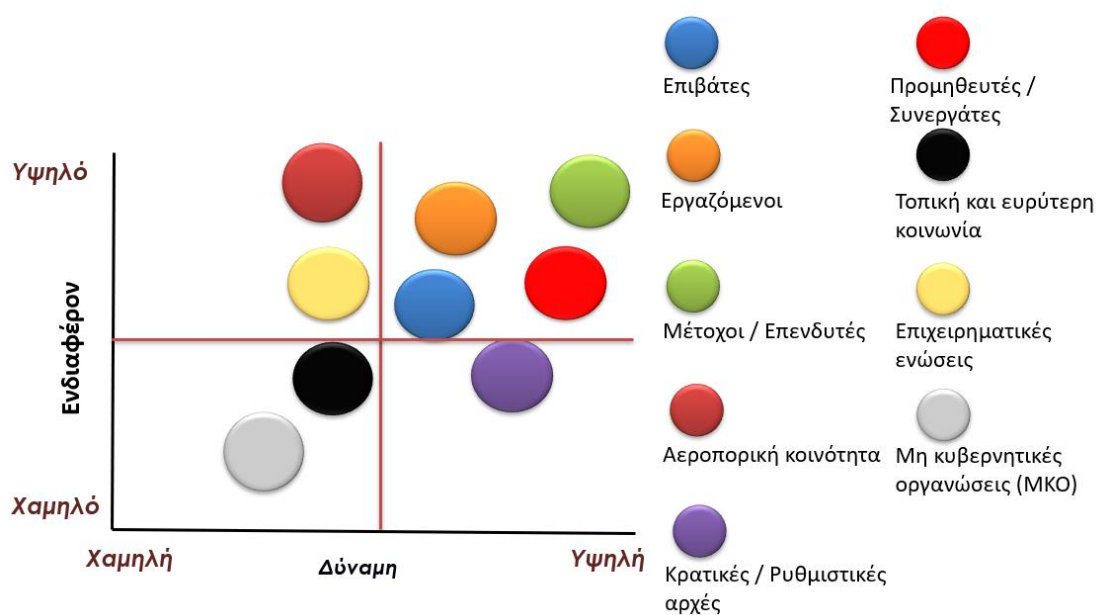
Σε ότι αφορά την τοπική και ευρύτερη κοινωνία, τα σημεία ενδιαφέροντος είναι ποικίλα. Η τοπική κοινωνία εστιάζει το ενδιαφέρον της στην ασφαλή διεξαγωγή των πτήσεων, την διατήρηση των θέσεων εργασίας από τους εργαζομένους της εταιρίας και τη δημιουργία ακόμα περισσότερων θέσεων απασχόλησης και τον σεβασμό στο περιβάλλον και τους κατοίκων πλησίον των αεροδρομίων, μέσω της εφαρμογής των

διεθνών κανονισμών για την περιβαλλοντική προστασία και την μείωση των θορύβων. Η ευρύτερη κοινωνία παρακολουθεί κατά πόσο ηθική και ευυπόληπτη είναι η λειτουργία της εταιρίας και επιπλέον την εταιρική κοινωνική ευθύνη της εταιρίας δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη του δικτύου της τόσο για την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού όσο και για την σύνδεση της ηπειρωτικής Ελλάδας με την άγονη γραμμή, την στήριξη κοινωνικά ασθενών ομάδων του πληθυσμού και την ενεργή συμβολή της επιχείρησης μέσα από διάφορες δράσεις για την υποβοήθηση του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

Οι επιχειρηματικές ενώσεις ενδιαφέρονται για την καλή οικονομική πορεία της εταιρίας, την ανάπτυξη περαιτέρω συνεργασιών και συμμαχιών με επιχειρήσεις (κυρίως εγχώριες), την ορθή, διάφανη και αδιάφθορη λειτουργία της και την αντιμετώπιση της εταιρίας απέναντι στο εργατικό της δυναμικό (παροχές, αμοιβές, εργασιακό περιβάλλον, πρακτικές διαχείρισης).

Τέλος οι μη κυβερνητικές οργανώσεις εκφράζουν έντονο ενδιαφέρον για τις πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρία σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, την στήριξη ευπαθών ομάδων (πχ ΑΜΕΑ), την υπευθυνότητα που δείχνει στην επικοινωνία και την διαφήμισή της, την προστασία των εργατικών και ανθρώπινων δικαιωμάτων των εργαζομένων της και της ιδιωτικότητας των πελατών της.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπ' όψη την διαφοροποίηση της δύναμης και της έντασης του ενδιαφέροντος που δείχνει καθένας από αυτούς τους φορείς για την εταιρία παραθέτουμε το διάγραμμα δύναμης-ενδιαφέροντος των ενδιαφερόμενων ομάδων της εταιρίας.



Διάγραμμα 15 : Συσχετισμός Ενδιαφέροντος - Δύναμης ενδιαφερομένων μερών

4.3 Ανάλυση MOST

4.3.1 Αποστολή / Όραμα

Με σκοπό την πληρέστερη ανάλυση των στρατηγικών θέσεων της επιχείρησης, θεωρείται σημαντική η παράθεση της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης [19].

Αποστολή

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

Όραμα

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

Με μια γρήγορη ματιά στην αποστολή και το όραμα της εταιρίας, διακρίνεται ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που κρίνεται άξιο επισήμανσης: τόσο η αποστολή όσο και το όραμα της εταιρίας έρχονται σε πλήρη ταύτιση με την ισχυρή κουλτούρα που έχει διαμορφώσει και τις αδιαπραγμάτευτες αξίες που έχει εκπονήσει η ίδια, φροντίζοντας η κάθε της απόφαση, ενέργεια και λειτουργία να βαδίζει πάνω σε αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές και να είναι σύμφωνη με την φιλοσοφία της.

4.3.2 Στόχοι

Βασισμένη λοιπόν στην αποστολή και το όραμά της, η εταιρία έχει τους εξής στόχους:

- ✓ Να είναι ο κορυφαίος ελληνικός μεταφορέας, προσφέροντας ένα εκτεταμένο εσωτερικό και διεθνές δίκτυο, με συνεχή αύξηση των προορισμών της.
- ✓ Να αναπτύξει περαιτέρω τη διεθνή παρουσία του μέσω συνετών βαθμιαίων βημάτων και περαιτέρω συμμαχιών.
- ✓ Να παρέχει καινοτόμες, τεχνολογικά εξελιγμένες και ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της.
- ✓ Η επιτυχής οικοδόμηση της επωνυμίας της σε διεθνείς προορισμούς εξυπηρετεί και ως εκ τούτου καθιερώνει τη θέση της ως την κύρια πύλη στην Ελλάδα για ξένους επιβάτες που επισκέπτονται τη χώρα.
- ✓ Να τυποποιήσει και να διατηρήσει τον νεαρό στόλο της σε υψηλά επίπεδα τεχνολογίας και ασφάλειας.

- ✓ Να συνεχίσει να βελτιώνει την οικονομική της κατάσταση και θέση και να διατηρήσει την οικονομική και επιχειρησιακή ευελιξία για ταχείες προσαρμογές εντός ενός αβέβαιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- ✓ Να συνεχίσει να βελτιώνει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητά του προς τα καλύτερα διεθνή επίπεδα, μεταφράζοντας τις θετικές εμπορικές της αποδόσεις στα κέρδη τα επόμενα χρόνια.

Απ' ότι φαίνεται, οι στόχοι είναι διακριτικοί καθώς δεν αναφέρονται σε επιδόσεις της επιχείρησης, ούτε έχουν ποσοτικοποιηθεί. Παρόλα αυτά, έχουν σαφείς κατευθύνσεις που συνάδουν απόλυτα με την αποστολή, το όραμα και την κουλτούρα της.

4.3.3 Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας δύναται με βεβαιότητα να θεωρηθεί η διαφοροποίηση με συνεχή προσπάθεια ελάττωσης του κόστους, στρατηγική που θεωρείται η συνταγή της επιτυχίας για τις επιχειρήσεις μετά την περίοδο της οικονομικής κρίσης ([15] Λιούκας, 2010). Άλλωστε η εταιρία διαθέτει χαρακτηριστικά που, σύμφωνα με τον Michael Porter οδηγούν στην επίτευξη κερδοφόρας διαφοροποίησης όπως η δραστηριοποίηση της σε έναν πολύ ελκυστικό κλάδο, η μη κεφαλαιοποίηση όλων της των κερδών λόγω των κοστών της και η δυνατότητα επίτευξης κέρδους μέσα από συνέργειες και συμμαχίες ([1] Grant, 2014). Η Aegean Airlines δραστηριοποιείται στον κλάδο προσφέροντας υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών υψηλού επιπέδου με πολλές παροχές, τόσο κατά τη διάρκεια της πτήσης, όσο και μετά από αυτή. Η διάθεση ποιοτικού γεύματος και ποτών, σε ποσότητα που επιθυμεί ο επιβάτης, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα ποιότητας και ειδικών χαρακτηριστικών παρεχόμενης υπηρεσίας. Η επιχείρηση λοιπόν προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της και βασίζεται στην προσφορά έντονα διαφοροποιημένου προϊόντος με ιδιαίτερα γνωρίσματα. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της επιχείρησης ως διαφορετικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν παραπάνω (υψηλότερη τιμή προϊόντος έναντι των ανταγωνιστών) για να το αποκτήσουν. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική της εταιρίας είναι πελατοκεντρική, αφού με κάθε της ενέργεια και λειτουργία, θέτει τον πελάτη της στο κέντρο του ενδιαφέροντος, με το σύνολο των πόρων και των ικανοτήτων της να υπάρχουν γι' αυτόν και το σύνολο των ενεργειών της να απορρέουν από αυτόν . Διερευνά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και τις μεταφράζει σε τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών. Έτσι, επιβεβαιώνεται και

ότι η επιτυχία της εν λόγω στρατηγικής της Aegean Airlines οφείλεται στην κατοχή συγκεκριμένων πόρων και ικανοτήτων. Η ισχυρή επωνυμία της εταιρείας διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο, καθώς είναι πλέον τοποθετημένη στο νου των επιβατών ως εταιρεία παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, καταλαμβάνοντας στα μάτια των παλαιότερων την εικόνα της άλλοτε κραταιάς Ολυμπιακής Αεροπορίας. Η συνεργασία με άλλες εταιρείες αερομεταφορών του εξωτερικού, πραγματοποιώντας πτήσεις με κοινό κωδικό, αυξάνει την χωρητικότητα σε συγκεκριμένα δρομολόγια υψηλής ζήτησης, επιτρέποντας έτσι την είσοδο σε νέες αγορές. Επιπλέον, διευρύνει την πελατειακή βάση με τη σύνδεση προορισμών, μη προσβάσιμους από την εταιρεία με τις υπάρχουσες εμβέλεις των αεροσκαφών, καθώς επιτρέπει να εξυπηρετήσει επιβάτες που πραγματοποιούν ταξίδι με ενδιάμεσους προορισμούς, κατά ένα μέρος αυτού του ταξιδιού. Τέλος η συμμετοχή στην συμμαχία της Star Alliance της εξασφαλίζει οφέλη από ένα μεγάλο παγκόσμιο δίκτυο και τη σύνδεση των προγραμμάτων πιστότητας. Η συμμετοχή αποτελεί όχι μόνο στρατηγική συνεργασίας που αυξάνει την αξία της εταιρείας, αλλά και παράγοντα επιτυχίας.

Από επιχειρησιακής άποψης, η στρατηγική της εταιρίας είναι πολυδιάστατη. Η εταιρία εφαρμόζει έντονη στρατηγική διεξόδου σε νέες αγορές με την προσπάθεια ανάπτυξης του δικτύου της στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα την προσθήκη στο πρόγραμμά της πτήσεων σε νέους προορισμούς του εξωτερικού σε ετήσια βάση.

Επίσης η εταιρία κατάφερε να αναπτυχθεί τόσο κατακόρυφα όσο και οριζόντια. Σε αυτό συνέβαλλαν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, η πρόβλεψη για διατήρηση του σε αυτά τα επίπεδα στα επόμενα χρόνια και η ανταγωνιστική θέση της εταιρίας στην ελληνική αγορά αερομεταφορών. Η παροχή τεχνικής υποστήριξης και συντήρησης αεροσκαφών που η εταιρία έχει επιτύχει με την δημιουργία των τεχνικών βάσεων σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο, αποτελεί κατακόρυφη ανάπτυξη με ολοκλήρωση προς τα πίσω. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρία έχει επιτύχει ελάττωση κόστους, αυτονομία στην υποστήριξη των αεροσκαφών και έλεγχο επί των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και προτύπων επισκευής και συντήρησης. Επιπλέον, η λειτουργία του κέντρου εκπαίδευσης πληρωμάτων στα αεροσκάφη Airbus A320 της εξασφαλίζει τους ανθρώπινους πόρους για την εύρυθμη λειτουργία του μεγαλύτερου αριθμού των αεροσκαφών που διαθέτει, επιτρέποντας της έλεγχο της ποιότητας εκπαίδευσης και μεταφοράς της κουλτούρας της εταιρείας στους νέους ιπταμένους καμπίνας και στο νέο ιπτάμενο πλήρωμα εξυπηρέτησης πελατών. Ως προς την κατακόρυφη ολοκλήρωση προς τα εμπρός, η λειτουργία της επίσημης ιστοσελίδας για κράτηση εισιτηρίων και η αύξηση των γραφείων εξυπηρέτησης πελατών, της επέτρεψε δημιουργία ενός ελεγχόμενου καναλιού διανομής. Η συνεργασία της με εταιρία

ενοικίασης αυτοκινήτων, ασφαλιστικές εταιρείες, χώρους στάθμευσης και ταξιδιωτικά πρακτορεία, αποτελεί μια προσπάθεια για ενδυνάμωση του εν λόγω καναλιού διανομής, καθώς προσφέρει συγκεντρωτικά και συνδυαστικά προσφορές και υπηρεσίες που συνδέονται με τις υπηρεσίες μεταφοράς.

Η προσπάθεια οριζόντιας ολοκλήρωσης της εταιρίας έλαβε χώρα με τις εξαγορές άλλων ελληνικών αεροπορικών εταιριών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά της Air Greece, το 2001 η εξαγορά της Cronus Airlines, ενώ η εξαγορά της Olympic Air ολοκληρώθηκε το 2013. Με τον τρόπο αυτό η εταιρία αύξησε τον αριθμό των αεροσκαφών κατοχής της, γεγονός που της επέτρεψε να βελτιώσει την επιχειρησιακή της λειτουργία, συνδυάζοντας τους διαφορετικούς τύπους των αεροσκαφών των εταιριών και τις δυνατότητες αυτών και βελτίωσε την αποτελεσματικότητα του κοινού πλέον δικτύου, συνδυάζοντας πτήσεις εσωτερικού – εξωτερικού, με ενοποίηση των υπηρεσιών και εγκαταστάσεων τους.

