



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ
ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΓΟΡΑ.
Η ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ
ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ**

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: HALLUNI DESAR

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΟΥΛΙΑ ΠΟΥΛΑΚΗ

ΠΑΤΡΑ 2019

I. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο τουρισμός αποτελεί ένα από τα ζωτικά κομμάτια μιας οικονομίας και ιδιαίτερα της Ελλάδας. Η θάλασσα, ο ήλιος και η μεγάλη ακτογραμμή της χώρας αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες παγκοσμίως. Τα τελευταία χρόνια η Σαντορίνη έχει μετατραπεί σε έναν δημοφιλή προορισμό και οι ταξιδιώτες συνέχεια αναζητούν γρήγορους τρόπους για τη μεταφορά τους στο συγκεκριμένο προορισμό. Ένας από αυτούς αποτελούν και οι αερομεταφορές. Οι αεροπορικές εταιρίες συνεχώς αναζητούν νέους προορισμούς να προσθέσουν στα δρομολόγια τους προκειμένου να αυξήσουν τα κέρδη τους.

Μέσα από τη παρούσα πτυχιακή εργασία, πραγματοποιείται προσπάθεια να ερευνηθούν και να καταγραφούν οι στρατηγικές του ανταγωνισμού που έχουν υιοθετήσει τέσσερις αεροπορικές εταιρίες που εκτελούν δρομολόγια από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών προς το περιφερειακό αεροδρόμιο της Σαντορίνης. Επιπροσθέτως, παραθέτονται τα στοιχεία του ανταγωνισμού που επικρατούν ανάμεσα στις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες σε σχέση με τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

Προκειμένου να γίνουν εφικτά τα ανώτερα η εργασία χωρίστηκε σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, στην Εισαγωγή παρατέθηκε η θεωρητική βάση με αναφορά στις αερομεταφορές και στις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους. Παράλληλα, αναφέρθηκαν οι επιχειρησιακές στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις με την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter.

Στο δεύτερο και κύριο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, παρατέθηκε και αναλύθηκε η περιπτωσιολογική μελέτη των αεροπορικών εταιριών και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους σχετικά με το δρομολόγιο που έχουν αναπτύξει από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών προς το νησί της Σαντορίνης που αποτελεί δημοφιλή πόλο έλξης για τους τουρίστες. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε αναφορά για το νησί της Σαντορίνης και στατιστικές μελέτες για τις κινήσεις των αεροσκαφών στο περιφερειακό της αεροδρόμιο. Επιπροσθέτως πραγματοποιήθηκε PEST ανάλυση για τις αεροπορικές εταιρίες και ξεχωριστή στρατηγική ανάλυση για τις τέσσερις εταιρίες Aegean Airlines, Sky Express, Volotea και Ryanair που εκτελούν τα δρομολόγια από και προς το αεροδρόμιο της Σαντορίνης. Τέλος, πραγματοποιήθηκε σύγκριση των στρατηγικών ανταγωνισμού των τεσσάρων αεροπορικών εταιριών.

II. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει το θέμα του τουρισμού στην Ελλάδα και συγκεκριμένα τον τουριστικό προορισμό της Σαντορίνης, υπό το πρίσμα των αερομεταφορών και ειδικότερα μέσω των στρατηγικών επιλογών των αερομεταφορέων που επιλέγουν προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σήμερα οι αεροπορικές εταιρίες αποτελούν επανάσταση στο χώρο των μεταφορών, καθώς συνδέουν διάφορους προορισμούς μέσα σε λίγες ώρες. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους έχουν αναταράξει τις συμβατικές αερομεταφορές με τα νέα στρατηγικά μοντέλα τους, επιτρέποντας στους καταναλωτές να ταξιδέψουν με οικονομικά εισιτήρια.

Η πτυχιακή εργασία εστιάζει στις στρατηγικές ανάπτυξης ανταγωνισμού των συμβατικών αεροπορικών εταιριών καθώς και του χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιριών και τις επιδράσεις τους στον τουρισμό της Σαντορίνης. Σκοπός της εργασίας αποτέλεσε η περιγραφή των ανταγωνιστικών μοντέλων και η καταγραφή των στρατηγικών που ακολουθούν. Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε αποτέλεσε η έρευνα της περιπτωσιολογικής μελέτης καθώς εξαρτήθηκε σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της έρευνας και συγκεκριμένα εστίασε στον τουρισμό στη Σαντορίνη.

Η είσοδος χαμηλού κόστους αεροπορικών εταιριών στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και η στρατηγική επιλογή τους στη σύνδεση τους με εσωτερικές πτήσεις δημιουργεί νέα δεδομένα στη σύνδεση της Αθήνας και του περιφερειακού αεροδρομίου της Σαντορίνης. Οι Ελληνικές αεροπορικές εταιρίες προσπαθούν να αναπτύξουν ένα νέο επιχειρησιακό και στρατηγικό μοντέλο προκειμένου να ανταγωνιστούν τις εταιρίες χαμηλού κόστους.

Λέξεις - κλειδιά: Ανταγωνισμός, Σαντορίνη, αεροπορικές εταιρίες, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

III. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	4
1.1 Αερομεταφορές.....	4
1.2 Αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.....	5
1.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και αερομεταφορές	6
1.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	7
1.3.2.1. PEST Ανάλυση.....	7
1.3.2.2 Μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter	8
1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος	12
1.3.2.1 SWOT Ανάλυση.....	14
1.3.2.2. Αλυσίδα αξίας Porter	15
1.3.2.3 Σύστημα Αξίας	16
1.3.2.4. Εικονική αλυσίδα αξίας	17
1.3.2.5. Ανταγωνιστικές στρατηγικές – Θεωρία του Porter.....	18
ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	21
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	21
2.1. Σαντορίνη ως προορισμός	21
2.2 Αεροδρόμιο της Σαντορίνης.....	22
2.3. Ανάλυση PEST αεροπορικών εταιριών.....	25
2.4. Στρατηγική ανάλυση αεροπορικών εταιριών με δρομολόγιο προς Σαντορίνη	28
2.4.1 Aegean Airlines.....	29
2.4.2. Sky Express	31
2.4.3. Volotea	34
2.4.4. Ryanair	36
2.5. Ανταγωνισμός μεταξύ εταιριών με προορισμό τη Σαντορίνη.....	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	45

IV. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα, τα αεροπλάνα διαδραμάτισαν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού παγκοσμίως καθιστώντας τα ως κυρίαρχο μέσο μεταφοράς της τουριστικής και της ταξιδιωτικής μετακίνησης των καταναλωτών. Η εξέλιξη της τεχνολογίας των αερομεταφορών με πιο άνετα και ασφαλή αεροσκάφη τη δεκαετία του 50 προσέλκυσαν τους ταξιδιώτες να πραγματοποιούν ταξίδια με αυτά και να αφήνουν τα πιο αργά μέσα μεταφοράς όπως τα καράβια και τα αυτοκίνητα.

Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη των αερομεταφορών έχει δώσει τεράστια ώθηση στον τουρισμό γενικότερα, δημιουργώντας ένα δυναμικό τμήμα στην αγορά της βιομηχανίας των αερομεταφορών (Sugita, 2000). Το τουριστικό προϊόν αποτελεί κατά κύριο λόγο άυλη υπηρεσία, χαρακτηρίζεται έτσι, από την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση του μόνο στο συγκεκριμένο μέρος που διατίθεται. Για αυτό το λόγο, η διανομή του προϊόντος διαδραματίζει σημαντικό παράγοντα στην διάδοση του και μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη μεταφορά των καταναλωτών στη συγκεκριμένη τουριστική τοποθεσία.

V. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1 Αερομεταφορές

Οι αεροπορικές εταιρείες συνεχώς αναζητούν νέες προορισμούς για να προσθέσουν στο δίκτυο των δρομολογίων τους. Πραγματοποιούν πολλές αξιολογήσεις δρομολογίων με σκοπό την επιλογή του πιο επικερδούς προορισμού. Οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν πολλά προγράμματα και εργαλεία για να πραγματοποιήσουν τις μελέτες των νέων διαδρομών. Προβλέπουν τη ζήτηση των επιβατών, τη διασυνδεσιμότητα των αεροδρομίων, την επάρκεια των αεροσκαφών και τους ανταγωνιστές τους (Bernier, 2017).

Πριν την έναρξη ενός νέου δρομολογίου, οι αεροπορικές εταιρείες θέλουν να γνωρίζουν πόσοι επιβάτες θα ταξιδέψουν στη πτήση τους. Τα στοιχεία αυτά αντλούνται από την ίδια την αεροπορική εταιρεία καθώς και από μια παγκόσμια πλατφόρμα που αναγνωρίζει τις τάσεις των επιβατών. Επίσης, οι εταιρείες λαμβάνουν υπόψη τους, τους ναύλους, τις διαδρομές, τις συνδέσεις και τους ανταγωνιστές άλλων αεροπορικών εταιρειών. Γνωρίζοντας οι

αεροπορικές εταιρείες το ημερήσιο μέσο όρο της κίνησης των επιβατών, αποφασίζουν ποιο τύπο αεροσκάφους είναι κατάλληλο για τη διαδρομή (Bernier, 2017).

Πολλές αεροπορικές εταιρείες δραστηριοποιούνται και εδρεύουν σε περισσότερα από ένα αεροδρόμια. Μπορούν να προβλέψουν τα έσοδα που θα αποκομίσουν από μια διαδρομή ανάλογα με την ώρα της ημέρας, με το αν η πτήση είναι προγραμματισμένη για μια συγκεκριμένη ώρα, όταν δεν υπάρχει πιθανότητα μετεπιβίβασης σε άλλες πόλεις, τότε η συγκεκριμένη διαδρομή μπορεί να μην έχει την αναμενόμενη ανταπόκριση και τα αναμενόμενα έσοδα. Όταν μια αεροπορική εταιρεία πετάει πολλές φορές μέσα στην ημέρα σε έναν συγκεκριμένο προορισμό, εσκεμμένα οι ώρες της αναχώρησης δεν βρίσκονται σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους. Οι επιχειρηματίες συνήθως πετάνε νωρίς το πρωί και επιστρέφουν με τη τελευταία βραδινή πτήση (Bernier, 2017).

Οι αεροπορικές εταιρείες επιλέγοντας έναν προορισμό, θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ένα αεροσκάφος προκειμένου να εκτελέσει τη συγκεκριμένη διαδρομή. Είναι προτιμότερο μια αεροπορική εταιρεία να διαθέσει ένα αεροσκάφος της για μια πτήση εσωτερικού που διαρκεί μία ώρα, από το να διαθέσει ένα αεροσκάφος για μια πτήση εξωτερικού διάρκειας δεκαπέντε ωρών. Επιπροσθέτως, υπάρχουν περιορισμοί από τα αεροδρόμια προορισμών σχετικά με το ποιά αεροσκάφη μπορούν να απογειωθούν και να προσγειωθούν (Bernier, 2017). Ένα μικρό αεροδρόμιο δε θα μπορεί να δεχθεί ένα μεγάλο αεροσκάφος, καθώς μπορεί να μη διαθέτει τις απαραίτητες προδιαγραφές ο διάδρομος προσγείωσης και απογείωσης.

1.2 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους εμφανίστηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 70, δίνοντας την ευκαιρία σε νέες εταιρείες να σπάσουν τα μονοπώλια των αερομεταφορών, εντείνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ τους. Παράλληλα, η κατάργηση των ρυθμίσεων τιμολόγησης από την IATA με βάση την απόσταση του ταξιδιού, απελευθέρωσε τη τιμολόγηση των ταξιδιών (Μπίρμπα, 2015). Γνωστές Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι η Easyjet, η Volotea, η Ryanair και η Transavia.

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους χαρακτηρίζονται από οικονομικότερους και φθηνότερους ναύλους. Οι συγκεκριμένες εταιρείες προκειμένου να διατηρούν χαμηλά τα κόστη τους έχουν υιοθετήσει ένα καινοτόμο επιχειρηματικό μοντέλο. Αγοράζουν συγκεκριμένο τύπο αεροσκαφών με σκοπό τη μείωση του κόστους της εκπαίδευσης και της

συντήρησης. Δεν προσφέρουν υπηρεσίες ψυχαγωγίας κατά τη διάρκεια της πτήσης, το φαγητό και τα αναψυκτικά έχουν επιπρόσθετο χρέος για τους επιβάτες και δεν υπάρχει η δυνατότητα της επιλογή της θέσης στο αεροσκάφος. Επιπροσθέτως, δεν δίνεται η δυνατότητα επιστροφής χρημάτων του εισιτηρίου, σε περίπτωση αλλαγής ή ακύρωσης και τα καθίσματα στα αεροπλάνα είναι πιο στενά από τα καθίσματα σε ένα κανονικά αεροσκάφος.

Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες εκτελούν πτήσεις μικρών αποστάσεων δίνοντας τους την ευκαιρία να χρησιμοποιούν αεροσκάφη στενής ατράκτου μειώνοντας έτσι τα έξοδα συντήρησης. Παράλληλα, αυξάνουν τη καθημερινή χρήση των αεροσκαφών με τη μείωση του χρόνου παραμονής στις πύλες των αεροδρομίων και την επίσπευση της επιβίβασης και της αποβίβασης των επιβατών. Χρησιμοποιούν δευτερεύοντα αεροδρόμια για τη μείωση των αερολιμενικών τελών και αποφεύγουν να διανυκτερεύουν σε αεροδρόμια εκτός της βάσης τους (Μπίρμπα, 2015). Τέλος, οι πωλήσεις των εισιτηρίων τους πραγματοποιούνται αποκλειστικά μέσω δικτύου, αποφεύγοντας τους μεσάζοντες και τα τουριστικά πρακτορεία και επενδύουν στο μάρκετινγκ και στις διαφημίσεις.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους στους επιβάτες της, είναι τα φθηνά αεροπορικά εισιτήρια ιδιαίτερα όταν κάνουν κράτηση αρκετούς μήνες πριν την αναχώρησή τους. Ορισμένες αεροπορικές εταιρείες χρεώνουν πιο ακριβά το εισιτήριο χωρίς επιστροφή, ενώ οι εταιρείες χαμηλού κόστους πωλούν τα εισιτήρια ως *a la carte*.

Πολλοί επιβάτες κλείνοντας ένα αεροπορικό εισιτήριο σε εταιρεία χαμηλού κόστους έρχονται συχνά αντιμέτωποι με κρυφές χρεώσεις όπως φόροι, κόστος ταξιδιωτικής ασφάλειας και επιπρόσθετη χρέωση αποσκευής. Σε περίπτωση που δεν πραγματοποιήσουν ηλεκτρονικό έλεγχο εισιτηρίου καλούνται να πληρώσουν επιπλέον χρέωση στο αεροδρόμιο. Επιπροσθέτως, σε περίπτωση ακύρωσης αεροπορικού εισιτηρίου δεν υπάρχει πρόβλεψη επιστροφής χρημάτων στον επιβάτη. Τέλος, τα δευτερεύοντα αεροδρόμια όπου προσγειώνονται οι συγκεκριμένες εταιρείες, βρίσκονται πιο μακριά από το κέντρο της πόλης και έχουν ως αποτέλεσμα την ακριβή χρέωση των ταξί και των μέσων μαζικής μεταφοράς (Tts, 2019).

1.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και αερομεταφορές.

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει η βιομηχανία των αερομεταφορών είναι η δημιουργία των οικονομικά βιώσιμων δραστηριοτήτων μέσα σε μια

συγκεκριμένη αγορά στόχο. Προκειμένου να επιτευχθούν τα κέρδη μιας επιχείρησης, η στρατηγική αποτελεί σημείο αναφοράς ώστε να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές μεταξύ τους.

