



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων: Ο ρόλος τους στην αποδοτικότητα της
επιχείρησης ως βασικές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής**

Μελέτη της AEGEAN AIRLINES

Εκπόνηση Εργασίας

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΚΟΥΝΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
κ. Ιωάννης Ψαρράς, Καθηγητής ΕΜΠ

ΑΘΗΝΑ
ΙΟΥΝΙΟΣ 2020

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα» του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου και του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το θέμα που πραγματεύεται είναι οι επιχειρησιακοί πόροι και ικανότητες ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις. Εξετάζει δηλαδή τον ρόλο των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων ως προς την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων αφού αποτελούν παράγοντες δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτές και βάση διαμόρφωσης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Σκοπό έχει να εξετάσει τη σημασία των Πόρων και Ικανοτήτων στην αποδοτικότητα της μεγαλύτερης ελληνικής αεροπορικής εταιρείας την “AEGEAN AIRLINES”. Αφορμή για την επιλογή του θέματος της εργασίας στάθηκε το μάθημα του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών “Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού” και πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο που αναφερόταν στη “Θεωρία των Πόρων”.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία, αποτελεί στην ουσία μία μελέτη που έχει ως βασικό της στόχο να διερευνήσει και να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρησιακοί πόροι και κατ'επέκταση οι ικανότητες προσδίδουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Βασιζόμενη σε μία από τις επικρατέστερες θεωρίες στον ευρύτερο χώρο του στρατηγικού μάντζμεντ, τη Θεωρία των Πόρων (Resource Based View (RBV) of the Firm), ως το κύριο θεωρητικό πλαίσιο, πραγματοποιήθηκε μελέτη στη μεγαλύτερη ελληνική αερορική εταιρεία την "AEGEAN AIRLINES". Ειδικότερα, μέσω της συγκεκριμένης μελέτης επιχειρήθηκε να διερευνηθεί ο ρόλος και η χρησιμότητα των υπό μελέτη πόρων και ικανοτήτων στις επιχειρήσεις, με απώτερο σκοπό τη διεξαγωγή συμπερασμάτων, για το ποιοί είναι τελικά εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που στην πραγματικότητα αποτελούν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά πόσο και με ποιό τρόπο συντελούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας της "AEGEAN AIRLINES". Δίνεται ακόμη ιδιαίτερη έμφαση στις αρνητικές συνέπειες της πανδημίας του COVID-19 για την εταιρεία και στο τί ρόλο μπορεί να παίξουν οι πόροι και οι διακριτές ικανότητες που έχει αναπτύξει η εταιρεία στην επόμενη μέρα της έτσι ώστε να ανακάμψει αλλά και στο πώς θα πρέπει να διαμορφώσει πλέον την στρατηγική της για να είναι ανταγωνιστική. Επιπλέον, καταγράφονται οι προσδοκίες για το μέλλον της εταιρείας με προτάσεις για το πού θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο μέλλον για να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της έτσι ώστε να συνεχίσει να κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο πωλήσεων στην ελληνική αγορά και να αυξήσει αυτό στην ευρωπαϊκή. Με βάση αυτά, καταλήγουμε στο ότι η AEGEAN AIRLINES στηριζόμενη και αξιοποιώντας κατάλληλα πόρους όπως το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητες του, τους οικονομικούς πόρους όπως τα ισχυρά ταμειακά της διαθέσιμα, παραγωγικούς πόρους όπως τα σύγχρονα και νέα σε ηλικία αεροσκάφη και το εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων της, αλλά και στρατηγικές συμμαχίες όπως αυτή με τη Star Alliance και βασιζόμενη στους 4 άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής της, δηλαδή την εξωστρέφεια, την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τη διαρκή εξέλιξη των εργαζομένων της και την καινοτομία, η AEGEAN AIRLINES καταφέρνει και πετυχαίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική στρατηγική, αυξάνοντας την αποδοτικότητά της. Η χρησιμότητα της εργασίας έγκειται στο ότι αποδεικνύεται τελικά η θετική συσχέτιση μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας και της αποδοτικότητας της, κάτι που εξηγεί το γιατί η "AEGEAN AIRLINES" 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.

Λέξεις κλειδιά: "Θεωρία πόρων και ικανοτήτων" – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – Ανταγωνιστική στρατηγική – Αποδοτικότητα επιχείρησης – Aegean Airlines

ABSTRACT

The present thesis was conducted within the context of the Interdepartmental Program of Postgraduate Studies «Techno-economic Systems» of National Technical University of Athens. It constitutes a survey whose main objective is to investigate and evaluate the way in which enterprises and more specifically the largest airline company in Greece “AEGEAN AIRLINES” handle firm resources and capabilities as potential sources of competitive advantage creation. Moreover, an attempt was made to evaluate the outcomes and actual contribution that the resources and capabilities exert on firm performance and the development of sustainable competitive advantage. The aim is to look at the concept of competitive advantage in the business field, emphasizing the important role of business resources and capabilities while being based on the evolution of the theory of resources and capabilities in enterprises all the previous years, mainly drawing on the Resource Based View (RBV) of the Firm. In particular, the thesis studies and examines the competitive strategies a firm can follow and implement, while it finds and analyzes the advantages of each individual strategy implementation. It also refers to the use of business resources and capabilities by businesses and analyzes them while describing their importance for increasing efficiency and enchasing the competition in the business sector. In the second part of the thesis, I conducted a study on the largest airline company in Greece called “AEGEAN AIRLINES” analyzing the resources and capabilities of the company and I used relevant analyzing methods, in order to exact useful results on how these can help the company gain sustainable competitive because in that case they could achieve competitive strategy against the competitors in the market. In addition, I presented the study and the results that arise from it, while at the same time it is referred whether the theory mentioned above is applied in practice on “Aegean Airlines” by using the appropriate analyzing methods. I investigated which of these strategies the enterprises prefer to use and which resources and capabilities they have in order to achieve maximum performance. Finally, the findings of the survey are presented, concluding the resources, capabilities and strategies that are real sources of competitive advantage in the company. In conclusion, it is mentioned how “AEGEAN AIRLINES” could use new resources and capabilities after the lockdown on the trips due to COVID-19, in order to gain competitive advantage again, returning to positive financial results, and continue to be one of the best airline company in Europe.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	
1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	10
1.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης.....	10
1.2 Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων.....	15
1.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource Based View).....	16
1.4 Ανάλυση επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων.....	18
1.4.1 Πόροι.....	18
1.4.2 Ικανότητες.....	25
1.5 Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής.....	28
2 ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	30
2.1 Ανθρώπινοι πόροι και ικανότητες (human resources and capabilities).....	30
2.2 Τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες (technical resources and capabilities).....	32
2.3 Πόροι και ικανότητες Marketing (marketing resources and capabilities).....	33
2.4 Ικανότητες Management – Διοίκησης (managerial capabilities).....	35
2.5 Επιχειρηματικές ικανότητες (entrepreneurial capabilities).....	36
3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (COMPETITIVE ADVANTAGE)	38
3.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	38
3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	39
4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	40
4.1 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ.....	40
4.2 VRIO ΑΝΑΛΥΣΗ	44
5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	47
5.1 Στρατηγική ηγεσία κόστους.....	50
5.2 Στρατηγική διαφοροποίησης.....	51
5.3 Σχεδιασμός και επιλογή στρατηγικής.....	53

CASE STUDY

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ – AEGEAN AIRLINES

1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	54
2	ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES	61
2.1	Πόροι.....	61
2.1.1	Υλικοί Πόροι.....	61
2.1.2	Άυλοι πόροι.....	68
2.2	Δομή.....	75
2.3	Κουλτούρα.....	76
2.4	ΑΝΑΛΥΣΗ VRIO: Μοναδικά στοιχεία – Διακριτές ικανότητες.....	76
2.5	Πόροι και ικανότητες – επιλογή και εκμετάλλευση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα.....	79
2.6	Πόροι και ικανότητες κρίσιμοι για την ανταγωνιστική στρατηγική.....	82
3	ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	83
3.1	Δυνάμεις.....	83
3.2	Αδυναμίες.....	87
3.3	Ευκαιρίες.....	89
3.4	Απειλές.....	90
4	Στρατηγικός σχεδιασμός: Υπάρχουσες στρατηγικές - Επιχειρησιακές Εξελίξεις	93
4.1	Επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής.....	93
4.1.1	Υφιστάμενη στρατηγική Aegean Airlines.....	93
4.1.2	Υφιστάμενη επιχειρησιακή στρατηγική Aegean Airlines.....	94
4.1.3	Υφιστάμενη επιχειρηματική στρατηγική Aegean Airlines.....	95
4.1.4	Υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο.....	96
4.2	Παράγοντες κινδύνου που ενδέχεται να επηρεάσουν τις υφιστάμενες στρατηγικές.....	97
5	ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ – ΝΕΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	97
5.1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΡΣΗ ΤΟΥ LOCKDOWN: Εξοικονόμηση πόρων – Αξιοποίηση ικανοτήτων - Ευελιξία.....	98
5.2	Αξιολόγηση υπάρχουσας στρατηγικής, αναθεώρησης της λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας και επαπροσδιορισμός της.....	100
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	101
7	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	104

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι ευρέως γνωστό και κοινά αποδεκτό, μέσα από τη βιβλιογραφία και σύμφωνα με πάρα πολλούς ερευνητές, ότι οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις είναι εκείνα τα στοιχεία που τις κάνουν να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και που αποτελούν τον θεμελιώδη παράγοντα λειτουργίας, ανάπτυξης και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Παρά όμως την πληθώρα των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί τα προηγούμενα χρόνια και την πλούσια βιβλιογραφία, μέσα από την ανασκόπηση που έγινε εντοπίστηκε ένα ερευνητικό κενό. Λίγες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε πρόσφατο χρόνο και εξετάζουν τους συγκεκριμένους πόρους και ικανότητες στα πλαίσια δύσκολων οικονομικών συνθηκών, όπως αυτές που βιώνει η Ελλάδα για περίπου 10 χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης και της υπογραφής μνημονίων δημοσιονομικής πειθαρχίας αλλά και τώρα στις πρωτόγνωρες καταστάσεις που βιώνουν οι οικονομίες όλων των χωρών παγκοσμίως λόγω της πανδημίας του COVID-19. Επιπλέον, μια βασική αδυναμία της Θεωρίας των Πόρων (Resource Based View) που συχνά εμφανίζεται και ως μελλοντική ερευνητική κατεύθυνση αποτελεί το γεγονός ότι οι πόροι και ικανότητες εξελίσσονται, συνδυάζονται και μεταβάλλονται. Επομένως, είναι σημαντική η μελέτη της δυναμικής τους φύσης σε βάθος χρόνου. Ακόμη, η στρατηγική δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις είναι αποτέλεσμα ανάλυσης τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και αποτελεί πολύ σημαντικό ρόλο, κυρίως στην σημερινή εποχή. Οι ραγδαίες όμως εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον σε οικονομία, κοινωνία και τεχνολογία καθιστούν απαραίτητη την αξιοποίηση των στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος για την εδραίωση της επιχείρησης στην αγορά, την επιτυχία και την απόδοσή της.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο στόχος της παρούσας έρευνας είναι να αναδείξει τη σημασία και το ρόλο των πόρων και ικανοτήτων, στοιχείων του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, μέσα από τη μελέτη της μεγαλύτερης ελληνικής αεροπορικής εταιρείας “AEGEAN AIRLINES”, λαμβάνοντας υπόψη τις νεότερες συνθήκες που παρουσιάζονται στην ελληνική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός είναι να διερευνηθεί η βαρύτητα που δίνει η εταιρεία σε συγκεκριμένους πόρους και ικανότητες, πώς τους διαχειρίζεται και τους αξιοποιεί και ποιοί είναι σε τελική ανάλυση αυτοί στους οποίους βασίζεται περισσότερο προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή της και να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα είναι βιώσιμα και θα την οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα (increased firm performance).

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση. Αρχικά, γίνεται αναφορά στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στα στοιχεία που αυτό περιλαμβάνει δηλαδή τους πόρους, τη δομή και την κουλτούρα. Ύστερα, παρουσιάζονται βασικές πτυχές των πόρων και των ικανοτήτων που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις. Σε πρώτη φάση αναλύεται η έννοια του πόρου και της ικανότητας καθώς και οι βασικές κατηγορίες αυτών που μπορεί να αναπτυχθούν μέσα σε μία επιχείρηση με κυριότερο διαχωρισμό αυτόν σε υλικούς και άυλους. Για να μπορέσει μία επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων, θα πρέπει οι πόροι που κατέχει να έχουν τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά: υψηλή αξία, σπάνιοι, μη αντιγράφσιμοι και αναντικατάστατοι. Έτσι, στη συγκεκριμένη θεωρία βασίστηκε και η παρούσα μελέτη, προκειμένου να αναλύσει την επίδραση των πόρων και ικανοτήτων στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και κυρίως στο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακολουθεί μία αναφορά στη θεωρία που έχει αναπτυχθεί και επικρατήσει τα προηγούμενα χρόνια, την θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων. Αυτό γιατί σύμφωνα με τη βιβλιογραφία,

αποτελέσει τη βασική θεωρία στην οποία βασίστηκαν οι περισσότεροι ερευνητές προκειμένου να εκπονήσουν τις έρευνές τους πάνω στο αντικείμενο των πόρων και ικανοτήτων και της σημασίας τους σε διάφορα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται διεξοδικά οι κατηγορίες των πόρων και ικανοτήτων που επιλέχθηκαν για την παρούσα έρευνα και ο ρόλος τους στην απόδοση των επιχειρήσεων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με την υπάρχουσα διαθέσιμη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση και ιδιαίτερα σε αυτή του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι αποτέλεσμα της δημιουργίας διακριτών ικανοτήτων και περιγράφονται οι στρατηγικές για την απόκτηση του. Τέλος, παρουσιάζονται οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ακολουθεί η επιχείρηση ανάλογα με τους πόρους και τις διακριτές ικανότητες που αναπτύσσει έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής γίνεται μελέτη της μεγαλύτερης ελληνικής αεροπορικής εταιρείας AEGEAN AIRLINES και εξετάζεται στο κατά πόσο η θεωρία που προαναφέρθηκε εφαρμόζεται στην πράξη αναλύοντας βασικούς πόρους που έχει αναπτύξει και αξιοποιεί η εταιρεία όπως είναι οι Υλικοί πόροι (Χρηματοοικονομικοί πόροι, Υποδομή, εξοπλισμός και τοποθεσία, Ανθρώπινο δυναμικό, Διοίκηση) και οι Άυλοι πόροι (Ισχυρό brand name, Τεχνογνωσία, Δημιουργία σχέσεων με τους εργαζομένους, Εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων, Εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων, Εταιρική κουλτούρα, Μέλος της Star Alliance). Επιπλέον, ερευνάται ποιούς πόρους και ποιές ικανότητες διαθέτει έτσι ώστε να πετύχει τη μέγιστη απόδοση και ποιές από τις στρατηγικές που αναλύθηκαν χρησιμοποιεί η AEGEAN AIRLINES για να γίνει ανταγωνιστική. Στη συνέχεια, με τη βοήθεια των μεθόδων ανάλυσης απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως οι VRIO και SWOT εξετάζεται αναλυτικά ποιόι είναι τελικά οι πόροι και ποιές οι ικανότητες που δίνουν στην εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Έτσι, οδηγούμαστε στις στρατηγικές που εφαρμόζει όλα αυτά τα χρόνια και ιδιαίτερα στην ανταγωνιστική στρατηγική που έχει υιοθετήσει ως αποτέλεσμα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, έγινε ιδιαίτερη αναφορά στις τρέχουσες εξελίξεις εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 η οποία έχει παίξει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία της εταιρείας λόγω του lockdown και στις αερομεταφορές για περίπου 3 μήνες, κάτι που θα επηρεάσει τα αποτελέσματα της για το 2019, κάνοντας έτσι ακόμα πιο επίκαιρο να αποδειχθεί το πώς τα στοιχεία του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας όπως οι πόροι και κατ'επέκταση η δημιουργία δυναμικών ικανοτήτων, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και με αβεβαιότητες εξωτερικό περιβάλλον, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην επόμενη μέρα της για την επιστροφή στην αναπτυξιακή της πορεία, μέσω της επαναδημιουργίας βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της μελέτης, σύμφωνα με τα οποία καταλήγουμε στους πόρους και στις ικανότητες που αποτελούν πραγματικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία όπως είναι το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητες του, οι οικονομικοί πόροι όπως τα ισχυρά ταμειακά της διαθέσιμα, παραγωγικούς πόρους όπως τα σύγχρονα και νέα ηλικιακά αεροσκάφη και το εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων της, αλλά και στρατηγικές συμμαχίες όπως αυτή με τη Star Alliance. Τέλος, παρουσιάζονται οι στρατηγικές που ακολουθεί τελικά η εταιρεία προκειμένου να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα της στην αγορά και να υπερισχύσει έναντι των ανταγωνιστών της και γίνονται προτάσεις σχετικά με το μέλλον της εταιρείας και τις προσδοκίες που υπάρχουν για άμεση επιστροφή στην κερδοφορία μετά το πέρας την πανδημίας.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία στο θεωρητικό μέρος βασίζεται στην υπάρχουσα διαθέσιμη βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί όλα τα προηγούμενα χρόνια και αφορά τη σημασία των πόρων και ικανοτήτων στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Το εύρος της βιβλιογραφίας ιδιαίτερα της ξενόγλωσσης είναι αρκετά εκτενές, καθώς το συγκεκριμένο αντικείμενο αποτέλεσε και αποτελεί μέχρι σήμερα κύρια περιοχή έρευνας για πολλές επιστήμες, ερευνητικά και επαγγελματικά πεδία.

Στη μελέτη της περίπτωσης της AEGEAN AIRLINES άντλησα στοιχεία και δεδομένα από τον επίσημο ιστότοπο της εταιρείας και συγκεκριμένα από τις εκθέσεις βιώσιμης ανάπτυξης της εταιρείας, από τις οικονομικές της καταστάσεις που αναρτά ετησίως και ανά τρίμηνο και τους ισολογισμούς της, από τα ετήσια δελτία και τα πληροφοριακά σημειώματα που είναι αναρτημένα καθώς και από την ετήσια εταιρική παρουσίαση που είναι αναρτημένη στην αγγλική γλώσσα. Για την ανάλυση των στοιχείων από αυτές τις πηγές η μελέτης της εταιρείας είχε οδηγό τη θεωρητική παρουσίαση έτσι ώστε να εφαρμοστεί στην πράξη κάθε κομμάτι που αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος. Αυτό που έγινε δηλαδή είναι η μελέτη της περίπτωσης της AEGEAN AIRLINES και των στοιχείων της με βάση τις ενότητες που παρουσιάστηκαν στο 1^ο μέρος που γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση.

Για να εξάγω χρήσιμα συμπεράσματα χρησιμοποίησα τις μεθόδους ανάλυσης των στρατηγικών απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής που παρουσιάστηκαν στο 1^ο μέρος όπως η SWOT ανάλυση και η VRIO ανάλυση. Συνθέτοντας τα στοιχεία της εταιρείας και αναλύοντάς τα με βάση τις 2 μεθόδους κατάφερα να εξάγω συμπεράσματα σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες εκείνες που δίνουν στην εταιρεία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάτι που εξηγεί και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές και το επιχειρηματικό μοντέλο που αυτή επιλέγει να ακολουθεί έτσι ώστε να υπερτερεί των ανταγωνιστών της. Τέλος, προκειμένου η εργασία να περιλαμβάνει και το εξαιρετικής σημασίας στοιχείο της επικαιρότητας αυτό της πανδημίας του COVID-19 και τις αρνητικές συνέπειες που αυτή έχει για τα οικονομικά αποτελέσματα και της AEGEAN AIRLINES, έχουν αντληθεί στοιχεία από δημοσιεύματα και άρθρα εφημερίδων και ιστοσελίδων αλλά και από τα δελτία τύπου της εταιρείας προκειμένου να συμπεριληφθούν στην ανάλυση της εταιρείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

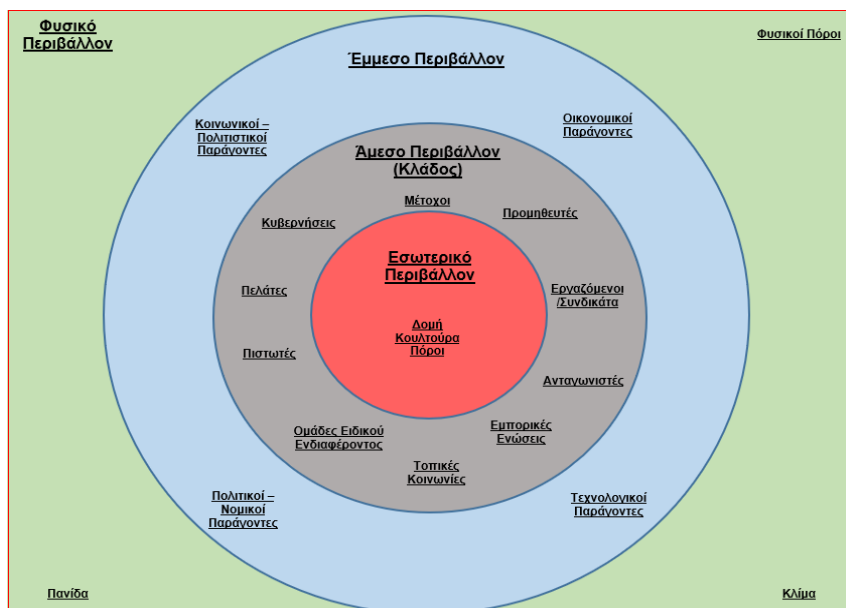
1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος επιχείρησης

Γενικά επικρατεί η άποψη πως η επιτυχία μιας επιχείρησης οφείλεται κατά κύριο λόγο στην αποτελεσματική προσαρμογή της σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μία από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες, με πολλούς υποστηρικτές όπως ο Michael Porter, ισχυρίζεται πως η επιτυχία των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της ικανότητάς τους να προσαρμόζουν τον στρατηγικό σχεδιασμό τους ανάλογα με το συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Παρόλο που η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στο συνεχές μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο και χρίζει σημείο σοβαρής μελέτης εντούτοις τις περισσότερες φορές δεν αποτελεί αρκετό από μόνο του για να αποδώσει σε μια επιχείρηση μακροχρόνια επιτυχία. Σημαντικό μερίδιο για την επίτευξή της έχει και το εσωτερικό περιβάλλον και ο τρόπος με τον οποίο θα το χειριστεί και θα το οργανώσει η κάθε επιχείρηση.

Προκειμένου μία επιχείρηση να αναγνωρίσει και να καταγράψει τις ευκαιρίες και τις απειλές της θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογεί συνεχώς τις πιθανές ικανότητές της για ανταγωνισμό. Μία στρατηγική θεωρείται επιτυχημένη όταν η επιχείρηση που την εφαρμόζει έχει εκτιμήσει προσεκτικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της πριν αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα δημιουργήσει τη βάση πάνω στην οποία θα προσπαθήσει να στηρίξει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Σημαντικό θεωρείται και το κομμάτι κατά το οποίο πραγματοποιείται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, σύμφωνα με την οποία καθορίζονται όλες εκείνες οι δραστηριότητες που εκτελούνται καλύτερα από τις ανταγωνιστικές εταιρίες.

Το Εσωτερικό Περιβάλλον ενός Οργανισμού περιλαμβάνει τους Πόρους (Resources), τη Δομή (Structure) και την Κουλτούρα (Culture). Στο σχεδιάγραμμα απεικονίζονται τα τρία αυτά συστατικά του Οργανισμού και στον πίνακα το περιεχόμενο τους.



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

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

Πόροι

Οι πόροι αποτελούν περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Διακρίνονται σε Απτούς (Tangible) όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, οικονομικοί πόροι, τοποθεσία, σε Μη Απτούς (Intangible) όπως τεχνολογία και υπόληψη, καθώς και σε Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Assets) όπως αριθμός υπαλλήλων, δεξιότητες και κίνητρο. Η δυνατότητα επιτυχής ενοποίησης – εκμετάλλευσης των πόρων, μέσω κατάλληλων διαδικασιών, αποτελεί μια Ικανότητα (Competency). Οι ικανότητες εδράζονται σε μια ή περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού, όπως η παραγωγή, το marketing και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς το περιβάλλον γίνεται πιο ασταθές και ταχέως μεταβαλλόμενο, οι ικανότητες απαιτείται να προσαρμόζονται μέσω της συνεχούς αλλαγής, αποκτώντας έτσι μια δυναμικότητα. Όταν επιτυγχάνεται μια ενσωμάτωση και συντονισμός μεταξύ των ικανοτήτων διαφορετικών λειτουργιών, το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός Σημείου Υπεροχής (Core Competency). Κρίνεται αναγκαίο για κάθε οργανισμό η συνεχής προσπάθεια εξέλιξης και επανεπένδυσης για κάθε σημείο υπεροχής, ούτως ώστε να μη καταλήξει απαρχαιωμένο. Το σημείο υπεροχής που είναι μόνιμα ανώτερο από αυτό των ανταγωνιστών ονομάζεται Διακριτή Υπεροχή (Distinctive Competency). Αυτό του δίνει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες μεγαλύτερης αξίας από τους ανταγωνιστές του. Η τεχνολογία και η δύναμη της πληροφορίας πλέον οδηγούν την εκάστοτε διακριτή υπεροχή σύντομα να μεταπίπτει σε σημείο υπεροχής ή ικανότητα, αφού δύναται ο ανταγωνιστής όχι μόνο να αντιγράψει αλλά και να εξελίξει ίσως τη διακριτή αυτή υπεροχή. Έτσι η προσπάθεια κάθε οργανισμού είναι να προσπαθεί να μετατρέπει την διακριτή υπεροχή σε Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Η διάκριση μεταξύ των τελευταίων δύο εξαρτάται από την απάντηση σε τέσσερις ερωτήσεις αξιολόγησης των ικανοτήτων, όπως αυτές αποδίδονται σχηματικά στο παρακάτω σχήμα:

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

Ανάλυση VRIO

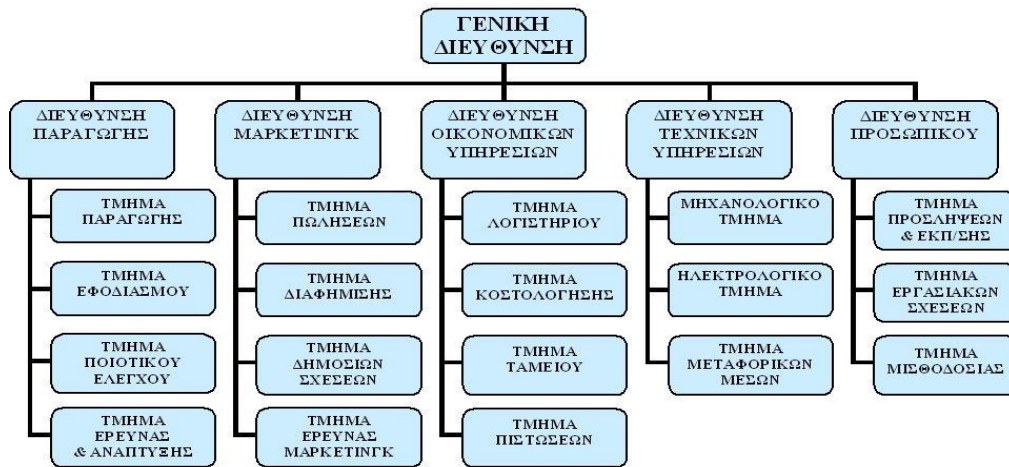
Πηγή: Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management,

Σύμφωνα με το Διάγραμμα οι ερωτήσεις αυτές είναι:

- Valuable: Προσφέρει η διακριτή υπεροχή στον πελάτη αξία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- Rare: Κατέχουν οι ανταγωνιστές την διακριτή υπεροχή επίσης;
- Inimitable: Η αντιγραφή της διακριτής υπεροχής έχει για τους ανταγωνιστές κόστος;
- Organized: Είναι ο οργανισμός κατάλληλα οργανωμένος ώστε να δύναται να εκμεταλλευθεί την διακριτή υπεροχή;

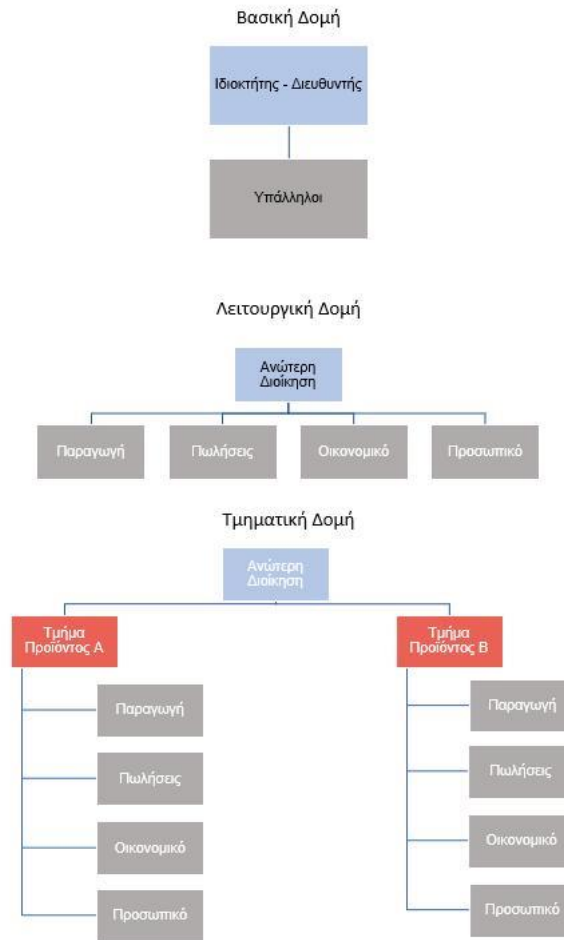
Δομή

Σημαντικό κομμάτι για την οργάνωση μιας εταιρίας αποτελεί η δομή της. Η δομή είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση είναι οργανωμένη σε σχέση ως προς τη ροή επικοινωνίας, τη ροή εξουσίας και τη ροή εργασίας. Στην ουσία αποτελεί μια τυπική διάταξη ρόλων και σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε η εργασία να συμβαδίζει και να ικανοποιεί το σκοπό και την αποστολή της επιχείρησης. Το πώς είναι η δομή μιας επιχείρησης μπορεί να φανεί εύκολα μέσα από το οργανόγραμμά της. Στην κορυφή του οργανογράμματος είναι ο ιδιοκτήτης, ο οποίος αποφασίζει και παρακολουθεί όλες τις δραστηριότητές της. Οι επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων απευθύνονται στο Γενικό Διευθυντή, ο οποίος είναι αυτός που λαμβάνει τις τελικές αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν την επιχείρηση είναι συνήθως εξειδικευμένα άτομα που ανήκουν στις επιμέρους επιχειρησιακές λειτουργίες(τμήμα παραγωγής, marketing, λογιστήριο, ανθρωπίνων πόρων κ.α.). Η έκταση που καταλαμβάνει η δομή μιας επιχείρησης εξαρτάται από την έκταση της ίδιας της επιχείρησης. Το οργανόγραμμα κάθε επιχείρησης συνήθως έχει την παρακάτω μορφή(σχήμα):



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

- Βασική δομή: Είναι η πιο απλή δομή, συνήθως σε επιχειρήσεις μικρές που έχουν συνήθως μια ή δύο γραμμές προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε μια κόγχη του κλάδου. Το προσωπικό των επιχειρήσεων αυτής της δομής έχουν καθήκοντα που αντιστοιχούν σε περισσότερες από μία θέσεις.
- Λειτουργική δομή: Αφορά μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις με αρκετές γραμμές προϊόντων και δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο. Το προσωπικό έχει συγκεκριμένα και εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως της διεύθυνσης που ανήκει.
- Τμηματική δομή: Κατάλληλη για μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντων και σε αρκετούς σχετικούς μεταξύ τους κλάδους. Το προσωπικό έχει εξειδικευμένα καθήκοντα αναλόγως του συνδυασμού προϊόντος – κλάδου που ανήκει.



Διάγραμμα: Βασικές οργανωτικές δομές

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

Κουλτούρα

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

1.2 Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στην εσωτερική λειτουργία τους αποτελούν οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν και ο τρόπος με τον οποίο τους διαχειρίζονται και τους αξιοποιούν. Ως πόροι μπορούν να θεωρηθούν οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης, ενώ ως ικανότητες οτιδήποτε μπορεί να κάνει καλύτερη μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, εκμεταλλευόμενη και συνδυάζοντας κατάλληλα τους πόρους της (Grant, 1989). Όλους αυτούς τους πόρους και ικανότητες η επιχείρηση τους συνδυάζει και τους χρησιμοποιεί με το βέλτιστο τρόπο προκειμένου να εφαρμόσει τις στρατηγικές της και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της (Daft, 1983).

Η εύρεση των πόρων και των ικανοτήτων βάση των οποίων μια επιχείρηση θα διαμορφώσει τον χαρακτήρα της και θα εκτελεί τις δραστηριότητές της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της, είναι ένας από τους πιο βασικούς τρόπους για την ανάπτυξη και την υιοθέτηση επιτυχημένων στρατηγικών. Χαρακτηριστικό είναι το φαινόμενο κατά το οποίο αν και υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που να δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο, παρ'όλα αυτά μόνο μερικές από αυτές έχουν τη δυνατότητα να εκτελούν τις δραστηριότητές τους καλύτερα από τις υπόλοιπες. Αυτό περιλαμβάνει περισσότερο το σύνολο των δυνάμεων και των αδυναμιών που κάθε μία διαθέτει, πώς όλα αυτά συμβάλλουν στη δημιουργία της επιχειρησιακής στρατηγικής καθώς επίσης και την εξέλιξη που παρουσιάζει κάθε μία μέσα από τις εμπειρίες και τη μάθηση που προσφέρει η εμπειρία του χρόνου (όπως για παράδειγμα εμπειρία στη δομή-structure, στην κουλτούρα-culture και στους πόρους-resources της επιχείρησης).

Επιχειρησιακοί πόροι και ικανότητες

Είναι ευρέως γνωστό ότι μέσα σε ένα τεράστιο σύνολο επιχειρήσεων που λειτουργούν σήμερα στη παγκόσμια οικονομία, κάποιες καταφέρνουν και επιτυγχάνουν τους στόχους τους και κάποιες αποτυγχάνουν. Τόσο η ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων ασχολούνται και προσπαθούν να βρουν λύση για το ποια είναι εκείνα τα βασικά χαρακτηριστικά που κάνουν μια επιχείρηση να διαφέρει από μία άλλη και να ξεχωρίζουν την επιτυχημένη από την αποτυχημένη. Πολλές είναι οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και πάνω στις οποίες βασίστηκαν πολλοί ερευνητές προκειμένου να εξηγήσουν τι είναι αυτό που κάνει μια επιχείρηση πιο ανταγωνιστική από μία άλλη ή πιο αποδοτική. Μία από αυτές τις θεωρίες που έμελε να παρουσιάσει πολύ μεγάλη απήχηση είναι η *Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων* για την οποία γίνεται παρακάτω εκτενής αναφορά. Πρώτα όμως, κρίνεται απαραίτητο να δοθούν κάποιοι χρήσιμοι ορισμοί που αφορούν την έννοια των πόρων και ικανοτήτων ώστε να γίνει καλύτερα αντιληπτό όχι μόνο τι πραγματεύεται η ίδια, αλλά και ολόκληρη η παρούσα εργασία που βασίστηκε σε αυτή.