4.3.4 Τακτικές

Για την υλοποίηση της λοιπών της ανωτέρω τακτικής, η εταιρία προβαίνει στην εφαρμογή κάποιων πρακτικών και τακτικών [19] οι κυριότερες από τις οποίες είναι οι εξής:

Πιστοποιήσεις: η διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας και ο ποιοτικός έλεγχος των λειτουργιών και των διαδικασιών της εταιρίας περνά μέσα από την απόκτηση πιστοποιήσεων βάσει διεθνών προτύπων. Εξαίρεση δεν αποτελεί η Aegean, η οποία κατέχει τις εξής πιστοποιήσεις:

- IOSA (IATA Operational Safety Audit). Το πρόγραμμα IOSA της IATA είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο και αποδεκτό σύστημα ελέγχου, σχεδιασμένο για την αξιολόγηση των επιχειρησιακών συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου της αεροπορικής εταιρίας, χρησιμοποιώντας τα υψηλότερα πρότυπα παγκοσμίως αναφορικά με τη λειτουργική ασφάλεια. Η IOSA βασίζεται σε αποδεδειγμένες από τη βιομηχανία αρχές ελέγχου ποιότητας και έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίζει ότι κάθε έλεγχος διεξάγεται με τυποποιημένο τρόπο για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων. Προκειμένου να παραμείνει εγγεγραμμένη στο μητρώο της IOSA, η AEGEAN και η Olympic Air ελέγχονται, μέσω επιθεώρησης σε βασικούς τομείς, από την IATA κάθε 2 έτη.
- DAQCP - IATA De Icing / Anti Icing Quality Control Pool (Κοινοπραξία Ελέγχου Ποιότητας Αποπαγοποίησης / Αντιπαγοποίησης της IATA). Ο κύριος στόχος του DAQCP είναι η διασφάλιση της υλοποίησης των

κατευθυντηρίων γραμμών ασφαλείας, των συστάσεων ελέγχου ποιότητας και των προτύπων των λειτουργιών Αποπαγοποίησης / Αντιπαγοποίησης, σε όλα τα αεροδρόμια που επιχειρεί μία αεροπορική εταιρεία.

- IFQP - IATA Fuel Quality Pool (Κοινοπραξία Ελέγχου Ποιότητας Καυσίμου της IATA). Η AEGEAN συνεργάζεται στενά με το IFQP για τη βέλτιστη κατάρτιση της ομάδας των επιθεωρητών που διαθέτει, διασφαλίζοντας τη διενέργεια αποτελεσματικότερων και ποιοτικότερων ελέγχων ποιότητας των εγκαταστάσεων καυσίμων στο αεροδρόμιο, χρησιμοποιώντας τυποποιημένες λίστες ελέγχου επιθεώρησης.
- ISAGO (IATA Safety Audit Ground Operation). Το ISAGO είναι το πρώτο παγκόσμιο πρότυπο της αεροπορικής βιομηχανίας για την εποπτεία και τον έλεγχο των φορέων παροχής υπηρεσιών εδάφους.
- AOC (Airports Operating Committee). Το AOC είναι όργανο θεσπισμένο από την IATA και αναγνωρισμένο από όλα τα διεθνή αεροδρόμια, με στόχο την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία και επίλυση προβλημάτων μεταξύ των χρηστών αεροπορικών εταιρειών και των αρχών του αεροδρόμιου σε θέματα που αφορούν την ασφάλεια και τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης.
- PCI-DSS (Payment Card Industry Data Security Standard). Το πρότυπο αυτό επιβάλλεται από τις εταιρείες των πιστωτικών καρτών και οι προδιαγραφές του αφορούν όλους τους οργανισμούς που αποθηκεύουν, επεξεργάζονται ή διαβιβάζουν δεδομένα καρτών, με σκοπό την διασφάλιση της ιδιωτικότητας των πελατών.
- Το διεθνές πρότυπο OHSAS 18001:2007 αποτελεί ένα Πιστοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας σύμφωνα με το οποίο καθορίζει τις γενικές απαιτήσεις που πρέπει να καλύπτονται για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης, προκειμένου να αναγνωρίζονται και να περιορίζονται οι επαγγελματικοί κίνδυνοι για τους εργαζόμενους και το ευρύτερο κοινό.
- Το διεθνές πρότυπο ISO14001:2004 αποτελεί ένα κανονιστικό πλαίσιο για την περιβαλλοντική συμμόρφωση, μέριμνα και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της εταιρίας.
- Το διεθνές πρότυπο ISO 14001 αποτελεί ένα κανονιστικό πλαίσιο για την ανακύκλωση και την ορθή διαχείριση των απορριμμάτων.

Συμμετοχές/ Συμμαχίες: Η Aegean, στα πλαίσια της ενίσχυσης του brand name της και της προσπάθειάς της για την ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών, έχει τις εξής συμμετοχές:



Εικόνα 4 : Λογότυπο IATA

- IATA (International Air Transport Association). Η Aegean είναι μέλος της IATA, της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών, από την αρχή της λειτουργίας της. Η IATA αποτελεί την κλαδική ένωση περισσότερων από 265 αεροπορικών εταιρειών παγκοσμίως, οι οποίες εκπροσωπούν περί του 83% της συνολικής αεροπορικής κίνησης.
- Star Alliance. Η εταιρία αποτελεί μέλος της μεγαλύτερης και παλαιότερης παγκόσμιας συμμαχίας αεροπορικών εταιριών από το 2010
- EFPG (European Airlines Fraud Prevention Group). Σκοπός του φορέα είναι η συνεργασία και ο συντονισμός μεταξύ αεροπορικών εταιριών της Ευρώπης, ταξιδιωτικών γραφείων και συστημάτων, για την ανταλλαγή γνώσεων και προτεινόμενων λύσεων αντιμετώπισης του φαινομένου της απάτης και την περαιτέρω προστασία των επιβατών.
- ΕΕΑΕ (Ένωση Ελληνικών Αεροπορικών Εταιριών). Σκοπός της ΕΕΑΕ είναι η διαφύλαξη και προαγωγή των συμφερόντων των αεροπορικών εταιριών.
- “Μετατρέποντας τις Μεταφορές” (Transforming Transport). Πρόκειται για ένα Ευρωπαϊκό πρόγραμμα, το οποίο έχει ως στόχο, τη βελτιστοποίηση και εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών σε όλες τις μορφές μετακίνησης.
- ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων). Σκοπός του φορέα είναι η ενίσχυση του ελληνικού τουρισμού.
- Marketing Greece. Η Aegean είναι ιδρυτικό μέλος αυτού του φορέα που έχει πρωταρχικό στόχο την αποτελεσματική προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

- HATTA (Hellenic Association of Travel and Tourist Agencies - Σύνδεσμος των εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών γραφείων). Σκοπός του φορέα είναι η εύρυθμη συνεργασία μεταξύ των ελληνικών τουριστικών πρακτορείων.
- ΕΔΕΚΕ (Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική κοινωνική Ευθύνη)/ CSR Hellas. Η εταιρία είναι μέλος του ΕΔΕΚΕ από το 2012, συμμετέχοντας ενεργά σε πληθώρα δράσεων του.

Υπηρεσίες: Η εταιρία, προσφέροντας στους επιβάτες της υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε όλα τα στάδια του ταξιδιού, προσεγγίζει το προϊόν της συνολικά, καθ' όλη την ταξιδιωτική εμπειρία του επιβάτη, φροντίζοντας να την εμπλουτίσει σε καθένα στάδιο παρέχοντας τις εξής υπηρεσίες:

- Σχεδιασμός ταξιδιού και κράτηση εισιτηρίου : Μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας, ο πελάτης έχει την δυνατότητα εύρεσης της χαμηλότερης τιμής εισιτηρίων με το Low fare calendar, όλων των διαθέσιμων δρομολογίων και των βασικών πληροφοριών για κάθε προορισμό μέσω του Διαδραστικού Χάρτη του Δικτύου. Επίσης, οι επιβάτες μπορούν να απολαύσουν τις υπηρεσίες της εφαρμογής My Aegean, διαχειριστούν ηλεκτρονικά τις κρατήσεις τους και να πληρώσουν ηλεκτρονικά το εισιτήριό τους, να οργανώσουν εύκολα όλο τους το ταξίδι (κράτηση ξενοδοχείου, ενοικίαση αυτοκινήτου ή θέσης Parking, ταξιδιωτική ασφάλιση), να προεπιλέξουν το γεύμα τους κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους και να καταθέσουν αίτημα παροχής ειδικής βοήθειας σε περίπτωση που αντιμετωπίζουν προβλήματα όρασης, ακοής ή κινητικότητας.
- Υπηρεσίες εντός αεροδρομίου: Οι επιβάτες έχουν την δυνατότητα self check - in και απόκτησης ηλεκτρονικής κάρτας επιβίβασης μέσω διαδικτύου, αυτόματης ειδοποίησης για την επερχόμενη πτήση τους μέσω SMS την σάρωση του διαβατηρίου και της ταυτότητάς τους μέσω του Aegean app, και την απόλαυση του χρόνου αναμονής τους σε όμορφους και πολυτελείς χώρους ανάπαυσης του αεροδρομίου.
- Υπηρεσίες επιβράβευσης μετά την πτήση: τα κύρια προγράμματα επιβράβευσης επιβατών είναι τέσσερα και είναι τα εξής:
 - Το Πρόγραμμα Επιβράβευσης Τακτικών Επιβατών Miles+Bonus , μέσω του οποίου η εταιρία ανταμείβει την προτίμηση των τακτικών επιβατών μας με αποκλειστικά προνόμια και ποιοτικές υπηρεσίες ανάλογα με τις χιλιομετρικές αποστάσεις των ταξιδιών τους (μίλια), ενώ παρέχει και την δυνατότητα ηλεκτρονικής εξαργύρωσης των μιλίων τους σε

πτήσεις άλλων εταιρειών της αεροπορικής συμμαχίας Star Alliance.

- Το Πρόγραμμα Επιβράβευσης για επαγγελματίες ταξιδιώτες Business On Board, μέσω του οποίου οι πελάτες μπορούν να εξαργυρώνουν πόντους επιβράβευσης με την χρήση κάρτας και προγράμματος ανταμοιβής γνωστής ελληνικής τράπεζας.
- Το Πρόγραμμα Aegean for families, το οποίο περιλαμβάνει ένα σύνολο υπηρεσιών για οικογένειες, με στόχο το οικογενειακό ταξίδι με αεροπλάνο να αποτελεί την πιο ευχάριστη, απρόσκοπτη και διασκεδαστική εμπειρία για όλα τα μέλη της οικογένειας.
- Το Πρόγραμμα Connecting Passengers, το οποίο παρέχει ένα σύνολο ενεργειών σήμανσης και ενημέρωσης των μετεπιβιβαζόμενων επιβατών με στόχο την ευκολότερη ολοκλήρωση του ταξιδιού τους

Ακόμα, η Aegean η μοναδική εταιρία στην Ελλάδα που, σε περίπτωση καθυστέρησης άνω της μίας ώρας, σε πτήση εσωτερικού και άνω των δύο ωρών σε πτήση εξωτερικού, που οφείλεται σε δική της υπαιτιότητα, προσφέρει στους επιβάτες της συγκεκριμένης πτήσης, ένα δωρεάν εισιτήριο.

Καταγραφή παραπόνων και ικανοποίησης πελατών: Με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών προς το επιβατικό κοινό, η εταιρία προχωρά στην καταγραφή και την παρακολούθηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών της και των παραπόνων τους. Η διαδικασία παρακολούθησης γίνεται μέσω αποστολής email, SMS ή τηλεφωνικής κλήσης μία μέρα μετά το ταξίδι, όπου ο πελάτης καλείται να απαντήσει σε μία φόρμα και να βαθμολογήσει σε κλίμακα με άριστα το πέντε την συνολική του ικανοποίηση από το ταξίδι, την συνέπεια αναχώρησης, την εξυπηρέτηση μέσα στο σκάφος, την πρόθεση χρήσης της εταιρίας ξανά στο μέλλον και την πιθανή σύστασή της σε φίλους και γνωστούς. Για την αναφορά παραπόνων ή για οποιοδήποτε θέμα εξυπηρέτησης, οι πελάτες μπορούν είτε να συμπληρώσουν την φόρμα επικοινωνίας που βρίσκεται στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρίας, είτε να επικοινωνήσουν με το τηλεφωνικό κέντρο του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της εταιρίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι ίδιες διαδικασίες ακολουθούνται και για την παρακολούθηση ικανοποίησης και παραπόνων από την εταιρία ως προς την εμπειρία των πελατών της σε συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρίες ή αεροπορικές εταιρίες της Star Alliance.

Καινοτομία: Με σκοπό την δημιουργία και την εφαρμογή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, η Aegean, τα τελευταία χρόνια, έχει προχωρήσει στην δημιουργία των ομάδων των product experts. Οι product experts είναι μέλη πληρώματος θαλάμου καμπίνας και ο ρόλος τους είναι καθοριστικός στην πορεία και την υιοθέτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι product experts συμμετέχουν στην φάση δημιουργίας των νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, παρακολουθούν την πιλοτική εφαρμογή τους, δέχεται την ανατροφοδότηση από τους πελάτες και τους συναδέλφους του, επισημαίνει ελλείψεις και τυχόν αστοχίες και συμβάλλει στην τελειοποίησή τους.

Marketing: Στα πλαίσια προώθησης του brand name της, ισχυροποίησης της φήμης της και αύξησης της αναγνωρισιμότητάς της, η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα εκτενές πρόγραμμα marketing, που περιλαμβάνει πληθώρα ενεργειών και δράσεων. Οι σημαντικότερες από αυτές τις ενέργειες είναι οι εξής:

- ❖ «Greece by Greeks»: Με την ενέργεια αυτή, η εταιρία δημιούργησε μία μεγάλη διαφημιστική καμπάνια με κεντρικό πρόσωπο την διεθνή Έλληνα μπασκετμπολίστα Γιάννη Αντετοκούνμπο και, προβάλλοντας όμορφες εικόνες της ελληνικής γης, βοήθησε στην ενίσχυση του ελληνικού τουρισμού και επανασυστήθηκε στο παγκόσμιο επιβατικό κοινό. Σε δύο φάσεις (μία εγχώρια και μία σε αγορές του εξωτερικού) και χρησιμοποιώντας μεγάλο πλήθος μέσω μαζικής επικοινωνίας (ραδιόφωνο, τηλεόραση και κυρίως ηλεκτρονικά μέσα όπως διάφορες ιστοσελίδες και μέσα κοινωνικής δικτύωσης), η εταιρία γνωστοποίησε την ύπαρξη της ηλεκτρονικής πλατφόρμας greeceforgreeks.gr και την αντίστοιχη ειδική ενότητα που δημιούργησε στην ιστοσελίδα της για να προάγει τους όμορφους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς και να εμπνεύσει το διεθνές κοινό ώστε να επιλέξει τη χώρα μας και να την ανακαλύψει με τον καλύτερο τρόπο.
- ❖ Athens Tourism Partnership: Από το 2017, η Aegean συμμετέχει ενεργά στο Athens Tourism Partnership, το οποίο αφορά σε σύμπραξη για την τουριστική προβολή της Αθήνας με το Δήμο Αθηναίων και το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Στόχος ήταν η προβολή της Αθήνας ως σύγχρονου κέντρου πολιτισμού και ελκυστικού τουριστικού προορισμού για όλον το χρόνο. Αυτό έγινε πράξη με ήταν μία δυναμική καμπάνια με τίτλο «One City. Never Ending Stories.» που εστίαζε στην προβολή της Αθήνας ως μιας πόλης που προσφέρει αμέτρητες επιλογές. Μέσα από την ιστοσελίδα της καμπάνιας www.thisisathens.org, με την αξιοποίηση των ψηφιακών μέσων, ηλεκτρονικών και έντυπων διαφημίσεων και με την συμβολή travel bloggers και εκπροσώπων των MME του εξωτερικού, πραγματοποιήθηκε μια εκτενής προβολή της ελληνικής πρωτεύουσας στο

ταξιδιωτικό κοινό, με την Aegean να προβάλλεται ως ο κύριος διάυλος συγκοινωνίας με αυτή.