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από τη σύνθετη λέξη στρατηγός, του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» και σημαίνει οδηγώ τον στρατό. Αρχικά χρησιμοποιήθηκε στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και αργότερα ονομάστηκαν «στρατηγικές» καθώς χρησιμοποιήθηκε με πιο στενή έννοια από επιχειρήσεις που υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις για το προϊόν τους ή τη παρεχόμενη υπηρεσία τους, για τις αγορές στις οποίες δραστηριοποιούνταν και για τα κανάλια διανομής τους (Παπαδάκης, 2002). Μια επιχείρηση, αναλύεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της, προκειμένου να υιοθετήσει στρατηγικές που θα την οδηγήσουν στην κερδοφορία της και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απέναντι σε άλλες επιχειρήσεις.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελεί την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων ώστε η διοίκηση να είναι αποτελεσματική στις αποφάσεις που θα λαμβάνει. Περιλαμβάνει τον καθορισμό του οράματος και της αποστολής, τον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη των κατάλληλων στρατηγικών.

Οι στρατηγικές ενός οργανισμού περιγράφουν τον τρόπο που μια επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της καθώς και τους στόχους της. Μια σωστή ανάπτυξη στρατηγικής δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

1.3.1 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, αποτελείται από τους φυσικούς πόρους και το κλίμα. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες το οποίο δεν επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση αλλά έμμεσα μέσω της επίδρασης από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αφορά όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Τέτοιο παράγοντες αποτελούν οι κοινωνίες, οι ανταγωνιστές, οι καταναλωτές, οι τράπεζες, οι κυβερνήσεις, οι εργαζόμενοι και οι συνεταιρισμοί.

1.3.1.1 Pest Analysis

Η Pest Ανάλυση χρησιμοποιείται για την ανίχνευση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τους πολιτικούς – political, τους οικονομικούς – Economical, τους κοινωνικούς – Social και τους τεχνολογικούς – Technological παράγοντες.

Οι οικονομικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, περιλαμβάνουν το ΑΕΠ μιας χώρας, τους μισθούς, τον πληθωρισμό, το διαθέσιμο ατομικό εισόδημα, το επίπεδο της ανεργίας, τις αγορές συναλλάγματος, την προμήθεια χρήματος και το διαθέσιμο κόστος ενέργειας.

Οι πολιτικοί και νομικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, περιλαμβάνουν τους κανονισμούς εμπορίου, τη σταθερότητα της κυβέρνησης, τη νομοθεσία, τους φορολογικούς νόμους, τους νόμους της μετανάστευσης, τους περιβαλλοντολογικούς νόμους καθώς και τους νόμους περί μονοπωλίου (Thomas, 2012).

Οι κοινωνικοί και πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν έναν οργανισμό, περιλαμβάνουν την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο της κοινωνίας, τη φροντίδα υγείας, τους μισθούς, τον συνδικαλισμό, τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας, το προσδόκιμο ζωής καθώς και τις μετατοπίσεις του πληθυσμού.

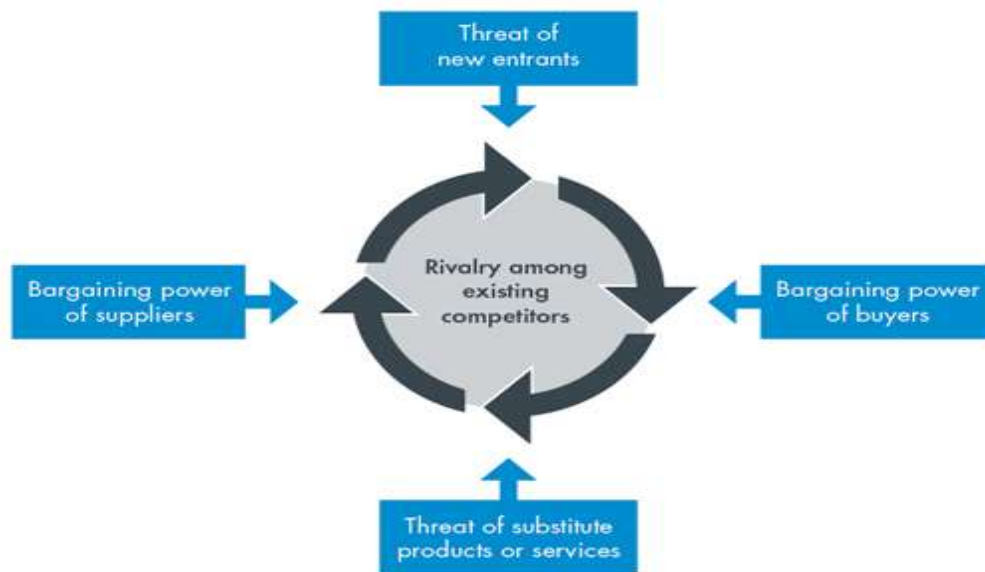
Τέλος, οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση αποτελούν τα νέα προϊόντα, η τηλεπικοινωνιακή υποδομή, η καινοτομία, η προστασία ευρεσιτεχνίας, η διαθεσιμότητα του διαδικτύου και οι βελτιώσεις της παραγωγικότητας μέσω της τεχνολογίας (Thomas, 2012).

Η μεταβολή των παραγόντων και οι απότομες αλλαγές προκαλούν αλλαγές στη ζήτηση των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλαγές στον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις μιας αγοράς, αύξηση του κόστους παραγωγής των αγαθών καθώς και αλλαγή στη γεωγραφική κατανομή των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Κάθε χώρα που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, παρουσιάζει ένα μοναδικό εξωτερικό περιβάλλον. Σε περιπτώσεις που μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στο εξωτερικό θα πρέπει να λάβει υπόψη της τις διαφορές που μπορεί να προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον της άλλης χώρας.

1.3.1.2. Μοντέλο των πέντε δυνάμεων Porter

Αν και υπάρχουν αρκετά εργαλεία για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter υπερτερεί σε πολλά στοιχεία.

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναλύει τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που χρησιμοποιούνται για να εξηγήσουν τη κερδοφορία μιας επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται ως η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Η κάθε δύναμη είναι αντιστρόφως ανάλογη προς την τιμή και τα κέρδη έτσι ώστε μια αδύναμη ανταγωνιστική δύναμη μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ενώ μια ισχυρή δύναμη μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή.



CGMA (2019)

A. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.

Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών αναφέρεται στη πιθανότητα εισόδου στο υπάρχον μερίδιο αγοράς, νέων επιχειρήσεων. Εξαρτάται βέβαια, από το αν μια αγορά παρουσιάζει υψηλά ή χαμηλά εμπόδια εισόδου (Porter, 2008). Τα συνηθέστερα εμπόδια εισόδου αποτελούν το brand loyalty, η πρόσβαση στα κανάλια διανομής, στην ύπαρξη οικονομιών κλίμακας, στις νομοθετικές πολιτικές του εμπορίου, στις κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και στην πιστότητα και αφοσίωση των καταναλωτών. Οι συνθήκες αυτές μπορεί να αποτρέψουν νέες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις να εισέλθουν στη συγκεκριμένη αγορά.

B. Απειλή υποκατάστατων προϊόντων.

Όταν ένα προϊόν είναι ακριβό και η αγοραστική δύναμη είναι χαμηλή τότε υπάρχει μεγάλη απειλή εισόδου υποκατάστατων προϊόντων. Ο καταναλωτής θα προτιμήσει να αγοράσει ένα προϊόν πιο φθηνό που μπορεί να καλύψει την συγκεκριμένη του ανάγκη και επιθυμία. Τα υποκατάστατα προϊόντα έχουν συμφέρουσα τιμή, είναι παρόμοια και έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής για το αγοραστικό κοινό (Anand, 2012). Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων γίνεται πιο έντονη όταν υπάρχει άμεση διαθεσιμότητα παρεμφερή προϊόντων σε συμφέρουσα τιμή και υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές. Η δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων αναδεικνύεται από το ρυθμό της αύξησης των πωλήσεων και τα καθαρά κέρδη.

Γ. Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Αναφέρεται στην αύξηση των τιμών ή στη μείωση της ποσότητας των προϊόντων τους επιφέροντας αρνητικό αντίκτυπο στους καταναλωτές (Pringle & Huisman, 2011). Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών γίνεται εντονότερη όταν υπάρχουν λίγοι προμηθευτές στη συγκεκριμένη αγορά, όταν η αλλαγή των προμηθευτών είναι ακριβή για τις επιχειρήσεις, όταν υπάρχει χαμηλή προσφορά των προϊόντων τους, όταν οι προμηθευτές είναι γνωστοί στην αγορά με καλή φήμη και όταν δεν υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός με υποκατάστατα προϊόντα.

Δ. Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

Συχνά, οι καταναλωτές πιέζουν με τον τρόπο τους, τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις τιμές και να αυξήσουν τη ποιότητα των προϊόντων. Αυτό το φαινόμενο δημιουργείται όταν η ζήτηση ενός προϊόντος είναι χαμηλή, υπάρχουν λίγοι ενδιαφερόμενοι αγοραστές και υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ένα άλλο προϊόν. Η κατανάλωση μεγάλης ποσότητας από τους δυνητικούς αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές. Σε αντίθετη περίπτωση όταν δεν υπάρχει κατανάλωση τότε οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να χαμηλώσουν τις τιμές τους (Pringle & Huisman, 2011). Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών γίνεται εντονότερη όταν υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε άλλα προϊόντα, η ζήτηση των προϊόντων είναι χαμηλή, υπάρχουν εγγυήσεις, υπάρχουν λίγοι αγοραστές και οι αγοραστές απαιτούν καινοτομία προϊόντος.

E. Υφιστάμενος Ανταγωνισμός.

Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός αποτελεί τη κυριότερη δύναμη από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Οι ανταγωνιστές μέσα σε ένα μερίδιο αγοράς προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν προβαίνοντας στη μείωση των τιμών, στη βελτίωση των προϊόντων τους, στην αποτελεσματική διανομή των προϊόντων τους, στη διαφήμιση και στις υπηρεσίες μετά τη πώληση των προϊόντων τους (Martinez & Wolverton, 2009). Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος όταν η ζήτηση αυξάνεται σε χαμηλούς ρυθμούς, ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, το κόστος αλλαγής για τους καταναλωτές είναι μικρό ενώ ταυτόχρονα υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου από την αγορά.

Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter υποστηρίζει ότι ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι ελκυστικό όταν ο ανταγωνισμός είναι ισχυρός, όταν υπάρχουν λίγα εμπόδια εισόδου στην αγορά, όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός στα υποκατάστατα προϊόντα και όταν οι αγοραστές και οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Αντίθετα, ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον γίνεται ελκυστικό όταν ο ανταγωνισμός είναι μέτριος, όταν υπάρχουν πολλά εμπόδια εισόδου στην αγορά, δεν υπάρχουν πολλά υποκατάστατα προϊόντα και όταν η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και των προμηθευτών είναι χαμηλή.

Οι τρεις βασικές στρατηγικές του Porter, της ηγεσίας κόστους, της διαφοροποίησης και της εστίασης, καθώς και η ανάλυση του μοντέλου των πέντε δυνάμεων για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους. Για τη δύναμη της εισόδου νέων ανταγωνιστών σε μια αγορά, ως ανασταλτικός παράγοντας στη στρατηγική της ηγεσίας κόστους αποτελεί η μείωση των τιμών των προϊόντων. Στη στρατηγική διαφοροποίησης η πιστότητα των καταναλωτών αποτρέπει την είσοδο πιθανών ανταγωνιστών και στη στρατηγική της εστίασης, η εστίαση από μόνη της αναπτύσσει βασικές ικανότητες που μπορεί να λειτουργήσουν ως εμπόδιο για την είσοδο νέων ανταγωνιστών.

Σχετικά με τη δύναμη των αγοραστών, στη στρατηγική ηγεσίας κόστους προσφέρονται χαμηλότερες τιμές στους δυναμικούς αγοραστές, στη στρατηγική διαφοροποίησης καθώς και στη στρατηγική εστίασης, οι αγοραστές έχουν χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη εξαιτίας των ελάχιστων εναλλακτικών προϊόντων.

Όσον αφορά τη δύναμη των προμηθευτών, στη στρατηγική εστίασης κόστους η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι ισχυρή και θεωρείται καλύτερο να απομονώνονται οι ισχυροί προμηθευτές. Στη στρατηγική διαφοροποίησης, μπορούν οι προμηθευτές να μεταβιβάσουν τις αυξήσεις τιμών στους καταναλωτές. Τέλος στη στρατηγική εστίασης και συγκεκριμένα στη στρατηγική εστίασης της διαφοροποίησης, οι προμηθευτές μπορούν να μεταβιβάσουν τις αυξήσεις τιμών στους καταναλωτές.

Σχετικά με την απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, στη στρατηγική ηγεσίας κόστους οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν τις τιμές τους έτσι ώστε να αποτρέψουν την εισαγωγή υποκατάστατων προϊόντων στην αγορά. Στη στρατηγική διαφοροποίησης, οι καταναλωτές λόγω της πιστότητας τους σε ένα προϊόν, μειώνουν την απειλή της εισαγωγής υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος, στη στρατηγική διαφοροποίησης, τα εξειδικευμένα προϊόντα και τα βασικά τους χαρακτηριστικά προστατεύουν την εισαγωγή υποκατάστατων προϊόντων.

Τέλος, όσον αφορά τον υφιστάμενο ανταγωνισμό, στη στρατηγική ηγεσίας κόστους πραγματοποιείται μείωση τιμών, στη στρατηγική διαφοροποίησης η πιστότητα των καταναλωτών σε ένα προϊόν αποτρέπει τους ανταγωνιστές και στη στρατηγική εστίασης, οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις εστιασμένες ανάγκες των καταναλωτών.

1.3.2 Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.

Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τους πόρους, τη δομή και τη κουλτούρα.

Οι πόροι αποτελούν το περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Διακρίνονται στους χρηματοοικονομικούς πόρους, στις εγκαταστάσεις, στη γνώση, στους ανθρώπινους πόρους και στις διοικητικές ικανότητες. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από χρηματοοικονομικούς πόρους προκειμένου να λειτουργήσει. Τέτοιοι πόροι αποτελούν το μετοχικό κεφάλαιο, το δανειακό κεφάλαιο, οι ίδιοι οι πόροι της επιχείρησης καθώς και οι εξωτερικοί χρηματοοικονομικοί πόροι. Οι φυσικοί πόροι περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις, τον εξοπλισμό, τις πρώτες ύλες, τα μηχανήματα καθώς και τα οχήματα μιας επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης θα πρέπει να έχουν τοποθετηθεί σωστά στις θέσεις εργασίας τους, να είναι εκπαιδευμένοι και

άρτια καταρτισμένοι με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους και κατ'επέκταση τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Γεωργόπουλος, 2002).