Η έννοια των πόρων και ικανοτήτων

Οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις αποτελούν έννοιες οι οποίες εμφανίστηκαν ουσιαστικά τη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με τον Wernerfelt (1984), που αποτελεί ένας από τους πρωτεργάτες της θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων όπως αναφέρεται σε επόμενη ενότητα, ως πόρος μπορεί να οριστεί οτιδήποτε θα μπορούσε να

θεωρηθεί είτε δύναμη είτε αδυναμία για μια επιχείρηση. Πιο επίσημα, οι πόροι μιας επιχείρησης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορούν να οριστούν ως εκείνα τα άυλα και υλικά περιουσιακά στοιχεία τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα στην επιχείρηση (Caves, 1980).

Σύμφωνα με τον Barney (1991), οι πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν όλα τα περιουσιακά της στοιχεία, τις ικανότητες των εργαζομένων της, όλες τις διαδικασίες που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά της, τις πληροφορίες και τη γνώση που αναπτύσσονται και μεταδίδονται μέσα στην επιχείρηση. Όλους αυτούς τους πόρους η επιχείρηση τους συνδυάζει και τους χρησιμοποιεί κατάλληλα προκειμένου να εφαρμόσει τις στρατηγικές της και να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της (Daft, 1983).

Ο Grant το 1989 ήταν από τους πρώτους ερευνητές που έκανε τον διαχωρισμό μεταξύ πόρων και ικανοτήτων. Όπως ο Wernerfelt, έτσι και ο Grant θεωρεί ότι οι πόροι αποτελούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης, ενώ ως ικανότητες ορίζει το τι μπορεί να κάνει καλύτερα μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της εκμεταλλευόμενη και συνδυάζοντας κατάλληλα τους πόρους της.

Ειδικότερα, οι Amit και Schoemaker το 1993 στην έρευνά τους έκαναν το διαχωρισμό μεταξύ πόρων και ικανοτήτων. Σαν πόρους ορίζουν όλα τα διαθέσιμα αποθέματα που ανήκουν ή ελέγχονται από την επιχείρηση. Οι πόροι μετασχηματίζονται σε τελικά προϊόντα ή υπηρεσίες χρησιμοποιώντας διάφορα άλλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και συνδυάζοντας μηχανισμούς όπως η τεχνολογία, τα πληροφοριακά συστήματα, η εμπιστοσύνη μεταξύ διοίκησης - εργαζομένων κ.λπ. Με άλλα λόγια οι πόροι μπορούν να περιλαμβάνουν οικονομικά και φυσικά στοιχεία της επιχείρησης (κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.ά.), ανθρώπινο κεφάλαιο, πνευματικά δικαιώματα πατεντών κ.λπ. Από την άλλη, ως ικανότητες ορίζουν εκείνα τα άυλα στοιχεία της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται για να συνδυάσουν και να αξιοποιήσουν τους πόρους ώστε να φτάσει η επιχείρηση στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Ο παραπάνω διαχωρισμός έμελε να είναι αυτός που επικράτησε και υιοθετήθηκε πλήρως από την βιβλιογραφία που αναφέρεται στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων. Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται κατανοητό το πόσο σημαντική είναι η συμβολή των πόρων και ικανοτήτων σε μια επιχείρηση καθώς αποτελούν σε τελική ανάλυση όλα τα διαθέσιμα στοιχεία που συνδυαζόμενα οδηγούν στις επιδιώξεις και την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

1.3 Η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Resource Based View)

Η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων αποτέλεσε το θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίστηκε η παρούσα έρευνα. Υπήρξε περιοχή ερευνών για πολλά επιστημονικά πεδία με κύριο αυτό του Στρατηγικού Management και τις δημιουργίες διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη μεριά των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη θεωρία είναι η ομπρέλα κάτω από την οποία βρίσκονται όλες οι προηγούμενες έννοιες και χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όσοι ερευνητές, μελετητές, αρθρογράφοι, επιστήμονες κ.λπ. ασχολήθηκαν με τους πόρους και τις ικανότητες, τη σημασία τους και το

ρόλο που διαμορφώνουν στις επιχειρήσεις, βασίστηκαν στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων και τη χρησιμοποίησαν ως θεωρητικό πλαίσιο για να στηρίξουν τις απόψεις τους.

Αν και η έννοια των πόρων αναφέρθηκε για πρώτη φορά από την Edith Penrose το 1959 και στο ότι αυτοί συμβάλλουν στην ετερογένεια των επιχειρήσεων, ακόμη και του ίδιου κλάδου, ωστόσο ο πρώτος ερευνητής που διαμόρφωσε μία θεωρία γύρω από τους πόρους και τις ικανότητες ήταν ο Wernerfelt το 1984. Ο Wernerfelt προσπάθησε να δώσει μία άλλη οπτική στη στρατηγική των επιχειρήσεων και να αναλύσει τη φύση και τα χαρακτηριστικά τους από τη σκοπιά των πόρων και όχι των παραγόμενων προϊόντων. Έτσι επιχείρησε να αναπτύξει ένα μοντέλο – θεωρία το οποίο θα εξετάζει τις επιχειρήσεις από την πλευρά των πόρων και πώς αυτοί μπορούν να συμβάλουν στην αποδοτικότητα και την κερδοφορία τους. Ισχυρίστηκε ότι η διαφοροποίηση των επιχειρήσεων πηγάζει πρωτίστως από τους πόρους που η καθεμία διαθέτει και πώς τους αξιοποιεί και στη συνέχεια από τα παραγόμενα προϊόντα τους. Όταν μία επιχείρηση εκμεταλλεύεται σωστά τους πόρους της, τους συνδυάζει και τους αξιοποιεί βάσει της στρατηγικής της, δημιουργεί καινούργιους και τους προστατεύει, τότε αναπτύσσει εμπόδια και δυσκολίες στους ανταγωνιστές της προκειμένου να την μιμηθούν. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτέλεσε τη θεμελιώδη αρχή της θεωρίας αυτής (Wernerfelt, 1984).

Στη συνέχεια, σημαντική συμβολή στην ενίσχυση, ανάπτυξη και καθιέρωση της Θεωρίας των Πόρων και Ικανοτήτων πρόσφερε ο Barney το 1991. Ισχυρίστηκε ότι για την κατανόηση του τι είναι αυτό που κάνει τις επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν μεταξύ τους και κάποιες είναι περισσότερο ανταγωνιστικές από κάποιες άλλες και επιτυγχάνουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει να ερευνηθούν τα χαρακτηριστικά των πόρων που κατέχουν οι επιχειρήσεις. Έτσι, μελετώντας τους πόρους πρότεινε ότι για τη δημιουργία ενός βασικού θεωρητικού πλαισίου θα πρέπει να υπάρχει η υπόθεση ότι οι επιχειρήσεις διακρίνονται για την ετερογένεια των πόρων τους και για τη δυσκολία τους στο να μεταφερθούν από μία επιχείρηση σε μία άλλη χωρίς κόστος. Εν συνεχεία, για να μπορέσει μία επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι που κατέχει να έχουν τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά (Barney, 1991):

1. *Υψηλή αξία (Valuable)*: Οι πόροι έχουν υψηλή αξία όταν βοηθούν την επιχείρηση στο να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της.
2. *Σπάνιοι (Rare)*: Οι πόροι πρέπει να είναι σπάνιοι ώστε να μην απαντώνται ταυτόχρονα σε πολλές επιχειρήσεις. Όταν πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν ταυτόχρονα πόρους υψηλής αξίας, αυτό δεν προσδίδει σε καμία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παράλληλα οι πόροι πρέπει να είναι και σπάνιοι.
3. *Μη αντιγράψιμοι (Imperfectly imitable)*: Οι πόροι που είναι σπάνιοι και έχουν υψηλή αξία δεν μπορούν να προσδώσουν από μόνοι τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις αν οι ανταγωνιστές τους μπορούν να τους αντιγράψουν.
4. *Αναντικατάστατοι (Non substitutable)*: Τελευταία προϋπόθεση για να προσδίδουν οι πόροι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να μη μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους παρόμοιους πόρους. Δηλαδή θα πρέπει να μην υπάρχουν άλλοι πόροι που να προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες.

Βάσει των όσων ανέπτυξε ο Barney το 1991 για τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων, στηρίχθηκαν οι επόμενοι ερευνητές που επιχείρησαν να μελετήσουν διάφορες κατηγορίες πόρων και τη συμβολή τους στην απόδοση των επιχειρήσεων καθώς και τη σημασία τους ως

πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το 1991 ο Grant βασίστηκε στη Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων προκειμένου να μελετήσει τη συμβολή των πόρων, ως θεμέλια, για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής για τις επιχειρήσεις. Οι συζητήσεις που ακολούθησαν μεταξύ αρθρογράφων – ερευνητών – σπουδαστών που ασχολούνται στο πεδίο του Στρατηγικού Management, είχαν ως κεντρική ιδέα τη συγκεκριμένη θεωρία και πάνω σε αυτή προσπάθησαν να αναπτύξουν τις απόψεις τους και τις θεωρήσεις τους (Mahoney και Pandian, 1992).

Ο Peteraf (1993), ο οποίος είναι από τους πρώτους αρθρογράφους που επιχείρησε να μελετήσει τους πυλώνες που αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μνημόνευσε και βασίστηκε στη Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων και εξήγησε πως οι πόροι και ικανότητες είναι αυτοί οι οποίοι δημιουργούν την ετερογένεια στις επιχειρήσεις. Αυτό όμως που οδηγεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ο σωστός συνδυασμός και η κατάλληλη αξιοποίηση των πόρων αυτών (Peteraf, 1993).

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν και στήριξαν τη Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων είναι πάρα πολλοί και απαντώνται σε πολλά πεδία ερευνών. Από την άλλη όμως, υπήρξαν και αρκετοί που κατέκριναν τη θεωρία αυτή και υποστήριζαν ότι παρουσιάζει ορισμένες αδυναμίες. Μία από τις βασικότερες αδυναμίες της θεωρήθηκε ότι είναι η στατικότητα που τη διακρίνει, με την έννοια ότι αναλύει τους πόρους ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα σταθερό οικονομικό περιβάλλον (Eisenhardt και Martin, 2000). Δεν λαμβάνει υπόψη της τις δυναμικές αλλαγές και τις διαρκείς εξελίξεις που συμβαίνουν στην αγορά. Για αυτό και στη συνέχεια αναπτύχθηκε μια καινούργια θεωρία, η θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων, η οποία όμως βασίστηκε και αυτή στη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων.

Σύμφωνα με τη θεωρία των Δυναμικών Ικανοτήτων, οι πόροι που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου, κάποιοι εξαφανίζονται και κάποιοι άλλοι δημιουργούνται λόγω των διαρκών μεταβολών που συμβαίνουν στην αγορά. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους και να δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, θα πρέπει να αναπτύσσουν και κάποιες ικανότητες, που θα τις βοηθούν να προσαρμόζονται στις εξελίξεις και απαιτήσεις της εποχής. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να είναι σε θέση να οργανώνουν σωστά τους πόρους, να τους συνδυάζουν και να τους αξιοποιούν με τέτοιο τρόπο ώστε οι επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται στις διαρκείς πιέσεις της αγοράς και τον έντονο ανταγωνισμό, με απώτερο σκοπό να αποκτήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Eisenhardt και Martin, 2000).

1.4 Ανάλυση επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων

1.4.1 Πόροι

Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται τα τελευταία χρόνια πρέπει να είναι ικανή έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αυξάνονται και να είναι πιο απαιτητικές οι προσδοκίες των πελατών-καταναλωτών και η τεχνολογία να εξελίσσεται ιλιγγιωδώς, υποχρεώνοντας τις επιχειρήσεις να την ακολουθούν και να την ενσωματώνουν στα συστήματά τους.

«Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν(όπως για παράδειγμα ένα εργοστάσιο, ή ο εξοπλισμός του). Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλεγείσα πληροφόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος(brand name), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη-ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρήσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων μια επιχείρηση θα πρέπει να βασίζεται στο εσωτερικό της περιβάλλον(όπως οι πόροι και οι ικανότητές της) βάση του οποίου θα συνθέτει μια περισσότερο σταθερή βάση σχεδιάζοντας έτσι τη στρατηγική της επιχείρησης αυτής. Κάθε επιχείρηση, ανάλογα τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, αποκτά άλλους ανταγωνιστές και διαθέτει διαφορετικούς πόρους, ικανότητες και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να τα χρησιμοποιήσει για να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή δίνεται η δυνατότητα σε μια επιχείρηση να οδηγηθεί στην αναγνώριση των δεξιοτήτων της μιας και είναι ικανή να στηρίξει τις στρατηγικές της και να κατανοήσει τις ικανότητές της.

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση ομαδοποιούνται στις παρακάτω κατηγορίες(σχήμα):

Υλικοί Πόροι	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης • Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η τοποθεσία του εργοστασίου • Η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης • Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
Οργανωτικοί Πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού ελέγχου και συντονισμού.
Άυλοι Πόροι	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί πόροι	<ul style="list-style-type: none"> • Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) • Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα παραπάνω
Πόροι καινοτομίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες • Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) • Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και υποσχέσεις

Πηγή: Βασίλης Μ. Παπαδάκης «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»

Κατηγορίες πόρων

Έχοντας ορίσει στη προηγούμενη ενότητα την έννοια των πόρων, γίνεται κατανοητό ότι αυτοί ποικίλουν σε πολύ μεγάλο βαθμό και αν και παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες μεταξύ των διαφόρων επιχειρήσεων, ωστόσο μπορεί να έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και να συνδυάζονται και να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με το είδος της κάθε επιχείρησης. Έτσι πρέπει να τονιστεί ότι στη βιβλιογραφία δεν έχει επικρατήσει κάποια συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση των πόρων, αλλά αυτή γίνεται ανάλογα με το είδος της έρευνας, το θέμα που πραγματεύεται και τους στόχους που έχει. Η πιο συνηθισμένη όπως αναφέρθηκε και παραπάνω είναι αυτή που κατηγοριοποιεί τους πόρους σε **υλικούς και άυλους** κάτι το οποίο θα εφαρμοστεί και στην μελέτη της περίπτωσης της AEGEAN AIRLINES που θα αναλυθεί στο 2^ο μέρος της εργασίας. Επειδή όμως αυτή η κατηγοριοποίηση είναι πολύ γενική, διάφοροι ερευνητές επιχείρησαν να αναπτύξουν μια κατηγοριοποίηση μεταξύ των υλικών και άυλων πόρων που κατέχει μια επιχείρηση, ώστε να αποδείξουν ότι διαφορετικοί τύποι πόρων, μπορούν να έχουν διαφορετική επίδραση στην απόδοση μιας επιχείρησης.

Ο Barney (1991) για τους σκοπούς του άρθρου του θεώρησε ότι υπάρχουν τρεις κατηγορίες πόρων:

- Φυσικοί πόροι (Williamson, 1975): σε αυτούς περιλαμβάνονται η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ο μηχανολογικός εξοπλισμός, η γεωγραφική της θέση και η πρόσβασή της σε πρώτες ύλες.
- Ανθρώπινοι πόροι (Becker, 1964): σε αυτούς περιλαμβάνονται η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση και η ευφυΐα των εργαζομένων, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, καθώς και οι ατομικές δεξιότητες των διευθυντικών στελεχών (managers).
- Οργανωσιακοί πόροι (Tomer, 1987): σε αυτούς περιλαμβάνονται η επίσημη δομή της επιχείρησης, συστήματα σχεδιασμού, ελέγχου και συνεργασιών, καθώς και οι επίσημες σχέσεις τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων εντός της επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Παρόμοια, αλλά με περισσότερες διακρίσεις μεταξύ των πόρων, αποτελεί η κατηγοριοποίηση που παρουσίασαν οι Hofer και Schendel, οι οποίοι διακρίνουν τις εξής κατηγορίες:

- Οικονομικοί πόροι
- Φυσικοί πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι
- Ανθρώπινοι πόροι
- Οργανωσιακοί πόροι

Γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει και αναπτύσσεται μία πληθώρα πόρων μέσα στις επιχειρήσεις. Οι κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται και μελετώνται, εξαρτώνται κάθε φορά από τον μελετητή και το είδος της έρευνας που εκπονείται. Σύμφωνα όμως με τα παραπάνω, υπάρχει ένα βασικό πλαίσιο με βάση το οποίο μπορούν να διακριθούν μεταξύ τους οι πόροι και τι ακριβώς αντιπροσωπεύει η κάθε κατηγορία.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης διαμορφώνεται από τους πόρους που η κάθε μία διαθέτει και χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτεύξει τους στόχους της. Οι πόροι κάθε επιχείρησης στην ουσία με βάση τους παραπάνω ορισμούς χωρίζονται στους εξής:

- ✓ Ανθρώπινοι πόροι,
- ✓ Υλικοί πόροι,
- ✓ Άυλοι πόροι,
- ✓ Οικονομικοί πόροι,
- ✓ Τεχνολογικοί πόροι.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

Κάθε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο εργάζεται σε μια επιχείρηση αποτελεί τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης αυτής. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τους πιο σημαντικούς πόρους μιας επιχείρησης, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο της. Στους ανθρώπινους πόρους ανήκουν όλες οι κατηγορίες εργαζομένων, στελεχών, ιδιοκτητών κ.λπ. της κάθε επιχείρησης. Αποτελούν στοιχεία του οργανισμού που είναι διαθέσιμα προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων του. Όπως είχε αναφέρει και ο Andrew Carnegie, «Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια.»

Όπως έχει αναφέρει και η κα Πετρίδου(2011), οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τη λειτουργία τους λόγω της εργασίας που προσφέρουν, της συμπεριφοράς που εκδηλώνουν και των προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που χαρακτηρίζει τον καθένα ξεχωριστά. Γύρω από τη μελέτη των ανθρωπίνων πόρων έχει αναπτυχθεί μια ολόκληρη επιστήμη που ονομάζεται Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων(ΔΑΠ), η οποία μελετά και οργανώνει όσο το δυνατόν καλύτερα μπορεί τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει τα απαιτούμενα αποτελέσματα στην καλύτερη δυνατή απόδοση για την επιχείρηση.

Στη νέα εποχή των επιχειρήσεων το ανθρώπινο δυναμικό έχει ιδιαίτερη σημασία, ενώ όσο πιο αποτελεσματική είναι η διοίκησή του τόσο προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα της αξιοπρεπούς μεταχείρισής του μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους μέσα από την αποτελεσματική διοίκηση και του αμοιβαίου σεβασμού. Με τον τρόπο αυτό πραγματοποιείται πιο εύκολα ο στόχος της επιχείρησης σύμφωνα με τον οποίο είναι η συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας.

Στους ανθρώπινους πόρους περιλαμβάνεται η προσφορά και η συμβολή των managers, της ηγεσίας και των χαμηλότερων στρωμάτων του οργανογράμματος που είναι τα μη διοικητικά στελέχη όπως είναι για παράδειγμα το προσωπικό που ασχολείται με διάφορες εργασίες(όπως διάφορες χειρωνακτικές εργασίες ή εργασίες χειρισμών στους αντίστοιχους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης).

Το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση αποτελείται από:

- Τα διοικητικά στελέχη της ή τους manager, οι οποίοι με το έργο τους πραγματοποιούν διοικητικό και σε ορισμένες περιπτώσεις εκτελεστικό χαρακτήρα.

- Τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν καμία διοικητική αρμοδιότητα και το έργο τους είναι κατά κύριο λόγο δημιουργικό.
- Τα επιτελικά στελέχη, τα οποία βάση των ειδικευμένων γνώσεων που διαθέτουν βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Έχουν επιτελικό έργο στην επιχείρηση στην οποία ανήκουν με μερικές φορές να είναι και διοικητικό. Τέλος θα μπορούσαμε να πούμε πως συχνά δεν ανήκουν στην επιχείρηση, αλλά συνεργάζονται με αυτή.

Η σωστή λειτουργία της επιχείρησης προϋποθέτει την ορθή επιλογή και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό προϋποθέτει από την επιχείρηση να δώσει τη σημασία που πρέπει στα παρακάτω καθήκοντά της:

- Η απόκτηση εργαζομένων χρήσιμων για την επιχείρηση
- Η τοποθέτησή τους σε θέσεις κατάλληλες για τους ίδιους
- Η συνεχής εκπαίδευσή τους, ώστε να ενημερώνονται σωστά
- Η παρακολούθηση σεμιναρίων για απόκτηση επαγγελματικής κατάρτισης
- Η παροχή κινήτρων για αποτελεσματική απόδοση(αύξηση παραγωγής)
- Υπολογισμός της απόδοσης των εργαζομένων

Το πώς δηλαδή οι άνθρωποι πόροι συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης πολλών ερευνητών. Κοινό σημείο στις απόψεις τους είναι πως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτικών που έχουν σαν αποτέλεσμα να ενδυναμώνουν και να ενισχύουν το ανθρώπινο κεφάλαιο στο χώρο των επιχειρήσεων, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της αποδοτικότητάς της. Ο Vlachos (2009) πραγματοποίησε μια πιο εξειδικευμένη έρευνα. Στην έρευνα εξέτασε συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης και το τρόπο με τον οποίο σχετίζονται με τη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων, οι οποίες ήταν η ανασφάλεια της εργασίας, η πολιτική αμοιβών, η εκπαίδευση των εργαζομένων, ο τρόπος στελέχωσης της επιχείρησης(η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού) και ο τρόπος με τον οποίο ενημερώνονταν, εκπαιδεύονταν και συνεργάζονταν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα υπήρχε συσχέτιση για όλες τις πολιτικές με την απόδοση, αλλά εκείνες που επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους θετικά με αποτέλεσμα να καθορίζουν και τη συνολική απόδοση της επιχείρησης είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και οι αμοιβές προς τους υπαλλήλους. Το κυριότερο όμως είναι η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, το οποίο αποτελεί και ζήτημα στρατηγικής σημασίας των επιχειρήσεων μιας και μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι τεχνολογικοί πόροι σχετίζονται με το επίπεδο της τεχνολογίας που εφαρμόζεται μέσα στην επιχείρηση και αφορά το εσωτερικό της περιβάλλον. Αναφέρονται στην τεχνολογία, το βαθμό κατά τον οποίο είναι εκσυγχρονισμένες οι εταιρίες και γενικότερα σε ότι μπορεί να βοηθήσει σε ταχύτερες διαδικασίες στο εσωτερικό της κάθε επιχείρησης. Η τεχνολογία που εφαρμόζεται σε κάθε επιχείρηση και το επίπεδο ανάπτυξης της στην κάθε μία εξαρτάται από:

- Τους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση
- Το επίπεδο ικανότητας των ανθρωπίνων πόρων(ζήτημα εκπαίδευσης)

Στον τομέα των τεχνολογικών πόρων σημαντικός είναι ο ρόλος των managers και των επιτελικών στελεχών μιας και είναι αυτοί που, με βάση τους στόχους που θέτει η επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό και τις ικανότητές του θα πρέπει να εκτιμήσει και να επιλέξει την κατάλληλη τεχνολογία που θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Θα πρέπει δηλαδή να είναι σε θέση να εκπαιδεύουν το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης πάνω στο χειρισμό των νέων τεχνολογικών μεθόδων ή ακόμα και να έχουν την κατάλληλη κρίση για να προσλάβουν νέους ειδικευμένους εργαζομένους όποτε αυτό καταστεί αναγκαίο.

Τέλος, θα πρέπει να εξετάζεται και η ύπαρξη των απαραίτητων οικονομικών πόρων προκειμένου να αγοραστεί η νέα τεχνολογία. Πλέον, με την πάροδο του χρόνου έχουμε την εξέλιξη της τεχνολογίας, κάτι που καθιστά απαραίτητο κάθε επιχείρηση να την ενσωματώνει και να τη χρησιμοποιεί για την καλύτερη δυνατή λειτουργία της. Η σύγχρονη τάση και πρακτική της διαχείρισης της γνώσης μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, όσον αφορά στη δημιουργία, την επεξεργασία και τη διάχυση της γνώσης και της τεχνογνωσίας, βασίζεται κατά κύριο λόγο στην πληροφορική και την τεχνολογία - η οποία αναπτύσσεται και βελτιώνεται με ραγδαίους ρυθμούς - ως προς την αποτελεσματική υποστήριξή της.

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία είναι φανερό πως γίνεται εκτενή αναφορά για τη συνεισφορά των τεχνολογικών πόρων και ικανοτήτων προς την απόδοση των επιχειρήσεων. Οι Coombs και Bierly (2006) μελέτησαν τη σχέση μεταξύ τεχνολογικών πόρων-ικανοτήτων ως προς την απόδοση της επιχείρησης. Για τη μελέτη τους χρησιμοποίησαν πολλά μέτρα τόσο για τους πόρους όσο και για τις ικανότητες μιας και πίστευαν πως αυτή η σχέση είναι πολύ περίπλοκη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματά τους η σχέση αυτή εξαρτάται από το ποια μέτρα χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές.

Οι Hsieh και Tsai (2007) μελέτησαν και αυτοί με τη σειρά τους τη συνεισφορά και το ρόλο που έχουν οι τεχνολογικές ικανότητες στην ανάπτυξη στρατηγικών προκειμένου να δημιουργήσουν καινοτόμα προϊόντα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνεται πως οι επιχειρήσεις που είχαν στην κατοχή τους ανεπτυγμένες τεχνολογικές ικανότητες ήταν και αυτές που μπορούσαν να αναπτύξουν καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες, κάτι ιδιαίτερα απαραίτητο στη σύγχρονη αγορά.

Συνέχεια της προηγούμενης έρευνας, θεωρούνται και τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποίησαν οι Kyrgidou και Spyrgorouliou (2013) όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα στην έρευνα αυτή έδειξαν ότι οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες σχετίζονται θετικά σε σχέση με το επίπεδο καινοτομίας των επιχειρήσεων, καθώς επίσης τα υψηλά επίπεδα καινοτομίας επηρεάζουν με τικά τρόπο την απόδοση της επιχείρησης.

Βάση των ερευνών αυτών βλέπουμε πως η σωστή αξιοποίηση των τεχνολογικών πόρων και ικανοτήτων είναι πολύ σημαντική για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΦΥΣΙΚΟΙ(ΥΛΙΚΟΙ) ΠΟΡΟΙ

Οι φυσικοί(υλικοί) πόροι είναι το σύνολο από τις πρώτες ύλες τις οποίες η επιχείρηση μετατρέπει σε αγαθά ανώτερης αξίας(outputs), τον εξοπλισμό των μηχανημάτων που διαθέτει για τη δημιουργία της παραγωγής, τα ακίνητα που η επιχείρηση έχει στην κατοχή της καθώς επίσης και τα συστήματα διανομής. Τα αποθέματα πρώτων υλών διακρίνονται σε

αποθέματα πρώτων υλών και βοηθητικών υλών, ημικατεργασμένων προϊόντων και τελικών προϊόντων.

Σημαντικό ρόλο κατέχει και η ποσότητα των αποθεμάτων που μια επιχείρηση πρέπει να επιλέξει να διατηρήσει. Είναι μια κρίσιμη απόφαση, καθώς σε περίπτωση που η επιχείρηση διατηρεί μικρότερο αριθμό αποθεμάτων σε μια αύξηση της ζήτησης των προϊόντων της δε θα μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά, χάνοντας μεγάλο μέρος από το τζίρο που θα μπορούσε να αποκομίσει. Σε αντίθετη περίπτωση οι δαπάνες της επιχείρησης θα είναι μεγάλες. Επίσης η αξία και η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών που έχουν στην κατοχή τους επηρεάζουν σημαντικά τις αποφάσεις της επιχείρησης για την επιλογή των κατάλληλων εργοστασιακών εγκαταστάσεων.

ΑΪΛΟΙ ΠΟΡΟΙ

Αρχικά με τον όρο «αύλοι πόροι» αναφερόμαστε στη φήμη της εταιρίας και στην καλή διάθεση και θέληση των ανθρώπων της. Οι παράγοντες αυτοί ανέκαθεν είχαν μεγάλη αξία για τις επιχειρήσεις, γι αυτό το λόγο θα πρέπει να γίνεται σωστή αξιολόγησή τους για τη διατήρηση και τη βελτίωσή τους μέσα στο χώρο τη επιχείρησης. Οι αύλοι πόροι είναι ένα σύνολο από στοιχεία όπως η τεχνογνωσία όλων των μελών μιας επιχείρησης(από τα διοικητικά στελέχη μέχρι τους εργαζομένους της), οι ιδέες που κατά καιρούς μπορεί να εμφανίζουν σε συνδυασμό με τις γνώσεις τους, η ικανότητα για καινοτομία η οποία στηρίζεται κατά κύριο λόγο στην επαγγελματική εμπειρία(όπως διάφορες πατέντες και ευρεσιτεχνίες) και η επιστημονική ικανότητα. Σημαντικός είναι και ο ρόλος της φήμης που έχει η επιχείρηση απέναντι σε προμηθευτές, πελάτες και συνεργάτες(goodwill).

Επίσης, εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος της εμπιστοσύνης και της υπόληψης προς την επιχείρηση. Ο ρόλος των άυλων πόρων γίνεται ακόμα πιο σημαντικός από το γεγονός των πολλαπλών επιπτώσεων, δεδομένου πως εκτός από το γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιούνται ταυτόχρονα σε διαφορετικά μέρη, συμβάλλουν ταυτόχρονα και σε πολλαπλές χρήσεις τους στην αύξηση της αξίας.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ

Οι οικονομικοί πόροι της επιχείρησης περιλαμβάνουν τους τρόπους χρηματοδότησής της. Ένας τρόπος χρηματοδότησής της είναι είτε το αποθεματικό, τα κεφάλαια δηλαδή που δημιουργούνται από τα κέρδη της επιχείρησης και τα οποία δεν δίνονται στους μετόχους αλλά τα χρησιμοποιεί η ίδια η επιχείρηση για την αγορά παγίων αγαθών(π.χ. οικόπεδα, σπίτια, κτιριακές εγκαταστάσεις και μηχανολογικός εξοπλισμός), είτε από εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης όπως είναι το μετοχικό και το δανειακό κεφάλαιο.

Το κεφάλαιο κίνησης αποτελεί πολύ σημαντικό πόρο προκειμένου μια επιχείρηση να έχει την ικανότητα να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι πρώτες ύλες, τα έξοδα για την απόκτηση και τη συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, οι μισθοί των εργαζομένων και τα έξοδα της εταιρίας από τυχόν ενοίκια.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση επομένως μιας εταιρίας αποτελεί την κινητήρια πηγή των λειτουργιών της και για το λόγο αυτό, η χρήση του χρήματος θα πρέπει να γίνεται με ορθό τρόπο.

1.4.2 Ικανότητες

Από την άλλη, οι ικανότητες αντιπροσωπεύουν εκείνες τις δυνατότητες και δεξιότητες που διαθέτει μία επιχείρηση, οι οποίες της επιτρέπουν να οργανώσει και να αξιοποιήσει καλύτερα και αποτελεσματικότερα τους πόρους προκειμένου να δημιουργήσει πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της. Για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη σημασία του και το πώς συμβάλουν οι πόροι και ικανότητες σε αυτό για μια επιχείρηση, γίνεται αναφορά σε επόμενη ενότητα. Βασικές κατηγορίες ικανοτήτων που έχουν αναφερθεί και μελετηθεί εκτενώς στη βιβλιογραφία αποτελούν οι παρακάτω:

- Τεχνικές ικανότητες
- Επιχειρηματικές ικανότητες
- Ικανότητες Management – Διοίκησης
- Ικανότητες marketing

Οι παραπάνω ικανότητες αποτέλεσαν πεδίο έρευνας και για την παρούσα μελέτη. Εκτενής αναφορά σε αυτές δίδονται σε επόμενη ενότητα.

ΟΤΑΝ ΟΙ ΠΟΡΟΙ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Οι πόροι σε μια επιχείρηση δεν είναι αυτοί που θα της προσφέρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την επιτυχία που αναζητά. Δεν αρκεί δηλαδή μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους, πρέπει να είναι σε θέση να τους συνδυάσει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δημιουργεί ικανότητες διαχείρισης. Με τον τρόπο αυτό οι ικανότητες σε μια επιχείρηση προκύπτουν από το συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων.

Οι ικανότητες μπορούν να διαχωρισθούν σε δύο κατηγορίες, τις *θεμελιώδεις ικανότητες* (core competencies – capabilities), και τις *οριακές ικανότητες* (threshold competencies – capabilities). Οι οριακές ικανότητες είναι αυτές που οι ανταγωνιστές είτε διαθέτουν είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντίθετα οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι αυτές που οι ανταγωνιστές ούτε διαθέτουν ούτε μπορούν εύκολα να μιμηθούν. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων αυτών είναι ικανή να εξασφαλίσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να την οδηγήσει σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα όπως φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα:

Πόροι → Ικανότητες → Θεμελιώδεις Ικανότητες → Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα → Στρατηγική ανταγωνιστικότητα

Η θεμελιώδης ικανότητα μιας επιχείρησης δεν αποτελεί στοιχείο του ενεργητικού, όπως ο εξοπλισμός ή το εργοστάσιο, αλλά μπορεί να είναι θεμελιώδης ικανότητα ή ικανότητα διαχείρισης ενός εργοστασίου. Σύμφωνα με τον Barney(1991) μια επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει και να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει οι πόροι που έχει στην κατοχή της να πληρούν τα εξής τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά:

1. Υψηλή αξία(Valuable): Οι πόροι σε μια επιχείρηση έχουν αξία μόνο όταν τη βοηθούν στο να εφαρμόσει στρατηγικές οι οποίες θα βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.
2. Σπάνιοι(Rare): Οι πόροι θα πρέπει να είναι σπάνιοι έτσι ώστε να μην διαθέτει μια επιχείρηση ίδιους πόρους με μια άλλη. Όταν πολλές επιχειρήσεις διαθέτουν ταυτόχρονα πόρους υψηλής αξίας, δε βοηθάει καμία ώστε να ξεχωρίσει έναντι της άλλης για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως οι πόροι κάθε επιχείρησης πρέπει να είναι σπάνιοι
3. Μη αντιγράψιμοι(Imperfectly imitable): Κάθε πόρος μιας επιχείρησης που έχει υψηλή αξία και είναι σπάνιος δεν βοηθάει στο κυνήγι της κατάκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.
4. Αναντικατάστατοι(Non substitutable): Οι πόροι για να προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να μη μπορούν να υποκατασταθούν από άλλους παρόμοιους πόρους. Δε θα πρέπει δηλαδή να υπάρχουν και άλλοι πόροι που να προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες.



Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία. (7η Έκδοση).

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των θεμελιωδών ικανοτήτων είναι η υπερβατικότητα, σύμφωνα με την οποία μια ικανότητα δεν έχει να κάνει με ένα συγκεκριμένο προϊόν, αντίθετα συμβάλλει στη δημιουργία νέων και στην εξέλιξη μιας σειράς προϊόντων. Τέλος, ακόμα ένα χαρακτηριστικό είναι η μακροβιότητά τους, η διάρκειά τους δηλαδή κρατάει περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες.

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ξεκινώντας μια επιχείρηση να δραστηριοποιείται σε έναν κλάδο θα πρέπει να εντοπίσει τις ικανότητες εκείνες που μπορούν να αποτελέσουν το υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηρίξει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δηλαδή με άλλα λόγια θα πρέπει να εντοπίσει τις θεμελιώδεις ικανότητές της οι οποίες τη διαφοροποιούν στρατηγικά σε σχέση με τις ανταγωνίστριες εταιρίες.