- ❖ Χορηγίες: Σε συνεργασία με τις δράσεις των φορέων εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της εταιρίας, δημιουργήθηκαν πολλά προγράμματα χορηγιών, με κυριότερα τα εξής:
 - Στήριξη ΜΚΟ και ανθρωπιστικών οργανώσεων όπως το Χαμόγελο του Παιδιού, τους Γιατρούς του Κόσμου, την Κιβωτό του Κόσμου και την ΕΛΕΠΑΠ (Ελληνική Εταιρεία Προστασίας & Αποκαταστάσεως Αναπήρων Προσώπων)
 - Το Πρόγραμμα «Κοντά στους Νέους», στο οποίο, για κάθε ακαδημαϊκό έτος, επιλέγονται, με κοινωνικοοικονομικά κυρίως κριτήρια, 100 νεοεισαχθέντες φοιτητές από προορισμούς με δρομολόγια άγονων γραμμών και 150 νεοεισαχθέντες από την υπόλοιπη Ελλάδα, συνολικά 250 φοιτητές για κάθε έτος, οι οποίοι δικαιούνται 8 δωρεάν εισιτήρια (απλής διαδρομής) ανά έτος, προκειμένου να επιστρέφουν συχνότερα στα αγαπημένα τους πρόσωπα.
 - Μόνιμες χορηγίες σε μεγάλα πολιτιστικά κέντρα όπως το Μέγαρο Μουσικής Αθηνών, της Στέγης Γραμμάτων και Τεχνών, της Εθνικής Λυρικής Σκηνής και της Ελληνικής Ακαδημίας Κινηματογράφου
 - Αποκλειστική αερομεταφορά όλων των Εθνικών Ομάδων Καλαθοσφαίρισης της ΕΟΚ.

4.4 Αξιολόγηση υπάρχουσας στρατηγικής

Συγκεντρωτικά, είναι εμφανές ότι η υπάρχουσα στρατηγική της εταιρίας είναι μία ολοκληρωμένη πρόταση αποφάσεων και ενεργειών, η οποία ταυτίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας.

Η στρατηγική της εταιρίας ταιριάζει με το περιβάλλον, αφού, όντας κυρίαρχη στον ελλαδικό χώρο, προσπαθεί να αναπτυχθεί προς το εξωτερικό, εκμεταλλευόμενη τις στρατηγικές τις συμμαχίες και επιδιώκοντας την διεύρυνσή τους. Επίσης, με την υπάρχουσα στρατηγική, η Aegean αξιοποιεί στο έπακρο τους πόρους και τις ικανότητες της. Με σύμμαχο το ισχυρό της όνομα και την καλή της οικονομική κατάσταση, παρέχει και συνεχώς εξελίσσει προς το καλύτερο ασφαλή και ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, διαθέτει ικανό και έμπειρο ανθρώπινο δυναμικό στο οποίο συνεχώς επενδύει και δημιουργεί έναν αξιόλογο νεαρό στόλο αεροσκαφών, πάντα λειτουργώντας με σεβασμό απέναντι στην κοινωνία και το περιβάλλον. Ακόμα, η στρατηγική αυτή ικανοποιεί τις προσδοκίες της, με την παρουσίαση καλών

οικονομικών επιδόσεων, συνεχώς αναπτυσσόμενου κύκλου εργασιών και σταθερών ρυθμών ανάπτυξης, και δεν εμφανίζει καμία εσωτερική ασυνέπεια, καθώς σε κάθε της απόφαση, ενέργεια και λειτουργία, η Aegean παραμένει πιστή στις αξίες της και την ισχυρή της κουλτούρα. Τέλος, ο κίνδυνος για αποδόσεις θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εύλογος και αποδεκτός, αφού ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο κινείται ανοδικά με ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης.

5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Παρά τα θετικά δείγματα γραφής και την αναπτυξιακή πορεία που διαγράφει η Aegean τα τελευταία χρόνια, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εταιρία είναι μέλος του σύγχρονου και παγκόσμιου επιχειρηματικού κόσμου. Ένα από τα χαρακτηριστικά του κόσμου αυτού είναι και το αίσθημα της αβεβαιότητας, ένα αίσθημα που ποτέ δεν εξαφανίζεται ή μπορεί να εξαλειφθεί και το οποίο, με τα γεγονότα της πρόσφατης παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, της πιθανής αποχώρησης του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, των πρόσφατων πολλαπλών τρομοκρατικών χτυπημάτων ανά τον κόσμο και την εμπόλεμη κατάσταση που επικρατεί σε χώρες της Μέσης Ανατολής και της Ανατολικής Ευρώπης, έχει αρχίσει να αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς. Οι εναλλακτικές κάθε επιχείρησης για το μέλλον της δεν είναι πάντα ξεκάθαρες και η πορεία κάθε εταιρίας ορίζεται κυρίως από τις μεταβλητές του περιβάλλοντος και όχι τόσο από τις αποφάσεις της ίδιας της εταιρίας. Οι απόψεις του κόσμου δίστανται για το μέλλον, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την δημιουργία τόσο ευοίωνων όσο και δυσοίωνων σεναρίων για κάθε επιχείρηση. Σε κάθε περίπτωση όμως η εταιρία πρέπει να έχει απαντήσεις σε κάθε σενάριο.

Ο προγραμματισμός των σεναρίων είναι μια μέθοδος προσδιορισμού κατεύθυνσης και σχηματισμού στρατηγικής που καθορίζεται από προβλέψεις ([13] Ramirez, 2016). Τα σεναρία είναι ολοκληρωμένες αφηγήσεις για το πώς μπορεί να εξελιχθεί το μέλλον, με πάντα δύο ή περισσότερα σε ένα σετ.

Τα σεναρία ασχολούνται με δύο κόσμους: τον κόσμο των γεγονότων και τον κόσμο των προβλέψεων. Διερευνούν τα γεγονότα, αλλά στοχεύουν σε προβλέψεις μέσα από τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων ([9] Ringland, 1998). Τα σεναρία προέρχονται από κοινά και συμφωνημένα διανοητικά μοντέλα για τον τρόπο λειτουργίας του εξωτερικού κόσμου. Οι προβλέψεις για την πραγματική ζωή είναι μόνο τόσο ικανοποιητικές όσο η ικανότητα του μοντέλου να περιέχει αρκετά από τους κανόνες και τους περιορισμούς της πραγματικής ζωής ([11] Wack, 1985).

Το πρωταρχικό ερώτημα που πρέπει να εξεταστεί είναι εάν η επιχείρηση είναι σε θέση να δει και να κατανοήσει τις μελλοντικές εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος ([10] Van den Heijden, 2011). Καθήκον λοιπόν κάθε μελετητή είναι, καταρχάς, να μελετήσει τι συμβαίνει γύρω από το περιβάλλον αυτό, αναζητώντας νέες εξελίξεις που θα μπορούσαν να προσφέρουν κατευθύνσεις προς μελλοντικές πηγές αξίας και κερδοφορίας. Το εξωτερικό είναι το μέρος του περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρηση έχει ελάχιστη ή καθόλου επιρροή, αλλά που την επηρεάζει σε σημαντικό

βαθμό. Έτσι τα σενάρια εκφράζονται ως πολυδιάστατες περιγραφές πιθανών μελλοντικών εξελίξεων σε αυτόν τον εξωτερικό κόσμο και έρχονται σε σύνολα, γεγονός που επαληθεύει ότι υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα στο μέλλον. Τα σύνολα προορίζονται να είναι αντιπροσωπευτικά του εύρους των πιθανών μελλοντικών εξελίξεων και των αποτελεσμάτων στον εξωτερικό κόσμο και περιγράφουν περιστάσεις στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρησή μας, αλλά είναι ουσιαστικά έξω από τον έλεγχό μας. Καθώς τα σενάρια αφορούν μόνο τον εξωτερικό κόσμο στον οποίο η επιχείρηση δεν έχει πολύ έλεγχο ή επιρροή, είναι σημαντικό να θεωρηθούν ως ουδέτερα από άποψη αξίας. Η μεγάλη αξία της προσέγγισης του μέλλοντος μέσω σεναρίου είναι ότι επιτρέπει στον παρατηρητή να διεξάγει εξερεύνηση βοηθώντας τα στελέχη να δουν τον κόσμο μέσα από διαφορετικούς φακούς, που εκτείνονται πέρα από τον συμβατικό πνευματικό τους χάρτη. Τα σενάρια μπορούν επίσης να τους βοηθήσουν τα στελέχη να δουν κρίσιμες πτυχές στην κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος που δεν αναζητούν ([8] Ratcliffe, 2003), και να οδηγηθούν στην κύρια επιχειρηματική ιδέα της επιχείρησής τους.

Σκοπός των σεναρίων είναι να συγκεντρώσουν και να μετατρέψουν πληροφορίες στρατηγικής σημασίας σε νέες προβλέψεις. Αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού δεν είναι ασήμαντη και συνήθως δεν συμβαίνει από όλες τις επιχειρήσεις. Μερικές φορές ο σκοπός της δραστηριότητας δημιουργίας σεναρίων μπορεί να είναι η τελική απόφαση, αλλά συνήθως ο ερευνητής χρησιμοποιεί τα σενάρια για να δοκιμάσει στρατηγικές προτάσεις προκειμένου να βρει τρόπους βελτίωσής τους, δηλαδή να τις καταστήσει πιο κατάλληλες και ισχυρότερες έναντι των εξελίξεων που μπορεί να προκύψουν. Τα σενάρια λοιπόν είναι εργαλεία ανάπτυξης στρατηγικής πολιτικής μιας επιχείρησης και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του σκοπού τους είναι να δημιουργηθεί μια βάση στην οποία μπορεί να διατυπωθεί η επικαιροποιημένη κατάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος και σύνολα βασικών στρατηγικών επιλογών, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να αξιολογηθούν ενάντια στα σενάρια για να συζητηθούν η δυνατότητα και η καταλληλότητα εφαρμογής τους και οι οργανωτικές και λειτουργικές επιπτώσεις στην επιχείρηση, αποσκοπώντας στην επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης.

5.1 Επιλογή παραγόντων υψηλού κινδύνου και σημαντικών επιπτώσεων

Στην προσπάθεια προσέγγισης των παραγόντων υψηλού κινδύνου του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας και ανάλυσης της έντασης των επιπτώσεών τους σε αυτή, δημιουργήθηκε ο παρακάτω πίνακας. Με ένα βαθμολογείται ο χαμηλός

κίνδυνος και η χαμηλή σημασία επίπτωσής του με αυξανόμενη ένταση και σημασία έως το πέντε με το οποίο βαθμολογείται ο υψηλός κίνδυνος και η υψηλή σημασία επίπτωσης.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΠΤΩΣΗΣ
Ανταγωνιστές του κλάδου	2	***
Οικονομική ύφεση	4	*****
Πολιτικές αναταραχές	3	****
Άνοδος τιμής του πετρελαίου	3	****
Κατάρρευση χρηματοπιστωτικού συστήματος	2	*****
Τρομοκρατία	2	***
Υποκατάστατα	1	**

Πίνακας 6 : Συσχετισμός Κινδύνου - Επιπτώσεων εξωτερικών παραγόντων

5.2 Δημιουργία σεναρίων, επιπτώσεις στον κλάδο και αντιδράσεις της εταιρίας

Στα πλαίσια λοιπόν μελέτης και κάλυψης όλων των πιθανών εκβάσεων και μεταβολών του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο μέλλον, έχουμε την δημιουργία δύο σεναρίων, ενός καλού («υψηλές πτήσεις») σεναρίου και ενός κακού («χαμηλές πτήσεις») σεναρίου. Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση των δύο αυτών σεναρίων.

Στο καλό σενάριο, η οικονομική πορεία, τόσο της χώρας όσο και της Ευρώπης, θα παρουσιάζουν θα κινούνται με θετικό πρόσημο. Ιδανικά, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της χώρας και οι επενδύσεις θα έχουν ανοδική τάση, παρέχοντας ρευστότητα και αύξηση των εισροών στον κρατικό μηχανισμό, το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα θα έχει αποκτήσει στέρεες βάσεις, μπορώντας να στηρίξει τις ελληνικές επιχειρήσεις και το κατά κεφαλή εισόδημα θα έχει αυξηθεί, ανεβάζοντας έτσι το βιοτικό επίπεδο των Ελλήνων. Οι τιμές των καυσίμων θα είναι πτωτικές και τα φαινόμενα τρομοκρατίας θα έχουν εξαλειφθεί. Το ευρωπαϊκό πολιτικό σκηνικό θα είναι σταθερό, τα κρατικά εμπόδια στις επιχειρήσεις όπως η γραφειοκρατία θα έχουν εξαφανιστεί και η φορολογία και οι χρεώσεις – φόροι αεροδρομίου θα κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Οι τιμές των μέσων μεταφοράς πέραν του αεροσκάφους θα έχουν αυξηθεί, ενώ η

ελκυστικότητα των μέσων αυτών θα παρουσιάζει κάμψη και οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους θα έχουν χάσει σημαντικό κομμάτι των μεριδίων αγοράς που κατέχουν σήμερα. Ακόμα η τεχνολογία θα παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη συμβάλλοντας τα μέγιστα στην παροχή των βέλτιστων προϊόντων και υπηρεσιών στον κλάδο των αερομεταφορών και οι νέοι ταξιδιωτικοί προορισμοί της εταιρίας θα έχουν μεγάλη απήχηση στο επιβατικό κοινό και θα γίνονται σταδιακά προσοδοφόροι.