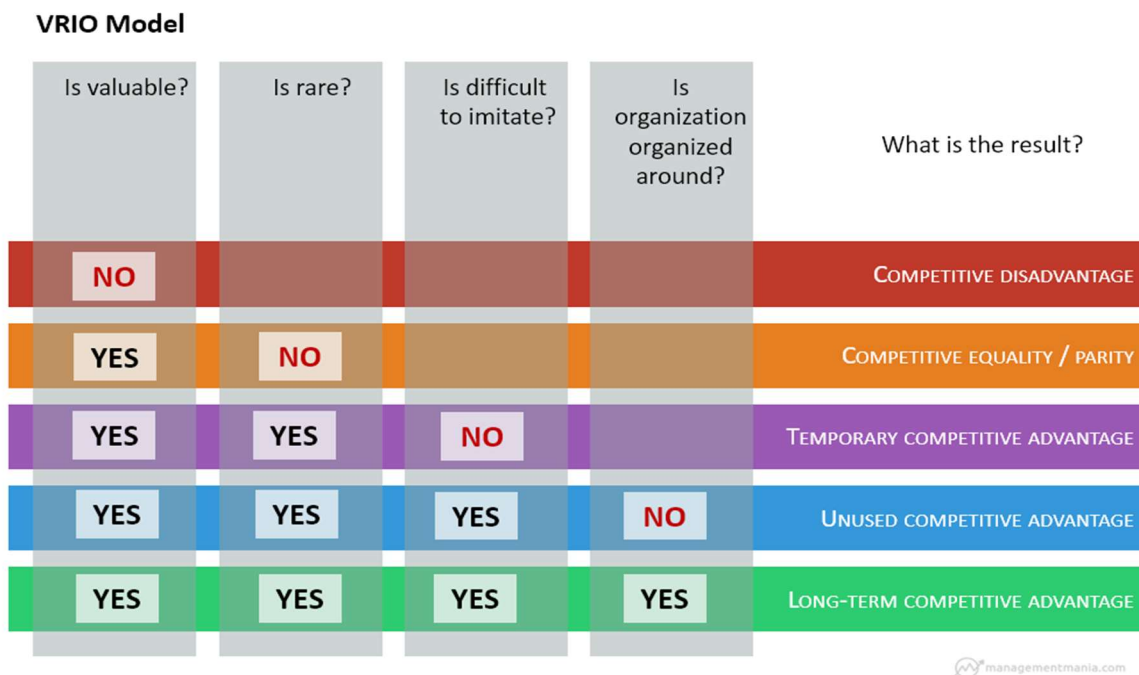
Η VRIO ανάλυση αποτελεί ένα μεθοδολογικό πλαίσιο που στηρίζεται στους πόρους και στις ικανότητες μιας επιχείρησης. Το συγκεκριμένο μοντέλο ονομάζεται VRIO από τα αρχικά των λέξεων Valuable – πολύτιμο, Rare – σπάνιο, Inimitable – αμίμητο και Organization-οργάνωση και υπάρχουν τέσσερις ερωτήσεις που καλείται μια επιχείρηση να απαντήσει και καθορίζεται με αυτό τον τρόπο αν κάποιος πόρος αποτελεί δύναμη ή αδυναμία για την επιχείρηση (Barney, 1991).

Αν η απάντηση στην ερώτηση προς την αξία του πόρου είναι ΝΑΙ τότε ο πόρος θεωρείται δύναμη για την επιχείρηση και μπορεί να αποτελέσει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν η απάντηση στην ερώτηση είναι ΟΧΙ τότε θεωρείται αδυναμία για τον οργανισμό και αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Barney, 2001).

Ως προς τη σπανιότητα του πόρου, όσο πιο σπάνιος είναι ο πόρος τόσο θεωρείται δύναμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Βέβαια, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν κοινούς πόρους και ικανότητες με άλλες επιχειρήσεις, οι οποίοι δεν είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά είναι απαραίτητοι για την επιβίωση ενός οργανισμού.

Ως προς την ερώτηση της μίμησης, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν συγκεκριμένο πόρο, εμφανίζουν μειονέκτημα κόστους. Αν ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει το συγκεκριμένο πόρο χωρίς να επωμιστεί μειονέκτημα κόστους τότε οδηγείται σε ανταγωνιστική ισοτιμία με τις άλλες επιχειρήσεις. Αντίθετα, αν η επιχείρηση αδυνατεί να αποκτήσει το συγκεκριμένο πόρο τότε αποκτά διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν μια επιχείρηση δεν έχει τη κατάλληλη δομή και οργάνωση ακόμα και αν διαθέτει ανταγωνιστικούς πόρους τότε βρίσκεται σε μειονεκτική θέση και δεν μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δομή και η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να δημιουργηθεί με τέτοιο τρόπο που θα επιτρέπει στον οργανισμό την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 2001).



Management Mania (2019)

Η δομή ως δεύτερο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, περιλαμβάνει τη βασική δομή, τη λειτουργική δομή και τη τμηματική δομή. Η βασική δομή ενός οργανισμού αποτελεί τη πιο απλή δομή και εμφανίζεται σε μικρές επιχειρήσεις που έχουν μία, ακόμα και δύο, γραμμές προϊόντος. Το προσωπικό στη βασική δομή, συνήθως, έχει καθήκοντα σε περισσότερες από μια θέσεις. Η λειτουργική δομή αναφέρεται σε μικρό μεσαίες επιχειρήσεις με περισσότερες από δύο γραμμές προϊόντος και το ανθρώπινο δυναμικό έχει εξειδικευμένα καθήκοντα. Τέλος, η τμηματική δομή αναφέρεται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλές γραμμές προϊόντος και δραστηριοποιείται σε διάφορους κλάδους. Το προσωπικό τέτοιων οργανισμών έχει και αυτό εξειδικευμένα καθήκοντα (Wheelan & Hunger, 2012).

Τρίτο και τελευταίο στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού αποτελεί η κουλτούρα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού αποτελείται από αρχές, αξίες και προσδοκίες που διαδίδονται στους εργαζόμενους. Αντικατοπτρίζει το όραμα και την αποστολή ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελείται από δύο ιδιότητες, την ένσταση, που αφορά το βαθμό αποδοχής και συμμόρφωσης του προσωπικού στους κανόνες και στις αξίες και στην ενσωμάτωση, που αποτελεί τον αριθμό των εργαζομένων μιας επιχείρησης που την έχει

αποδεχθεί. Μια ισχυρή κουλτούρα μπορεί να υποστηρίξει τη στρατηγική ενός οργανισμού ακόμα και τις εσωτερικές αλλαγές (Wheelan & Hunger, 2012)

1.3.2.1. SWOT Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για κάθε επιχείρηση. Προκειμένου να λάβει η διοίκηση ενός οργανισμού μια απόφαση πραγματοποιεί την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση SWOT περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης.

Τα δυνατά σημεία – Strengths και τα αδύνατα σημεία – Weaknesses ενός οργανισμού προκύπτουν από τους εσωτερικούς διαθέσιμους πόρους της όπως είναι η χρηματοοικονομική κατάσταση, η εκπαίδευση του προσωπικού, η τεχνογνωσία και τα υπόλοιπα στοιχεία μιας επιχείρησης. Τα δυνατά σημεία αφορούν τα πλεονεκτήματα, το ανταγωνιστικό προϊόν ή την ανταγωνιστική υπηρεσία, τους διαθέσιμους πόρους και τους τοπικούς οικονομικούς παράγοντες ενός οργανισμού. Αντίθετα, τα αδύνατα σημεία αφορούν στοιχεία όπως τι θα μπορούσε να αποφευχθεί και τι θα μπορούσε να βελτιωθεί σε μια επιχείρηση. Η ανάλυση τόσο των δυνατών σημείων όσο και των αδύνατων σημείων ενός οργανισμού μπορούν να πραγματοποιηθούν από την ίδια την επιχείρηση αλλά και από τους καταναλωτές.

Οι ευκαιρίες- Opportunities και οι απειλές – Threats ενός οργανισμού προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Περιλαμβάνουν τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους ενός οργανισμού. Οι ευκαιρίες αναδεικνύονται από τις τάσεις που αφορούν την αγορά, τις αλλαγές στη τεχνολογία, τις αλλαγές στο πεδίο ενδιαφέροντος, τις αλλαγές στη κρατική πολιτική, στις αλλαγές στο πληθυσμό και στο τρόπο ζωής τους. Οι απειλές ενός οργανισμού αναδεικνύονται από τα εμφανιζόμενα εμπόδια, από τους ανταγωνιστές, από τις τεχνολογικές αλλαγές, από τα χρηματοοικονομικά προβλήματα καθώς και από τις αλλαγές στα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

1.3.2.2. Αλυσίδα Αξίας Porter

Η αλυσίδα αξίας του Porter αποτελεί ένα σύστημα επιχειρησιακών λειτουργιών που συνδέεται με διάφορες συσχετίσεις. Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας, εξετάζεται αν μια επιχείρηση έχει εκτελέσει σωστά όλες τις δραστηριότητες προκειμένου να παρέχει στους καταναλωτές ένα άριστο προϊόν ή μια άριστη υπηρεσία (Παπαδάκης, 2007).



Καμπούρη (2019)

Οι κύριες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας του Porter περιλαμβάνουν πέντε συνολικά λειτουργίες (Παπαδάκης, 2007). α) Τις λειτουργίες των εισερχόμενων logistics που σχετίζονται με την αποθήκευση, διακίνηση των πρώτων υλών, τις απογραφές, τις επιστροφές καθώς και τον έλεγχο και καταμέτρηση των αποθεμάτων. β) Τις λειτουργίες της παραγωγής που σχετίζονται με την ίδια την παραγωγή του προϊόντος, τη συσκευασία, τη μεταποίηση του προϊόντος, τον έλεγχο καθώς και τις εγκαταστάσεις. γ) Τις λειτουργίες των εξερχόμενων logistics που σχετίζονται με τις παραγγελίες, τη διανομή του προϊόντος, τις μεταφορές, την αποθήκευση καθώς και όλες τις διαδικασίες όπου ο καταναλωτής έχει πρόσβαση στο προϊόν. δ) Τις λειτουργίες μάρκετινγκ, πωλήσεων, διαφημίσεων, προώθησης, τιμολόγησης και επιλογής καναλιών διανομής. ε) Τις λειτουργίες μετά την πώληση του προϊόντος που περιλαμβάνει την επισκευή, την εκπαίδευση, τις εγκαταστάσεις και τη προσαρμογή του προϊόντος.

Οι υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας Porter περιλαμβάνουν τέσσερις λειτουργίες. α) Τις προμήθειες που περιλαμβάνουν όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την απόκτηση των υλικών αυτών που χρειάζονται στη παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος όπως οι πρώτες ύλες και ο εξοπλισμός. β) Την τεχνολογία, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που χρειάζονται για τον σχεδιασμό των προϊόντων και τη βελτίωση τους. Για τον σχεδιασμό και για την εκτέλεση των προϊόντων χρειάζεται τεχνολογία και τεχνογνωσία. γ) Τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που χρειάζονται για τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού και δ)

Την οργάνωση, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την οργάνωση και τη διοίκηση μιας επιχείρησης όπως το οργανόγραμμα, τους κανονισμούς και τη κουλτούρα της εκάστοτε επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

1.3.2.3. Σύστημα αξίας.

Η αλυσίδα αξίας αποτελεί τμήμα του ευρύτερου συστήματος αξίας. Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δεν απεικονίζεται και δεν διαμορφώνεται μόνο από τη δική της αλυσίδα αξίας αλλά και από την αλυσίδα αξίας των καναλιών διανομής, των αγοραστών αλλά και των προμηθευτών.



Αντωνιάδης (2015)

Μια επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να συντονίσει τις δικές της λειτουργίες με τις λειτουργίες αξίας των προμηθευτών της, των αγοραστών της και των καναλιών διανομής. Η βελτίωση της απόδοσης μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της κάθετης ολοκλήρωσης και τη βελτίωση της ολικής ποιότητας. Η κάθετη ολοκλήρωση έχει ως στόχο τη σωστή διαχείριση περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων με την απόκτηση περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας. Η ολική ποιότητα έχει ως στόχο τη δημιουργία στενότερων σχέσεων με τους προμηθευτές, τους αγοραστές και τα κανάλια διανομής (Σδούκου, 2014).

1.3.2.4 Εικονική αλυσίδα αξίας.

Οι Rayport & Sviokla (1995) δημιούργησαν την εικονική αλυσίδα αξίας η οποία αποτελείται από δραστηριότητες της εικονικής και της φυσικής αλυσίδας αξίας που

χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών. Η εικονική αλυσίδα έχει ως σκοπό την πρόσβαση των αγοραστών και των προμηθευτών σε πληροφορίες και λειτουργίες για τη διευκόλυνση τους στις συναλλαγές. Η φυσική αλυσίδα έχει ως σκοπό την παραγωγή των προϊόντων και τη παροχή των υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

Η ανάπτυξη της εικονικής αλυσίδας αξίας αφορά την πληρέστερη και άρτια ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Η σωστή σύνδεση της εικονικής και της φυσικής αλυσίδας αξίας αποτελεί θεμέλιο για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

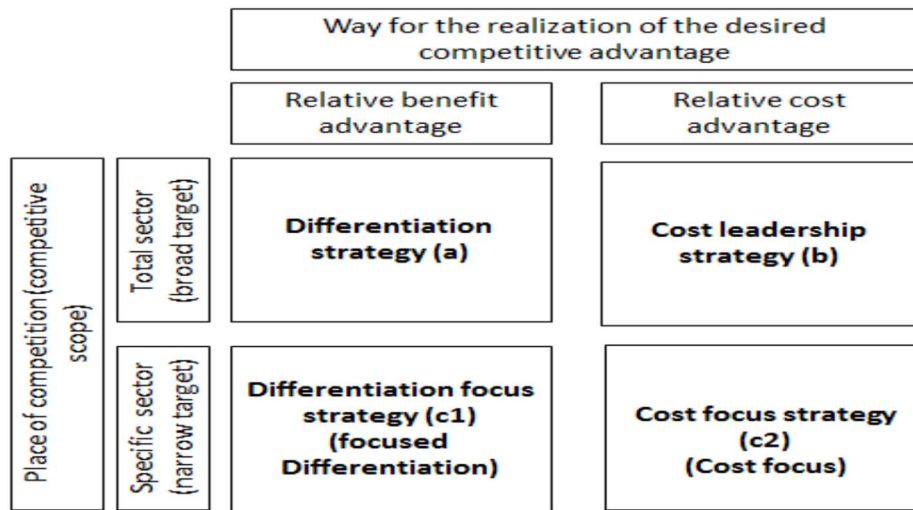
Σχετικά με το προϊόν, η εικονική αλυσίδα αξίας προσφέρει ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών. Οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να εντοπίσουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες χωρίς να χρειάζονται να πηγαίνουν σε φυσικά καταστήματα. Επίσης, οι επιχειρήσεις έχουν το προνόμιο να δημιουργήσουν μια βάση πληροφοριών για τους υπάρχοντες πελάτες τους με σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσον αφορά τον τόπο, το ηλεκτρονικό εμπόριο φέρνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να διαθέσουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους μέσω του διαδικτύου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δημιουργία μεγαλύτερης αγοράς και τη δημιουργία περισσότερων καναλιών διανομής. Σχετικά με την τιμή, ο καταναλωτής είναι σε θέση να ενημερωθεί για τις τιμές των προϊόντων και των υπηρεσιών που τον ενδιαφέρουν. Πολλές επιχειρήσεις προβαίνουν σε εκπτώσεις και προσφορές, εντείνοντας τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Τέλος, η προώθηση και η διαφήμιση των επιχειρήσεων επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω του παγκόσμιου διαδικτύου.

1.3.2.5. Ανταγωνιστικές στρατηγικές - Θεωρία του Porter

Όταν δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δηλαδή δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, η επιχείρηση που αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι αυτή που καταφέρνει να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.

Το 1980, ο Porter διερεύνησε ποια είναι εκείνα τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ποιες οι στρατηγικές ανταγωνισμού που οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία. Μέσα από την έρευνα του, ο Porter, ανέπτυξε ορισμένες στρατηγικές που θα οδηγούσαν μια εταιρεία στην επιτυχία. Η στρατηγική διαφοροποίησης, η στρατηγική ηγεσία κόστους καθώς και δύο στρατηγικές εστίασης, αυτή της εστίασης στρατηγικής διαφοροποίησης και της εστίασης

στρατηγικής ηγεσίας κόστους αποτελούν σύμφωνα με τον Porter τις κύριες στρατηγικές που κάνουν μια εταιρεία ανταγωνιστική.



