

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ  
ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ  
ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ»**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:**

**ΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ ΖΩΗ Α.Μ.9375**

**ΧΡΟΝΗΣ ΗΛΙΑΣ Α.Μ.9285**

**ΤΣΟΓΓΑ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ Α.Μ.9558**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:**

**ΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΠΑΤΡΑ 2012**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στο Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Πατρών, στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής υπό την επίβλεψη του Καθηγητή κ. Γιωτόπουλο Ιωάννη.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας αποτελεί η ανάλυση της στρατηγικής που χρησιμοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες στην Ελλάδα, ενώ δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην αναγκαιότητα και τη σημασία της στρατηγικής για μια επιχείρηση στον τομέα του ανταγωνισμού και στα μερίδια αγοράς.

Στην προσπάθεια η διπλωματική αυτή να γίνει αξιόπιστη, η βοήθεια ορισμένων ατόμων απεδείχθη ουσιαστική και πολύτιμη. Συγκεκριμένα, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά τον Καθηγητή κ. Γιωτόπουλο Ιωάννη, ο οποίος με την ολόπλευρη συμπαράστασή του, την ορθή και συνετή επιστημονική του σκέψη μας βοήθησε να πραγματοποιήσουμε ένα άρτιο αποτέλεσμα.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε από τα βάθη της καρδιάς μας τις οικογένειες μας, για την υπομονή τους και την υποστήριξη που μας παρείχαν σε όλα μας τα βήματα καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1-ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	1
1.2 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	1
1.3 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2-Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....</b>	<b>6</b>
2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	6
2.2 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	6
2.3 Η ΤΙΜΗ-ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΖΗΤΟΥΜΕΝΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....	7
2.4 ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΚΑΜΠΥΛΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	9
2.4.1 Η ύπαρξη υποκατάστατων μεταφορικών υπηρεσιών.....	9
2.4.2 Το μέγεθος του πληθυσμού.....	10
2.4.3 Το επίπεδο του εισοδήματος.....	10
2.4.4 Απρόβλεπτα γεγονότα.....	10
2.4.5 Η ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας.....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3-Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.....</b>	<b>11</b>
3.1 Η ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
3.1.1 Η λειτουργική δυνατότητα για την παραγωγή μεταφορικού έργου.....	11
3.1.2 Ο σχεδιασμός για την παραγωγή μεταφορικού έργου.....	12
3.1.3 Η διαδικασία αριστοποίησης της προσφοράς.....	12
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....</b>	<b>14</b>
4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	14
4.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....	15
4.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	16
4.4 Η ΠΩΛΗΣΗ ΤΗΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΌΜΙΛΟ MIG.....	16
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.....</b>	<b>18</b>
5.1. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.....	18
5.1.1 Aegean Airlines.....	18
5.1.2 Astra Airlines.....	18
5.1.3 Hellas Jet.....	18
5.1.4 Athens Airways.....	19

5.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	20
5.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	20
5.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	21
5.5 ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ.....	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>25</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	25
6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (EFFECTIVE COMPETITION).....	26
6.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	26
6.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ (PERFORMANCE VALUES).....	26
6.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	27
6.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ.....	28
6.7 ΕΥΗΜΕΡΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ.....	29
6.8 ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ.....	29
6.9 ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ.....	30
6.9.1 Ομοιογενές ή διαφοροποιημένο προϊόν.....	31
6.9.2 Συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ολιγοπώλιο: ανταγωνισμός ή συνεργασία;.....	31
6.9.3 Ανταγωνισμός τιμών μεταξύ ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων.....	32
6.9.4 Ανταγωνισμός μέσω διαφήμισης.....	33
6.9.5 Συνεργασία μέσω της δημιουργίας καρτέλ.....	34
6.9.6 Συνεργασία με ηγεσίας τιμής.....	34
6.9.7 Βαρομετρική ηγεσία τιμής.....	35
6.9.8 Ηγεσία τιμής της δεσπόζουσας ή κυρίαρχης επιχείρησης.....	35
6.9.9 Το δυοπώλιο.....	36
6.10 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΩΝ.....	36
6.11 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ.....	37
6.12 ΝΟΜΙΚΗ ΒΑΣΗ.....	37
6.13 ΣΤΟΧΟΙ.....	37
6.14 ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ.....	38
6.14.1 Ανταγωνισμός.....	38
6.14.2 Δικαιώματα των επιβατών.....	40
6.15 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....</b>	<b>42</b>

7.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	42
7.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	42
7.3 ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	43
7.3.1 Εισαγωγή.....	43
7.3.2 Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....</b>	<b>45</b>
8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	45
8.2 ΘΕΩΡΙΑ PORTER.....	46
8.3 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....	47
8.3.1 Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο.....	48
8.3.2 Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.....	48
8.3.3 Τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.....	49
8.3.4 Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	49
8.3.5 Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων.....	49
8.3.6 Η έκτη δύναμη στο υπόδειγμα του Porter.....	49
8.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΕΓΕΑΝ.....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9-ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....</b>	<b>53</b>
9.1 ΔΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ.....	53
9.2 ΠΗΓΕΣ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΕΙΣΟΔΟΥ.....	53
9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	54
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>56</b>
10.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	56
10.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER.....	57
10.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ.....	58
10.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ.....	59
10.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ.....	60
10.6 ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ.....	61
10.6.1 Το Επιχειρείν των Ελλήνων Αερομεταφορέων.....	61
10.6.2 Εφαρμογή Στρατηγικών Marketing από τους Έλληνες Αερομεταφορείς.....	61
10.6.3 Το Επιχειρησιακό Περιβάλλον των Ελλήνων Αερομεταφορέων.....	62
10.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΗ.....	62
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>64</b>

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να αναλύσει τις στρατηγικές που ακολουθούν οι αεροπορικές εταιρείες στην Ελλάδα στα πλαίσια του ανταγωνισμού τους, να εξετάσει σε ποιο βαθμό δίνουν έμφαση στην ποιότητα, και να δώσει μια εικόνα για τις στρατηγικές ομάδες που υπάρχουν στον κλάδο των αερομεταφορών.

Για αυτό το λόγο αναφέρονται οι κυριότεροι ορισμοί και αναλύεται η έννοια της στρατηγικής αλλά και οι λόγοι που είναι αναγκαία και σημαντική η ύπαρξη της σε μία επιχείρηση. Εκτενής αναφορά γίνεται και στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αναλύεται ένα από τα ποικίλα υποδείγματα που υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter που είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος (κλάδου), καθώς και στην ανάλυση στρατηγικών ομάδων που είναι χρήσιμη για την ομαδοποίηση επιχειρήσεων ενός κλάδου.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται και στην εμφάνιση του μοντέλου του χαμηλού κόστους αερομεταφορέα και τις επιπτώσεις του στον κλάδο. Χρησιμοποιώντας το εργαλείο της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων, εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα, αναλύονται οι στρατηγικές τους καθώς και οι ανταγωνιστικές κινήσεις τους στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ των ομάδων αυτών αλλά και μέσα σε κάθε ομάδα. Αναφορά γίνεται και στα εμπόδια κινητικότητας που υπάρχουν μεταξύ των ομάδων. Τέλος γίνεται λόγος για τη μελλοντική εξέλιξη του κλάδου σύμφωνα με τις τάσεις

# 1<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στις πρώτες κοινωνίες ο άνθρωπος αρχίζει να χρησιμοποιεί διάφορα ζώα, σκύλους, άλογα, βόδια κι αργότερα καμήλες, ελέφαντες, τάρανδους κλπ., γιατί τα πράγματα που θέλει να μεταφέρει δεν μπορεί πάντα να τα μετακινήσει ο ίδιος. Με την εφεύρεση του τροχού, δημιουργεί τα πρώτα οχήματα κι αρχίζει ν' ανοίγει και να κατασκευάζει δρόμους. Οι Ρωμαίοι είχαν κατασκευάσει ένα τεράστιο και πολύ σημαντικό οδικό δίκτυο. Ο μεσαίωνας έφερε καθυστέρηση στην ανάπτυξη των μεταφορών, γιατί η φεουδαρχική μορφή του δεν επέτρεπε να κατασκευάζονται μεγάλα οχήματα ούτε υπήρχε ασφάλεια στους δρόμους, που βρίσκονταν κάτω απ' τον έλεγχο των γαιοκτημόνων ή των ληστών. Αργότερα, το 15<sup>ο</sup> αιώνα, εμφανίζονται οι περίφημες ταχυδρομικές άμαξες, που μετάφεραν ανθρώπους, αποσκευές, το ταχυδρομείο και λίγα εμπορεύματα. Όμως πάλι οι μεταφορές δεν είχαν συστηματοποιηθεί, ούτε οι μετακινήσεις ήταν εύκολες.

Σημαντικό σταθμό στην ιστορία των μεταφορών αποτέλεσε η εφεύρεση της ατμομηχανής και του σιδηρόδρομου. Οι μεταφορές απελευθερώθηκαν, έγιναν πιο σίγουρες, τακτικές και γρήγορες. Το εμπόριο παράλληλα σταθεροποιήθηκε. Είναι χαρακτηριστικό ότι κατά τον εμφύλιο πόλεμο των ΗΠΑ, μεγάλος αριθμός στρατευμάτων μεταφέρθηκε με τους σιδηρόδρομους στα πεδία των μαχών. Ιδιαίτερα στις ΗΠΑ, ο σιδηρόδρομος έπαιξε μεγάλο ρόλο στον αποικισμό και την ανάπτυξη της αχανούς αυτής χώρας. Οι εφαρμογές του ηλεκτρισμού κι η εφεύρεση του αυτοκινήτου, έδωσαν καινούρια ώθηση στην ανάπτυξη των μεταφορών. Σε συνδυασμό με τη βιομηχανική επανάσταση που ακολούθησε, οι μεταφορές έχουν φτάσει σήμερα σε φανταστικά επίπεδα. Τα φορτηγά σήμερα μεταφέρουν 3-25 τόνους σε κάθε διαδρομή, ενώ οι σιδηρόδρομοι 1.200-10.000 τόνους. Σ' αυτούς προσθέτονται κι οι ηλεκτρικοί σιδηρόδρομοι, τα λεωφορεία, το μετρό, το τραμ, οι εναέριοι σιδηρόδρομοι αλλά κυρίως και οι αερομεταφορές.

Η ιστορία τους ξεκινάει όταν στις 17 Δεκέμβρη 1903 οι αδελφοί Όρβιλ και Γουίλμπερ Ράιτ πραγματοποίησαν επιτυχημένες δοκιμές πτήσης μηχανοκίνητου ανεμόπτερου. Τα σύγχρονα επιβατικά τζετ κινούνται με ταχύτητες 500 με 700 Km/h (περίπου 0.5 φορές η ηχητική ταχύτητα). Σήμερα οι αεροπορικές μεταφορές καταλαμβάνουν σημαντικό κομμάτι της μεταφορικής δραστηριότητας επιβατών και εμπορευμάτων. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι για την Ελλάδα το 2005 η κίνηση στα πολιτικά αεροδρόμια ήταν: 400.000 πτήσεις, 36.000 επιβάτες, 140.000 τόνοι εμπορευμάτων περίπου.

## 1.2 ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα μέσα μαζικής μεταφοράς αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο της καθημερινότητας των πολιτών είτε τα χρησιμοποιούν οι ίδιοι είτε απλώς κυκλοφορούν παράλληλα με αυτούς στους δρόμους. Παρ' όλα αυτά πολλοί είναι εκείνοι που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Η διαχείριση των καθημερινών μετακινήσεων είναι ένα πρόβλημα που ολοένα και μεταβάλλεται, καθώς οι ανάγκες για μετακίνηση αυξάνονται ταχύτερα σε σχέση με τη διαμόρφωση του δικτύου των μεταφορών.

Επιπλέον, οι μεταφορές αποτελούν σημείο αναφοράς στην ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Για αυτό το λόγο παρουσιάστηκε σταδιακή άνοδος στις υποδομές που σχετίζονται με τα δίκτυα μέσων μεταφοράς των μεταφορών. Αυτό εξηγεί και το λόγο για τον οποίο σε κάθε σύγχρονη κοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο η πολιτική που σχεδιάζεται και εφαρμόζεται στον τομέα. Κατά την περίοδο 1970-1975 άρχισε να φαίνεται κάποιο ενδιαφέρον σχετικά με τις διάφορες παραμέτρους των μεταφορών, όπως την ασφάλεια τους, την προστασία του

περιβάλλοντος από τη ρύπανση αλλά και την αντιμετώπιση προβλημάτων (ρύπανση, φαινόμενο του θερμοκηπίου, κ.ά.).

Τα προαναφερθέντα προβλήματα προκύπτουν από την υπερανάπτυξη των μεταφορών. Γι' αυτό και απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός, καθοριστικό παράγοντα του οποίου αποτελεί πλέον η βιώσιμη ανάπτυξη (sustainable development). Συγκεκριμένα, ο σχεδιασμός των μεταφορικών συστημάτων επιβατών (σχεδιασμός μετακινήσεων σε μια γεωγραφική περιοχή) αποτελεί τμήμα του γενικότερου σχεδιασμού του χώρου (περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος επιμέρους σχεδιασμών και πολιτικών).

Ο όρος «μέσα μαζικής μεταφοράς» αναφέρεται σε όλα εκείνα τα μέσα που καθημερινά είναι στην υπηρεσία του πολίτη, προκειμένου να μετακινηθεί και να εξυπηρετηθεί. Αυτά θα μπορούσαμε να πούμε ότι διαχωρίζονται σε δύο γενικές κατηγορίες, τα μέσα σταθερής τροχιάς και εκείνα που δεν έχουν σταθερή τροχιά. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, μερικά από τα μέσα που ανήκουν σε αυτή είναι ο τροχιόδρομος (τραμ), ο μητροπολιτικός σιδηρόδρομος (μετρό), ο ηλεκτρικός σιδηρόδρομος (ΗΣΑΠ) και ο προαστιακός. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν μεταφορικά μέσα όπως το λεωφορείο και το τρόλλεϋ.

Κάθε συγκοινωνιακό μέσο έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τα οποία το καθιστούν καταλληλότερο για την εξυπηρέτηση κάποιων συγκεκριμένων αναγκών. Ο στόχος κάθε πόλης είναι η ομαλή και βάση σχεδίου ιεράρχησης, λειτουργία των μέσων μαζικής μεταφοράς. Ο ρόλος που παίζει το κάθε δίκτυο μεταφοράς εξαρτάται από την ικανότητά του, τη γεωγραφική του ανάπτυξη και τα χαρακτηριστικά του, όπως η άνεση, ο χρόνος, κ.ά. Έτσι, προκύπτει μια ιεράρχηση, σύμφωνα με την οποία το δίκτυο του προαστιακού είναι το βαρύτερο και το σημαντικότερο (έχει τη μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα). Ακολουθεί το μετρό, που τροφοδοτείται από το τραμ και αυτό με τη σειρά του από το δίκτυο των λεωφορείων και των τρόλλεϋ.

Σε πολλές ευρωπαϊκές πόλεις αναζητήθηκαν έγκαιρα οι κατάλληλες λύσεις για τη διαχείριση των καθημερινών μετακινήσεων αναγνωρίζοντας τον αποφασιστικό ρόλο της δημόσιας συγκοινωνίας. Αντίθετα, στην Αθήνα κατά τα τελευταία 30 – 35 χρόνια, εμφανίζεται η παρακμή της δημόσιας συγκοινωνίας και μόνο στα πρόσφατα έτη παρουσιάζεται κάποια ανάκαμψη. Παρ' όλα αυτά, πολιτικές των μεταφορών εμφανίζονται στους εκάστοτε σχεδιασμούς των διαφόρων χωρών και πόλεων. Για παράδειγμα, σύμφωνα με το Ρυθμιστικό Σχέδιο του 1983, του τότε Υπουργείου Χωροταξίας, Οικισμού και Περιβάλλοντος και τις προτάσεις για την Ανασυγκρότηση της Πρωτεύουσας (επί υπουργίας Αντώνη Τρίτη), προβλέπεται η ένταξή της στο ενιαίο σύστημα εθνικών μεταφορών, στο πλαίσιο της προσπάθειας εφαρμογής μιας πολιτικής περιφερειακής ανάπτυξης. Επίσης γίνεται λόγος για τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος μεταφορών, στο οποίο θα συνδυάζονται όλα τα μέσα σε ολόκληρη την έκταση της Αττικής. Ακόμα, τίθεται ως στόχος να δοθεί έμφαση στις μαζικές μεταφορές, έτσι ώστε να υπάρξει περιορισμός της εξάρτησης από το αυτοκίνητο (Ι.Χ.). Μεταξύ των μέτρων που προτείνονται για την υλοποίηση των προαναφερθέντων πολιτικών είναι η ανάπτυξη του δικτύου μέσων σταθερής τροχιάς με σκοπό να υπάρχουν άκρα των γραμμών του στις κεντρικές περιοχές της πρωτεύουσας.

Ακολουθώντας, με το νόμο 1515/85 γίνεται η θεσμοθέτηση του Ρυθμιστικού Σχεδίου Αττικής '85 (ΡΣΑ '85). Σε αυτή την περίπτωση μελετάται πλέον ο σχεδιασμός με μια λογική που περιλαμβάνει την ενιαία αντιμετώπιση της ρύθμισης του χώρου, την προστασία του περιβάλλοντος και τη συμμετοχή των πολιτών και των κοινωνικών φορέων σε αυτόν. Στο κομμάτι που αφορά την πολεοδομική οργάνωση, μεταξύ των στόχων είναι και αυτός της δημιουργίας ενός ενιαίου συστήματος μεταφορών.

Οι ριζικές ανακατατάξεις του συστήματος μεταφορών 4 αποτελούν έναν από τους βασικούς στόχους για την αναβάθμιση των μητροπολιτικών δραστηριοτήτων στην Αθήνα και στον Πειραιά αλλά και γενικότερα μιας προσπάθειας για βιώσιμη αστική ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας ζωής. Επιπλέον, γίνεται λόγος για δημιουργία ενός ικανοποιητικού



και μη ρυπαίνοντος συστήματος μέσω μαζικής μεταφοράς στην Αττική 5 , στο πλαίσιο προστασίας του περιβάλλοντος από την ατμοσφαιρική χημική ρύπανση, την ηχορύπανση και τη θερμορύπανση.

Όσον αφορά τον τομέα της ολοκληρωμένης διαχείρισης των δικτύων υποδομής και συγκεκριμένα, την κυκλοφορία και τις μεταφορές, μεταξύ των στόχων είναι οι εξής: Συμπλήρωση ολοκληρωμένου δικτύου μεταφορών

Ανάπτυξη ενός σωστά ιεραρχημένου συστήματος μεταφορών με κατάλληλη κατανομή των μετακινήσεων μεταξύ των διαφόρων μέσων, πρόβλεψη για ευχερή μετακίνηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες και οργάνωση κατηγοριών οδών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά κάθε μετακίνησης. Η ιεράρχηση του συστήματος μεταφορών θα πρέπει να συνδυάζεται και με την ιεράρχηση και διάταξη των λειτουργιών της πόλης. Προτεραιότητα στην αξιοποίηση της υφιστάμενης οδικής υποδομής με βραχυχρόνια διαχειριστικά μέτρα μικρού κόστους, πριν από τη δημιουργία νέας οδικής υποδομής, η οποία επιπλέον γεννά πρόσθετη κυκλοφορία. Βελτίωση και ευνοϊκή των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς (λεωφορεία, τραμ, μετρό, προαστιακός σιδηρόδρομος) ώστε να αυξηθεί το ποσοστό των μετακινήσεων που εξυπηρετούνται από αυτά. Οργάνωση συνδυασμένων μεταφορών τόσο για τα αγαθά όσο και για τα πρόσωπα ώστε να χρησιμοποιείται το κατάλληλο μέσο για κάθε τμήμα διαδρομής όπου δεν προσφέρεται η χρησιμοποίηση ενός μέσου για όλη τη διαδρομή. Αποτελεσματική διαχείριση κυκλοφορίας και στάθμευσης σε κεντρικές περιοχές και άλλες περιοχές συγκέντρωσης κινήσεων, με στόχο τον περιορισμό της κίνησης των επιβατικών αυτοκινήτων, και της στάθμευσης στο δημόσιο χώρο. Μεγιστοποίηση των μετακινήσεων με ανθρώπινη ενέργεια (πεζή, ποδήλατο). Ευχερής μετακίνηση των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Οικονομική αποτελεσματικότητα και καθορισμός προτεραιοτήτων στα πλαίσια των περιορισμών χρηματοδότησης και των δυνατοτήτων απορρόφησης κονδυλίων. Αποφυγή δαπανηρών ολικών έργων (σήραγγες, πολύπλοκοι ανισόπεδοι κόμβοι) και προώθηση υποδομών ΜΜΜ σταθερής τροχιάς. Οριακή χωροθέτηση και λειτουργία των εμπορευματικών μεταφορών ώστε να μειωθεί χωρικά και χρονικά, η επίδρασή τους στο σύστημα μεταφορών της πόλης. Ιεράρχηση και χωροθέτηση χρήσεων γης σε συνδυασμό με το σχεδιασμό ενός ιεραρχημένου συστήματος μεταφοράς. 6 Φαίνεται ότι με την πάροδο του χρόνου, άλλαξε ο τρόπος που προσεγγίζεται το θέμα των μεταφορών. Έτσι, έγινε ευρέως πλέον αποδεκτό ότι στη συγκρότηση του δικτύου μεταφορών για την εξυπηρέτηση των κέντρων πρέπει να δίνεται σαφής προτεραιότητα στα μέσα μαζικής μεταφοράς απέναντι στα Ι.Χ. και τους μεγάλους αυτοκινητόδρομους.

### **1.3 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Οι αεροπορικές μεταφορές είναι ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς μοχλούς παρέμβασης στην κοινωνική, οικονομική, χωροταξική-περιβαλλοντική, πληθυσμιακή, πολιτιστική και αναπτυξιακή εξέλιξη ενός τόπου. Ειδικά για την ελληνική οικονομία ο τομέας είναι μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών μετακινήσεων (περίπου 75%) πραγματοποιείται αεροπορικώς.

Η εξυπηρέτηση των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα πραγματοποιείται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου 40 αεροδρομίων, ένα εκ των οποίων, της Καλύμνου είναι υπό κατασκευή. Από τα αεροδρόμια της χώρας τα 5 μεγαλύτερα (Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου, Κέρκυρας) εξυπηρετούν το 85% της συνολικής αεροπορικής κίνησης.

Από τα υπόλοιπα 35 αεροδρόμια, παρά το γεγονός ότι εξυπηρετούν μικρό σχετικά ποσοστό της συνολικής κίνησης, τα 20 εξυπηρετούν και έκτακτη κίνηση εξωτερικού.

Το ελληνικό δίκτυο αεροδρομίων είναι πολύ εκτεταμένο σε σχέση με την έκταση και τον πληθυσμό της χώρας, αυτό κατέστη απαραίτητο λόγω της γεωφυσικής ιδιομορφίας της Ελλάδας. Συγκεκριμένα η Ελλάδα είναι μια κατ' εξοχήν νησιωτική χώρα, με συμπαγείς ορεινούς όγκους στο ηπειρωτικό της τμήμα. Η αεροπορική σύνδεση είναι κατά συνέπεια

απαραίτητη για τη σύνδεση της περιφέρειας με τα αστικά κέντρα. Επιπλέον η Ελλάδα δεν διαθέτει χερσαία σύνορα με τις υπόλοιπες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, ενώ λόγω της γεωγραφικής της θέσης αποτελεί μια φυσική πύλη στο νοτιοανατολικό άκρο της Κοινότητας και της Ευρώπης γενικότερα.

Παρά τις προσπάθειες της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.) για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση των αεροδρομίων (διάδρομοι, τροχόδρομοι, χώροι στάθμευσης αεροσκαφών, κτιριακές εγκαταστάσεις κλπ.), αυτή παραμένει ανεπαρκής ως προς την υφιστάμενη και προβλεπόμενη μελλοντική ζήτηση. Τέλος υπάρχει έλλειψη ευρείας εφαρμογής της τηλεματικής και της εφαρμογής της κοινωνίας της πληροφορίας στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συστήματος, κάτι το οποίο θα συμβάλλει στην παροχή υψηλότερων επιπέδων ασφαλείας και διαχείρισης των επιχειρησιακών λειτουργιών.