Στο κακό σενάριο, οι μεταβολές των παραγόντων θα στρέφονται καταλυτικά ενάντια στη εταιρία. Η οικονομική κρίση θα επιστρέψει στην χώρα μας και την Ευρώπη γενικότερα και η οικονομική ύφεση θα χτυπήσει ξανά τον κλάδο των επιχειρήσεων και των επενδύσεων με μεγάλο αντίκτυπο στις αερομεταφορές. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα αποσταθεροποιηθεί, με επακόλουθο τον περιορισμό της ρευστότητας και της χορήγησης δανείων. Η τιμή του πετρελαίου θα αυξηθεί και η ανάγκη του κράτους για έσοδα θα οδηγήσει στην αύξηση της φορολογίας. Η εγχώρια ζήτηση για αερομεταφορές θα ελαττωθεί, η ανάπτυξη του δικτύου θα πάψει να είναι επικερδής και οι εταιρίες χαμηλού κόστους θα κυριαρχήσουν στον κλάδο. Σταδιακά, τα υπόλοιπα μέσα μαζικής μεταφοράς θα γίνονται πιο ελκυστικά στο επιβατικό κοινό και τα νέα νομοθετικά πλαίσια και διεθνή πρότυπα για περιβαλλοντική προστασία και μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα θα πιέζουν ασφυκτικά τις αεροπορικές εταιρίες, καθιστώντας αδύνατη την λειτουργία τους. Οι πολιτικές αναταραχές σε παγκόσμιο επίπεδο θα δημιουργήσουν αποσταθεροποίηση και δυσκολίες στον επιχειρηματικό κλάδο. Επιπλέον, οι πολεμικές δραστηριότητες θα ενταθούν και σε συνδυασμό με την έξαρση της τρομοκρατίας, θα εξαπλώσουν ένα παγκόσμιο αίσθημα φόβου και θα διαλύσουν τις μαζικές συγκοινωνίες.

Στις περιπτώσεις και των δύο σεναρίων, οι μεταβολές των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επιφέρουν κάποιες επιπτώσεις στον κλάδο των αερομεταφορών. Στο καλό σενάριο, ο κλάδος θα διατηρήσει έναν θετικό και σταθερό ρυθμό ανάπτυξης, τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εγχώριο επίπεδο. Το γεγονός αυτό μαζί με την εκμετάλλευση των τεχνολογικών εξελίξεων, θα οδηγήσει στην παροχή καλύτερων υπηρεσιών αερομεταφορών, με αποτέλεσμα ό πήςης, το επίπεδο δηλαδή της ποιότητας να ανέβει. Η κερδοφορία και η βελτίωση των ετήσιων οικονομικών αποτελεσμάτων συνολικά θα ωθήσει τις αεροπορικές εταιρίες προς την αναζήτηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών προς τον πελάτη, και την βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών και μεθόδων με σκοπό την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Το χρηματοπιστωτικό σύστημα θα βοηθήσει στην υλοποίηση νέων επενδύσεων στον κλάδο και το πολιτικά σταθερό και

ασφαλές περιβάλλον που θα έχει διαμορφωθεί θα οδηγήσει την αύξηση της τουριστικής κίνησης και της ζήτησης για αερομεταφορές.

Στο κακό σενάριο, ο κλάδος θα πέσει σε μαρασμό. Οι ρυθμοί ανάπτυξης θα σημειώσουν πτωτική τάση τα ετήσια οικονομικά αποτελέσματα θα χειροτερεύουν σταδιακά, χωρίς να υπάρχει η πιθανότητα στήριξης από το τραπεζικό σύστημα ή άλλους επενδυτές. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών θα μειωθεί και οι αεροπορικές συμμαχίες που υπάρχουν θα εμφανίσουν ισχυρές τάσεις διάσπασης λόγω της ανομοιομορφίας της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς που θα εμφανίσουν τα συμβαλλόμενα μέρη. Η δημιουργία παγκόσμιου κλίματος ανασφάλειας λόγω τρομοκρατίας ή πολέμων θα μειώσει την παγκόσμια τουριστική κίνηση και οι ισχυρές αεροπορικές εταιρίες του εξωτερικού θα κυριαρχήσουν έναντι των ελληνικών, εντείνοντας έτσι τον ανταγωνισμό με την ελληνική αεροπλοΐα.

Είναι αυτονόητο ότι σε οποιοδήποτε από τα δύο σενάρια, τόσο οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα έχουν υποστεί μεταβολές όσο και οι τάσεις που θα επικρατούν στον κλάδο, θα πυροδοτήσουν κύματα αντιδράσεων από την Aegean. Στην περίπτωση του καλού σεναρίου, η εταιρία θα προβεί σε πολλές ενέργειες με στόχο νέες επενδύσεις και ανάπτυξη. Με σκοπό την διεύρυνσή της σε νέες αγορές, θα αναπτύξει περαιτέρω το δίκτυο δρομολογίων της σε νέους προορισμούς του εξωτερικού, κυρίως σε αυτούς που παρουσιάζονται ευκαιρίες και κενό στην αγορά. Επίσης, επιχειρώντας την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, η εταιρία θα επενδύσει στην επέκταση των εγκαταστάσεων της και τον εμπλουτισμό του τεχνολογικού της εξοπλισμού για να αποκτήσει μεγαλύτερη αυτονομία στην τεχνική υποστήριξη του στόλου της και στην παραγωγή προϊόντων ή τη παροχή υπηρεσιών απαραίτητων για την λειτουργία της, με σκοπό τον περιορισμό των προμηθευτών της. Για την ολοκλήρωσή της κάθετα και προς τα εμπρός, η εταιρία θα επενδύσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της επίσημης ιστοσελίδας της, των ηλεκτρονικών εφαρμογών της και των γραφείων της, περιορίζοντας την δύναμη των ταξιδιωτικών και τουριστικών πρακτορείων, και των ταξιδιωτικών ηλεκτρονικών πλατφορμών πάνω της, ενισχύοντας έτσι το ιδιόκτητο δίκτυο διανομής της. Για την οριζόντια ολοκλήρωσή της, η εταιρία θα στραφεί προς της εξαγορά κάποιας ελληνικής αεροπορικής εταιρίας, ανάλογα με τις συνθήκες που θα διαμορφωθούν, μειώνοντας την ένταση του επικρατούμενου ανταγωνισμού. Πάνω απ' όλα όμως, η εταιρία θα συνεχίσει να επενδύει στους κρίσιμους γι' αυτή πόρους και ικανότητες και στα μοναδικά της στοιχεία. Η εταιρία θα βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της στους πελάτες της, προσφέροντας ένα ακόμα πιο ολοκληρωμένο πακέτο και καλύτερη

ταξιδιωτική εμπειρία. Θα συνεχίσει με ταχύτερους ρυθμούς την ανανέωση του στόλου της με αεροσκάφη πιο αποδοτικά και εξελιγμένα και την διατήρησή του ως έναν από τους νεότερους πανευρωπαϊκά. Θα βελτιστοποιήσει και θα απλουστεύσει τις εσωτερικές της διαδικασίες, με σκοπό να τις κάνει πιο αποτελεσματικές και τον ποιοτικό της έλεγχο πιο αποδοτικό. Θα επενδύσει στην συνεχή και ποιοτικότερη εκπαίδευση του προσωπικού της και την διατήρηση του επιπέδου εμπειρίας και παραγωγικότητάς τους. Θα εντείνει τις προσπάθειές της για δημιουργία τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) και την υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών και υπηρεσιών. Έπιπλέον, θα εξακολουθήσει να δημιουργεί αξία για το περιβάλλον, μειώνοντας το ενεργειακό της αντίκτυπο σε όλες τις δραστηριότητές της, και για την κοινωνία, με την στήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, και να επενδύει στην ενίσχυση του brand name της, προωθώντας νέες διαφημιστικές καμπάνιες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.

Στην περίπτωση του κακού σεναρίου, η Aegean θα κάνει δραστική μείωση του κόστους προσπαθώντας να μην επηρεάσει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επικρατέστερες ενέργειες θα είναι η μείωση των δρομολογίων της, η μείωση των λειτουργικών της κοστών μέσω επανεξέτασης και επαναπροσδιορισμού των καταναλισκόμενων πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων, η αναθεώρηση του οργανογράμματος και η συγχώνευση υπηρεσιακών τμημάτων κάτω από μεγαλύτερες διευθύνσεις και η επαναξιολόγηση του προσωπικού της και η στοχευμένη μείωσή του με κριτήριο την αξιολόγηση και τις ανάγκες της εταιρίας. Πιθανές ενέργειες της εταιρίας είναι και η μείωση της διασποράς των εγκαταστάσεών της, η εκποίηση παγίων και η ανάθεση διαφόρων λειτουργιών της σε άλλες εταιρίες (outsourcing). Επίσης, η εταιρία θα κινηθεί προς την δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με αναδυόμενες εταιρίες με ποιοτικά όμως προϊόντα χωρίς ισχυρό brand name και την αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης, όπως νέοι επενδυτές ή δανειακή υποστήριξη από το τραπεζικό σύστημα.

5.3 Αξιολόγηση κινδύνου με χρήση σεναρίων

Δεν πρέπει να λησμονούμε ότι όποια και αν είναι η εξέλιξη των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεν είναι εφικτή για την εταιρία η εξάλειψη των κινδύνων, οι οποίοι ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες αλλάζουν μορφή και τρόπο εμφάνισης.

Στην περίπτωση υλοποίησης του πρώτου-καλού σεναρίου, η εταιρία θα αντιμετωπίσει δυσκολίες στην αύξηση του μεριδίου αγοράς της στις αγορές που δραστηριοποιείται και, εξαιτίας της μεγάλης έντασης του ανταγωνισμού που θα δεχτεί

από ισχυρότερες από αυτή και παγκοσμίου φήμης αεροπορικές εταιρίες. Δυσκολίες, μεγαλύτερες και από τις προαναφερθείσες θα αντιμετωπίσει η εταιρία και στην προσπάθεια εισόδου της σε νέες αγορές, για τον ίδιο ακριβώς λόγο. Οι παγκόσμια ισχυρές αεροπορικές εταιρίες διαθέτουν ευκολότερη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, μέσα από υγιή τραπεζικά συστήματα και επενδυτές που τις υποστηρίζουν, ισχυρότερο πρόγραμμα marketing και πιο εξελιγμένες υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης απ ότι η Aegean. Επιπλέον, οι ενέργειες που αναφέρθηκαν στο σενάριο αυτό είναι πολλές σε αριθμό και κρίνεται πολλή δύσκολή η ταυτόχρονη και επιτυχημένη υλοποίηση σε μεγάλο βαθμό και χρηματοδότησή τους με τους υπάρχοντες οικονομικούς πόρους της εταιρίας, οι οποίοι δεν θα επαρκούν. Ακόμα υπάρχει πάντα και ο κίνδυνος της οικονομικής ζημίας από ενδεχόμενες μη επιτυχημένες επενδύσεις, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη σε έναν νέο προορισμό που δεν θα τύχει της υποστήριξης του επιβατικού κοινού.

Εάν το μέλλον φέρει την πραγματοποίηση του δεύτερου, κακού σεναρίου, τότε η εταιρία θα χρειαστεί να λειτουργήσει για ένα χρονικό διάστημα με ελλειμματική χρήση. Τα ποσοστά απώλειας εσόδων της εταιρίας θα είναι μεγαλύτερα από αυτά του κλάδου λόγω της μεγάλης στήριξης της εταιρίας στο ελληνικό επιβατικό κοινό και θα δημιουργηθεί μεγάλη δυσκολία στην τήρηση των ταμειακών της υποχρεώσεων. Ορατοί θα είναι και οι κίνδυνοι δημιουργίας εντάσεων στο εργασιακό περιβάλλον της εταιρίας και η αναγκαστική υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Όλα αυτά θα έχουν άμεσο επακόλουθο στην πρόκληση ισχυρού πλήγματος στην υπόληψη και την φήμη της εταιρίας για όσο χρονικό διάστημα αυτή αντέξει να λειτουργεί υπό ελλειμματική χρήση, κίνδυνος ο οποίος, παρά την μικρή πιθανότητα εμφάνισής του, δεν είναι αποδεκτός.

Για την αποτελεσματική λοιπόν αντιμετώπιση των κινδύνων, είναι απαραίτητη η δημιουργία και ο σχεδιασμός μιας νέας στρατηγικής κυρίως για την περίπτωση του κακού σεναρίου, που με τα παρόντα δεδομένα θα ενισχύσει την θέση της εταιρίας, θα την βοηθήσουν στην αντιμετώπιση οποιονδήποτε συνθηκών και θα εξασφαλίσει την βιωσιμότητά της.

6 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

6.1 Στρατηγικές επιλογές

Με την ανάγκη λοιπόν για νέο στρατηγικό σχεδιασμό, τίθεται το εξής ερώτημα: ποιές θα μπορούσαν να είναι οι νέες στρατηγικές επιλογές της Aegean Airlines; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν μπορεί να δοθεί αφήφιστα και σίγουρα χρειάζεται σκέψη και λεπτομερή μελέτη.

Για να μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τις στρατηγικές επιλογές που θα μπορούσε να έχει η εταιρία, θα πρέπει να μπορέσουμε να απαντήσουμε στα εξής ερωτήματα:

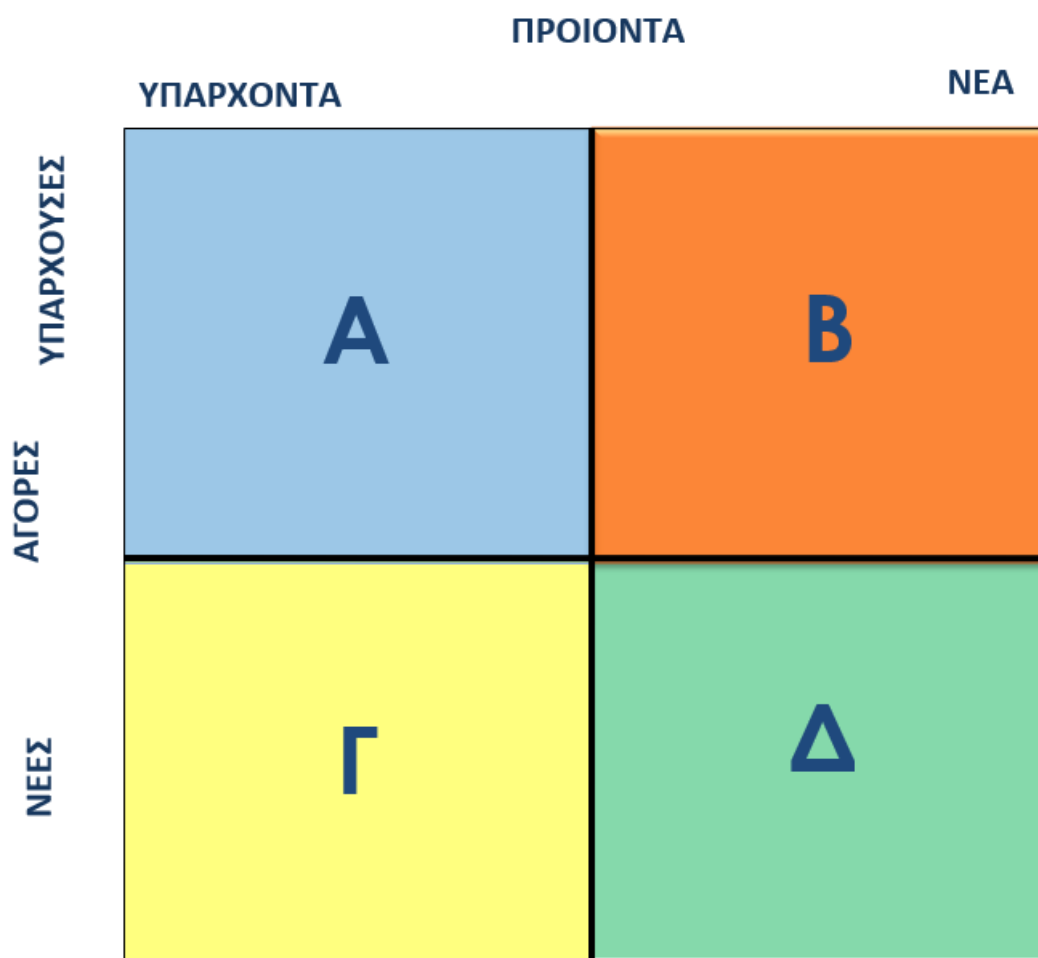
- Πάνω σε ποια βάση θα δημιουργηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές;
- Ποια θα είναι οι κατεύθυνση που θα δίνουν οι εναλλακτικές στρατηγικές στην εταιρία;
- Με ποιόν τρόπο θα υλοποιηθούν οι εναλλακτικές στρατηγικές από την εταιρία;