Strategy (2019)

Ο δρόμος προς την επίτευξη του επιθυμητού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτέλεσε σύμφωνα με τον Porter το πρώτο κριτήριο της επιτυχίας. Μια επιχείρηση μπορεί να φτάσει σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε με τη διαφορετικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της, είτε με τη διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Η στρατηγική της διαφοροποίησης οδηγεί στο σχετικό πλεονέκτημα οφέλους και η στρατηγική ηγεσίας κόστους οδηγεί στο σχετικό πλεονέκτημα κόστους (Αλεξανδρίδης, 2015).

α) Στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης εστιάζει στη δημιουργία ενός μοναδικού και καινοτόμου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τον πελάτη. Το μοναδικό αυτό στοιχείο δίνει τη δυνατότητα απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα προϊόντα με ειδικά χαρακτηριστικά ή με τέτοια χαρακτηριστικά που προσφέρουν επιπρόσθετα οφέλη στον πελάτη επιτρέπουν την επιπρόσθετη αύξηση των τιμών τους.

Σκοπός της στρατηγικής διαφοροποίησης αποτελεί η επίτευξη της υψηλής πίστης στο προϊόν από τον πελάτη – αγοραστή καθώς και τη μείωση της ελαστικότητας της τιμής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες να διανέμονται στην αγορά με υψηλότερη τιμή και οι καταναλωτές να αποδέχονται τη συγκεκριμένη τιμή. Οι παράγοντες

που διαφοροποιούν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποτελούν η πραγματική ποιότητα, η αντιληπτή ποιότητα, η εικόνα, η διαφήμιση, το γόητρο, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, η τεχνολογία και οι επιθυμίες των αγοραστών (Αλεξανδρίδης, 2015).

Ωστόσο, η στρατηγική διαφοροποίησης δεν περιλαμβάνει πάντα οφέλη αλλά κρύβει και ορισμένους κινδύνους για την επιχείρηση. Πολλοί ανταγωνιστές μπορεί να αντιγράψουν και να μιμηθούν το διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία με αποτέλεσμα η διαφοροποίηση να μην διατηρείται μακροπρόθεσμα και η διαφοροποίηση να γίνεται λιγότερο σπουδαία για τους αγοραστές και να επέρχεται, σε βάθος χρόνου, ο σχετικός κορεσμός. Τέλος, μια επιχείρηση θα πρέπει να υπολογίζει το κόστος και τα έξοδα που θα χρειαστούν προκειμένου να διαφοροποιήσουν ένα προϊόν καθώς υπάρχει κίνδυνος τα έξοδα να είναι περισσότερα από τα έσοδα.

β) Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Σκοπός της στρατηγικής ηγεσίας κόστους αποτελεί η διασφάλιση του μακροχρόνιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιείται από μεγάλες εταιρίες με ομοιογενή προϊόντα, με καλά δομημένα κανάλια διανομής και με σχετικό μεγάλο μερίδιο αγοράς. Επιχειρήσεις που υιοθετούν τη συγκεκριμένη στρατηγική έχουν ως σκοπό να γίνουν οι χαμηλότεροι παραγωγοί ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά. Το χαμηλό κόστος αποτελεί το βασικό πλεονέκτημα της διάθεσης του προϊόντος τους σε χαμηλή και ιδιαίτερα ανταγωνιστική τιμή.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους επιφέρει θετικά αποτελέσματα όταν οι ανταγωνιστές είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές των τιμών και οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις πωλούν το ίδιο προϊόν ή την ίδια υπηρεσία. Όταν η τιμή διατηρείται επαρκώς πάνω από το κόστος τότε υπάρχουν μεγάλα περιθώρια κέρδους και ο μεγάλος όγκος της παραγωγής διατηρείται μόνο αν η σχέση τιμής και ποιότητας του προϊόντος προσφέρει μεγαλύτερη αξία από τους ανταγωνιστές (Αλεξανδρίδης, 2015).

Ωστόσο όπως αναφέρθηκε για τη στρατηγική διαφοροποίησης, έτσι και στη στρατηγική ηγεσίας κόστους κρύβει ορισμένους κινδύνους. Αναλυτικότερα, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και οι τεχνολογικές αλλαγές οδηγούν σε νέα προϊόντα, οι ανταγωνιστές μιμούνται και παράγουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία, οι υπόλοιποι παράγοντες της ηγεσίας κόστους χάνονται και πολλές φορές οι στρατηγικές εστίασης κόστους επιφέρουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

γ) Στρατηγικές εστίασης.

Οι στρατηγικές εστίασης μπορεί να διαχωριστούν στη στρατηγική εστίασης ηγεσίας κόστους και στη στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης. Στις συγκεκριμένες στρατηγικές, μια επιχείρηση εστιάζει σε ένα συγκεκριμένο πελατολόγιο ή σε μια συγκεκριμένη αγορά, αναγνωρίζει τις ανάγκες τους, τις επιθυμίες τους και τα θέλω τους και δημιουργεί ένα στοχευμένο προϊόν ή υπηρεσία σχεδιασμένο αποκλειστικά για αυτούς (Αλεξανδρίδης, 2015).

Η στρατηγική εστίασης, επικεντρώνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα αγοράς. Προκειμένου όμως μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει τη συγκεκριμένη στρατηγική, προχωρά στη τμηματοποίηση της αγοράς. Η τμηματοποίηση μπορεί να βασιστεί στον πελάτη με κριτήρια όπως το εισόδημα, την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και το κοινωνικό του περιβάλλον. Μπορεί όμως και να βασιστεί στη γεωγραφική τοποθεσία αλλά και στο ίδιο το προϊόν (Αλεξανδρίδης, 2015).

Όπως και οι προηγούμενες στρατηγικές έτσι και η στρατηγική εστίασης μπορεί να αποτύχει όταν οι ανταγωνιστές μιμούνται και αντιγράφουν το συγκεκριμένο προϊόν και το τμήμα τη αγοράς γίνεται μη ελκυστικό λόγω της διάβρωσης της δομής ή λόγω της εξαφάνισης της ζήτησης.

VI. ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ ΩΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ

2.1 Σαντορίνη ως προορισμός

Η Σαντορίνη αποτελεί έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο. Το μοναδικό ηλιοβασίλεμα, το θεαματικό σκηνικό, το ηφαίστειο, οι μοναδικές της παραλίες και η ηφαιστειακή καλντέρα είναι μερικά από τα στοιχεία που συνθέτουν το νησί μετατρέποντας το σε ένα ακριβό τουριστικό προορισμό.

Γεωγραφικά, η Σαντορίνη βρίσκεται ανάμεσα στην Ίο και στην Ανάφη, απέχει από το λιμάνι του Πειραιά 128 ναυτικά μίλια και έχει έκταση 76 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Αποτελεί σύμπλεγμα τριών νησιών τη Σαντορίνη, τη Θηρασιά και το Ασπρονήσι. Η περίμετρος του νησιού ανέρχεται περίπου στα 36 ναυτικά μίλια και το μήκος των ακτών επεκτείνονται στα 69 χιλιόμετρα. Το όνομα Σαντορίνη το έδωσαν οι Ενετοί το 1153. Προέρχεται από το Santa Irene ή αλλιώς Αγία Ειρήνη από την ομώνυμη εκκλησία που βρίσκεται στο κάμπο Θηρασιάς του συμπλέγματος. Παλαιότερα το νησί ονομαζόταν Θήρα που προερχόταν από τον μυθικό οικιστή Θήρα από τη Σπάρτη που ίδρυσε την πόλη Μέσα Βουνό (Santorini, 2019).

Ο μόνιμος πληθυσμός της Σαντορίνης, μετά την απογραφή του 2011 ανέρχεται στους 15.500 κατοίκους, ο αριθμός των κατοικιών στα 14.066 και ο αριθμός των δημόσιων κτηρίων στα 14.317 και η πρωτεύουσα του νησιού είναι τα Φηρά. Οι κατοικίες και τα κτήρια στη Σαντορίνη δεν έχουν χτιστεί στο επίπεδο της θάλασσας όπως τα υπόλοιπα νησιά αλλά στις άκρες των εσωτερικών τοιχωμάτων της καλντέρας και επίσης διατηρούνται αρχιτεκτονικά σύνολα υπόσκαφων σπιτιών στο ηφαιστειογενές έδαφος, δίνοντας την ιδιαιτερότητα στο νησί. Στη Σαντορίνη υπάρχουν συνολικά δεκατρία χωριά και στη Θηρασιά συνολικά τρία (Santorini, 2019).

Το μοναδικό τοπίο καθώς και το φημισμένο ηλιοβασίλεμα δημιουργεί ένα ειδυλλιακό τοπίο για τα ζευγάρια και πολλά από αυτά επιλέγουν να παντρευτούν στο νησί ή και να περάσουν το μήνα του μέλιτος. Συνολικά πεντακόσιοι γάμοι πραγματοποιούνται ετησίως.

Για το καλοκαίρι του 2019 περίπου δύο εκατομμύρια τουρίστες επέλεξαν ως τουριστικό προορισμό τη Σαντορίνη. Οι επισκέπτες ταξιδεύουν στο συγκεκριμένο νησί με αεροπορικές πτήσεις απευθείας από το εξωτερικό αλλά και με κρουαζιερόπλοια. Επισκέφτηκαν περίπου

850.000 τουρίστες τη Σαντορίνη με κρουαζιερόπλοια. Για πρώτη φορά, 141 ξενοδοχεία θα παραμείνουν ανοιχτά και το χειμώνα, ενώ μόνο 35 ξενοδοχεία παρέμειναν ανοιχτά το έτος 2013, παρατείνοντας έτσι την τουριστική σεζόν μετατρέποντας τη και σε χειμερινό προορισμό (Guardian, 2019).

Αξιοσημείωτο να αναφερθεί, αποτελεί το γεγονός ότι ο δήμαρχος της Σαντορίνης, εξέφρασε την ανησυχία του ότι η τουριστική έκρηξη δημιούργησε προβλήματα όπως αυτά μιας μεγαλόπολης. Το 11% του νησιού πλέον έχει τιμεντωθεί, υπάρχουν περισσότερα από 700 εστιατόρια, καφετέριες και μπαρ και αναλογούν περίπου 1.000 κρεβάτια ανά τετραγωνικό μέτρο. Το μέγεθος των τουριστών είναι πολύ μεγάλο, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ανταπεξέλθει το νησί στις απαιτήσεις των επισκεπτών. Για το 2018, 636 κρουαζιερόπλοια έδωσαν στο λιμάνι της Σαντορίνης και περίπου 18.000 επιβάτες επισκέπτονταν το νησί ημερησίως (Guardian, 2019).

2.2 Αεροδρόμιο Σαντορίνης.

Το αεροδρόμιο της Σαντορίνης λειτούργησε για πρώτη φορά το 1972 και βρίσκεται στα βόρεια του οικισμού Καμάρι, έξι χιλιόμετρα Νοτιοδυτικά από τη πόλη της Θήρας. Το Δεκέμβριο του 2015 οριστικοποιήθηκε η συμφωνία της ιδιωτικοποίησης του αεροδρομίου, καθώς και άλλων 13 περιφερειακών αεροδρομίων ανάμεσα στο Ελληνικό Δημόσιο και στη Fraport του Όμιλου Κοπελούζου. Η συμφωνία περιλάμβανε τη διαχείριση του αεροδρομίου για 40 χρόνια από τη Fraport, με πρώτη ημέρα ιδιωτικής λειτουργίας, την 11^η Απριλίου 2017 (Fraport, 2018).

Το Μάρτιο του 2017, η διοίκηση της Fraport Greece παρουσίασε τα στρατηγικά της σχέδια για τα 14 περιφερειακά αεροδρόμια συμπεριλαμβανομένου και του Διεθνούς Αεροδρομίου της Σαντορίνης. Ανάμεσα στα σχέδια της εταιρείας ήταν η επέκταση του κεντρικού κτηρίου επιβατών (αύξηση ελεγκτηρίων και πύλες αναχωρήσεων), νέος πυροσβεστικός σταθμός, βελτίωση του φωτισμού και κατασκευή νέων ελεγχόμενων χώρων του αεροδρομίου (Fraport, 2018).

Η Σαντορίνη ως προορισμός, συνδέεται αεροπορικώς, για το έτος 2018 και 2019, με είκοσι πέντε χώρες. Αναλυτικότερα, οι χώρες αυτές είναι: Η Τουρκία (Αττάλεια, Ντάλαμαν), η Αυστρία (Βιέννη, Γκρατς), η Βουλγαρία (Σόφια), η Κύπρος (Πάφος), η Τσεχία (Πράγα), το Βέλγιο (Βρυξέλλες), η Δανία (Κοπεγχάγη), η Εσθονία (Τάλλιν), η Φιλανδία (Ελσίνκι), η Γαλλία (Παρίσι, Μπριζ, Λυών, Μπορντό, Νάντε, Τουλούζη, Μασσαλία), η Γερμανία

(Ντίσελντορφ, Κολωνία, Φρανκφούρτη, Στουτγάρδη, Μόναχο), η Ιταλία (Μιλάνο, Μπέργκαμο, Βερόνα, Βενετία, Μπολόνια, Γένοβα, Φλωρεντία, Ρώμη, Νάπολη, Μπάρι, Παλέρμο, Κατάνια), ο Λίβανος (Βηρυτός), η Ολλανδία (Αμστερνταμ), η Νορβηγία (Μπέργκεν, Όσλο, Στάβανγκερ), η Πολωνία (Βαρσοβία), η Ρουμανία (Βουκουρέστι), η Σερβία (Βελιγράδι), η Σλοβενία (Λιουμπλιάνα), η Ισπανία (Μαδρίτη, Βαρκελώνη), η Σουηδία (Στοκχόλμη, Γκέτεμπουργκ), η Ελβετία (Ζυρίχη, Γενεύη) και το Ηνωμένο Βασίλειο (Λονδίνο, Νιούκαστλ, Μάντσεστερ, Μίντλαντς, Μπέρμινγχαμ, Μπρίστολ) (Fraport, 2018).

Οι αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο Διεθνές Αεροδρόμιο της Σαντορίνης για το έτος 2019, αναφορικά είναι: Adria Airways, Aegean Airlines, Air Horizon, Air Serbia, ASL Airlines, BA City Flyer, Blue Air, Blue Panorama Airlines, British Airways, Brussels Airline, Condor, Easyjet, Easyjet Switzerland, Edelweiss Air, Ellinair, Finnair, Iberia Express, Lauda Motion, Lufthansa, Neos, Norwegian, Novair, Olympic Air, Ryanair, SAS Scandinavian Airlines, Sky Express, Smart Wings, Smart lynx Airlines, Tarom, Transavia, Volotea, Vueling και Wings of Lebanon (Fraport, 2018).

Για το έτος 2017, συνολικά 6.934 κινήσεις αεροσκαφών πραγματοποιήθηκαν στο Διεθνές Αεροδρόμιο της Σαντορίνης, μεταφέροντας συνολικά 908.894 επιβάτες. Οι 430.477 ήταν αφικνούμενοι επιβάτες, οι 451.505 ήταν αναχωρούντες επιβάτες και 26.912 ήταν μετα-επιβιβαζόμενοι επιβάτες. Για το έτος 2018, συνολικά 8.184 κινήσεις αεροσκαφών πραγματοποιήθηκαν στο Διεθνές Αεροδρόμιο της Σαντορίνης μεταφέροντας συνολικά 1.068.206 επιβάτες. Οι 514.532 ήταν αφικνούμενοι επιβάτες, οι 533.047 αναχωρούντες επιβάτες και 20.627 ήταν μετα-επιβιβαζόμενοι επιβάτες.

Σχετικά με τις διεθνείς πτήσεις, για το πρώτο εξάμηνο του 2019, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του Αεροδρομίου της Σαντορίνης (Fraport, 2019), αξίζει να αναφερθεί ότι για τους μήνες Ιανουάριο και Φεβρουάριο πραγματοποιήθηκαν διεθνείς πτήσεις μόνο από και προς την Ιταλία με συνολικά 6 κινήσεις για τον μήνα Ιανουάριο μεταφέροντας συνολικά 96 επιβάτες και 6 κινήσεις για τον μήνα Φεβρουάριο μεταφέροντας συνολικά 207 επιβάτες.