Ο τομέας των αερομεταφορών έχει μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης τόσο παγκοσμίως όσο και στην Ελλάδα, τάση η οποία πιστοποιείται από τη μέχρι τώρα εξέλιξή του. Για παράδειγμα σε ευρωπαϊκό επίπεδο το αεροπλάνο κατά την εικοσιπενταετία 1970-1995 τριπλασίασε το μερίδιό του στην αγορά των επιβατικών μεταφορών. Μια παρόμοια τάση παρατηρείται και στη χώρα μας. Κατά τα τελευταία έτη παρατηρείται μια ιδιαίτερη αύξηση του επιβατικού αερομεταφορικού έργου που εξυπηρετείται από το σύνολο των αεροδρομίων της χώρας.

Για τη χρονική περίοδο 1978-1997 παρατηρείται μια σημαντική και συνεχή αύξηση της συνολικής επιβατικής αεροπορικής κίνησης, η οποία όμως γίνεται ιδιαίτερα έντονη κατά τα τελευταία έτη. Η αύξηση αυτή αναφέρεται κυρίως στην επιβατική κίνηση εξωτερικού και ιδιαίτερα στη σημαντική αύξηση της κίνησης εκτάκτων πτήσεων εξωτερικού. Όσον αφορά στην επιβατική κίνηση εσωτερικού παρατηρείται μια στασιμότητα, εξ' αιτίας της ανάπτυξης ανταγωνιστικών εναλλακτικών μεταφορικών μέσων και της αύξησης των κομίστρων, η οποία όμως δεν αναμένεται να συνεχιστεί λόγω της επεκτεινόμενης απελευθέρωσης των αερομεταφορών και της μείωσης των σχετικών κομίστρων.

Αντίστοιχα σημαντική είναι η αύξηση του αριθμού των κινήσεων αεροσκαφών που κατά τα τελευταία έτη είναι πολύ μεγάλη. Η κίνηση αυτή είναι περισσότερο κατανομημένη κατά τους μήνες αιχμής Μάιο έως Οκτώβριο, λόγω του τουριστικού χαρακτήρα της κίνησης των περισσότερων αεροδρομίων της χώρας. Για τα έτη στόχους 2005 και 2010 προβλέπεται σχεδόν διπλασιασμός της ζήτησης σε σχέση με το έτος 1997, προκύπτει λοιπόν σημαντική ζήτηση για αερομεταφορικό έργο στη χώρα.

Για την απρόσκοπτη εξέλιξη του αερομεταφορικού έργου κρίνεται αναγκαία η υλοποίηση μεγάλων αναπτυξιακών έργων υποδομής, ελέγχου και οργάνωσης των αεροδρομίων και του εναέριου χώρου, ενώ λόγω της απελευθέρωσης των αερομεταφορών και του ανταγωνισμού καθορίζονται πολύ μεγάλες απαιτήσεις για υψηλό επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών.

Μετά την εκτέλεση των έργων αεροδρομίων, τα οποία είχαν περιληφθεί στα ΜΟΠ, στο Α' ΚΠΣ και στο μέχρι τώρα ολοκληρωμένο μέρος του πενταετούς προγράμματος της ΥΠΑ (1996 - 2001) μέσω του τέλους εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης των αεροδρομίων, η χωρητικότητα και το επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών αυξήθηκε σημαντικά. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι έναντι του 1990 υπήρχε αύξηση 217% σε κτίρια αεροσταθμών, 47% σε διαδρόμους - τροχόδρομους και 102% σε δάπεδα στάθμευσης αεροσκαφών.

Τα έργα αεροπορικών μεταφορών που προβλέπεται να ενταχθούν στο Γ' Κ.Π.Σ., αφορούν στο αεροδρόμιο "Μακεδονία" της Θεσσαλονίκης, στο αεροδρόμιο "Ν. Καζαντζάκη" του Ηρακλείου και σε άλλα επιλεγμένα αεροδρόμια της περιφέρειας. Τα έργα που αφορούν στο αεροδρόμιο "Μακεδονία" θα συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου εφοδιασμού της Θεσσαλονίκης με τις αναγκαίες υποδομές για την κατοχύρωση του ρόλου της ως μητροπολιτικού βαλκανικού κέντρου, ενώ στο αεροδρόμιο "Ν. Καζαντζάκης" θα συμβάλλουν στην αύξηση του αριθμού των εξυπηρετούμενων επιβατών. Τέλος η εφαρμογή τεχνολογιών τηλεματικής στα αεροδρόμια θα συμβάλλει στην παροχή υψηλότερου επιπέδου

ασφαλείας και ελέγχου της λειτουργίας των επί μέρους χώρων, στην εξασφάλιση υψηλού, ασφαλούς και άνετου επιπέδου προσφερόμενων υπηρεσιών και στην κεντρική και αποτελεσματική οικονομοτεχνική και επιχειρησιακή διαχείριση και παρακολούθηση των επί μέρους λειτουργιών.

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ-Η ΖΗΤΗΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

### 2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα κύρια χαρακτηριστικά της ζήτησης μεταφορικών υπηρεσιών είναι:

1. Η ζήτηση για μεταφορά δεν είναι ομογενής, δηλαδή δεν εκδηλώνεται σαν ένα συνολικό μέγεθος. Η ζήτηση για μεταφορά απαρτίζεται από επιμέρους φορτία τα οποία είναι ανεξάρτητα (εκδηλώνουν επιθυμία μεταφοράς για αυτόνομους λόγους), αλλά μεταφέρονται μαζί.

2. Η ζήτηση για την μεταφορική υπηρεσία είναι παράγωγος ζήτηση. Το επίπεδο της ζήτησης για μεταφορά προσδιορίζεται από τη ζήτηση ενός αγαθού ή υπηρεσίας σε ένα άλλο τόπο και του οποίου αγαθού ζητείται η μεταφορά έτσι ώστε να ικανοποιηθεί η ζήτηση του.

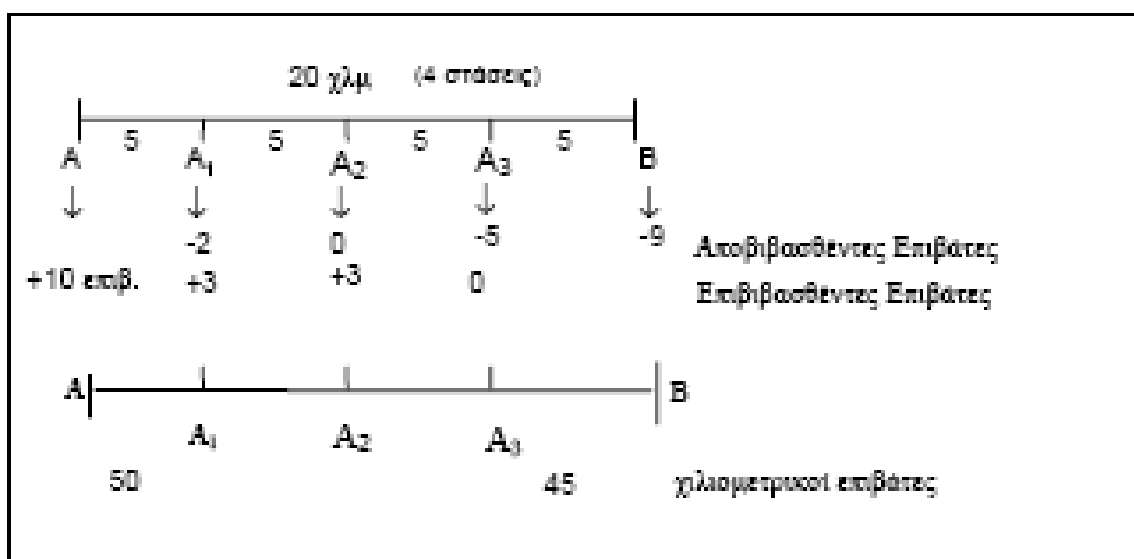
Η μεταφορική υπηρεσία μπορεί να είναι αντικείμενο κατανάλωσης αφ' εαυτής, δηλαδή μπορεί να δημιουργεί από μόνη της ζήτηση για την ικανοποίηση μιας ανάγκης, π.χ. η ζήτηση για θαλάσσιες κρουαζιέρες χωρίς στάσεις για επισκέψεις διαφόρων τόπων.

### 2.2 Η ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ

Η ζήτηση για μεταφορά εκδηλώνεται με την επιθυμία για την παροχή της μεταφορικής υπηρεσίας μεταξύ δύο πόλεων, έστω τις πόλεις Α και Β. Μεταξύ αυτών των δύο πόλεων όμως εκδηλώνεται ζήτηση για τη μεταφορά και σε ενδιάμεσα σημεία. Επομένως

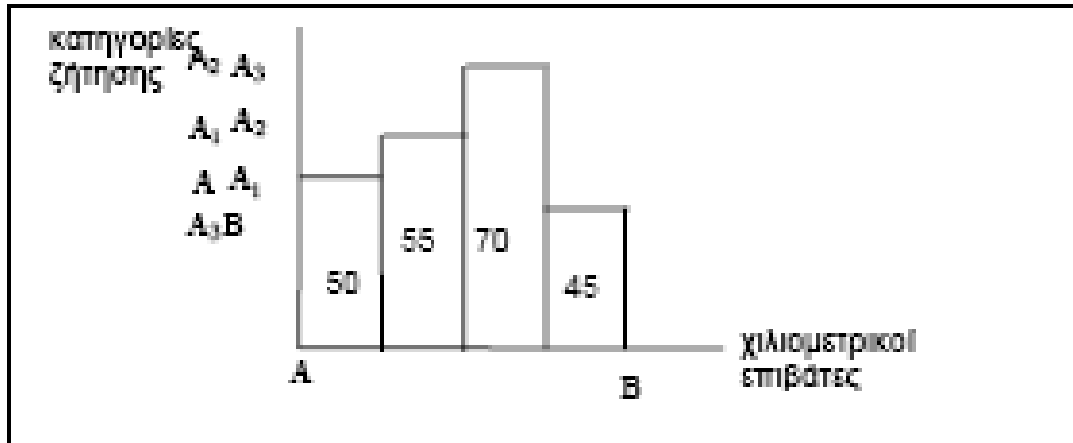
πρέπει να συνυπολογισθούν και τα επιμέρους φορτία, που αντιστοιχούν στα ενδιάμεσα σημεία, στο τελικό φορτίο μεταξύ των πόλεων Α και Β.

Έστω ότι η χιλιομετρική απόσταση μεταξύ των πόλεων Α και Β είναι 20 χιλιόμετρα. Μεταξύ των δύο πόλεων ζητείται η παροχή μεταφορικής υπηρεσίας αλλά ταυτόχρονα ζητείται μεταφορική υπηρεσία και για τα ενδιάμεσα σημεία Α<sub>1</sub>, Α<sub>2</sub> και Α<sub>3</sub>, τα οποία απέχουν 5 χιλιόμετρα μεταξύ τους. Στην πόλη Α επιβιβάζονται 10 επιβάτες και στη στάση Α<sub>1</sub> αποβιβάζονται 2 και επιβιβάζονται 3 επιβάτες. Στο τέλος της διαδρομής, στη πόλη Β αποβιβάζονται 9 επιβάτες, όπως φαίνεται στο σχήμα 1.



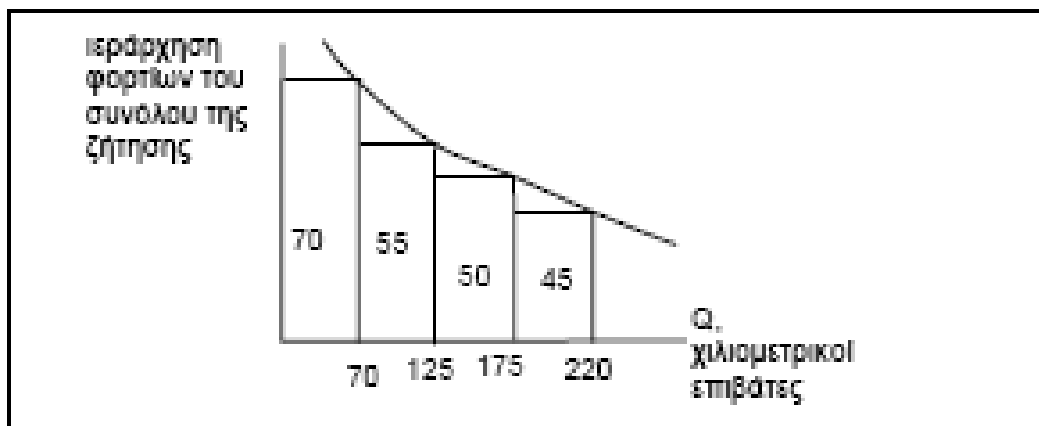
Σχήμα 1

Η ζήτηση για μεταφορά υπολογίζεται βάσει ενός κοινού δείκτη για όλα τα φορτία. Ο δείκτης αυτός είναι τα ζητούμενα επιβατοχιλιόμετρα (ή χιλιομετρικοί επιβάτες) δηλαδή ο αριθμός των χιλιομέτρων που διανύει το μεταφορικό μέσο επί τον αριθμό των επιβατών που ζητούν τη μεταφορική υπηρεσία. Από το σημείο A μέχρι το σημείο A1 μεταφέρονται 10 επιβάτες επί 5 χιλιόμετρα, δηλαδή εκδηλώνεται ζήτηση 50 χιλιομετρικών επιβατών. Στο διάγραμμα 1 παρουσιάζονται τα επιμέρους φορτία από το σημείο A στο σημείο B και για κάθε ενδιάμεση στάση.



Σχήμα 2

Η καμπύλη ζήτησης προσδιορίζεται ιεραρχώντας τα επιμέρους φορτία, από το μεγαλύτερο στο μικρότερο.



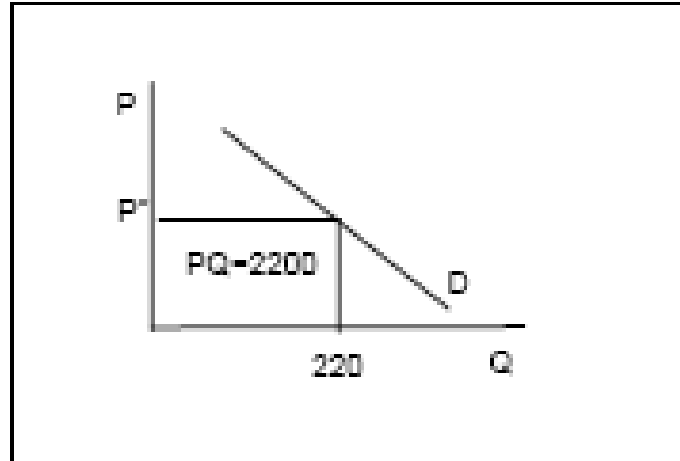
Σχήμα 3

### 2.3 Η ΤΙΜΗ - ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΤΗΣ ΖΗΤΟΥΜΕΝΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΜΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η καμπύλη ζήτησης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3, όπου στην τιμή P\* η ζητούμενη ποσότητα προσδιορίζεται σε 220 επιβατο-χιλιόμετρα για τη συνολική ζητούμενη ποσότητα μεταξύ των πόλεων A και B, σύμφωνα με το προηγούμενο παράδειγμα. Η τιμή P\* υπολογίζεται ανά επιβατικό χιλιόμετρο και αν υποθέσουμε ότι η τιμή ανά επιβατο-χιλιόμετρο

είναι 10 δραχ., τότε οι περιοχές κάτω από την καμπύλη ζήτησης δίνουν τα συνολικά έσοδα, δηλαδή 2200 δραχμές.

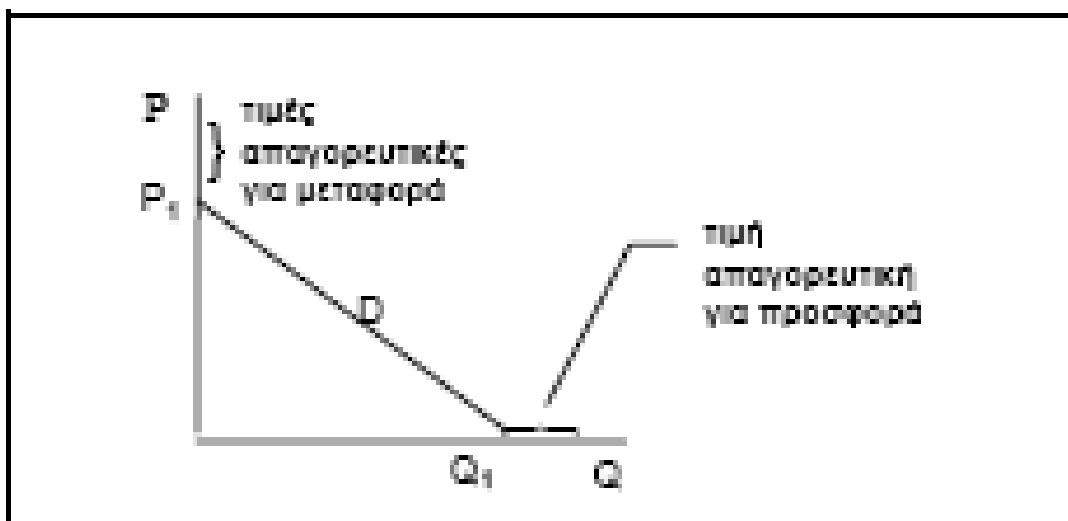
Όταν η ζητούμενη μεταφορική υπηρεσία αναφέρεται σε μεταφορά εμπορευμάτων, η ζητούμενη ποσότητα  $Q$  μετριέται σε χιλιομετρικούς τόνους (ή τονο χιλιόμετρα) και η τιμή υπολογίζεται σε δραχμές ανά ζητούμενο χιλιομετρικό τόνο.



Σχήμα 4

Η καμπύλη ζήτησης μπορεί να προσδιορισθεί και για κάθε επιμέρους ζητούμενο φορτίο, όπως η καμπύλη ζήτησης από το σημείο A στο A1, οπότε 50 επιβατοχιλιόμετρα είναι η ζητούμενη ποσότητα όταν η τιμή ανά χιλιομετρικό επιβάτη είναι 10 δραχμές. Εναλλακτικά, μπορούμε να υπολογίσουμε διαφορετικές καμπύλες ζήτησης για κάθε ομάδα καταναλωτών.

Στο διάγραμμα 4, εάν η τιμή  $P$  είναι σε υψηλότερο επίπεδο από την  $P1$  η ζητούμενη ποσότητα είναι μηδενική, ενώ εάν η τιμή είναι μηδενική η ζητούμενη ποσότητα είναι μεγαλύτερη από  $Q1$  (μπορεί να είναι άπειρη), οπότε για μηδενική τιμή και αυτή τη ζητούμενη ποσότητα δεν υπάρχει προσφορά μεταφορικού έργου.



Σχήμα 5

Η τιμή βάσει της οποίας προσδιορίζεται η ζητούμενη ποσότητα περιλαμβάνει πολλά επιμέρους κόστη. Π.χ. η τιμή που προσδιορίζεται για ένα αεροπορικό ταξίδι περιλαμβάνει το

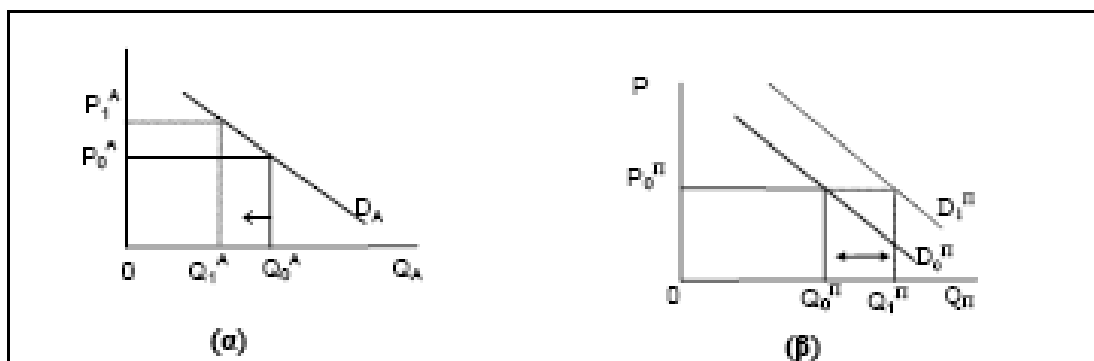
κόστος μετάβασης στο αεροδρόμιο (ταξί), το κόστος του συνολικού χρόνου που διαρκεί το ταξίδι, το κόστος του αεροπορικού ταξιδιού (εισιτήριο), κ.λπ.

## 2.4 ΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΚΑΜΠΥΛΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.

### 2.4.1 Η ύπαρξη υποκατάστατων μεταφορικών υπηρεσιών.

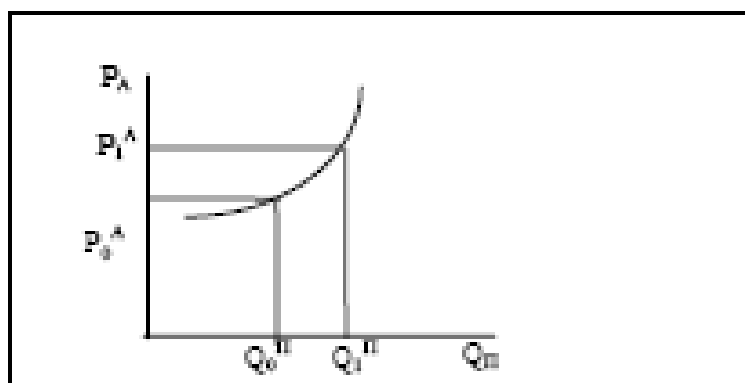
Μία μεταφορική υπηρεσία έχει υποκατάστατες ή συμπληρωματικές μεταφορικές υπηρεσίες (με δεδομένο ότι η τιμή της ζητούμενης υπηρεσίας είναι περίπου ίδια). Για παράδειγμα, η ζήτηση μεταφορικής υπηρεσίας από την Αθήνα στη Χίο μπορεί να ικανοποιηθεί είτε με αερομεταφορά είτε με θαλάσσια μεταφορά (εισιτήριο καμπίνας πρώτης θέσης). Αυτές οι δύο μεταφορικές υπηρεσίες λειτουργούν ως υποκατάστατα αγαθά. Η απόσταση που διανύουν τόσο τα πλοία όσο και τα αεροπλάνα μετριούνται σε ναυτικά μίλια, επομένως η ζητούμενη ποσότητα και για τις δύο μεταφορικές υπηρεσίες είναι μιλιομετρικοί επιβάτες.

Το μέρος (α) του διαγράμματος 6 παρουσιάζει πως **μεταβάλλεται η ζητούμενη ποσότητα** για αερομεταφορά από την Αθήνα στη Χίο, όταν αυξάνεται η τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου. Στο μέρος (β) παρουσιάζεται η **μεταβολή στην καμπύλη ζήτησης** για εισιτήρια πρώτης θέσης στο πλοίο.



Σχήμα 6

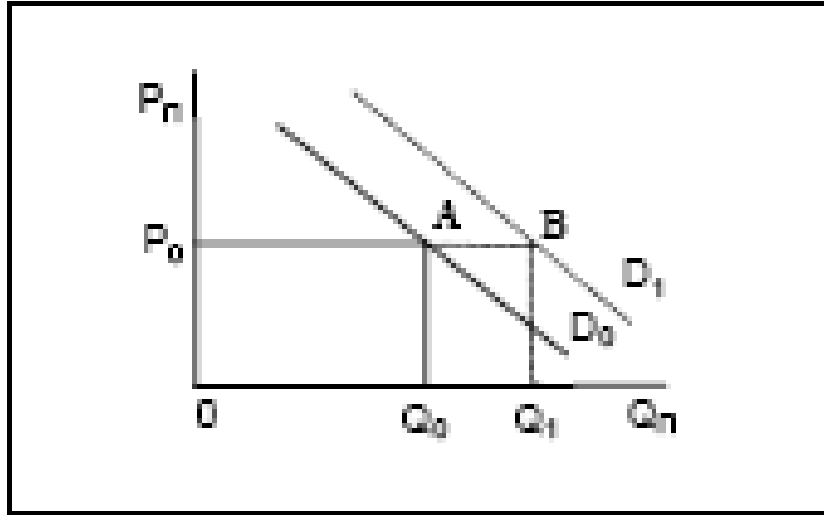
Στο διάγραμμα 7 παρουσιάζονται συνοπτικά οι μεταβολές που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο διάγραμμα. Στον κάθετο άξονα καταγράφεται η παλαιά και η νέα τιμή για το αεροπορικό ταξίδι, στο δε οριζόντιο η μεταβολή στη ζήτηση για μεταφορά με πλοίο.