Η δομή της θεμελιώδους ικανότητας είναι αρκετά πολύπλοκη. Η πολυπλοκότητά της άλλωστε είναι αυτή που της εξασφαλίζει το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της που είναι η δυσκολία της αποκωδικοποίησης από τους ανταγωνιστές της. Οι θεμελιώδεις ικανότητες ορίζονται ως σύνολα γνώσης τα οποία προσφέρουν την βάση για την δημιουργία και την καθιέρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δομή κάθε θεμελιώδους ικανότητας διακρίνεται από τέσσερις διαστάσεις(σχήμα):

1. Γνώσεις και ικανότητες εργαζομένων
2. Τεχνικά συστήματα
3. Διοικητικά συστήματα
4. Αξίες και κανόνες

ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΜΙΑΣ ΘΕΜΕΛΙΩΔΟΥΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ



Πηγή: Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: a paradox in managing new product development", Strategic Management Journal, (1992), Vol.13, 111-125

Οι θεμελιώδεις ικανότητες, βάση των οποίων κάθε επιχείρηση διαμορφώνει το χαρακτήρα και την ταυτότητά της, βασίζονται στη γνώση η οποία συσσωρεύεται και αποκτιέται με την πάροδο του χρόνου μέσα από τη μάθηση. Προκειμένου να τις διατηρήσουν και να τις αναβαθμίσουν θα πρέπει να στηριχτούν στη γνώση και στη συστηματική επένδυση από την επιχείρηση στις θεμελιώδεις ικανότητες. Πρόκειται δηλαδή για μια συνεχή διαδικασία μάθησης, κατά την οποία όλα τα μέλη σε μια επιχείρηση μέσα από συνεχής ενημερώσεις και ατομική επαγγελματική εξέλιξη οδηγούνται σε υψηλότερου επιπέδου επαγγελματική κατάρτιση.

Αυτό που θα πρέπει να προσέξει κάθε επιχείρηση κατά τη διάρκεια εντοπισμού των ικανοτήτων της είναι η διατήρηση της αντικειμενικότητάς της. Πάντα υπάρχει ο κίνδυνος μια επιχείρηση να μην κρίνει σωστά τις ικανότητές της λόγω επιτυχιών του παρελθόντος, ελπίδων για το μέλλον ή της γενικότερης υπεραισιοδοξίας. Για το λόγο αυτό τα στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να δείξουν μεγάλη προσοχή και να εξετάσουν αντικειμενικά την επιχείρηση για τον εντοπισμό των ικανοτήτων της, χωρίς να επηρεαστούν σχετικά με την

ορθότητα των παρατηρήσεων που θα προκύψουν από πιθανούς συναισθηματικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Η συνολική προσπάθεια εντοπισμού των ικανοτήτων της επιχείρησης γίνεται προκειμένου να διαπιστώσουν τι μπορεί να κάνει καλύτερα από τους ανταγωνιστές, καθώς επίσης ποιες θα είναι οι βάσεις πάνω στις οποίες θα πρέπει να στηριχτεί η επιχείρηση για να δημιουργήσει και να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.



Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία. (7η Έκδοση).

1.5 Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης στρατηγικής

Σύμφωνα με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει κάθε επιχείρηση προσδιορίζει και τη βασική στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει και αποτελούν τις βασικές πηγές κερδοφορίας(σχήμα):

Διαμόρφωση Στρατηγικής με Βάση τους Πόρους και τις Ικανότητες



Source: Grant R.M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring 1991, pp. 115

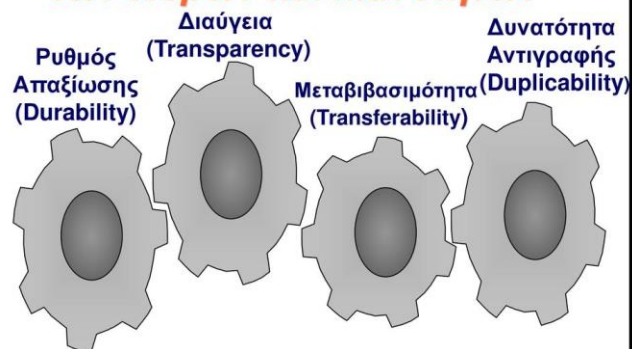
Αποτίμηση της Δυνητικής Απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων

Συνυπολογίζονται σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων καθώς και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυνητικής απόδοσης των πόρων και

ικανοτήτων είναι κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυναμική αυτή απόδοση εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά των πόρων και ικανοτήτων:

- i. Διάρκεια-Σταθερότητα (Durability): Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και ικανότητες απαξιώνονται.
- ii. Διαύγεια (Transparency): Είναι η ταχύτητα με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να αναλύσουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, δηλαδή να προσδιορίσουν τους πόρους και τις ικανότητες που παρέχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα.
- iii. Μεταβασιμότητα (Transferability): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν την στρατηγική μιας επιχείρησης.
- iv. Δυνατότητα αντιγραφής (Duplicability): Είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και τις ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Αποτίμηση της Δυναμικής Απόδοσης των Πόρων και Ικανοτήτων



Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α΄: Θεωρία. (7η Έκδοση).

Στις προηγούμενες ενότητες έγινε αναφορά στα κυριότερα σημεία με βάση τα οποία μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει και να τα συνδέσει για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου. Έτσι, το παραπάνω θεωρητικό πλάνο έχει αποτελέσει τη βάση για τον τρόπο, το θέμα και το είδος που πραγματεύεται η παρούσα μελέτη.

Με την παρούσα μελέτη γίνεται η προσπάθεια να αναδειχθούν οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που πρέπει να ακολουθηθούν, καθώς επίσης και να τονιστεί η αναγκαιότητα της χρήσης των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων. Θεωρώντας πως οι στρατηγικές που βασίζονται πάνω στους επιχειρησιακούς πόρους και στις ικανότητες των επιχειρήσεων στηρίζουν και ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις προκειμένου να αυξήσουν τη δυναμικότητά τους στην αγορά και να πετύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποδοτικότητα θα πρέπει να αξιοποιούν κάθε τους ικανότητα. Σημαντικός είναι και ο ρόλος των επιχειρησιακών πόρων, καθώς μέσα από τη συνετή και ορθή χρήση τους θα καταφέρουν

να αξιοποιήσουν σωστά και να φτάσουν στις ικανότητες με βάση τις οποίες η επιχείρηση θα λειτουργεί απόλυτα σωστά και θα αυξάνει την απόδοσή της.

2 ΠΟΡΟΙ, ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ήδη μέχρι στιγμής έχει γίνει μια εκτενής αναφορά στα βασικά θεωρητικά στοιχεία στα οποία βασίστηκε η παρούσα μελέτη, όπως είναι η έννοια των πόρων και ικανοτήτων, η Θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων και η ανάλυση των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με τα όσα έχει διδάξει μέχρι σήμερα η διεθνής βιβλιογραφία. Λόγω όμως της πληθώρας και πολυπλοκότητας των πόρων και ικανοτήτων που εμφανίζονται στις επιχειρήσεις, κρίθηκε σκόπιμο η έρευνα όπως ανέφερα και παραπάνω να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες κατηγορίες και να μελετήσει αυτές ως προς τη σχέση και το ρόλο τους στην απόδοση της επιχείρησης και αν αυτές μπορούν να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, οι κατηγορίες που μελετήθηκαν αφορούν τους ανθρώπινους πόρους και ικανότητες, τους τεχνολογικούς πόρους και ικανότητες, τους πόρους και τις ικανότητες Marketing, τις ικανότητες της Διοίκησης και του Management των επιχειρήσεων, καθώς και τις επιχειρηματικές ικανότητες.

Οι παραπάνω κατηγορίες πόρων και ικανοτήτων αποτέλεσαν πεδίο έρευνας για πολλούς μελετητές. Ο καθένας από τη δική του σκοπιά θέλησε να ερευνήσει τις κατηγορίες αυτές και να εξηγήσει το αν και πόσο συμβάλουν αυτές στην απόδοση των επιχειρήσεων και στη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως κρίνεται απαραίτητο να γίνει μία αναφορά, για κάθε κατηγορία, σε βασικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα προηγούμενα χρόνια και παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία, πάνω στις οποίες βασίστηκε η παρούσα μελέτη προκειμένου να πραγματοποιήσει τη δική της έρευνα για την AEGEAN AIRLINES.

2.1 Ανθρώπινοι πόροι και ικανότητες (human resources and capabilities)

Είναι ευρέως γνωστό ότι ο σημαντικότερος παράγοντας αποτελεσματικής λειτουργίας όλων των επιχειρήσεων είναι οι ανθρώπινοι πόροι που διαθέτουν. Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι κάθε κατηγορίας εργαζόμενοι, τα στελέχη, οι ιδιοκτήτες κ.λπ. των επιχειρήσεων. Οι άνθρωποι που εργάζονται στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τη λειτουργία τους εξαιτίας της εργασίας που προσφέρουν, της συμπεριφοράς που εκδηλώνουν και των προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων που τους χαρακτηρίζουν (Πετρίδου, 2011). Γύρω από τους ανθρώπινους πόρους έχει αναπτυχθεί μία ολόκληρη επιστήμη που ονομάζεται Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), η οποία στην ουσία μελετάει και επιχειρεί να οργανώσει με τέτοιο τρόπο τους ανθρώπινους πόρους ώστε να προσφέρουν τα απαιτούμενα αποτελέσματα στην απόδοση των επιχειρήσεων.

Το πώς και αν οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν στην αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο έρευνας πολλών ερευνητών, μεταξύ των οποίων υπάρχει η σύμφωνη γνώμη ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή πολιτικών που ενδυναμώνουν και ενισχύουν το ανθρώπινο κεφάλαιο μέσα στις επιχειρήσεις, συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση στη βελτίωση της αποδοτικότητάς της

(Huselid, Jackson και Schuler, 1997). Θεμελιώδης παράγοντας για τη ΔΑΠ αποτελεί η υπόθεση ότι η απόδοση μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τις πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται στο εσωτερικό της, κάτι που το μαρτυρούν προηγούμενες έρευνες που μελέτησαν το συγκεκριμένο θέμα (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Huselid και Becker 1996).

Οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, εφόσον αυτή διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοί της προσθέτουν αξία, είναι μοναδικοί και δύσκολο να τους μιμηθούν οι ανταγωνιστές, σύμφωνα με τη θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων (Huselid, Jackson και Schuler, 1997). Οι Huselid, Jackson και Schuler (1997) επιχείρησαν να εξετάσουν την επίδραση της διαχείρισης και αντιμετώπισης των ανθρωπίνων πόρων με τις κατάλληλες πρακτικές και τεχνικές, στη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων, προσπαθώντας να συμβάλλουν με περισσότερα αποτελέσματα και εμπειρικά συμπεράσματα στην προϋπάρχουσα βιβλιογραφία. Αυτό που προέκυψε ήταν ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ ανθρωπίνων πόρων – απόδοσης και ότι η αποτελεσματικότητα των κατάλληλων πρακτικών στη διαχείρισή τους, οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Υπάρχουν πολλές τεχνικές και πρακτικές που εφαρμόζονται για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ο Vlachos (2009) εκπόνησε μια πιο εξειδικευμένη έρευνα εξετάζοντας συγκεκριμένες πολιτικές διαχείρισης και πώς σχετίζονται με τη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων, οι οποίες ήταν η ασφάλεια της εργασίας, ο τρόπος στελέχωσης (επιλογή ανθρώπινου δυναμικού), η πολιτική αμοιβών, η εκπαίδευση και τα συστήματα διαχείρισης εσωτερικών πληροφοριών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχε συσχέτιση για όλες τις πολιτικές με την απόδοση, αλλά την υψηλότερη συσχέτιση και τελικά εκείνες οι πολιτικές που επηρεάζουν τους ανθρώπινους πόρους θετικά και κατ' επέκταση τη συνολική απόδοση της επιχείρησης είναι η στελέχωση, η εκπαίδευση και οι ανταμοιβές στους υπαλλήλους. Το πιο σημαντικό όμως από όλα είναι ότι η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ζήτημα στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις, το οποίο καθορίζει τη θέση τους στην αγορά (Vlachos, 2009) και μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Εκτός όμως από τις πολιτικές και πρακτικές διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, σημαντική συνεισφορά στην απόδοση των επιχειρήσεων διαμορφώνουν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και οι ικανότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου. Για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διατήρησή του, κρίσιμο παράγοντα αποτελούν οι ικανότητες που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, επομένως και οι ικανότητες των εργαζομένων τους (Aaker, 1989). Οι Ferguson και Reio Jr. (2009) ερεύνησαν, εκτός από τις πολιτικές της ΔΑΠ, τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα κίνητρα που έχουν (μέσω αμοιβών, οικονομικών bonus κ.λπ.) και το αν συνεισφέρουν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Εξετάζοντας λοιπόν τους ανθρώπινους πόρους ως ένα συνολικό σύστημα (πολιτικές και χαρακτηριστικά), κατέληξαν ότι υπάρχει πολύ σημαντική συνεισφορά του συστήματος αυτού στην απόδοση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τόσο ως σύνολο όσο και ξεχωριστά οι δύο «μεταβλητές».

Με βάση τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτός ο ρόλος και η συνεισφορά που έχουν οι ανθρώπινοι πόροι στις επιχειρήσεις. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι κατάλληλες δεξιότητες – ικανότητες των εργαζομένων – στελεχών που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και οι σωστές πολιτικές διαχείρισης αυτών, σαφέστατα επηρεάζουν την απόδοση

των επιχειρήσεων και μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτές.

2.2 Τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες (technical resources and capabilities)

Οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες αναφέρονται στη τεχνολογία, το βαθμό εκσυγχρονισμού των επιχειρήσεων σε νέες τεχνολογίες και ευφυή συστήματα και γενικότερα σε ότι μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερες διαδικασίες στο εσωτερικό των επιχειρήσεων. Οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες βρίσκονται στην καρδιά της δημιουργίας ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από τη στιγμή που περιλαμβάνουν στοιχεία όπως πατέντες που προστατεύονται από τη νομοθεσία, ιδιαίτερη γνώση της τεχνολογίας και ειδικές δεξιότητες που βοηθούν την παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών, τα οποία προσφέρουν προστιθέμενη αξία στις επιχειρήσεις, είναι σπάνια και δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Lee C., Lee K. και Pennings, 2001). Τέτοιοι πόροι και ικανότητες απαντώνται κυρίως σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας καθώς και ειδικότερα σε start-up επιχειρήσεις (Chandler και Hanks 1993). Επιπλέον δείκτες κατοχής ισχυρών τεχνολογικών πόρων και ικανοτήτων από πλευράς επιχειρήσεων, αποτελούν η γνώση και η εξειδίκευση σε ειδικά τεχνολογικά πεδία, η ανάπτυξη τεχνολογικά ανώτερων προϊόντων και υπηρεσιών και οι επενδύσεις στο τομέα της Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) (Kyrgidou και Spyropoulou, 2013).

Οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες βοηθούν τις επιχειρήσεις και συνεισφέρουν σημαντικά στο να προσαρμόζονται αυτές στις απαιτήσεις της αγοράς και να μπορούν να αναγνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες (Walsh και Linton, 2002). Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται η συμβολή τους στην ανάπτυξη καινοτομίας και καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών (Hsieh και Tsai, 2007; Kyrgidou και Spyropoulou, 2013), κάτι που αποτελεί στις μέρες μας ικανή και αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία γίνεται εκτενής αναφορά για τη συνεισφορά των τεχνολογικών πόρων και ικανοτήτων στην απόδοση των επιχειρήσεων. Οι Lee, Lee και Pennings (2001) μελέτησαν μεταξύ άλλων τη συμβολή των τεχνολογικών ικανοτήτων (technological capabilities) στην απόδοση των start-up επιχειρήσεων. Τα ευρήματά τους έδειξαν ότι οι τεχνολογικές ικανότητες στις οποίες επενδύουν οι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής τους, έχουν θετική συσχέτιση με την απόδοσή τους και αποτελούν έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες πρόβλεψης της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Οι Coombs και Bierly (2006) προσπάθησαν να μελετήσουν και αυτοί με τη σειρά τους τη σχέση μεταξύ τεχνολογικών πόρων/ικανοτήτων και της απόδοσης της επιχείρησης. Ισχυρίστηκαν ότι η σχέση αυτή είναι πολύ πιο περίπλοκη από ότι μέχρι τότε θεωρούνταν. Για το λόγο αυτό, στην ανάλυσή τους χρησιμοποίησαν πολλά διαφορετικά μέτρα (measures) τόσο για τους πόρους όσο και για την απόδοση, με αποτέλεσμα να έχουν δραματικά διαφορετικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά εξαρτώνται από το ποια μέτρα χρησιμοποιήθηκαν ως ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές στη σχέση ικανοτήτων – απόδοσης. Η συνεισφορά τους στη βιβλιογραφία ήταν πρώτον ότι μέχρι τότε πολύ λίγες έρευνες είχαν πραγματοποιηθεί σε τέτοιο βάθος ανάλυσης για το συγκεκριμένο θέμα. Και δεύτερον, επειδή τα αποτελέσματά τους παρουσίαζαν πολύ σημαντικές διαφορές ανάλογα με τα μέτρα που χρησιμοποίησαν για να εξηγήσουν τη σχέση τεχνολογικών ικανοτήτων – απόδοσης, καθοδήγησαν τους επόμενους ερευνητές στο να είναι πολύ προσεκτικοί στο τι

μεταβλητές θα χρησιμοποιούν προκειμένου να μελετήσουν το συγκεκριμένο θεματικό πεδίο έρευνας.

Οι Hsieh και Tsai (2007) μελέτησαν, μεταξύ άλλων, τη συνεισφορά που μπορεί να έχουν οι τεχνολογικές ικανότητες στην ανάπτυξη στρατηγικών των επιχειρήσεων για τη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Τα ευρήματά τους επιβεβαίωσαν αυτό που αναφέρθηκε και παραπάνω, ότι οι επιχειρήσεις με υψηλό δείκτη κατοχής και ανάπτυξης τεχνολογικών ικανοτήτων, μπορούν και αναπτύσσουν καινοτομίες και καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες, κάτι που απαιτείται από την αγορά στη σύγχρονη εποχή.

Ως επακόλουθο της προηγούμενης έρευνας, μπορούν να θεωρηθούν τα ευρήματα της έρευνας που έκαναν οι Kyrgidou και Spyrgoroulou (2013) για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όχι μόνο οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες σχετίζονται θετικά με το επίπεδο καινοτομίας που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις, αλλά και ότι με τη σειρά τους τα υψηλά επίπεδα καινοτομίας επηρεάζουν θετικά την απόδοση της επιχείρησης.

Με βάση τις έρευνες που αναφέρθηκαν παραπάνω, η βιβλιογραφία έδειξε ότι οι τεχνολογικοί πόροι και ικανότητες αποτελούν πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά για τις επιχειρήσεις. Η κατοχή τους επηρεάζει ριζικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων και όπως προκύπτει από τα παραπάνω, επηρεάζουν θετικά και συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσής τους και μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.3 Πόροι και ικανότητες Marketing (marketing resources and capabilities)

Οι πόροι και ικανότητες που αφορούν το marketing μπορούν να οριστούν ως οποιοδήποτε χαρακτηριστικό, υλικό ή άυλο, φυσικό ή ανθρωπινό, πνευματικό ή σχεσιακό, που αναπτύσσει μια επιχείρηση ώστε να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές που απευθύνεται (Hooley, Greenly, Cadogan και Fahy, 2003). Τέτοια χαρακτηριστικά υπάρχουν πάρα πολλά που αναπτύσσονται και εξελίσσονται από τις επιχειρήσεις και τα οποία παρουσιάζονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Η ικανότητα των επιχειρήσεων να αναγνωρίζουν τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, το χτίσιμο κατάλληλων σχέσεων με τους πελάτες τους και γενικά ό,τι αφορά τη σχέση επιχείρησης – πελάτη αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα πόρων marketing (Hooley, Greenly, Cadogan και Fahy, 2003). Μάλιστα σύμφωνα με τον Day (1994), οι συγκεκριμένοι πόροι βρίσκονται ανάμεσα στους πιο σημαντικούς για μια επιχείρηση.

Οι Hooley, Greenly, Cadogan και Fahy (2003) στην έρευνά τους για τις επιδράσεις που έχουν οι πόροι marketing στην απόδοση των επιχειρήσεων, περιέλαβαν και άλλες κατηγορίες. Η φήμη και η αξιοπιστία της επιχείρησης προς τους πελάτες, προμηθευτές και διανομείς, οι καινοτόμες διαδικασίες που αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης, οι δεξιότητες των εργαζομένων και των διευθυντικών στελεχών ως υποστηρικτικά εργαλεία, συνθέτουν ένα πλήρες «πακέτο» πόρων marketing, μαζί με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω, και προσδίδουν στην επιχείρηση ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κατ' επέκταση αυτών, την απόδοση τη συσχέτισαν με την ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών προς την επιχείρηση, ως έμμεση συνεισφορά στη συνολική απόδοση. Τα ευρήματά τους από την έρευνα που διεξήγαγαν, έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ

πόρων marketing και απόδοσης και ότι η συνεισφορά αυτών των πόρων στην ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης είναι σημαντική.

Οι Vorhies και Morgan (2005) μελέτησαν τους πόρους και ικανότητες marketing χρησιμοποιώντας το εργαλείο της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) ως κύριο μηχανισμό για την αναγνώριση, δημιουργία και ενίσχυση των πόρων αυτών στη προσπάθεια επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κατηγορίες που εξέτασαν ως ικανότητες marketing ήταν η διαδικασία παραγωγής (product development), η τιμολογιακή πολιτική (price), τα κανάλια διανομής (distribution channels), η επικοινωνιακή στρατηγική με τους πελάτες (communication with customers), οι διαδικασίες πώλησης (selling), ο σχεδιασμός της στρατηγικής marketing και η εφαρμογή της στρατηγικής marketing. Μέσω της έρευνάς τους κατέληξαν ότι αυτοί οι πόροι – ικανότητες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοση της επιχείρησης (business performance) και μπορούν να θεωρηθούν κατάλληλοι για την εφαρμογή της συγκριτικής αξιολόγησης στις επιχειρήσεις, προκειμένου να αναγνωριστούν ελλείψεις ή ατέλειες σε αυτούς, να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν έτσι ώστε να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Morgan, Slotegraaf και Vorhies (2009) επιχείρησαν να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ των ικανοτήτων marketing και της απόδοσης, εκφραζόμενη ως αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Για τις ικανότητες marketing, επικεντρώθηκαν στην αίσθηση που μπορεί να έχει η επιχείρηση για την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (market sensing) (ανάγκες πελατών, υπάρχον ανταγωνισμός, κανάλια προμηθευτών και διανομής), στη διαχείριση του brand name της και στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες της (customer relationship management). Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες marketing αναπτύσσουν ισχυρή σχέση με τη κερδοφορία των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση με τη συνολική τους απόδοση. Η πιο σημαντική τους συνεισφορά όμως ήταν ότι παρατήρησαν πως μεμονωμένα η κάθε μία κατηγορία των συγκεκριμένων ικανοτήτων επηρεάζει διαφορετικά και έχει αντιφατικά αποτελέσματα στα διάφορα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης. Από την άλλη όμως οι κατηγορίες αυτές των ικανοτήτων marketing μπορούν και λειτουργούν συμπληρωματικά η μία με την άλλη, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν θετικά τη συνολική απόδοση των επιχειρήσεων.

Οι Bruni και Verona (2009) μελέτησαν την επίδραση που μπορεί να έχουν οι ικανότητες marketing σε επιχειρήσεις που βασίζονται κυρίως στη τεχνολογία και αναφέρονται σε ιδιαίτερα επιστημονικά πεδία, όπως είναι οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις και αν μπορούν οι ικανότητες αυτές να τις προσδώσουν προστιθέμενη αξία. Λόγω του ότι μέχρι τότε το Marketing δεν είχε εμποδωθεί σημαντικά σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις (Bruni και Verona, 2009), θέλησαν οι ερευνητές να εξετάσουν αν ο συνδυασμός marketing και τεχνολογίας μπορεί να αποδειχθεί καινοτόμος και να προσδώσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις. Ως ικανότητες Marketing θεώρησαν 1) αυτό που είχε αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία και ονομάζεται «γνώση της αγοράς» (Market Knowledge), η οποία αφορά τη γνώση για τους πελάτες και τους ανταγωνιστές και 2) υλικούς και άυλους πόρους όπως τα προϊόντα, το brand name, τα κανάλια διανομής κ.λπ. Σύμφωνα λοιπόν με την έρευνά τους, κατέληξαν ότι οι ικανότητες Marketing μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών και προϊόντων σε τέτοιου είδους ιδιαίτερες επιχειρήσεις. Επιπλέον μπορούν να τις βοηθήσουν στο να καταφέρουν να ξεχωρίζουν μέσα στον έντονο ανταγωνισμό στον οποίο βρίσκονται και να ενισχύουν σημαντικά τη θέση τους στην αγορά.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι πόροι και ικανότητες Marketing περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα χαρακτηριστικών και αναφέρονται σε πολλές πτυχές της αγοράς και του επιχειρήν. Η σύγχρονη εποχή απαιτεί την ανάπτυξη τέτοιων ικανοτήτων, οι οποίες όπως φάνηκε από τις έρευνες που αναφέρθηκαν, συνεισφέρουν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

2.4 Ικανότητες Management – Διοίκησης (managerial capabilities)

Η κατηγορία αυτή των ικανοτήτων έχει κινήσει τα τελευταία χρόνια το ενδιαφέρον όλο και περισσότερων ερευνητών. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις, έχει οδηγήσει τις διοικήσεις τους στο να βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση και να είναι προσεκτικοί και ενήμεροι για τις συνεχείς εξελίξεις. Αυτές οι ικανότητες αναφέρονται κυρίως στα διευθυντικά στελέχη (managers) είτε διαφόρων τμημάτων κάποιας επιχείρησης, είτε ολόκληρης επιχείρησης, αλλά και στα μέλη που απαρτίζουν τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, τέτοιες ικανότητες βοηθούν την επιχείρηση στο να αναγνωρίζονται ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, να τις εκμεταλλεύονται κατάλληλα και να τις ενσωματώνουν στη κουλτούρα των υπαλλήλων της (Ucbasaran, Westhead και Wright, 2008).

Οι ικανότητες του management των επιχειρήσεων αφορούν τις δεξιότητες και ικανότητες που πρέπει να έχουν οι managers στο να οργανώνουν τους πόρους της επιχείρησης και να συντονίζουν τα καθήκοντα μεταξύ των εργαζομένων, να μπορούν να πείσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, να έχουν ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες, να μπορούν να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις βασιζόμενοι σε στοιχεία και να μπορούν να παράγουν νέες και χρήσιμες ιδέες (Bourne και Franco-Santos, 2010). Επιπλέον, υψηλά επίπεδα τέτοιων ικανοτήτων μπορούν να εκμεταλλευτούν αυτές τις νέες ιδέες και να τις μετασχηματίσουν σε καινοτόμες πρακτικές και διαμορφώνοντας και ενισχύοντας τη συνεργασία εντός της επιχείρησης, να επιτύχουν πιο εύκολα τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα (Kyrgidou και Spygroulou, 2013). Αυτές οι ικανότητες του management – διοίκησης βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν τον έλεγχο στο εσωτερικό τους, να διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να αναπτύσσονται διαδικασίες που ενισχύουν τη στρατηγική τους, να υπάρχει αφοσίωση στους στόχους και να αναπτύσσεται μια κοινή κουλτούρα σωστής λειτουργίας και διαρκής ετοιμότητας στις απαιτήσεις της αγοράς.

Οι ικανότητες του management – διοίκησης, σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, επηρεάζουν την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και έχουν άμεση σχέση μαζί της. Σύμφωνα με τους Westhead, Ucbasaran και Wright (2005), στην έρευνα που διεξήγαγαν παρατήρησαν ότι οι πιο έμπειροι επιχειρηματίες που παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων management από τους νέους επιχειρηματίες, εμφανίζουν περισσότερες πιθανότητες να εκμεταλλεύονται τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις τους και στο τέλος να φτάσουν στην επιτυχία γρηγορότερα.

Οι Bourne και Franco-Santos (2010) πραγματοποίησαν για λογαριασμό του Πανεπιστημίου του Cranfield μία έρευνα, η οποία μεταξύ άλλων επιχείρησε να ερευνηθεί αν οι ικανότητες management έχουν επιρροή στις επιχειρήσεις και συμβάλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους. Έτσι, κατέληξαν στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες αυτές τις ικανότητες παρουσίασαν καλύτερα και υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας από αυτές που τις κατείχαν σε λιγότερο βαθμό.

Σύμφωνα με Kyrgidou και Spygoroulou (2013), οι ικανότητες management αποτελούν εκείνο το μηχανισμό βάση του οποίου οργανώνονται καλύτερα οι πόροι μέσα στην επιχείρηση, ενσωματώνεται η φιλοσοφία και η κουλτούρα της επιχείρησης στους υπαλλήλους και οδηγούν στη δημιουργία νέων, καινοτόμων και υψηλά ανταγωνιστικών προϊόντων σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς. Βάση αυτού του ισχυρισμού, μελέτησαν τις ικανότητες αυτές και την επιρροή που μπορεί να έχουν τόσο στην ανάπτυξη της καινοτομίας στις επιχειρήσεις όσο και κατ' επέκταση στη συνολική τους απόδοση. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους έδειξαν ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση τόσο μεταξύ ικανοτήτων management και διοίκησης με την καινοτομία όσο και με την αποδοτικότητα.

Τα παραπάνω δεδομένα δείχνουν ότι οι ικανότητες management – διοίκησης διαμορφώνουν ένα ευνοϊκό κλίμα που βοηθάει τις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται γρηγορότερα και ομαλότερα και να συμβαδίζουν με τις εξελίξεις της αγοράς. Όσο πιο υψηλά ανεπτυγμένες είναι αυτές οι ικανότητες, τόσο περισσότερο βελτιώνεται η απόδοση των επιχειρήσεων και τόσο πιο ανταγωνιστικές θα γίνονται.

2.5 Επιχειρηματικές ικανότητες (entrepreneurial capabilities)

Οι επιχειρηματικές ικανότητες περιλαμβάνουν τη συνεχή ετοιμότητα, μέσω ικανοτήτων συλλογής, διαχείρισης και αξιοποίησης πληροφοριών που αφορούν την αγορά, που έχουν οι επιχειρήσεις ώστε να αναγνωρίζουν νέες ευκαιρίες που μπορεί να παρουσιαστούν στο εξωτερικό περιβάλλον τους (Gaglio και Katz, 2001). Η ικανότητα αυτή της αναγνώρισης και εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών αποτελεί σύμφωνα με πολλούς ερευνητές την πιο σημαντική επιχειρηματική διεργασία (Gaglio και Katz, 2001). Έτσι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, παρέχοντας νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες σε διαρκώς μεταβαλλόμενα και αβέβαια περιβάλλοντα (Kyrgidou και Spygoroulou, 2013). Σύμφωνα με τους Arthurs και Busenitz (2006), οι επιχειρηματικές ικανότητες δεν αφορούν μόνο τη δυνατότητα της αναγνώρισης μιας νέας ευκαιρίας, αλλά και την ανάπτυξη και οργάνωση των πόρων της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιδιώξουν να αξιοποιήσουν αυτή την ευκαιρία.

Η διαρκής ετοιμότητα και παρακολούθηση της αγοράς από τις επιχειρήσεις για την αναζήτηση νέων ευκαιριών, ενισχύει τη θέση τους και τις βοηθάει στο να αναγνωρίζουν γεγονότα και εξελίξεις που σε αντίθετη περίπτωση θα μπορούσαν να αγνοηθούν. Έτσι, οι επιχειρηματικές ικανότητες ενδυναμώνουν τη γνώση για τη καινοτομία και αυξάνουν τις πιθανότητες ανάπτυξης νέων καινοτόμων και πιο ανταγωνιστικών προϊόντων (Kyrgidou και Spygoroulou, 2013) που απαιτούνται στο σύγχρονο περιβάλλον. Επιχειρήσεις που έχουν ιδιαίτερα ανεπτυγμένες τις επιχειρηματικές ικανότητες μπορούν και προσαρμόζονται ταχύτερα στις αλλαγές, επενδύουν σε κατάλληλους πόρους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και μειώνουν γρηγορότερα το ρίσκο αποτυχίας (Gaglio και Katz, 2001).

Επιπλέον, οι επιχειρηματικές ικανότητες βοηθούν τις επιχειρήσεις να μετατρέψουν τις ιδέες και τη γνώση που έχουν σε καινοτόμες πρακτικές και διαδικασίες, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τα κόστη και τις αποτυχημένες επενδύσεις σε πόρους που είναι ακατάλληλοι και αχρείαστοι. Έτσι, όπως αναφέρουν οι Kyrgidou και Spygoroulou (2013), η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τις επιχειρηματικές ικανότητες επιδεικνύουν μεγαλύτερη ικανότητα στο να εισάγουν μοναδικά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, οι επιχειρηματικές ικανότητες ενδυναμώνουν τις προοπτικές των επιχειρήσεων και βοηθούν στην αποδοτικότητά της, ωστόσο λίγες είναι οι έρευνες που συναντώνται στη βιβλιογραφία και έχουν μελετήσει την άμεση επίδραση αυτών των ικανοτήτων στην απόδοση της επιχείρησης. Οι Kyrgidou και Srygoroulou (2013) μελέτησαν, μεταξύ άλλων, αυτή τη σχέση στην έρευνά τους και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρηματικές ικανότητες όχι μόνο έχουν θετική συσχέτιση με την ανάπτυξη της καινοτομίας στις επιχειρήσεις που τις διαθέτουν, αλλά και ότι συμβάλουν, ως επί τω πλείστων, στη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Εντοπισμός Ελλείψεων σε Πόρους και Ικανότητες

Εκτός από τη διατήρηση και ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων που διαθέτει η επιχείρηση, η στρατηγική πρέπει να προβλέπει και τη διεύρυνσή τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει έναν προγραμματισμό επενδυτικών ενεργειών προς αυτή την κατεύθυνση. Ο εντοπισμός των ελλείψεων σε πόρους και ικανότητες και η πρόθεση κάλυψής τους στο μέλλον πρέπει να αποτελεί δέσμευση της διοίκησης και η στρατηγική πρέπει να εναρμονίζεται με αυτή τη δέσμευση. Χωρίς αυτή τη μακροχρόνια επιδίωξη οι θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση τώρα, στο μέλλον δε θα είναι πλέον θεμελιώδεις ικανότητες, αλλά οριακές.

Σύνοψη – Κρίσιμα Ερωτήματα για τα Στελέχη

Σύνοψη: Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό πολλών θεμελιωδών ικανοτήτων και πόρων, είναι δύσκολο να εντοπισθεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές.