Για τον μήνα Μάρτιο, εκτός από την Ιταλία, προστέθηκαν πτήσεις από και προς το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία και τη Γερμανία, εκτελώντας συνολικά είκοσι πτήσεις και μεταφέροντας συνολικά 1.356 επιβάτες. Τον μήνα Απρίλιο, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 374 διεθνείς πτήσεις, με επικρατέστερο προορισμό το Ηνωμένο Βασίλειο (80 πτήσεις), τη Γαλλία (80 πτήσεις) και την Ιταλία (79 πτήσεις), μεταφέροντας συνολικά 50.278 επιβάτες. Το μήνα Μάιο, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 862 διεθνείς πτήσεις, με επικρατέστερους

προορισμούς το Ηνωμένο Βασίλειο (252 πτήσεις), τη Γαλλία (143 πτήσεις) και την Ιταλία (129 πτήσεις) μεταφέροντας συνολικά 117.272 επιβάτες. Το μήνα Ιούνιο, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1.337 διεθνείς πτήσεις, με επικρατέστερους προορισμούς το Ηνωμένο Βασίλειο (273 πτήσεις), την Ιταλία (343 πτήσεις) και τη Γαλλία (161 πτήσεις) μεταφέροντας συνολικά 182.183 επιβάτες. Για τον μήνα Ιούλιο, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1.669 διεθνείς πτήσεις, με επικρατέστερους προορισμούς την Ιταλία (543 κινήσεις), το Ηνωμένο Βασίλειο (299 κινήσεις) και τη Γαλλία (184 κινήσεις) μεταφέροντας συνολικά 229.447 επιβάτες. Τέλος, για τον μήνα Αύγουστο, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 1.687 διεθνείς πτήσεις με επικρατέστερους προορισμούς την Ιταλία (565 κινήσεις), το Ηνωμένο Βασίλειο (296 κινήσεις) και τη Γαλλία (191 κινήσεις) μεταφέροντας συνολικά 229.447 επιβάτες (Fraport, 2019).

Σχετικά με την Ελλάδα για το έτος 2018 και 2019, η Σαντορίνη συνδέεται με τις πόλεις της Αθήνας, των Χανίων, του Ηρακλείου, της Καρπάθου, της Ρόδου, της Μυκόνου, της Αράξου, της Θεσσαλονίκης, της Καβάλας και της Κέρκυρας (Fraport, 2018). Η επιβατική κίνηση από το 2012 συνεχώς αυξάνεται. Για το έτος 2016, οι επιβάτες εσωτερικών πτήσεων ανήλθαν στους 897.231, για το έτος 2017 ανήλθαν στους 1.022.117, για το έτος 2019 ανήλθαν στους 1.186.904 και για το πρώτο εξάμηνο του 2019, οι επιβάτες ανήλθαν στους 847.328 (Fraport, 2019). Επιπροσθέτως, οι συνολικές πτήσεις εσωτερικού που πραγματοποιήθηκαν μέσα στο πρώτο εξάμηνο του 2018 ήταν 8.283 σε σύγκριση με το πρώτο εξάμηνο του 2019 που ήταν 9.272 (Fraport, 2019).

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του Διεθνούς Αερολιμένα της Σαντορίνης, έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια σημαντική αύξηση τόσο στις κινήσεις των αεροσκαφών όσο και στον αριθμό των επιβατών που επισκέπτονται τη Σαντορίνη. Οι πτήσεις από το εξωτερικό αυξάνονται ιδιαίτερα τη θερινή περίοδο, με επικρατέστερες χώρες την Ιταλία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Γαλλία. Σχετικά με τις πτήσεις του εσωτερικού, έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση στην κίνηση των επιβατών. Αξιοσημείωτο όμως είναι το γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται από την Αθήνα προς τη Σαντορίνη είναι δύο Ελληνικές και δύο ξένες αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

2.3 Ανάλυση Pest Αεροπορικών εταιριών

Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος των αεροπορικών εταιριών τόσο των συμβατικών όσο και του χαμηλού κόστους εταιριών, επιβάλλεται για την βαθύτερη

κατανόηση των στοιχείων που επηρεάζουν την πορεία τους. Η ανάλυση Pest περιλαμβάνει την ανάλυση του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος μιας αεροπορικής εταιρείας.

Πολιτικό περιβάλλον.

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την πολιτική κατάσταση που επικρατεί στις χώρες όπου έχουν βάση οι αεροπορικές εταιρείες. Η παρούσα πτυχιακή διατριβή αναφέρεται στην πολιτική κατάσταση που επικρατεί στην Ευρώπη και στην Ελλάδα καθώς πρόκειται να μελετηθούν Ευρωπαϊκές και Ελληνικές αεροπορικές εταιρείες. Για την Ευρώπη, όλοι οι αεροπορικοί κανονισμοί και οι νόμοι αποφασίζονται και θεσπίζονται από κοινού από όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μετά την άρση των περιορισμών που υφίστανται παλαιότερα στον αεροπορικό εναέριο χώρο, όλες οι Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες, συμπεριλαμβανομένου και των Ελληνικών αεροπορικών εταιριών διέπονται από τους ίδιους κανονισμούς και έχουν τις ίδιες ελευθερίες. Βέβαια, μια πολιτική αστάθεια μιας χώρας μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και τις υπόλοιπες χώρες δημιουργώντας το φαινόμενο ντόμινο. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτέλεσαν το τρομοκρατικό χτύπημα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το 2001 με τη πτώση των δίδυμων πύργων και η προσπάθεια τρομοκρατών να δημιουργήσουν βόμβες εν πτήση με τη χρήση υγρών υλικών, που επηρέασε όλες τις αεροπορικές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς οι άνθρωποι πλέον φοβούνταν για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα να πετάξουν. Επιπροσθέτως, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα αλλά και η γενικότερη οικονομική ύφεση στην Ευρώπη, δημιούργησε πολιτική αστάθεια στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, συμπεριλαμβανομένου και την Ελλάδα.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνει την οικονομική κατάσταση μιας χώρας. Στη συγκεκριμένη πτυχιακή αναφέρεται στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση, στο δανεισμό, στα επιτόκια και στη γενικότερη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Ως γνωστό, η Ευρωπαϊκή Ένωση χρησιμοποιεί, από το 2001, το Ευρώ ως ενιαίο νόμισμα για τις συναλλαγές μεταξύ των χωρών της.

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική ύφεση στην Ευρώπη αλλά και η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επέφερε τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών και την αύξηση της τιμής του πετρελαίου και τον καυσίμων. Πολλές αεροπορικές εταιρίες φαλίσσαν και πολλοί εργαζόμενοι έχασαν τις δουλειές τους. Ανάμεσα τους υπήρξαν η Ελβετική αεροπορική εταιρεία Sabena όπου διέκοψε τις πτήσεις της το 2001, η Ελβετική εταιρεία Swissair που διέκοψε τη λειτουργία της το 2002, η Ισπανική εταιρεία Spanair που σταμάτησε να λειτουργεί το 2012, οι Ουγγρικές αερογραμμές Malev που σταμάτησαν τις πτήσεις τους το 2012, η Αγγλική εταιρεία Monarch Airlines που πέταξε για τελευταία φορά το 2017, η Γερμανική εταιρεία Air Berlin που διέκοψε τη λειτουργία της το 2017 και για το έτος 2019 έκλεισαν η Γερμανική αεροπορική εταιρεία Germania και η Αγγλική εταιρεία Flybmi. Για το Σεπτέμβριο του 2019, έκλεισαν η Γαλλική εταιρεία Aigle Azur, η Γαλλική εταιρεία XL Airways, η Σλοβένικη εταιρεία Adria Airways και η Thomas Cook δημιουργώντας ανασφάλεια στην Ευρώπη για το μέλλον των αεροπορικών εταιριών (Whyte, 2019).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, δεν άφησε ανεπηρέαστες και τις Ελληνικές αεροπορικές εταιρίες. Το 2001 σταμάτησε τις πτήσεις της η Axon Airlines, το 2009 ο Εθνικός αερομεταφορέας της Ελλάδας πέρασε στα χέρια της MIG ως Olympic Air και αργότερα συγχωνεύτηκε με την Aegean Airlines. Το 2005 έκλεισε η Hellas Jet και το 2012 σταμάτησε τις πτήσεις της η Athens Airways.

Παρατηρείται λοιπόν ότι το οικονομικό περιβάλλον της Ευρώπης αλλά και της Ελλάδας δεν είναι τόσο ελπιδοφόρο για τις αεροπορικές εταιρίες. Υπάρχει επίσης ένα σημαντικός παράγοντας που δημιουργεί νευρικότητα στις διοικήσεις των εταιριών, ο παράγοντας του επερχόμενου Brexit δημιουργώντας οικονομική ανασφάλεια στο αγοραστικό κοινό και κατ'επέκταση ανασφάλεια στις αεροπορικές εταιρίες.

Κοινωνικό περιβάλλον.

Το κοινωνικό περιβάλλον αναφέρεται σε όλους του κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια αεροπορική εταιρεία. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, τα περιβαλλοντολογικά κριτήρια καθώς και τις αντιλήψεις των πολιτών. Στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα, οι αντιλήψεις των πολιτών σχετικά με τις αεροπορικές εταιρίες περιλαμβάνουν εκτός των άλλων, τις αντιλήψεις τους σχετικά με την ασφάλεια και την τιμολογιακή πολιτική. Η ασφάλεια των πτήσεων και η καλή συντήρηση των αεροσκαφών αποτελεί σημαντικός παράγοντας για την επιλογή μιας αεροπορικής εταιρείας από τους

πολίτες. Πολλοί άνθρωποι εσφαλμένα θεωρούν για τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες ότι επειδή το εισιτήριο είναι φθηνό τότε θα περισσεύουν χρήματα για τη συντήρηση του αεροσκάφους.

Η ηλικία, το εισόδημα και το κοινωνικό στάτους αποτελούν σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή της αεροπορικής εταιρείας. Οι νέοι είναι αυτοί που ταξιδεύουν πιο συχνά καθώς και το εισόδημα και το κοινωνικό στάτους επηρεάζουν την επιλογή της αεροπορικής εταιρείας. Συνήθως οι άνθρωποι με μεγάλο εισόδημα και κοινωνικό στάτους, επιλέγουν τις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες, ενώ οι άνθρωποι με μεσαίο και χαμηλό εισόδημα επιλέγουν τις αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους.

Πολλές αεροπορικές εταιρίες έχουν κατηγορηθεί στο παρελθόν ότι μολύνουν το περιβάλλον και τα τελευταία χρόνια γίνονται εκστρατείες και διάφορες αεροπορικές εταιρίες προσπαθούν να γίνουν «πράσινες». Γίνεται συχνά αναφορά για τις εκπομπές ρύπων που επιφέρουν τα αεροσκάφη αλλά και για την αύξηση των πτήσεων στον εναέριο χώρο. Αυτό μπορεί να έχει ως επίπτωση την αύξηση των φορολογικών μέτρων για το περιβάλλον από τις κυβερνήσεις και κατ'επέκταση την αύξηση των τιμών των αεροπορικών εισιτηρίων.

Τεχνολογικό περιβάλλον.

Το τεχνολογικό περιβάλλον αναφέρεται στη καινοτομία και στην οποιαδήποτε εξέλιξη στο τομέα της τεχνολογίας. Οι αεροπορικές εταιρίες συνεργάζονται και αγοράζουν τα αεροσκάφη από δύο συγκεκριμένες εταιρίες, τη Boeing και την Airbus. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι μεγάλος και συνεχώς προσπαθούν να εισάγουν εξελιγμένες τεχνολογίες στα αεροσκάφη καθώς και στις τεχνολογίες επικοινωνίας, με σκοπό τη γρήγορη μετάβαση των επιβατών καθώς και την αύξηση της ταξιδιωτικής τους εμπειρίας.

Η αεροπορία έχει εξελιχθεί τεχνολογικά τα τελευταία χρόνια, αλλά υπάρχουν περιπτώσεις που η τεχνολογία μπορεί να αποβεί ζημιογόνα στις αεροπορικές εταιρίες. Χαρακτηριστικά παράδειγμα αποτελεί αυτό της Boeing που κατασκεύασε το Boeing 737 Max. Πραγματοποιήθηκαν δύο πολύνεκρα ατυχήματα μέσα σε έναν μήνα, με το συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφος, με αποτέλεσμα να οδηγείται η εταιρεία σε αναγκαστική κατήλωση στο έδαφος. Οι αεροπορικές εταιρίες που είχαν ενσωματώσει στο στόλο τους το Boeing 737 Max είχαν αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα καθώς ακύρωναν πτήσεις γιατί δεν είχαν πλέον στη διάθεση τους αεροσκάφη για να εκτελέσουν την πτήση.

Επιπροσθέτως, οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες με σκοπό τη μείωση του κόστους συντήρησης των αεροσκαφών έχουν ως στόλο έναν συγκεκριμένο τύπου αεροσκάφους και το ανανεώνουν κάθε πενταετία περίπου. Αντίθετα, οι συμβατικές αεροπορικές εταιρίες παλαιότερα είχαν στο στόλο τους διάφορους τύπους αεροσκαφών. Βέβαια τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ότι και οι συμβατικές εταιρίες προτιμούν να έχουν ένα τύπο αεροσκάφους έτσι ώστε να μειώνουν τα κόστη συντήρησης αλλά και εκπαίδευσης των πιλότων.

Η ανάλυση Pest που πραγματοποιήθηκε στη παρούσα πτυχιακή εργασία ανέδειξε θετικά στοιχεία αλλά και αρνητικά στοιχεία για τη πορεία των αερομεταφορών στην Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα. Οι συμβατικές εταιρίες αλλά και οι χαμηλού κόστους εταιρίες για να επιβιώσουν και προκειμένου να προσελκύσουν τους επιβάτες, προσπαθούν να εισάγουν νέους προορισμούς στα δρομολόγια τους.

2.4 Στρατηγική ανάλυση αεροπορικών εταιριών με δρομολόγια προς Σαντορίνη

Οι αεροπορικές εταιρίες αξιολογούν έναν νέο προορισμό με γνώμονα τους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομική απόδοση του νέου δρομολογίου και την απήχηση της συγκεκριμένης αγοράς από τους επιβάτες. Στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, τέσσερις αεροπορικές εταιρίες διαγωνίζονται για το μερίδιο της αγοράς της Σαντορίνης που θεωρείται ως γραμμή - φιλέτο. Δύο Ελληνικές εταιρίες με βάση την Αθήνα, η Aegean Airlines και η Sky Express και δύο ξένες εταιρίες χαμηλού κόστους η Volotea και η Ryanair ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε καθημερινή βάση.

2.4.1 Aegean Airlines

Η Aegean Airlines ιδρύθηκε το 1999 στην Αθήνα. Ο ιδρυτής της εταιρείας Κος Βασιλάκης, νωρίτερα το 1994, είχε ιδρύσει την Aegean Aviation, την πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία που εκτελούσε ιδιωτικές πτήσεις. Το 2000, εξαγόρασε την Air Greece και συγχωνεύθηκε με τη Cronus Airlines των αδελφών Λασκαρίδη. Το 2007, εισήχθη στο Ελληνικό χρηματιστήριο Αθηνών και παρέλαβε τα πρώτα Airbus που ενσωμάτωσε στο στόλο

της, αγγίζοντας τα 27 συνολικά αεροσκάφη και το 2010 εισήλθε στην αεροπορική συμμαχία της Star Alliance (Aegean, 2019).