Σχήμα 7

#### 2.4.2 Το μέγεθος του πληθυσμού.

Βραχυχρόνια, αύξηση του πληθυσμού σημειώνεται το καλοκαίρι με τον τουρισμό, αλλά και κατά τη διάρκεια επίσημων εορτών, περίοδοι στη διάρκεια των οποίων παρατηρείται αύξηση της ζήτησης για μεταφορικές υπηρεσίες. Ωστόσο και μακροχρόνια παρατηρείται αύξηση του πληθυσμού. Η επίδραση του πληθυσμιακού παράγοντα παρουσιάζεται στο Σχήμα 8.



Σχήμα 8

#### 2.4.3 Το επίπεδο του εισοδήματος.

Διαγραμματικά, στην περίπτωση αύξησης του εισοδήματος παρουσιάζονται ίδιας φύσης μεταβολές όπως και στην παραπάνω περίπτωση (2.4.2).

#### 2.4.4 Απρόβλεπτα γεγονότα

Οι προσδοκίες ή και οι απόψεις των καταναλωτών για την πιθανότητα ατυχήματος, ύπαρξης απεργίας, φυσικής καταστροφής ή θεομηνίας επηρεάζουν τη ζήτηση για μία μεταφορική υπηρεσία.

#### 2.4.5 Η ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας.

Τα χαρακτηριστικά μιας μεταφορικής υπηρεσίας επηρεάζουν το επίπεδο ζήτησης για την υπηρεσία. Όταν εξετάζεται μία μεταφορική αγορά -όπου η τιμή είναι περίπου ίδια για διάφορες μεταφορικές υπηρεσίες- τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας παρέχουν ένα κρίσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένα στοιχεία που απαρτίζουν την έννοια της ποιότητας μιας μεταφορικής υπηρεσίας.

1. Η ασφάλεια που παρέχει το μέσο
2. Η ταχύτητα μεταφοράς.
3. Η ακρίβεια του χρόνου μεταφοράς και αναχώρησης.
4. Η άνεση που χαρακτηρίζει τη μεταφορική υπηρεσία.



### 3<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ-Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας προσδιορίζει την προσφερόμενη ποσότητα, αφού όσο υψηλότερη είναι η τιμή τόσο ευνοϊκότερες είναι οι προϋποθέσεις για την επίτευξη υψηλού κέρδους. Οι στόχοι των εταιρειών ποικίλουν ανάλογα με τη φύση του μεταφορικού αγαθού που προσφέρουν. Ο ιδιοκτήτης ταξί αποσκοπεί στο ανώτατο δυνατό κέρδος, ενώ μία κρατική επιχείρηση αποσκοπεί στην κάλυψη του λειτουργικού της κόστους και στην επίτευξη κοινωνικών στόχων.

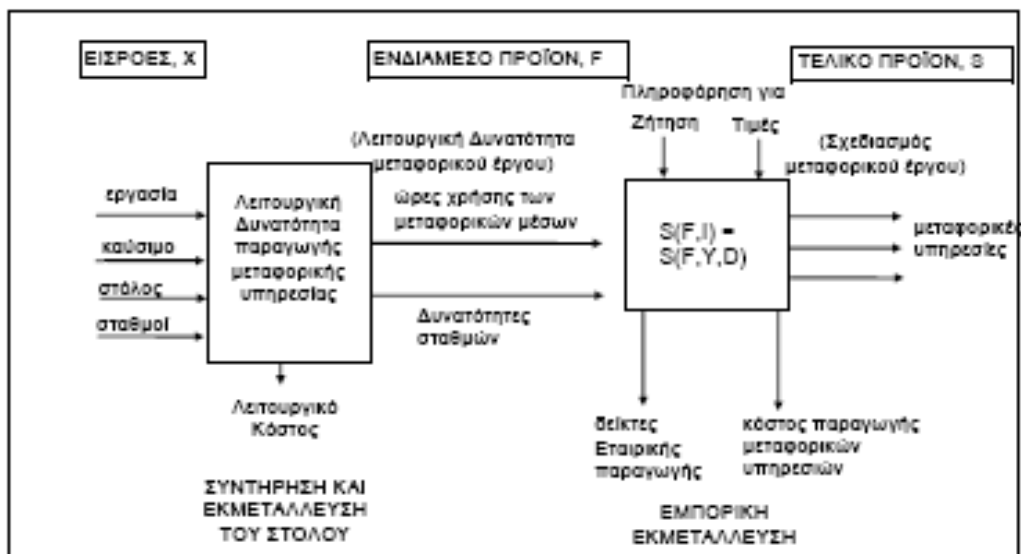
Το κόστος αγοράς των συντελεστών παραγωγής και το επίπεδο της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας προσδιορίζουν το επίπεδο της προσφοράς σε κάθε τιμή της μεταφορικής υπηρεσίας.

#### 3.1 Η ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι κύριες μεταβλητές βάσει των οποίων διαμορφώνεται η συνάρτηση προσφοράς της μεταφορικής επιχείρησης είναι ο σχεδιασμός των δρομολογίων και η δρομολόγηση του κάθε μεταφορικού μέσου. Η συνάρτηση προσφοράς για μια μεταφορική υπηρεσία απαρτίζεται από δύο ξεχωριστά στάδια, τη λειτουργική δυνατότητα παραγωγής μεταφορικού έργου και τον σχεδιασμό για την παραγωγή του μεταφορικού έργου.

##### 3.1.1 Η λειτουργική δυνατότητα για την παραγωγή μεταφορικού έργου

Όπως φαίνεται στο σχήμα 9, με τη συνάρτηση παραγωγής μεταφορικού έργου,  $F=F(X)$ , συνδυάζονται οι συντελεστές  $X$  της παραγωγής, δηλαδή οι εισροές εργασίας, καυσίμου, μεταφορικών μέσων και σταθμών εξυπηρέτησης (χώροι επιβατών, χώροι συντήρησης, αποθήκες κ.λπ.). Η συνάρτηση παραγωγής  $F(X)$ , μας δίνει ένα ενδιάμεσο προϊόν  $F$ , τη λειτουργική δυνατότητα της επιχείρησης για την παραγωγή μεταφορικού έργου. Η λειτουργική δυνατότητα της επιχείρησης εκφράζεται με τη μορφή ωρών χρήσης των μεταφορικών μέσων και τις δυνατότητες εξυπηρέτησης των σταθμών.



Σχήμα 9

Η συνάρτηση παραγωγής που αναφέρεται στη λειτουργική δυνατότητα της επιχείρησης είναι η γνωστή από τη νεοκλασική θεωρία συνάρτηση παραγωγής, σύμφωνα με την οποία ο ιδιοκτήτης-επιχειρηματίας επιλέγει τον άριστο συνδυασμό των συντελεστών της παραγωγής έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτυγχάνει το ελάχιστο δυνατό κόστος. Στην περίπτωση μιας μεταφορικής επιχείρησης, η συνάρτηση παραγωγής του δυναμικού μεταφορικού έργου,  $F(X)$ , αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τις διευθύνσεις συντήρησης και εκμετάλλευσης έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει το ελάχιστο κόστος με τις δεδομένες εισροές των μεταφορικών μέσων, των σταθμών εξυπηρέτησης, της εργασίας και του καυσίμου.

Η λειτουργική δυνατότητα παραγωγής μεταφορικού έργου αναφέρεται στις ώρες που θα χρησιμοποιηθεί το κάθε μεταφορικό μέσο σε συνδυασμό με τις δυνατότητες των σταθμών να εξυπηρετήσουν τον ανάλογο αριθμό μεταφορικών μέσων ή επιβατών.

### 3.1.2 Ο σχεδιασμός για την παραγωγή μεταφορικού έργου.

Το δεύτερο στάδιο για τη διαμόρφωση της προσφοράς αφορά τον σχεδιασμό (σχεδιασμό) των δρομολογίων με τα οποία θα γίνει η παραγωγή της μεταφορικής υπηρεσίας. Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διεύθυνση εμπορικής εκμετάλλευσης της επιχείρησης. Η διεύθυνση εμπορικής εκμετάλλευσης δέχεται ως εισροή το ενδιάμεσο προϊόν  $F$ , τη λειτουργική δυνατότητα παραγωγής μεταφορικού έργου, και συνδυάζει αυτή την πληροφόρηση με πληροφόρηση για την αναμενόμενη ζήτηση και την εξέλιξη των τιμών ώστε να διαμορφωθεί η τελική συνάρτηση παραγωγής  $S$ , το πρόγραμμα των μεταφορικών υπηρεσιών που θα προσφερθούν.

$$S = (F, I)$$

όπου

$F$ : η λειτουργική δυνατότητα της επιχείρησης να παράγει μεταφορικό έργο.

$I$ : τα εμπορικά χαρακτηριστικά της μεταφορικής υπηρεσίας που έχουν να κάνουν με την αναμενόμενη ζήτηση και την εξέλιξη των τιμών του τελικού προϊόντος.

### 3.1.3 Η διαδικασία αριστοποίησης της προσφοράς

Η συνάρτηση προσφοράς  $S$  αναφέρεται στον άριστο σχεδιασμό του μεταφορικού έργου, ο οποίος οδηγεί στο μέγιστο επίπεδο κέρδους και χρησιμοποιεί αποδοτικά τις εισροές από το ενδιάμεσο προϊόν, τη λειτουργική δυνατότητα παραγωγής μεταφορικών υπηρεσιών που χαρακτηρίζει την επιχείρηση.

Οι διευθύνσεις Εκμετάλλευσης και Συντήρησης του στόλου (λειτουργικές δυνατότητες παραγωγής) χρησιμοποιούν ορισμένους δείκτες για τον έλεγχο του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Τέτοιοι δείκτες είναι

- το κόστος ανά ώρα χρήσης του μεταφορικού μέσου,
- το κόστος ανά επιβασθέντα επιβάτη και
- κατανάλωση καυσίμου ανά επιβασθέντα επιβάτη.

Η διεύθυνση Εμπορικής εκμετάλλευσης (σχεδιασμός βάσει των δεδομένων της ζήτησης) χρησιμοποιεί δύο ομάδες δεικτών για τον έλεγχο της σωστής παραγωγής των μεταφορικών υπηρεσιών. Η πρώτη ομάδα αναφέρεται σε δείκτες εταιρικής παραγωγής, δηλαδή σε δείκτες που αξιολογούν την επίδοση της εταιρίας στο σύνολό της, όπως :

- χιλιομετρικές αναχωρήσεις των μεταφορικών μέσων
- επιβασθέντες επιβάτες
- έσοδα ανά επιβατοχιλιόμετρα, και
- διαθεσιμότητα χιλιομετρικών θέσεων

Η δεύτερη ομάδα δεικτών αναφέρεται στο εταιρικό κόστος για την παραγωγή των μεταφορικών υπηρεσιών. Το επίπεδο αυτού του κόστους βρίσκεται σε στενή σχέση με τους δείκτες παραγωγής ανά σχεδιασμένο δρομολόγιο αλλά και με το επίπεδο της αναμενόμενης ζήτησης για κάθε εκτελούμενο δρομολόγιο.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-Η ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.

## 4.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

**Αεροσκάφος** είναι κάθε κατασκευή ικανή προς πτήση για τη μεταφορά προσώπων ή πραγμάτων ή την εκτέλεση άλλων αεροπορικών εργασιών. Τα αεροσκάφη διακρίνονται σε στρατιωτικά και πολιτικά. Στρατιωτικά αεροσκάφη είναι εκείνα τα οποία προορίζονται για την εκπαίδευση των στρατιωτικών των ενόπλων δυνάμεων της χώρας και για την χρησιμοποίηση από αυτούς για πολεμικές ανάγκες και υπάγονται στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας.

Πολιτικά αεροσκάφη είναι όλα εκείνα που δεν είναι στρατιωτικά και διακρίνονται σε κρατικά και αστικά. Κρατικά πολιτικά αεροσκάφη είναι εκείνα που ανήκουν στο κράτος ενώ αστικά πολιτικά αεροσκάφη είναι εκείνα που δεν ανήκουν στο κράτος αλλά σε εταιρείες, αεροπορικούς οργανισμούς και γενικά σε ιδιώτες. Τα αστικά αεροσκάφη διακρίνονται σε εμπορικά και ιδιωτικά.

Εμπορικά είναι αυτά τα οποία εκτελούν αεροπορικά έργα με αμοιβή, μεταφέρουν εμπορεύματα και επιβάτες και ανήκουν σε εταιρείες ή ιδιώτες.

Ιδιωτικά είναι εκείνα τα οποία ανήκουν σε αεροπορικές λέσχες ή ιδιώτες και τα οποία χρησιμοποιούνται για αθλητικούς ή τουριστικούς σκοπούς ή και ατομική χρήση.

**Αερομεταφορές** είναι η επιχείρηση με κύρια δραστηριότητα τις δημόσιες αεροπορικές μεταφορές, η οποία διαθέτει έγκυρη άδεια αερομεταφορέα. Ο κανονισμός με τον οποίο καθορίζονται οι προϋποθέσεις εγκατάστασης των αεροπορικών εταιρειών και παροχής υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών αφορά και μόνο αποκλειστικά εταιρείες που έχουν έδρα την Ελλάδα.

Δημόσια αεροπορική μεταφορά είναι αυτή που πραγματοποιείται από αερομεταφορέα για λογαριασμό τρίτων από ένα αρχικό σημείο προς ένα σημείο προορισμού έναντι αμοιβής του.

Αερομεταφορέας φορτίου είναι αυτός του οποίου η άδεια του επιτρέπει να πραγματοποιεί αεροπορικές μεταφορές φορτίου.

Τακτική αεροπορική γραμμή είναι σειρά πτήσεων κάθε μία από τις οποίες πληροί τους παρακάτω όρους:

- Εκτελείται με αμοιβή, με αεροσκάφη που προορίζονται για την αεροπορική μεταφορά επιβατών, φορτίου, με τρόπο τέτοιο ώστε κάθε πτήση να είναι ανοικτή για χρήση από το κοινό.
- Εκτελείται με τρόπο τέτοιο που να εξυπηρετεί την κίνηση μεταξύ των ίδιων δύο ή περισσότερων σημείων με βάση δημοσιευμένους πίνακες δρομολογίων.

Τακτικές είναι οι προγραμματισμένες πτήσεις που δημοσιεύονται και διατίθενται για το κοινό. Ο προγραμματισμός και η καθιέρωση ενός τακτικού δρομολογίου απαιτούν σημαντικές ενέργειες, οι οποίες θα οδηγήσουν σε θετικά και ασφαλή σενάρια για την έναρξη του δρομολογίου.

### Στάδια γέννησης τακτικού δρομολογίου:

- **Πρόταση-Εισήγηση**
- **Έρευνα αγοράς**
- **Προοπτικές**
- **Διαθεσιμότητα Πόρων**
- **Προγραμματισμός-Υλοποίηση**

Μη τακτική πτήση είναι κάθε πτήση που δε συνιστά τακτική αεροπορική γραμμή.

Με τον όρο έκτακτα δρομολόγια εννοούνται τα μη προγραμματισμένα, τα οποία εξαγγέλλονται για να καλύψουν έκτακτες ανάγκες. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και οι charter πτήσεις. Οι έκτακτες πτήσεις που πραγματοποιούνται της αεροπορικής εταιρείας καλύπτουν κατά κανόνα επιχειρησιακές ανάγκες. Δεν είναι δυνατόν να ασκηθούν εργασίες δημοσίων αεροπορικών μεταφορών είτε μέσα είτε έξω από την Ελλάδα χωρίς την ύπαρξη άδειας αερομεταφορέα.

Η άδεια αυτή χορηγείται σε επιχειρήσεις που είναι νόμιμα εγκατεστημένες στην Ελλάδα, που χρησιμοποιούν αεροσκάφη ελληνικού νηολογίου. Είναι δυνατό να χορηγηθεί άδεια σε επιχείρηση που δεν είναι ελληνική αν αυτό επιβάλλεται από τη γενικότερη κυβερνητική πολιτική.

## **4.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΙΔΡΥΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ**

**1930:** Ιδρύθηκε η πρώτη ομόρρυθμη αεροπορική εταιρεία στην Ελλάδα με το όνομα Ίκαρος που όμως δεν τα κατάφερε και λίγους μήνες μετά αντικαταστάθηκε από την ανώνυμη εταιρεία Ε.Ε.Ε.Σ.

**1931:** Η πρώτη πτήση Αθήνα-Θεσσαλονίκη είναι πλέον γεγονός και εγκαινιάζεται με ενθουσιώδη επιβάτη τον πρωθυπουργό Ελευθέριο Βενιζέλο.

**1935:** Ίδρυση Τ.Α.Ε.

**1940:** Με την κήρυξη του πολέμου η πολιτική αεροπορία τίθεται στην υπηρεσία της εθνικής άμυνας.

**1946:** Ξεκινά η μεταπολεμική περίοδος της πολιτικής αεροπορίας με τρεις εταιρείες(Τ.Α.Ε.,Α.Μ.Ε.,ΕΛΛ.ΑΣ.).

**1951:** Συγχώνευση των τριών εταιρειών σε μία, την Τ.Α.Ε.

**1956:** Ο Αριστοτέλης Ωνάσης υπογράφει συμβόλαιο για την αγορά της κρατικής αεροπορικής εταιρείας Τ.Α.Ε.

**1957:** Η Τ.Α.Ε. αγοράζεται από τον Αριστοτέλη Ωνάση και μετονομάζεται σε Ολυμπιακή Αεροπορία.

**1975:** Η Ο.Α. πωλείται από τον Ωνάση ξανά στο ελληνικό δημόσιο.

**1986:** Οι αερομεταφορές στην Ευρωπαϊκή Ένωση απελευθερώνονται.

**1990:** Λόγω της αύξησης των ελλειμμάτων γίνονται οι πρώτες αναφορές για ιδιωτικοποίηση της εταιρείας.

**1993:** Υποβάλλεται από την κυβέρνηση της Ν το πρώτο σχέδιο προγράμματος εξυγίανσης της ΟΑ με την παροχή πακέτου βοήθειας συνολικού ύψους 432 δις δρχ.

**1994:** Η νέα κυβέρνηση ΠΑΣΟΚ παίρνει την έγκριση της Κομισιόν να υλοποιήσει πρόγραμμα εξυγίανσης της ΟΑ με βάση το σχέδιο σωτηρίας το οποίο πήρε τη μορφή νόμου(Ν.2271/94).Ο νόμος δεν εφαρμόζεται ποτέ.

**1995:** Το δημόσιο δεσμεύεται να στηρίξει μέσω αυξήσεων κεφαλαίου την ΟΑ καταβάλλοντας 54δις.δρχ σε τρεις ισόποσες ετήσιες δόσεις των 17δις.δρχ εκ των οποίων καταβάλλεται η πρώτη.

**1997:** Επιβεβαιώνεται η αποτυχία του σχεδίου καθώς το Δημόσιο δεν καταβάλλει τις δυο επόμενες δόσεις.

**1998:** Η Κομισιόν εγκρίνει δεύτερο πρόγραμμα εξυγίανσης για την ΟΑ ύψους 35δις.δρχ.

**1999:** Η κυβέρνηση προσλαμβάνει τη βρετανική Speedwing και η ΟΑ αποκτά ξένο μάνατζμεντ. Ουσιαστικός στόχος ήταν να εισέλθει κάποια στιγμή ως στρατηγικός επενδυτής στην ΟΑ η ΒΑ.

**2000:** Η British Airways ανακοινώνει ότι δεν ενδιαφέρεται να αποκτήσει ποσοστό στην ΟΑ και διακόπτεται η συνεργασία. Ξεκινά νέος διαγωνισμός για την ιδιωτικοποίηση της εταιρείας. Ως προτιμητέος υποψήφιος επιλέγεται η Αxon του ομίλου Λιακουνάκου.

**2001:** Η Αχον κλείνει και ο διαγωνισμός κηρύσσεται άγονος.

**2002:** Νέος διαγωνισμός ιδιωτικοποίησης. Ως προτιμητέος υποψήφιος επιλέγεται η Golden Aviation με δεύτερο την Aegean Airlines.

**2003:** Κηρύσσεται άγονος και ο δεύτερος διαγωνισμός και η κυβέρνηση αποφασίζει αλλαγή πλευσης. 12 εκεμβρίου 2003 ιδρύονται οι Ολυμπιακές Αερογραμμές.

**2004:** Ξεκινά νέα διαδικασία πώλησης.

**2005:** Το ελληνικό δημόσιο υπογράφει προσύμφωνο με το επενδυτικό σχήμα York Capital/Olympic Investors αλλά μετέπειτα κηρύσσεται άγονος ο διαγωνισμός.

**2006-2007:** Η ΕΕ επικυρώνει σειρά προστίμων ύψους 701εκατ.ευρώ για τις παράνομες κρατικές ενισχύσεις την περίοδο 1998-2004.

**2008:** Προκηρύσσονται τρεις διαγωνισμοί για επιμέρους τμήματα της ΟΑ.

**2009:** Ο διαγωνισμός κηρύσσεται άγονος και η κυβέρνηση κάνει έκκληση σε Έλληνες επιχειρηματίες να αναλάβουν την εταιρεία. Πρώτη ανταποκρίνεται η MIG και η Swissport (για το handling) η οποία προχωρά σε αποκλειστικές διαπραγματεύσεις για 3 εβδομάδες με το ελληνικό δημόσιο. Μία ημέρα πριν από τη λήξη η Aegean Airlines και η Chrysler Aviation καταθέτουν νέες προσφορές.

### **4.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.**

Από τις αρχές του 2011 πετάει στους ουρανούς μια νέα εταιρεία με το όνομα και το λογότυπο της Olympic αλλά με υπερισχύουσα δύναμη την Aegean Airlines. Θεωρητικά η Aegean είχε πάρει κεφάλι στην αγορά και η νέα Ολυμπιακή είχε μικρότερο μέγεθος και όλα τα προβλήματα μιας νέας εταιρείας που στήθηκε σε χρόνο ρεκόρ.

Τον Φεβρουάριο του 2010 πραγματοποιήθηκε η συμφωνία των δύο πλευρών. Το αεροπορικό τοπίο της χώρας αλλάζει καθώς δημιουργήθηκε μια αεροπορική εταιρεία κολοσσός η οποία αποτελεί λύση για την αντιμετώπιση της διεθνούς οικονομικής συγκυρίας που έχει πλήξει τον αεροπορικό κλάδο. Το πρόβλημα για τις δύο εταιρείες ήταν ότι πρόσφεραν ακριβώς το ίδιο προϊόν και έκαναν αντίστοιχες προσφορές για να προσελκύσουν πελατεία. Σύμφωνα με ανεπίσημα στοιχεία της ΥΠΑ στο δρομολόγιο Αθήνα-Θεσσαλονίκη η Aegean το 2009 είχε μερίδιο 58% έναντι 37% της Olympic και στη γραμμή Αθήνα-Ηράκλειο 57% έναντι 40% της Olympic. Η Aegean κυριαρχούσε λοιπόν στις κρίσιμες γραμμές. Για το ανθρώπινο δυναμικό η μείωση δεν ξεπέρασε τα 300 άτομα. Η νέα εταιρεία πετάει από το 2011 και η σύνθεση της αποτελείται κατά 26,6% από τη MIG και κατά 73,4% από μετόχους της Aegean. Σε επίπεδο στόλου η Aegean διαθέτει 22 Airbus ενώ η Olympic 17. Επίσης η Aegean διαθέτει 4 Boeing. Όσον αφορά τα ελικοφόρα η Aegean έχει στην κατοχή της 6 και η Olympic έχει στην κατοχή της 15.