Είναι σαφές ότι η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα δεν μπορεί να είναι μία και απόλυτη ως προς την εφαρμογή της. Σκοπός είναι η δημιουργία του κατάλληλου μίγματος επιλογών μέσα από πληθώρα προτάσεων και επιλογών για την διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής κατάλληλης για την εταιρία. Οι νέες στρατηγικές προτάσεις θα έχουν βάση τόσο σε στρατηγικές διαφοροποίησης όσο και σε στρατηγικές χαμηλού κόστους και υβριδικές. Οι κατευθύνσεις δεν θα περιορίζονται μόνο σε συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη διαφοροποίηση, αλλά θα περιέχονται και προτάσεις διεύθυνσης, σταθεροποίησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων και νέων αγορών. Τέλος οι προτάσεις θα περιέχουν κάθε δυνατή μορφή υλοποίησης στην σύγχρονη αγορά (οργανική ανάπτυξη-εξαγορές-συμμαχίες).

Στην περίπτωση του καλού σεναρίου, τα πράγματα είναι πιο απλά. Λόγω της μεγάλης ευρωστίας, της δυνατότητας επιβίωσης και των εξαιρετικών ρυθμών ανάπτυξης που αναμένεται να έχει η εταιρία στο καλό σενάριο με τις υπάρχουσες στρατηγικές επιλογές, ([4] Johnson, 2014) η εταιρία μπορεί να συνεχίσει και θα συνεχίσει να πορεύεται με την ίδια στρατηγική. Με σκοπό την εμπλούτιση της στρατηγικής αυτής και την ενίσχυση της ανάπτυξης της εταιρίας, προτείνονται οι εξής εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές:

- ✓ Ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της εταιρίας σε νέους προορισμούς του εξωτερικού, με έμφαση κυρίως τους ευρωπαϊκούς προορισμούς που θα παρουσιάσουν αυξημένη ταξιδιωτική κίνηση ([3] Eurocontrol, 2018).
- ✓ Ανανέωση του στόλου, διατήρηση του χαμηλού μέσου όρου ηλικίας του και αύξηση του αριθμού του με την παραγγελία και την αγορά και αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας.
- ✓ Εκμετάλλευση των χρονοθυρίδων της Ολυμπιακής Αεροπορίας σε δημοφιλή αεροδρόμια κυρίως προς την Αμερική με τακτικά δρομολόγια, μέσω αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας.

Για την δημιουργία και έκθεση των στρατηγικών επιλογών στην περίπτωση του κακού σεναρίου, χρησιμοποιήθηκε ο πίνακας Ansoff όπως θα δούμε παρακάτω, όπου οι επιλογές διαχωρίστηκαν ύστερα από την εξέταση των εξής χαρακτηριστικών τους: εάν αφορούν νέα ή υπάρχοντα προϊόντα και εάν αφορούν νέες ή υπάρχουσες αγορές.



Πίνακας 7 : Πίνακας ANSOFF εναλλακτικών στρατηγικών επιλογών

Πεδίο Α (Υπάρχουσες αγορές - Υπάρχοντα προϊόντα)

- 1) Σταθεροποίηση της εταιρίας στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται και αύξηση των μεριδίων αγοράς που κατέχει η εταιρία και απόσπαση πελατών από τους ανταγωνιστές της (εταιρίες με στρατηγική κόστους).
- 2) Προσπάθεια υιοθέτησης υβριδικής στρατηγικής μέσω μείωσης της τιμής των εισιτηρίων, χωρίς καμία όμως μεταβολή στις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- 3) Εστίαση στην μείωση του κόστους χωρίς ενδιαφέρον για τον πελάτη, διατηρώντας παράλληλα υψηλά επίπεδα ασφαλείας και οικονομική ισορροπία.
- 4) Συνέχιση των επενδύσεων στο ελληνικό τουριστικό προϊόν.
- 5) Οριζόντια ολοκλήρωση: εξαγορά μιας ελληνικής αεροπορικής εταιρίας
- 6) Συρρίκνωση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων

Πεδίο Β (Υπάρχουσες αγορές - Νέα προϊόντα)

- 1) Ανανέωση και αύξηση του στόλου των αεροσκαφών
- 2) Αύξηση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας με δημιουργία νέων εγκαταστάσεων (κυρίως για μεγαλύτερη αυτονομία και βελτίωση της τεχνικής υποστήριξης)
- 3) Υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογικών υπηρεσιών κατά την διάρκεια της πτήσης όπως η ατομική ακουστική ξενάγηση του επιβάτη στον προορισμό του από ηλεκτρονικά πολυμέσα.
- 4) Υιοθέτηση καινοτόμων υπηρεσιών κατά τις πτήσεις όπως για παράδειγμα την διάθεση στα ταξίδια εξωτερικού στο πλήρωμα καμπίνας ενός ατόμου που να μιλά την γλώσσα που ομιλείται στον τόπο προορισμού με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- 5) Παροχή πολυτελών υπηρεσιών κατά την πτήση όπως πολυτελή καθίσματα και επιλογή εκλεκτών και ακριβών εδεσμάτων.
- 6) Δημιουργία και προσφορά νέων προϊόντων όπως ολοκληρωμένων πακέτων διακοπών (αερομεταφορά, διαμονή, χερσαίες μετακινήσεις στον προορισμό, δραστηριότητες)
- 7) Δημιουργία θυγατρικής ή εξαγορά εταιρίας με στρατηγική χαμηλού κόστους

Πεδίο Γ (Νέες αγορές - Υπάρχοντα προϊόντα)

- 1) Ανάπτυξη δικτύου δρομολογίων με προσεκτική επιλογή προορισμών του εξωτερικού μέσως εμβέλειας και σε δημοφιλείς ταξιδιωτικά αγορές όπως η Ανατολική Ευρώπη, η Βόρεια Αφρική και η Μέση Ανατολή

- 2) Ανάπτυξη προορισμών του εξωτερικού με επιλογή προορισμών του εξωτερικού μεγάλης εμβέλειας όπως Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, χώρες της λατινικής Αμερικής και χώρες της Άπω Ανατολής.
- 3) Ενίσχυση ναυλωμένων (charter) πτήσεων προς δημοφιλείς προορισμούς διακοπών του εξωτερικού (πχ Άλπεις, εξωτικά νησιά) λαμβάνοντας σοβαρά υπ' όψη την εποχικότητα και ακολουθώντας το πρόγραμμα των μεγάλων αθλητικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων (πχ συμμετοχή ελληνικών ομάδων καλαθοσφαίρισης σε πανευρωπαϊκά κύπελλα).
- 4) Δημιουργία περαιτέρω συμμαχιών τόσο με αεροπορικές εταιρίες όσο και με εταιρίες προμηθευτών ή καναλιών διανομής.
- 5) Διείσδυση σε νέα τμήματα αγορών όπως οι Έλληνες σπουδαστές του εξωτερικού και οι μετανάστες στον ελλαδικό χώρο με δημιουργία δρομολογίων σε συγκεκριμένους προορισμούς γι' αυτούς.
- 6) Εξαγορά μιας ξένης αεροπορικής εταιρίας

Πεδίο Δ (Νέες αγορές - Νέα προϊόντα)

- 1) Εξαγορά εταιρίας προμηθειών ή καναλιών διανομής όπως εταιρία catering ή ταξιδιωτικών πρακτορείων
- 2) Παροχή πολυτελών πτήσεων σε πρόσωπα υψηλής σημασίας (VIP)

6.2 Προκαταρκτική Αξιολόγηση

Οι προτάσεις για εναλλακτικές στρατηγικές για την εταιρία είναι πολλές και ενδιαφέρουσες. Όπως όμως είναι φυσικό, δεν είναι δυνατή ούτε σοφή η υιοθέτηση και η εφαρμογή όλων αυτών των προτάσεων, γι' αυτό και είναι απαραίτητο να ακολουθήσει μια αξιολόγηση των προτάσεων ώστε να διακριθούν οι πλέον κατάλληλες.

Στην περίπτωση των «υψηλών πτήσεων», οι τρεις προτάσεις- στρατηγικές επιλογές ταιριάζουν απόλυτα με το πνεύμα λειτουργίας, την φιλοσοφία και την στρατηγική που εφαρμόζει και θα συνεχίσει να εφαρμόζει η εταιρία. Οι ευρωπαϊκές χώρες στις οποίες προτείνεται η επέκταση του δικτύου δρομολογίων της εταιρίας είναι αγορές ανεπτυγμένες, πολύ κερδοφόρες για την εταιρία, για τις οποίες η Aegean έχει πολλές γνώσεις και έχει μεγάλο αριθμό συνεργατών και πόρων σε αυτές μέσω των συμμαχιών τις που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Επίσης, η αγορά αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας θα της δώσει την δυνατότητα εκμετάλλευσης των χρονοθυρίδων (slots) της Ολυμπιακής Αεροπορίας σε δημοφιλείς προορισμούς όπως η Νέα Υόρκη και το Λος

Άντζελες σε άκρως εμπορικά αεροδρόμια και ώρες ταξιδιού, ενισχύοντας τις υπερατλαντικές τις δυνατότητες και κάνοντας την βάση της, τον Διεθνή αερολιμένα Αθηνών, παγκόσμιο ταξιδιωτικό πόλο.

Οι υπάρχουσες προτάσεις στο κακό σενάριο διαμορφώνουν δύο πόλους ιδεών ανάπτυξης: ο ένας εστιάζει στην προστασία των κεκτημένων της επιχείρησης και την καθολική κυριαρχία της στις αγορές που δραστηριοποιείται και η δεύτερη εστιάζει την ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της στο εξωτερικό. Και οι δύο προτάσεις φαντάζουν αξιόλογες και προσοδοφόρες και η περαιτέρω ανάλυση και αξιολόγησή τους θα μπορέσει να μας δώσει μια σαφή εικόνα για το ποια στρατηγική θα πρέπει τελικά να επιλεγεί.

Το σύνολο στρατηγικών επιλογών Β αποτελεί ομάδα πολύ καλών ιδεών για την συνέχιση της κερδοφόρας λειτουργίας της εταιρίας. Η αποκλειστική του εφαρμογή όμως δεν αρκεί για να δώσει στην εταιρία τους ζητούμενους ρυθμούς ανάπτυξης και τα οικονομικά αποτελέσματα που θα συμβάλλουν στην επιβίωση και την ανάπτυξη της. Μπορούν όμως κάποιες προτάσεις από αυτό το σύνολο επιλογών να συνυπάρξουν μαζί με άλλες εναλλακτικές στρατηγικές ανάπτυξης που θα επιλεγούν.

Φυσικά υπάρχουν και στρατηγικές επιλογές οι οποίες απορρίπτονται. Όλες οι δραστηριότητες που αφορούν ασυσχέτιστη διαφοροποίηση της εταιρίας είναι καταδικασμένες να απορριφθούν ($\Delta 1$, $\Delta 2$), καθώς εμπεριέχουν μεγάλο βαθμό κινδύνου και ρίσκου, απαιτώντας μεγάλες επενδύσεις από την εταιρία χωρίς να υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις για επιστροφή της αξίας τους στην εταιρία και αφορούν αγορές στις οποίες η εταιρία δεν διαθέτει εμπειρία και δεν μπορεί να αξιοποιήσει ή και να βελτιώσει τους πόρους και τις ικανότητες που έχει. Επίσης απορρίπτεται η επιλογή της συρρίκνωσης της δραστηριότητας της εταιρίας (A6) λόγω της δυσκολίας επανάκαμψης της εταιρίας μετά από ένα τέτοιο βήμα, η επιλογή της, η επιλογή της εστίασης στην μείωση του κόστους χωρίς ενδιαφέρον για τον πελάτη (A3), καθώς η κίνηση αυτή δεν συμβαδίζει με την στρατηγική παροχής υψηλής ποιότητας αερομεταφορών, θα υπονομεύσει τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και θα βλάψει την φήμη της εταιρίας. Ακόμα, Απορρίπτεται και η δημιουργία θυγατρικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους (B7), λόγω της διαφοράς φιλοσοφίας με την εταιρία και την απειρία της Aegean στην διαχείριση και την διοίκηση τέτοιων οργανισμών, την ίδια στιγμή που υπάρχουν ισχυροί ανταγωνιστές που εφαρμόζουν επιτυχημένα τέτοιες στρατηγικές για πολλά χρόνια.