Το 2010 όπου η οικονομική κρίση της Ελλάδας είχε φτάσει στο ζενίθ της, ξεκίνησαν οι διαπραγματεύσεις για τη συγχώνευση, ανάμεσα στην Aegean Airlines και στην Olympic Air του ομίλου MIG όπου ήταν άκαρπες καθώς η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστήριζε ότι το συγκεκριμένο σχέδιο θα οδηγούσε σε συνθήκες μονοπωλίου. Το 2013 όμως, εξαγοράστηκε η Olympic Air με κόστος 72 εκατομμύρια Ευρώ καθώς η MIG γνωστοποίησε στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή την πρόθεση της να κλείσει λόγω οικονομικών δυσχερειών.

Το 2014, η Aegean Airlines αντικατέστησε όλο τον στόλο της με αεροσκάφη της Airbus επιτρέποντας της να εντάξει νέους προορισμούς στα υπάρχοντα δρομολόγια της. Σήμερα έχει συνολικά 61 αεροσκάφη και μέχρι το 2020 έχει παραγγείλει ακόμα 30 αεροσκάφη. Για το έτος 2018 μετέφερε συνολικά 14 εκατομμύρια επιβάτες, σημειώνοντας αύξηση 6% από το 2017. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει λάβει πολλές διακρίσεις και βραβεία. Το βραβείο Skytrax World Airline που κατέκτησε για ένατη φορά, ανέδειξε την Aegean Airlines ως την καλύτερη Ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία για το έτος 2018. Σήμερα, η Aegean Airlines περιλαμβάνει στα δρομολόγια της 151 προορισμούς, 31 προορισμούς εσωτερικού και 120 προορισμούς στο εξωτερικό σε 44 χώρες (Aegean, 2019).

Πραγματοποιώντας SWOT ανάλυση για τη συγκεκριμένη εταιρεία, οι δυνάμεις της εταιρείας που αναδείχθηκαν είναι ότι διαθέτει ένα ευρύ φάσμα προορισμών (151 προορισμούς) τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας. Είναι βραβευμένη και αξιόπιστη εταιρεία και αποτελεί πλέον τον Εθνικό αερομεταφορέα της Ελλάδας. Η ιστοσελίδα κρατήσεων είναι απλή στη χρήση και το βραβευμένο τηλεφωνικό της κέντρο παρέχει άριστες υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Κατά τη διάρκεια της πτήσης, παρέχονται διάφορες υπηρεσίες όπως ψυχαγωγία, μουσική και φαγητό που λίγες αεροπορικές εταιρίες διαθέτουν και αποτελεί μέλος της Star Alliance. Τα αδύνατα σημεία της Aegean Airlines αποτελούν οι καθυστερήσεις που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου καθώς και τα ακριβά της αεροπορικά εισιτήρια.

Οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν για την Aegean Airlines αποτελούν η ανάπτυξη νέων προορισμών και δρομολογίων, η αγορά περισσότερων αεροσκαφών, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας και ψυχαγωγίας για τη βελτίωση της εμπειρίας του επιβάτη κατά τη διάρκεια της πτήσης καθώς και νέες προωθητικές διαφημίσεις. Τέλος οι αδυναμίες που θα μπορούσαν να εντοπιστούν είναι η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, η αύξηση της φορολογίας στην

Ελλάδα και το επικείμενο Brexit στο Ηνωμένο Βασίλειο που θα επηρεάσει τις συγκεκριμένες πτήσεις καθώς η εταιρεία έχει επεκταθεί σε πολλούς προορισμούς στη συγκεκριμένη χώρα.

SWOT ANALYSIS AEGEAN AIRLINES	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ευρύ φάσμα προορισμών (151 προορισμοί) • Εύχρηστη ιστοσελίδα • Αξιοπιστία • Βραβευμένο τηλεφωνικό κέντρο • Πολλές παροχές (φαγητό, ψυχαγωγία, Business lounge) • Μέλος της Star Alliance 	<ul style="list-style-type: none"> • Καθυστερήσεις πτήσεων • Ακριβά εισιτήρια εκτός περιόδου προσφορών.
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη νέων προορισμών • Αγορά νέων αεροσκαφών • Εισαγωγή νέας τεχνολογίας • Νέες προωθητικές διαφημίσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τιμής πετρελαίου • Αύξηση της φορολογίας • Επερχόμενο Brexit (για τις πτήσεις της στο Ηνωμένο Βασίλειο)

Η Aegean Airlines ως στρατηγική ανταγωνισμού έχει υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση. Μετά από το πέρας του χρόνου, έχει καταφέρει να εστιάσει στον ίδιο τον επιβάτη και στον εντοπισμό των αναγκών του, τόσο κατά τη διάρκεια της πτήσης όσο και πριν την αναχώρηση της πτήσης. Προσφέρει στον επιβάτη, δωρεάν γεύμα, δωρεάν ποτά και καφέ, δωρεάν ψυχαγωγία με ταινίες και μουσική ακόμα καραμέλες πριν από τη προσγείωση και την απογείωση του αεροσκάφους. Η αγορά του φθηνού εισιτηρίου προσφέρει και δωρεάν χειραποσκευή αντίθετα με άλλες αεροπορικές εταιρείες. Τα αεροσκάφη της είναι άνετα και ευρύχωρα προσφέροντας ένα ευχάριστο ταξίδι για τον επιβάτη. Η Aegean Airlines είναι κοντά και στα παιδιά των επιβατών. Προσφέρεται ειδικός

ναύλος για παιδιά από 2 έως και 12 ετών και υπηρεσίες για ασυνόδευτα παιδιά. Δίδεται προτεραιότητα στις οικογένειες κατά τη διάρκεια της επιβίβασης καθώς και παιδικά γεύματα κατά τη διάρκεια της πτήσης. Τέλος, στο αεροδρόμιο δίνονται υπηρεσίες στους επιβάτες με επιπρόσθετη χρέωση, όπως αυτής της προτεραιότητας στον έλεγχο χειραποσκευών και πρόσβαση στα δύο ειδικά διαμορφωμένα lounges.

2.4.2. Sky Express

Η Sky Express είναι μια Ελληνική αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρεία, που ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2015 από τους Μιλτιάδη Τσαγκαράκη, πρώην Γενικός Διευθυντής και κυβερνήτης των Ολυμπιακών Αερογραμμών και τον Μαυραντωνάκη Γεώργιο, πρώην Γενικό Διευθυντή λειτουργικής υποστήριξης της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Skyexpress, 2019).

Ο στόλος της Sky Express αποτελείται από συνολικά 11 αεροσκάφη. Διαθέτει επτά αεροσκάφη τύπου ATR 42-500 που εξυπηρετεί 48 επιβάτες, ένα αεροσκάφος τύπου ATR 42-320 που εξυπηρετεί 48 επιβάτες και τρία αεροσκάφη τύπου ATR 72-500 που εξυπηρετεί συνολικά εβδομήντα επιβάτες (Skyexpress, 2019).

Η Ελληνική αεροπορική εταιρεία Sky Express είχε δυναμική παρουσία στο διαγωνισμό για τις άγονες γραμμές, του Ελληνικού Δημοσίου και απέκτησε εννέα προορισμούς άγονων γραμμών. Το 2016 η εταιρεία μετέφερε 170.000 επιβάτες και το 2017 μετέφερε 500.000 επιβάτες. Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο της εταιρείας, Νίκη Καταγκουλέ – Καραγεώργου, στόχος της εταιρείας είναι μέχρι το 2020 να εξυπηρετήσουν ένα εκατομμύριο επιβάτες (Τζαναβαρά, 2017).

Παράλληλα, η Sky Express για τρίτη συνεχόμενη χρονιά έχει κατακτήσει δύο σημαντικά βραβεία. Στο 19^ο συνέδριο Μάρκετινγκ Αεροπορικών Εταιρειών, του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών που πραγματοποιήθηκε τον Μάρτιο του 2020 κατέκτησε το βραβείο «Ταχύτερης αναπτυσσόμενης εταιρείας επιβατικής κίνησης» μεταξύ δέκα εταιρειών και το βραβείο «Ταχύτερης αναπτυσσόμενης εταιρείας στην αγορά του εσωτερικού».

Σήμερα, η συγκεκριμένη εταιρεία εκτελεί προγραμματισμένες πτήσεις εσωτερικού σε τριάντα δύο προορισμούς. Συγκεκριμένα, στην Αθήνα, στη Σαντορίνη, στη Μύκονο, στην Αλεξανδρούπολη, στα Αστυπάλαια, στη Ζάκυνθο, στο Ηράκλειο, στη Θεσσαλονίκη, στην Ικαρία, στα Ιωάννινα, στη Κάλυμνο, στη Κάρπαθο, στη Κάσο, στη Κέρκυρα, στη Κεφαλλονιά, στα Κύθηρα, στη Κω, στη Λέρο, στη Λήμνο, στη Μήλο, στη Μυτιλήνη, στη

Νάξο, στη Πάρο, στη Πρέβεζα, στη Ρόδο, στη Σάμο, στη Σητεία, στη Σκιάθο, στη Σκύρο, στη Σύρο, στη Χίο και στα Χανιά (Skyexpress, 2019).

Για το καλοκαίρι του 2019, η Sky Express είχε συνολικά εννέα καθημερινές προγραμματισμένες πτήσεις από και προς τη Σαντορίνη. Αντίθετα, για τη Μύκονο εκτελεί καθημερινά μια προγραμματισμένη πτήση, για το Ηράκλειο, δύο προγραμματισμένες πτήσεις και για τα Χανιά τρεις προγραμματισμένες πτήσεις.

SWOT ANALYSIS SKYEXPRESS	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Δεύτερος εθνικός αερομεταφορέας • Δρομολόγια άγονων γραμμών 	<ul style="list-style-type: none"> • Εκτελεί μόνο δρομολόγια εσωτερικού. • Μικρά σε χωρητικότητα αεροσκάφη. • Μικρός στόλος • Ατυχήματα σε αεροσκάφη με κακή δημοσιότητα.
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη Ευρωπαϊκών προορισμών • Αγορά νέων αεροσκαφών • Νέο μερίδιο αγοράς. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τιμής πετρελαίου • Αύξηση της φορολογίας • Αύξηση τελών αεροδρομίων • Νέος ανταγωνιστής στους προορισμούς εσωτερικού.

Η Swot Ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για τη Sky Express ανέδειξε τα δυνατά σημεία της συγκεκριμένης συμβατικής εταιρείας. Συγκεκριμένα έχει αναδειχθεί ως ο δεύτερος εθνικός αερομεταφορέας της Ελλάδας, η ιστοσελίδα της είναι φιλική προς τον χρήστη, εκτελεί δρομολόγια άγονων γραμμών στην Ελλάδα και έχει ακρίβεια στις προσγειώσεις και στις απογειώσεις της. Τα αδύνατα σημεία που αναδείχθηκαν από τη μελέτη της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας αποτελεί ο περιορισμός των δρομολογίων της μόνο στο εσωτερικό της Ελλάδας και δεν έχει επεκτείνει τους προορισμούς της στο εξωτερικό. Επίσης ο στόλος των αεροσκαφών της είναι μικρός συγκριτικά με άλλες αεροπορικές

εταιρείες και τα αεροσκάφη της διαθέτουν λίγες θέσεις. Τέλος, τη τελευταία τριετία έχουν σημειωθεί διάφορα μικρο ατυχήματα που έχουν δώσει κακή δημοσιότητα

Οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν αποτέλεσε η επέκταση των δρομολογίων της σε προορισμούς του εξωτερικού και η αγορά νέων αεροσκαφών προκειμένου να εκτελέσει τέτοιες πτήσεις διεισδύοντας σε νέο μερίδιο αγοράς. Τέλος, οι απειλές που θα μπορούσε μελλοντικά να αντιμετωπίσει αποτελεί η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, νέα φορολογικά μέτρα στην Ελλάδα, αύξηση των τελών αεροδρομίου και η είσοδος νέου ανταγωνιστή στην Ελληνική αγορά.

Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Skyexpress αποτελεί η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Παρέχει στον επιβάτη πέντε διαφορετικούς ναύλους ανάλογα με τις ανάγκες τους. Συγκεκριμένα στο ναύλο Sky Smart παρέχεται δυνατότητα πρόσβασης στο Lounge, γρήγορης διέλευσης από τον έλεγχο ασφάλειας κατά την αναχώρηση, δωρεάν αποσκευή μέχρι 23 κιλών και δωρεάν αλλαγής εισιτηρίου. Στο ναύλο Sky Save παρέχεται δυνατότητα δωρεάν πρόσβασης στο Lounge, δωρεάν χειραποσκευή και δωρεάν αποσκευή μέχρι 15 κιλών, δωρεάν αλλαγή εισιτηρίου και γρήγορη διέλευση από τον έλεγχο χειραποσκευών. Στο ναύλο Sky Fly παρέχεται στους επιβάτες η μεταφορά μιας αποσκευής μέχρι 8 κιλών. Στο ναύλο Sky Basic προσφέρεται μόνο σε επιβάτες που πραγματοποιούν συγκεκριμένες πτήσεις σε άγονες γραμμές. Τέλος, στο ναύλο Sky Basic Plus προσφέρεται μόνο σε επιβάτες που πραγματοποιούν συγκεκριμένες πτήσεις σε συγκεκριμένους προορισμούς.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους που χρησιμοποιεί η Sky Express δε φαίνεται μόνο από τους ναύλους της αλλά και από τις υπηρεσίες που προσφέρει εν πτήση. Επειδή εκτελεί πτήσεις εσωτερικού, αυτές που διαρκούν πάνω από τριάντα λεπτά προσφέρουν στους επιβάτες έναν καφέ ή έναν χυμό. Για πτήσεις που διαρκούν λιγότερο από τριάντα λεπτά, για πρακτικούς λόγους προσφέρονται μόνο καραμέλες και υγρό μαντιλάκι. Μόνο στις πρωινές διαδρομές προς το Ηράκλειο της Κρήτης προσφέρουν στους επιβάτες δωρεάν εφημερίδες προς ενημέρωσή τους.

2.4.3 Volotea

Η Volotea είναι μια χαμηλού κόστους Ισπανική αεροπορική εταιρεία με έδρα τη Βαρκελώνης της Ισπανίας. Ιδρύθηκε από τους CEO, Munoz Carlos και τον Διευθύνων Σύμβουλο, Lazaro Ros στις 5 Απριλίου το 2012. Σήμερα έχει συνολικά δεκατρείς βάσεις: στη

Βενετία, στη Νάντε, στη Μπορντό, στο Παλέρμο, στο Στρασβούργο, στην Ασταυρία, στη Βερόνα, στη Τουλούζη, στη Γένοβα, στο Μπιλμπάο και στο Κάλιαρι (Volotea, 2019).

Ο στόλος της Volotea αποτελείται συνολικά από 36 αεροσκάφη, Boeing 717, χωρητικότητας 134 επιβατών και Airbus 319 χωρητικότητας έως και 160 επιβατών. Μέσα στα επόμενα χρόνια, η Volotea έχει σκοπό όλος ο στόλος της να αποτελείται από Airbus. Η απόφαση αυτή, επιτρέπει στην εταιρεία να αυξήσει τη χωρητικότητα των θέσεων των επιβατών κατά 25% (Volotea, 2019).

Η Ισπανική αεροπορική εταιρεία, προσφέρει πολλούς απευθείας προορισμούς στους επιβάτες της, με χαμηλού κόστους εισιτήρια και φιλικά αεροδρόμια. Σήμερα, εκτελεί προγραμματισμένες πτήσεις συνολικά σε 83 προορισμούς, σε 13 χώρες της Μεσογείου. Στη Γαλλία, στην Ιταλία, στην Ισπανία, στη Γερμανία, στην Ελλάδα, στη Κροατία, στη Τσεχία, στη Πορτογαλία, στη Μάλτα, στην Αυστρία, στην Ιρλανδία, στο Λουξεμβούργο και στο Μαρόκο (Volotea, 2019).