Κρίσιμα ερωτήματα για τα στελέχη (Παπαδάκης, 2016):

1. Ποιες είναι οι πιο σημαντικές θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησής μας σήμερα;
2. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες δίνουν στην επιχείρησή μας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα;
3. Ποιες από αυτές τις θεμελιώδεις ικανότητες μπορούν να δώσουν στην επιχείρησή μας διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τα επόμενα τρία χρόνια;
4. Οι σημερινές θεμελιώδεις ικανότητές μας, σε ποιους νέους τομείς δραστηριότητας είναι δυνατόν να βοηθήσουν την επιχείρησή μας να εισέλθει; Μπορούν να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων στους νέους αυτούς τομείς;
5. Ποιες είναι οι σημαντικότερες νέες θεμελιώδεις ικανότητες που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρησή μας τα επόμενα τρία χρόνια για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον;
6. Πως η ομάδα ανώτατης διοίκησης θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει αποτελεσματικά ένα πρόγραμμα ανάπτυξης θεμελιωδών ικανοτήτων, πάνω στο οποίο θα στηρίξουμε τα ανταγωνιστικά μας πλεονεκτήματα στο μέλλον;

3 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ (COMPETITIVE ADVANTAGE)

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο ερευνών και μελέτης πάρα πολλών ερευνητών στο χώρο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Αυτό γιατί, είναι εκείνο το χαρακτηριστικό για μια επιχείρηση που την κάνει να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της και αποτελεί τον θεμελιώδη παράγοντα για μια μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη και επιτυχία στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Έτσι ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να το διατηρήσουν στο πέρασμα του χρόνου προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέρχονται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.1 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΩΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Ο Barney (1991) αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις διατηρούν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζουν στρατηγικές οι οποίες εκμεταλλεύονται τις εσωτερικές τους δυνάμεις, αξιοποιώντας ταυτόχρονα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά. Παράλληλα όμως εξουδετερώνουν τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος περιορίζοντας τις εσωτερικές τους αδυναμίες. Με άλλα λόγια η σωστή αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων οδηγεί στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Newbert, 2008). Η στρατηγική όμως που θα ακολουθήσει μία επιχείρηση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα πρέπει ταυτόχρονα να μην μπορεί να εφαρμοστεί από τους τωρινούς ή τους δυνητικούς ανταγωνιστές της και να μην μπορούν να αντιγραφούν τα οφέλη αυτής της στρατηγικής (Barney, 1991).

Ο Peteraf στην έρευνά του το 1993 για τα θεμελιώδη στοιχεία που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναφέρει ότι η ανομοιογένεια που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις, ως προς τους πόρους και τις ικανότητες, βρίσκεται στη καρδιά του Στρατηγικού Management. Αυτοί οι πόροι και ικανότητες που είναι ξεχωριστοί ή ανώτεροι από αυτούς των ανταγωνιστών, μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, με την προϋπόθεση ότι θα συνδυαστούν σωστά και θα αξιοποιηθούν κατάλληλα σύμφωνα με τις ευκαιρίες της αγοράς (Andrews, 1971).

Σύμφωνα με τον Newbert (2008) η αξία και η σπανιότητα των πόρων που κατέχει μια επιχείρηση είναι τα στοιχεία που οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης της επιχείρησης. Υπάρχει δηλαδή μία αλληλένδετη σχέση μεταξύ πόρων – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος – απόδοσης. Οι Peteraf και Barney (2003) υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση που επιτυγχάνει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει καταφέρει να δημιουργήσει και μεγαλύτερη οικονομική αξία για αυτήν έναντι των ανταγωνιστών της. Παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η απόδοση σχετίζονται θετικά μεταξύ τους, τα δύο αυτά μεγέθη έχουν διαφορετική σημασία τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Έτσι, ο Newbert (2008) εξηγεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά την οικονομική αξία που πηγάζει από το συνδυασμό και την εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων, ενώ η απόδοση αφορά την οικονομική αξία που λαμβάνει η επιχείρηση από την «εμπορευματοποίηση».

Εν κατακλείδι, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μια διαδικασία που απαιτεί πολύ μεγάλη και συντονισμένη προσπάθεια από πλευράς της επιχείρησης. Ο σωστός συνδυασμός και αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων είναι το κλειδί που θα οδηγήσει στο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σημασία όμως δεν έχει για την επιχείρηση μόνο η δημιουργία του, αλλά πολύ περισσότερο η διατήρησή του με το πέρασμα του χρόνου. Η διατήρησή του είναι αυτή που σε τελική ανάλυση θα κάνει μια επιχείρηση ξεχωριστή έναντι των ανταγωνιστών της και θα της προσδώσει προβάδισμα στην εκμετάλλευση περισσότερων ευκαιριών και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά που δραστηριοποιείται.

3.2 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΚΑΙ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Με την είσοδό της στην αγορά, κάθε επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με αρκετά προβλήματα, για τη δημιουργία των οποίων ευθύνονται ποικίλα αίτια. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να χαρακτηρίσει μια επιχείρηση ως «αποτυχημένη» είναι η ανταγωνιστικότητά της με άλλες επιχειρήσεις της ίδιας ασχολίας (είτε δηλαδή στην παραγωγή κάποιου προϊόντος που να καλύπτει την ίδια ανάγκη στους καταναλωτές είτε σε παρόμοια-παραπλήσια παροχή υπηρεσίας). Για να αποφύγει επομένως μια επιχείρηση μια ενδεχόμενη αποτυχία και να εξασφαλίσει μια επιτυχημένη πορεία στον κλάδο αγοράς που η ίδια δραστηριοποιείται θα πρέπει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της έναντι των άλλων επιχειρήσεων.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Πριν ξεκινήσουμε με την ανάλυση των επιμέρους επιλογών σχετικά με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση θα ήταν εύλογο αρχικά να διευκρινίσουμε τι εννοούμε με τον όρο στρατηγική, καθώς επίσης και να εξηγήσουμε τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και για ποιο λόγο είναι αναγκαία η επίτευξή του.

Στη διεθνή βιβλιογραφία της «διοίκησης επιχειρήσεων» ο όρος “στρατηγική” χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951, σε ένα βιβλίο του Porter. Ο όρος αυτός άρχισε να μελετάται από τον καιρό που έγινε σαφές στους ερευνητές του χώρου της διοίκησης επιχειρήσεων, πως σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και ανταγωνίζονται στον ίδιο κλάδο χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνολογία, σημειώνοντας σημαντικά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Μελέτες έδειξαν πως επιχειρήσεις στον ίδιο τομέα αγοράς προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο ως προς τα προϊόντα τους καθώς και τη διανομή τους, τις εσωτερικές δομές και τα συστήματα λειτουργίας τους. Όλες αυτές οι διαφορές μέσα στον ίδιο κλάδο, ξεκίνησαν να παίρνουν χαρακτήρα γνωστό με τον όρο «στρατηγικές».

- ΟΡΙΣΜΟΙ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ»

Ο Alfred Chandler ορίζει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Κατά τους Hofer και Schendel «στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό περιβάλλον».

Ο Igor Ansoff περιγράφοντας τη στρατηγική δήλωσε πως η «στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον».

Τέλος, σύμφωνα με τον Michael Porter(καθηγητής του Harvard) η «στρατηγική» θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» , ενώ σύμφωνα με τον Gary Hamel(καθηγητής στο London Business School) ως «επανάσταση».

- ΟΡΙΣΜΟΙ «ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ»

Σύμφωνα με το Grant (1991), «όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους – όταν δραστηριοποιούνται δηλαδή στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές – ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα». Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό υπογραμμίζεται ταυτόχρονα και η σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς σύμφωνα με το Grant, αποτελεί το διακριτικό χαρακτηριστικό μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Η διεθνής βιβλιογραφία περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία ορισμών για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τον Igor Ansoff(1965) η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθορίζεται ως μια διαδικασία «απομόνωσης των μοναδικών ευκαιριών που υπάρχουν μέσα σε ένα χώρο, ο οποίος προσδιορίζεται από τη σχέση προϊόντος και αγοράς και του διανύσματος που περιγράφει τη μεγέθυνση της αγοράς και της επιχείρησης». Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά κατά την οποία «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιδιώκει να προσδιορίσει τις ιδιαίτερες ιδιότητες των μεμονωμένων αγορών, που θα προσδώσουν στην επιχείρηση μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση». Σύμφωνα με τον ίδιο η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ορίζεται ως «ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός των αναγκών μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».

Σύμφωνα με τον South(1981), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθορίζεται ως «μια φιλοσοφία της επιχείρησης που επιλέγει μόνο εκείνες τις ανταγωνιστικές αρένες, στις οποίες οι νίκες (για την επιχείρηση) είναι με σαφήνεια επιτεύξιμες».

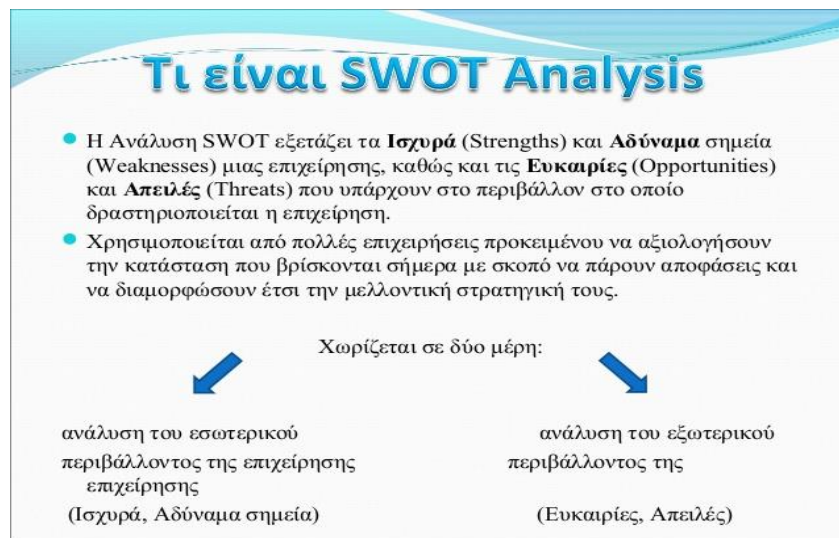
Ο Winter (Winter 1995) θεωρεί ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται «ως η ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση». Οι Besanko et al. (Besanko, Dranove et al. 1996, Besanko, Dranove et al. 2000) ερμηνεύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «ως μία κατάσταση στην οποία μία επιχείρηση υπερτερεί στον κλάδο της». Τέλος, οι Foss και Knudsen (Foss and Knudsen 2003) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τα αυστηρώς θετικά κέρδη πλέον του κόστους ευκαιρίας (το οποίο περιλαμβάνει και το κόστος κεφαλαίου) τα οποία διατηρούνται σε ισορροπία, όπου η σχετική διαφορά μπορεί να εντοπίζεται τόσο μεταξύ εταιρειών του ίδιου κλάδου όσο και μεταξύ εταιρειών διαφορετικών κλάδων».

4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

4.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού, εξωτερικού και εσωτερικού, έχει ως απώτερο σκοπό να καθορίσει τους Στρατηγικούς Παράγοντες (Strategic Factors) της SWOT. Ο όρος αυτός αποτελεί ένα ακρωνύμιο που αποτελείται από τις λέξεις Strengths (Δυνάμεις) – Weaknesses (Αδυναμίες) – Opportunities (Ευκαιρίες) – Threats (Απειλές). Οι δύο πρώτες ομάδες στρατηγικών παραγόντων, οι Δυνάμεις και οι Αδυναμίες, αποτελούν τους κυριότερους από τους παράγοντες που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού

περιβάλλοντος, ενώ οι δύο τελευταίες, οι Ευκαιρίες κι οι Απειλές, αυτούς από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι δεν ανιχνεύονται και καταγράφονται μόνο οι ικανότητες, τα σημεία υπεροχής ή κάποια διακριτή υπεροχή, αλλά και η απουσία αυτών, σε σχέση με τις ευκαιρίες που το εξωτερικό περιβάλλον παρέχει και τις απειλές που παρουσιάζονται. Κάθε επιχείρηση διαθέτει, ανάλογα με τη δυναμικότητα και το μέγεθός της, μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Παρόλα αυτά όσο ισχυρή και να είναι μια εταιρία σε αυτό τον τομέα δεν είναι αρκετό για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιριών στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Είναι γνωστό πως μέσα σε κάθε επιχείρηση οι εργαζόμενοι προσφέρουν συνεχώς γνώσεις στις ήδη υπάρχουσες, οι οποίες πολλές φορές αποδεικνύονται αντικείμενο μεγάλης αξίας και σημασίας για την ίδια την επιχείρηση.



Σαν αρχική προσέγγιση, κάθε επιχείρηση με την είσοδό της μέσα σε ένα κλάδο θα πρέπει να μελετήσει και να αναλύσει με μεγάλη προσοχή τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες καθώς επίσης και τις απειλές της. Πατέρας της ανάλυσης SWOT θεωρείται ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του 60-70 στο Stanford University.

Ανάλυση Δυνάμεων Αδυναμιών, Ευκαιριών, Απειλών (SWOT Analysis)

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Πιθανές Απειλές (External Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα-εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρέσιες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ ‘ρηχή’ γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του μάρκετινγκ 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Να αποσπάσουμε μερίδια αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών νέων ανταγωνιστών • Απόλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαγθεις οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/ παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Προσαρμογή από: Thompson A. & A. Strickland, "Strategic Management Concepts and cases", 13th edition, Irwin-McGraw-Hill, 2001

Η ανάλυση SWOT αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε επιχείρηση, το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης όταν αυτή καλείται να πάρει κάποιες αποφάσεις σε σχέση με τους στόχους που έχει ορίσει με σκοπό να τους πραγματοποιήσει. Θεωρείται πως «*λειτουργεί σαν μια στρατηγική η οποία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους ικανότητες(εσωτερικό περιβάλλον). Είναι δηλαδή αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*». Τα δύο σημαντικότερα μέρη της ανάλυσης SWOT είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σε θέματα που αφορούν την οικονομική κατάσταση της εταιρίας και η μετατροπή αυτών των συμπερασμάτων σε ενέργειες και μελέτες της εταιρίας προκειμένου να εναρμονιστεί η στρατηγική που ακολουθεί με τα δυνατά της σημεία και τις ευκαιρίες της. Με την ανάλυση SWOT μια επιχείρηση μπορεί εύκολα να εντοπίσει και να αξιοποιήσει τα Δυνατά σημεία της, να επενδύσει πάνω σε αυτά και να εκμααλλευτεί τις Ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν. Επίσης θα είναι σε θέση να προσδιορίσει τις Απειλές και τους Κινδύνους που μπορεί να εμφανιστούν και να τους αποφύγει με τα κατάλληλα βήματα.

Το **Εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης περιλαμβάνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία και προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή έχει στην κατοχή της. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι το αποτέλεσμα των λειτουργιών και των συστημάτων της, όπως για παράδειγμα η τεχνογνωσία, οι ικανότητες που διαθέτει το προσωπικό της και τα στελέχη της, καθώς επίσης και η ικανότητά της να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις.

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία μιας επιχείρησης μπορούν να περιλαμβάνουν:

- ✓ Γνωστό Brand name εταιρίας-προϊόντος
- ✓ Σωστή οικονομική διαχείριση
- ✓ Εκπαιδευμένο προσωπικό με εμπειρία
- ✓ Όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία
- ✓ Καλή τοποθεσία της επιχείρησης
- ✓ Πλεονεκτήματα στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης
- ✓ Πόρους που είναι μοναδικοί ή έχουν το μικρότερο συγκριτικά κόστος
- ✓ Γνώση και εμπειρία του αντικειμένου

Καλύπτοντας όσο το δυνατόν πιο πολλούς παραμέτρους η επιχείρηση θα είναι σε θέση να καλύψει και να καταγράψει όλα αυτά που η ίδια κάνει καλά, να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να εντοπίσει τι προσφέρει η ίδια που δεν προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Τα ΑΔΥΝΑΜΑ σημεία ή τα σημεία που η ίδια μειονεκτεί συνήθως χαρακτηρίζονται από:

- ✓ Κακή οικονομική διαχείριση
- ✓ Πιθανές πιστώσεις από πελάτες που δε θα εξοφληθούν άμεσα
- ✓ Κακή οργάνωση της επιχείρησης ή απουσία ικανότητας διοίκησης
- ✓ Ανεκπαιδευτο προσωπικό χωρίς εμπειρία
- ✓ Η ύπαρξη προβλημάτων κατά την παραγωγή, τη διανομή, την τιμολόγηση ή της εξυπηρέτησης των πελατών

Μελετώντας επομένως μια εταιρία τα αδύναμα σημεία της είναι σε θέση να καταγράψει τι δε γίνεται καλά μέσα στην εταιρία, σε ποια σημεία υστερεί έναντι των άλλων εταιριών του

κλάδου καθώς επίσης και τι πρέπει να αποφύγει και τι να βελτιώσει στο κοντινό μέλλον με σκοπό να γίνει πιο ανταγωνιστική.

	Βοηθητικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης	Επιβλαβή προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
Εσωτερικό Περιβάλλον	Strengths (Δυνάμεις) Εσωτερικές ικανότητες που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτευχθούν οι στόχοι της	Weaknesses (Αδυναμίες) Εσωτερικά στοιχεία που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα της εταιρείας να επιτύχει τους στόχους της
Εξωτερικό Περιβάλλον	Opportunities (Ευκαιρίες) Πιθανά πεδία ενδιαφέροντος στα οποία η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει κερδοφορία	Threats (Απειλές) Προκλήσεις που τίθενται από δυσμενείς τάσεις ή εξελίξεις και μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση των πωλήσεων και των κερδών

Όσον αφορά τώρα το **Εξωτερικό περιβάλλον**, αποτελείται από τις ευκαιρίες και τις απειλές, τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει στα μέτρα της όπως για παράδειγμα με την είσοδο νέων ανταγωνιστών, με την εμφάνιση νέων αγορών και με τις ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης φαίνεται να επηρεάζεται από ορισμένους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της και διακρίνονται σε: πολιτικούς, οικονομικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς.

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** που παρουσιάζονται σε μια εταιρία μπορεί να αποτελούνται από:

- ✓ Διάφορα "κενά" στην αγορά τα οποία μπορεί να τα καλύψει η επιχείρηση
- ✓ Τυχόν επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα, είτε από Εθνική επιδότηση είτε από Ευρωπαϊκή
- ✓ Την ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής(πχ. Το διαδίκτυο)
- ✓ Νέοι, ευκολότεροι και γρηγορότεροι τρόποι αγοράς προϊόντων(πχ. Amazon, e-shop, eBay, κτλ.)
- ✓ Τις αλλαγές στις τάσεις και στις προτιμήσεις των καταναλωτών
- ✓ Η πρόοδος σε επίπεδο τεχνολογίας και οργάνωσης(όπως νέα υλικά, νέες μεθόδους παραγωγής, νέες μεθόδους παράδοσης των προϊόντων, γρηγορότερη εξυπηρέτηση, κτλ)

Η προσέγγιση εντοπισμού των Ευκαιριών σε μια επιχείρηση θα ήταν εύκολο να γίνει με την ανασκόπηση των Δυνάμεών της και την αναζήτηση τρόπων για την ενίσχυση της δυναμικής τους για άνοιγμα ευκαιριών. Εναλλακτικά μέσα από τον εντοπισμό των Αδυναμιών θα μπορούσε η επιχείρηση να διευρύνει τη δυνατότητα αξιοποίησης των ευκαιριών μέσω της εξάλειψής τους.

Οι **ΚΙΝΔΥΝΟΙ**(/απειλές) οι οποίοι μπορεί να εμφανιστούν συνήθως περιλαμβάνουν:

- ✓ Την είσοδο νέων επιχειρήσεων στην αγορά
- ✓ Μια πιθανή παγκόσμια κρίση που μπορεί να επηρεάσει την αγορά

- ✓ Μια πιθανή μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών
- ✓ Αλλαγές στη νομοθεσία(πχ. Αύξηση φορολογίας)
- ✓ Τη μη κάλυψη των οικονομικών υποχρεώσεων από πελάτες με αποτέλεσμα να επηρεαστεί η ρευστότητα(πχ. Αύξηση ακάλυπτων επιταγών, κτλ.)
- ✓ Την αύξηση των τιμών από τους προμηθευτές

4.2 Η V.R.I.O. ανάλυση (The V.R.I.O. Framework)

Το βασικό εργαλείο στρατηγικής ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, διάκρισης των μοναδικών του ικανοτήτων από τους υπόλοιπους πόρους και ικανότητές του και ανάδειξης των σημείων υπεροχής του, είναι η ανάλυση V.R.I.O.. Πρόκειται για ακρωνύμιο, που κάθε γράμμα του αντιστοιχεί σε μία ερώτηση σχετικά με την Αξία (Value), Σπανιότητα (Rarity), Αδυναμία Μίμησης (Imitability) και Οργάνωσης (Organization) ενός πόρου ή μιας ικανότητας ενός οργανισμού, με σκοπό τον προσδιορισμό του πυρήνα ανταγωνισμού του οργανισμού. Αναλυτικά, οι ερωτήσεις που τίθενται είναι οι εξής (Barney J. & Hesterly W., 2012):

1. Οι ικανότητες και οι πόροι ενός οργανισμού, τον καθιστούν ικανό να εκμεταλλευτεί μια εξωτερική ευκαιρία ή να εξουδετερώσει μια εξωτερική απειλή;
2. Πόσοι από τους ανταγωνιζόμενους οργανισμούς κατέχουν τους συγκεκριμένους πόρους/ικανότητες;
3. Μπορεί οι ανταγωνιζόμενοι οργανισμοί, που δεν διαθέτουν τους συγκεκριμένους πόρους/ικανότητες, να αντιμετωπίσουν ένα μειονέκτημα κόστους στην προσπάθειά τους να τους αποκτήσουν ή να τους αναπτύξουν;
4. Είναι κατάλληλα οργανωμένος ο οργανισμός, ώστε να εκμεταλλεύεται ολοκληρωτικά την ανταγωνιστική δυναμική των αξιόλογων, σπάνιων και αμίμητων πόρων του;

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

Διάγραμμα: Ανάλυση VRIO

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

Οι ερωτήσεις αυτές αποτελούν τα κριτήρια που θέτει ο J. Barney (2012) για την ανάδειξη του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μόνο αν η απάντηση είναι καταφατική, τότε γίνεται λόγος για σημεία υπεροχής ενός οργανισμού, που μπορούν να αποτελέσουν πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι ικανότητες οι οποίες δεν καλύπτουν τα τέσσερα κριτήρια, δεν είναι σημεία υπεροχής και συνεπώς δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατ' επέκταση αναπτύσσεται μια μονομερής σχέση, όπου κάθε σημείο υπεροχής μπορεί να είναι ικανότητα, αλλά κάθε ικανότητα δεν αποτελεί σημείο υπεροχής.

Τα σημεία υπεροχής είναι ετερογενή και ξεχωριστά για κάθε οργανισμό και πληρούν τα τέσσερα κριτήρια (Barney J. & Hesterly W., 2012), ως εξής:

1. Δημιουργούν αξία (value) στον οργανισμό, καθιστώντας τον ικανό να εκμεταλλευτεί ευκαιρίες ή να εξουδετερώσει απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σ' αυτή την περίπτωση, πρόκειται για πόρους ή ικανότητες που επιφέρουν βελτίωση στον οργανισμό ως προς την αποδοτικότητα, ποιότητα, πελατειακή ανταπόκριση και την καινοτομία (Hitt, Duane & Hoskisson, 2009). Η αξία δηλαδή αναφέρεται στη δυνατότητα ενός οργανισμού να παράγει νέα, καινοτόμα και πιο αποδοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, εκτελώντας τα μοναδικά καλά και ανταποκρινόμενος παράλληλα στις ανάγκες των πελατών ή πολιτών.

2. Διακρίνονται από σπανιότητα (rarity). Αυτό σημαίνει, ότι κατέχονται από λίγους έως ελάχιστους ανταγωνιστές. Αν μια ικανότητα κατέχεται από πολλούς ανταγωνιστές, τότε είναι απίθανο να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως ακριβώς, δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή υπεροχής αξιολογοί μεν, αλλά όχι σπάνιοι πόροι. Η σπανιότητα δηλαδή, αναφέρεται στη δυνατότητα ενός οργανισμού να διαχειρίζεται σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα πολύτιμους πόρους ή ικανότητες.

3. Δεν επιδέχονται μίμηση (imitability) και η αντιγραφή τους είναι συνήθως δαπανηρή, για έναν από τους ακόλουθους λόγους ή λόγω ενός συνδυασμού αυτών (Barney J. & Hesterly W., 2012):

- Μοναδικές ιστορικές συνθήκες (Unique Historical Conditions): Όταν ένας οργανισμός εξασφαλίζει χαμηλού κόστους πρόσβαση σε πολύτιμους πόρους, εξαιτίας της θέσης του στο χρόνο και στο χώρο.
- Αμφιλεγόμενα αίτια επιτυχίας (Causal Ambiguity): Όταν οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να καταλάβουν ξεκάθαρα, με ποιο τρόπο ο οργανισμός χρησιμοποιεί τους πόρους ή τις ικανότητές του, για να προκύπτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Κοινωνική πολυπλοκότητα (Social Complexity): Όταν οι πόροι και οι ικανότητες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εμπριέχουν διαπροσωπικές σχέσεις, εμπιστοσύνη, κουλτούρα, φιλίες μεταξύ ανώτατων στελεχών και τη φήμη του οργανισμού στον ευρύτερο κοινωνικό περίγυρο.
- Πατέντες (Patents): Λειτουργούν ως πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς αναχαιτίζουν τη μίμηση και την απευθείας αντιγραφή. Ωστόσο, αφήνουν ανοιχτό το ενδεχόμενο υποκατάστασης από λειτουργικά ισοδύναμες τεχνολογίες.

4. Υπόκεινται σε οργάνωση (organization). Ένας οργανισμός δεν αρκεί μόνο να κατέχει πολύτιμους, σπάνιους και αμίμητους πόρους, αλλά πρέπει να διαθέτει και οργανωτική

ικανότητα για να τους αξιοποιεί επιτυχώς, ώστε να εξασφαλίσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

VRIO Framework



Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία. (7η Έκδοση).

Το ζήτημα της οργάνωσης είναι ευρύ και περιλαμβάνει πολλές πτυχές μιας επιχείρησης ή οργανισμού, αλλά στην ουσία σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να αιχμαλωτίσει κάθε αξία, που οι πόροι ή οι ικανότητες της θα μπορούσαν να δημιουργήσουν. Την οργάνωση χαρακτηρίζουν οι εξής ιδιότητες (Barney J. & Hesterly W., 2012):

- Η δομή αναφοράς (reporting structure), που περιγράφει ποιός θα πρέπει να αναφέρεται σε ποιόν και συχνά ενσωματώνεται στο οργανόγραμμα του οργανισμού.
- Τα συστήματα ελέγχου διοίκησης (management control systems), που περιλαμβάνουν ένα εύρος τυπικών και μη μηχανισμών, για να βεβαιώσουν ότι το προσωπικό δρα με τρόπο που συμβαδίζει με την υιοθετούμενη από τον οργανισμό στρατηγική.
- Πολιτικές ανταμοιβής (compensation policies), που αναφέρονται στον τρόπο που ο οργανισμός πληρώνει τους υπαλλήλους του. Τέτοιες πολιτικές αποτελούν κίνητρα για τους εργαζομένους, ώστε να επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές.

Όλες οι παραπάνω ιδιότητες συχνά αποκαλούνται συμπληρωματικοί πόροι ή ικανότητες και στόχο έχουν να περιορίσουν τη δυνατότητα να δημιουργήσει κάποιος το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρότι έχει τους ίδιους πόρους και ικανότητες. Μόνο όταν οι ίδιοι πόροι και οι ικανότητες συνυπάρξουν συνδυαστικά με όλα τα παραπάνω στοιχεία της οργάνωσης, μπορούν να αξιοποιηθούν κατάλληλα και να δώσουν τη δυνατότητα στον οργανισμό να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν λοιπόν, κάποιος ανταγωνιστής αποκτήσει κοινούς πόρους και ικανότητες με έναν οργανισμό, δεν θα μπορέσει να αντλήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν δεν τους εντάξει στην ίδια οργάνωση που εφαρμόζει ο οργανισμός, από τον οποίο θέλει να αποκτήσει το ίδιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Gallagher, 2007).

Αν και αναφέρεται ως το τελευταίο κριτήριο στην ανάλυση V.R.I.O., εντούτοις, το ζήτημα της οργάνωσης αποτελεί αναγκαία συνθήκη για να δρέψει ένας οργανισμός τα οφέλη, που προκύπτουν από την πλήρωση των τριών προηγούμενων κριτηρίων (Barney J. & Hesterly W., 2012). Έτσι, ένας οργανισμός που κατέχει έναν πολύτιμο, σπάνιο και αμίμητο πόρο, θα αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μόνο αν καταφέρει να τον οργανώσει και να τον αξιοποιήσει αποτελεσματικά (Carpenter M., Bauer T. & Erdogan B., 2014).

Ο όρος της διάρκειας στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι άσχετος με τη μεταβλητή του χρόνου. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γίνεται διαρκές όταν πάψουν όλες οι προσπάθειες των ανταγωνιστικών οργανισμών να το καταστήσουν περιττό. Όταν, λοιπόν, όλες οι προσπάθειες των ανταγωνιστών να το αντιγράψουν, τερματίσουν χωρίς το επιθυμητό γι' αυτούς αποτέλεσμα, τότε μόνο μπορεί να γίνεται λόγος για διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney J. & Hesterly W., 2012).

5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Σύμφωνα με τον Michael Porter, η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διακρίνεται σε δύο βασικά είδη: στην *ηγεσία κόστους* (cost leadership), στην ικανότητα δηλαδή που διαθέτει η επιχείρηση να παράγει ένα προϊόν και να το προσφέρει στο μικρότερο δυνατό κόστος και στη *διαφοροποίηση* (differentiation), στην προσφορά δηλαδή ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα ώστε ο πελάτης να είναι διαθέσιμος να καταβάλει μεγαλύτερο χρηματικό ποσό ώστε να είναι σε θέση να το αποκτήσει.



Πηγή: Porter, M., E., "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985

Και οι δύο αυτές στρατηγικές είναι πολύ σημαντικές για κάθε επιχείρηση, καθώς η σωστή αξιοποίησή τους θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση στα κέρδη της εταιρίας μιας και στην πρώτη περίπτωση μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα. Με βάση αυτά τα δύο είδη στρατηγικής για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση διαθέτει τρεις επιλογές για την ανταγωνιστική στρατηγική:

- Τη στρατηγική *ηγεσίας κόστους*

- Τη στρατηγική *διαφοροποίησης*
- Τη στρατηγική *εστίασης*, η οποία μπορεί να διακριθεί σε:
 - i. Στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - ii. Στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους

Κάθε μία από τις στρατηγικές αυτές απαιτεί εντελώς διαφορετική θεώρηση και οργανωτική δομή από την επιχείρηση που θα την εφαρμόσει, καθώς επίσης και ένα συνδυασμό ικανοτήτων με τον οποίο η επιχείρηση θα μπορέσει να αναπτύξει τη φιλοσοφία της προκειμένου να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση και η μελέτη των δύο πρώτων στρατηγικών καθώς χαρακτηρίζονται ως οι πιο σημαντικές για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Όσον αφορά επιγραμματικά τη στρατηγική εστίασης, είναι μία στρατηγική κατά την οποία η επιχείρηση που θα επιλέξει να την εφαρμόσει θα πρέπει να επικεντρωθεί σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στον οποίο θα είναι σε θέση να παρέχει το προϊόν της ακολουθώντας στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αποκτούν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης είναι η εξειδίκευση που έχουν αναπτύξει τα μέλη της καθώς επίσης και η ικανότητά τους να αντιδρούν στις ανταγωνιστικές πιέσεις που θα συναντήσουν. Αναλυτικότερα:

- Η στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους προϋποθέτει την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας ή την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους το οποίο να είναι άμεσα συνδεδεμένο με τις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών στους οποίους γίνεται η εστίαση και η παραγωγή προϊόντων τα οποία είναι προσαρμοσμένα και ικανοποιούν τις ανάγκες συγκεκριμένης μερίδας καταναλωτών. Με τη στρατηγική αυτή η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να πετύχει πλεονέκτημα κόστους εστιάζοντας είτε σε μία γεωγραφική περιοχή αντί για το προϊόν είτε στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία θα ικανοποιούν τις ανάγκες ορισμένων μόνο καταναλωτών.
- Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση θέτει ως αυτοσκοπό να εστιάζει σε ειδικές ανάγκες των καταναλωτών ενός τμήματος της αγοράς. Σε αντίθεση δηλαδή με τη στρατηγική διαφοροποίησης η οποία αποβλέπει στο ευρύτερο κοινό, στην περίπτωση αυτή μας απασχολεί να ικανοποιήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα μπορούμε ένα συγκεκριμένο target group.

Προκειμένου μία επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της στρατηγική η οποία θα τη βοηθήσει για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιριών, θα πρέπει να είναι σε θέση ώστε να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

- 1) Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target groups) στους οποίους απευθύνεται, ποιους δηλαδή θέλει να ικανοποιήσει. Σε αυτό το σημείο η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει τον τρόπο δράσης της για το αν θα είναι ευρύ ή στενό, το οποίο ανάλογα με το που θέλει η ίδια να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό της κοινό. Αυτή η τμηματοποίηση(segmentation) είναι πολύ σημαντική, καθώς μέσω αυτής έχουμε καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- 2) Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών, ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει. Με την έννοια «ανάγκες πελατών» εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που διαθέτει το κάθε προϊόν ή υπηρεσία. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού έχει να κάνει με το επίπεδο διαφοροποίησής του σε σχέση με το

ανταγωνιστικό προϊόν. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- i. τα θεμελιώδη(core) χαρακτηριστικά – αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του προϊόντος όπως η υλική δομή του, τα συστατικά ή οι πρώτες ύλες από τις οποίες αποτελείται,
- ii. τα χειροπιαστά(tangible) χαρακτηριστικά - χαρακτηριστικά που αφορούν τη συσκευασία του προϊόντος, το σχεδιασμό του, κτλ. Και
- iii. τα αντιληπτά(augmented/perceived) χαρακτηριστικά – χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην "προσωπικότητα" του προϊόντος η οποία χιζεται μέσω της επικοινωνίας του στο κοινό/στόχο.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



- 3) Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (μοναδικές ικανότητες – core competence) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Οι θεμελιώδεις ικανότητες χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες με βάση τις οποίες μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτοί οι τέσσερις τρόποι είναι να αναπτύξει *ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών*(Σχήμα):



Πηγή: Porter, M., E., "Competitive Advantage", New York, Free Press, 1985

5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΟΡΙΣΜΟΙ

Η στρατηγική με *ηγεσία κόστους* μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια επιχείρηση η οποία έχει σαν στόχο να ενισχύσει τα κέρδη της έναντι των άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου, καθώς με τη στρατηγική αυτή έχουμε χαμηλότερο κόστος για την παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Κάθε εταιρία που εστιάζει στη στρατηγική ηγεσίας κόστους απευθύνεται κυρίως σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει όγκους παραγωγής οι οποίοι θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των προϊόντων της. Με βάση τη συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιούνται τεχνικές μαζικής παραγωγής και η επιχείρηση επενδύει ένα μέρος από το κεφάλαιό της προκειμένου να ανακαλύψει νέους τρόπους για τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων της. Ο τυπικός ηγέτης κόστους τονίζει περισσότερο τη χαμηλή τιμή σε σχέση με τον ανταγωνισμό, παρά διαφημίζει και παρουσιάζει το προϊόν αυτό καθαυτό.