### **4.4 Η ΠΩΛΗΣΗ ΤΗΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΌΜΙΛΟ MIG**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και είναι γνωστό η Ολυμπιακή Αεροπορία πωλήθηκε στον όμιλο εταιριών MIG. Αυτό που, ίσως, να μην είναι γνωστό στο ευρύ κοινό, είναι τα περιουσιακά στοιχεία που περιελάμβανε η συμφωνία πώλησης της Ολυμπιακής και τα ποσά που καταβλήθηκαν για την αγορά αυτών των περιουσιακών στοιχείων (Υπουργείο Ανάπτυξης, 06.03.2009).

Σύμφωνα λοιπόν με τους επενδυτικούς συμβούλους του Ελληνικού Δημοσίου (Lazard & Co. Limited, Εθνική Τράπεζα, Εμπορική Τράπεζα), η προσφορά την οποία κατέθεσε ο όμιλος MIG είναι (Υπουργείο Ανάπτυξης, 06.03.2009):

- **45.700.000 € για το πτητικό έργο** (περιουσιακά στοιχεία της Πάνθεον)
- **16.700.000 € για την τεχνική βάση** (περιουσιακά στοιχεία του MRO)

Όσον αφορά το πτητικό έργο, αντικείμενο του διαγωνισμού ήταν:

- ο Το δικαίωμα αποκλειστικής χρήσης του ονόματος - σήματος «Ολυμπιακή»
- ο Οι χρονοθυρίδες (slots) στα αεροδρόμια: JFK (Νέα Υόρκη), Heathrow και Gatwick (Λονδίνο), στα αεροδρόμια του Μιλάνου, του Παρισιού, της Ρώμης, της Φρανκφούρτης, του Βουκουρεστίου και των Βρυξελλών (Travel Daily News, 05.02.2009).

Συνεπώς, με την προσφορά που κατέθεσε ο όμιλος MIG (45.700.000 €) και έγινε αποδεκτή, εξαγόρασε τα παραπάνω περιουσιακά στοιχεία της Ολυμπιακής που αφορούν το πτητικό έργο.

Σχετικά με την τεχνική βάση της Ολυμπιακής Αεροπορίας, αντικείμενο του διαγωνισμού ήταν το δικαίωμα χρήσης της τεχνικής βάσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, ως τη λήξη της σύμβασης του αεροδρομίου το 2026. Η τεχνική βάση περιλαμβάνει τα δύο υπόστεγα συντήρησης αεροσκαφών (Travel Daily News, 05.02.2009).

Έτσι, με την προσφορά που κατέθεσε ο όμιλος MIG (16.700.000 €) και έγινε αποδεκτή, εξαγόρασε και τα περιουσιακά στοιχεία της τεχνικής βάσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας.

Τέλος, χρήζει αναφοράς το γεγονός ότι ο όμιλος εταιριών MIG δεν υπέβαλλε επίσημη προσφορά για την αγορά των περιουσιακών στοιχείων της επίγειας εξυπηρέτησης (που ήταν αντικείμενο αυτού του διαγωνισμού) της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Υπουργείο Ανάπτυξης, 06.03.2009).

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5-ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ

## 5.1. ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ

### 5.1.1 Aegean Airlines

Η Aegean Airlines (Αεροπορία Αιγαίου) ιδρύθηκε το 1987 από τον επιχειρηματία Νίκο Συμιγδαλά με την επωνυμία Aegean Aviation. Το 1992 έγινε η πρώτη ιδιωτική ελληνική αεροπορική εταιρία (η Ολυμπιακή Αεροπορία την περίοδο εκείνη άνηκε στο Ελληνικό Δημόσιο). Το διάστημα από το 1994 μέχρι και τον Μάρτιο του 1999 η εταιρία πραγματοποιούσε πτήσεις VIP σε όλο τον κόσμο με ένα στόλο από ιδιόκτητα Learjet. Ωστόσο, τον Μάρτιο του 1999 ιδρύεται η Aegean Airlines και ξεκινάει τις πρώτες πτήσεις από την Αθήνα προς την Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο, χρησιμοποιώντας τα δύο ιδιόκτητα αεροσκάφη που διέθετε εκείνη την περίοδο (Aegean Airlines).

Το 2001 η Aegean Airlines συγχωνεύτηκε με την άλλη μεγάλη ελληνική ιδιωτική αεροπορική εταιρία εκείνης της περιόδου, την Cronus Airlines. Η συγχώνευση αυτή είχε ως αποτέλεσμα την δημιουργία της μεγαλύτερης ιδιωτικής ελληνικής αεροπορικής εταιρίας. Έκτοτε, η Aegean Airlines ακολουθεί συνεχώς ανοδική πορεία αυξάνοντας το μερίδιο αγοράς της τόσο στις πτήσεις του εσωτερικού όσο και σε αυτές του εξωτερικού. Αντιστοίχως, ο στόλος αεροσκαφών της αυξάνεται σταδιακά όλο και περισσότερο, ενώ παράλληλη είναι και η αύξηση στο δίκτυο προορισμών και δρομολογίων της εταιρίας.

Το 2009 η εταιρία διαθέτει 33 ιδιόκτητα αεροσκάφη, εκ των οποίων 21 είναι Airbus, 5 Boeing, 6 Avro RJ100 και ένα Learjet. Επίσης, είναι χαρακτηριστικό ότι από το 2008 η Aegean Airlines διαθέτει τον νεαρότερο στόλο αεροσκαφών στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, με μέση ηλικία των αεροσκαφών της τα 5 έτη (Ιούλιος 2009). Όσον αφορά το δίκτυο της εταιρίας, το έτος 2009, η εταιρία πετάει προς 15 προορισμούς εσωτερικού, 24 ευρωπαϊκούς προορισμούς, αλλά και 1 διεθνή προορισμό (Κάιρο Αιγύπτου) [Aegean Airlines].

### 5.1.2 Astra Airlines

Η Astra Airlines ιδρύθηκε το 2008 με έδρα το αεροδρόμιο Μακεδονία της Θεσσαλονίκης. Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρίας είναι ο επιχειρηματίας Ιωάννης Ζλατάνης, ιδρυτής της Interviator Ltd και ο Αναστάσιος Ζηρίνης που έχει διατελέσει ανώτατο στέλεχος της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας. Η εταιρία πραγματοποιεί μόνο ναυλωμένες πτήσεις (charter) και οι πελάτες της είναι κυρίως ταξιδιωτικά πρακτορεία, αεροπορικές εταιρίες, σύλλογοι, διοργανωτές συνεδρίων, ομάδες, οι οποίοι επιθυμούν την διοργάνωση ταξιδιού άνω των 50 ατόμων. Επίσης, η εταιρία πραγματοποιεί και προγραμματισμένα ναυλωμένα δρομολόγια. Τέλος, όσον αφορά τον στόλο αεροσκαφών της εταιρίας, προς το παρόν (2009) διαθέτει μόνο ένα ιδιόκτητο αεροσκάφος 112 θέσεων τύπου British Aerospace 146-300 (Astra Airlines).

### 5.1.3 Hellas Jet

Η Hellas Jet είναι μία ελληνική αεροπορική εταιρία η οποία πραγματοποιεί αποκλειστικά ναυλωμένες πτήσεις (charter), όπως ακριβώς η Astra Airlines. Η εταιρία ιδρύθηκε το 2002 και αρχικά οι κύριοι μέτοχοί της ήταν η Cyprus Airways, η Omega Bank και η Alpha Bank, μέχρι τα μέσα του 2004 όταν και το 100% της εταιρίας περιήλθε στην Cyprus Airways. Η πρώτη της πτήση πραγματοποιήθηκε στις



24 Ιουνίου 2003, ωστόσο επειδή η λειτουργία της επιχείρησης ήταν ασύμφορη, η εταιρία αποφάσισε την αναστολή των δραστηριοτήτων της στις προγραμματισμένες πτήσεις και επικέντρωσε τη δραστηριότητά της στην ενοικίαση αεροσκαφών σε τρίτους και την εκτέλεση ναυλωμένων πτήσεων. Στις 10 Μαΐου 2005 πραγματοποίησε την τελευταία της πτήση, πριν επικεντρωθεί στον τομέα των ναυλωμένων πτήσεων (Hellas Jet).

Έκτοτε, η Hellas Jet δραστηριοποιείται στον τομέα των ναυλωμένων πτήσεων προσφέροντας τις υπηρεσίες της σε άλλες αεροπορικές εταιρίες, σε ταξιδιωτικά γραφεία, σε οργανισμούς, σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς χρησιμοποιώντας τα 3 αεροσκάφη που διαθέτει τύπου Airbus χωρητικότητας 168 θέσεων το καθένα. Την εμπορική εκμετάλλευση των πτήσεών της έχει αναλάβει η εταιρία Airmiles. Η τελευταία είναι μία ελληνική επιχείρηση καταξιωμένη στον τομέα των υπηρεσιών ναύλωσης αεροσκαφών.

Από τον Μάιο του 2007, η νέα ιδιοκτησία σε συνεργασία με τα καινούργια στελέχη της εταιρίας κάνουν συντονισμένες προσπάθειες ώστε να επανέλθει η εταιρία στον τομέα των τακτικών δρομολογίων, χωρίς όμως να εγκαταλείψει τις ναυλωμένες πτήσεις. Άλλωστε αυτή της η δραστηριότητα (ναυλωμένες πτήσεις), της προσδίδει ευελιξία και σημαντικούς πελάτες από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι το προσωπικό της εταιρίας (χειριστές και πλήρωμα) είναι αμιγώς ελληνικό (Hellas Jet).

#### 5.1.4 Athens Airways

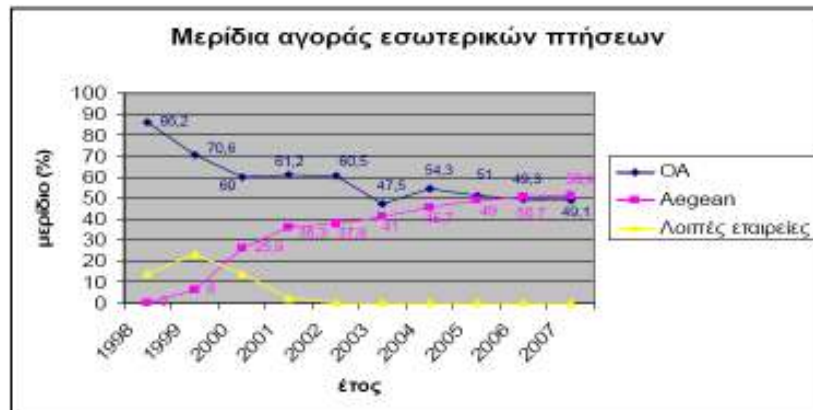
Η Athens Airways είναι άλλη μία ελληνική αεροπορική εταιρία που ιδρύθηκε στις αρχές του 2008 και η οποία δραστηριοποιείται σε δρομολόγια εσωτερικού (προς το παρόν τουλάχιστον). Η πρώτη της πτήση πραγματοποιήθηκε στις 31 Ιανουαρίου 2009 από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος προς την Αλεξανδρούπολη. Ιδιοκτήτης και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας είναι ο επιχειρηματίας Σάκης Ανδριανόπουλος. Ο στόλος αεροσκαφών της εταιρίας αποτελείται από 5 αεροσκάφη (τα 4 είναι τύπου Embraer και το 1 τύπου Bombardier). Ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου της είναι τα 9,9 χρόνια (Απρίλιος 2009), ενώ την συντήρηση των αεροσκαφών της έχει αναλάβει η εταιρία Interjet (Athens Airways).



Σχήμα 10

## 5.2. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ

Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς των ελληνικών αεροπορικών εταιριών στις πτήσεις εσωτερικού, ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί από το 1999 έως και το 2008. Χαρακτηριστική είναι η συνεχής και σταδιακή μείωση του μεριδίου αγοράς της Ολυμπιακής Αεροπορίας, την ίδια στιγμή που η Aegean Airlines αυξάνει συνεχώς και σταδιακά από το 1999 έως και το 2008 το μερίδιο αγοράς της. Ο πίνακας φαίνεται παρακάτω (Υπουργείο Μεταφορών, 17.09.2008):



Σχήμα 11

Επίσης, είναι εμφανές ότι ενώ οι υπόλοιπες εταιρίες εκτός των δύο μεγαλύτερων (Ολυμπιακή, Aegean), το 2000 διατηρούσαν ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 20 % (όλες μαζί) το ποσοστό αυτό έπεσε στα επίπεδα του 1 % από το 2002 και μετά. Η μεγάλη συρρίκνωση του μεριδίου τους οφείλεται φυσικά και στη συνεχή και σταδιακή άνοδο του μεριδίου αγοράς της Aegean Airlines, η οποία από το 1999 όταν και ιδρύθηκε μέχρι και το 2008, δηλαδή μέσα σε 9 χρόνια εκτίναξε το μερίδιο αγοράς της στο 50,9 %. Φυσικά και πρόκειται για τεράστια άνοδο και μεγέθυνση της εταιρίας, τη στιγμή που το μερίδιο αγοράς της Ολυμπιακής Αεροπορίας συνεχώς μειωνόταν, με αποτέλεσμα από το 86,2 % το 1999 να φτάσει στο 49,1 % το 2008. Μάλιστα, το έτος 2008 η Ολυμπιακή Αεροπορία έχασε για πρώτη φορά στην ιστορία, την πρωτοκαθεδρία στην ελληνική αγορά αερομεταφορών, από την Aegean Airlines (Υπουργείο Μεταφορών, 17.09.2008).

## 5.3. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΣΤΙΣ ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ

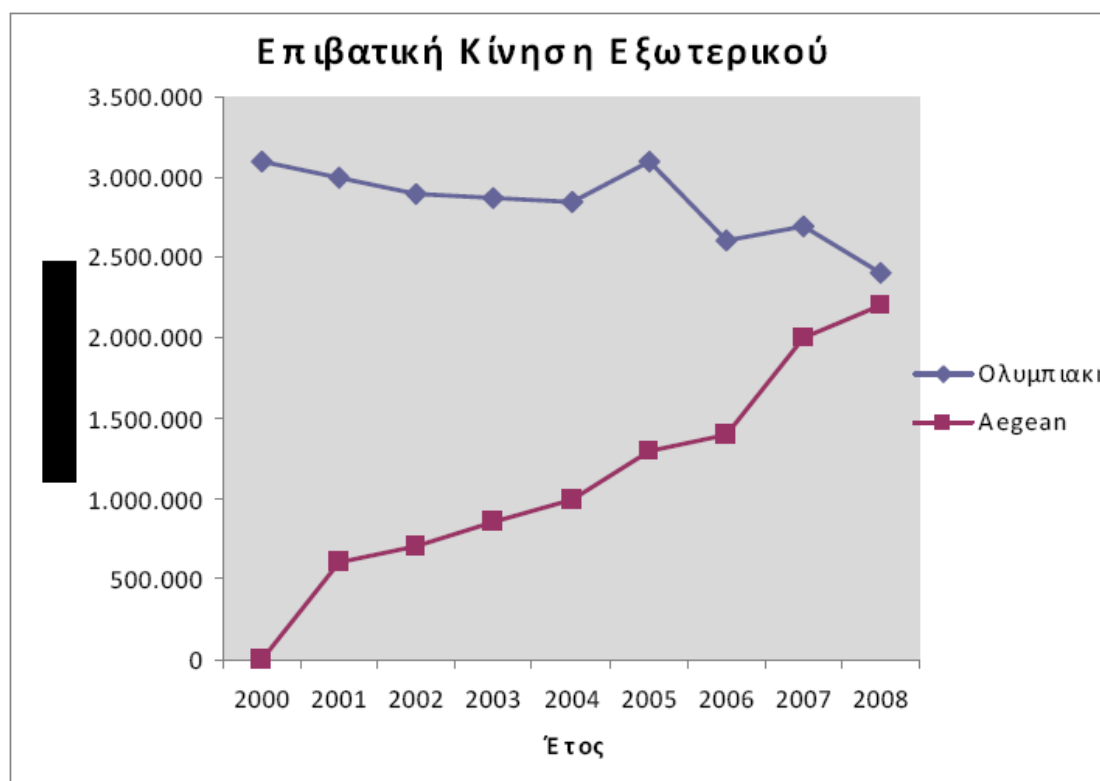
Όσον αφορά τις πτήσεις εξωτερικού και τα μερίδια αγοράς των δύο μεγαλύτερων ελληνικών αεροπορικών εταιριών (Ολυμπιακή και Aegean), παρατηρείται και σε αυτή την αγορά κάτι αντίστοιχο με την αγορά εσωτερικού. Δηλαδή, ενώ μέχρι και το έτος 2000 (κατά το οποίο ξεκίνησε τα δρομολόγια εξωτερικού η Aegean) η Ολυμπιακή ήταν ο απόλυτος κυρίαρχος με μερίδιο αγοράς της τάξης του 86,5 % (το υπόλοιπο 13,5 % κατείχαν οι λοιπές ελληνικές εταιρίες), με το πέρασμα των χρόνων η επιβατική της κίνηση στις πτήσεις εξωτερικού συνεχώς μειωνόταν. Παράλληλα, η Aegean Airlines είχε μία σταθερή και σταδιακή αύξηση της επιβατικής της κίνησης, καθώς με το πέρασμα των χρόνων πρόσθετε συνεχώς νέα δρομολόγια στο δίκτυο της, ενώ και ο στόλος των αεροσκαφών της συνεχώς αυξανόταν (Ελεύθερος Τύπος, 01.03.2009). Ωστόσο, μέχρι και το έτος 2008 η Ολυμπιακή

Αεροπορία είχε την πρωτιά στις πτήσεις εξωτερικού έστω και με πολύ μικρή διαφορά πλέον από την Aegean Airlines.

Όπως φάνηκε σε προηγούμενη ενότητα το έτος 2008 ήταν αυτό κατά το οποίο η Aegean ξεπέρασε την Ολυμπιακή σε μερίδιο αγοράς στις πτήσεις εσωτερικού, κάτι το οποίο όμως δεν συνέβη στις πτήσεις εξωτερικού (τουλάχιστον μέχρι το 2008). Όλα τα προαναφερθέντα και ακόμα περισσότερα φαίνονται παρακάτω:

**Πίνακας Ι**

»» ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ (2000-2007)								
ΕΤΟΣ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ο.Α.	3.055.026	3.010.790	2.892.715	2.835.396	2.800.912	2.996.030	2.662.841	2.697.117
Aegean	0	591.903	672.544	800.906	1.009.246	1.218.532	1.386.749	1.870.201
Λοιπές ελληνικές εταίριες	476.692	84.127	105.883	267.578	100.000	50.000	50.000	75.000



**Σχήμα 12**

## 5.4 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων από την ανάλυση των ετήσιων ή περιοδικών οικονομικών εκθέσεων των επιχειρήσεων όπως ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων και διάθεσης κερδών, σημαντικότατο ρόλο παίζουν και οι χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες. Οι οικονομικοί δείκτες χρησιμοποιούνται από τους οικονομικούς αναλυτές για την λήψη επενδυτικών αποφάσεων, τον έλεγχο των χρηματοδοτήσεων και τον προσδιορισμό του κινδύνου.

Ο υπολογισμός τους είναι εύκολος, η ερμηνεία τους όμως παρουσιάζει δυσκολίες γιατί παρέχουν μόνο ενδείξεις για την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει ο αναλυτής και για τα ερωτήματα που πρέπει να θέσει. Επίσης μετά από παραδείγματα λογιστικών ατασθαλιών μεγάλων επιχειρήσεων, η ανάγκη προσδιορισμού λογαριασμών και ισολογισμού που χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής από τους οικονομικούς αναλυτές είναι ακόμη εντονότερη αφού οι δείκτες σπάνια δίνουν συγκεκριμένες και σαφείς απαντήσεις.

Ο πυρήνας όμως των συμπερασμάτων του αναλυτή βρίσκεται ανάμεσα στους δείκτες. Η εργασία του απαιτεί μια μέση αντίληψη των εσωτερικών σχέσεων της οικονομίας, του κλάδου και της εταιρίας καθώς επίσης και των αλλαγών μέσα σε αυτή. Έγκειται στον αναλυτή να διαλέξει τους δείκτες που ταιριάζουν στο είδος της ανάλυσης που πραγματοποιεί.

Αριθμοδείκτης λοιπόν είναι μια σχέση μεταξύ δύο μεγεθών που μπορούν να παρασταθούν είτε σαν λόγος είτε σαν εκατοστιαία αναλογία αυτών. Αριθμοδείκτης επομένως είναι μια σχέση μεταξύ δύο χαρακτηριστικών δεδομένων μιας επιχείρησης, ενδεικτική της καθαρής θέσης, του δυναμικού, της δραστηριότητας ή της αποδοτικότητας αυτής. Σχέση ενδεικτική γιατί από δύο δεδομένα παρέχεται ένα στοιχείο.

Είναι αυτονόητο ότι ο αριθμοδείκτης είναι χωρίς αξία αν τα μεγέθη από τα οποία αποτελείται έχουν επιλεγεί εσφαλμένα. Πράγματι δεν αρκεί να συνδυάσουμε δύο οποιαδήποτε μεγέθη για να έχουμε ένα ενδιαφέρον νέο στοιχείο, αλλά πρέπει να υπάρχει και μια λογική συσχέτιση μεταξύ των δυο όρων του αριθμοδείκτη.

## **5.5 ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΤΟΥΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ**

Οι επενδυτές που κατά κανόνα είναι και οι μέτοχοι μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας, είναι εκείνοι που δίνουν τα επιχειρηματικά κεφάλαια τα οποία εκτίθενται σε πολλούς κινδύνους και προσβλέπουν στην λήψη κάποιου ποσού από την διανομή των πιθανών κερδών (μέρισμα) υπό την προϋπόθεση της κερδοφορίας και αφού προηγουμένως εξυπηρετηθούν οι υποχρεώσεις της εταιρείας. Επιπρόσθετα, υπάρχει το ενδιαφέρον για την συνολική δραστηριότητά της, την δυναμική της, την οικονομική της επάρκεια, την διάρθρωση των κεφαλαίων, την σημασία της στον Κλάδο και την εμπορική της πορεία διαχρονικά.

Έτσι, η οικονομική ανάλυση των διατιθέμενων στοιχείων μιας αεροπορικής εταιρείας αποτελεί τον καθρέπτη της οικονομικής της ευρωστίας παρέχοντας το στίγμα της εξέλιξης και / ή επιβίωσής της στον χώρο που επιχειρεί.

Με βάση τα οικονομικά αποτελέσματα του Κλάδου των Ελλήνων Αερομεταφορέων σύμφωνα με τους υπάρχοντες μέχρι τώρα δημοσιευμένους Ισολογισμούς των τελευταίων τεσσάρων ετών (ICAP, Κλαδική Μελέτη) και με την επεξεργασία 5 αριθμοδεικτών επιλεγέντων σαν ορισμένα από τα κυριότερα κριτήρια της συνολικής τους οικονομικής ευρωστίας που είναι οι:

$$\text{Δείκτης Οικονομικής Αυτάρκειας} = (\text{Ίδια Κεφάλαια} \times 100) / \text{Σύνολο Απασχολούμενων}$$

$$\text{Δείκτης Κυκλοφοριακής Ρευστότητας} = (\text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}) / \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις}$$

$$\text{Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης} = (\text{Ξένα Κεφάλαια} \times 100) / \text{Σύνολο Απασχ. Κεφαλαίων}$$

$$\text{Δείκτης Συντελεστή Μικτού Κέρδους} = (\text{Μικτά Κέρδη} \times 100) / \text{Πωλήσεις}$$

$$\text{Δείκτης Συντελεστή Καθαρού Κέρδους} = (\text{Καθαρό Κέρδος} \times 100) / \text{Πωλήσεις}$$

προκύπτουν τα εξής σημαντικά συμπεράσματα για τον Κλάδο:

(Σημειωτέον ότι ασφαλής τοποθέτηση κατά 100% δεν είναι δυνατόν να προκύψει δεδομένου ότι σε ορισμένες εταιρείες δεν υπάρχει συνεχής ροή Ισολογισμών).