Στην Ελλάδα, η Volotea εξυπηρετεί οκτώ προορισμούς. Για το εξωτερικό εκτελεί πτήσεις από και προς τη Βενετία, το Μπάρι, τη Γένοβα, το Παλέρμο και τη Βερόνα. Επιπροσθέτως, η Volotea εκτελεί καθημερινές εσωτερικές πτήσεις από και προς τη Μύκονο, τη Σαντορίνη, το Ηράκλειο και στα σχέδια της, είναι να ξεκινήσει πτήσεις και για τη νήσο Ρόδο. Συνολικά, για το καλοκαίρι του 2019, οι καθημερινές της πτήσεις για την Μύκονο ήταν τέσσερις, για την Σαντορίνη τέσσερις, και για το Ηράκλειο ήταν μια πτήση σε καθημερινή βάση.

Για το έτος 2018, η χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία μετέφερε πάνω από 100.000 επιβάτες στην Ελληνική πρωτεύουσα, σημειώνοντας 3.5 φορές περισσότερο αύξηση από το 2017 με μέσο όρο πληρότητας 93%. Συγκεκριμένα για τη Σαντορίνη, κάθε πτήση της Volotea, έχει πληρότητα 96% (GTP, 2018). Στην ιστοσελίδα της Volotea, μπορεί ένας ταξιδιώτης να προμηθευτεί διαδικτυακά εισιτήριο από την Αθήνα για τη νήσο Σαντορίνη με 29,90 Ευρώ.

Πραγματοποιώντας SWOT ανάλυση για τη Volotea, οι δυνάμεις που εντοπίστηκαν για τη συγκεκριμένη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία αποτελούν η θέση της στο μερίδιο της αγοράς στην Ισπανία, η ιστοσελίδα της είναι εύχρηστη στη χρήση, η αγορά νέων αεροσκαφών και η μεγάλη χωρητικότητα τους, η πρόσθεση νέων δρομολογίων και η δημιουργία νέων βάσεων σε διάφορους προορισμούς της Ευρώπης. Σχετικά με τα αδύνατα σημεία της αποτελεί ότι η συγκεκριμένη εταιρεία είναι καινούργια συγκριτικά με άλλες

αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και δεν έχει κερδίσει ακόμα την αξιοπιστία της, προσφέρει χαμηλού επιπέδου υπηρεσίες εν πτήση.

Οι ευκαιρίες που εντοπίστηκαν για τη Volotea αποτελεί το άνοιγμα νέων προορισμών και η δημιουργία νέων βάσεων, η συνεργασία με ξενοδοχεία και πράκτορες για την προσφορά οικονομικών πακέτων διακοπών καθώς και η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με αεροδρόμια για την επέκταση του συστήματος δρομολογίων της. Τέλος οι απειλές που ίσως αντιμετωπίσει η συγκεκριμένη εταιρεία αποτελεί η αύξηση του πετρελαίου, ο κίνδυνος αεροπορικού δυστυχήματος και ο ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

SWOT ANALYSIS VOLOTEA	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Θέση στο μερίδιο αγοράς. • Ιστοσελίδα • Αγορά νέων αεροσκαφών • Χωρητικότητα αεροσκαφών • Δημιουργία νέων δρομολογίων • Δημιουργία νέων βάσεων στην Ευρώπη. • Φθηνά αεροπορικά εισιτήρια 	<ul style="list-style-type: none"> • Νέα αεροπορική εταιρεία. • Χαμηλή αξιοπιστία • Χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη νέων προορισμών • Συνεργασίες με ξενοδοχεία και τουριστικούς πράκτορες. • Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τιμής πετρελαίου • Αύξηση της φορολογίας • Ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα σε χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες.

Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Volotea αποτελεί η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η Volotea ως χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία χρησιμοποιεί ως μέσο προσέλκυσης των καταναλωτών τα φθηνά ναύλα των αεροπορικών εισιτηρίων. Στην ιστοσελίδα της, ο χρήστης έχει τη δυνατότητα να αναζητήσει πτήσεις βάση των χαμηλών ναύλων και βάση των προορισμών. Επιπροσθέτως, στην τιμή του εισιτηρίου συμπεριλαμβάνεται μια χειραποσκευή έως 10 κιλά όπου μπορεί ο επιβάτης να έχει μαζί του κατά την αναχώρηση της πτήσης. Επιπλέον κιλά και επιπλέον χειραποσκευές και βαλίτσες χρεώνονται. Υπάρχει βέβαια ένας ειδικός ναύλος Flex με επιπλέον χρέωση όπου ο επιβάτης έχει το δικαίωμα να αλλάξει το εισιτήριο του όσες φορές το επιθυμεί και να ακυρώσει το εισιτήριο του με επιστροφή χρημάτων. Επιπρόσθετες χρεώσεις περιλαμβάνουν η προτεραιότητα στον έλεγχο χειραποσκευών, το γεύμα και τα ποτά εν πτήση και οι θέσεις με περισσότερη άνεση.

2.4.4. Ryanair

Η Ryanair ιδρύθηκε από την οικογένεια Ryan με κοινό κεφάλαιο 1 λίρα και με 25 άτομα προσωπικό το 1985. Εκτέλεσε τη πρώτη πτήση της, τον Ιούλιο από το Waterford του Ηνωμένου Βασιλείου προς το Λονδίνο Γκάτουικ. Οι επιβάτες που μετέφερε εκείνη τη χρονία ανήλθαν συνολικά στους 5.000. Το 1997, η Ryanair εκτέλεσε τις πρώτες πτήσεις της για την Ευρώπη από το Λονδίνο Στάντστεντ προς τη Στοκχόλμη και το Όσλο και από το Δουβλίνο προς το Παρίσι και τις Βρυξέλλες (Ryanair, 2019).

Το 2013 ταξίδεψαν 79.3 εκατομμύρια επιβάτες σε όλη την Ευρώπη και η Ryanair άνοιξε επτά καινούργιες βάσεις, στα Χανιά, στο Αϊντχόβεν, στο Φεζ, στη Κρακοβία, στο Μάαστριχτ, στο Μαράκες και στο Ζαντάρ. Το 2014, 81.7 εκατομμύρια επιβάτες προτίμησαν να ταξιδέψουν με τη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία και η Ryanair άνοιξε τέσσερις καινούργιες βάσεις, στην Αθήνα, στις Βρυξέλλες, στη Λισαβόνα και στη Ρώμη (Ryanair, 2019).

Η Ryanair εκτελούσε πτήσεις από Αθήνα σε προορισμούς του εξωτερικού αλλά και σε διάφορους προορισμούς της Ελλάδας όπως η Θεσσαλονίκη, η Ρόδος, το Ηράκλειο, τα Χανιά και τη Κω. Το 2018, ανακοινώθηκε από τη διοίκηση της Ryanair ότι θα έκλεινε τη βάση στα Χανιά και θα συνέχιζε τις πτήσεις της με προορισμό το εξωτερικό από Αθήνα. Διατήρησε για το έτος 2018 τις πτήσεις της για Μύκονο, Σαντορίνη και Θεσσαλονίκη από την Αθήνα.

Βέβαια, το 2019 διατήρησε μόνο έναν προορισμό εσωτερικού από Αθήνα, αυτό της Σαντορίνης εκτελώντας δύο καθημερινές πτήσεις (Ryanair, 2019).

Σήμερα, ο στόλος της Ryanair αποτελείται αποκλειστικά από Boeing 737-800 και σήμερα ανέρχονται σε 475 αεροσκάφη. Έχει υπό τη διοίκηση της θυγατρικές εταιρείες τη Lauda Motion, τη Buzz Air και τη Malta Air, μεταφέρει πάνω από 153 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως και εκτελεί πάνω από 2.400 πτήσεις σε 86 διαφορετικές βάσεις σε όλη την Ευρώπη ενώ απασχολεί πάνω από 19.000 εργαζόμενους (Ryanair, 2019).

SWOT ANALYSIS VOLOTEA	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρό όνομα στην αγορά. • Περιφερειακά αεροδρόμια • Χωρητικότητα αεροσκαφών. • Διαδίκτυο • Αξιοπιστία εταιρείας. • Μεγάλος στόλος. • Γρήγορος χρόνος μεταστροφής 	<ul style="list-style-type: none"> • Κακές φήμες. • Μεγάλη απόσταση από τα περιφερειακά αεροδρόμια στο κέντρο της πόλης. • Χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών. • Υψηλή ευαισθησία σε αυξήσεις εξόδων.
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Ανάπτυξη νέων προορισμών • Με τη γενικότερη οικονομική κρίση κερδίζει νέους επιβάτες. • Αύξηση μεριδίου αγοράς 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση τιμής πετρελαίου • Εξάρτηση από τον οικονομικό κύκλο. • Επερχόμενο Brexit. • Μειωμένη αγορά στη Νότια Ευρώπη. • Αύξηση ανταγωνισμού

Πραγματοποιώντας SWOT ανάλυση της Ryanair, οι δυνάμεις που αναδεικνύονται για τη συγκεκριμένη εταιρεία, αποτελούν το ισχυρό της όνομα στην αγορά, η χρησιμοποίηση περιφερειακών αεροδρομίων, η χωρητικότητα των αεροσκαφών της, η αγορά των εισιτηρίων της από το διαδίκτυο, η χρησιμοποίηση ενός τύπου αεροσκάφους, η αξιοπιστία της εταιρείας

σχετικά με την ακρίβεια των ωρών αναχώρησης και προσγείωσης, ο μεγάλος στόλος της και ο γρήγορος χρόνος μεταστροφής στα αεροδρόμια που δεν έχει βάση. Οι αδυναμίες που μπορεί να εντοπιστούν αποτελούν οι κακές φήμες, η μεγάλη απόσταση από τα περιφερειακά αεροδρόμια στο κέντρο της πόλης, η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει και η υψηλή ευαισθησία της σε αυξήσεις εξόδων.

Σχετικά με τις ευκαιρίες που μπορεί να έχει η Ryanair αποτελεί η δημιουργία νέων προορισμών λόγω της ένταξης νέων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η οικονομική κρίση καθώς μπορεί να «κλέψει» επιβάτες από τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες καθώς και η σημαντική πιθανότητα να κερδίσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Τέλος οι απειλές που μπορεί να αντιμετωπίσει η διοίκηση της Ryanair είναι η εξάρτηση της από την αγορά πετρελαίου, η εξάρτηση της από τον οικονομικό κύκλο, η ευαισθησία των επιβατών στις τιμές, η μειωμένη αύξηση της αγοράς στη Νότια Ευρώπη, το επερχόμενο Brexit και η αύξηση των τελωνειακών δασμών και η αύξηση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες.

Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Ryanair αποτελεί η στρατηγική εστίασης στην ηγεσία κόστους. Διαφημίζει τα φθηνά της εισιτήρια όπως για παράδειγμα το κόστος για ένα εισιτήριο σε ένα προορισμό ξεκινούσε από μια λίρα. Σήμερα, η Ryanair έχει πολλά ναύλα για τον επιβάτη. Συγκεκριμένα υπάρχει το + Plus όπου προσφέρει στους επιβάτες προτεραιότητα στον έλεγχο χειραποσκευών, δυο χειραποσκευές, μια βαλίτσα έως είκοσι κιλά και αριθμημένη θέση στο αεροπλάνο. Το Family Plus, όπου παρέχει στις οικογένειες δωρεάν ναύλα για βρέφη, δύο παραδοτέες αποσκευές των είκοσι κιλών και μια παραδοτέα χειραποσκευή των δέκα κιλών. Τέλος στο Flexi Plus, προσφέρει στους επιβάτες της ευελιξία στην αλλαγή του εισιτηρίου, κρατημένη θέση και δύο χειραποσκευές.

Σε περίπτωση που ένας πελάτης δεν διαλέξει ένα από τα συγκεκριμένα ναύλα και αγοράσει μόνο το εισιτήριο δεν δικαιούται δωρεάν χειραποσκευή. Οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία, όπως το γεύμα και το ποτό εν πτήση, οι βαλίτσες, η προτεραιότητα στον έλεγχο χειραποσκευών, η αλλαγή του εισιτηρίου, η αλλαγή του ονόματος στο εισιτήριο σε περίπτωση τυπογραφικού λάθους, χρεώνεται επιπλέον. Η εστίαση στην ηγεσία κόστους από τη Ryanair επιβεβαιώνεται από τα φθηνά ναύλα που προσφέρει χωρίς να προσφέρει καμία δωρεάν υπηρεσία. Στα σχέδια της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας ήταν να χρεώνει ακόμα και την τουαλέτα στους επιβάτες της, κατά τη διάρκεια της πτήσης.

2.5 Ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών με προορισμό τη Σαντορίνη.

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση ανταγωνισμού των πέντε δυνάμεων του Porter, για τις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται και πραγματοποιούν δρομολόγια από το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών προς το νησί της Σαντορίνης, την Aegean Airlines, τη Sky Express, τη Volotea και τη Ryanair.

Αναδείχθηκε ότι η απειλή των νέων ανταγωνιστών τόσο και για τις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες είναι χαμηλή, επειδή η Σαντορίνη αποτελεί έναν δημοφιλή προορισμό και η πληρότητα των πτήσεων αγγίζει το 95%. Η είσοδος νέων ανταγωνιστών στο συγκεκριμένο δρομολόγιο δεν θα φέρει αρνητική επίπτωση στις υπόλοιπες εταιρείες γιατί πάντα θα υπάρχει πληρότητα των πτήσεων ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες. Επιπροσθέτως, τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι υψηλά καθώς οι υποψήφιοι ανταγωνιστές θα αποτελούν ξένες αεροπορικές εταιρείες που θα πρέπει για να ανοίξουν το δρομολόγιο της Σαντορίνης από τον Αερολιμένα Αθηνών και να δημιουργήσουν μια νέα βάση στην Αθήνα αυξάνοντας τα έξοδα της εταιρείας.

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι υψηλή για την Aegean Airlines ενώ είναι χαμηλή για τις υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες. Όταν τα ναύλα της Aegean Airlines είναι πιο ακριβά καθώς η στρατηγική που χρησιμοποιεί είναι η εστίαση στη διαφοροποίηση, οι καταναλωτές μπορεί να προτιμήσουν να αγοράσουν πιο φθηνά ναύλα προκειμένου να καλύψουν την ανάγκη μεταφοράς τους και να στραφούν στις αεροπορικές εταιρείες που η στρατηγική τους αποτελεί η ηγεσία κόστους (Sky Express και Volotea) και η εστίαση στην ηγεσία κόστους (Ryanair).

Η δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή και για τις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες που εκτελούν το δρομολόγιο προς το νησί της Σαντορίνης. Οι προμηθευτές για τις συγκεκριμένες εταιρείες αποτελούν τα αεροδρόμια τόσο των Αθηνών όσο και της Σαντορίνης καθώς και τα καύσιμα για τον ανεφοδιασμό των αεροσκαφών τους. Υπάρχει υψηλός κίνδυνος τα αεροδρόμια να αυξήσουν τα τέλη τους και ο πάροχος των καυσίμων να αυξήσει τις τιμές του. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι έντονη καθώς υπάρχουν σημαντικά λίγοι προμηθευτές στη συγκεκριμένη αγορά.

Η δύναμη των αγοραστών και για τις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες είναι χαμηλός. Η ζήτηση για το νησί της Σαντορίνης είναι υψηλή και οι καταναλωτές διατίθενται να πληρώσουν ένα ακριβό εισιτήριο προκειμένου να φτάσουν στον προορισμό τους. Οι τιμές των εισιτηρίων συνήθως αυξάνονται τους καλοκαιρινούς μήνες και σε περιόδους εορτών.