Μια εταιρία που επιθυμεί να επιδιώξει να γίνει ηγέτης κόστους σε έναν κλάδο που εστιάζει σε ένα τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να δώσει μεγάλη προσοχή και βαρύτητα ώστε να μειώσει κάθε είδους κόστος που την επηρεάζει. Η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας η οποία θα πρέπει να εστιάζει και να είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου είτε την καθοδήγηση από έναν οδηγό κόστους ο οποίος συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες μιας επιχείρησης ή πιο ειδικά ενός τμήματος. Σημαντική συνεισφορά κατέχει και ο ηγέτης κόστους. Θα πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που να μπορεί να είναι ποιοτικά συγκρίσιμο με το αντίστοιχο που το προσφέρουν οι ανταγωνιστές του. Αν το προϊόν δηλαδή δοκιμαστεί από τους πελάτες και δε γίνει αποδεκτό ως ίσο με γνώμονα την ποιότητά του σε σχέση με άλλα αντίστοιχα προϊόντα η επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει τις πωλήσεις της και κατεπέκταση το κέρδος της θα πρέπει να μειώσει κι άλλο την τιμή πώλησής του.

ΠΗΓΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Κατά τους Grant και Porter, δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος μια επιχείρησης: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της εταιρίας.

Στον κατακάτω πίνακα περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της στρατηγικής ηγεσίας κόστους κατά τον HILL και JONES:

Πλεονεκτήματα- Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους	
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών ήδη	Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές - μεγάλες εκπτώσεις	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Πηγή: Hill, C.W.L. and G.R. Jones, *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, 1995, pp 172-174

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΟΡΙΣΜΟΙ – ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στρατηγική διαφοροποίησης έχουμε όταν τα προϊόντα μιας επιχείρησης καλύπτουν απόλυτα τις ανάγκες μιας ομάδας καταναλωτών(target group) καλύτερα από τα προϊόντα παραγωγής μιας άλλης εταιρίας του ίδιου κλάδου. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση προσπαθεί με το μέσο που η κάθε μία διαθέτει έτσι ώστε να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών της. Προσπαθεί δηλαδή να δημιουργήσει διαφοροποιημένα υλικά, πιο πολυτελή με ακόμα καλύτερη ποιότητα, με καλύτερη εξυπηρέτηση και επίδοση.

Προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να μελετήσει προσεκτικά και να εντοπίσει τις ανάγκες των αγοραστών ώστε να ξέρει τι θεωρούν αυτοί πολύτιμο καθώς επίσης να μεταφράσουν τις προτιμήσεις αυτές σε προϊόντα που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά που παρέχουν οι ανταγωνιστές τους. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση καθιστά το προϊόν της ή την υπηρεσία της σαν κάτι μοναδικό για τους καταναλωτές και ποιοτικά ξεχωριστό. Εταιρίες επομένως που δίνουν βαρύτητα στη στρατηγική διαφοροποίηση του προϊόντος τους θα μπορούσαμε να πούμε πως διαθέτουν ένα μεγάλο κίνητρο για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κάθε εταιρία θα πρέπει να λαμβάνει στα σοβαρά το ρόλο και την ανάγκη για τη στρατηγική διαφοροποίησης των προϊόντων της, καθώς επίσης και το γεγονός πως η διαφοροποίηση αυτή θα πρέπει να καλύπτει όσο το δυνατόν πιο πολλά σημεία και πτυχές του προϊόντος σε όσο το δυνατόν περισσότερες διαστάσεις του με σκοπό να παρουσιάζεται σαν κάτι μοναδικό και να είναι δύσκολη η αντιγραφή του. Βέβαια, το να δίνει μια επιχείρηση έμφαση στη διαφοροποίηση του προϊόντος της δε δηλώνει πως η επιχείρηση αυτή δεν ενδιαφέρεται για το μεγαλύτερο δυνατό κόστος του τελικού προϊόντος ή ότι δεν σκέφτεται τα έξοδα για την παρασκευή του. Και αυτή όπως όλες οι εταιρίες επιδιώκουν τον έλεγχο του κόστους, προκειμένου να πλησιάζει όσο το δυνατόν στο κόστος που είναι ταυτόχρονα και πιο κερδοφόρο αλλά και πιο ρεαλιστικό για την ποιότητά του και τη χρησιμοποίησή του από τους αγοραστές-καταναλωτές του. Στην περίπτωση αυτή, παρόλο που η τιμή του προϊόντος ενδέχεται πολλές φορές να είναι αρκετά υψηλή, η αγορά-στόχος στην οποία απευθύνεται και εστιάζει θα είναι διατεθημένη να πληρώσει το κόστος για να προμηθευτεί το προϊόν αυτό μιας και θα το θεωρεί καλύτερο, ιδιαίτερο ή διαφορετικό από τα άλλα αντίστοιχα προϊόντα της αγοράς.

Ένα σημαντικό κομμάτι που αποτελεί είδος στρατηγικής διαφοροποίησης είναι η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των πελατών. Αυτό μπορεί να εστιάζει όσον αφορά στην εικόνα του προϊόντος (premium brand image), στο μοναδικό στυλ το οποίο του έχουν προσδώσει, στην ποιότητά του η οποία μπορεί να είναι πολύ υψηλή και στην εξοικονόμηση χρημάτων αγοράζοντας ταυτόχρονα προϊόντα/υπηρεσίες που συγκρητικά με τα λεφτά τους είναι σε πολύ καλό επίπεδο (value for money).

Οι εταιρίες που μπορούν να αναπτύξουν επιτυχημένα μια τέτοια στρατηγική διαθέτουν συνήθως κάποιο συνδυασμό από τα παρακάτω:

- Πρόσβαση σε ηγετικές επιστημονικές έρευνες.
- Ανεπτυγμένο τμήμα marketing και εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο γνωρίζει πολύ καλά το προϊόν που παράγει και προωθεί στην αγορά

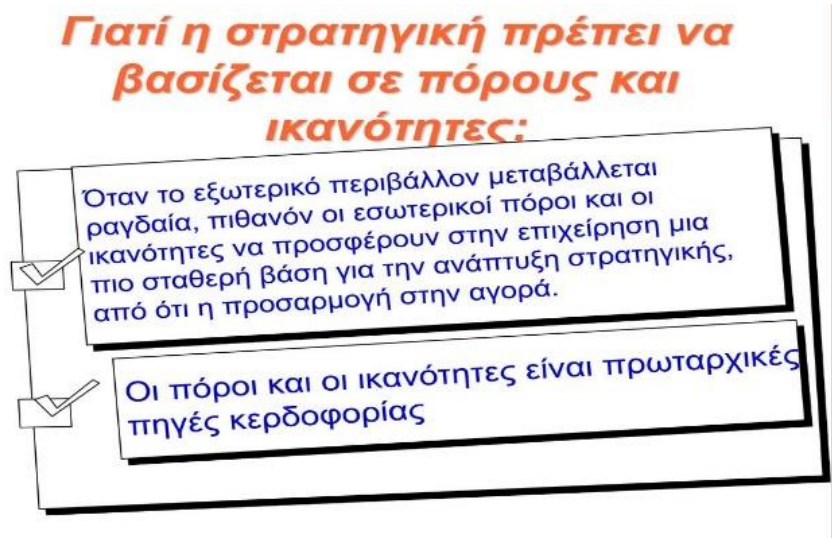
- Ισχυρή ομάδα πωλήσεων με επικοινωνιακή ικανότητα.
- Γνωστό Brand name, το οποίο είναι κάτι που χρειάζεται αρκετή διαφήμιση, ξεχωριστό προϊόν και αναγνώριση από τους καταναλωτές
- Γρήγορη διανομή των προϊόντων της.
- Η χρήση καινοτομίας με την προσθήκη καινούριων χαρακτηριστικών στο προϊόν, με τη χρήση και τη βοήθεια της τεχνολογίας.
- Τεχνογνωσία, η οποία εξασφαλίζεται μέσα από τη συνεχή ενημέρωση και με τη διεξαγωγή σεμιναρίων.

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαφοροποίηση σε κάθε προϊόν εξαρτάται από τον τρόπο που το χρησιμοποιεί ο κάθε καταναλωτής. Αυτός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από πελάτη σε πελάτη γι' αυτό και είναι τόσο σημαντικό κάθε επιχείρηση να μελετάει προσεκτικά το στοιχείο αυτό. Κάθε επιχείρηση επομένως που ενδιαφέρεται να ακολουθήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική θα πρέπει να ασχοληθεί και να μελετήσει τα παρακάτω στάδια:

- Τμηματοποίηση(segmentation), πρέπει να γνωρίζει το τμήμα της αγοράς στο οποίο στοχεύει και να μελετά προσεκτικά τις ανάγκες και τις επιθυμίες του.
- Στόχευση(targeting), πρέπει να κάνει focus και να επιλέγει το τμήμα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν.
- Πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία και τις καταναλωτικές αξίες της εταιρίας που την κάνουν μοναδική σε σχέση με τις αντίστοιχες εταιρίες του κλάδου της και πάνω σε αυτά να στηρίξει τη στρατηγική της.
- Πρέπει να μελετήσει τα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι καταναλωτές για την επιλογή των προϊόντων τους.

5.3 Σχεδιασμός και Επιλογή Στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Σε κλάδους όπου τα πλεονεκτήματα καινοτομίας και διαφοροποίησης έχουν περιορισμένη διάρκεια (π.χ., χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ένδυση, κλπ.) το ζητούμενο δεν είναι μόνο να προσπαθεί η επιχείρηση να δημιουργήσει πλεονεκτήματα που έχουν διάρκεια, αλλά και να επιτύχει ένα ρυθμό ανάπτυξης νέων πλεονεκτημάτων ταχύτερα από τον ανταγωνισμό. Απαιτείται αφ' ενός ευελιξία και αφ' ετέρου αδιάκοπη βελτίωση. Άλλωστε απώτερος σκοπός είναι η συνεχής δημιουργία διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από μια επιχείρηση και όχι η ευκαιριακή δημιουργία ενός ή δύο ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, γιατί αλλιώς αργά ή γρήγορα θα γίνει εύκολα αντιγράψιμο από μία άλλη επιχείρηση.



Πηγή: Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2016) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία. (7η Έκδοση).

CASE STUDY

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ - AEGEAN AIRLINES

1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Εταιρεία

Γενικά

Η Aegean Airlines δραστηριοποιείται στον τομέα των αερομεταφορών, παρέχοντας υπηρεσίες που αφορούν στη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, εντός και εκτός της ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή έκτακτες πτήσεις, σε μικρές και μεσαίες αποστάσεις. Ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εταιρικών δραστηριοτήτων πραγματοποιείται από τα κεντρικά γραφεία στην Αθήνα, ενώ οι επιχειρησιακές λειτουργίες (πτητικές λειτουργίες και τεχνική συντήρηση) πραγματοποιούνται από την επιχειρησιακή βάση της AEGEAN στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες προς διαπραγμάτευση στην Αγορά Αξιών του Χρηματιστηρίου Αθηνών (Κατηγορία Μεγάλης Κεφαλαιοποίησης) από τον Ιούλιο 2007. Τον Οκτώβριο του 2013, ολοκληρώθηκε η εξαγορά της Olympic Air από την AEGEAN, κατόπιν εγκρίσεως της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Olympic Air αποτελεί 100% θυγατρική εταιρεία της μητρικής AEGEAN.

Ιστορικό

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

Το Δεκέμβριο του 1999 η AEGEAN εξαγοράζει την Air Greece και προσθέτει στο στόλο της 3 ATR 72. Με την προσθήκη ενός επιπλέον BAe AVRO RJ 100 στο στόλο της, επεκτείνει τα δρομολόγια της προς Μυτιλήνη, ενώ το Μάιο του 2000 η Σαντορίνη καθίσταται ο ενδέκατος προορισμός. Με την παραλαβή δύο νέων AVRO RJ 100 η εταιρεία πραγματοποιεί περισσότερες από 80 πτήσεις καθημερινά, με 6 τετρακινητήρια JET AVRO RJ 100 και 3 ATR 72. Το Μάρτιο του 2001 η AEGEAN υπογράφει συνεργασία με την Cronus Airlines. Η συμφωνία προβλέπει δραστηριοποίηση της Aegean σε πτήσεις εσωτερικού ενώ η Cronus σε πτήσεις εξωτερικού και Charter. Στις 28 Οκτωβρίου 2001 η Cronus ενσωματώνεται πλήρως στην Aegean και τα δρομολόγια εκτελούνταν πλέον με την κοινή (μεταβατική) ονομασία AEGEAN-Cronus Airlines, ενώ εγκαινιάζει και τις υπηρεσίες business class και στις πτήσεις εξωτερικού.

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

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

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



A STAR ALLIANCE MEMBER 

Εικόνα: Σήμα της Aegean Airlines

Διοίκηση

Η εταιρία διοικείται από δωδεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο. Στο Δ.Σ. τρία μέλη είναι εκτελεστικά, έξι μη εκτελεστικά και τρία ανεξάρτητα μη εκτελεστικά. Αρμοδιότητα του είναι η εφαρμογή και λειτουργία αποτελεσματικού συστήματος Εταιρικής Διακυβέρνησης, καθώς επίσης και η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το παρόν Δ.Σ., η θητεία του οποίου λήγει το Μάιο του 2021 αποτελείται από τους:

Σύνθεση Διοικητικού Συμβουλίου	Ιδιότητα	Έναρξη Θητείας	Λήξη Θητείας
1. Ευύχιος Βασιλάκης	Πρόεδρος - Εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
2. Αναστάσιος Δαυίδ	Α' Αντιπρόεδρος - Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
3. Παναγιώτης Λασκαρίδης	Β' Αντιπρόεδρος - Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
4. Δημήτριος Γερογιάννης	Διευθύνων Σύμβουλος - Εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
5. Γεώργιος Βασιλάκης	Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
6. Χρήστος Ιωάννου	Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
7. Κωνσταντίνος Καλαμάτας	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
8. Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος	Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
9. Αλέξανδρος Μακρίδης	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
10. Νικόλαος - Γεώργιος Νανόπουλος	Μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021
11. Βίκτωρ Πιζάντε	Ανεξάρτητο μη εκτελεστικό μέλος	16.5.2018	16.5.2021

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/diakybernisi/board-of-directors/>

Διακρίσεις

Η Εταιρεία έχει βραβευθεί από πληθώρα διεθνών και τοπικών οργανισμών και φορέων τα τελευταία έτη σε αναγνώριση της προσφοράς της στον ελληνικό τουρισμό, της ανάπτυξης της επιβατικής κίνησης, της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, καθώς και της δημιουργικότητας των επικοινωνιακών της ενεργειών. Η AEGEAN είχε την τιμή να κερδίσει κορυφαία βραβεία κύρους και αριστείας στην αεροπορική βιομηχανία, παγκοσμίως, SKYTRAX World Airline Awards, που αποτελούν ένα από τα πιο σημαντικά βραβεία για μία αεροπορική εταιρεία, αφού στηρίζονται αποκλειστικά στη ψήφο των επιβατών. Για όγδοη συνεχή χρονιά και ένατη φορά τα τελευταία δέκα χρόνια, η Εταιρεία παραμένει σταθερά πρώτη στην προτίμηση του παγκόσμιου επιβατικού κοινού για την ποιότητα των υπηρεσιών της. Συγκεκριμένα, έχει λάβει βραβείο Skytrax και έχει διακριθεί ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική Εταιρεία της Ευρώπης για τα έτη 2009, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 2017 και 2018. Για την απονομή του βραβείου το 2018, η έρευνα που αφορούσε την περίοδο Αυγούστου 2017-Μαΐου 2018, κάλυψε 335 αερομεταφορείς και καταμετρήθηκαν 20,36 εκατ. συμμετοχές, ενώ συμμετείχαν επιβάτες από περισσότερες από 100 εθνικότητες. Επίσης, η AEGEAN απέσπασε και το βραβείο «Καλύτερο Πλήρωμα Καμπίνας στη Νότια Ευρώπη» για το 2018. Η AEGEAN για δεύτερη συνεχή χρονιά διακρίνεται στη λίστα με τις 20 καλύτερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο. Συγκεκριμένα η AEGEAN κατέλαβε την 5η θέση στη λίστα με τις 20 καλύτερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο (πλην των ΗΠΑ) που δημοσίευσε το έγκριτο Condé Nast Traveler. Στην ψηφοφορία που έγινε στο πλαίσιο των 2018 Readers' Choice Awards, συμμετείχαν περισσότεροι από 429.000 ταξιδιώτες. Τέλος, η Εταιρεία έχει τιμηθεί επανειλημμένως τα τελευταία χρόνια από τον Διεθνή Αερολιμένα

Αθηνών ως η εταιρεία με την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά, καθώς και με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2018.

Οικονομικά στοιχεία

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Το 2018 η AEGEAN, αξιοποιώντας αποδοτικά τον στόλο της και το δίκτυό της, κατάφερε να πετύχει θετικές οικονομικές επιδόσεις. Τα ενοποιημένα έσοδα ανήλθαν σε € 1.187,4 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 5% σε σχέση με το 2017 ενώ τα καθαρά κέρδη μετά φόρων έφτασαν τα € 67,9 εκ., σημειώνοντας αύξηση 12,5%. Οι συνολικές πωλήσεις παρουσίασαν βελτίωση τόσο ως προς τις διαθέσιμες χιλιομετρικές θέσεις, με τον δείκτη RASK να ανέρχεται σε 7,0 λεπτά του ευρώ έναντι 6,9 λεπτά του ευρώ το 2017, όσο και ως προς το σύνολο των επιβατών, με τον δείκτη Passenger Yield να ανέρχεται αντίστοιχα σε 8,3 λεπτά του ευρώ το 2018 έναντι 8,2 λεπτά του ευρώ το 2017. Το 2018 η AEGEAN πέτυχε πέρα από την εκμετάλλευση της αυξημένης ροής προς τη χώρα, να ενισχύσει και τα άλλα έσοδα εκμετάλλευσης που σχετίζονται με τις πτήσεις, προσφέροντας νέες παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων και μισθώσεων (EBITDAR) διαμορφώθηκαν σε €244,9 εκ. για το 2018 έναντι €257,3 χιλ. το 2017, παρουσιάζοντας μείωση 4,8% λόγω της σημαντικής αύξησης της τιμής του πετρελαίου. Το 2017 διατηρήθηκε η υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση με μηδενικό δανεισμό και τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα διαμορφώθηκαν σε €290,1 εκ. την 31.12.2018.

Ο Όμιλος το 2019

Αποτελέσματα Έτους 2019

Η AEGEAN και η θυγατρική της, Olympic Air, μετέφεραν 15 εκατομμύρια επιβάτες το 2019. Το πρόγραμμα δρομολογίων για το 2020 καλύπτει ένα δίκτυο 155 προορισμών, 124 εξωτερικού και 31 εσωτερικού σε 44 χώρες. Έως το τέλος του έτους οι πτήσεις θα πραγματοποιούνται με 65 αεροσκάφη, συμπεριλαμβανομένων και των πρώτων 6 Airbus της οικογένειας A320/321neo που αναμένονται κατά το πρώτο εξάμηνο καθιστώντας το στόλο έναν από τους νεότερους στην Ευρώπη. Η AEGEAN είναι μέλος της μεγαλύτερης παγκόσμιας αεροπορικής συμμαχίας, της STAR ALLIANCE. Η Εταιρεία βραβεύτηκε για έκτη συνεχή χρονιά και δέκατη φορά, τα τελευταία 11 χρόνια, ως η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη για το 2019, από τα Skytrax World Airline Awards.

Υπήρξε αύξηση 10% στον κύκλο εργασιών στα €1,30 δις με 15 εκ. επιβάτες €78,5 εκ. Κέρδη μετά από φόρους. Η AEGEAN ανακοίνωσε τα οικονομικά αποτελέσματα έτους 2019, σημειώνοντας αύξηση 10% στον ενοποιημένο κύκλο εργασιών, ο οποίος ανήλθε σε €1.308,8 εκ. ενώ τα κέρδη μετά από φόρους ανήλθαν σε €78,5 εκ. παρουσιάζοντας αύξηση 16%. Η επιβατική κίνηση σημείωσε αύξηση κατά 7% με την AEGEAN και την Olympic Air να μεταφέρουν 15,0 εκ. επιβάτες. Τα κέρδη προ φόρων, τόκων, χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων ανήλθαν σε €269,4 εκ., ενώ τα ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και λοιπές χρηματοοικονομικές επενδύσεις διαμορφώθηκαν σε €516,9 εκ.

Ο κ. Δημήτρης Γερογιάννης, Διευθύνων Σύμβουλος, ανέφερε σχετικά: «Το 2019 η ωρίμανση στη διαχείριση δικτύου και ναύλων και η προσπάθεια επέκτασης της τουριστικής περιόδου, έφεραν θετικά αποτελέσματα. Η εξαιρετικά θετική πορεία, επισφραγίστηκε και με το για πρώτη φορά οριακά θετικό αποτέλεσμα που πέτυχαμε και το τελευταίο τρίμηνο του έτους, ένα πάντα αδύναμο τρίμηνο. Η πορεία του 2019, συνέβαλε στη σημαντική ενίσχυση της δομής και της χρηματοοικονομικής μας κατάστασης, δημιουργώντας ακόμη ισχυρότερες βάσεις. Αναμφισβήτητα, όλος ο κλάδος θα αντιμετωπίσει εξαιρετικά σοβαρές προκλήσεις σε μία πρωτόγνωρη κρίση λόγω του COVID-19. Έχουμε στέρεες βάσεις, πιστεύουμε στον επαγγελματισμό και τις δυνατότητες των ανθρώπων μας και έχουμε αποδείξει την προσαρμοστικότητα και την αντοχή της Εταιρείας σε κρίσεις. Σε αυτή τη συγκυρία, οι αποφάσεις και οι πολιτικές των αρχών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο που είναι απαραίτητες για να μετριάσουν τις επιπτώσεις της κρίσης, θα είναι κρίσιμες»



A STAR ALLIANCE MEMBER

Αποτελέσματα Ομίλου

σε € εκατ.	2018	2019	%
Έσοδα	1.185,2	1.308,8	10,4%
EBITDAR ¹	244,9	271,9	11,0%
EBITDA ²	111,4	269,4	n.m.
Κέρδη προ φόρων	98,6	106,7	8,2%
Κέρδη μετά από φόρους	67,9	78,5	15,6%

Επιβατική Κίνηση

(σε χιλιάδες)	2018	2019	%
Εσωτερικού	6.122	6.297	2,9%
Εξωτερικού	7.849	8.695	10,8%
Σύνολο	13.971	14.992	7,3%
Συντελεστής πληρότητας ³	83,9%	84,8%	0,9pp
Επιβάτες ανά πτήση	127	130	1,8%

Πηγή: aegeanair.com

Επιχειρησιακές Εξελίξεις

Το 2019 αποτέλεσε μία χρονιά ορόσημο για τον Όμιλο με τον εορτασμό των 20 χρόνων πτητικής λειτουργίας τον Μάιο του 2019 καθώς και με την παραλαβή του πρώτου αεροσκάφους Airbus A320 neo τον Δεκέμβριο του 2019.

Σε επιχειρησιακό επίπεδο το 2019 ο Όμιλος δραστηριοποιήθηκε με τον ίδιο αριθμό αεροσκαφών όπως και το 2018 δηλαδή με 61 συνολικά αεροσκάφη (εκ των οποίων 49x jet και 12x turboprops/ελικοφόρα). Στρατηγική προτεραιότητα αποτέλεσε η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και η αύξηση της χρήσης των αεροσκαφών κυρίως το δεύτερο και τέταρτο τρίμηνο του έτους (Απρίλιο-Μάιο καθώς και Οκτώβριο), ξεκινώντας δηλαδή το

καλοκαιρινό πρόγραμμα νωρίτερα συγκριτικά με το 2018 και διατηρώντας αρκετές συχνότητες για μεγαλύτερη περίοδο. Σε ότι αφορά το σχεδιασμό του δικτύου ο Όμιλος προσέφερε αυξημένες συχνότητες και θέσεις σε κύριες αγορές του εξωτερικού ενώ ξεκίνησε και δρομολόγια προς 7 νέους προορισμούς στο εξωτερικό (Μαρακές, Καζαμπλάνκα, Ίμπιζα, Βαλένθια, Σαράγεβο, Τύνιδα και Σκόπια). Επιπλέον, σε ότι αφορά τον σχεδιασμό του δικτύου, ο Όμιλος μετέτρεψε ένα μέρος των τακτικών πτήσεων από περιφερειακά αεροδρόμια κυρίως προς τη Ρωσία σε πτήσεις charter.

Λόγω της αύξησης της παραγωγικότητας της χρήσης των αεροσκαφών, ο Όμιλος σημείωσε αύξηση στην προσφερόμενη χωρητικότητα κατά 8% σε χιλιομετρικές θέσεις (ASKs) ενώ ο αριθμός πτήσεων που πραγματοποιήσε μέσα στο έτος αυξήθηκε κατά 6%, πραγματοποιώντας 115,765 πτήσεις σε δρομολόγια του εσωτερικού και εξωτερικού, παρά το γεγονός ότι ο αριθμός των αεροσκαφών παρέμεινε ίδιος.

Ο Όμιλος μετέφερε συνολικά 14,9 εκατ. επιβάτες καταγράφοντας αύξηση 7,3%. Στο δίκτυο εσωτερικού μετέφερε συνολικά 6,3 εκατ. επιβάτες, 2,9% περισσότερους σε σχέση με το 2018. Στο δίκτυο εξωτερικού ο Όμιλος μετέφερε 8,7 εκατ. επιβάτες, 10,8% περισσότερους συγκριτικά με το 2018. Οι ρυθμοί αύξησης στην επιβατική κίνηση που κατέγραψε ο Όμιλος το 2019 κυρίως στο δίκτυο του εξωτερικού ήταν υψηλότεροι συγκριτικά με τους αντίστοιχους της χώρας συνολικά αλλά και του Αεροδρομίου Αθηνών, που αποτελεί τη κύρια βάση λειτουργίας του Ομίλου. Ο συντελεστής πληρότητας στο σύνολο του δικτύου αυξήθηκε κατά μία ποσοστιαία μονάδα φθάνοντας στο 84,8% το 2019.

Είναι δεδομένο ότι σε μία τόσο έντονα εποχική αγορά όπως είναι η αγορά αερομεταφορών στην Ελλάδα, η αύξηση της δραστηριότητας σε μήνες εκτός της υψηλής καλοκαιρινής περιόδου πάντοτε εμπεριέχει τον κίνδυνο μείωσης είτε της πληρότητας των πτήσεων είτε του μέσου εσόδου ανά επιβάτη. Τα εμπορικά αποτελέσματα όμως του Ομίλου αποδείχθηκαν ιδιαίτερα θετικά, με αύξηση της πληρότητας πτήσεων και αύξηση του μέσου εσόδου ανά χιλιομετρική θέση (RASK) κατά 2,1%. Η βελτίωση οφείλεται εν μέρει στις αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης δικτύου και ναύλων καθώς και στην περαιτέρω εδραίωση της AEGEAN στις αγορές εξωτερικού με τη σταδιακή αναγνώριση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Μεταξύ των σημαντικών γεγονότων του έτους συγκαταλέγεται και η έκδοση 7ετους ομολόγου τον Μάρτιο του 2019, διαπραγματεύσιμου στην κατηγορία Τίτλων Σταθερού Εισοδήματος της οργανωμένης αγοράς του Χρηματιστηρίου Αθηνών, ύψους 200 εκ. ευρώ και τελικής ετήσιας απόδοσης 3,6%. Το μεγαλύτερο μέρος της έκδοσης (ήτοι 75%) προορίζεται για την κάλυψη των χρηματοδοτικών αναγκών σχετικά με προκαταβολές προς την Airbus που θα καταβληθούν βάσει της δεσμευτικής συμφωνίας που υπεγράφη την 22.06.2018 για την απόκτηση 30 συνολικά αεροσκαφών νέας γενιάς της οικογένειας A320neo.

Επιπρόσθετα της ανωτέρω παραγγελίας, ο Όμιλος έχει υπογράψει συμφωνίες με μισθωτές αεροσκαφών για την παραλαβή επιπλέον 16 αεροσκαφών της οικογένειας A320 neo. Το πρώτο αεροσκάφος A320 παρελήφθη τον Δεκέμβριο του 2019 με τις υπόλοιπες παραδόσεις να είναι προγραμματισμένες εντός της περιόδου 2020-2021.

Τέλος, τον Οκτώβριο του 2019 η AEGEAN ανακοίνωσε τη στρατηγική συνεργασία με την Lamda Development, βάσει της οποίας η AEGEAN καθίσταται ο «Επίσημος Αερομεταφορέας του Ελληνικού». Παράλληλα απέκτησε ποσοστό 1,66% στην εταιρεία και συμμετείχε στην αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, επενδύοντας συνολικά 20 εκ. ευρώ το τέταρτο τρίμηνο

του 2019. Το έργο του Ελληνικού αποτελεί το μεγαλύτερο έργο ανάπτυξης της χώρας και αναμένεται να δώσει νέα μακροπρόθεσμη ώθηση στον τουρισμό της Αθήνας, δημιουργώντας νέους λόγους επίσκεψης, συμβάλλοντας στην άμβλυση της εποχικότητας του τουρισμού και καθιερώνοντας την πόλη στις City Break επιλογές διεθνώς.

Προοπτικές, Βασικοί Κίνδυνοι και Αβεβαιότητες

Προοπτικές και Στρατηγική του Ομίλου για το 2020

Το 2020 ξεκίνησε με την παραλαβή τριών νέων αεροσκαφών της οικογένειας A320 neo, που ήρθαν να προστεθούν στο πρώτο αεροσκάφος A320 neo που παραλήφθηκε τον Δεκέμβριο του 2019. Μέχρι το πρώτο εξάμηνο του 2020 ο Όμιλος αναμένει την παραλαβή επιπλέον τριών νέων παρόμοιων αεροσκαφών. Συνεπώς, εντός του 2020, αναμένεται να ενταχθούν συνολικά 6 νέα αεροσκάφη της οικογένειας Airbus A320 neo στον υπάρχοντα στόλο για την υλοποίηση του πτητικού προγράμματος της καλοκαιρινής περιόδου.

Τα νέα αεροσκάφη συνεισφέρουν στην προσφορά αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τους επιβάτες ενώ συμβάλουν στην εξοικονόμηση έως και 15% στην κατανάλωση καυσίμου, μείωση εκπομπών ρύπων και θορύβου, ενώ μπορούν να προσφέρουν ανάλογα με τον τύπο και προδιαγραφές, πρόσθετη εμβέλεια πτήσης. Επίσης, η διαμόρφωση της καμπίνας στα νέα αεροσκάφη προσφέρει τη δυνατότητα αύξησης της χωρητικότητας σε θέσεις ανά αεροσκάφος, συμβάλλοντας κατά αυτόν τον τρόπο στην περαιτέρω μείωση του μοναδιαίου κόστους. Οι πρώτες σημαντικές ωφέλειες στο μοναδιαίο κόστος του Ομίλου θα είναι ορατές κυρίως από το 2021 και έπειτα.

Οι δύο πρώτοι μήνες του έτους ξεκίνησαν με θετικούς ρυθμούς ανάπτυξης για τον Όμιλο σε ότι αφορά την επιβατική κίνηση και τις πληρότητες.

Αποτελεί ωστόσο γεγονός ότι από την τελευταία εβδομάδα του Φεβρουαρίου 2020, η ραγδαία εξάπλωση του **COVID-19** στην Ευρώπη και κυρίως στην Ιταλία, άρχισε να δημιουργεί σημαντικά αρνητικές συνθήκες, με τις πρώτες επιπτώσεις να διαφαίνονται στην πτώση της πληρότητας των πτήσεων και του αριθμού των νέων κρατήσεων. Η κατάσταση επιδεινώθηκε τις αμέσως επόμενες ημέρες καθώς ακολούθησαν:

- Η περαιτέρω ραγδαία εξάπλωση του ιού σε νέες χώρες και κυρίως στην Ευρώπη
- Η αναβάθμιση του COVID-19 σε πανδημία από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας
- Ο αποκλεισμός της Ιταλίας με την επιβολή σημαντικών περιορισμών στις μετακινήσεις των πολιτών στο σύνολο της χώρας
- Η απόφαση των Η.Π.Α. για απαγόρευση των πτήσεων από/προς την Ευρώπη
- Οι αποφάσεις όλο και περισσότερων χωρών για επιβολή περιορισμών στις μετακινήσεις, ακόμα και κλείσιμο συνόρων

Είναι προφανές ότι οι κλάδοι των αερομεταφορών και του τουρισμού είναι οι άμεσα επηρεαζόμενοι από την πρόσφατη πρωτόγνωρη κρίση λόγω του σημαντικού περιορισμού των ταξιδιών τόσο για επαγγελματικούς όσο και για λόγους αναψυχής.

Σε ότι αφορά το επιχειρησιακό επίπεδο, η AEGEAN όπως ανακοίνωσε βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με τις αρχές για οποιαδήποτε ενέργεια κριθεί αναγκαία ως προς τη λήψη μέτρων

που θα προστατεύουν τη δημόσια υγεία καθώς και αυτή των εργαζομένων του Ομίλου. Επιπλέον, προχωρά καθημερινά σε προσαρμογές στο δίκτυο δρομολογίων και στο πτητικό έργο, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες είτε για εμπορικούς λόγους ή λόγω περιορισμών που έχουν επιβληθεί από τις αρχές. Λόγω των συνθηκών έντονης κρίσης που επικρατούν, η επίδραση στις πληρότητες και στην πτώση των νέων κρατήσεων από τις πρώτες μέρες του Μαρτίου 2020 και μέχρι και τον Ιούνιο είναι σημαντική. Επειδή δε η κατάσταση εξελίσσεται ραγδαία, η οποιαδήποτε εκτίμηση σε ότι αφορά τις εμπορικές και οικονομικές επιπτώσεις του COVID-19 για την τρέχουσα χρονιά, επί του παρόντος, δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με ακρίβεια, διαφαίνεται όμως να είναι σημαντικές.

Ο Όμιλος έχει ήδη δημιουργήσει στέρεες βάσεις οργάνωσης και δομής ούτως ώστε να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις ενώ παράλληλα η υγιής διάρθρωση του ισολογισμού του και τα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα που διαθέτει αποτελούν επιπλέον παράγοντες θωράκισης εν μέσω ενός εξαιρετικά δύσκολου και αβέβαιου περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση και εφαρμογή σε ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο πολιτικών που θα μετριάσουν - ειδικά για τον κλάδο των αερομεταφορών - τις επιπτώσεις αυτής της πρωτοφανούς κρίσης, τόσο κατά την διάρκειά της όσο και μετά, για την αποτελεσματικότερη ανάκαμψη, κρίνεται ως εξαιρετικά σημαντική.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως αναλύθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αποτελείται από τους πόρους, τη δομή και την κουλτούρα.

Οι πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση χωρίζονται σε υλικούς και άυλους (Παπαδάκης, 2016). Με βάση αυτό για την "AEGEAN AIRLINES" ισχύουν τα παρακάτω:

2.1 ΠΟΡΟΙ

2.1.1 Υλικοί πόροι

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι**

Η Εταιρεία ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε. είναι Ανώνυμη Αεροπορική Εταιρεία, με το διακριτικό τίτλο AEGEAN AIRLINES, η οποία στις διεθνείς της συναλλαγές φέρει την επωνυμία AEGEAN AIRLINES S.A. Η διάρκεια της Εταιρείας έχει οριστεί έως την 31/12/2044 και μπορεί να παραταθεί με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μετόχων. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο δήμο Κηφισιάς Αττικής. Το μετοχικό κεφάλαιο της Aegean ανέρχεται στο ποσό των σαράντα έξι εκατομμυρίων τετρακοσίων είκοσι μία χιλιάδων εκατόν δέκα πέντε (€46.421.115) ευρώ, διαιρούμενο σε εβδομήντα ένα εκατομμύρια τετρακόσιες δέκα επτά χιλιάδες εκατό (71.417.100) κοινές ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας εξήντα πέντε λεπτών του ευρώ (€0,65) η καθεμία. Σημειώνεται ότι δεν υπάρχει μη καταβεβλημένο μετοχικό κεφάλαιο. Οι μετοχές της εταιρείας είναι εισηγμένες προς διαπραγμάτευση στην Αγορά Αξιών του Χρηματιστηρίου Αθηνών (Κατηγορία Μεγάλης Κεφαλαιοποίησης).