α. Ο Δείκτης οικονομικής αυτάρκειας μας δείχνει την δυνατότητα ή όχι της εταιρείας να μπορεί να καλύπτει τις πάγιες υποχρεώσεις της και την μακροχρόνια ρευστότητά της, επομένως όσο μεγαλύτερος είναι τόσο μεγαλύτερες δυνατότητες έχει. Στον Κλάδο αυτό παρουσιάζεται μια διακύμανση από εταιρία σε εταιρία με μια μέση τιμή 44,8%. Τούτο έχει σαν συνέπεια να υπάρχει μια μειωμένη οικονομική αυτάρκεια, δηλαδή τα ίδια κεφάλαια του Κλάδου να είναι κατά πολύ μικρότερα από το σύνολο των απασχολούμενων κεφαλαίων σαν αποτέλεσμα των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των επιχειρήσεων αυτών. Αυτό το μίγμα μπορεί να μειώσει τα ίδια κεφάλαια των αερομεταφορέων σε επικίνδυνο σημείο με οδυνηρές συνέπειες, ιδίως σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης και αστάθειας.

β. Ο Δείκτης κυκλοφοριακής ρευστότητας προκειμένου να είναι ευνοϊκός θα πρέπει να κυμαίνεται σε % μεγαλύτερα της μονάδος. Αυτό σημαίνει ότι η όποια επιχείρηση μπορεί να καλύπτει όλες τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της, μιας και στο κυκλοφορούν ενεργητικό περιλαμβάνονται και λογαριασμοί μη άμεσα ρευστοποιήσιμοι. Στους περισσότερους Έλληνες αερομεταφορείς η τιμή αυτού του δείκτη κυμαίνεται στην μονάδα, ωστόσο στο σύνολο του Κλάδου η μέση τιμή είναι 2,42% που κρίνεται επαρκής. Οι διακυμάνσεις που παρατηρούνται φανερώουν την «ανησυχία» των αερομεταφορέων παρά το γεγονός ότι διαθέτουν κυκλοφοριακή ρευστότητα, με δυνατότητα να καλύπτουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους από το κυκλοφορούν ενεργητικό (χωρίς τούτο να σημαίνει την ύπαρξη δυνατότητας να καλύψουν μη άμεσα ρευστοποιήσιμους λογαριασμούς).

γ. Ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης επηρεάζει την εξάρτηση από ξένα κεφάλαια. Με την μείωση αυτού του δείκτη και την παράλληλη αύξηση της οικονομικής αυτάρκειας η επιχείρηση δεν εξαρτάται από τα ξένα κεφάλαια και τους τόκους των δανείων που μειώνουν τα κέρδη της. Στον Κλάδο η μέση τιμή είναι 46,5% που φανερώνει ότι οι περισσότεροι αερομεταφορείς είναι εξαρτημένοι με αρκετά μεγάλη δανειακή επιβάρυνση σαν αποτέλεσμα των μεγάλων υποχρεώσεών τους προς π.χ. γραμμάτια πληρωτέα, προς τους προμηθευτές και τους πιστωτές τους. Επίσης, τούτο σημαίνει ότι προτιμούν τον τραπεζικό δανεισμό και αποφεύγουν την προσφυγή στην κεφαλαιαγορά για άντληση κεφαλαίων.

δ. Ο δείκτης μικτού κέρδους εμφανίζει αυξομειώσεις από εταιρία σε εταιρία και από έτος σε έτος με μια μέση τιμή 5% που ερμηνεύεται σαν ένα δυσμενές οικονομικό αποτέλεσμα του Κλάδου των ελληνικών αεροπορικών επιχειρήσεων. Τούτο περαιτέρω σημαίνει ότι οι πωλήσεις δεν είναι ικανοποιητικές, το κόστος πωλήσεων είναι πολύ μεγάλο, οι εταιρείες

πωλούν με υπερβολικά χαμηλό περιθώριο κέρδους και ότι απαιτείται να αποσβεσθούν υψηλές αξίες μέσα από αυτό (κόστος πωληθέντων).

ε. Ο δείκτης του συντελεστή καθαρού κέρδους στον Κλάδο αυτό έχει μια μέση τιμή – 28% που είναι ιδιαίτερα ανησυχητικός. Οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες κατά κανόνα δεν παρουσιάζουν καθαρά κέρδη εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων και σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Χαρακτηριστικό αυτού του γεγονότος είναι το μεγάλο κόστος πωλήσεων και τα αυξημένα λειτουργικά και μη έξοδα, που αν δεν βελτιωθούν, τότε οι προοπτικές για τις επιχειρήσεις αυτές διαγράφονται στο εγγύς μέλλον από δύσκολες έως δραματικές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6-ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή μικροοικονομική θεώρηση σε πραγματικές συνθήκες ο ανταγωνισμός δεν είναι τέλειος. Πλήρης ανταγωνιστικές ή μονοπωλιακές αγορές είναι απλά τα αντίθετα άκρα μέσα στα οποία υπάρχουν αρκετές διαβαθμίσεις οργάνωσης της αγοράς. Στις περισσότερες περιπτώσεις συναντώνται ολιγοπωλιακές δομές στην αγορά όπου είτε υπάρχει ένας αριθμός σχετικά μεγάλων επιχειρήσεων που μπορεί να ελέγχει ένα μεγάλο μέρος της αγοράς, είτε δομές μονοπωλιακού ανταγωνισμού, όπου υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις με διαφοροποιημένα προϊόντα αλλά καμία από αυτές δεν κατέχει αρκετά μεγάλο μερίδιο ώστε να κυριαρχεί στην αγορά.

Πίνακας II

Δομές αγοράς	Προϋποθέσεις	Παραδείγματα
Αμιγές Μονοπώλιο	Μία επιχ/ση κατέχει το 100% της αγοράς	Ηλεκτρικό, νερό κ.α. δημόσιες υπηρεσίες
Κυρίαρχη Επιχ/ση	Μία επιχ/ση κατέχει >50% της αγοράς χωρίς να υπάρχει ανταγωνιστής	Σταθερή τηλεφωνία, αερομεταφορές
Ισχυρό Ολιγοπώλιο	Οι 4 μεγαλύτερες επιχ/σεις κατέχουν >60% της αγοράς και μπορούν εύκολα να έρθουν σε συμφωνία για τις τιμές πώλησης	Βιομηχανία τσιμέντων
Ασθενές Ολιγοπώλιο	Οι 4 μεγαλύτερες επιχ/σεις κατέχουν λιγότερο του 40% της αγοράς και η συμφωνία μεταξύ τους για την διαμόρφωση των τιμών δεν είναι εφικτή	Εφημερίδες, περιοδικά
Μονοπωλιακός Ανταγωνισμός	Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές κανένας εκ των οποίων δεν κατέχει περισσότερο του 10% της αγοράς	Λιανικό εμπόριο, βιομηχανία αλλαντικών
Πλήρης Ανταγωνισμός	Υπάρχουν περισσότεροι από 50 ανταγωνιστές με πολύ μικρά μερίδια αγοράς	Γεωργικά προϊόντα

Επιπλέον, η θεωρία της Βιομηχανικής Οργάνωσης αναγνωρίζει και εξετάζει τη σημασία που έχουν για την διαμόρφωση των ανταγωνιστικών πιέσεων στην αγορά παράγοντες όπως η έρευνα και ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, ο σχεδιασμός της διαφημιστικής εκστρατείας, η ποικιλία και διαφοροποίηση των προϊόντων, οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, η κρατική πολιτική κ.α.

Κάθε βιομηχανικός κλάδος περιέχει πολλές επιμέρους αγορές όπως αυτές ορίζονται από τα διαφοροποιημένα προϊόντα τα οποία παράγει καθώς και από τη γεωγραφική περιοχή. Κάθε μία από αυτές τις αγορές έχει την δική της δομή, συμπεριφορά και αποδοτικότητα η οποία κυμαίνεται από αμιγές μονοπώλιο έως τον πλήρη ανταγωνισμό. Οι κυριότερες δομές της αγοράς παρουσιάζονται περιληπτικά στον παραπάνω πίνακα. Οι πρώτες τρεις κατηγορίες αγοράς (αμιγές μονοπώλιο, κυρίαρχη επιχείρηση και ισχυρό ολιγοπώλιο) χαρακτηρίζονται από ασθενείς ανταγωνιστικές πιέσεις ενώ η καμπύλη αγοραίας ζήτησης είναι σχετικά ανελαστική. Αντίθετα, στις τρεις τελευταίες κατηγορίες (ασθενές ολιγοπώλιο, μονοπωλιακός ανταγωνισμός και πλήρης ανταγωνισμός) ο ανταγωνισμός είναι αποτελεσματικός (effective competition), ενώ η καμπύλη αγοραίας ζήτησης είναι ελαστική. Μόνο στην περίπτωση που

υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας σε μία αγορά ή ύπαρξη μονοπωλιακών δομών σε αυτή είναι αποτελεσματική.

## **6.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (EFFECTIVE COMPETITION)**

Μία αγορά χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη αποτελεσματικού ανταγωνισμού (effective competition) όταν μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει τόσο έντονος συναγωνισμός έτσι ώστε κάθε μία από αυτές θα πρέπει να καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια μέσα στην αγορά έτσι ώστε να επιτύχει τα μέγιστα δυνατά οικονομικά αποτελέσματα. Καμία από τις επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να αυξήσει τις τιμές πολύ πιο πάνω από το κόστος παραγωγής ενώ είναι αδύνατος ο αποκλεισμός των ανταγωνιστών.

Αντίθετα, όταν ο ανταγωνισμός είναι αναποτελεσματικός (ineffective) τότε μία ή περισσότερες επιχειρήσεις κυριαρχούν στην αγορά κατέχοντας πολύ μεγαλύτερα μερίδια από ότι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Ο αμοιβαίος ανταγωνισμός δεν είναι έντονος καθώς οι κυρίαρχες επιχειρήσεις δεν υφίστανται σημαντικές πιέσεις σε αντίθεση με τις μικρότερες επιχειρήσεις οι οποίες υπόκεινται σε σημαντικές πιέσεις και κίνδυνο (risk).

Επομένως για την ύπαρξη αποτελεσματικού ανταγωνισμού σε μία αγορά είναι απαραίτητες οι ακόλουθες εσωτερικές (internal) και εξωτερικές (external) προϋποθέσεις:

- Ικανοποιητικός αριθμός επιχειρήσεων έτσι ώστε να μην είναι εφικτή η στρατηγική συμφωνία μεταξύ τους.
- Σχετική ισοτιμία μεταξύ των επιχειρήσεων ως προς τα μερίδια που κατέχουν στην αγορά.
- Ελευθερία εισόδου και εξόδου από την αγορά. Ακόμα και εάν ο αριθμός των κυρίαρχων επιχειρήσεων είναι μικρός, η απειλή ότι μπορεί να υπάρξει μαζική είσοδος στην αγορά από νέες επιχειρήσεις είναι δυνατό να τις οδηγήσει να συμπεριφέρονται περισσότερο ανταγωνιστικά.

## **6.3 ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΞΟ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ**

Η ύπαρξη ικανοποιητικού βαθμού ανταγωνισμού σε μία αγορά εμπεριέχει ένα σημαντικό δίλημμα. Κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε μία αγορά επιθυμεί να κυριαρχήσει σε αυτή έτσι ώστε να επιτύχει υψηλότερα κέρδη. Όταν επιτύχει υψηλότερα κέρδη τότε είναι πολύ πιθανό να τα χρησιμοποιήσει έτσι ώστε να μειώσει τον ανταγωνισμό στην αγορά εξωθώντας ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου έξω από την αγορά. Εάν αυτό συμβεί σε μία αγορά τότε ο ανταγωνισμός αντικαθίσταται από κάποιας μορφής μονοπωλιακή διάρθρωση. Ακόμα και η κατάκτηση του 50% μίας αγοράς από μία επιχείρηση συνήθως οδηγεί σε υψηλού βαθμού μονοπωλιακή δύναμη.

## **6.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΩΝ (PERFORMANCE VALUES)**

Οι οικονομική αποδοτικότητα κάθε αγοράς συνήθως αξιολογείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

• Αποτελεσματικότητα στην κατανομή των πόρων.

1. Εσωτερική αποτελεσματικότητα (internal efficiency, X-efficiency). Οι επιχειρήσεις καταβάλουν την μέγιστη δυνατή προσπάθεια έτσι ώστε να έχουν την μέγιστη απόδοση από τους παραγωγικούς πόρους που χρησιμοποιούν. Η εσωτερική αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται με δύο τρόπους: α) η χρήση των παραγωγικών εισροών είναι η ελάχιστη δυνατή και β) το εργατικό δυναμικό καταβάλει την μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Εάν και οι



δύο αυτές συνθήκες ικανοποιούνται τότε η επιχείρηση λειτουργεί στην ελάχιστη δυνατή καμπύλη μέσου κόστους που της επιτρέπει η τεχνολογία παραγωγής. Ένας δείκτης μέτρησης της εσωτερικής αναποτελεσματικότητας δίνεται από τον λόγο του υπερβάλλοντος κόστους προς το ελάχιστο δυνατό κόστος παραγωγής.

$$X - inefficiency = \frac{\text{υπερβάλλον κόστος}}{\text{πραγματικό κόστος}}$$

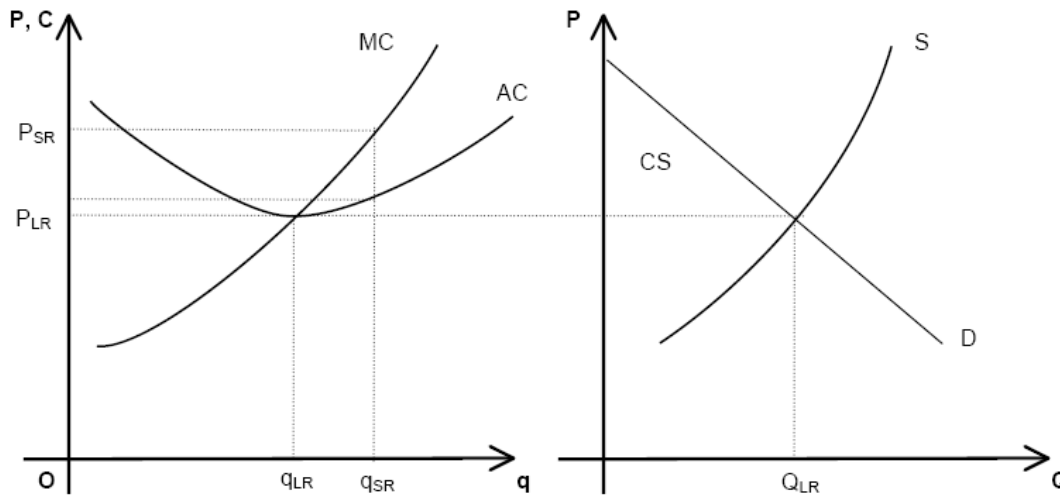
2. Αποτελεσματικότητα διανομής (allocative efficiency). Οι παραγωγικοί πόροι κατανέμονται μεταξύ των αγορών και των επιχειρήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το παραγωγικό αποτέλεσμα της οικονομίας. Για όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου οι τιμές είναι ίσες με το μακροχρόνιο οριακό κόστος και στο ελάχιστο του μέσου κόστους. Η επίτευξη αποτελεσματικότητας διανομής σε όλες της αγορές ή έστω η προσέγγιση σε αυτή οδηγεί σε μεγιστοποίηση του πλεονάσματος των καταναλωτών σε όλες τις επιμέρους αγορές.
3. Μη-κατασπατάληση πόρων. Αποφυγή της κατασπατάλησης πόρων σε κάθε αγορά συμπεριλαμβανομένης και της διαφήμισης η οποία μεταβάλλει απλά τις καταναλωτικές προτιμήσεις. Όταν η διαφήμιση αποσκοπεί στην ενημέρωση των καταναλωτών προωθεί την αποτελεσματικότητα στην αγορά, ενώ αντίθετα εάν αποσκοπεί στο να μεταβάλλει τις προτιμήσεις των καταναλωτών τότε αποτελεί κόστος για την αποτελεσματικότητα.
  - Τεχνολογική πρόοδος. Υπάρχει σχετική ευκολία στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων μεθόδων παραγωγής καθώς και στην διάχυση της τεχνολογίας μεταξύ των επιχειρήσεων.
  - Ίση κατανομή του εισοδήματος. Υπάρχει ισότητα στην κατανομή του εισοδήματος και των ευκαιριών με βάση τις προτιμήσεις και την ιεράρχηση του κοινωνικού συνόλου.
  - Ένταση του ανταγωνισμού. Από μόνη της η ύπαρξη ανταγωνισμού παρέχει κοινωνικές αξίες.
  - Λοιποί παράγοντες όπως η ελευθερία επιλογής, ασφάλεια από κινδύνους κ.α.

## 6.5 ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις η ύπαρξη ανταγωνισμού στην αγορά μπορεί να ικανοποιήσει τα κριτήρια αποδοτικότητας. Η μακροχρόνια κατάσταση ισορροπίας μίας ανταγωνιστικής βιομηχανίας έχει τέσσερα γενικά χαρακτηριστικά με μεγάλη σημασία:

- Το κόστος παραγωγής της τελευταίας μονάδας προϊόντος (οριακό κόστος) είναι ίσο με την τιμή που πληρώνουν οι καταναλωτές. Επειδή σε μία ανταγωνιστική βιομηχανία καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει τις τιμές μόνη της, είναι αναγκαίο να φτάσει μέχρι το επίπεδο εκείνο παραγωγής όπου μεγιστοποιεί τα κέρδη της. Αυτό έχει σαν συνέπεια μία ορθολογική κατανομή των πόρων μεταξύ των κλάδων της οικονομίας που έτσι αξιοποιούνται παραγωγικά.
- Όταν η τιμή είναι ίση με το μέσο κόστος παραγωγής τα υπερκανονικά κέρδη (supernormal profits) δεν υπάρχουν. Οι επενδυτές λαμβάνουν ένα ποσοστό κέρδους σαν αμοιβή του επενδυμένου κεφαλαίου τους αρκετή για να διατηρήσουν το ύψος των επενδύσεων που είναι απαραίτητες για να παράγουν σε επίπεδο παραγωγής που αντιστοιχεί στην κατάσταση ισορροπίας. Έτσι επιτυγχάνεται μία δίκαιη και ίση κατανομή του εισοδήματος μεταξύ των παραγωγικών μονάδων της οικονομίας.
- Κάθε επιχείρηση μακροχρόνια παράγει ποσότητα προϊόντος που αντιστοιχεί στο χαμηλότερο σημείο της καμπύλης μέσου κόστους. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να παράγουν τα προϊόντα στο σημείο αυτό, όπου υπάρχει το χαμηλότερο μέσο κόστος, θα έχουν ζημιές ή θα προσπαθήσουν να πουλήσουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή και συνεπώς δεν θα επιβιώσουν μακροχρόνια. Έτσι λοιπόν οι πόροι αξιοποιούνται αποδοτικά στο μέγιστο επίπεδο παραγωγής σε μία ανταγωνιστική βιομηχανία.

- Επειδή υπάρχουν ισχυρές πιέσεις στις τιμές και το κόστος, οι επιχειρήσεις έχουν ισχυρά κίνητρα να επενδύσουν σε έρευνα και ανάπτυξη σύγχρονων τεχνολογιών. Αυτός είναι ένας τρόπος να αποκτήσουν έστω και προσωρινά περισσότερα κέρδη δεδομένου ότι η πρωτοπορία σε νέες τεχνολογίες επιφέρει χαμηλό κόστος, αύξηση της παραγωγής και των πωλήσεων καθώς και υψηλότερη ποιότητα.



Σχήμα 13

## 6.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η ύπαρξη πλήρους ανταγωνισμού δεν εξασφαλίζει πάντοτε την αποδοτικότητα στην αγορά. Αυτό εξαρτάται από πέντε παράγοντες:

- Εξωτερικές επιδράσεις. Η ύπαρξη σημαντικών εξωτερικών επιδράσεων είτε στην κατανάλωση είτε στην παραγωγή οδηγεί σε απόκλιση μεταξύ αγοραίας και αποτελεσματικής τιμής ισορροπίας στην αγορά των αγαθών.
- Ανισοκατανομή εισοδήματος. Η ύπαρξη αποτελεσματικότητας στην αγορά δεν διασφαλίζει πάντοτε ισοκατανομή του εισοδήματος μεταξύ των παραγωγικών μονάδων.
- Ρυθμός τεχνολογικής προόδου. Η υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών από τις επιχειρήσεις δεν απαιτεί την ύπαρξη ανταγωνισμού στην αγορά. Μικρές επιχειρήσεις με μικρό μερίδιο αγοράς είναι δυνατόν να είναι καινοτόμες αλλά δεν μπορούν να εισάγουν μεγάλες τεχνολογικές καινοτομίες λόγω έλλειψης πόρων. Από την άλλη πλευρά όλες οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν σχετικά εύκολα να ωφεληθούν από οποιαδήποτε καινοτομία που αναπτύσσει οποιαδήποτε επιχείρηση στην αγορά και να εμποδίσουν την καινοτόμο επιχείρηση να αποκομίσει τα κέρδη τα οποία επιζητούσε. Επομένως τα κίνητρα για υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών από πλευράς επιχειρήσεων μειώνονται όσο αυξάνονται οι ανταγωνιστικές πιέσεις στην αγορά εάν δεν υπάρχει θεσμική ρύθμιση για την εσωτερική των θετικών επιδράσεων που δημιουργεί η επιστημονική γνώση.
- Επιρροή της διαφήμισης. Οι επιχειρήσεις μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις μέσω της διαφήμισης ή άλλων στρατηγικών προώθησης των προϊόντων τους.
- Ο ανταγωνισμός δεν διασφαλίζει πάντοτε την ισότητα στις ευκαιρίες μεταξύ των παραγωγών και των καταναλωτών σε μία οικονομία.

## 6.7 ΕΥΗΜΕΡΙΑΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΟΝΟΠΩΛΙΟΥ

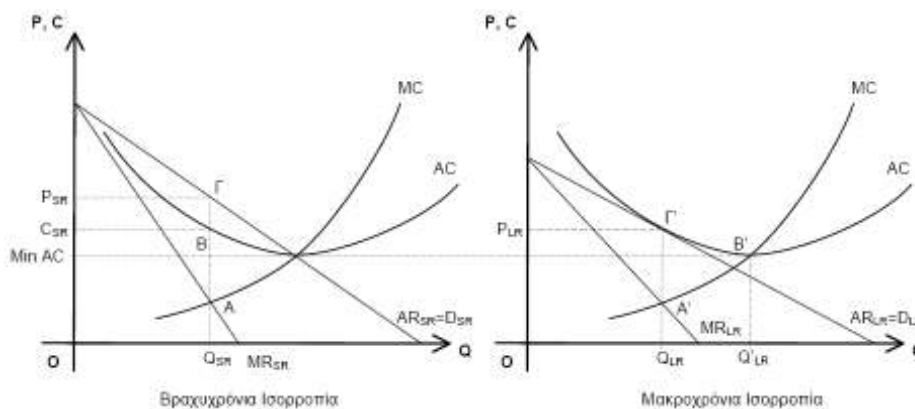
Η καμπύλη ζήτηση της μονοπωλιακής επιχείρησης (ή του ολιγοπωλίου) δεν είναι οριζόντια αλλά έχει αρνητική κλίση όσο αυξάνεται το επίπεδο παραγωγής. Αυτό συμβαίνει γιατί η μονοπωλιακή επιχείρηση προκειμένου να πουλήσει μία επιπλέον μονάδα πρέπει να μειώσει την τιμή της τελευταίας μονάδας όσο και όλων των προηγούμενων ποσοτήτων που θα αγοράζονταν από τους πελάτες ακόμη και χωρίς μείωση της τιμής. Με άλλα λόγια η μονοπωλιακή επιχείρηση αντιμετωπίζει το σύνολο της αγοραίας ζήτησης του προϊόντος της. Επομένως, η συνάρτηση συνολικής προσόδου δίνεται:  $TR=pQ$  όπου  $p=f(q)$ . Η μονοπωλιακή επιχείρηση όπως και κάθε άλλη επιχείρηση αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των κερδών της. Δηλαδή:

$$\max_Q = pQ - TC$$

Οι συνθήκες πρώτης τάξης μεγιστοποίησης απαιτούν όπως  $MR=MC$ . Επομένως η τιμή ισορροπίας στην αγορά είναι υψηλότερη από αυτή του πλήρους ανταγωνισμού όπου ισχύει  $P=MC$ .