	AEGEAN AIRLINES	SKY EXPRESS	VOLOTEA	RYANAIR
ΑΠΕΙΛΗ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΥΨΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ
ΔΥΝΑΜΗ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ	ΧΑΜΗΛΗ
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ	ΥΨΗΛΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ	ΜΕΤΡΙΟΣ

Τέλος, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι μέτριος για όλες τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες ενώ είναι υψηλός για τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες. Το δρομολόγιο της Σαντορίνης αποτελεί φιλέτο για αυτούς καθώς υπάρχει μεγάλη ζήτηση εισιτηρίων από την πλευρά των καταναλωτών. Υφίσταται ανταγωνισμός ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες σχετικά με τις τιμές των ναύλων, αλλά λόγω δημοτικότητας και αυξημένης ζήτησης, οι καταναλωτές διατίθενται να αγοράσουν τα εισιτήρια σε πιο ακριβές τιμές.

Αναλυτικότερα, οι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες Aegean Airlines και Sky Express ανταγωνίζονται με τις εταιρείες χαμηλού κόστους Volotea και Ryanair ιδιαίτερα στις διαδρομές μικρών αποστάσεων όπως είναι αυτή της Αθήνας προς Σαντορίνης. Οι συμβατικές εταιρείες προσφέρουν περιορισμένους χαμηλούς ναύλους και η Aegean Airlines το συγκεκριμένο δρομολόγιο το χρησιμοποιεί ως τροφοδότη για τις διηπειρωτικές τις πτήσεις όπου παρουσιάζει περισσότερα κέρδη παρά τον έντονο ανταγωνισμό.

VII. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία μελετήθηκε ο ανταγωνισμός των αεροπορικών μεταφορών στην ελληνική αγορά με σημείο αναφοράς την Σαντορίνη ως τουριστικό προορισμό. Η Σαντορίνη αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στην Ελλάδα. Οι αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν δρομολόγια από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών προς το περιφερειακό αεροδρόμιο της Σαντορίνης είναι τέσσερις, Aegean Airlines, Sky Express, Volotea και Ryanair. Από αυτές οι Aegean Airlines και Sky Express είναι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες ενώ οι Volotea και Ryanair είναι εταιρείες χαμηλού κόστους. Για να πραγματοποιήσει μια εταιρεία πτήσεις σε έναν προορισμό χρειάζεται να λάβει υπόψη της πολλούς παράγοντες όπως τις τάσεις των επιβατών, τους ναύλους, τις διαδρομές, τις συνδέσεις και τους ανταγωνιστές άλλων αεροπορικών εταιρειών (Bernier, 2017).

Μια αεροπορική εταιρεία προκειμένου να είναι βιώσιμη και κερδοφόρα χρειάζεται να αναπτύξει μια στρατηγική που θα της προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να γνωρίζει και να χαρτογραφεί το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον προκειμένου να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική αλλά και να προσαρμόζεται στις επερχόμενες αλλαγές. Για το σκοπό αυτό και την ανάλυση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν δρομολόγια στην Σαντορίνη πραγματοποιήθηκε ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού τους περιβάλλοντος προκειμένου να αναδειχθούν τα στοιχεία και οι στρατηγικές εκείνες που τις καθιστούν ανταγωνιστικές.

Η ανίχνευση του έμμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιήθηκε με την χρήση της Pest ανάλυσης. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων της. Το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τους πόρους, τη δομή και τη κουλτούρα. Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Οι πέντε δυνάμεις αναφέρονται ως η απειλή νέων ανταγωνιστών, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ο υφιστάμενος ανταγωνισμός. Τέλος χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση SWOT, η οποία περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές μιας επιχείρησης.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των αεροπορικών εταιρειών, σε πολιτικό επίπεδο, ανέδειξε ένα κοινό σύστημα κανόνων για τις Ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες. Ωστόσο μια πολιτική αστάθεια μπορεί να επηρεάσει και τις υπόλοιπες χώρες όπως η

οικονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα. Στο οικονομικό περιβάλλον, η οικονομική ύφεση στην Ευρώπη και το επερχόμενο Brexit δεν είναι ελπιδοφόρα για τις αεροπορικές εταιρείες δημιουργώντας οικονομική ανασφάλεια. Στο κοινωνικό περιβάλλον, τα δημογραφικά στοιχεία, τα περιβαλλοντολογικά κριτήρια καθώς και οι αντιλήψεις των πολιτών διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιλογή της αεροπορικής εταιρείας από τους καταναλωτές. Τέλος στο τεχνολογικό περιβάλλον υπάρχει ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας στο κομμάτι τόσο των αεροσκαφών όσο και της συνολικής ταξιδιωτικής εμπειρίας των επιβατών. Χωρίς βέβαια αυτό να ισχύει καθολικά μετά τα ατυχήματα που πραγματοποιήθηκαν με τα τεχνολογικά εξελιγμένα αεροσκάφη της Boeing.

Μεταξύ των τεσσάρων αεροπορικών εταιρειών που μελετήθηκαν και αναλύθηκαν στην παρούσα εργασία, η Aegean Airlines, αποτελεί τον εθνικό αερομεταφορέα της Ελλάδας. Πραγματοποιεί ένα ευρύ φάσμα προορισμών τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό. Από τα δυνατά σημεία της, η Aegean, παρέχει στους επιβάτες της ταξίδι “εμπειρία” με διάφορες παροχές όπως το φαγητό ενώ οι υψηλές τιμές των εισιτηρίων και οι καθυστερήσεις των πτήσεων αποτελούν τα αδύναμα σημεία της. Επιπλέον η Aegean έχει την ευκαιρία να επεκταθεί σε νέους προορισμούς και να εισάγει νέες τεχνολογίες ενώ οι απειλές που εντοπίζονται στο περιβάλλον της αποτελούν η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, η αύξηση της φορολογίας στην Ελλάδα και το επικείμενο Brexit στο Ηνωμένο Βασίλειο. Συγκεκριμένα, η Aegean Airlines ως στρατηγική ανταγωνισμού έχει υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης στη διαφοροποίηση.

Από τη άλλη, η Sky Express είναι μια Ελληνική ταχύτατα αναπτυσσόμενη εταιρεία που πραγματοποιεί πτήσεις εσωτερικού και έχει αναδειχθεί ως ο δεύτερος εθνικός αερομεταφορέας της Ελλάδας. Συγκεκριμένα για τη Σαντορίνη πραγματοποιεί ημερησίως εννέα προγραμματισμένες πτήσεις ενώ για τη Μύκονο μόνο μία. Επίσης η Sky Express πραγματοποιεί δρομολόγια σε άγονες γραμμές ενώ έχει ακρίβεια στις προσγειώσεις και στις απογειώσεις της. Τα αδύνατα σημεία που αναδείχθηκαν από τη μελέτη της συγκεκριμένης αεροπορικής εταιρείας αποτελεί ο περιορισμός των δρομολογίων της μόνο στο εσωτερικό της Ελλάδας χωρίς να έχει επεκτείνει τους προορισμούς της στο εξωτερικό. Τα μικρά αεροσκάφη και τα ατυχήματα που έχουν γίνει κατά καιρούς συγκαταλέγονται στα αδύναμα σημεία της.

Οι ευκαιρίες που αναδείχθηκαν αποτέλεσε η επέκταση των δρομολογίων της σε προορισμούς του εξωτερικού και η αγορά νέων αεροσκαφών προκειμένου να εκτελέσει τέτοιες πτήσεις διεισδύοντας σε νέο μερίδιο αγοράς. Τέλος, οι απειλές που θα μπορούσε μελλοντικά να αντιμετωπίσει αποτελεί η αύξηση της τιμής του πετρελαίου, τα νέα

φορολογικά μέτρα στην Ελλάδα, η αύξηση των τελών αεροδρομίου και η είσοδος νέου ανταγωνιστή στην Ελληνική αγορά. Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Skyexpress αποτελεί η στρατηγική ηγεσίας κόστους παρέχοντας στον επιβάτη πέντε διαφορετικούς ναύλους ανάλογα με τις ανάγκες του.

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους χαρακτηρίζονται από οικονομικότερους ναύλους χωρίς την παροχή υπηρεσιών ψυχαγωγίας. Οι εταιρείες αυτές ακολουθούν την στρατηγική της ηγεσίας κόστους. Η Volotea είναι μια τέτοια χαμηλού κόστους Ισπανική αεροπορική εταιρεία με έδρα τη Βαρκελώνης της Ισπανίας, η οποία προσφέρει πολλούς απευθείας προορισμούς, συγκεκριμένα για τη Σαντορίνη πραγματοποιεί τέσσερις πτήσεις ημερησίως. Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Volotea αποτελεί η στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η συγκεκριμένη χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία είναι καινούργια και χρειάζεται να κερδίσει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των επιβατών της ωστόσο η θέση της στο μερίδιο της αγοράς στην Ισπανία, η ιστοσελίδα της είναι εύχρηστη στη χρήση, η αγορά νέων αεροσκαφών και η μεγάλη χωρητικότητα τους, η πρόσθεση νέων δρομολογίων και η δημιουργία νέων βάσεων σε διάφορους προορισμούς της Ευρώπης αποτελούν τα δυνατά σημεία της εταιρείας που θα την κάνουν να επιτύχει το στόχο της.

Οι ευκαιρίες που εντοπίστηκαν για τη Volotea αποτελεί το άνοιγμα νέων προορισμών και η δημιουργία νέων βάσεων, η συνεργασία με ξενοδοχεία και πράκτορες για την προσφορά οικονομικών πακέτων διακοπών καθώς και η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με αεροδρόμια για την επέκταση του συστήματος δρομολογίων της. Τέλος οι απειλές που ίσως αντιμετωπίσει η συγκεκριμένη εταιρεία αποτελεί η αύξηση του πετρελαίου, ο κίνδυνος αεροπορικού δυστυχήματος και ο ισχυρός ανταγωνισμός ανάμεσα στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.

Τέλος η Ryanair αποτελεί ακόμα μια χαμηλού κόστους αεροπορική εταιρεία η οποία πραγματοποιεί πτήσεις εξωτερικού από Αθήνα και μόλις μια πτήση εσωτερικού αυτή στη Σαντορίνη με δύο πτήσεις ημερησίως. Από τα δυνατά της σημεία η Ryanair ξεχωρίζει στην αγορά και το ισχυρό όνομα που έχει χτίσει ενώ η μεγάλη απόσταση από τα περιφερειακά αεροδρόμια στο κέντρο της πόλης, η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει και η υψηλή ευαισθησία της σε αυξήσεις εξόδων αποτελούν τις αδυναμίες της. Η στρατηγική ανταγωνισμού που έχει υιοθετήσει η Ryanair αποτελεί η στρατηγική εστίασης στην ηγεσία κόστους με εξαιρετικά φθηνά ναύλα χωρίς καμία δωρεάν υπηρεσία.

Συμπερασματικά, από την ανάλυση του ανταγωνισμού των πέντε δυνάμεων του Porter για τις τέσσερις αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν το δρομολόγιο Αθήνα - Σαντορίνη προέκυψε ότι υπάρχει χαμηλή απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαιτίας των υψηλών τελών του αεροδρομίου. Αντίθετα η απειλή υποκατάστατων προϊόντων είναι υψηλή για την Aegean Airlines. Η δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή λόγω κυρίως του αντικειμένου δηλαδή των αεροσκαφών ενώ των αγοραστών είναι εξαιρετικά χαμηλή. Τέλος, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι μέτριος για όλες τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρείες ενώ είναι υψηλός για τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aegean*. (2019). About Aegean. Corporate Profile. Ανακτήθηκε στις 10 Οκτωβρίου 2019 από <https://en.about.aegeanair.com/company/profile>.
- Anand, K., A. (2012). Business of higher education- a business model for a higher education institution. *International Journal of Business and Management Tomorrow*, 2 (2).
- Αντωνιάδης, Ι. (2019). *Στρατηγική Επιχειρήσεων. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος*. ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας. Κοζάνη
- Αλεξανδρίδης, Α. (2015). *Επιχειρηματικά Σχέδια*. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας. Κοζάνη.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 19 (1).
- Bernier, N. (2017). *Four Considerations airlines must make when planning new routes*. Sabre. Ανακτήθηκε στις 3 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.sabre.com/insights/4-considerations-airlines-must-make-when-planning-new-routes/>.
- CGMA. (2019). *Porters' Five Forces of Competitive Position Analysis*. Ανακτήθηκε στις 12 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>
- Γεωργόπουλος, Ν. (2002). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 1^η Έκδοση*. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα

- Fraport*. (2019). Traffic Data Management (Preliminary data). Ανακτήθηκε στις 2 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.jtr-airport.gr/en>
- GTP Editing team*. (2019). Volotea: Flights to Santorini, Heraklion, Mykonos to continue in Winter 2008. Ανακτήθηκε στις 24 Σεπτεμβρίου 2019 από <https://news.gtp.gr/2018/07/12/volotea-flights-santorini-heraklion-mykonos-continue-winter-2018/>.
- Guardian*. (2019). Η Σαντορίνη στο σημείο μηδέν- Πως ο τουρισμός δίχασε το νησί σε πλούσιους και φτωχούς. Ανακτήθηκε στις 10 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.iefimerida.gr/news/35880/guardian-i-santorini-sto-simeio-miden-pos-o-tourismos-dihase-nisi-se-plousious-kai-ftwxous/>
- Καμπούρη, Β. (2019). *Αλυσίδα αξίας Porter*. Ανακτήθηκε στις 16 Οκτωβρίου 2019 από <https://sites.google.com/site/boulakampoure/alsida-axias>
- Σδούκου, Π. (2014). *Στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων – Περίπτωση Ελληνικών επιχειρήσεων*. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομίας. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου.
- Τζαναβάρα, Χ. (2017). *Άλμα στα μεγέθη της Sky Express*. Η Εφημερίδα των Συντακτών. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2019 από https://www.efsyn.gr/oikonomia/106061_alma-sta-megethi-tis-sky-express.
- Martinez, M. & Wolverton, M. (2009). *Analyzing higher education as an industry. Innovative Strategy Making in Higher Education*, Information Age, Charlotte, NC, pp 45-62.
- Management Mania. (2019). Vrio Analysis. Ανακτήθηκε στις 16 Οκτωβρίου από <https://managementmania.com/en/vrio-analysis>
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*. Εκδόσεις Μπένου: Αθήνα.
- Porter, M., E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 41 (3), pp. 79-93.
- Pringle, J. & Huisman, J. (2011). Understanding Universities in Ontario: an industry analysis using Porter's Five Forces Framework. *Canadian Journal of Higher Education*, 41 (3), pp. 34-47.

- Ryanair*. (2019). History of Ryanair. Ανακτήθηκε στις 4 Οκτωβρίου 2019 από <https://corporate.ryanair.com/about-us/history-of-ryanair/>.
- Skyexpress*. (2019). Σχετικά με εμάς. Προορισμοί. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2019 από <http://skyexpress.gr/about-us>.
- Santorini*. (2019). Σαντορίνη: Με μια ματιά. Ανακτήθηκε στις 10 Οκτωβρίου 2019 από https://www.santorini.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=113&itemid=65&lang=el.
- Skyexpress*. (2019). Νέες Βραβεύσεις στην Sky Express! Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2019 από <https://www.skyexpress.gr/new/new-awards-skyexpress>.
- Strategy*. (2019). Ανταγωνιστικές Στρατηγικές Porter. Ανακτήθηκε στις 16 Οκτωβρίου 2019 από <http://st.merig.eu/?id=97&L=4>
- Tts*. (2019). Travel Technology & Solutions. Quick overview of how the low-cost carriers work. Ανακτήθηκε στις 4 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.tts.com/blog/quick-overview-of-how-the-low-cost-carriers-work>.
- Volotea*. About Volotea. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2019 από <https://www.volotea.com/en/about-volotea>.
- Wheelan, T. & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability, 13th Edition*. Prentice Hall: Pearson
- Whyte, P. (2019). *Why Do Europe's Airlines Keep Dying Off?* Skift. Ανακτήθηκε στις 7 Οκτωβρίου 2019 από <https://www.skift.com/2019/10/01/why-do-europes-airlines-keep-dying-off/>.