Κύριοι Μέτοχοι Σύμφωνα με το από 16.01.2019 μετοχολόγιο της Εταιρείας, οι μέτοχοι που αντιπροσωπεύουν τουλάχιστον 5% του μετοχικού κεφαλαίου της Εταιρείας, είναι οι ακόλουθοι:

Μετοχική Σύθεση Εταιρείας		
Μέτοχοι	Αριθμός Μετοχών	% Συμμετοχής
Evertrans S.A.	16.983.240	23,78%
Autohellas ATEE Hertz	8.328.508	11,66%
Alnesco Enterprices Company Limited	6.115.508	8,56%
Siana Enterprices Company Limited	6.115.508	8,56%
Clearstream Banking ¹	3.771.267	5,28%
Αχιλλέας Κωνσταντακόπουλος	3.703.508	5,19%
Λοιποί μέτοχοι <5%	26.399.561	36,97%
Σύνολο	71.417.100	100,00%

Πηγή: Μετοχολόγιο της 16.01.2019.

¹ Δεν κατέχει μετοχές για ίδιο λογαριασμό αλλά για λογαριασμό πελατών της ως θεματοφύλακας.

Ο κ. Ευτύχιος Βασιλάκης ελέγχει τις εταιρείες Evertrans S.A. και Autohellas ATEE Hertz.

Ο κ. Παναγιώτης Λασκαρίδης του Κωνσταντίνου ελέγχει την εταιρεία Alnesco Enterprices Company Limited.

Ο κ. Αθανάσιος Λασκαρίδης του Κωνσταντίνου ελέγχει την εταιρεία Siana Enterprices Company Limited.

- **Υποδομή, εξοπλισμός και τοποθεσία**

- 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 A321 (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 κατανεμημένοι χώροι εργασιών (αποθήκευσης εργαλείων, εργαστηρίων, γραφείων διοίκησης, τεχνικής ηλεκτρονικής βιβλιοθήκης, χρήσης Η/Υ) αλλά και οι απαραίτητοι χώροι ανάπαυσης για τους εργαζόμενους, προσφέρουν τις κατάλληλες συνθήκες για την τεχνική επιμέλεια των αεροσκαφών. Ταυτόχρονα, η εταιρία διαθέτει σύγχρονες και μοντέρνες κτιριακές εγκαταστάσεις στην Κηφισιά, στις οποίες στεγάζει τα γραφεία της.

Ο στόλος

Η AEGEAN, από την ίδρυσή της, έχει προβεί σε σημαντικές επενδύσεις, συνδέοντας διαχρονικά την αναπτυξιακή της πορεία με την ποιοτική αναβάθμιση της ελληνικής αεροπορικής αγοράς. Η Εταιρεία ξεκίνησε τη δραστηριότητά της με νέα αεροσκάφη τύπου RJ AVRO ενώ τη δεκαετία 2007- 2017 υλοποίησε ένα σχέδιο ανανέωσης του στόλου της με την παραλαβή νέων αεροσκαφών Airbus τύπου A320 και A321. Το 2013, με την εξαγορά της Olympic Air προστέθηκαν στο στόλο αεροσκάφη τύπου Turboprop, τα οποία καλύπτουν κυρίως τις ανάγκες των εσωτερικών δρομολογίων, καθώς και των δρομολογίων άγονων γραμμών. Στο πλαίσιο της συνεχιζόμενης ανάπτυξής της, η AEGEAN το 2018 προχώρησε στην υπογραφή συμφωνίας με την εταιρεία Airbus για την απόκτηση έως 42 συνολικά αεροσκαφών νέας γενιάς της οικογένειας A320neo. Τα νέα αεροσκάφη διευκολύνουν την επέκταση του δικτύου σε νέους διεθνείς προορισμούς, ενώ προσφέρουν δυνατότητες νέων υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Παράλληλα, ενισχύουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, μέσω ουσιαστικών ωφελειών που συμβάλλουν στη βελτίωση του λειτουργικού κόστους. Η συμφωνία 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. Συνολικά, το 2018 ο στόλος του Ομίλου αποτελούνταν από 49 Jet αεροσκάφη της οικογένειας Airbus A320 (A319, A320, A321) και 12 Turboprop αεροσκάφη. Ο μέσος όρος ηλικίας του συνολικού στόλου της AEGEAN ανήλθε στα 10,27 έτη για το 2018. Επιπρόσθετα, η Εταιρεία έχει υπογράψει προσύμφωνα για μισθώσεις 16 νέων αεροσκαφών της οικογένειας Airbus A320neo, οι παραδόσεις των οποίων αναμένεται να πραγματοποιηθούν τη διετία 2020-2021.







Με νέα αεροσκάφη και νέα εταιρική ταυτότητα εισέρχεται στη νέα εποχή που σηματοδοτεί και την τρίτη δεκαετία της ζωής της η Aegean Airlines. Η εταιρία παρουσίασε στις 12/02/2020 το ολοκαίνουριο αεροσκάφος A320 neo, το ένα από τα τρία που έχει ήδη παραλάβει από την Airbus, τμήμα της παραγγελίας – μαμούθ που έχει κάνει η Aegean για την ανανέωση του στόλου της με 46 νέα αεροπλάνα έως το 2025 και option για ακόμα 12 εφόσον υπάρξει ανάγκη που πρέπει να καλυφθεί. Βάσει του προγραμματισμού, έως τον Ιούλιο του 2020 θα έχουν παραληφθεί συνολικά έξι προσφέροντας 1,5 εκατομμύριο περισσότερες θέσεις στο δίκτυο της εταιρίας με επιπλέον πτήσεις τόσο από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη όσο και από την περιφέρεια. Η Aegean θα παραλάβει κατ' ελάχιστον 46 νέα αεροσκάφη της οικογένειας A320neo και A321neo, συνολικής αξίας 6 – 6,5 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε τιμές καταλόγου, έως το 2025.

Η αρχική παραγγελία του 2018 επεκτάθηκε με δέσμευση για 12 πρόσθετα αεροσκάφη. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη ιδιωτική επένδυση στην Ελλάδα, ύψους 2,5-3 δισ. δολαρίων σε τιμές αγοράς (6-6,5 δισ. δολάρια σε τιμές καταλόγου). Με αφετηρία το 2020 και σε βάθος βετίας, η AEGEAN θα επενδύει 500 εκατ. δολάρια το χρόνο σε επέκταση και εκσυγχρονισμό του στόλου της. Έως τον Ιούλιο του 2020, η AEGEAN αναμένεται να παραλάβει συνολικά 6 νέα αεροσκάφη για να συμπληρώσουν ένα στόλο 65 αεροσκαφών, προσθέτοντας 1,5 εκατ. θέσεις (19 εκατ. θέσεις συνολικά στο έτος) και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του δικτύου της σε συνολικά 155 προορισμούς και 44 χώρες για το 2020.

Από την παραγγελία, έχουν ήδη παραληφθεί τρία αεροσκάφη και έως τον Ιούλιο θα έχουν παραληφθεί συνολικά έξι. 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. 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. 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). 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. 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.

Πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων: Ο ρόλος τους στην αποδοτικότητα της επιχείρησης ως βασικές πηγές απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής. Μελέτη της AEGEAN AIRLINES

61 Αεροσκάφη			
Airbus A321 11x		Bombardier Dash 8 Q 400 8x	
Airbus A320 37x		Bombardier Dash 8 100 2x	
Airbus A319 1x		ATR 42 - 600 2x	

Πηγή: aegeanair.com

- **Ανθρώπινο δυναμικό**

Οι εργαζόμενοι 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. Την 31/12/2018 απασχολούνταν συνολικά 2.815 εργαζόμενοι, 194 περισσότεροι (7,4%) σε σχέση με την 31/12/2017. Το γυναικείο προσωπικό της εταιρίας υπολογίζεται ότι είναι περίπου το 60% του συνόλου. Στους 2.815 εργαζόμενους δεν περιλαμβάνονται οι πρόσθετοι 600 περίπου εποχικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι προσλαμβάνονται κατά την περίοδο Απριλίου - Οκτωβρίου, λόγω αυξημένων επιχειρησιακών αναγκών, ανεβάζοντας τον συνολικό αριθμό απασχολούμενων από την εταιρεία στους 3.415.

31.12.2018



2.815

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΦΥΛΟ



1.660
ΓΥΝΑΙΚΕΣ

59%



1.155
ΑΝΔΡΕΣ

41%

Πηγή: aegeanair.com

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 εκπαιδύσεων 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.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΦΥΛΟ ΚΑΙ ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΟΜΑΔΑ				
Φύλο	Έως 30 ετών	30 έως 50 ετών	Άνω των 50 ετών	Σύνολο
Άνδρες	206	781	168	1.155
Γυναίκες	617	997	46	1.660
Σύνολο	823	1.778	214	2.815

Πηγή: aegeanair.com

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 εκπαιδύσεων, 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 πτήσει, 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 προσθαλάσωση.

Για το διοικητικό της προσωπικό, η εταιρεία 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:

- 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.
- 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.
- Εξελικτική εκπαίδευση: ενισχύει την ατομική αποτελεσματικότητα, τις δεξιότητες μάθησης, καθώς και την αύξηση της αυτογνωσίας.
- Προγράμματα επανεκπαίδευσης: αφορά στη διαδικασία που έχει ως στόχο την παροχή ευκαιριών για τους εργαζομένους, 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.
- Εκπαίδευση σε θέματα αεροπορικών συμμαχιών: η Star Alliance προσφέρει εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία παρέχουν στους εργαζομένους 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.

- **Διοίκηση**

Αναμφίβολα, η συνεχής και ραγδαία ανάπτυξη της Aegean και η ισχυροποίηση της θέσης της τόσο στο εγχώριο όσο και στο παγκόσμιο κάρδο 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.

2.1.2 Άυλοι πόροι

- **Ισχυρό brand name**

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 υφηλίου. 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.

Το 2018, η AEGEAN βραβεύτηκε για όγδοη συνεχή χρονιά και ένατη φορά τα τελευταία 10 χρόνια ως «η καλύτερη περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη», από τα Skytrax World Airline Awards. Σημαντική διάκριση αποτέλεσε και η ανάδειξη της AEGEAN στην 5η θέση στη λίστα με τις 20 καλύτερες αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο (πλην των ΗΠΑ) του Conde Nast Traveler.

Με στόχο το σχεδιασμό και την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες του επιβατικού μας κοινού με τον καλύτερο τρόπο, διεξάγουν έρευνες αγοράς με ανεξάρτητη εταιρία ερευνών. Μια από αυτές ήταν η έρευνα Ικανοποίησης Ελλήνων και Ξένων επιβατών της AEGEAN και της Olympic Air, στόχος της οποίας ήταν η καταγραφή και παρακολούθηση του επιπέδου ικανοποίησης των επιβατών της AEGEAN και της Olympic Air από τη συνολική ταξιδιωτική τους εμπειρία, σε όλα τα στάδια του ταξιδιού τους.

Πραγματοποιήθηκε online και με την αποστολή email ή SMS σε δείγμα 97.387 Ελλήνων και ξένων επιβατών.

	2018	2017
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	4,3	4,3
ΣΥΝΕΠΕΙΑ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ	4,3	4,3
ΣΥΣΤΑΣΗ ΣΕ ΦΙΛΟΥΣ & ΓΝΩΣΤΟΥΣ	4,3	4,3
ΠΡΟΘΕΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΞΑΝΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ	4,4	4,5
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΑΕΡΟΣΚΑΦΟΣ	4,6	4,6

Πηγή: aegeanair.com

- **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 εταιρείας 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.

- **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 αλλαγής 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.

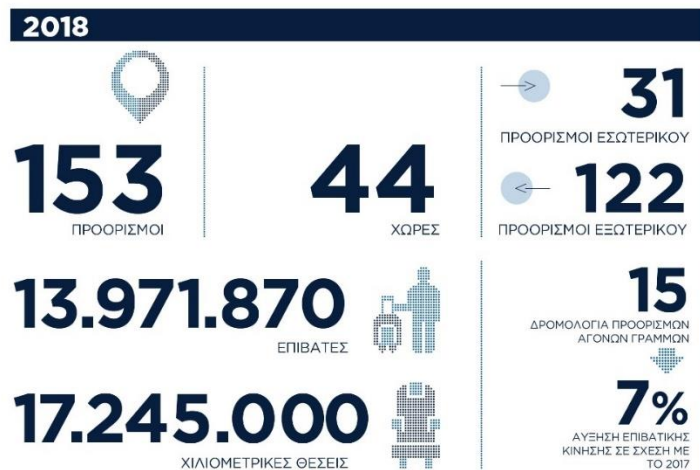
- **Εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων**

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 αντιπροσώπευση της εταιρίας λαμβάνει χώρα είτε με την ύπαρξή της σε πολλές ηλεκτρονικές ταξιδιωτικές πλατφόρμες (viva, airshop, tripadvisor, petas, skyscanner, airtickets, travelplanet24 κ.α.), είτε με την αντιπροσώπευσή της σε παγκόσμιο επίπεδο ως μέλος της Star Alliance.

- **Εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων**

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ

Το 2018 ο Όμιλος εξυπηρέτησε 153 προορισμούς, 31 εσωτερικού και 122 εξωτερικού σε 44 χώρες, διαθέτοντας 17,24 εκατ. χιλιομετρικές θέσεις. Η AEGEAN επένδυσε για άλλη μια χρονιά στο δίκτυο της Αθήνας, ενέργεια που υλοποιεί τα τελευταία χρόνια και παρά τον αυξημένο ανταγωνισμό μετέφερε 13,97 εκατ. επιβάτες, 6% περισσότερους σε σχέση με το 2017, εκτελώντας μόλις 1% περισσότερες πτήσεις. Η αύξηση της επιβατικής κίνησης είναι απόρροια της διεθνούς ωρίμανσης και αναγνώρισης του brand της Εταιρείας, της βελτιωμένης αξιοποίησης και διασύνδεσης του δικτύου (hub flows) και της αποτελεσματικής διαχείρισης των ναύλων. Το 2018 η AEGEAN πέτυχε ιστορικά υψηλό συντελεστή πληρότητας 83,9%. Το 2020 συνεχίζεται η ανάπτυξη του δικτύου στο εξωτερικό με σκοπό τη βελτίωση της συνδεσιμότητας προορισμών του εξωτερικού με την Ελλάδα, συμβάλλοντας στην αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με απευθείας συνδέσεις με πόλεις του εξωτερικού από τον Απρίλιο μέχρι και τον Οκτώβριο, αποτελεί βασικό στόχο του Ομίλου.



Πηγή: aegeanair.com

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. Για το 2020 η Aegean θα «πετάξει» σε 155 προορισμούς με 65 αεροσκάφη, εκ των οποίων τα έξι είναι Airbus A320/321neo που θα παραληφθούν το πρώτο εξάμηνο. Θα αυξήσει έτσι τις αεροπορικές θέσεις κατά 1,5 εκατ. σε σύγκριση με τη χρόνια που διανύουμε. Ταυτόχρονα θα διευρύνει τη δραστηριότητά της στη Θεσσαλονίκη και θα δημιουργήσει νέα βάση στην Κέρκυρα και νέο lounge στη Θεσσαλονίκη.

Έντεκα νέα δρομολόγια θα προσθέσει για το 2020 η Aegean Airlines στο συνολικό της πρόγραμμα σε διεθνείς προορισμούς από τις βάσεις της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης και τη νέα βάση της Κέρκυρας, εντάσσοντας, επίσης, τρεις νέους προορισμούς, το Μπέρμιγχαμ, την Πάφο και το Μπιλμπάο. Παράλληλα, η εταιρεία πριν ξεσπάσει η πανδημία του COVID-19 σχεδίαζε για το 2020 αύξηση της χωρητικότητας σε επιπλέον 47 δρομολόγια εξωτερικού, προσθέτοντας συνολικά 1,1 εκατ. θέσεις στην ετήσια δραστηριότητά της και φτάνοντας έτσι τις 11,4 εκατ. θέσεις συνολικά. Στο μεταξύ, η AEGEAN μέχρι τον Ιούλιο του 2020 θα παραλάβει τα πρώτα έξι Airbus A320/321neo, από τα συνολικά 46 που έχει παραγγείλει, με το κόστος της επένδυσης να διαμορφώνεται στα 6 δισ. δολάρια συνολικά.



Πηγή: aegeanair.com

Στα διεθνή δρομολόγια όπως προαναφέραμε, θα εντάξει στο δίκτυό της τους προορισμούς Μπέρμιγχαμ, Πάφο, Μπιλμπάο, Νυρεμβέργη, ενώ θα μπει και στις charter πτήσεις. Ενδεικτικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι το 2018 η εταιρία εξυπηρέτησε 153 προορισμούς, 31 εσωτερικού και 122 εξωτερικού σε 44 χώρες, διαθέτοντας 17,24 εκ. θέσεις και έχοντας μεταφέρει 13.971.870 εκ. επιβάτες, 5,7% περισσότερους από το 2017 (αύξηση 3% στην κίνηση εσωτερικού και 7,3% στην κίνηση εξωτερικού). Αξίζει να σημειωθεί ότι η αύξηση της κίνησης, παρά τον αυξημένο ανταγωνισμό είναι απόρροια της ωρίμανσης του δικτύου, της αποτελεσματικής διαχείρισης ναύλων και πτήσεων αλλά και των ελκυστικών και τακτικών προσφορών ναύλων, που οδήγησαν σε υψηλότερες πληρότητες. Έτσι η αύξηση της κίνησης ξεπέρασε την αύξηση της προσφερόμενης χωρητικότητας. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι η αύξηση της κίνησης προέρχεται από τη βελτιωμένη αξιοποίηση του δικτύου, καθώς επίσης και στον ελαφρά αυξημένο κατά 1% αριθμό των πτήσεων που εκτελέστηκαν το 2018 σε σχέση με το 2017. Το 2018 επίσης, η AEGEAN βελτίωσε οριακά το μέσο συντελεστή πληρότητας, απόρροια της επιτυχημένης εμπορικής πολιτικής και διαχείρισης του δικτύου της.

Συγκεκριμένα, ο συντελεστής πληρότητας στο σύνολο του δικτύου εσωτερικού και εξωτερικού ανήλθε σε 83,9% από 83,2% το προηγούμενο έτος.

Η AEGEAN συγκαταλέγεται σταθερά στις πιο επιτυχημένες Αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης και ψηφίζεται συνεχώς από τους επιβάτες ανάμεσα στις καλύτερες σε ό,τι αφορά την εξυπηρέτηση και την άνεσή τους. Η παραλαβή νέων αεροσκαφών που είναι προγραμματισμένη τα προσεχή έτη και έχει ήδη ξεκινήσει από 12/02/2020, αναμένεται να συμβάλλει τα μέγιστα στην επέκταση του δικτύου της εταιρείας και της αύξησης των δρομολογίων της. Το πρόγραμμά της εταιρείας για το 2019 περιλάμβανε ένα δίκτυο 151 προορισμών, 31 εσωτερικού και 120 εξωτερικού σε 44 χώρες. Οι πτήσεις πραγματοποιήθηκαν με έναν από τους νεότερους στόλους στη Ευρώπη, που αποτελούνταν από 61 αεροσκάφη.

- **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. 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 αξία 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.

- **Μέλος της 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.

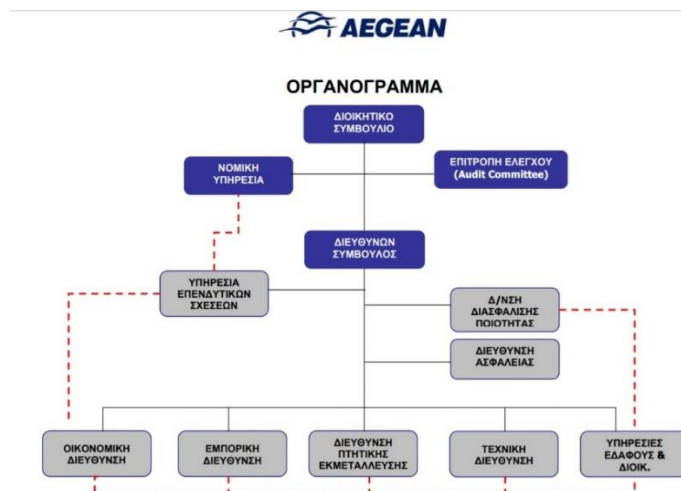
Το δίκτυο της Star Alliance ιδρύθηκε το 1997 ως η πρώτη παγκόσμια αεροπορική συμμαχία από 5 αερομεταφορείς (Air Canada, Lufthansa, Scandinavian Airlines, THAI και United). Η συμμαχία έχει επεκταθεί και εδραιωθεί προσφέροντας πρόσβαση σε ένα εκτενές παγκόσμιο δίκτυο, αναγνώριση και απρόσκοπτη εξυπηρέτηση. Η αποδοχή της Star Alliance από την αγορά επισφραγίζεται από τις πολυάριθμες διακρίσεις, στις οποίες συμπεριλαμβάνεται το Βραβείο «Air Transport World Market Leadership Award» και το Best Airline Alliance από το Business Traveller Magazine και τον οργανισμό Skytrax. Μέλη της συμμαχίας είναι οι ακόλουθες 28 αεροπορικές εταιρείες: Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, Air India, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, Avianca, Avianca Brasil, 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, THAI, Turkish Airlines και United. Συνολικά, το δίκτυο της Star Alliance προσφέρει καθημερινά πάνω από 18.800 πτήσεις σε περισσότερα από 1.317 αεροδρόμια, σε 193 χώρες. Ο στόλος των μελών αριθμεί 4.919 αεροσκάφη ενώ απασχολούνται συνολικά πάνω από 423.210 εργαζόμενοι. Περαιτέρω πτήσεις ανταπόκρισης προσφέρονται από τον Connecting Partner της Star Alliance, Juneyao Airlines. Προνόμια για τους Επιβάτες Πρόσβαση σε ένα εκτενές παγκόσμιο δίκτυο, με τους επιβάτες να λαμβάνουν τα οφέλη των βέλτιστων συνδέσεων εντός του δικτύου της Star Alliance και συνεπώς μειωμένο χρόνο αναμονής. Ταξιδεύοντας εντός του δικτύου της Star Alliance με μία ή περισσότερες από τις συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρείες, οι επιβάτες απολαμβάνουν κάθε φορά τις παροχές και την αναβαθμισμένη ταξιδιωτική εμπειρία που τους προσφέρει [π.χ. κοινός έλεγχος εισιτηρίων, υπηρεσίες αποσκευών, ενιαία παροχή υπηρεσιών έκδοσης εισιτηρίων (ticketing)]. Σύνδεση των προγραμμάτων πιστότητας όλων των εταιριών-μελών με δυνατότητα συλλογής και εξαργύρωσης μιλίων σε ολόκληρο το δίκτυο της Star Alliance. Πρόσβαση σε περισσότερες από 1.000 αίθουσες αναμονής, προτεραιότητα στον έλεγχο εισιτηρίων, στην παραλαβή αποσκευών και στην επιβίβαση. Η Star Alliance προσφέρει εξειδικευμένα προϊόντα και ταξιδιωτικές επιλογές σε επιχειρήσεις καθώς και προγράμματα σχεδιασμένα για διοργανωτές διεθνών συνεδρίων, αθλητικών ή πολιτιστικών εκδηλώσεων (προγράμματα Conventions Plus και Meetings Plus).

Τέλος, στα άυλα περιουσιακά στοιχεία συμπεριλαμβάνονται ακόμη οι χρονοθυρίδες/slots σε αεροδρόμια, οι αποκτώμενες άδειες λογισμικού, το σήμα της Olympic Air και η υπεραξία. Οι χρονοθυρίδες σε αεροδρόμια είναι στοιχεία με απεριόριστη ωφέλιμη ζωή, εφόσον καλύπτεται η ελάχιστη απαιτούμενη χρήση τους, παραμένουν διαθέσιμα προς μελλοντική χρήση και συνεπώς δεν αποσβένονται, υπόκεινται όμως ετησίως σε έλεγχο απομείωσης της αξίας τους. Για τον έλεγχο απομείωσης των χρονοθυρίδων συγκρίνεται η αξία των περιουσιακών στοιχείων κατά το κλείσιμο της περιόδου αναφοράς με την εύλογη αξία τους, όπως αυτή προσδιορίζεται από τα διαθέσιμα πρόσφατα στοιχεία συναλλαγών χρονοθυρίδων. Οι άδειες λογισμικού αποτιμώνται στο κόστος κτήσεως μείον τις αποσβέσεις και οποιαδήποτε ζημιά απομείωσης που έχει τυχόν προκύψει. Οι αποσβέσεις των άυλων περιουσιακών στοιχείων διενεργούνται με τη σταθερή μέθοδο κατά τη διάρκεια της ωφέλιμης ζωής των στοιχείων αυτών η οποία κυμαίνεται από 1 έως 10 χρόνια. Η Υπεραξία είναι άυλο περιουσιακό στοιχείο με απροσδιόριστη ωφέλιμη ζωή, μη αποσβενόμενο και υποκείμενο σε ετήσιο έλεγχο απομείωσης της αξίας του. Προκύπτει από την εξαγορά επιχειρήσεων και προσδιορίζεται ως η διαφορά μεταξύ τιμήματος απόκτησης και εύλογης αξίας των καθαρών περιουσιακών στοιχείων που αποκτήθηκαν.

2.2 ΔΟΜΗ

Το οργανόγραμμα της εταιρείας

Το οργανόγραμμα της εταιρείας, όπως απεικονίζεται στην επίσημη ιστοσελίδα της, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα. Από το εν λόγω Διάγραμμα παρατηρείται πως η δομή της εταιρείας είναι η Λειτουργική. Ακολουθούνται κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης, με σκοπό τη διαφάνεια προς το επενδυτικό κοινό και τη διασφάλιση των συμφερόντων όλων των μετόχων της εταιρείας. Η λήψη απόφασης είναι αποκλειστικά ευθύνη του Δ.Σ. και η μόνη επιτροπή που έχει συσταθεί είναι αυτή της Επιτροπής Ελέγχου, με καθήκον την παρακολούθηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου συντάσσει τριμηνιαίες εκθέσεις για αξιολόγηση από την Επιτροπή Ελέγχου, δεν υπάγεται σε υπηρεσιακή μονάδα της εταιρείας και ο επικεφαλής της, μολονότι διορίζεται από το Δ.Σ., εποπτεύεται από την Επιτροπή Ελέγχου.



Διάγραμμα: Οργανόγραμμα της Aegean Airlines

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

2.3 ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Όραμα της εταιρείας

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

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

Αποστολή της Εταιρείας

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

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

Αξίες της Εταιρείας

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

- Νοιαζόμαστε για τις ανάγκες των επιβατών μας
- Έχουμε τον επιβάτη στο επίκεντρο της προσοχής μας.
- Επιδιώκουμε τη συνεχή βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας σε κάθε στάδιο του ταξιδιού
- Εστιάζουμε στην ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων & υπηρεσιών μας
- Επενδύουμε στην καινοτομία και τη διαρκή ανάπτυξη
- Συμβάλουμε στην ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας και την άξια εκπροσώπηση της Ελλάδας στο εξωτερικό
- Επιδιώκουμε, η ποιότητα της ελληνικής αερομεταφοράς, να μεταφρασθεί σε βιώσιμη, κερδοφόρα ανάπτυξη με πολλαπλά οφέλη για τον τουρισμό, την απασχόληση και τα έσοδα του δημόσιου
- Νοιαζόμαστε για τις ανάγκες της κοινωνίας και των ευπαθών κοινωνικών ομάδων
- Λειτουργούμε υπεύθυνα, με σεβασμό απέναντι στο περιβάλλον, στους εργαζόμενους, στους επιβάτες, στις τοπικές κοινωνίες, στους προμηθευτές μας

2.4 Ανάλυση VRIO

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, δημιουργούν αξία στην εταιρεία, δίνοντάς της έτσι το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού οι διακριτές ικανότητες αποτελούν βασικές πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

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. 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. 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 καινοτόμο 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, 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. Κάποια από αυτά είναι η βράβευσή 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 βράβευσή της στα World Travel Awards ως «Europe’s Leading Regional Airline» (3), την βράβευσή 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 βράβευσή 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.

ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ 2018



ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ

13.971.870 επιβάτες
(7,3% αύξηση στους επιβάτες εξωτερικού)



ΔΙΚΤΥΟ

153 προορισμοί σε **44** χώρες
(122 στο εξωτερικό και 31 στο εσωτερικό)



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

Έσοδα **€ 1,2 δισ.**



ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

81% συνέπεια αναχώρησης πτήσεων



ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.856 εκπαιδευτικές
46.351 ώρες
5.794 εργατομήμερες



ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ

Έμμεση **αύξηση θέσεων** εργασίας (επίγεια εξυπηρέτηση, ξενοδοχεία, εστίαση, μεταφορές, τοπικοί προμηθευτές)



ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ

- **12.150** εισιτήρια για τις ανάγκες μετακίνησης των φορέων που στηρίζει η AEGEAN
- Άντι των **€ 376 εκ.** (αύξηση κατά € 49 εκ. σε σχέση με το 2017) στα έσοδα του δημοσίου και των ασφαλιστικών οργανισμών



ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες για άμεση ενημέρωση και απλοποίηση διαδικασιών (Flight Related Notification Services, Passport & ID Scanning in Apps for Faster Check-in)



ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ

Διεθνή Βραβεία και Διακρίσεις (Skytrax World Airline Awards, World Travel Awards, Athens International Airport Awards, Readers' Choice Awards της Conde Nast Traveler, Travellers' Choice Awards της TripAdvisor)



ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

- Ετήσια εξοικονόμηση εκπομπών **20.460** τόνων διοξειδίου του άνθρακα από πολεμική προγράμματα και πρόποβουλίες
- Ανακύκλωση **90,7** τόνων στερεών απορριμμάτων στη βάση των Αθηνών (αύξηση κατά 30,6 τόνους συγκριτικά με το 2017)

Πηγή: aegeanair.com

Βασικές ικανότητες - Σημεία Υπεροχής - Διακριτή Υπεροχή

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

Διακριτές ικανότητες

Το ερώτημα όμως είναι το εξής: πώς 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 διακριτές ικανότητες είναι αυτές που αποτελούν βασικές πηγές διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι εταιρίες με διακριτές ικανότητες έχουν χαρακτηριστικά που άλλοι δεν μπορούν να αντιγράψουν και 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 τη 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. 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 και οι οποίες τις δίνουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα 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 : Διακριτές ικανότητες της Aegean Airlines

2.5 Πόροι και ικανότητες – επιλογή και εκμετάλλευση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα

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 αξιοπλόμο 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 πρόόδου. 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 αδιαμφησβήτητη 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 εξυπηρέτησής τους.

Η οικονομική θέση της εταιρίας αποτελεί άλλο ένα ισχυρό της χαρακτηριστικό. 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. Μέσα λοιπόν στα χρόνια της κρίσης, μόνο ο όμιλος της Aegean συνέβαλε στην ελληνική οικονομία με 2,7 δισ. ευρώ για την περίοδο 2010- 2019 σε τέλη, φόρους και εισφορές. Η νέα επένδυση ύψους έως 6-6,5 δισ. δολαρίων σε τιμές καταλόγου (2,5- 3 δισ. δολάρια σε τιμές αγοράς) περιλαμβάνει 46 νέα αεροσκάφη Airbus A320- 321neo (+12 option). Επιπλέον, το αποτύπωμα στην οικονομία, την απασχόληση και το περιβάλλον από κάθε ένα επιπλέον αεροσκάφος είναι:

- ✓ +100.000 νέοι εισερχόμενοι τουρίστες από το εξωτερικό,
- ✓ +80 εκατ. ευρώ άμεσα τουριστικά έσοδα, χωρίς πολλαπλασιαστές για το ελληνικό κράτος,
- ✓ +70 νέες επιπλέον θέσεις εργασίας στην Aegean και την επίγεια εξυπηρέτηση, 19%-23% χαμηλότερο αποτύπωμα CO2 ανά θέση σε σχέση με τα προηγούμενης γενιάς Airbus, 50% CO2 χαμηλότερο αποτύπωμα ανά θέση από τα πρώτα και τότε νέα αεροσκάφη της εταιρείας το 1999 +2 επιπλέον ώρες πτήσης που αντιστοιχούν σε 600 έως και 1.500 χλμ ανά τύπο αεροσκάφους.

Η Aegean μετέφερε το 2019 11% περισσότερους επιβάτες από το εξωτερικό και 3% περισσότερους στο εσωτερικό από το προηγούμενο έτος. Με ένα νέο ρεκόρ στην επιβατική κίνηση, αγγίζοντας το όριο των 15 εκατ. επιβατών, ολοκλήρωσε τη χρονιά η AEGEAN καταγράφοντας αύξηση 7% στη συνολική επιβατική κίνηση για το 2019. Συγκεκριμένα, η εταιρεία μετέφερε το 2019, 14,99 εκατ. επιβάτες, 1 εκατ. περισσότερους σε σχέση με το προηγούμενο έτος, προσφέροντας 17,85 εκατ. θέσεις συνολικά. Από πού προήρθε η αύξηση:

Η αύξηση προήλθε από την αυξημένη επένδυση στο δίκτυο εξωτερικού, που συνεχίζει να αποτελεί τον βασικό άξονα ανάπτυξης με 8,7 εκατ. επιβάτες και 11% αύξηση. Η αύξηση αυτή συντελέστηκε, τόσο από τη βάση της Αθήνας (+11%), που αποτελεί τον κύριο κόμβο του δικτύου όσο και από τις βάσεις της περιφέρειας - Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Χανιά, Ρόδος, Καλαμάτα (+8%) - όπου σημειώνουν αύξηση, σημαντικά μεγαλύτερη από τη γενική τάση της

χώρας, η οποία δείχνει σημάδια επιβράδυνσης. Οριακά ανοδική πορεία κατά 3% κατέγραψε και η κίνηση εσωτερικού, παρά την σημαντική επιβάρυνση από τη διατήρηση του ΦΠΑ επιβατικών μεταφορών στο 24% για 4 συνεχή χρόνια (2016-2019). Συνολικά ο συντελεστής πληρότητας βελτιώθηκε κατά σχεδόν 1 ποσοστιαία μονάδα βάσης και από 83,9% το 2018 ανήλθε σε 84,8% το 2019.

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.

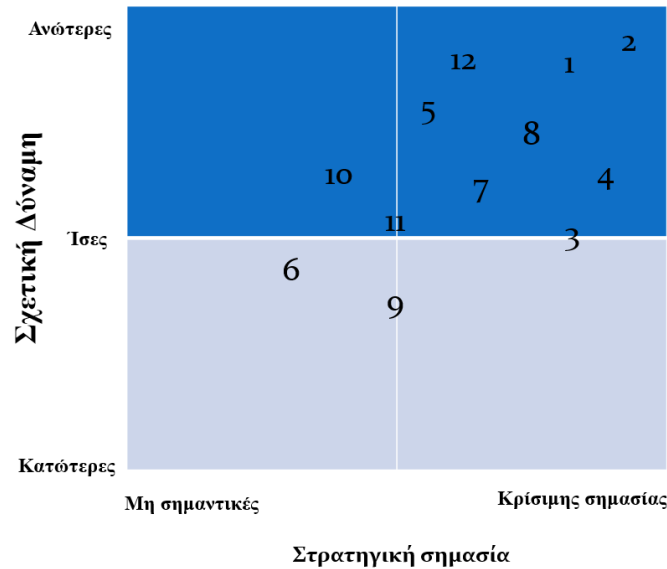
Τέλος, άλλο ένα ισχυρό χαρτί της Aegean είναι η αναγνωρισιμότητα και η ισχυροποίηση της φήμης της. Μέσω μιας νέας δυνατής και πολυεπίπεδης διαφημιστικής καμπάνιας, η εταιρία επανασυστήνεται στο ελληνικό κοινό, γνωστοποιεί την παρουσία της σε όσους τυχόν την αγνοούν και με την νέα τεχνολογία και τε μέσα 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.