## 6.8 ΜΟΝΟΠΩΛΙΑΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

Η θεωρία περί μονοπωλιακού ανταγωνισμού αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 30 από τον Chamberlin. Κατά μία έννοια ο μονοπωλιακός ανταγωνισμός είναι μία μορφή ασθενούς ολιγοπωλίου με χαμηλή βιομηχανική συγκέντρωση και ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις. Παράλληλα όμως οι επιχειρήσεις κατέχουν κάποιο ποσοστό μονοπωλιακής δύναμης. Με άλλα λόγια η τιμή κατανάλωσης προσεγγίζει το μέσο κόστος παραγωγής.



Σχήμα 14.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού περιλαμβάνουν:

- Υπάρχει κάποιος βαθμός διαφοροποίησης στο προϊόν το οποίο σημαίνει ότι οι καταναλωτές μπορούν να διαμορφώσουν διαφορετικές προτιμήσεις ως προς τα προσφερόμενα προϊόντα. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι η καμπύλη ζήτησης της επιχείρησης έχει κάποια ελαφρά αρνητική κλίση. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να οφείλεται είτε στα φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων είτε στην επίδραση της διαφήμισης.
- Υπάρχει ελεύθερη είσοδος και έξοδος από την αγορά. Νέες επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν στην αγορά όταν παρατηρούν μεγάλα υπερκανονικά κέρδη.
- Δεν υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Καμία επιχείρηση δεν κατέχει κανό μερίδιο της αγοράς έτσι ώστε να μπορεί να επηρεάσει τις τιμές πώλησης.

Το παραπάνω διάγραμμα παρουσιάζει την βραχυχρόνια και μακροχρόνια ισορροπία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Στη βραχυχρόνια περίοδο η καμπύλη ζήτησης βρίσκεται λίγο πάνω από την καμπύλη μέσου κόστους της επιχείρησης έτσι ώστε η επιχείρηση να πραγματοποιεί περιορισμένα υπερκανονικά κέρδη. Συγκεκριμένα το σημείο ισορροπίας είναι το Α όπου  $MR=MC$ , ενώ η τιμή και η ποσότητα ισορροπίας είναι  $P_{SR}$  και  $Q_{SR}$  αντίστοιχα. Επομένως τα υπερκανονικά κέρδη είναι ίσα με το εμβαδόν της επιφάνειας  $P_{SR}ΓBC_{SR}$ .

Δεδομένου όμως ότι η είσοδος στην αγορά είναι ελεύθερη νέες επιχειρήσεις θα εισέλθουν σε αυτή μετατοπίζοντας την καμπύλη ζήτησης προς τα κάτω έτσι ώστε αυτή να εφάπτεται στην καμπύλη μέσου κόστους. Η μετατόπιση αυτή μηδενίζει τα υπερκανονικά κέρδη για την επιχείρηση. Το νέο σημείο ισορροπίας είναι το Α' όπου και πάλι ισχύει  $MR=MC$ , ενώ η τιμή και η ποσότητα ισορροπίας είναι  $P_{LR}$  και  $Q_{LR}$  αντίστοιχα.

Επομένως η ύπαρξη μονοπωλιακού ανταγωνισμού στην αγορά μηδενίζει τα υπερκανονικά κέρδη ακόμα και εάν η καμπύλη ζήτησης δεν είναι πλήρως ελαστική. Παρόλα αυτά η ύπαρξη μονοπωλιακού ανταγωνισμού δημιουργεί δύο αποκλίσεις από την αποτελεσματική ισορροπία του πλήρους ανταγωνισμού. Πρώτον η τιμή εξακολουθεί να είναι μεγαλύτερη από το οριακό κόστος και επομένως από αυτή του πλήρους ανταγωνισμού. Δεύτερον δημιουργεί υποχρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων της οικονομίας (idle capacity) καθώς η επιχείρηση δεν λειτουργεί στο ελάχιστο σημείο της καμπύλης μέσου κόστους. Στο διάγραμμα αυτό φαίνεται από την απόσταση  $Q_{LR}Q'_{LR}$ .

## 6.9 ΟΛΙΓΟΠΩΛΙΟ

Μια αγορά χαρακτηρίζεται ολιγοπωλιακή, όταν μέσα σε αυτή δραστηριοποιείται μικρός αριθμός πωλητών, καθένας από τους οποίους δεν έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει την επιχειρηματική του στρατηγική με ανεξάρτητο τρόπο, εξαιτίας της περιορισμένης δύναμης που κατέχει ο κάθε ένας πωλητής χωριστά στην αγορά αλλά, αντίθετα, είναι απαραίτητο να συνυπολογίσει τόσο την τρέχουσα και μελλοντική συμπεριφορά των ανταγωνιστών του όσο και τις αντιδράσεις αυτών στη δική του επιχειρηματική δράση. Το ερώτημα πόσο μικρός πρέπει να είναι ο αριθμός δεν απαντάται με συγκεκριμένο αριθμητικό κριτήριο, αλλά εξαρτάται από το εάν ο συγκεκριμένος αριθμός πωλητών είναι τόσο μικρός που επιτρέπει την ανάπτυξη της αλληλεξάρτησης μεταξύ τους.

Βασικό χαρακτηριστικό του ολιγοπωλιακού κλάδου είναι η αλληλεξάρτηση των αποφάσεων των επιχειρήσεων του. Όσο λιγότερες είναι οι επιχειρήσεις στον κλάδο, τόσο μεγαλύτερη είναι η μεταξύ τους αλληλεξάρτηση. Αυτή γίνεται ιδιαίτερα έντονη όταν υπάρχει δυοπώλιο, δηλαδή ο κλάδος αποτελείται από δύο μόνον επιχειρήσεις. Σε όλες όμως τις περιπτώσεις, κάθε ολιγοπωλιακή μονάδα είναι υποχρεωμένη να λάβει υπόψη τις ενδεχόμενες αντιδράσεις των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου στις δικές της επιχειρηματικές ενέργειες. Συνεπώς, υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα, επειδή δεν είναι γνωστό πως θα αντιδράσουν οι άλλες σε κάθε περίπτωση.

Το ολιγοπώλιο είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα μορφή αγοράς επειδή περιλαμβάνει σημαντικούς κλάδους με μεγάλες επιχειρήσεις, π.χ τους κλάδους παραγωγής αυτοκινήτων, χάλυβα, τσιμέντου, οικιακών ηλεκτρικών συσκευών, υπολογιστών και πολλούς άλλους. Επίσης αρκετοί κλάδοι στον τομέα των υπηρεσιών είναι ολιγοπωλιακοί, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον κλάδο των αερομεταφορών.

Παρόλη τη σπουδαιότητα των ολιγοπωλιακών κλάδων, δεν έχει καταστεί δυνατή η διαμόρφωση μιας ικανοποιητικής γενικής θεωρίας που να εξηγεί τη συμπεριφορά των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό οφείλεται στο ότι με την αβεβαιότητα που δημιουργείται από την αλληλεξάρτηση των αποφάσεων των επιχειρήσεων, στη σχετική ανάλυση χρειάζεται να γίνουν ορισμένες παραδοχές σχετικά με τις προσδοκίες των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων για τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών τους στις δικές τους

ενέργειες, καθώς και με την επίδραση των εν λόγω αντιδράσεων στις δικές τους αποφάσεις. Το είδος των παραδοχών που γίνονται επηρεάζει τα συμπεράσματα που εξάγονται από τα ολιγοπωλιακά υποδείγματα.

### 6.9.1 Ομοιογενές ή διαφοροποιημένο προϊόν

Σε έναν ολιγοπωλιακό κλάδο το παραγόμενο προϊόν μπορεί να είναι **ομοιογενές ή διαφοροποιημένο**. Ομοιογενές είναι το προϊόν των κλάδων παραγωγής βασικών υλών, όπως σιδήρου, τσιμέντου, αλουμινίου κτλ, ενώ διαφοροποίηση παρατηρείται σε κλάδους υπηρεσιών, καθώς και στα διαρκή καταναλωτικά αγαθά, στα οποία το προϊόν μιας επιχείρησης διαφέρει λίγο ή πολύ από το αντίστοιχο προϊόν που παράγουν οι υπόλοιπες. **Καθαρό ολιγοπώλιο** υπάρχει όταν το προϊόν είναι ομοιογενές, ενώ **διαφοροποιημένο ολιγοπώλιο** όταν το προϊόν είναι διαφοροποιημένο.

Ολιγοπώλιο μπορεί να υπάρξει σε έναν κλάδο ακόμα και όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων δεν είναι ιδιαίτερα μικρός, αρκεί λίγες μεγάλες επιχειρήσεις να παράγουν ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό της συνολικής ποσότητας. Πχ στον ολιγοπωλιακό κλάδο παραγωγής αρωμάτων λίγες μεγάλες επιχειρήσεις είναι υπεύθυνες για πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής παραγωγής, ενώ αρκετές πολύ μικρότερες επιχειρήσεις παράγουν περιορισμένες ποσότητες αρωμάτων. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν ο αριθμός των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο είναι σχετικά μεγάλος, υπάρχουν λίγες επιχειρήσεις με πολύ μεγάλο μερίδιο αγοράς, οπότε μιλάμε για υψηλή συγκέντρωση στον κλάδο. Για τη μέτρηση του βαθμού συγκέντρωσης έχουν προταθεί διάφοροι δείκτες ολιγοπωλιακής συγκέντρωσης, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι ο δείκτης **Herfindahl** και ο συντελεστής **Gini**. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχει ο δείκτης για έναν κλάδο, τόσο μεγαλύτερο βαθμό δύναμης στην αγορά έχουν οι ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις του. Επίσης σημαντική είναι και η καμπύλη **Lorenz**, που μας δίνει μια οπτική εντύπωση του βαθμού συγκέντρωσης. Οι **λόγοι** για τους οποίους υπάρχουν ολιγοπωλιακοί κλάδοι μπορεί να είναι πολλοί. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

1. Πρώτον, η ύπαρξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή, που ενθαρρύνει τη δημιουργία μεγάλων παραγωγικών μονάδων και ενισχύει το βαθμό συγκεντρωτικότητας του κλάδου.
2. Δεύτερον, οι μεγάλες κεφαλαιακές ανάγκες που χαρακτηρίζουν ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες, π.χ. για τη λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρείας.
3. Τρίτον, η δυνατότητα αύξησης των κερδών με τον περιορισμό του ανταγωνισμού και τη συγχώνευση των επιχειρήσεων.
4. Τέταρτον, το κοστολογικό πλεονέκτημα που έχουν ορισμένες επιχειρήσεις σε σχέση με άλλες στον κλάδο και το οποίο δυσκολεύει την είσοδο νέων ή την επιβίωση πολλών από αυτές που μπήκαν στον κλάδο στο παρελθόν.

Γενικότερα θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η οποία έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων και έχει προωθήσει τη δημιουργία πολυεθνικών κολοσσών, ενισχύει την τάση για συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και άρα και τη δημιουργία ολιγοπωλιακών κλάδων όπου δεσπόζουν μεγάλες επιχειρήσεις με ισχυρή δύναμη. Η τάση αυτή αναμένεται να συνεχισθεί στο μέλλον.

### 6.9.2 Συμπεριφορά των επιχειρήσεων στο ολιγοπώλιο: ανταγωνισμός ή συνεργασία;

Η ανάλυση της συμπεριφοράς των επιχειρήσεων στο ολιγοπώλιο δεν είναι εύκολη εξαιτίας της αλληλεξάρτησης και της αβεβαιότητας που επικρατεί σε αυτή τη μορφή αγοράς. Η ενέργεια κάθε επιχείρησης είναι πιθανό να επιφέρει την αντίδραση των άλλων επιχειρήσεων αλλά είναι δύσκολο να γνωρίζουμε ποια θα είναι αυτή η αντίδραση. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν ορισμένες βασικές παραδοχές για τη συμπεριφορά των ολιγοπωλιακών

επιχειρήσεων που μας βοηθούν να αναλύσουμε ορισμένα πιθανά σενάρια συμπεριφοράς τους. Οι επιχειρήσεις, μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε δύο βασικά σενάρια, τα οποία με τη σειρά τους έχουν διάφορες επιπτώσεις. Συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις του ολιγοπωλίου μπορούν να επιλέξουν το δρόμο του ανταγωνισμού ή της συνεργασίας. Με τη **συνεργασία ή σύμπραξη** επιδιώκουν να εφαρμόσουν αυτό που ονομάζουμε εναρμονισμένες πρακτικές και που συνήθως περιλαμβάνουν μείωση της προσφοράς για να αυξηθεί η τιμή. Αυτού του είδους η συνεργασία δημιουργεί τα φαινόμενα καρτέλ στους ολιγοπωλιακούς κλάδους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα πολύ διάσημου καρτέλ είναι ο OPEC που περιλαμβάνει τις χώρες-παραγωγούς πετρελαίου και που πολύ συχνά περιορίζει την προσφορά πετρελαίου ώστε να αποφευχθούν τυχόν μειωτικές τάσεις της τιμής του. Άλλου είδους άτυπη συνεργασία μπορεί να επιτευχθεί με το φαινόμενο ηγεσίας τιμής που θα δούμε παρακάτω. Το σενάριο της συνεργασίας έχει σαν σκοπό την από κοινού **αύξηση των κερδών** για όλες τις επιχειρήσεις που συνεργάζονται και γίνεται για να αποφευχθεί το σενάριο του ανταγωνισμού που μακροχρόνια δε συμφέρει τις επιχειρήσεις.

Το σενάριο του **ανταγωνισμού** μπορεί να περιλαμβάνει ανταγωνισμό τιμών δηλ. συνεχείς μειώσεις της τιμής με σκοπό να αυξηθεί η πελατεία μιας επιχείρησης εις βάρος των υπολοίπων ή άλλες τεχνικές ανταγωνισμού με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τη διαφήμιση. Και οι δύο αυτοί τρόποι ανταγωνισμού γίνονται με σκοπό την **αύξηση του μεριδίου αγοράς** εις βάρος των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Επειδή όμως συνήθως η ενέργεια μιας επιχείρησης προκαλεί την αντίδραση των υπολοίπων όπως είπαμε παραπάνω, αυτό σημαίνει ότι οι παραπάνω τεχνικές ανταγωνισμού μπορεί να προκαλούν αλυσιδωτές αντιδράσεις από όλες τις επιχειρήσεις που μακροχρόνια δε συμφέρουν καμιά επιχείρηση. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις γενικά προτιμούν το σενάριο της συνεργασίας και προσπαθούν, αν αυτό είναι δυνατό, να αποφύγουν το σενάριο του ανταγωνισμού.

Συνοπτικά τα σενάρια συμπεριφοράς της ολιγοπωλιακής επιχείρησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

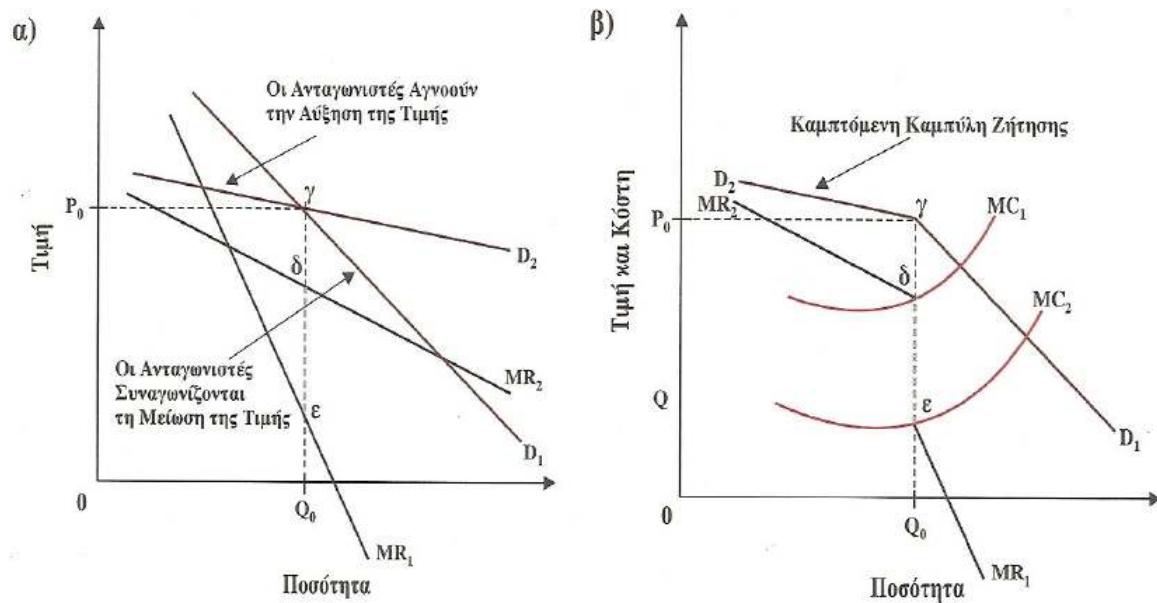
**Πίνακας III**

<b>Συνεργασία ή Σύμπραξη</b>	<b>Ανταγωνισμός</b>
<b>Σκοπός:</b> <i>Αύξηση των κοινών κερδών</i>	<b>Σκοπός:</b> <i>Αύξηση του μεριδίου αγοράς</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία καρτέλ</li> <li>• Ηγεσία τιμής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανταγωνισμός τιμών → Πόλεμος τιμών</li> <li>• Διαφήμιση</li> </ul>

### 6.9.3 Ανταγωνισμός τιμών μεταξύ ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων

Αναφέρθηκε προηγουμένως ότι η ενέργεια μιας ολιγοπωλιακής επιχείρησης επιφέρει συνήθως τις αντιδράσεις των υπόλοιπων επιχειρήσεων, επειδή υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Τι συμβαίνει άρα όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να αλλάξει την τιμή του προϊόντος της; Στη σύγχρονη θεωρία του ολιγοπωλίου θεωρούμε ότι αν μια επιχείρηση αυξήσει την τιμή, οι άλλες δε θα ακολουθήσουν, ενώ αν μειώσει την τιμή ακολουθούν κι αυτές με μειώσεις στις δικές τους τιμές για να μη χάσουν την πελατεία τους. Αυτή η διαφορά στη συμπεριφορά των ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων στις δύο περιπτώσεις αύξησης και μείωσης της τιμής αντίστοιχα, δημιουργεί την **καμπτόμενη καμπύλη ζήτησης** της ολιγοπωλιακής επιχείρησης (στο διάγραμμα συμβολίζεται με D2D1). Η καμπτόμενη καμπύλη ζήτησης είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός δύο καμπυλών ζήτησης διαφορετικής ελαστικότητας, μιας αρκετά ανελαστικής (D1) και μιας αρκετά ελαστικής (D2). Έστω ότι η τιμή ισορροπίας που διαμορφώνεται στην αγορά είναι η  $P_0$ . Πάνω από την  $P_0$ , η καμπύλη

ζήτησης έχει αμβλεία κλίση δηλ είναι αρκετά ελαστική επειδή αν μια επιχείρηση αυξήσει την τιμή πάνω από την τιμή ισορροπίας και οι άλλες δεν ακολουθήσουν είναι πολύ πιθανό οι καταναλωτές να αντιδράσουν με έντονο τρόπο στη μεταβολή της τιμής της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αντίθετα κάτω από την  $P_0$  η καμπύλη ζήτησης γίνεται αρκετά ανελαστική επειδή η μείωση της τιμής συνοδεύεται από μειώσεις στις τιμές και των άλλων επιχειρήσεων και άρα δεν υπάρχει λόγος για τον καταναλωτή να αλλάξει με πολύ έντονο τρόπο τη συμπεριφορά του, αφού όλος ο κλάδος ακολουθεί ουσιαστικά την ίδια πορεία.



Σχήμα 15

Επειδή η καμπύλη ζήτησης (καμπύλη μέσου εσόδου) παρουσιάζει αυτή την κάμψη, έπεται ότι και η καμπύλη του οριακού εσόδου θα ακολουθεί την κλίση της καμπύλης ζήτησης και άρα το σχήμα της θα είναι αυτό που φαίνεται στο διάγραμμα. Η καμπύλη οριακού εσόδου είναι στο διάγραμμα η  $MR_2$  που απ' ό,τι βλέπουμε παρουσιάζει ένα κενό (το κατακόρυφο κομμάτι στο σημείο προέκτασης της ποσότητας ισορροπίας). Αυτό οφείλεται στο ότι λόγω της μεγάλης μείωσης της ελαστικότητας της καμπτόμενης καμπύλης ζήτησης στο σημείο κάμψης, μια μικρή πτώση της τιμής προκαλεί **απότομη πτώση** του οριακού εσόδου. Βλέπουμε επίσης ότι η οριακή συνθήκη ισορροπίας δηλαδή η ισότητα οριακού κόστους και οριακού εσόδου μπορεί να πραγματοποιηθεί με περισσότερες από μία εναλλακτικές καμπύλες οριακού κόστους, φθάνει αυτές να μην τέμνουν τη γραμμή οριακού εσόδου έξω από το κατακόρυφο τμήμα της. Αυτό σημαίνει ότι ακόμα και αν αυξηθεί το κόστος παραγωγής, οπότε θα μετατοπιστούν προς τα επάνω οι καμπύλες οριακού και μέσου κόστους, εφόσον η νέα καμπύλη οριακού κόστους παραμένει μέσα στα όρια του τμήματος δε του οριακού εσόδου, το σημείο ισορροπίας δε θα μεταβληθεί, δηλ. η τιμή και η ποσότητα θα παραμείνουν ίδιες. Έτσι εξηγείται η **μεγαλύτερη βραχυχρόνια σταθερότητα των τιμών** των ολιγοπωλιακών προϊόντων σε σύγκριση με τις τιμές προϊόντων σε άλλες μορφές αγοράς.

#### 6.9.4 Ανταγωνισμός μέσω διαφήμισης

Αναφέραμε ότι οι ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις διστάζουν να εμπλακούν σε ανταγωνισμό μέσω μείωσης της τιμής του προϊόντος, από φόβο πρόκλησης πολέμου τιμών. Εάν το προϊόν που παράγουν είναι διαφοροποιημένο, προσπαθούν να προωθήσουν τη θέση τους στην αγορά και να αυξήσουν την πελατεία τους τονίζοντας τη διαφορετικότητα του δικού τους προϊόντος, την οποία προβάλλουν με **έντονη διαφήμιση**. Σαν αποτέλεσμα μπορεί

να αυξήσουν τις πωλήσεις τους, είτε σε βάρος των άλλων επιχειρήσεων δηλ. κερδίζοντας μέρος της πελατείας των άλλων επιχειρήσεων, είτε απλά επιδρώντας στις προτιμήσεις και ανάγκες των καταναλωτών, δημιουργώντας μεγαλύτερη ζήτηση για το προϊόν τους χωρίς να μειωθεί η ζήτηση για το προϊόν των υπολοίπων. Έχει εκτιμηθεί ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης μεταξύ του βαθμού δύναμης στην αγορά και του βαθμού διαφοροποίησης τους προϊόντος μιας επιχείρησης. Με βάση αυτή τη σχέση, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη στην αγορά, τόσο μεγαλύτερη είναι η δαπάνη για διαφήμιση ως ποσοστό της αξίας των πωλήσεων. Στη θεωρία της συμπεριφοράς της ολιγοπωλιακής επιχείρησης υπάρχει και τρόπος υπολογισμού της ακριβούς διαφημιστικής δαπάνης που πρέπει να πληρώσει η επιχείρηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει από αυτήν τα κέρδη της.