6.3 Αξιολόγηση SFA

Μελετώντας λοιπόν τι επιλογές που προέκυψαν μετά την προκαταρκτική αξιολόγηση με βάση την καταλληλότητα, την εφικτότητα και την αποδοχή τους (SFA), παρατηρήθηκαν τα εξής:

- ✚ Η εφαρμογή υβριδικής στρατηγικής μέσω της μείωσης της τιμής των εισιτηρίων (A2) δεν είναι εφικτή από μια εταιρία, σαν την Aegean, που παρέχει τόσο υψηλής στάθμης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες. Η εφαρμογή ενός τέτοιου μέτρου θα επέφερε πτώση της ποιότητας των παρεχόμενων στον πελάτη υπηρεσιών, στοιχείο το οποίο δεν είναι αποδεκτό από την εταιρία.
- ✚ Η υλοποίηση αυτής της πρότασης (B5) απαιτεί την επένδυση μεγάλων κεφαλαίων από την επιχείρηση. Επίσης μια τέτοια κίνηση θα διαμόρφωνε πολύ υψηλές τιμές εισιτηρίων, με κίνδυνο την αποστροφή του επιβατικού κοινού. Στην πρόταση λοιπόν αυτή εμπεριέχεται ρίσκο που δεν είναι αποδεκτό για την εταιρία.
- ✚ Για την πραγματοποίηση της πρότασης αυτής (B6) ,η εταιρία θα κληθεί να εμπλακεί σε αγορές άγνωστες γι' αυτή (πχ δραστηριότητες σε τουριστικούς προορισμούς) και δεν διαθέτει την επάρκεια των κατάλληλων πόρων και ικανοτήτων. Η πρόταση λοιπόν κρίνεται μη εφικτή.
- ✚ Η εξαγορά ξένης αεροπορικής εταιρίας από την Aegean (Γ6) εμπεριέχει πολύ μεγάλο και μη αποδεκτό ρίσκο ως προς την επιτυχημένη ενοποίηση του εξαγοραζόμενου αερομεταφορέα στην εταιρία, την αποτελεσματική ταύτισης των φιλοσοφιών λειτουργίας και της κουλτούρας των δύο εταιριών και την αποδοχή της Aegean από το επιβατικό κοινό και την επιλογή της για τόσο μεγάλο αριθμό πτήσεων σε ένα ξένο δίκτυο εγχώριων δρομολογίων.
- ✚ Η πραγματοποίηση της πρότασης αυτής (B4) κρίνεται ως μη εφικτή από την εταιρία. Η εταιρία δεν διαθέτει τους πόρους και τις ικανότητες για να πραγματοποιήσει την πρόταση αφού δεν διαθέτει τον απαιτούμενο αριθμό πληρώματος καμπίνας που να μπορεί να μιλά τις γλώσσες όλων της των προορισμών. Επίσης, η πρόσληψη μεταφραστών θα έριχνε πολύ το επίπεδο του άκρως ικανού, έμπειρου και εκπαιδευμένου ιπτάμενου προσωπικού της.
- ✚ Η υλοποίηση της πρότασης αυτής (Γ2) δεν είναι εφικτή, καθώς η εταιρία δεν διαθέτει μεγάλο αριθμό αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας για να υποστηρίξει μεγάλο αριθμό πτήσεων μεγάλων αποστάσεων.

Ύστερα, λοιπόν από αυτές τις παρατηρήσεις, ακολουθούν οι πίνακες ποιοτικής αξιολόγησης (SFA) των στρατηγικών επιλογών :

Στρατηγικές επιλογές	Καταλληλότητα		Εφικτότητα		Αποδεκτικότητα	
	Ταίριασμα		Επάρκεια		Προσδοκίες	
	SWOT	Κουλτούρα	Πόρων	Δεξιοτήτων	Ομάδων	Ρίσκου
Ανάπτυξη δικτύου δρομολογίων στην Ευρώπη	****	****	****	*****	****	*
Αγορά αεροσκαφών μεγάλης εμβέλειας	***	***	***	***	***	**
Εκμετάλλευση χρονοθυρίδων	***	***	***	***	***	**

Πίνακας 8 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών επιλογών καλού σεναρίου

Στρατηγικές επιλογές	Καταλληλότητα		Εφικτότητα		Αποδεκτικότητα	
	Ταίριασμα		Επάρκεια		Προσδοκίες	
	SWOT	Κουλτούρα	Πόρων	Δεξιοτήτων	Ομάδων	Ρίσκου
A1	***	**	***	***	**	*
A2	*	*	**	*	**	****
A3	**	*	**	**	***	***
A4	***	**	***	*****	***	*
A5	***	***	***	*****	***	**
A6	**	**	**	**	**	***
B1	***	*****	***	***	*****	***
B2	**	**	***	***	**	*
B3	***	*****	***	***	*****	**
B4	*	***	**	*	**	****
B5	**	**	***	**	*****	****
B6	**	**	*	***	****	****
B7	***	*	***	***	*	****
Γ1	***	*****	***	***	***	***
Γ2	**	**	**	***	**	****
Γ3	***	*****	**	***	***	**
Γ4	***	***	***	*	***	***
Γ5	***	***	**	***	***	**
Γ6	*	*	****	****	**	****
Δ1	*	**	*	*	**	*****
Δ2	**	**	*	*	**	*****

Πίνακας 9 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών επιλογών κακού σεναρίου

Με **κόκκινο** χρώμα οι στρατηγικές που δεν εξετάζονται στη συνέχεια.

6.4 Τελικές συνθέσεις εναλλακτικών στρατηγικών

Μετά την ολοκλήρωση της προκαταρκτικής αξιολόγησης και της αξιολόγησης SFA, στην περίπτωση του σεναρίου «χαμηλών πτήσεων» προκύπτουν οι εξής τελικές συνθέσεις εναλλακτικών στρατηγικών :

- A. Κυριαρχία στις υπάρχουσες αγορές (εναλλακτικές στρατηγικές A1, A4, A5, B2).
Η στρατηγική αυτή σύνθεση αποσκοπεί στην καθολική κυριαρχία της Aegean στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται. Στόχοι της είναι η απόκτηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των μεριδίων αγοράς και εξαφάνιση οποιουδήποτε αξιόλογου ανταγωνισμού στην περιοχή δράσης της, η περαιτέρω ενίσχυση της επωνυμίας (brand name) και της φήμης της εταιρίας, η επιτυχημένη συνέχιση παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στο ελληνικό και διεθνές επιβατικό κοινό, η αύξηση, μεγέθυνση των εγκαταστάσεων και των τεχνικών της βάσεων και ο εξοπλισμός τους με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για την απόκτηση μεγαλύτερης ευελιξίας στην τεχνική υποστήριξη και συντήρηση των αεροσκαφών της και την εξαγορά μιας ελληνικής αεροπορικής εταιρίας, ύστερα από λεπτομερή μελέτη της οικονομικής της κατάστασης, της κουλτούρας και των πόρων της εξαγοραζόμενης εταιρίας, καθώς και τις συνθήκες διεκπεραίωσης της εξαγοράς.
- B. Ανάπτυξη του δικτύου στο εξωτερικό (εναλλακτικές στρατηγικές B1, B3, Γ1, Γ3, Γ4, Γ5). Σκοπός αυτού του συνόλου στρατηγικών επιλογών είναι η ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της εταιρίας. Στόχοι του θα είναι η εισαγωγή νέων δρομολογίων κυρίως μέσης εμβέλειας προς προορισμούς του εξωτερικού , η ανάπτυξη και ανανέωση του στόλου της για την υποστήριξη των νέων δρομολογίων παρέχοντας πάντα ποιοτικές υπηρεσίες, ο εμπλουτισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών με νέες καινοτόμες ιδέες, η δημιουργία νέων συμμαχιών με αεροπορικές εταιρίες και εταιρίες προμηθευτών και καναλιών διανομής που θα της προσφέρουν κάθετη ολοκλήρωση και το άνοιγμά της προς νέα τμήματα της αγοράς όπως τους σπουδαστές του εξωτερικού, τους οικονομικούς μετανάστες και το ελληνικό φίλαθλο κοινό, με προσεκτική και μελετημένη υλοποίηση συγκεκριμένου αριθμού δρομολογίων προς συγκεκριμένους προορισμούς.

6.5 Αξιολόγηση στρατηγικών

Αφού λοιπόν διαμορφώθηκαν οι τελικές στρατηγικές επιλογές της εταιρίας, ήρθε η ώρα της κρίσης: ποια θα είναι η σύνθεση στρατηγικών επιλογών που πρέπει

να επιλεγεί ως η καταλληλότερη για την εταιρία στην περίπτωση του κακού σεναρίου; Την ερώτηση αυτή καλούνται να την απαντήσουν η αξιολόγηση των στρατηγικών (με βαθμολογία ως προς SFA) και η οικονομική τους αξιολόγηση.

ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ

- Ανοίγει η επιλογή αυτή ελκυστικά τμήματα αγοράς;
- Αξιοποιεί μια σημαντική ευκαιρία;
- Συμβάλλει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης;
- Αξιοποιεί μοναδικούς πόρους και ικανότητες που έχει ή μπορούν να αναπτύξει;
- Ταυριάζει με την κουλτούρα και την επικρατούσα φιλοσοφία της επιχείρησης;
- Παρέχει δυνατότητα δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

ΕΦΙΚΤΟΤΗΤΑ

- Υπάρχει δυνατότητα υλοποίησης με τους υπάρχοντες πόρους και ικανότητες;
- Μπορούν να αποκτηθούν οι Π & Ι που απαιτούνται για την επιτυχή υλοποίησή της;
- Μπορεί η εναλλακτική να ολοκληρωθεί με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης;
- Υπάρχει δυνατότητα συνεργιών μέσω παράλληλης υλοποίησης με άλλες δραστηριότητες;
- Θα συμβάλλει στην επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης;
- Θα συμβάλλει στη βελτίωση της κερδοφορίας;

ΑΠΟΔΟΧΗ

- Είναι η επιλογή ελκυστική για τους μετόχους (καλές αποδόσεις, ρυθμοί ανάπτυξης κ.α);
- Έχει τη δέσμευση των εργαζομένων;
- Στηρίζεται από τα διευθυντικά στελέχη;
- Μπορεί να ματαιωθεί από τις αντιδράσεις άλλων εμπλεκόμενων ομάδων;
- Υπάρχει ικανοποιητική πιθανότητα επιτυχίας;
- Μπορεί να σταθεί η επιλογή και κάτω από αντίξοες συνθήκες (απαισιόδοξο σενάριο);

ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

A	B
3	4
3	4
4	4
4	3
3	4
3	4
3	3
3	4
4	4
4	3
3	4
3	4
4	5
4	5
5	5
2	3
4	4
3	4
62	71

Πίνακας 10 : Αξιολόγηση SFA στρατηγικών συνθέσεων

Η αξιολόγηση των στρατηγικών ως προς την καταλληλότητα, την εφικτότητα και την αποδοχή τους έγινε με την χρήση linker μεταβλητών με κλίμακα από το 1 έως το 5 (1=χειρίστη επιλογή, 5= βέλτιστη επιλογή). Τα αποτελέσματα στην περίπτωση του κακού σεναρίου καταδεικνύουν την υπεροχή της στρατηγικής B (ανάπτυξη του δικτύου στο εξωτερικό) έναντι της στρατηγικής A (κυριαρχία στις υπάρχουσες αγορές) βάσει SFA. Η τελική απόφαση όμως δεν μπορεί να ληφθεί χωρίς την οικονομική αξιολόγηση.

6.6 Οικονομική αξιολόγηση στρατηγικών

Λαμβάνοντας υπ' όψη τα υφιστάμενα οικονομικά δεδομένα της εταιρίας, του κλάδου των αερομεταφορών καθώς και την εξέλιξή του στο εγγύς μέλλον, προκύπτουν τα ακόλουθα οικονομικά στοιχεία για την πορεία και την αξιολόγηση των δύο

εναλλακτικών συνθέσεων στρατηγικής στο κακό σενάριο και τα οικονομικά αποτελέσματα με την υπάρχουσα στρατηγική στο καλό σενάριο.

Στρατηγική	Περίοδος σχεδιασμού			
	2018	2019	2020	2021
Κύκλος εργασιών (σε εκ. €)	1.220	1378,6	1557,818	1760,334
EBITDA	143	161,59	182,5967	206,3343
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων	128	144,64	163,4432	184,6908
Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους	85	96,05	108,5365	122,6462
Επ. Εσωτερικού (σε χιλιάδες)	7.000	7910	8938,3	10100,28
Επ. Εξωτερικού	8.500	9605	10853,65	12264,62
Σύνολο Επιβατών	15.500	17515	19791,95	22364,9
Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων	84,50%	85,50%	86,60%	87,80%
Ταμιακά διαθέσιμα	440	497,2	561,836	634,8747
RASK (σε cents)	7,11	7,64	8,23	8,67
CASK	6,42	6,65	6,78	6,88
CASKf	5,12	5,37	5,52	5,67
PY	8,57	9,2	9,93	10,46

Πίνακας 11 : Οικονομικά στοιχεία στρατηγικής καλού σεναρίου

Στρατηγική A	Περίοδος σχεδιασμού			
	2018	2019	2020	2021
Κύκλος εργασιών (σε εκ. €)	1.220	1281	1345,05	1412,303
EBITDA	143	150,15	157,6575	165,5404
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων	128	134,4	141,12	148,176
Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους	85	89,25	93,7125	98,39813
Επ. Εσωτερικού (σε χιλιάδες)	7.000	7350	7717,5	8103,375
Επ. Εξωτερικού	8.500	8925	9371,25	9839,813
Σύνολο Επιβατών	15.500	16275	17088,75	17943,19
Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων	84,50%	84,80%	85,10%	85,60%
Ταμιακά διαθέσιμα	440	462	485,1	509,355
RASK (σε cents)	7,11	7,38	7,86	8,11
CASK	6,42	6,75	7,03	7,4
CASKf	5,12	5,69	6,14	6,77
PY	8,57	8,72	8,95	9,22

Πίνακας 12 : Οικονομικά στοιχεία Α' εναλλακτικής στρατηγικής κακού σεναρίου

Στρατηγική Β	Περίοδος σχεδιασμού			
	2018	2019	2020	2021
Κύκλος εργασιών (σε εκ. €)	1.220	1329,8	1449,482	1579,935
ΕΒΙΤΔΑ	143	155,87	169,8983	185,1891
Κέρδη / (Ζημιές) προ φόρων	128	139,52	152,0768	165,7637
Κέρδη / (Ζημιές) μετά από φόρους	85	92,65	100,9885	110,0775
Επ. Εσωτερικού (σε χιλιάδες)	7.000	7630	8316,7	9065,203
Επ. Εξωτερικού	8.500	9265	10098,85	11007,75
Σύνολο Επιβατών	15.500	16895	18415,55	20072,95
Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων	84,50%	85,10%	85,70%	86,30%
Ταμιακά διαθέσιμα	440	479,6	522,764	569,8128
RASK (σε cents)	7,11	7,6	7,92	8,42
CASK	6,42	6,58	6,84	7,11
CASKf	5,12	5,46	5,97	6,36
PY	8,57	8,9	9,37	9,78