2.6 Πόροι και ικανότητες κρίσιμοι για την ανταγωνιστική στρατηγική

Είναι πλέον ευδιάκριτο ότι ο δρόμος προς την επιτυχημένη εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδιασμού δεν είναι ένα απλό θέμα. Αντίθετα είναι 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 και τη δυνατότητα να είναι ανταγωνιστική:

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 : Συσχετισμός Δύναμης - Σημασίας κρίσιμων πόρων και ικανοτήτων

3. ΑΝΑΛΥΣΗ 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 (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 σκιαγραφηθεί την θέση της επιχείρησης στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται.

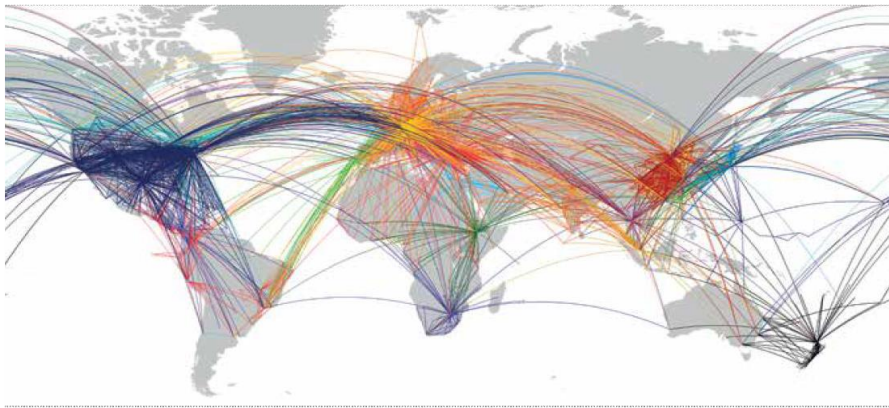
Μέσα, λοιπόν από την εφαρμογή μιας τέτοιας ανάλυσης, βλέπουμε ότι τα ισχυρά στοιχεία της εταιρίας είναι πολλά και διόλου ευκαταφρόνητα.

- **Δυνάμεις**

Συμμετοχή στη συμμαχία Star Alliance

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



Εικόνα: Δίκτυο Star Alliance

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/eythyni/csr-report/csr-report-2018/>

Οφέλη για την Εταιρεία

Η συμμετοχή στην παγκόσμια συμμαχία προσφέρει πολλαπλά οφέλη για τα μέλη, όπως:

- παγκόσμια αναγνώριση και το κύρος της παγκόσμιας συμμαχίας,
- σύνδεση των δικτύων των εταιρειών και συνεπώς ευκαιρίες και αυξημένη τροφοδότηση κίνησης,
- δυνατότητα διεύρυνσης της πελατειακής τους βάσης με σύναψη εταιρικών συμφωνιών,
- λειτουργικά οφέλη από τη χρήση κοινών τερματικών σταθμών,
- βελτίωση και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των μελών.

Ελκυστικός εργοδότης

Η Aegean Airlines βρέθηκε στην πρώτη θέση της κατάταξης σχετικά με τον ελκυστικότερο εργοδότη στην Ελλάδα το 2020, σκαρφαλώνοντας από την τρίτη θέση της περσινής λίστας. Η έρευνα Randstad Employer Brand (REBR) που αποτελεί μια λεπτομερή έρευνα πάνω στην εικόνα του εργοδότη παγκοσμίως, ανακοίνωσε τα αποτελέσματά της, προκρίνοντας τους ελκυστικότερους εργοδότες ανά τον κόσμο και στην οποία συμμετείχαν 6.136 εταιρείες με πάνω από 185.000 συμμετέχοντες σε 33 χώρες. Η συγκεκριμένη έρευνα μελετά την ελκυστικότητα των μεγαλύτερων εταιρειών σε αριθμό προσωπικού, έτσι όπως γίνεται

αντιληπτή από το ευρύ κοινό, καθώς και τα κριτήρια προτίμησης των δυνητικών υποψηφίων σε ένα νέο εργοδότη.

Μικρή ηλικία στόλου αεροσκαφών και αυτονομία συντήρησης αεροσκαφών

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

Δυνατή Επωνυμία

Στην Ελλάδα η εταιρεία έχει κατορθώσει την απόκτηση ισχυρής επωνυμίας, αντικαθιστώντας την κραταιά Ολυμπιακή Αεροπορία στη συνείδηση των Ελλήνων, επιβατών και μη. Σε κάθε προωθητική ενέργεια διαπιστώνεται μία προσπάθεια σύνδεσης της επωνυμίας με την Ελλάδα, την παράδοση της και τον τρόπο ζωής της. Επίσης ώθηση έδωσε και η συμμετοχή του Γιάννη Αντεντοκούμπο, ενός αθλητή ιδιαίτερα αγαπητού από τον κόσμο, που η καριέρα και οι επιδόσεις του δίνουν ένα αίσθημα υπερηφάνειας στους Έλληνες. Μέσα στην μακρόχρονη πορεία της, η Aegean έχει χτίσει ένα ισχυρό **brand name**, αντάξιο μιας μεγάλης αεροπορικής εταιρίας, και έχει διαμορφώσει ένα αξιολύγιστο 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.



Πηγή: aegeanair.com

Υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση

Το 2018 η AEGEAN, αξιοποιώντας αποδοτικά τον στόλο της και το δίκτυό της, κατάφερε να πετύχει θετικές οικονομικές επιδόσεις. Τα ενοποιημένα έσοδα ανήλθαν σε € 1.187,4 εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 5% σε σχέση με το 2017 ενώ τα καθαρά κέρδη μετά φόρων έφτασαν τα € 67,9 εκ., σημειώνοντας αύξηση 12,5%. Οι συνολικές πωλήσεις παρουσίασαν βελτίωση τόσο ως προς τις διαθέσιμες χιλιομετρικές θέσεις, με τον δείκτη RASK να ανέρχεται σε 7,0 λεπτά του ευρώ έναντι 6,9 λεπτά του ευρώ το 2017, όσο και ως προς το σύνολο των επιβατών,

με τον δείκτη Passenger Yield να ανέρχεται αντίστοιχα σε 8,3 λεπτά του ευρώ το 2018 έναντι 8,2 λεπτά του ευρώ το 2017. Το 2018 η AEGEAN πέτυχε πέρα από την εκμετάλλευση της αυξημένης ροής προς τη χώρα, να ενισχύσει και τα άλλα έσοδα εκμετάλλευσης που σχετίζονται με τις πτήσεις, προσφέροντας νέες παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Τα λειτουργικά κέρδη προ φόρων, τόκων, αποσβέσεων και μισθώσεων (EBITDAR) διαμορφώθηκαν σε €244,9 εκ. για το 2018 έναντι €257,3 χιλ. το 2017, παρουσιάζοντας μείωση 4,8% λόγω της σημαντικής αύξησης της τιμής του πετρελαίου. Το 2017 διατηρήθηκε η υγιής κεφαλαιακή διάρθρωση με μηδενικό δανεισμό και τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα διαμορφώθηκαν σε €290,1 εκ. την 31.12.2018.

Δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών

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

Εκπαιδευμένο προσωπικό

Ένα από τα πολύ δυνατά της σημεία είναι το ικανό και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της (διοικητικό, τεχνικό, πτητικό) 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. Πέραν των εκπαιδεύσεων που γίνονται με στόχο την ασφάλεια πτήσεων και την επιχειρησιακή ετοιμότητα, η Aegean, στο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρέχει εκπαιδευτικές λύσεις με θετική επίδραση σε κάθε επίπεδο της αεροπορικής αλυσίδας.

Παρακάτω παρατίθενται ο αριθμός των εκπαιδεύσεων και οι ώρες εκπαίδευσης διοικητικού προσωπικού για το 2018:



Πηγή: aegeanair.com

Κυρίαρχος της εγχώριας αγοράς αερομεταφορών

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.

Ισχυρή οικονομική θέση

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.

Ευρύτατο δίκτυο αντιπροσώπων

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 ή αλλιώς τις αδύναμα στοιχεία της:

- **Αδυναμίες**

Υψηλή τιμή εισιτηρίου σε σχέση με τις εταιρείες χαμηλού κόστους

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

Υψηλά επίπεδα οικονομικής μόχλευσης

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.

Έλλειψη αεροσκάφους μεγάλης εμβέλειας

Τα μεγαλύτερα αεροσκάφη που η εταιρεία διατηρεί στο στόλο της (Airbus A321neo με sharklets) έχουν εμβέλεια 5.950 χλμ., γεγονός που περιορίζει το εύρος γεωγραφικής δραστηριοποίησης που η εταιρεία δύναται να επιτύχει. Έτσι προς το παρόν ο αερομεταφορέας δραστηριοποιείται σε Ευρώπη και Μέση Ανατολή, όπου στην τελευταία

καλύπτει ελάχιστους προορισμούς. Αεροδρόμια με μεγάλη τουριστική και επιχειρηματική σημασία, όπως η Αμερική και η Ασία, δεν είναι δυνατό να συνδεθούν με απευθείας πτήσεις από Ελλάδα, αφήνοντας ανεκμετάλλευτες έτσι τις χρονοθυρίδες (slots) της παλαιάς Ολυμπιακής Αεροπορίας.

Είναι εταιρεία έντασης κεφαλαίου

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.

Μεγάλο λειτουργικό κόστος

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.

Τιμή του πετρελαίου

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.

Υψηλή φορολογία

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.

Η Aegean Airlines καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και έχει τον ρόλο του εθνικού αερομεταφορέα. Λόγω της νεαρής ηλικίας του αεροπορικού μέσου, κλείνοντας μόλις 117 χρόνια πορείας, και του ραγδαία αναπτυσσόμενου κλάδου των αερομεταφορών, αναπτύσσονται για πολλές αεροπορικές εταιρίες, όπως και για την Aegean, διάφορες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

- **Ευκαιρίες**

Θα πρέπει να διευκρινιστεί εδώ ότι οι ευκαιρίες που αναφέρονται παρακάτω αφορούν κυρίως τα δεδομένα πριν ξεσπάσει η πανδημία του **COVID-19** με βάση στοιχεία κανονικότητας του προηγούμενου διαστήματος. Λαμβάνοντας υπόψιν τις προβλέψεις με βάση τα νέα δεδομένα για το φετινή χρονιά και τα επόμενα χρόνια, ενδέχεται να προκύψουν και νέες ευκαιρίες μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ιδίως αν βρεθεί κάποιο φάρμακο ή ακόμα καλύτερα ένα εμβόλιο για τον COVID-19, τα οποία θα δώσουν ώθηση στην οικονομία και κατ'επέκταση στην εταιρεία για μεγάλη ανάκαμψη.

Αύξηση τουριστικής κίνησης παγκοσμίως

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

Θετικές προβλέψεις ελληνικής οικονομίας μετά το πέρας των μνημονίων

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

Υψηλά εμπόδια εισόδου στον κλάδο

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 κίολας τα μερίδια αγοράς τους, λαμβάνοντας μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας της παγκόσμιας αγοράς.

Ανάπτυξη της τεχνολογίας

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.

Ύπαρξη μικρών αεροπορικών εταιριών ως εγχώριων ανταγωνιστών με μικρή σε μέγεθος οικονομική θέση

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 (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.

Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών

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 ένταξή της στην αεροπορική συμμαχία Star Alliance από το 2010, ενισχύοντας την θέση και τη 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.

- **Απειλές**

Επιπτώσεις πανδημίας COVID-19

Η μεγαλύτερη απειλή που καλείται να αντιμετωπίσει αυτή την περίοδο η διοίκηση της εταιρείας είναι αδιαμφισβήτητα αυτή των επιπτώσεων του τρίμηνου lockdown και στον κλάδο των αερομεταφορών, το οποίο είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της επιβατικής κίνησης έως και 99,5% σε σχέση με αυτήν πέρυσι στις γραμμές του εξωτερικού και εσωτερικού το ίδιο διάστημα.

Λόγω της πανδημίας, των περιορισμών στις μετακινήσεις και της μηδενικής τουριστικής κίνησης, τα έσοδα της εταιρείας είχαν σχεδόν μηδενιστεί για δύο μήνες – η πτώση ήταν 99,5%(!), όπως δήλωσε πρόσφατα ο βασικός μέτοχος και επικεφαλής της Ευτύχης Βασιλάκης. Ακόμη κι αν η πανδημία λήξει στις αρχές Ιουλίου και η τουριστική κίνηση αρχίσει να “ζωντανεύει”, οι απώλειες είναι αδύνατο να αναπληρωθούν. Αντίθετα, ακόμη και στο καλύτερο σενάριο εξελίξεων, τα έσοδα στο β' εξάμηνο του έτους θα είναι πολύ χαμηλότερα από τα αντίστοιχα περυσινά, οδηγώντας την Aegean σε μία εξαιρετικά ζημιογόνο χρήση.

Η εταιρεία έχει συνολικές υποχρεώσεις περίπου 1 δισ. ευρώ. Περίπου 200 εκατ. είναι ο τραπεζικός δανεισμός της και 343 εκατ. οι υποχρεώσεις από μισθώσεις αεροσκαφών. Αδιευκρίνιστο παραμένει το ύψος των υποχρεώσεων που έχει αναλάβει στο πλαίσιο της συμφωνίας αγοράς αεροσκαφών Airbus αξίας 5,2 δισ. ευρώ. 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 εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 και του lockdown και στην οικονομική δραστηριότητα αυτό δεν θα διαρκέσει για πολύ και ότι η οικονομική ύφεση δεν είναι μακριά, συμπαρασύροντας έτσι και μια μεγάλη μερίδα από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Κόστος συμμόρφωσης σε περιβαλλοντικές ρυθμίσεις

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

Επιθετική στάση της Τουρκίας στην ΝΑ Μεσόγειο

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

Επιπτώσεις του Brexit στον τουρισμό πριν και μετά την πανδημία του COVID-19

Το Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί παραδοσιακά μια από τις μεγαλύτερες αγορές εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα που, το 2018, εισέφερε έσοδα σχεδόν € 2 δισ. στην εθνική οικονομία, ποσοστό μεγαλύτερο του 1% του ΑΕΠ. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι από στοιχεία του ΣΕΤΕ, τα 30,1 εκ. ταξιδιώτες που επισκέφθηκαν την χώρα το 2018, τα 8,7 εκ. προέρχονται από χώρες εκτός ΕΕ και τα 2,9 εκ. από το Ηνωμένο Βασίλειο. Καθίσταται έτσι αντιληπτή η σημασία

του Ηνωμένου Βασιλείου στον ελληνικό τουρισμό. Το 2017 είχαν αφιχθεί στην Ελλάδα πάνω από 3 εκατ. Βρετανοί τουρίστες, μέσω του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, κάτι που αποτυπώνει μια μικρή μείωση το 2018 σε σχέση με τα στοιχεία προ-BREXIT.

Τώρα με τις επιπτώσεις του **COVID-19** και στις μεταφορές αν δεν υπάρξει διμερής συμφωνία μεταξύ Ελλάδας και Ηνωμένου Βασιλείου θα είναι δύσκολη η ελεύθεση πρόσβαση τουριστών προς την Ελλάδα άμεσα. Αν αυτό επιβεβαιωθεί, ο ελληνικός τουρισμός θα υποστεί ακόμα μεγαλύτερο πλήγμα λαμβάνοντας υπόψιν τα στοιχεία πριν από τον COVID-19.

Ασταθές πολιτικό περιβάλλον

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 έξοδος του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με τους τριγμούς να δημιουργούν μεγάλες οικονομικές αναταράξεις στο σύνολο των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων και χρηματιστηρίων αλλά και τα γεγονότα στις ΗΠΑ το τελευταίο διάστημα με την κοινωνική αναταραχή που επικρατεί εκεί.

Περιορισμένες πηγές δανεισμού

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 να μεν σε καλύτερη φάση απ'ότι την προηγούμενη δεκαετία, αλλά αυτή τη στιγμή υπάρχει πάλι μία εύθραυστη ισορροπία λόγω της πανδημίας. Γι'αυτό το λόγο και μετά από τη σχετικά απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης, η AEGEAN κάνοντας χρήση του Ταμείου Εγγυοδοσίας Επιχειρήσεων **COVID-19**, στο οποίο έχουν πρόσβαση όλες οι επιχειρήσεις, θα υποβάλει διακριτά αιτήματα δανεισμού προς τις 4 ελληνικές τράπεζες: Alpha Bank, EUROBANK, Εθνική Τράπεζα και Τράπεζα Πειραιώς. Σύμφωνα με τις οριζόντιες προβλέψεις, η εγγύηση του κράτους ορίζεται στο 80% για δάνεια διάρκειας έως 5 ετών και ύψους έως του 25% του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων. Η εταιρεία όπως ανακοίνωσε θα αιτηθεί για συνολικό ποσό 150 εκ ευρώ, δηλαδή μόνο για το 11% του κύκλου εργασιών μας. Κάτι που οφείλεται στα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα που έχει η εταιρεία.

Ενδεχόμενο αύξησης των τιμών των αεροπορικών ανταλλακτικών, του πετρελαίου ή της φορολογίας

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.

Συνεχής αύξηση της ζήτησης στους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους

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.

Τα στοιχεία αυτά αποτέλεσαν σύνθεση των δημοσιευμένων στοιχείων και δεδομένων της εταιρείας σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις συνθήκες που βρισκόταν πριν αλλά και σε αυτές μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, η οποία και διαφοροποίησε τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει πλέον, αφού οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος έγιναν πιο έντονες λόγω των αρνητικών συνεπειών του lockdown που επιβλήθηκε και στις αερομεταφορές για 2 μήνες περίπου αλλά και του πλήγματος στον τουρισμό φέτος.

4. Στρατηγικός σχεδιασμός: Υπάρχουσες στρατηγικές - Επιχειρησιακές Εξελίξεις

4.1 Επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής

4.1.1 Υφιστάμενη στρατηγική Aegean Airlines

Αποστολή Aegean Airlines

Για σκοπούς συνοχής της περιγραφής του μοντέλου Στρατηγικού Management και της αξιολόγησης του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναπτύσσει τελικά η εταιρεία αξιοποιώντας τους πόρους και κατ'επέκταση τις διακριτές ικανότητες που δημιουργεί, παρατίθεται και σε αυτό το κεφάλαιο η αποστολή της εταιρείας:

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

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

Προτεραιότητες Aegean Airlines

Στρατηγική προτεραιότητά εξακολουθεί να είναι η ανάπτυξη του δικτύου εξωτερικού, όπως επίσης και η αυξημένη διασυνδεσιμότητα μεταξύ των βάσεων. Τόσο η προσθήκη νέων προορισμών στο δίκτυο από την Αθήνα, που δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις αύξησης των εισερχόμενων τουριστικών ροών στην πόλη, όσο και η ενίσχυση της λειτουργίας της Αθήνας ως κόμβου, αποφέρει πολλαπλά οφέλη, τόσο για την οικονομία όσο και για την εταιρεία. Σε αυτό συντελούν:

- A) Η ηπιότερη εποχικότητα της βάσης της Αθήνας.
- B) Η αποτελεσματικότερη χρήση των αεροσκαφών.

Γ) Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα λόγω δικτύου και μεγέθους της εταιρείας, σε συνδυασμό με τη στρατηγική απόφαση ανανέωσης του στόλου.

Ιδιαίτερης σημασίας για την εταιρεία παραμένει η λειτουργική ποιότητα και ανταγωνιστικότητα των ελληνικών αεροδρομίων. Η ανάπτυξη του τουρισμού τα τελευταία χρόνια έχει στηρίξει σημαντικά την ελληνική οικονομία, καθιστώντας όμως ταυτόχρονα αμεσότερη την ανάγκη για ενίσχυση των βασικών και ανταγωνιστικών υποδομών των αεροδρομίων της χώρας.

Σκοποί Aegean Airlines

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

- Ο στόλος των αεροσκαφών να έχει ανέλθει στα 75 από τα 58 για το 2017.
- Οι προορισμοί που θα εξυπηρετούνται από το Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος να αυξηθούν στους 130, εκ των οποίων οι 100 να είναι διεθνείς. Το 2017 οι προορισμοί αυτοί ήταν 101 σε αριθμό με τους 71 από αυτούς να είναι διεθνείς.
- Συνολικά οι προορισμοί εξωτερικού να ανέλθουν στους 175, σε σχέση με τους 145 του 2017.
- Να διατηρηθούν οι 7 βάσεις στην Ελλάδα.
- Να εξυπηρετεί πάνω από 15 εκατ. επιβάτες το έτος, με τα 10 εκατ. να προέρχονται από το εξωτερικό, σε σχέση με τα 13 εκατ. το 2017, εκ των οποίων τα 7 εκατ. από το εξωτερικό.

4.1.2 Υφιστάμενη επιχειρησιακή στρατηγική Aegean Airlines

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

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

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

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

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

4.1.3 Υφιστάμενη επιχειρηματική στρατηγική Aegean Airlines

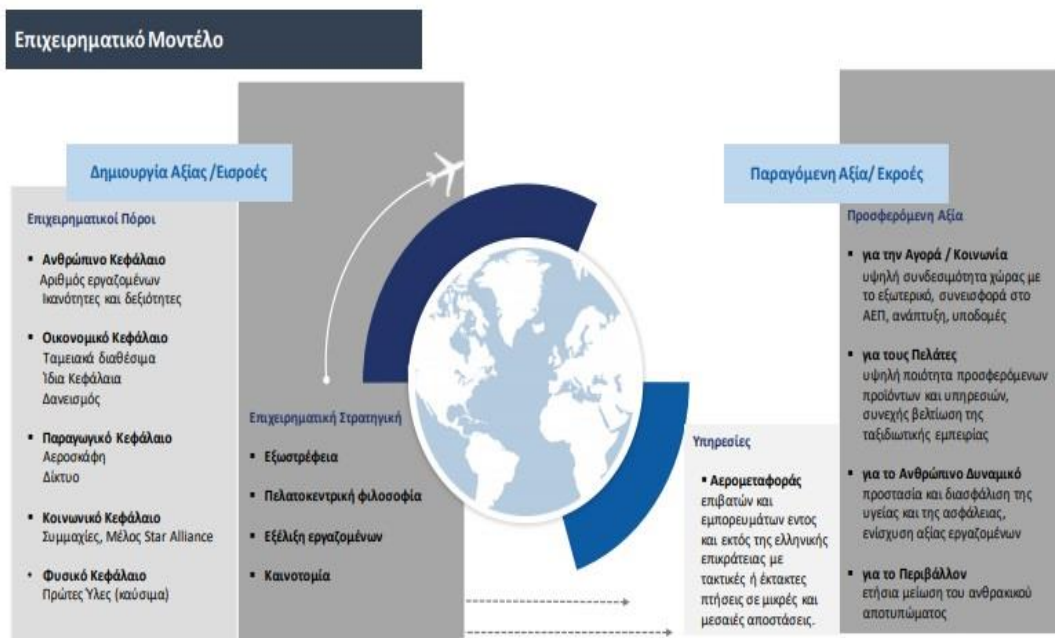
Η επιχειρηματική στρατηγική της εταιρείας δύναται με βεβαιότητα να θεωρηθεί η διαφοροποίηση. Η Aegean Airlines δραστηριοποιείται στον κλάδο προσφέροντας υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών υψηλού επιπέδου με πολλές παροχές, τόσο κατά τη διάρκεια της πτήσης, όσο και μετά από αυτή. Η διάθεση ποιοτικού γεύματος και ποτών, σε ποσότητα που επιθυμεί ο επιβάτης, καθώς και η σύνδεση του προγράμματος «Miles+Bonus» με προσφορές σε συνεργασία με ξενοδοχεία, εστιατόρια, μουσεία και ιατρικά κέντρα, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα ποιότητας και ειδικών χαρακτηριστικών παρεχόμενης υπηρεσίας. Θα πρέπει να τονισθεί πως, οι κύριοι ανταγωνιστές της στην ελληνική αγορά, είναι οι αερομεταφορείς Ryanair και easyJet που ανταγωνίζονται με στρατηγική κόστους. Η επιτυχία της εν λόγω στρατηγικής της Aegean Airlines οφείλεται στην κατοχή συγκεκριμένων πόρων και ικανοτήτων, σύμφωνα με τον Porter. Η δυνατότητα για αποτελεσματικό marketing είναι μια από αυτές, γεγονός που αποδεικνύεται με τις επιτυχημένες διαφημίσεις σε τηλεόραση και κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερο βάρος στο ανεπτυγμένο τμήμα marketing που έχει και στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της σε αυτό το τμήμα. Ο θεσμός του Connection Ambassador επίσης δείχνει δημιουργικό πνεύμα ως προς την σχεδίαση και υλοποίηση ιδεών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επιβατών. Η ισχυρή επωνυμία της εταιρείας και το ισχυρό brand που έχει δημιουργήσει στην αγορά διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο, καθώς είναι τοποθετημένη στο νου των επιβατών ως εταιρεία παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, το οποίο είναι κάτι που χρειάζεται αρκετή διαφήμιση, ξεχωριστό προϊόν και αναγνώριση από τους καταναλωτές. Ακόμη, η εταιρεία διαθέτει ισχυρή ομάδα πωλήσεων με υψηλή επικοινωνιακή ικανότητα κάτι που αναπτύχθηκε μεθοδικά με τα χρόνια αλλά και τεχνογνωσία η οποία εξασφαλίζεται μέσα από τη συνεχή ενημέρωση και με τη διεξαγωγή σεμιναρίων. Επιπλέον, η χρήση καινοτομίας με την προσθήκη καινούριων χαρακτηριστικών στο προϊόν, με τη χρήση και τη βοήθεια της τεχνολογίας, αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της εταιρείας διαχρονικά.

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 εμβέλειες 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.

4.1.4 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται στον τομέα των αερομεταφορών, παρέχοντας υπηρεσίες που αφορούν στη μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων, εντός και εκτός της ελληνικής επικράτειας, με τακτικές ή έκτακτες πτήσεις. Στο παρακάτω διάγραμμα γίνεται περιγραφή του τρόπου με τον οποίο ο Όμιλος έχει μετασχηματίσει τους επιχειρηματικούς του πόρους (εισορές) που διέθετε σε αποτελέσματα (εκροές), μέσω της υλοποίησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του. Έχοντας ως βασικούς άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής την εξωστρέφεια, την πελατοκεντρική φιλοσοφία, την εξέλιξη των εργαζομένων και την καινοτομία μετατρέπει τους επιχειρηματικούς πόρους σε παραγόμενη αξία.

Το υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας με βάση τους πόρους της είναι το εξής:



Πηγή: aegeanair.com

4.2 Παράγοντες κινδύνου που ενδέχεται να επηρεάσουν τις υφιστάμενες στρατηγικές

Η επιχειρηματική και οικονομική κατάσταση του Ομίλου ενδέχεται να επηρεαστεί με βάση τα νέα δεδομένα λόγω COVID-19:

- Ο κλάδος αερομεταφορών παρουσιάζει έντονη εποχικότητα και κυκλικότητα. Πιθανή οικονομική ύφεση στη Ευρωπαϊκή Οικονομία ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την τουριστική αγορά και να συμβάλλει στην μείωση της τουριστικής κίνησης,
- Η περαιτέρω εξάπλωση και επιμήκυνση της επίδρασης του **COVID-19** ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά τον ελληνικό τουρισμό και τον Όμιλο,
- Η αβεβαιότητα που επικρατεί σχετικά με τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων για τις εμπορικές συμφωνίες με τις υπόλοιπες χώρες μετά την έξοδο του Ηνωμένου Βασιλείου από την Ευρωπαϊκή Ένωση μετά το πέρας της μεταβατικής περιόδου, ενδέχεται να επηρεάσει αρνητικά την τουριστική αγορά και να συμβάλλει στην μείωση της τουριστικής κίνησης,
- Οι γεωπολιτικές εξελίξεις και οι αναταράξεις σε γειτονικές χώρες αποτελούν έναν εξωτερικό αστάθμητο παράγοντα που ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά την τουριστική κίνηση στην Ελλάδα,
- Μελλοντική πλεονάζουσα προσφορά σε αεροπορικές θέσεις από τον ανταγωνισμό θα μπορούσε να οδηγήσει σε μείωση του μέσου εσόδου ανά επιβάτη και μειωμένες πληρότητες πτήσεων επηρεάζοντας την αρνητικά κερδοφορία του Ομίλου,
- Αυξήσεις στο κόστος καυσίμων ή σημαντική ανατίμηση του δολαρίου έναντι του ευρώ ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την οικονομική κατάσταση και τα λειτουργικά αποτελέσματα του Ομίλου.
- Πιθανές επιβολές περιβαλλοντικών φόρων ή άλλων τελών και αδυναμία μετακύλησης του κόστους στον τελικό καταναλωτή ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τον Όμιλο.

5 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ – ΝΕΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΤΟΥ COVID-19 ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΤΗΝ AEGEAN AIRLINES

Λόγω της πανδημίας, των περιορισμών στις μετακινήσεις και της μηδενικής τουριστικής κίνησης, τα έσοδα της εταιρείας είχαν σχεδόν μηδενιστεί για δύο μήνες – η πτώση ήταν 99,5%(!), όπως δήλωσε ο βασικός μέτοχος και επικεφαλής της Ευτύχης Βασιλάκης. Ακόμη κι αν η πανδημία λήξει στις αρχές Ιουλίου και η τουριστική κίνηση αρχίσει να “ζωντανεύει”, οι απώλειες είναι αδύνατο να αναπληρωθούν. Αντίθετα, ακόμη και στο καλύτερο σενάριο εξελίξεων, τα έσοδα στο β' εξάμηνο του έτους θα είναι πολύ χαμηλότερα από τα αντίστοιχα περυσινά, οδηγώντας την Aegean σε μία εξαιρετικά ζημιολόγο χρήση.

Μια πρώτη αποτίμηση της σημασίας των ήδη υπάρχοντων πόρων και ικανοτήτων της εταιρείας για να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις της πανδημίας έγκειται στο ότι ο Όμιλος έχει ήδη δημιουργήσει στέρεες βάσεις οργάνωσης και δομής ούτως ώστε να ανταπεξέρχεται στις προκλήσεις ενώ παράλληλα η υγιής διάρθρωση του ισολογισμού του και τα υψηλά ταμειακά διαθέσιμα που διαθέτει αποτελούν επιπλέον παράγοντες θωράκισης εν μέσω ενός

εξαιρετικά δύσκολου και αβέβαιου περιβάλλοντος. Η διαμόρφωση και εφαρμογή σε ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο πολιτικών που θα μετριάσουν - ειδικά για τον κλάδο των αερομεταφορών - τις επιπτώσεις αυτής της πρωτοφανούς κρίσης, τόσο κατά την διάρκειά της όσο και μετά, για την αποτελεσματικότερη ανάκαμψη, κρίνεται ως εξαιρετικά σημαντική.

5.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΙΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ AEGEAN AIRLINES ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΡΣΗ ΤΟΥ LOCKDOWN: Εξοικονόμηση πόρων – Αξιοποίηση ικανοτήτων - Ευελιξία

Η AEGEAN διαμόρφωσε εκ νέου το θερινό πρόγραμμα σε δίκτυο εσωτερικού και εξωτερικού. Επιπλέον, ανακοίνωσε το νέο πρόγραμμα *“Αυξημένη ευελιξία και «Hold my Booking» για 14 ημέρες, με 3 ευρώ”*. Η AEGEAN, λαμβάνοντας υπόψη τις τελευταίες ανακοινώσεις του Υπουργείου Εξωτερικών (30/5) και της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (01/06) για την εθνική πολιτική προσβασιμότητας, όπως διαμορφώθηκε μετά την αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των προορισμών και βάσει της λίστας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Αεροπορική Ασφάλεια (EASA), προχωρά σε περαιτέρω τροποποιήσεις του πτητικού της προγράμματος για το διάστημα Ιουνίου, Ιουλίου και Αυγούστου 2020. Ειδικότερα, από 15 Ιουνίου, αυξάνονται σταδιακά τόσο οι συχνότητες των πτήσεων εσωτερικού, από και προς όλα τα αεροδρόμια της χώρας, όσο και οι προορισμοί αλλά και οι συχνότητες εξωτερικού, από και προς Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Αντίστοιχα, από την 1η Ιουλίου, με τη σταδιακή άρση περαιτέρω περιορισμών, προβλέπεται νεότερη αύξηση συχνοτήτων προορισμών. Σημειώνεται ότι ειδικά για την Αγγλία, Ολλανδία, Ισπανία και Ιταλία, ενδέχεται να υπάρξουν περαιτέρω διαφοροποιήσεις στο πρόγραμμα, ανάλογα με την απόφαση των αρχών, σχετικά με την επέκταση των αντίστοιχων NOTAM απαγόρευσης πτήσεων που σήμερα λήγουν στις 15/6/2020.

Στους συνολικά 31 προορισμούς του εσωτερικού δικτύου, που δεν σταμάτησαν να εξυπηρετούνται καθ’ όλη τη διάρκεια των τελευταίων 3 μηνών, αυξάνεται σταδιακά και σημαντικά η συχνότητα πτήσεων, με στόχο και την κάλυψη αναγκών διασύνδεσης των νησιών με το εξωτερικό. Αντίστοιχα, έως τις 15/7 το πτητικό πρόγραμμα της AEGEAN θα καλύπτει 42 προορισμούς εξωτερικού από Αθήνα και τουλάχιστον 7 προορισμούς εξωτερικού από Θεσσαλονίκη. Επιπρόσθετα, μετά τις 15/6 θα οριστεί η δραστηριότητα απευθείας πτήσεων εξωτερικού από τις βάσεις της εταιρείας σε Ηράκλειο, Ρόδο και Χανιά, με αφετηρία τον Ιούλιο. Συνολικά, σε όλο το δίκτυο και από όλες τις βάσεις της, η AEGEAN εκτιμά ότι μέχρι 15/7 θα εκτελούνται περίπου 1.000 πτήσεις ανά εβδομάδα, οι οποίες στα τέλη Αυγούστου θα φτάσουν τις 1.600. Το συνολικό πτητικό πρόγραμμα και στην πλήρη ωρίμανσή του, εκτιμάται ότι θα υπολείπεται κατά περίπου 50% του προγράμματος, προ Covid-19. Επισημαίνεται ότι, καθώς οι περιορισμοί πρόσβασης εξακολουθούν να μεταβάλλονται, το πρόγραμμα ενδέχεται να επηρεαστεί.

Για να διευκολυνθεί η προσαρμογή του επιβατικού κοινού στη μεταβλητότητα των συνθηκών και, ειδικά έως την 15/6, η AEGEAN προσφέρει για όλες τις αγορές εισιτηρίων, προς όλους τους προορισμούς και σε όλες τις κατηγορίες ναύλων (από 29 ευρώ για εσωτερικό για ταξίδια από 01/07), τη δυνατότητα πολλαπλών αλλαγών χωρίς χρέωση rebooking fees, αλλά και 1 δωρεάν αποσκευή. Επιπλέον, για την ίδια περίοδο, η AEGEAN, μέσω της υπηρεσίας «Hold my Booking» παρέχει τη δυνατότητα κράτησης ναύλου και θέσης (χωρίς αρχική αγορά) για έως και 14 ημέρες, με κόστος μόλις 3 ευρώ για το εσωτερικό και 6 ευρώ για το εξωτερικό (αφορά κρατήσεις που θα πραγματοποιηθούν έως και 15/6/2020).