#### 6.9.5 Συνεργασία μέσω της δημιουργίας καρτέλ

Το καρτέλ είναι μια τυπική ή άτυπη συμφωνία επιχειρήσεων ενός ολιγοπωλιακού κλάδου που αποβλέπει στον περιορισμό του ανταγωνισμού και στη δημιουργία συλλογικού μονοπωλίου. Ο περιορισμός του ανταγωνισμού μπορεί να αφορά στην **επιβολή ενιαίας τιμής** (συνήθως υψηλότερης) ή όρων πώλησης ή οποιαδήποτε άλλη κοινή πολιτική που συμβάλλει στην αύξηση των κερδών, την προστασία των μελών από άλλες επιχειρήσεις, τη δημιουργία εμποδίων εισόδου σε νέες επιχειρήσεις στον κλάδο κτλ. Τα καρτέλ **απαγορεύονται** σε αρκετές χώρες με ειδική νομοθεσία γιατί θεωρούνται ότι νοθεύουν τον ανταγωνισμό και είναι επιβλαβή για τον καταναλωτή αφού συχνά το αποτέλεσμα είναι μειωμένη ποσότητα προϊόντος και αυξημένη τιμή. Στη χώρα μας π.χ. υπάρχει ειδική επιτροπή, η Επιτροπή Ανταγωνισμού (ΕΠΑΝ) που είναι υπεύθυνη για την επίβλεψη και τη διατήρηση του υγιούς ανταγωνισμού σε ολιγοπωλιακούς κλάδους. Συμφωνίες καρτέλ γίνονται συνήθως σε κλάδους, στους οποίους είναι **περιορισμένη** η είσοδος νέων επιχειρήσεων λόγω του ελέγχου κάποιας βασικής πρώτης ύλης (π.χ. πετρελαίου), της κατοχής διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, του μεγάλου μεγέθους των απαιτούμενων κεφαλαίων ή κι άλλων αιτιών.

Επίσης είναι πιο συνηθισμένες όταν τα προϊόντα είναι **τυποποιημένα** ή όταν πρόκειται για διαφοροποιημένα προϊόντα που η παραγωγή τους προστατεύεται από διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ευκολότερο να οργανωθεί καρτέλ. Αντίθετα όταν τα προϊόντα είναι ανόμοια και τα στοιχεία του κόστους διαφέρουν, τότε δυσκολεύεται η επίτευξη συμφωνίας για καθορισμό τιμής και διανομή των κερδών και των μεριδίων αγοράς. Καρτέλ δημιουργούνται συχνά και στις θαλάσσιες, τις χερσαίες και τις αεροπορικές μεταφορές.

Παρά την απαγόρευση των καρτέλ σε αρκετές χώρες, είναι δυνατόν οι επιχειρήσεις να προβαίνουν σε **κρυφές συμφωνίες** και μάλιστα για να μην αποκαλυφθούν να ορίζουν τιμές που παρουσιάζουν ορισμένες μικρές διαφοροποιήσεις αντί να ορίζουν μια ενιαία τιμή. Αλλά σε τέτοιες περιπτώσεις δυσκολεύεται η δημιουργία καρτέλ γιατί κάποιες επιχειρήσεις διστάζουν να συμμετέχουν σε μια παράνομη συμφωνία, φοβούμενες τις κυρώσεις που προβλέπει ο νόμος σε περίπτωση αποκάλυψης του καρτέλ.

#### 6.9.6 Συνεργασία με ηγεσίας τιμής

Στην εποχή μας οι περιπτώσεις φανερών καρτέλ είναι εξαιρετικά ελάχιστα λόγω της νομοθεσίας που τα απαγορεύει, αλλά ακόμα και οι περιπτώσεις μυστικών καρτέλ δεν είναι πολύ συχνές. Περισσότερο συνηθισμένη είναι μια άλλη μορφή **άτυπης σύμπραξης** ολιγοπωλιακών επιχειρήσεων για περιορισμό του ανταγωνισμού και αύξηση των κερδών, γνωστής ως ηγεσία τιμής. Το σύστημα αυτό μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τυπική συμφωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, αρκεί αυτές να το αποδέχονται και να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους σε αυτό άτυπα. Η ηγεσία τιμής παρατηρείται συχνά σε κλάδους στους οποίους συμφέρει τις επιχειρήσεις η **αποφυγή πολέμου τιμών**. Ο κίνδυνος τέτοιου πολέμου



είναι μεγαλύτερος όταν οι επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερες και ισχυρότερες, οπότε υπάρχει μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση των ενεργειών τους, ιδίως αν παράγουν τυποποιημένο προϊόν. Αντίθετα όταν υπάρχουν περισσότερες επιχειρήσεις και ο έλεγχος της αγοράς από την καθεμία δεν είναι ιδιαίτερα έντονος ή όταν το προϊόν έχει σημαντικές διαφοροποιήσεις ή υπάρχει ελλιπής γνώση των συνθηκών της αγοράς εκ μέρους των αγοραστών, τότε μπορούν να συνυπάρχουν διαφορετικές τιμές χωρίς να προκαλούνται πόλεμοι τιμών. Οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να ασκήσει ηγεσία τιμής, αρκεί να την ακολουθήσουν οι άλλες. Η πρώτη επιχείρηση **αναγγέλλει** περιοδικά τη νέα τιμή του προϊόντος της, ενώ στη συνέχεια οι άλλες αναγγέλλουν ανάλογες τιμές των δικών τους προϊόντων. Για να μη γίνεται φανερή στους τρίτους η συμπαιγνία αυτή, συνήθως οι άλλες επιχειρήσεις δεν ανακοινώνουν αμέσως τις νέες τιμές τους, ή μπορεί και να αλλάζουν τις τιμές τους κατά όχι ακριβώς το ίδιο ποσοστό με την πρώτη επιχείρηση.

### 6.9.7 Βαρομετρική ηγεσία τιμής

Υπάρχουν **δύο τύποι** ηγεσίας τιμής. Με τον πρώτο τύπο που ονομάζεται βαρομετρική ηγεσία τιμής, μια ολιγοπωλιακή επιχείρηση που **δε δεσπόζει** στην αγορά από άποψη μεγέθους ή φήμης, λαμβάνει την πρωτοβουλία και αναγγέλλει τη νέα τη τιμή. Συνήθως η επιχείρηση που παίζει αυτό τον ρόλο είναι κάποια που έδειξε και στο παρελθόν **σωστή κρίση** στη λήψη επιχειρηματικών και στρατηγικών αποφάσεων. Ουσιαστικά με τις αποφάσεις της λειτουργεί δηλαδή σαν βαρόμετρο των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Η τιμή που καθορίζει αποβλέπει στη μεγιστοποίηση των κερδών κάτω από τις νέες συνθήκες. Π.χ. αν λόγω αύξησης του εισοδήματος των νοικοκυριών έχει αυξηθεί και η ζήτησή τους για το προϊόν του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την τιμή του. Το ίδιο κάνει και όταν αυξάνεται π.χ. το κόστος παραγωγής, ώστε να εξασφαλίσει ικανοποιητικά κέρδη. Εφόσον ο κλάδος είναι ώριμος για μεταβολή της τιμής, θα ενεργήσουν ομοίως και οι άλλες επιχειρήσεις και θα καθιερωθεί νέα τιμή ισορροπίας (με ορισμένες πιθανώς αποκλίσεις τιμών μεταξύ επιχειρήσεων). Στη βαρομετρική ηγεσία τιμής η επιχείρηση που μεταβάλλει πρώτη την τιμή δεν μπορεί να υποχρεώσει τις υπόλοιπες να τη μιμηθούν. Αυτές θα ακολουθήσουν μόνο αν πιστεύουν ότι η πρώτη επιχείρηση έχει εκτιμήσει σωστά τις συνθήκες της αγοράς και η απόφασή της ανταποκρίνεται στις συνθήκες που αντιμετωπίζουν και οι ίδιες.

### 6.9.8 Ηγεσία τιμής της δεσπόζουσας ή κυρίαρχης επιχείρησης

Ο δεύτερος τύπος ηγεσίας τιμής ονομάζεται ηγεσία τιμής της δεσπόζουσας επιχείρησης και αφορά περιπτώσεις στις οποίες την πρωτοβουλία ορισμού της τιμής αναλαμβάνει η επιχείρηση που **δεσπόζει στον κλάδο**, ελέγχοντας σημαντικό μέρος της αγοράς του σχετικού προϊόντος, έχοντας δηλαδή μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς σε σχέση με τις υπόλοιπες. Όταν αλλάζει την τιμή, οι άλλες μικρότερες επιχειρήσεις το λαμβάνουν υπόψη και την ακολουθούν. Συνήθως η δεσπόζουσα επιχείρηση ορίζει τιμή που εξυπηρετεί τον στόχο της μεγιστοποίησης των κερδών της και αφήνει τις μικρότερες να πωλούν όση ποσότητα μπορούν στην τιμή αυτή ή σε παραπλήσιες τιμές. Στο σημείο αυτό πρέπει να δοθεί προσοχή για να μη γίνεται σύγχυση μεταξύ καρτέλ και ηγεσίας τιμής. Στο καρτέλ οι επιχειρήσεις συμφωνούν από κοινού να χρεώνουν την ίδια τιμή στο προϊόν τους και να μοιράζονται στη συνέχεια την αγορά και τα κέρδη που πραγματοποιούν, ενώ στην ηγεσία τιμής μία επιχείρηση κάνει την πρώτη κίνηση καθορισμού της τιμής, και οι υπόλοιπες ακολουθούν χρεώνοντας την ίδια ή παραπλήσιες τιμές στα προϊόντα τους. Ουσιαστικά δηλαδή το καρτέλ αποτελεί τυπική συμφωνία μεταξύ των επιχειρήσεων (ακόμα κι όταν γίνεται μυστικά), ενώ η ηγεσία τιμής αποτελεί άτυπη συμφωνία.

### 6.9.9 Το δυοπώλιο

Όταν σε μια αγορά στην οποία υφίσταται αρχικά μονοπώλιο εισέρχεται και δεύτερη επιχείρηση, αλλάζουν πλέον οι κανόνες λειτουργίας της, αφού αυτή μετατρέπεται σε δυοπώλιο. Είναι πολύ πιθανό στην αρχή να υπάρξει έντονος ανταγωνισμός καθώς η νέα επιχείρηση θα επιδιώξει να αποσπάσει μερίδιο αγοράς από την πρώτη επιχείρηση, η οποία θα καταβάλλει προσπάθειες να υπερασπιστεί τη δεσπόζουσα θέση της. Είναι όμως επίσης πιθανό ότι καθώς οι δύο επιχειρήσεις θα διαπιστώνουν ότι ο οξύς ανταγωνισμός μεταξύ τους, ιδιαίτερα ο πόλεμος τιμών, τις ζημιώνει, να αποφασίσουν να βρουν τρόπο συνύπαρξης στην αγορά βάσει κάποιας άτυπης ή τυπικής συμφωνίας. Σε μια τέτοια περίπτωση οι επιχειρήσεις θα συμφωνήσουν να χρεώνουν την **ίδια τιμή**, αυτή που μεγιστοποιεί τα κέρδη τους, και να **μοιράζονται εξίσου** την αγορά και τα κέρδη που αποκομίζουν. Συνεπώς αν υπάρξει συμφωνία μεταξύ των δύο επιχειρήσεων, επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που θα υπήρχαν με το μονοπώλιο, μόνο που οι δύο επιχειρήσεις μοιράζονται στα μισά την αγορά και τα κέρδη.

### 6.10 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΩΝ

Για την αξιολόγηση των συνθηκών ανταγωνισμού σε κάθε αγορά είναι πρώτα από όλα απαραίτητο να ορισθούν τα όρια κάθε αγοράς. Τα όρια αυτά της αγοράς θα πρέπει να προσδιορισθούν όσο πιο ακριβέστερα γίνεται έτσι ώστε να περιλαμβάνονται όλα τα προϊόντα της και να αποκλείονται αυτά τα οποία δεν ανήκουν σε αυτήν. Με την ευρεία έννοια, αγορά είναι μία ομάδα αγοραστών και πωλητών που ανταλλάσσουν προϊόντα τα οποία παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό υποκατάστασης μεταξύ τους σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Ο κλασικότερος τρόπος για να οριστεί η υποκαταστασιμότητα μεταξύ των αγαθών είναι με την σταυροειδή ελαστικότητα ζήτησης η οποία για τα προϊόντα 1 και 2 ορίζεται ως εξής:

$$e_D = \frac{\partial Q_1}{\partial p_2} \frac{p_2}{Q_1}$$

Η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης δείχνει πως η μεταβολή στην τιμή του προϊόντος 2 επηρεάζει την ζητούμενη ποσότητα του προϊόντος 1. Η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για τον ορισμό των γεωγραφικών ορίων κάθε αγοράς.

Παρόλο όμως το γεγονός ότι η ελαστικότητα ζήτησης είναι αρκετά χρήσιμη για τον προσδιορισμό των ορίων κάθε αγοράς, δεν είναι πρακτικά εύκολη η χρήση της. Αφενός δεν είναι εύκολα μετρήσιμη και αφετέρου υπάρχουν ορισμένα ακόμα πρακτικά προβλήματα από την χρήση της:

- Χρονικές περιόδους. Η ανταπόκριση μεταξύ της ζητούμενης ποσότητας διαφορετικών προϊόντων δημιουργείται σε μία διάσταση χρόνου. Η επιλογή της χρονικής περιόδου είναι μερικές φορές αυθαίρετη και διαφέρει από αγορά σε αγορά.
- Διαβάθμιση των χαρακτηριστικών των προϊόντων. Τα προϊόντα έχουν ένα πεδίο χαρακτηριστικών που ποικίλει βαθμιαία. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν διαβαθμίσεις της σταυροειδούς ελαστικότητας αντί ενός ξεκάθਾਰου χωρισμού μεταξύ στενών υποκατάστατων προϊόντων και άλλων προϊόντων.
- Μερίδια αγοράς των προϊόντων. Η ελαστικότητα ζήτησης δεν είναι χρήσιμη στην περίπτωση δύο προϊόντων τα οποία κατέχουν μικρό μερίδιο αγοράς σε μια σχετικά ανταγωνιστική αγορά.

• Διάσταση μεταξύ ανταγωνιστικών τιμών και τιμών αγοράς. Ο υπολογισμός της ελαστικότητας θα πρέπει να γίνεται με βάση τις τιμές που θα ίσχυαν υπό καθεστώς ανταγωνισμού και όχι αυτές που υπάρχουν στην αγορά καθώς οι τελευταίες αντανακλούν την ύπαρξη κάποιας μορφής μονοπωλιακής δύναμης.

Για τους λόγους αυτούς η σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης δεν είναι ο αποκλειστικός παράγοντας με τον οποίο προσδιορίζονται τα όρια της αγοράς. Ειδικότερα στην πράξη χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός κριτηρίων που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και τη γεωγραφική περιοχή. Ειδικότερα:

#### **Χαρακτηριστικά των προϊόντων:**

- Σταυροειδής ελαστικότητα ζήτησης
- Δυνατότητα πληροφόρησης από τους αγοραστές και πωλητές
- Διάκριση μεταξύ αγοραστών και πωλητών
- Διαφορά στις τιμές και διακριτή τιμολόγηση

#### **Γεωγραφική περιοχή:**

- Οι περιοχές στις οποίες κάνουν τις επιλογές τους οι καταναλωτές

1. Τα πραγματικά πρότυπα αγοράς

- Οι περιοχές στις οποίες οι πωλητές εμπορεύονται τα προϊόντα τους

1. Το πραγματικό κόστος μεταφοράς σε σχέση με το κόστος παραγωγής

2. Οι πραγματικές αποστάσεις από τους τόπους πώλησης των προϊόντων

3. Ο λόγος των προϊόντων που πωλούνται μέσα και έξω από την δεδομένη περιοχή.

Τέλος, σε ορισμένες περιπτώσεις χρησιμοποιείται για τον ορισμό της αγοράς και η σταυροειδής ελαστικότητα προσφοράς οι οποία συνδέει την προσφερόμενη ποσότητα των προϊόντων που βρίσκονται στα όρια της αγοράς με την τιμή των προϊόντων που βρίσκονται μέσα στην αγορά.

## **6.11 ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ**

Για τη διασφάλιση δίκαιου ανταγωνισμού στις αερομεταφορές, έχει εγκριθεί μια σειρά κανονισμών που ρυθμίζουν τους συναφείς τομείς, όπως οι επιχειρηματικές πρακτικές, οι κρατικές ενισχύσεις, οι ναύλοι, η εμπορία εκπομπών και τα τέλη αερολιμένων. Τα δικαιώματα των επιβατών επίσης προστατεύονται από αντίστοιχους κανονισμούς.

## **6.12 ΝΟΜΙΚΗ ΒΑΣΗ**

Άρθρο 80 παράγραφος 2 της συνθήκης ΕΚ (συνθήκη της Λισσαβόνας: άρθρο 100 παράγραφος 2 της συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης), το οποίο συμπληρώνεται από τις γενικές διατάξεις για την προστασία του καταναλωτή, για τον ανταγωνισμό και για την ελεύθερη παροχή υπηρεσιών.

## **6.13 ΣΤΟΧΟΙ**

Στόχος είναι ο καθορισμός της διαδικασίας εφαρμογής των διατάξεων της Συνθήκης που αφορούν τον ανταγωνισμό στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τομέα, ο οποίος εξακολουθεί έως ένα βαθμό να χαρακτηρίζεται από τις κρατικές ενισχύσεις σε εθνικούς αερομεταφορείς και αερολιμένες, καθώς και από προβλήματα σχετικά με καρτέλ τα οποία προκαλούνται λόγω της δημιουργίας συμμαχιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Πέραν της δημιουργίας δίκαιων όρων ανταγωνισμού, η πολιτική ανταγωνισμού έχει ως στόχο να ενθαρρύνει τις αεροπορικές εταιρείες να παρέχουν οικονομικές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους επιβάτες. Πρόσφατα, επίκεντρο της

ευρωπαϊκής πολιτικής αεροπορικών μεταφορών αποτέλεσε η ενίσχυση των δικαιωμάτων των καταναλωτών σε θέματα ασφάλειας ή υπεράριθμων κρατήσεων.

## **6.14 ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ**

### **6.14.1 Ανταγωνισμός**

#### **1. Συμφωνίες και επιχειρηματικές πρακτικές**

Το θέμα αυτό διέπεται από τους κανονισμούς της 14ης Δεκεμβρίου 1987 (ΕΟΚ) αριθ. 3975/87 σχετικά με τον καθορισμό των λεπτομερειών εφαρμογής των κανόνων ανταγωνισμού που ισχύουν για τις επιχειρήσεις στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών και (ΕΟΚ) αριθ. 3976/87 για την εφαρμογή του άρθρου 85 παράγραφος 3 της Συνθήκης σε ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών. Οι διατάξεις αυτές επιτρέπουν στην Επιτροπή να χορηγεί εξαιρέσεις για ορισμένες κατηγορίες συμφωνιών και εναρμονισμένων πρακτικών, υπό ορισμένες προϋποθέσεις ούτως ώστε να μην εξαιλείται ή περιορίζεται με ανάρμοστο τρόπο ο ανταγωνισμός. Οι εν λόγω κανονισμοί τροποποιήθηκαν συν τω χρόνω, προκειμένου να προσαρμοστούν στις τρέχουσες εξελίξεις [συμπεριλαμβανομένων των κανονισμών (ΕΟΚ) αριθ. 2410/92 και (ΕΟΚ) αριθ. 2411/92, της 23ης Ιουλίου 1992, καθώς και του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1/2003 της 16ης Δεκεμβρίου 2002].

Η Κοινότητα συμπεριέλαβε την παγκόσμια διάσταση των αεροπορικών μεταφορών στους κανονισμούς (ΕΚ) αριθ. 411/2004 της 26ης Φεβρουαρίου 2004 και (ΕΚ) αριθ. 868/2004 της 21ης Απριλίου 2004, δημιουργώντας, ως εκ τούτου, την αναγκαία νομική βάση για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού στον τομέα της εναέριας κυκλοφορίας μεταξύ της Κοινότητας και τρίτων χωρών, προκειμένου να αποφεύγεται η στρέβλωση του ανταγωνισμού μέσω κρατικών ενισχύσεων ή αθέμιτων τιμολογιακών πολιτικών από εταιρείες τρίτων χωρών.

#### **2. Κρατικές ενισχύσεις**

Το 1984 η Επιτροπή θέσπισε τα κριτήρια για την αξιολόγηση των κρατικών ενισχύσεων που χορηγούνται σε αεροπορικές εταιρείες. Το 1993 συστάθηκε επιτροπή εμπειρογνομόνων για την πολιτική αεροπορία, η οποία, στην έκθεσή της της 1ης Φεβρουαρίου 2004, διατύπωσε ορισμένες συστάσεις σχετικά με τις κρατικές ενισχύσεις. Σύμφωνα με τις συστάσεις αυτές, πρέπει να πληρούνται ορισμένες προϋποθέσεις για τη χορήγηση κρατικών ενισχύσεων:

— να χορηγούνται άπαξ·

— να συνδέονται με σχέδιο αναδιάρθρωσης, που θα αξιολογείται και θα ελέγχεται κατά την εφαρμογή του από ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες, οι οποίοι ορίζονται από την Επιτροπή, και θα προβλέπει στην τελευταία του φάση την ιδιωτικοποίηση της επιχείρησης·

— η ενδιαφερόμενη κυβέρνηση πρέπει να δεσμευθεί ότι δεν θα παρεμβαίνει καθόλου στις εμπορικού χαρακτήρα αποφάσεις της αεροπορικής εταιρείας, η οποία, από την πλευρά της, δεν θα δύναται να χρησιμοποιεί την ενίσχυση για να χρηματοδοτήσει νέες ικανότητες·

— δεν πρέπει να θίγονται τα συμφέροντα των λοιπών αεροπορικών εταιρειών.

Τον Σεπτέμβριο του 2005 η Επιτροπή ενέκρινε κατευθυντήριες γραμμές για τη χρηματοδότηση των αερολιμένων και τις κρατικές ενισχύσεις σε αεροπορικές εταιρείες για την έναρξη νέων γραμμών με αναχώρηση από περιφερειακούς αερολιμένες.

#### **3. Ναύλοι**

Το θέμα αυτό διέπεται επί του παρόντος από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 2409/92 του Συμβουλίου για τους ναύλους και τα κόμιστρα των αεροπορικών γραμμών (μόνο σε ενδοκοινοτικές διαδρομές), ο οποίος εντάσσεται στη «δέσμη μέτρων για τις αεροπορικές μεταφορές» που υιοθετήθηκε τον Ιούνιο του 1992. Παρότι οι αεροπορικές εταιρείες δύνανται, κατά κανόνα, να καθορίζουν οι ίδιες τις τιμές τους, ο κανονισμός προβλέπει μια σειρά από

ρήτρες διασφάλισης, προκειμένου να αποφεύγονται οι υπερβολικά υψηλές ή χαμηλές τιμές (ντάμπινγκ).

#### **4. Κατανομή του διαθέσιμου χρόνου χρήσης (slots)**

Η διαρκής αύξηση των αεροπορικών μεταφορών την τελευταία δεκαετία αύξησε τις πιέσεις όσον αφορά τη χωρητικότητα των αερολιμένων. Ο κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 95/93 της 18ης Ιανουαρίου 1993 αποτέλεσε το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση της θέσπισης αντικειμενικών κανόνων κατανομής του διαθέσιμου χρόνου χρήσης (slots) για την πραγματοποίηση απογειώσεων και προσγειώσεων στους κοινοτικούς αερολιμένες. Δεδομένου ότι η διαδικασία δεν ρυθμίστηκε με επαρκή σαφήνεια και δεν εφαρμόστηκε ομοιόμορφα στα κράτη μέλη, η ανάγκη τροποποίησής της ήταν επιτακτική. Ο νέος κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 793/2004 της 21ης Απριλίου 2004 είχε ως πρωταρχικό στόχο να επανακαθορίσει τους εν λόγω διαθέσιμους χρόνους ως δικαίωμα χρήσης. Σύμφωνα με τον κανονισμό, οι διαθέσιμοι χρόνοι αφορούν το δικαίωμα χρήσης της αερολιμενικής υποδομής για την πραγματοποίηση απογειώσεων και προσγειώσεων σε συγκεκριμένες ώρες και ημέρες, χωρίς δικαίωμα ιδιοκτησίας. Αρμόδιος για την κατανομή του διαθέσιμου χρόνου χρήσης είναι ο συντονιστής, ο οποίος ορίζεται από τον συγκεκριμένο αερολιμένα. Λαμβάνοντας υπόψη τα συμφέροντα των ήδη εδραιωμένων αεροπορικών εταιρειών, ο εν λόγω κανονισμός διευκόλυνε παράλληλα την πρόσβαση νέων ανταγωνιστών στην αγορά, καθώς το 50 % των διαθέσιμων χρόνων διατέθηκε σε αυτούς.