Πίνακας 13 : Οικονομικά στοιχεία Β' εναλλακτικής στρατηγικής κακού σεναρίου

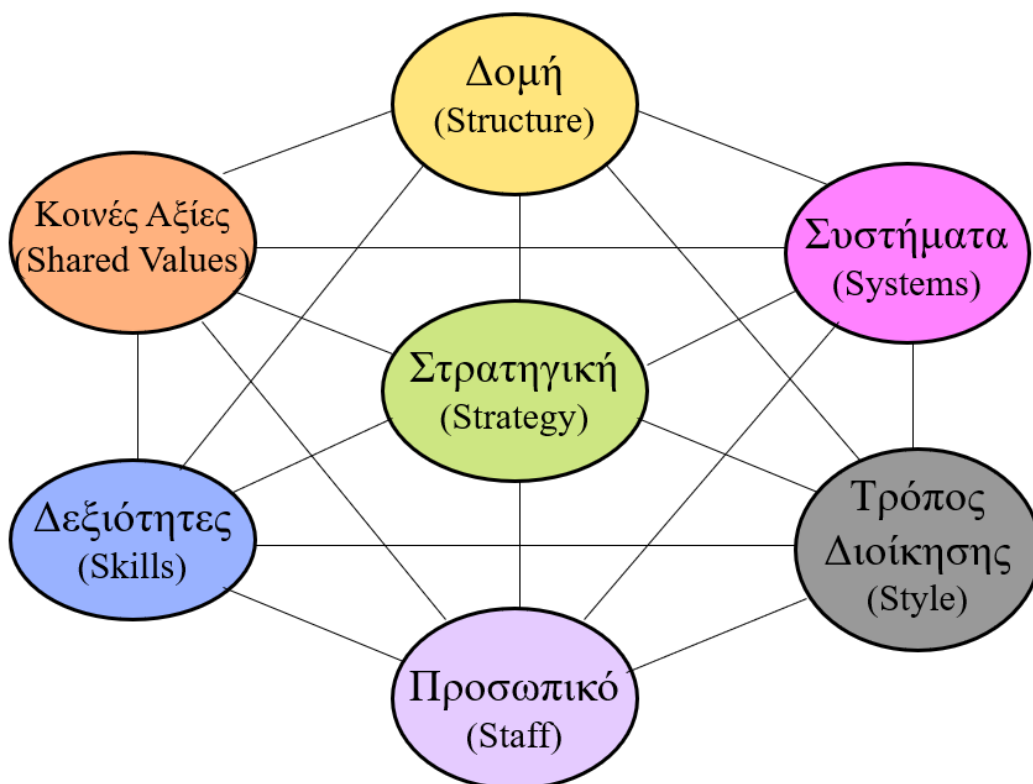
Η οικονομική αξιολόγηση ήρθε απλά να επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα της προγενέστερης αξιολόγησης. Στο καλό σενάριο, οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους. Οι καλές συνθήκες που θα επικρατούν στον κλάδο και οι αποτελεσματικές στρατηγικές επιλογές για την ενίσχυση της υπάρχουσας στρατηγικής παρέχουν στην εταιρία οικονομικά αποτελέσματα και ρυθμούς ανάπτυξης που όμοιά τους δεν έχει επιτύχει ποτέ η Aegean και θα εκτοξεύσουν την θέση της στον παγκόσμιο χάρτη των αερομεταφορών. Στο κακό σενάριο, η στρατηγική Β, της ανάπτυξης δηλαδή του δικτύου στο εξωτερικό, είναι πιο προσοδοφόρα από την στρατηγική Α που στοχεύει στην εγχώρια κυριαρχία. Με γνώμονα τους εγχώριους και διεθνείς ρυθμούς ανάπτυξης του κλάδου ([3] Eurocontrol, 2018) αλλά και τις προβλέψεις για την εξέλιξή τους ([14] Cento, 2009) προέκυψαν τα ανωτέρω οικονομικά αποτελέσματα, σύμφωνα με τα

οποία ο κύκλος εργασιών της εταιρίας με την εφαρμογή της στρατηγικής B θα αγγίξει τα 1.580 εκ.€ περίπου το 2021, ενώ με την στρατηγική A θα φτάσει τα 1.412 εκ.€. Τα κέρδη προ φόρων με την στρατηγική B θα διαμορφωθούν στα 165,76 εκ.€, τα καθαρά κέρδη θα φτάσουν τα 110,07 εκ.€ και τα ταμειακά διαθέσιμα θα υπερβούν τα 569 εκ.€, με διαφορές ιδιαίτερα αισθητές σε σύγκριση με αυτές της στρατηγικής A. Επίσης διαφορές παρουσιάζονται και στην επιβατική κίνηση, με την εταιρία το 2021 να μεταφέρει 20 εκ. επιβατών συνολικά με την εφαρμογή της στρατηγικής B. Όλα λοιπόν δείχνουν ότι η ιδανική εναλλακτική στρατηγική στην περίπτωση του κακού σεναρίου για την Aegean είναι η στρατηγική B.

6.7 Συμπεράσματα από την ανάλυση εναλλακτικών στρατηγικών

Η Aegean Airlines την δεδομένη χρονική στιγμή, διαγράφει μια αναπτυξιακή πορεία με θετικά και ανοδικά οικονομικά στοιχεία, με αποτελέσματα που δεν είναι μια στιγμιαία αναλαμπή αλλά το απαύγασμα μιας συνειδητής προσπάθειας χρόνων. Και σε αυτό, τον κρισιμότερο ρόλο διαδραμάτισε η επιτυχημένη εφαρμογή της υπάρχουσας στρατηγικής, δείκτης για τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία στο μέλλον. Βασικό λοιπόν πλάνο είναι η ανάπτυξη της εταιρίας στην ίδια στρατηγική κατεύθυνση, δηλαδή με την παροχή ασφαλών και υψηλής ποιότητας υπηρεσιών με επίκεντρο τον πελάτη, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, την ισχυροποίηση της επωνυμίας, της φήμης και της αναγνωρισιμότητας της εταιρίας μέσα από διεθνείς συμμαχίες και συμμετοχές και την επίτευξη ακόμα υψηλότερων οικονομικών στόχων σε ετήσια βάση, διατηρώντας μια ασφαλή και δοκιμασμένη συνταγή. Στο πλάνο αυτό θα έρθουν να προστεθούν και τα στοιχεία της νέας εναλλακτικής στρατηγικής B με την προσεκτική και σταδιακή ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων της προς εξωτερικούς προορισμούς μέσης εμβέλειας που αποτελούν ευκαιρίες για την αγορά, την συνέχιση της προσπάθειάς της για επίτευξη περαιτέρω στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών και για ανανέωση και αύξηση του στόλου της υποστηρίζοντας το πλάνο του εκτενούς δικτύου της. Τέλος, η έμφαση στην καινοτομία και την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, πάντα με σεβασμό προς την κοινωνία την αγορά και το περιβάλλον, θα είναι το στοιχείο που θα ολοκληρώσει την στρατηγική της και θα της δώσει προοπτικές για ακόμα μεγαλύτερη κερδοφορία μετά τα προσεχή τρία έτη.

7 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Εικόνα 5 : Τομείς παρέμβασης 7S

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των επιλογών που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Είναι η διαδικασία με την οποία οι στόχοι, οι στρατηγικές και οι πολιτικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών ([12] Wheelen, 2012). Παρόλο που η εφαρμογή συνήθως λαμβάνεται υπόψη μετά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση αποτελεί βασικό τμήμα της στρατηγικής διαχείρισης. Επομένως, η χάραξη της στρατηγικής και η εφαρμογή στρατηγικής πρέπει να θεωρούνται ως δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

7.1 Τομείς παρέμβασης (7S)

Με σκοπό τον προσδιορισμό του τρόπου υλοποίησης της εναλλακτικής στρατηγικής της Aegean, μελετήθηκαν οι αλλαγές, η σημαντικότητα και οι δυσκολίες που θα αντιμετωπιστούν κατά την πραγματοποίηση παρεμβάσεων σε κύριους τομείς (7S) της εταιρίας. Για να γίνει αντιληπτή η ένταση αυτών των παρεμβάσεων,

παρατίθεται παρακάτω ο πίνακας με τα ποιοτικά στοιχεία των αλλαγών στα 7 S.

7S	ΑΛΛΑΓΕΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ • ΔΙΑΦΑΝΗΣ • ΕΥΘΥΓΡΑΜΙΣΗ ΛΕΙΤ/ΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ • ΕΥΘΥΓΡΑΜΙΣΗ ΤΑΚΤΙΚΩΝ	- * *	*** ** *	- * *
ΔΟΜΗ • ΝΕΑ ΤΜΗΜΑΤΑ (ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ) • ΕΓΚΑΡΣΙΕΣ ΟΜΑΔΕΣ • ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ	*** * **	*** * **	** * *
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ • ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ, ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ • ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ • ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	- * **	** *** *	- * *
ΕΜΨΥΧΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ • ΕΞΕΛΙΞΗ • ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ - ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ • ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ	** * *	*** ** ***	** ** **
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ • ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ • ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ • ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	- *** **	*** *** ***	- ** *
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ • ΑΜΕΣΟ • Coaching • ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ	- * *	** * **	* * **
ΑΞΙΕΣ / ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ • ΤΑΙΡΙΑΣΜΑ ΜΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ • ΣΥΝΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ • ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ / ΑΛΛΗΛΕΓΥΗ	* * -	*** *** ***	* ** -

Πίνακας 14 : Ποιοτική προσέγγιση αλλαγών στα 7S της Aegean Airlines

Όπως φαίνεται και στον πίνακα, οι αλλαγές δεν θα γίνουν εκ βάθρων και δεν θα αλλάξουν ριζικά την εικόνα της εταιρίας σε οποιοδήποτε σενάριο, αλλά θα είναι προσεγμένες και ουσιαστικές. Σε ότι αφορά την στρατηγική, οι εναλλακτικές στρατηγικές επιλογές αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ο κεντρικός άξονας θα είναι η ανάπτυξη του δικτύου δρομολογίων προς την Ανατολική Ευρώπη, την Βόρεια Αφρική και την Μέση Ανατολή και την προσεκτική αύξηση των δρομολογίων στην Ευρώπη, σε προορισμούς όμως που παρατηρείται μεγάλη παρουσία Ελλήνων σπουδαστών, Ελλήνων μεταναστών και διοργάνωση μεγάλων πολιτιστικών γεγονότων με παγκόσμια απήχηση, πάντα βέβαια λαμβάνοντας υπ' όψη την εποχικότητα. Η στρατηγική θα είναι διαφανής προς τα κατώτατα κλιμάκια της εταιρίας, η προσέγγιση της εταιρίας προς τις λειτουργικές της στρατηγικές και τις προσφερόμενες υπηρεσίες δεν θα αλλάξει, με ελάχιστες προσαρμογές στην ευθυγράμμιση των τακτικών που αφορούν την αξιοποίηση του στόλου ως προς την εποχικότητα. Σε αυτό θα συμβάλλουν και οι αλλαγές στα συστήματα της εταιρίας, αφού είναι απαραίτητο να εκπονηθεί μια νέα καμπάνια marketing της εταιρίας, που θα

στοχεύει την προώθηση της επωνυμίας της εταιρίας και την γνωστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών της τόσο στους υπάρχοντες όσο και στους νέους προορισμούς, και ένας ορθά μελετημένος σχεδιασμός των νέων δρομολογίων με την κατάλληλη αξιοποίηση τόσο του υπάρχοντος στόλου αεροσκαφών, όσο και των νέων αεροπλάνων που έχει παραγγείλει ή σχεδιάζει να αγοράσει μελλοντικά η εταιρία, αυξάνοντας έτσι τις ικανότητές τις και την επιχειρησιακή της ετοιμότητα. Οι αλλαγές στις ικανότητες και τις δεξιότητες της εταιρίας θα συνεχιστούν με την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών με άλλες αεροπορικές εταιρίες και εταιρίες προμηθευτών. Τέλος, θα υλοποιηθεί και μια δομική αλλαγή, που αφορά την σύσταση ενός τμήματος Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D), με σκοπό την προώθηση της καινοτομίας και την δημιουργία νέων ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

7.2 Σχέδιο αλλαγών

Για να λάβουν χώρα οι ανωτέρω αλλαγές, θα γίνουν οι εξής παρακάτω ενέργειες:

- Λεπτομερής μελέτη και επιλογή των νέων προορισμών στο εξωτερικό και σχεδιασμός του νέου δικτύου δρομολογίων, συνυπολογίζοντας και την αύξηση του στόλου της εταιρίας με το πέρασμα του χρόνου.
- Σύσταση τμήματος R&D υπό την εμπορική διεύθυνση και επαρκής στελέχωσή του
- Μελέτη για την επιλογή των νέων αεροσκαφών που θα αγοράσει η εταιρία στο προσεχές μέλλον
- Εύρεση πηγών χρηματοδότησης για την επέκταση του δικτύου και την αγορά αεροσκαφών
- Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με αεροπορικές εταιρίες της Ανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής.
- Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας (σύμφωνο συνεργασίας) με μεγάλη πετρελαϊκή εταιρία
- Σύναψη Στρατηγικής συμμαχίας με μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία στην Ανατολική Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Βόρεια Αφρική.
- Δημιουργία νέας διαφημιστικής καμπάνιας από τμήμα Marketing της εταιρίας με έμφαση τόσο στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, όσο και στους νέους προορισμούς της εταιρίας
- Δημιουργία και προώθηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από την εταιρία

Σε ότι αφορά τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση των παραπάνω ενεργειών, η χρηματοδότηση των ενεργειών και των αλλαγών θα γίνει σε μικρότερο ποσοστό από την εταιρία και σε μεγαλύτερο ποσοστό από την πηγή χρηματοδότησης που θα βρεθεί στις ανωτέρω ενέργειες (νέος επενδυτής ή τραπεζικό σύστημα).

7.3 Προτεραιότητες- τρόπος υλοποίησης- Οργάνωση έργου υλοποίησης

Η επίτευξη και η ομαλή υλοποίηση της νέας στρατηγικής απαιτεί οργάνωση, προτεραιοποίηση των ενεργειών και προσδιορισμό του τρόπου πραγματοποίησης των αλλαγών. Προτεραιοποιώντας λοιπόν τις παραπάνω ενέργειες, προκύπτει:

1. Λεπτομερής μελέτη και επιλογή των νέων προορισμών στο εξωτερικό και σχεδιασμός του νέου δικτύου δρομολογίων, συνυπολογίζοντας και την αύξηση του στόλου της εταιρίας με το πέρασμα του χρόνου.
2. Μελέτη για την επιλογή των νέων αεροσκαφών που θα αγοράσει η εταιρία στο προσεχές μέλλον.
3. Εύρεση πηγών χρηματοδότησης για την επέκταση του δικτύου και την αγορά αεροσκαφών
4. Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας (σύμφωνο συνεργασίας) με μεγάλη πετρελαϊκή εταιρία
5. Σύναψη στρατηγικής συμμαχίας με αεροπορική εταιρία της Ανατολικής Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής.
6. Σύναψη Στρατηγικής συμμαχίας με μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία στην Ανατολική Ευρώπη, την Μέση Ανατολή και την Βόρεια Αφρική.
7. Δημιουργία νέας διαφημιστικής καμπάνιας από τμήμα Marketing της εταιρίας με έμφαση τόσο στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, όσο και στους νέους προορισμούς της εταιρίας
8. Σύσταση τμήματος R&D υπό την εμπορική διεύθυνση και επαρκής στελέχωσή του
9. Δημιουργία και προώθηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από την εταιρία

Στην πραγματοποίηση όλων αυτών των αλλαγών στην εταιρία, πρωταγωνιστικό ρόλο θα παίξει και πάλι το διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας. Το διοικητικό συμβούλιο θα είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση του πλάνου των αλλαγών. Για την καλύτερη και την αποτελεσματικότερη παρακολούθηση των αλλαγών και εφαρμογή των κατευθυντήριων οδηγιών, το διοικητικό συμβούλιο θα ορίσει μια συντονιστική επιτροπή, όπου πρόεδρος θα είναι ο διευθύνοντας σύμβουλος της εταιρίας (ο οποίος είναι και μέλος του διοικητικού συμβουλίου και θα αποτελεί την

γέφυρα μεταξύ των δύο αυτών κλιμακίων) και μέλη θα είναι οι διευθυντές όλων των διευθύνσεων της εταιρίας. Η εκπόνηση όλων των μελετών που είναι απαραίτητες θα κατακερματίζονται σε επιμέρους θεματικές μελέτες που θα γίνονται από ομάδες εργασίας που θα απαρτίζονται από middle managers των τμημάτων που έχουν άμεση εμπλοκή με το εκάστοτε θέμα. Ο συντονισμός τους θα γίνεται από τους διευθυντές-μέλη της συντονιστικής επιτροπής, οι οποίοι θα μεταφέρουν τα αποτελέσματα των επιμέρους μελετών στην συντονιστική επιτροπή προς συζήτηση, δημιουργία μιας ολιστικής προσέγγισης για κάθε θέμα και επικύρωση. Αφού οι αποφάσεις επικυρωθούν από την συντονιστική επιτροπή, θα πρέπει να επικυρωθούν και από το διοικητικό συμβούλιο, ώστε να ξεκινήσει η έκδοση εντολών και κατευθυντήριων οδηγιών από την συντονιστική επιτροπή προς τα κατώτερα κλιμάκια για την υλοποίηση των αλλαγών. Όλες οι αλλαγές θα γίνονται υπό την επίβλεψη της συντονιστικής επιτροπής, η οποία θα πληροφορεί το διοικητικό συμβούλιο για κάθε ενέργεια. Η ροή των οδηγιών θα είναι από πάνω προς τα κάτω (top down) ενώ οι διευθυντές των διευθύνσεων και η συντονιστική επιτροπή θα δέχεται ανατροφοδότηση από όλο το ανθρώπινο δυναμικό, μέσω των middle managers για τις εκτελούμενες ενέργειες (επικοινωνία bottom up).