Με αυτές τις πρωτοβουλίες, αλλά και τα μέτρα υγείας και ασφάλειας, που ήδη εφαρμόζει σε κάθε στάδιο του ταξιδιού, η AEGEAN προσαρμόζεται με ταχύτητα, ώστε να προσφέρει στους επιβάτες της ευέλικτες επιλογές, σιγουριά, ασφάλεια και όλα όσα χρειάζονται για να ταξιδέψουν ξανά. Η AEGEAN προχωρά σε αυτή την εξαιρετικά κρίσιμη περίοδο βασιζόμενη κυρίως στους δικούς της ήδη υπάρχοντες πόρους και τις ικανότητες που έχει αναπτύξει, με βάση τις δικές της δυνάμεις και τους δικούς της ανθρώπους. Η AEGEAN είναι μία εταιρεία με εμπειρία στη διαχείριση δύσκολων καταστάσεων. Στο παρελθόν ξεπέρασε κρίσεις, δουλεύοντας συγκροτημένα, επίμονα και ομαδικά με τους ανθρώπους της. Κατάφερε μέσα από συλλογική προσπάθεια να πολλαπλασιάσει τους προορισμούς, τους επιβάτες, τη στήριξή της στον τουρισμό, αλλά και στα έσοδα του κράτους, φτάνοντας να αποδίδει 400 εκ. ευρώ ετησίως, σε δημόσιο και υποδομές της χώρας.

Όπως χαρακτηριστικά ανακοίνωσε η εταιρεία:

“ Όπως κάναμε στο παρελθόν, θα κάνουμε και τώρα. Είναι αλήθεια όμως, ότι αυτή η κρίση είναι διαφορετική σε ένταση, με καταστροφικά αποτελέσματα για τον κλάδο μας και με άγνωστη διάρκεια. Η θωράκιση με ταμειακά αποθέματα ύψους 510 εκ. ευρώ, που διατήρησαν οι μέτοχοι εντός εταιρείας και η στήριξη των τραπεζών, μας δίνει κάποιο χρόνο να προσαρμοστούμε. Η AEGEAN πάλι θα παλέψει κυρίως με τις δικές της δυνάμεις, τα δικά της αποθεματικά, τους δικούς της ανθρώπους. Το σημαντικό είναι να ξεκινήσουμε. Η προσπάθεια προσαρμογής θα γίνει σε όλες τις κατευθύνσεις, προμηθευτές, αεροδρόμια και παραγωγικότητα. Ο στόχος είναι να φέρουμε τους επιβάτες και πάλι κοντά μας, με προσήλωση στα νέα υγειονομικά πρωτόκολλα. Να συμβάλουμε μαζί με άλλους φορείς στη σταδιακή, δύσκολη, επανεκκίνηση του τουρισμού. Ο ρόλος του κράτους για πρωτοβουλίες που θα περιορίζουν τις επιπτώσεις της κρίσης, θα παραμείνει σημαντικός. Ο δρόμος της αντιμετώπισης των συνεπειών θα είναι δύσκολος με ανάγκη για συνεργασία και επίπονες προσαρμογές από όλα τα μέρη. Όπως πάντα, θα κάνουμε την προσπάθεια με όλες μας τις δυνάμεις και με υπερηφάνεια, που μία ελληνική εταιρεία, στην αρχή μιας τέτοιας κρίσης, βρέθηκε υγιής και, έστω και λίγο, περισσότερο ανθεκτική από πολλές άλλες και πολύ μεγαλύτερες εταιρείες της Ευρώπης.”

Τον Σεπτέμβριο θα λειτουργεί στο 45-50% του πτητικού της έργου η Aegean Airlines, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις του επικεφαλής του ομίλου, Ευτύχη Βασιλάκη, που ανακοίνωσε στους θεσμικούς επενδυτές το σχέδιο επανεκκίνησης του αερομεταφορέα.

Ο κ. Βασιλάκης δήλωσε ότι δεν θα πρέπει να λαμβάνουν ως δεδομένα τα στοιχεία των εκτιμήσεων λόγω της μεταβλητότητας στο περιβάλλον, που έχει οδηγήσει την εταιρεία να “καίει” ρευστότητα της τάξης των 40 εκατ. ευρώ ανά μήνα (zero activity σενάριο), τάση που έχει προεξοφληθεί στις εκτιμήσεις για το β’ τρίμηνο. Αν και αναφέρθηκε στο μαξιλάρι ρευστότητας, που σήμερα κυμαίνεται κοντά στα 500 εκατ. ευρώ, μαζί με τις νέες πιστωτικές γραμμές που έχουν εξασφαλιστεί, τόνισε ότι η επιβατική κίνηση έχει σχεδόν μηδενιστεί τους τελευταίους δύο μήνες. Αν και επανέλαβε αρκετές φορές ότι το οικονομικό περιβάλλον δεν επιτρέπει ασφαλείς προβλέψεις, εκτίμησε ότι αν η δραστηριότητα φτάσει στο 25% τον Ιούλιο τότε στο γ’ τρίμηνο αναμένεται βελτίωση. Τον Σεπτέμβριο – Οκτώβριο η εταιρεία θα λειτουργεί πιθανόν στο 45 – 50% του πτητικού της έργου.

Στα 20 χρόνια της δραστηριότητας της Aegean Airlines, αυτή είναι η πιο δύσκολη συγκυρία, η μεγαλύτερη κρίση σε ένταση και διαστάσεις, η οποία αφορά όλο τον κόσμο και το σύνολο του κλάδου αερομεταφορών, όπως είπε ο κ. Βασιλάκης. Άρχισε πάντως από τα καλά νέα, που

θέλουν την Ελλάδα να ισχυροποιεί το brand της καθώς διακρίνεται τόσο για την καλή διαχείριση της υγειονομικής κρίσης, λόγω του χαμηλού ποσοστού θανάτων συγκριτικά με άλλες χώρες, όσο και για την ελκυστικότητά της ως ασφαλή προορισμού σε αυτές τις δύσκολες συνθήκες. Αναφέρθηκε επίσης στις ισχυρές επιδόσεις της εταιρείας πριν φτάσει σε μηδενικά έσοδα μέσα στον Μάρτιο, οπότε και αναγκάστηκε να καθλώσει το στόλο της. Ιανουάριος και Φεβρουάριος ήταν ανοδικοί μήνες, με αύξηση περίπου 14% αλλά η πτώση του Μαρτίου προσγείωσε τον ρυθμό ανάπτυξης στο α' τρίμηνο σε 15%. Στο διάστημα αυτό οι ζημιές προ φόρων ανήλθαν σε 100 με 110 εκατ. ευρώ.

Από την πλευρά του ο CEO της εταιρείας Δημήτρης Γερογιάννης αναφέρθηκε στις ενέργειες για περιστολή του κόστους, ήτοι επαναδιαπραγμάτευση με προμηθευτές και εξοικονόμηση πόρων σε μια περίοδο που έχουν ανασταλεί οι συμβάσεις εργασίας στο 70% των εργαζομένων. Σημείωσε ενδεικτικά ορισμένες από τις κατευθύνσεις της ΕΕ προκειμένου οι αερομεταφορές να καταστούν βιώσιμες μιλώντας τόσο για τα εργαλεία όσο και για την στήριξη του κράτους, απαραίτητη παράμετρο στο σχέδιο ανάταξης του αερομεταφορέα καθώς σε άλλη περίπτωση θα υποβαθμιστεί η ανταγωνιστικότητα του αφού θα οδηγηθεί σε συρρίκνωση. Ο κ. Βασιλάκης έδωσε επίσης ιδιαίτερη έμφαση στην προετοιμασία που γίνεται με γνώμονα να εξασφαλιστεί η ασφάλεια των επιβατών και των πληρωμάτων, στο ανώτατο δυνατό επίπεδο. Όπως είπε, αυτό που έχει προτεραιότητα είναι "να βγούμε από την πανδημία".

5.2 Αξιολόγηση υπάρχουσας στρατηγικής, αναθεώρησης της λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας του COVID-19 και επαπροσδιορισμός της

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 τωρινό επιχειρησιακό 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 Airlines 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. Συνεχίζοντας να στηρίζεται στους 4 βασικούς άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής της, την εξωστρέφεια, την πελατοκεντρική φιλοσοφία, την εξέλιξη των εργαζομένων και την καινοτομία μετατρέποντας έτσι τους επιχειρηματικούς πόρους σε παραγόμενη αξία, η εταιρεία θα προσπαθήσει να περάσει και στην επόμενη μέρα μετά την πανδημία. Λόγω της σίγουρης ύφεσης στην οικονομία εξαιτίας της πανδημίας του COVID-19 και τις τεράστιες οικονομικές συνέπειες και για την Aegean Airlines ο φόβος για αρνητικά αποτελέσματα και στα επόμενα χρόνια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως εύλογος και αποδεκτός, όμως όπως δήλωσε ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας <<Η Aegean θα συνεχίσει να συμβάλει δυναμικά στην ελληνική οικονομία και στον ελληνικό τουρισμό αφού

οι εργαζόμενοι της έφτιαξαν μια εταιρεία με αντοχές. Η προσπάθεια συνεχίζεται αλλά θα είναι δύσκολη, πρέπει να είμαστε ρεαλιστές, οι απώλειες είναι δεδομένες. Δουλεύουμε αναγκαστικά για το μέλλον και τις επόμενες σεζόν. Έχουμε τη διάθεση και την αντοχή να το κάνουμε εφόσον το πλαίσιο που έχει δημιουργήσει η Πολιτεία στηρίζει τον τουρισμό και τις επιχειρήσεις>>. Παρόλο που ο κλάδος σε παγκόσμιο επίπεδο κινούταν ανοδικά με ικανοποιητικούς ρυθμούς ανάπτυξης, αυτή την περίοδο η εταιρεία θα πρέπει να εξοικονομήσει πόρους αλλά και να αξιοποιήσει στο έπακρο κάθε διαθέσιμη ικανότητα που έχει αναπτύξει έτσι ώστε να ελαχιστοποιήσει την απώλεια εσόδων και να μπορέσει γρήγορα και με ευελιξία να κινηθεί έτσι ώστε το 2021 να την βρεί όσο το δυνατόν λιγότερο τραυματισμένη και με δυναμική για επαναφορά στην αναπτυξιακή πορεία. Ακόμη, η ευελιξία θα είναι ένα χαρακτηριστικό που θα καθορίζει από εδώ και πέρα όλες τις στρατηγικές κινήσεις της AEGEAN AIRLINES, καθώς τυχόν καθυστερήσεις στις αποφάσεις της θα θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχή μετάβαση στην επόμενη μέρα γρήγορα και με τις λιγότερες δυνατές θυσίες σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Τέλος, ο ακόμη μεγαλύτερος σεβασμός στον πελάτη και η διάθεση για συνεννόηση μαζί του λόγω της δύσκολης κατάστασης και τις ακυρώσεις και αναβολές των πτήσεων θα είναι ένα εξαιρετικά σημαντικό χαρακτηριστικό που θα πρέπει να υιοθετήσουν όλοι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία μηδενός εξαιρουμένου και ιδιαίτερα αυτοί που εργάζονται στο κομμάτι των κρατήσεων και της επιστροφής χρημάτων.

6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση την ανάλυση της θεωρίας στο πρώτο μέρος της εργασίας και σε συνδυασμό με την πραγματοποίηση μιας διεξοδικής έρευνας και ανάλυσης των δεδομένων για την AEGEAN AIRLINES προκύπτουν κάποια συμπεράσματα, τα οποία αφορούν το σύνολο των επιχειρήσεων αλλά και πιο συγκεκριμένα την εταιρεία που εξετάσαμε, μιας και μεταφέρθηκε η θεωρία στην πράξη με τη μελέτη της μεγαλύτερης ελληνικής αεροπορικής εταιρείας. Το αντικείμενο της μελέτης αφορούσε το ρόλο των επιχειρησιακών πόρων και ικανοτήτων όσον αφορά την αύξηση της αποδοτικότητας και τη βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της απόκτησης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Από τους πόρους στις διακριτές ικανότητες – Επίτευξη Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και Ανταγωνιστικής Στρατηγικής

Στην εσωτερική ανάλυση είχαμε μια απεικόνιση της εσωτερικής λειτουργίας και οργάνωσης της εταιρίας. 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 τη λειτουργία της AEGEAN AIRLINES, 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 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 στη χρήση του πιο εξελιγμένου εξοπλισμού.

Στην ερώτηση για το ποια από όλα αυτά της τα στοιχεία συνθέτουν ένα διακριτό μίγμα που μπορεί να της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της η απάντηση είναι ότι 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 σε άμεση προτεραιότητα τις απαιτήσεις του και έχοντας ένα άριστο ιστορικό ασφάλειας πτήσεων και εδάφους. Ταυτόχρονα, έχει σύγχρονες ιδιόκτητες εγκαταστάσεις και βρίσκεται σε πολύ καλή οικονομική κατάσταση με υγιή κεφαλαιακή διάρθρωση και ισχυρή ρευστότητα, πετυχαίνοντας συνεχή αναπτυξιακό ρυθμό και πραγματοποιώντας επενδύσεις για την περαιτέρω μεγέθυνσή της. Ακόμα διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο αντιπροσώπων και ένα μεγάλο και διαρκώς αναπτυσσόμενο δίκτυο δρομολογίων. Ο συνδυασμός λοιπόν, των συστατικών αυτών τα οποία όπως είδαμε και στις αναλύσεις SWOT και VRIO αποτελούν τα δυνατά και μοναδικά της στοιχεία, 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, (Barney, 1991), αλλά κυρίως η κατανόηση του τρόπου που μπορεί να έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διαπιστώσεις από την ανάλυση των στρατηγικών για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τις θεμελιώδεις ικανότητες της

Η Aegean Airlines πριν ξεσπάσει η πανδημία του **COVID-19** και το γενικό lockdown και στις αερομεταφορές διέγραφε μια αναπτυξιακή πορεία με θετικά και ανοδικά οικονομικά αποτελέσματα, που δεν ήταν μια στιγμιαία αναλαμπή αλλά το απαύγασμα μιας συνειδητής προσπάθειας χρόνων. Και σε αυτό, τον κρισιμότερο ρόλο διαδραμάτισε η επιτυχημένη εφαρμογή της υπάρχουσας στρατηγικής, οδηγός για τον δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία και στο μέλλον όταν θα έχει περάσει αυτή η πανδημία και θα έχουν ομαλοποιηθεί πλήρως οι συνθήκες στις αερομεταφορές. Βασικό λοιπόν πλάνο θα 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 που θα εφαρμοστεί μετά το πέρας την πανδημίας του **COVID-19**, η οποία όπως δήλωσε πρόσφατα και ο Διευθύνων Σύμβουλος της AEGEAN AIRLINES θα δημιουργείται δυναμικά με βάση τα δεδομένα που συνεχώς διαμορφώνονται, 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. Σημαντικό ρόλο θα παίξουν ακόμη τα νέα αεροσκάφη που έχει αρχίσει ήδη να παραλαμβάνει δίνοντάς της τη δυνατότητα για ακόμα περισσότερα δρομολόγια με περισσότερες διαθέσιμες θέσεις επιβατών. Ακόμη, η

συμμετοχή στην STAR ALLIANCE θα παίξει μεγάλο ρόλο μετά την πανδημία λόγω της σύνδεσης των δικτύων όλων των εταιρειών δίνοντας έτσι ευκαιρίες για αυξημένη τροφοδότηση κίνησης αλλά και δυνατότητα διεύρυνσης της πελατειακής βάσης της AEGEAN AIRLINES με σύναψη εταιρικών συμφωνιών. 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 το πέρας της πανδημίας. Από την ανάλυση της εταιρείας συμπαιρένουμε ότι έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στο να προσπαθεί συνεχώς να αξιοποιεί όλους τους διαθέσιμους πόρους στο μέγιστο δυνατό επίπεδο αλλά και να εξοικονομεί αυτούς που πρέπει σε περιόδους έκτακτων κρίσεων όπως είναι και τώρα λόγω της πανδημίας και του lockdown.

Τα προηγούμενα συμπεράσματα επιβεβαιώνουν την ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα των πόρων που αναλύθηκαν εκτενώς για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα της έρευνας φαίνεται να συμβαδίζουν και με αντίστοιχες έρευνες που μελετήθηκαν, όπως αυτές των Huselid Jackson και Schuler (1997) και του Vlachos (2009), οι οποίες τόνισαν την ιδιαίτερη σημασία και το ρόλο που έχουν αυτοί οι πόροι για τις επιχειρήσεις και πώς με τη σωστή διαχείριση και εκμετάλλευσή τους θα καταφέρουν να φτάσουν στη μέγιστη απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

Πιο συγκεκριμένα, με τη διεξοδική ανάλυση της εταιρείας και πιο συγκεκριμένα του εσωτερικού περιβάλλοντος της και τους πόρους και τις ικανότητες που αυτή κατέχει, αιτιολογείται πλήρως το γιατί 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, αφού όπως προκύπτει από την έρευνα υπάρχει μία εξαιρετικά θετική συσχέτιση μεταξύ των πόρων – ικανοτήτων που εξετάστηκαν και την απόδοση της επιχείρησης. Τα συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από τα ευρήματα των ερευνών Kyrgidou και Vorhies (2009), Leonard-Barton (1992) και Peteraf (1993) που αναφέρθηκαν κατά τη επισκόπηση της βιβλιογραφίας και σύμφωνα με τις οποίες έχουμε ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των αντίστοιχων πόρων και ικανοτήτων που εξετάσαν και της απόδοσης.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε την αναγκαιότητα εφαρμογής στρατηγικών διαχείρισης και ανάπτυξης των κατάλληλων πόρων και ικανοτήτων προκειμένου οι επιχειρήσεις να φτάσουν στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, κάτι που κάνει σε υψηλό επίπεδο η AEGEAN AIRLINES αξιοποιώντας κατάλληλα τους διαθέσιμους πόρους της. Τόσο αυτοί, όσο και οι ικανότητες της κάθε επιχείρησης, μέσα από τη σωστή διαχείριση και οργάνωσή τους μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα, να την τοποθετήσουν ψηλά στο κυνήγι του ανταγωνισμού και να τις προσφέρουν τα επιθυμητά κέρδη. Οι ισχυρισμοί αυτοί έρχονται σύμφωνα με τις έρευνες των Gaglio και Katz (2001), Grant (1991) και Barney (1991), σύμφωνα με τους οποίους οι ικανότητες αποτελούν ίσως τη σημαντικότερη επιχειρηματική διεργασία στην οποία οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Κλείνοντας επομένως θα μπορούσαμε να πούμε πως κάθε επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει και να εντοπίσει τους πόρους της, καθώς μόνο με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να βρει τις ικανότητες εκείνες που θα την οδηγήσουν στο να διαφορμώσει τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που χρειάζονται για να πετύχει πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου.

Καταλήγοντας, η AEGEAN AIRLINES στηριζόμενη και αξιοποιώντας κατάλληλα πόρους όπως το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητες του, οικονομικούς πόρους όπως τα ισχυρά ταμειακά της διαθέσιμα, παραγωγικούς πόρους όπως τα σύγχρονα και νέα ηλικιακά αεροσκάφη και το εκτεταμένο δίκτυο δρομολογίων της, αλλά και στρατηγικές συμμαχίες όπως αυτή με τη Star Alliance και βασιζόμενη στους 4 άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής της, δηλαδή την εξωστρέφεια, την πελατοκεντρική φιλοσοφία, τη διαρκή εξέλιξη των εργαζομένων της και την καινοτομία, καταφέρνει και πετυχαίνει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανταγωνιστική στρατηγική, παράγοντας αξία για την εταιρεία και μεγιστοποιώντας την απόδοσή της.

7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Είναι δεδομένο ότι η εξωγενής κρίση που βιώνει όχι μόνο η ελληνική οικονομία αλλά η παγκόσμια, θα επηρεάσει σημαντικά τις προοπτικές ανάπτυξης και της AEGEAN AIRLINES, καθώς η ύφεση θα είναι σημαντική για το 2019 λόγω του παρατεταμένου lockdown και των συνεπειών του. Ο κ. Δημήτρης Γερογιάννης, Διευθύνων Σύμβουλος, πρόσφατα ανέφερε σχετικά: “Τους τελευταίους τέσσερις μήνες ο κλάδος των αερομεταφορών διεθνώς έχει έρθει αντιμέτωπος με μια πρωτοφανή κρίση. Τον Ιούνιο, μετά και τον μερικό περιορισμό της πανδημίας και την τμηματική άρση των περιορισμών στις μετακινήσεις σε Ελλάδα και διεθνώς, ξεκινήσαμε τη σταδιακή επαναφορά του πτητικού μας έργου όπου και διαφάνηκε μια σταδιακή ανάκαμψη στις πωλήσεις. Σίγουρα οι επόμενοι μήνες διαφαίνονται δύσκολοι και με μεγάλη αβεβαιότητα αφού το επιχειρησιακό μας πλάνο συνδέεται άρρηκτα με τις επιδημιολογικές εξελίξεις”. Όπως είδαμε και μέσα από την παρούσα μελέτη της εταιρίας, διαπιστώσαμε ότι οι προσδοκίες που διαμορφώνονται για τις μελλοντικές αποφάσεις, ενέργειες και την πορεία της μετά το πέρας της πανδημίας και ειδικότερα απο το 2021 και έπειτα, θα εξαρτηθούν άμεσα από τις δυνατότητες της εταιρείας που ήδη έχει αναπτύξει και πιο συγκεκριμένα από το ανθρώπινο δυναμικό της εξαιτίας του οποίου έχει δημιουργηθεί μια εταιρεία με στέρεες βάσεις, υγιή κεφαλαϊκή διάρθρωση, επαρκή ρευστότητα αλλά και δυναμικές επενδύσεις με νέα αεροσκάφη. Η εταιρία, προκειμένου να καταφέρει να έχει τις λιγότερες δυνατές απώλειες στα αποτελέσματά της, αναμένεται να συνεχίσει την πελατοκεντρική της στρατηγική, με διαφοροποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα χαρακτηρίζονται από υψηλή ποιότητα και ασφάλεια.

Συνεχίζοντας να στηρίζεται στους 4 βασικούς άξονες επιχειρηματικής στρατηγικής της, την εξωστρέφεια, την πελατοκεντρική φιλοσοφία, την εξέλιξη των εργαζομένων και την καινοτομία μετατρέποντας τους επιχειρηματικούς πόρους σε παραγόμενη αξία, θα στοχεύει στο να επιτυγχάνει βελτιούμενα σε ετήσια βάση οικονομικά στοιχεία, αυξάνοντας τα μερίδια αγοράς της και τον κύκλο εργασιών της, εξελίσσοντας την στρατηγική για ορθή οικονομική διαχείριση και υγιή χρηματοοικονομική διάρθρωση. Θα πρέπει να συνεχίσει να επενδύει στον ελληνικό τουρισμό, στοιχείο βαρόμετρο για την αποδοτικότητα πολλών ευρωπαϊκών αεροπορικών εταιριών (Zoltaszek, 2016) και να προωθεί την επωνυμία της, κερδίζοντας κύρος και αναγνωριστικότητα. Στην επένδυση και το κυνήγι για την καινοτομία, αναμένεται να εισάγει στην αγορά νέες και καινοτόμες προτάσεις, κυρίως μέσα από την εξέλιξη των

ηλεκτρονικών της υπηρεσιών. Μετά από λεπτομερή και προσεκτική μελέτη, θα πρέπει να εφαρμόσει στρατηγικές διεξόδου και να αναπτύξει σταδιακά το δίκτυο εξωτερικού της προς προορισμούς που παρουσιάζουν κενό αγοράς (Wulf, 2010) και αναδεικνύονται ως ευκαιρίες στον κλάδο (Ανατολική Ευρώπη / Μέση Ανατολή / Βόρεια Αφρική) και που έχει εδραιώσει την παρουσία της (Δυτική Ευρώπη) (Cento, 2009), και να αυξήσει τον στόλο αεροσκαφών της, διατηρώντας το πλεονέκτημα της νεαρής του ηλικίας σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, με βάση τα νέα δεδομένα της πανδημίας η εταιρεία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στο παρόν σε στρατηγικές όπως είναι η ευελιξία και οι γρήγορες αποφάσεις της διοίκησης αλλά και ο σεβασμός στον πελάτη και η ασφάλεια στις προσφερόμενες υπηρεσίες, έτσι ώστε να διατηρήσει τη φήμη της σε υψηλό επίπεδο και να περάσει στην επόμενη μέρα με το βλέμμα στο μέλλον μετά την πανδημία. Θα πρέπει να δώσει δηλαδή έμφαση στο να αφήνει όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένους τους πελάτες της, οι οποίοι είχαν κάνει κρατήσεις για να ταξιδέψουν το διάστημα του lockdown ή και μετά αλλά λόγω των ακυρώσεων των πτήσεων ή των αναβολών τους δεν ταξίδεψαν και θέλουν να πάρουν τα χρήματά τους πίσω, κάτι το οποίο λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών των πελατών θα είναι χρονόβορα διαδικασία. Βέβαια, δείχνοντας εξαιρετικά ανταντακλαστικά, ενίσχυσε έγκαιρα το τηλεφωνικό κέντρο στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και σε συνεργασία και με το κράτος παρέχεται η δυνατότητα να δίνεται voucher στους πελάτες με δυνατότητα να ταξιδέψουν σε μεταγενέστερο χρόνο. Έτσι, γίνεται φανερό ότι ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να χαρακτηρίσει την εταιρεία από εδώ και πέρα θα πρέπει να είναι η ευελιξία και οι γρήγορες αποφάσεις. Είναι αναμενόμενο ότι παρά τις μεγάλες -βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα- επιπτώσεις και στις αερομεταφορές της πανδημίας του **COVID-19**, η AEGEAN AIRLINES θα συνεχίσει για αρκετά ακόμα χρόνια να αποτελεί σημαντικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και των ελληνικών επιχειρήσεων και 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 εταιρεία θα παραμείνει πιστή στο όραμα, την αποστολή και τις θεμελιώδεις και αδιαπραγμάτευτες γι' αυτήν αξίες, μία κουλτούρα που για την Aegean Airlines αποτελεί ταυτότητα. Είναι βέβαιο ότι παρά την εξαιρετικά δύσκολη συγκυρία που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η εταιρεία, θα καταφέρει τελικά να ξεπεράσει τις δυσκολίες και να επιστρέψει συντομότερα από το αναμενόμενο στην κερδοφορία αξιοποιώντας αποτελεσματικά τους ήδη υπάρχοντες πόρους που διαθέτει αλλά και νέους που θα προσθέσει, δημιουργώντας παράλληλα εκείνες τις δυναμικές ικανότητες που θα της δώσουν ξανά το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αποκτώντας ξανά ανταγωνιστική στρατηγική. Έτσι, θα συνεχίσει να αποτελεί ένα «φωτεινό ελληνικό παράδειγμα» στο επιχειρείν, όντας η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία της χώρας και μία από τις καλύτερες ποιοτικά στην Ευρώπη και παγκοσμίως.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

Ελληνική βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς Κ. Δημήτριος - Μάνατζμεντ Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι: Διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, Εκδόσεις Μπένου, Οκτώβριος 2015.

Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Τόμος Α' Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Φεβρουάριος 2016, 7η έκδοση.

Παπαδάκης, Βασίλης, Μ. (2011) Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, ΑΣΚΗΣΕΙΣ - ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ, Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Πετρίδου, Ε. (2011). 'Διοίκηση – Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση', Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία.

Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, Λουκάς Ν. Άννινος, Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Συγγραφή: 2015

Ξένη βιβλιογραφία

Aaker, D.A. (1989). 'Managing assets and skills: the key to sustainable competitive advantage', California Management Review, pp. 91-106.

Amit, R. and P Schoemaker (1993). 'Strategic Assets and Organizational Rent', Strategic Management Journal, pp. 33-46.

Andrews, K.R. (1971). 'The Concept of Corporate Strategy', Irwin, Homewood, IL.

Ansoff H.I., Corporate Strategy , New York: McGraw-Hill , 1965.

Arthur, J.B. (1994). 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turn-over', Academy of Management Journal, pp. 670-687.

Arthurs, J.D. and L.W. Busenitz (2006). 'Dynamic capabilities and venture performance: the effects of venture capitalists', Journal of Business Venturing, pp. 195-215.

Barney, J.B. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage', Journal of Management, pp. 99-129.

Barney, J.B. (2001). 'Resource – based theories of competitive advantage: A ten – year retrospective on the resource – based view', Journal of Management, pp. 643-650.

Becker, G.S. (1964). 'Human capital', New York: Columbia.

Besanko, D., et al. (1996). "Economics of strategy." New York ua.

- Besanko, D., et al. (2000). "Economics of Strategy. John Wiley&Sons." New York.
- Bourne M. and M. Franco-Santos (2010). 'Investors in People, managerial capabilities and performance', Research at Cranfield School of Management, Cranfield University.
- Bruni, D.S. and G. Verona (2009). 'Dynamic Marketing Capabilities in Science – based Firms: an Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry', British Journal of Management, pp. 101-117.
- Caves, R.E. (1980). 'Industrial organization, corporate strategy and structure', Journal of Economic Literature, pp. 64-92.
- Cento Alessandro, 2009, Heidelberg 'The Airline Industry: Challenges in the 21st Century'.
- Chandler, G.N. and Hanks, S.H. (1993). 'Measuring the performance of emerging businesses', Journal of Business Venturing, pp. 391-408.
- Coombs, J.E. and P.E. Bierly (2006). 'Measuring technological capability and performance', R&D Management, pp. 421-438.
- Daft, R. (1983). 'Organization theory and design', New York: West.
- Day, G.S. (1994). 'The capabilities of market – driven organizations', Journal of Marketing, pp. 37-51.
- Eisenhardt K.M. and Martin J.A. (2000). 'Dynamic capabilities: What are they;', Strategic Management Journal, pp. 1105-1121.
- Ferguson, K.L. and T.G. Reio Jr (2009), 'Human resource management systems and firm performance', Journal of Management Development, pp. 471-494.
- Foss, N. J. and T. Knudsen (2003). "The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage." Managerial and decision economics, pp 291-307.
- Gaglio, C.M. and J.A. Katz (2001). 'The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness', Small Business Economics, pp. 95-111.
- Grant, R.B. (1991). 'A resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation', California Management Review, pp. 114-135.
- Hill, C., Schilling , M., & Jones, G. (2018) Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Μια Ολοκληρωμένη Προσέγγιση - Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης, BROKEN HILL PUBLISHERS LTD
- Hofer, C. and D. Schendel (1978). 'Strategy formulation: Analytical concepts', St. Paul, MN: West.

Hooley, G.J., G.E. Greenley, J.W. Cadogan and J. Fahy (2005). 'The performance impact of marketing resources', *Journal of Business Research*, pp. 18-27.

Hsieh, M.H. and K.H. Tsai (2007). 'Technological capability, social capital and the launch strategy for innovative products', *Industrial Marketing Management*, pp. 493-502.

Huselid, M.A. and B.E. Becker (1996). 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource – firm performance link', *Industrial Relations*, pp. 400-422.

Huselid, M.A., S.E. Jackson and R.S. Schuler (1997). 'Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance', *Academy of Management Journal*, pp. 171-188.

Kyrgidou, L.P. and S. Spyropoulou (2013). 'Drivers and Performance Outcomes of Innovativeness: An Empirical Study', *British Journal of Management*, pp. 281-298.

Lee, C., Lee K. and Pennings, J.M. (2001). 'Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology – based ventures', *Strategic Management Journal*, pp. 615-640.

Mahoney, J.T. and Pandian R.J. (1992). 'The Resource – based View within the conversation of Strategic Management', *Strategic Management Journal*, pp. 363-380.

Morgan, N.A., R.J. Slotegraaf and D.W. Vorhies (2009). 'Linking marketing capabilities with profit growth', *Intern. J. of Research in Marketing*, pp. 284-293.

Newbert, S.L. (2008). 'Value, rareness, competitive advantage and performance: A conceptual – level empirical investigation of the Resource – based View of the Firm', *Strategic Management Journal*, pp. 745-768.

Peteraf, M.A. (1993). 'The cornerstones of competitive advantage: A Resource – based View', *Strategic Management Journal*, pp. 179-191.

Peteraf, M.A. and J. Barney (2003). 'Unraveling the resource – based tangle', *Managerial and Decision Economics*, 24, pp. 309-323.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and maintaining superior performance*, Free Press, New York, NY.

Porter M. "what is strategy?" *Harvard business Review*, (1996)

Svein V. Gudmundsson & R. Merkert, 2012, *Journal of Air Transport Management*', Volume 21, Elsevier

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

Tomer, J.F. (1987). 'Organizational capital: The path to higher productivity and well – being', New York: Praeger.

Ucbasaran, D., P. Westhead and M. Wright (2008). 'Opportunity identification and pursuit: Does an entrepreneur's human capital matter?', Small Business Economics, pp. 153-173.

Vlachos, I.P. (2009). 'The effects of human resource practices on firm growth', Int. Journal of Business Science and Applied Management, Issue 2.

Vorhies, D.W. and N.A. Morgan (2005). 'Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage', Journal of Marketing, pp. 80-94.

Walsh, S. and J.D. Linton (2002). 'The measurement of technical competencies', Journal of High Technology Management Research, pp. 63-86.

Wernerfelt, B. (1984). 'A Resource – based View of the Firm', Strategic Management Journal, pp. 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). 'The Resource – based View of the firm: Ten years after', Strategic Management Journal, 16, pp. 171-174.

Westhead, P., D. Ucbasaran and M. Wright (2005). 'Decisions, actions and performance: do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?', Journal of Small Business Management, pp. 393-417.

Williamson, O. (1975). 'Markets and hierarchies', New York: Free Press.

Wulf T., & Maul B., 2010 'Future Scenarios for the European Airline Industry'.

Zoltaszek A. & Pisarek R., 2016 'Effectiveness of National Airlines in Europe – the DEA Approach

Σημειώσεις - διαδικτυακό υλικό

Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος, Φώτης Χ. Κίτσιος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.

Οργάνωση και Διοίκηση: Θεωρία και Πρακτική, Το Περιβάλλον της Επιχείρησης: Καθ. Ι. Ψαρράς, Αναπλ. Καθ. Δ. Ασκούνης, Καθ. Β. Ασημακόπουλος, ΕΔΙΠ Ι. Μακαρούνη, ΕΔΙΠ Δ. Πανόπουλος, ΕΜΠ – Σχολή ΗΜΜΥ.

Διαδικτυακές Πηγές

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

[https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/aegean_annual-report18_gr_for-web-\(1\)260619.pdf?forceDownload=0](https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/aegean_annual-report18_gr_for-web-(1)260619.pdf?forceDownload=0)

https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_oikonomikes_katastaseis/2019/a3notesel170320.pdf?forceDownload=0

https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20191205_corporate-presentation.pdf?forceDownload=0

<https://legacy.olympicair.com/~media/OlympicAir2013/PDFs/AEGEANSUSTAINABILITY%20REPORT%202017BB.ashx>

<https://www.airbus.com/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Aegean_Airlines

https://www.ethnos.gr/oikonomia/88165_aegean-entyposiako-neo-a320-erhetai-neo-simakai-nea-aeroskafi

<https://www.kathimerini.gr/1064585/gallery/oikonomia/epixeirhseis/me-nea-airbus-apogeiwnetai-h-aegean>

<https://m.naftemporiki.gr/story/1607671/i-aegean-einai-o-elkustikoteros-ergodotis-stin-ellada-to-top-10>

<https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1600535/aegean-aspida-diathesima-465-ekat-euro-kai-120-ekat-euro-apo-nees-pistotikes-grammes>

<https://www.capital.gr/epixeiriseis/3463710/aegean-kampsi-15-ston-kuklo-ergasion-to-atrimino-zimies-85-4-ekat-euro>