Στην μοναδική δομική αλλαγή, την δημιουργία του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, ο διευθυντής πωλήσεων μαζί με τον προσωπάρχη είναι υπεύθυνοι για την εύρεση του διευθυντή του τμήματος, επιλογή η οποία θα τύχει και της έγκρισης του διευθύνοντα συμβούλου της εταιρίας. Ύστερα, ο διευθυντής του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης μαζί με τον προσωπάρχη θα επωμιστούν την ευθύνη για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και την στελέχωση του τμήματος.

Η σύναψη οποιασδήποτε από τις προτεινόμενες στρατηγικής συμμαχίας ή συμφωνίας θα επικυρώνεται από την συντονιστική επιτροπή, με την σύμφωνη γνωμοδότηση του διοικητικού συμβουλίου.

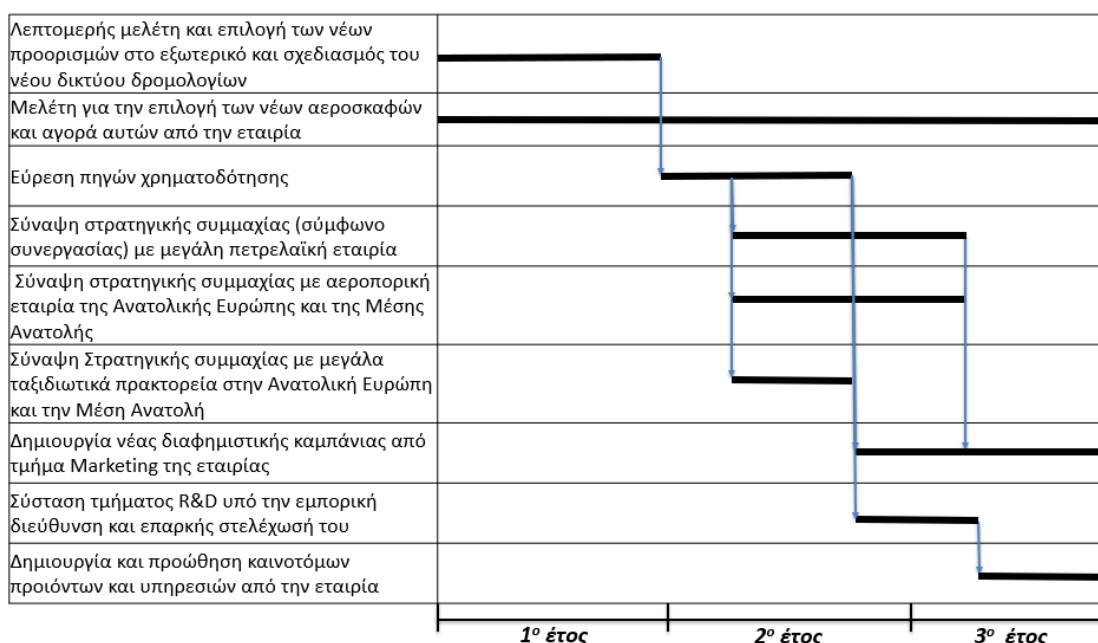
Αυτό το πλάνο υλοποίησης της νέας στρατηγικής θα λαμβάνει χώρα με την παράλληλη εξάσκηση των υπαρχόντων εργασιακών καθηκόντων από όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό και θα ολοκληρωθεί με την επιτυχή εφαρμογή των στρατηγικών επιλογών της εταιρίας και εντολή του διοικητικού συμβουλίου.

Όλα τα λειτουργικά στελέχη πρέπει να ενημερωθούν για τις επικείμενες αλλαγές στους στόχους, στις στρατηγικές, στις πολιτικές και να αναγνωρίσουν τη σημασία αυτών των αλλαγών για την μετέπειτα πορεία της εταιρίας.

Αυτοί, λοιπόν, που υλοποιούν τη στρατηγική είναι στην ουσία όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρίας υπό την καθοδήγηση των στελεχών, που αναφέρθηκαν στην υλοποίηση των απαραίτητων ενεργειών, αναπτύσσοντας δεσμούς συνεργασίας και καλής επικοινωνίας μεταξύ τους.

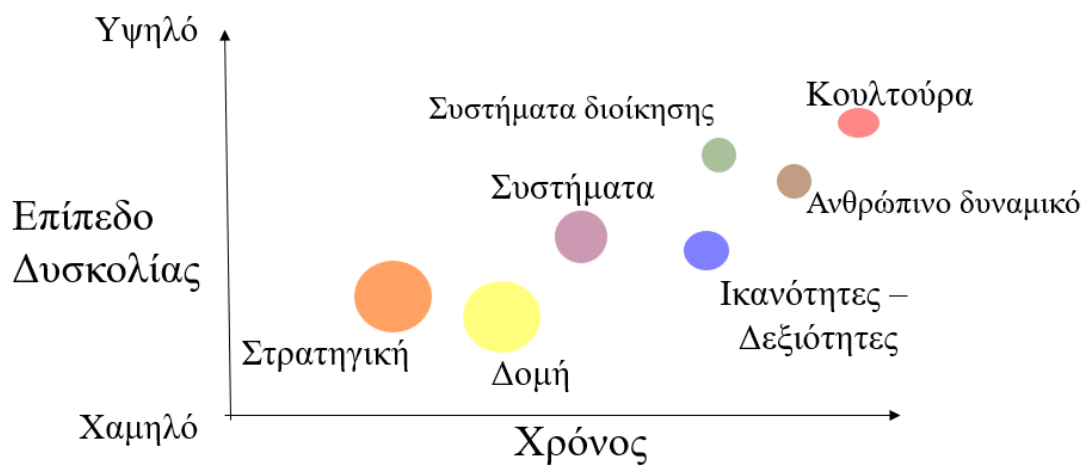
7.4 Χρονοδιαγράμματα

Με βάση τις ενέργειες που θα υλοποιηθούν και τις προτεραιότητες που τέθηκαν παραπάνω, εκπονήθηκε και το παρακάτω χρονοδιάγραμμα, που προσδιορίζει τα σημεία ορόσημα και τον χρονικό ορίζοντα διεκπεραίωσης των επικείμενων αλλαγών.



Διάγραμμα 16 : Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ενεργειών νέας στρατηγικής στο κακό σενάριο

Στην προσπάθεια συσχέτισης της δυσκολίας επίτευξης αλλαγών σε κάθε τομέα παρέμβασης με τον χρόνο, δημιουργήθηκε το παρακάτω ποιοτικό διάγραμμα. Το μέγεθος των αλλαγών σε κάθε τομέα προσδιορίζεται από το μέγεθος του κύκλου που του αντιστοιχεί.



Διάγραμμα 17 : Συσχετισμός Χρόνου - Δυσκολίας επίτευξης αλλαγών

8 ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Μέσα από την μελέτη του της αεροπορικής εταιρίας Aegean Airlines, οι προσδοκίες που διαμορφώνονται για τις μελλοντικές αποφάσεις, ενέργειες και την πορεία της αντικατοπτρίζονται πλήρως από την υπάρχουσα και την προτεινόμενη στρατηγική. Η εταιρία αναμένεται να συνεχίσει την πελατοκεντρική της στρατηγική, με διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και ασφάλεια. Θα επιτυγχάνει βελτιούμενα σε ετήσια βάση οικονομικά στοιχεία, αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της και τον κύκλο εργασιών της, συνεχίζοντας την προσπάθεια για καλή οικονομική διαχείριση και υγιή χρηματοοικονομική διάρθρωση. Θα συνεχίσει να επενδύει στον ελληνικό τουρισμό, στοιχείο βαρόμετρο για την αποδοτικότητα πολλών ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιριών ([2] Zoltaszek, 2016) και να προωθή την επωνυμία της, κερδίζοντας κύρος και αναγνωρισιμότητα. Στην επένδυση και το κυνήγι για την καινοτομία, αναμένεται εισάγει στην αγορά νέες και καινοτόμες προτάσεις, κυρίως μέσα από την εξέλιξη των ηλεκτρονικών της υπηρεσιών. Μετά από λεπτομερή και προσεκτική μελέτη, θα εφαρμόσει στρατηγικές διείσδυσης και θα αναπτύξει σταδιακά το δίκτυο εξωτερικού της προς προορισμούς που παρουσιάζουν κενό αγοράς ([6] Wulf, 2010) και αναδεικνύονται ως ευκαιρίες στον κλάδο (Ανατολική Ευρώπη / Μέση Ανατολή / Βόρεια Αφρική) και που έχει εδραιώσει την παρουσία της (Δυτική Ευρώπη) ([14] Cento, 2009), και θα αυξήσει τον στόλο αεροσκαφών της, διατηρώντας το πλεονέκτημα της νεαρής του ηλικίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Είναι αναμενόμενο να συνεχίσει για αρκετά ακόμα χρόνια να αποτελεί σημαντικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και των ελληνικών επιχειρήσεων-συνεργατών της, δημιουργώντας παράλληλα αξία στην κοινωνία με την στήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων και στο περιβάλλον με την μείωση του ενεργειακού της αποτυπώματος, με βαθύ το αίσθημα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Αυτό που είναι όμως σίγουρο, είναι ότι η εταιρία θα παραμείνει πιστή στο όραμα, την αποστολή και τις θεμελιώδεις και αδιαπραγμάτευτες γι' αυτήν αξίες, μία κουλτούρα που για την Aegean Airlines αποτελεί ταυτότητα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) 'Contemporary strategy analysis', R.Grant ,2014, 8th edition, Blackwell
- 2) 'Effectiveness of National Airlines in Europe – the DEA Approach, Zoltaszek A. & Pisarek R., 2016
- 3) European aviation in 2040 : challenges of growth, 2018, Eurocontrol
- 4) 'Exploring Corporate Strategy', G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin and P. Regner, 2014, 10th edition, Pearson
- 5) "Firm resources and sustained competitive advantage." Barney, J.B. (1991), Journal of Management
- 6) 'Future Scenarios for the European Airline Industry', Wulf T., & Maul B. ,2010.
- 7) 'Journal of Air Transport Management', Svein V. Gudmundsson & R. Merkert, 2012, Volume 21, Elsevier
- 8) 'Scenario Planning: An evaluation of practice', Ratcliffe J. ,2003, Futures Research Quarterly
- 9) 'Scenario Planning: Managing for the Future', Ringland G. & Schwartz, P. 1998, John Wiley & Sons.
- 10) 'Scenarios: the art of strategic conversation', Van der Heijden K., 2011, John Wiley & Sons.
- 11) 'Scenarios: shooting the rapids',Wack, P. ,1985, Harvard business review
- 12) 'Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability', Thomas L. Wheelen & J. David Hunger, 2012,13th Edition, Pearson
- 13) 'Strategic Reframing, The Oxford Scenario Planning Approach.', Ramirez R. and Wilkinson A. ,2016, Oxford University Press
- 14) 'The Airline Industry: Challenges in the 21st Century', Alessandro Cento, 2009, Heidelberg
- 15) 'Οι ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα' , Λιούκας Σπ., 2010
- 16) Μάνατζμεντ, Μπούραντας Κ. Δημήτριος ,2015, Εκδόσεις Μπένου

- 17) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Ά, Παπαδάκης Μ. Βασίλειος ,2016, 7^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
- 18) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γεωργόπουλος Β. Νικόλαος, 2013, Εκδόσεις Μπένου
- 19) www.aegeanair.com
- 20) <http://83.212.168.214/jspui/bitstream/123456789/10304/1/Theiakou%20Georgia.pdf>
- 21) https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AE%CF%82_%CE%B5%CE%BD%CE%B1%CE%AD%CF%81%CE%B9%CE%BF%CF%82_%CF%87%CF%8E%CF%81%CE%BF%CF%82
- 22) https://www.huffingtonpost.gr/entry/ryanair-cheirotete-aeroporike-etairaia-yia-ekte-seneche-chronia_gr_5c30b782e4b0d75a983130a6?ncid=other_huffpostre_pqylmel2bk8&utm_campaign=related_articles
- 23) https://www.huffingtonpost.gr/entry/oi-kaletes-aeroyrammes-kai-aerodromia-toe-2018-oi-ellenikes-semmetoches-stis-listes_gr_5b1958b9e4b0bbb7a0da53e3?ncid=other_huffpostre_pqylmel2bk8&utm_campaign=related_articles
- 24) https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82
- 25) <https://www.in.gr/2018/03/29/economy/handelsblatt-paraggelia-dis-eyrw-apo-aegean-stin-airbus-gia-nea-aeroskafi/>
- 26) <https://www.iefimerida.gr/news/405820/aegean-airlines-paraggelia-mamoyth-gia-42-nea-aeroskafi-airbus>
- 27) <https://www.airbus.com/aircraft/passenger-aircraft/a320-family>
- 28) https://en.wikipedia.org/wiki/Available_seat_miles
- 29) http://web.mit.edu/airlinedata/www/Res_Glossary.html
- 30) http://www.valuebasedmanagement.net/methods_kay.html