#### **5. Χωρητικότητα αερολιμένων και αερολιμενικά τέλη**

Στο πλαίσιο του αποκαλούμενου «Airport Package» (δέσμη μέτρων για τους αερολιμένες), η Επιτροπή υπέβαλε τον Ιανουάριο του 2007 πρόταση οδηγίας σχετικά με τα αερολιμενικά τέλη, η οποία επί του παρόντος εξετάζεται από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. Σε αυτή την πρόταση οδηγίας η Επιτροπή προτείνει μια σειρά υποχρεωτικών προϋποθέσεων για τον καθορισμό των αερολιμενικών τελών [COM(2006) 820].

Επίσης στο πλαίσιο του «Airport Package», η Επιτροπή υπέβαλε σε ανακοίνωσή της ένα σχέδιο δράσης για τη χωρητικότητα, την αποδοτικότητα και την ασφάλεια των αερολιμένων στην Ευρώπη [COM(2006) 819]. Η ανακοίνωση εστιάζει, μεταξύ άλλων, στα εξής: α) βελτιστοποίηση της χρήσης της χωρητικότητας των αερολιμένων β) προώθηση της συμπληρωματικότητας των εναέριων και των σιδηροδρομικών μεταφορών γ) περιβαλλοντική διάσταση των αερολιμένων, ιδιαίτερα όσον αφορά το θόρυβο των αεροσκαφών και δ) διαμόρφωση οικονομικά αποδοτικότερων λύσεων σε τεχνολογικό επίπεδο.

#### **6. Εμπορία δικαιωμάτων εκπομπών στις αερομεταφορές**

Με την πρότασή της της 20ής Δεκεμβρίου 2006 [COM(2006) 818], η Επιτροπή άσκησε πίεση ώστε να συμπεριληφθούν οι αερομεταφορές στο σύστημα εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου σε επίπεδο Κοινότητας. Το σύστημα εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών λειτουργεί ως εξής: οι επιχειρήσεις λαμβάνουν δικαιώματα που τους επιτρέπουν την εκπομπή σαφώς καθορισμένων ποσοτήτων αερίων του θερμοκηπίου. Εάν οι στόχοι επιτυγχάνονται με τη λήψη μέτρων, η εταιρεία δύναται να εκποιήσει τα μη χρειαζόμενα δικαιώματα στην αγορά. Στην αντίθετη περίπτωση, μια εταιρεία καλείται να αγοράσει δικαιώματα στην αγορά, εάν εκπέμπει μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που προβλέπονται στα δικαιώματά της. Τον Ιούνιο του 2008 επήλθε συμβιβασμός μεταξύ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου Υπουργών σχετικά με την «οδηγία για την ένταξη των αερομεταφορών στο σύστημα εμπορίας δικαιωμάτων εκπομπών της ΕΕ», σύμφωνα με την οποία όλες οι αεροπορικές εταιρείες που πραγματοποιούν πτήσεις με σημείο απογειώσης και προσγειώσης στην Ευρώπη, από το 2012 θα συμμετέχουν στη εμπορία δικαιωμάτων εκπομπών. Κατά τον τρόπο αυτό θα αποτραπούν οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού και θα βελτιωθεί η περιβαλλοντική αποδοτικότητα των αερομεταφορών. Αντίθετα από ό,τι ίσχυε μέχρι τούδε, η κατανομή δεν γίνεται βάσει προηγούμενων εκπομπών, αλλά δυνάμει ενός ενιαίου ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς. Κατά συνέπεια, επιβραβεύονται οι αεροπορικές εταιρείες που ήδη χρησιμοποιούν αποδοτικά αεροσκάφη. Κατά την πρώτη

περίοδο (2012) οι εκπομπές θα πρέπει να μειωθούν κατά 3 % σε σύγκριση με το διάστημα 2004–2006, και στη δεύτερη περίοδο (από 1ης Ιανουαρίου 2013) κατά 5 %.

## **6.14.2 Δικαιώματα των επιβατών**

### **1. Υπεράριθμες κρατήσεις, άρνηση επιβίβασης, καθυστερήσεις**

Οι πρώτοι κοινοί κανόνες σχετικά με ένα σύστημα αντισταθμιστικών παροχών σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης κατά τις τακτικές αεροπορικές μεταφορές θεσπίστηκαν από τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 295/91 της 4ης Φεβρουαρίου 1991. Οι οργανωμένες πτήσεις διέπονται από την οδηγία 90/314/ΕΟΚ.

Στις 17 Φεβρουαρίου 2005 τέθηκε σε ισχύ ο κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 261/2004 της 11ης Φεβρουαρίου 2004 για τη θέσπιση κοινών κανόνων αποζημίωσης των επιβατών αεροπορικών μεταφορών και παροχής βοήθειας σε αυτούς σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης και ματαίωσης ή μεγάλης καθυστέρησης της πτήσης. Στόχος του ήταν να διασφαλίσει υψηλότερο επίπεδο προστασίας των επιβατών και, καθώς τα εν λόγω γεγονότα συνεπάγονται μεγάλη ταλαιπωρία, οι επιβάτες έχουν το δικαίωμα να διεκδικήσουν αποζημίωση. Σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης λόγω υπεράριθμων κρατήσεων ή ματαίωσης πτήσεων, οι επιβάτες έχουν δικαίωμα επιστροφής του αντιτίμου των εισιτηρίων τους, μεταφοράς με δωρεάν πτήση επιστροφής στο σημείο αναχώρησης, μεταφοράς με επόμενη πτήση στον προορισμό τους ή αποζημίωσης (ύψους έως και 600 ευρώ για πτήσεις άνω των 3 500 km). Επιπλέον, πρέπει επίσης να προσφέρονται στους επιβάτες γεύματα, αναψυκτικά, μέσα τηλεπικοινωνίας και διανυκτέρευση σε ξενοδοχείο, εφόσον κρίνεται απαραίτητο. Σε περίπτωση καθυστέρησης, οι επιβάτες δύνανται να ζητήσουν αποζημίωση ανάλογα με τη διάρκεια της καθυστέρησης.

### **2. Μαύρος κατάλογος μη ασφαλών αεροπορικών εταιρειών**

Με τον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 2111/2005 της 14ης Δεκεμβρίου 2005, το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο προέβησαν στη σύσταση ενός μαύρου καταλόγου μη ασφαλών αεροπορικών εταιρειών, ενισχύοντας, ως εκ τούτου, το δικαίωμα των επιβατών στην πληροφόρηση. Ο πανευρωπαϊκός μαύρος κατάλογος ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρεις μήνες και περιλαμβάνει τα ονόματα όλων των αεροπορικών εταιρειών για τις οποίες υπάρχουν στοιχεία σοβαρών ελλείψεων ασφαλείας ή όπου έχει καταστεί σαφής η απροθυμία ή η αδυναμία των αρχών που είναι αρμόδιες για την εποπτεία μιας αεροπορικής εταιρείας να εφαρμόζουν τα πρότυπα ασφαλείας ή να εποπτεύουν ένα αεροσκάφος. Στις αεροπορικές εταιρείες που περιλαμβάνονται στον εν λόγω μαύρο κατάλογο απαγορεύεται η πραγματοποίηση πτήσεων στο έδαφος της ΕΕ. Τα αεροσκάφη στα οποία έχει απαγορευθεί η απογείωση ή η προσγείωση σε ένα κράτος μέλος δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιούν πτήσεις σε άλλο κράτος μέλος.

Ο πωλητής εισιτηρίου υποχρεούται —ανεξάρτητα με τον τρόπο με τον οποίο έγινε η κράτηση— να ενημερώνει τους επιβάτες σχετικά με την ταυτότητα του πραγματικού αερομεταφορέα, αμέσως μόλις αυτή προσδιοριστεί. Οι επιβάτες έχουν δικαίωμα επιστροφής αντιτίμου ή μεταφοράς με άλλη πτήση, σε περίπτωση που η αεροπορική εταιρεία με την οποία έχει γίνει η κράτηση προστεθεί στον μαύρο κατάλογο μετά την πραγματοποίηση της κράτησης.

### **3. Δικαιώματα των επιβατών με μειωμένη κινητικότητα**

Στον κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1107/2006, της 5ης Ιουλίου 2006, το Συμβούλιο Υπουργών και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο συμφώνησαν επί μιας σειράς δικαιωμάτων για τους επιβάτες με μειωμένη κινητικότητα. Ο κανονισμός περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: — τη δημιουργία σε όλους τους αερολιμένες άνω των 150 000 επιβατών καθορισμένων σημείων στα οποία τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα μπορούν να ζητούν συνδρομή. Η αναπηρία τους δεν μπορεί να αποτελέσει λόγο άρνησης της επιβίβασής τους, εκτός από ελάχιστες πολύ αυστηρά καθορισμένες περιπτώσεις·

— οι φορείς του αερολιμένα είναι αρμόδιοι για τη δωρεάν παροχή των εν λόγω υπηρεσιών. Δεν μπορεί να επιβάλλεται καμία επιπλέον επιβάρυνση στα άτομα με αναπηρία ή με μειωμένη κινητικότητα. Η αίτηση συνδρομής (για παράδειγμα από και προς το αεροσκάφος) πρέπει να κοινοποιείται από τους ενδιαφερόμενους τουλάχιστον 48 ώρες πριν από την αναχώρηση·

— όλες οι αεροπορικές εταιρείες (ανάλογα με το μερίδιο των επιβατών τους) οφείλουν να συμβάλλουν στη χρηματοδότηση των εν λόγω υπηρεσιών.

#### **4. Απαιτήσεις ασφάλισης των επιχειρήσεων εκμετάλλευσης αεροσκαφών**

Ο στόχος του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 785/2004 της 21ης Απριλίου 2004 ήταν η εναρμόνιση του επιπέδου ασφάλισης στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών, με τη θέσπιση των ελάχιστων επιπέδων ασφαλιστικής κάλυψης ανά επιβάτη και ανά αποσκευή. Επίσης, καθόρισε το ελάχιστο επίπεδο ασφάλισης για την κάλυψη της ευθύνης έναντι τρίτων. Οι κανόνες καλύπτουν τόσο τις κοινοτικές αεροπορικές εταιρείες όσο και τις μη ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εκμετάλλευσης αεροσκαφών και εφαρμόζονται σε περίπτωση ζημίας που προκαλείται κατά τη διάρκεια πτήσεως και επί του εδάφους. Πέραν των ατυχημάτων, η ασφάλιση πρέπει επίσης να καλύπτει τους κινδύνους πολεμικών ή τρομοκρατικών ενεργειών, αεροπειρατείας και δολιοφθοράς. Οι επιχειρήσεις εκμετάλλευσης αεροσκαφών υποχρεούνται να προσκομίζουν πιστοποιητικά ασφάλισης στις αρμόδιες αρχές των κρατών μελών.

## **6.15 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ**

Το ΕΚ, σε πολυάριθμες εκθέσεις και δηλώσεις του, τόνισε τη σημασία της χάραξης μιας κοινής πολιτικής αεροπορικών μεταφορών, καθώς και της ενίσχυσης του ανταγωνισμού μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών. Στο ψήφισμά του της 4ης Μαΐου 2000, το Κοινοβούλιο διατύπωσε την άποψη ότι η ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς στον τομέα των αεροπορικών μεταφορών της ΕΕ συνέβαλε θετικά στον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα οι επιβάτες να διαθέτουν τώρα πλουσιότερη προσφορά πτήσεων σε συχνά φθηνότερες τιμές. Τα οφέλη της ελευθέρωσης δεν πρέπει, ωστόσο, να περιορίζονται από άλλους παράγοντες, όπως π.χ. καθυστερήσεις, υπεράριθμες κρατήσεις κ.λπ. Σε σχέση με τις κρατικές ενισχύσεις, το ΕΚ επιδοκίμασε τη δήλωση της Επιτροπής ότι τελείωσε η μεταβατική περίοδος για τη χορήγηση κρατικών ενισχύσεων σε αεροπορικές εταιρείες και διατύπωσε την άποψη ότι πρέπει να απαιτηθεί από τις κρατικές αεροπορικές εταιρείες να λειτουργούν σε πλήρως εμπορική βάση.

Σε σχέση με το ζήτημα της κατανομής του διαθέσιμου χρόνου χρήσης (slots), το ΕΚ καλούσε στο ίδιο ψήφισμα την Επιτροπή να υποβάλει πρόταση για αναθεώρηση της σχετικής ρύθμισης. Στο πλαίσιο της νομοθετικής διαδικασίας που ακολούθησε, το Κοινοβούλιο στήριξε καταρχήν την πρόταση της Επιτροπής, εξασφαλίζοντας ωστόσο βελτιώσεις, όπως π.χ. σε σχέση με τη δικαιοδοσία και την ανεξαρτησία του συντονιστή, με ευκαιρίες εισόδου στην αγορά για νέους ανταγωνιστές, καθώς και με την εισαγωγή κυρώσεων σε περίπτωση κατάχρησης του διαθέσιμου χρόνου χρήσης.

Το 2005 το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο προώθησε επιτυχώς τον πανευρωπαϊκό μαύρο κατάλογο μη ασφαλών αεροπορικών εταιρειών. Η πρόταση της Επιτροπής προέβλεπε αρχικά την κατάρτιση 25 διαφορετικών καταλόγων, έναν για κάθε κράτος μέλος. Υπό τις πιέσεις του Κοινοβουλίου, ο εν λόγω κανονισμός ενίσχυσε σημαντικά και τα δικαιώματα των επιβατών σε θέματα πληροφόρησης και αποζημίωσης. Για τη μεταφορά επιβατών με μειωμένη κινητικότητα, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο υποστήριξε επιτυχώς, κατά τη διάρκεια της νομοθετικής διαδικασίας, ότι οι τυφλοί, οι κωφοί, τα άτομα με προβλήματα όρασης ή ακοής ή με διανοητικές αναπηρίες πρέπει να συμπεριληφθούν στα άτομα στα οποία πρέπει να παρέχεται συνδρομή στους αερολιμένες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7-Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## 7.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων, έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, έχει περιγραφεί από πολυάριθμους ορισμούς οι οποίοι δε συγκλίνουν πάντοτε. Από κάποιους συγγραφείς η στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης, άλλοι εντάσσουν στον ορισμό και την αποστολή ή το όραμα της επιχείρησης, ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στον καθορισμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης σύμφωνα με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της. Επιχειρώντας τη σύνθεση των διάφορων ορισμών καταλήγουμε σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται στον ορισμό των Johnson και Scholes.

- Η στρατηγική λαμβάνει υπόψη της τους πόρους (υλικούς και άυλους) της επιχείρησης και γενικότερα το εσωτερικό περιβάλλον της, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της
- Η στρατηγική λαμβάνει επίσης υπόψη της το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με τις απειλές και τις ευκαιρίες που αυτό παρέχει· συγκεκριμένα πρόκειται για το μακρο-περιβάλλον (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) και το μικρο-περιβάλλον (άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές)
- Με βάση τα παραπάνω, η στρατηγική καθορίζει τις μακροπρόθεσμες δραστηριότητες της επιχείρησης, το εύρος και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων
- Η στρατηγική στοχεύει, μεταξύ άλλων, στην απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση.

Ουσιαστικά η στρατηγική αποτελεί το σημείο αναφοράς που καθοδηγεί την επιχείρηση στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της. Η αποδοχή μιας στρατηγικής έχει και άλλες θετικές διαστάσεις για την επιχείρηση, καθώς συντονίζει τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τις δράσεις και τις θέσεις της επιχείρησης στο εσωτερικό της και απέναντι στους ανταγωνιστές της.

## 7.2 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η στρατηγική συντελεί στην επιτυχία εκπληρώνοντας τους ακόλουθους βασικούς διοικητικούς στόχους που αναδεικνύουν την αναγκαιότητα και τη σημασία της για μία επιχείρηση.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι ότι ορίζει την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση μιας επιχείρησης και θα μπορούσε να λεχθεί ότι αποτελεί ένα είδος πυξίδας. Έτσι αν το όραμα μιας επιχείρησης δίνει απάντηση στο ερώτημα «που θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση μελλοντικά», τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα «πώς η επιχείρηση θα καταφέρει να πραγματοποιήσει αυτό το όραμα». Η λειτουργία της στρατηγικής ως μια γενική κατευθυντήρια αρχή μειώνει και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος καθώς διευκολύνεται η διαδικασία αναγνώρισης των ευκαιριών και των απειλών για την επιχείρηση.

Μια στρατηγική ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης εξασφαλίζει τη λήψη αποφάσεων που συντελούν συνολικά στην επίτευξη οργανωσιακών στόχων. Η στρατηγική ορίζει τα κριτήρια και θέτει τους περιορισμούς για την λήψη της βέλτιστης απόφασης ανάμεσα σε εναλλακτικές επιλογές. Επομένως, συμβάλλει και στη συνοχή του οργανισμού, δεδομένου ότι όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται πρέπει να είναι σύμφωνες με την στρατηγική και να μην είναι αλληλοσυγκρουόμενες.

Ένας ακόμη ρόλος της στρατηγικής είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων προς την επίτευξη κοινών στόχων. Μια επιχείρηση που δεν ακολουθεί κάποια στρατηγική είναι καταδικασμένη να αποτύχει αφού δε θα υπάρχει συντονισμένη



δράση του ανθρώπινου δυναμικού προς κάποια κατεύθυνση. Παράλληλα η στρατηγική λειτουργεί και ως ένας μηχανισμός επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας για την λήψη αποφάσεων που θα φέρουν τα επιθυμητά οργανωσιακά αποτελέσματα

Θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς ότι η στρατηγική έχει να κάνει με την αποτελεσματική τοποθέτηση (positioning) μιας επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές της με τελικό στόχο να προσδώσει ένα βιώσιμο/διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική είναι για μια εταιρεία ό,τι είναι η προσωπικότητα για έναν άνθρωπο και αποτελεί την εικόνα της επιχείρησης που προβάλλεται προς τις ομάδες ενδιαφερομένων. Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η ύπαρξη στρατηγικής είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθός της και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής καθίσταται επιτακτική και από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις του σήμερα δραστηριοποιούνται σε ένα «πολυτάραχο» περιβάλλον (turbulent environment, που μεταβάλλεται συνέχεια και πρέπει να παρακολουθούν τις ταχύτατες εξελίξεις. Πράγματι πολλά χαρακτηριστικά στοιχεία του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια, μεταξύ αυτών και τα εξής: ανταγωνιστικότερη δομή της αγοράς, αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, μη προβλέψιμοι ρυθμοί ανάπτυξης ποικίλων αγορών, σμίκρυνση του κύκλου ζωής των προϊόντων και αυξημένη τάση για διαφοροποίησή τους με αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων προϊόντων, ή αντίθετα επιμήκυνση της φάση της ωρίμανσης του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Παράλληλα, τα όρια μεταξύ των διαφόρων κλάδων είναι περισσότερο από ποτέ δυσδιάκριτα και ασαφή, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να έχουν να αντιμετωπίσουν πολύ μεγαλύτερο αριθμό δυναμικών και μη ανταγωνιστών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν σαν αποτέλεσμα να απαιτείται συνεχής αναπροσαρμογή της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες που επικρατούν στους τομείς που δραστηριοποιείται. Μέσω της στρατηγικής, επιχείρηση λαμβάνει αποφάσεις ανάλογα με τις εκάστοτε περιβαλλοντικές συνθήκες κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να αυξάνει την κερδοφορία της και να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Τέλος μέσω της στρατηγικής κάθε επιχείρηση μπορεί να τοποθετεί τον εαυτό της στο περιβάλλον που ανταγωνίζεται αλλά και να γνωρίζει την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον. Έτσι θα μπορέσει να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλευθεί, να αποφύγει τις απειλές, να ενισχύσει τις δυνάμεις της και να υπερνικήσει τις αδυναμίες της

## **7.3 ΕΙΔΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**

### **7.3.1 Εισαγωγή**

Μία επιχείρηση για να είναι οργανωμένη θα πρέπει να καταστρώνει τις στρατηγικές της σε τρία επίπεδα τα οποία είναι τα εξής:

1. Το επίπεδο της κάθε δραστηριότητας αναφέρεται στο επίπεδο της εκάστοτε επιχειρησιακής στρατηγικής. Η επιλογή της «γενικής ή βασικής στρατηγικής» θα είναι η βάση η οποία θα προσφέρει στην επιχείρηση την δυνατότητα για μία σταθερή θέση τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, εκμεταλλευόμενη το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα ,που θα την βοηθήσει να εξελιχτεί.
2. Το εταιρικό επίπεδο αφορά στη πορεία της επιχείρησης, η επιλογή της οποίας βασίζεται στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική.
3. Τέλος, η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου υλοποίησης της εταιρικής στρατηγικής καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα ακολουθήσει την εταιρική στρατηγική της..

### 7.3.2 Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου

Βάσει του Porter(1980), υπάρχουν τρεις βασικοί τρόποι , βάσει των οποίων μπορεί να επιτευχθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα.

- **Η Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**, είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική, και ενδείκνυται όταν:

1. Όταν η αγορά αποτελείται από πολλούς καταναλωτές, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στις διακυμάνσεις των τιμών.

2. Όταν το προϊόν δεν μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί.

3. Όταν οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για τις διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των προϊόντων.

4. Όταν οι καταναλωτές με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη είναι πολλοί.(Θέρσιος Ν.,2005).

Βάσει των προαναφερόμενων παραγόντων, μία επιχείρηση θα επιλέξει το είδος της στρατηγικής που την ενδιαφέρει, ανάλογα με το εάν θέλει να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα, ή να επιλέξει τον παραγωγό με το χαμηλότερο παραγωγικό κόστος, προκειμένου να εφαρμόσει ο,τι απαιτείται, προκειμένου να επιτύχει τόσο οικονομίες κλίμακας όσο και συνέργιες .

Εντούτοις, η «ηγεσία κόστους» ως «γενική στρατηγική», για να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, θα πρέπει να περιλαμβάνει εκτός από την μείωση του κόστους και την δημιουργία ενός διαχρονικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν θα επιτρέψει την αντιγραφή από τον ανταγωνισμό.

- **Η Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης**, βάσει της οποίας, η επιχείρηση προσφέρει προϊόντα στους καταναλωτές, τα οποία είναι μοναδικά και δεν μπορούν να τα εντοπίσουν αλλού , προσφέροντας ιδιαίτερη προστιθέμενη αξία, αλλά σε λογική τιμή.

Το σημείο κλειδί της επιτυχημένης επιχείρησης είναι η διατήρηση της μοναδικότητας της, ειδικότερα, εάν οι πωλήσεις της είναι πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου της. Επιπροσθέτως, σημαντικό σημείο της εν λόγω στρατηγικής είναι η δυσκολία αντιγραφής των προϊόντων από τον ανταγωνισμό.

- **Η Στρατηγική Εστίασης**, η οποία βασίζεται στην επιλογή ενός ανταγωνιστικού πεδίου το οποίο είναι περιορισμένο, μέσα στο οποίο λειτουργεί μία επιχείρηση. Υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής εστίασης, η στρατηγική εστίασης κόστους και η στρατηγική εστίασης διαφοροποίησης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

## 8.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τελευταία, χρονολογικά, θεωρία είναι αυτή του στρατηγικού μάνατζμεντ του Michael Porter που διατυπώθηκε τη δεκαετία του 1990. Ο Porter διαμόρφωσε τη θεωρία του, προσπαθώντας να εξηγήσει γιατί οι επιχειρήσεις ορισμένων χωρών υπήρξαν πιο ανταγωνιστικές σε συγκεκριμένους βιομηχανικούς κλάδους από ότι οι επιχειρήσεις άλλων χωρών (π.χ. ΗΠΑ-κατασκευή αεροσκαφών, Ιαπωνία-αυτοκίνητα).

Με τη μελέτη του ανακάλυψε κάποιους καθοριστικούς παράγοντες σχετικά με τα εμπορικά πρότυπα των χωρών και ιδιαίτερα των εκβιομηχανισμένων. Συγκεκριμένα, τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μιας εθνικής οικονομίας επηρεάζουν την ανάπτυξη του συγκριτικού πλεονεκτήματος σε ορισμένες βιομηχανίες. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η εθνική κουλτούρα, η θέση του κεφαλαίου και της εργασίας, η βιομηχανική δομή της οικονομίας, η φύση της ζήτησης, η κατάσταση των υποστηρικτικών βιομηχανιών. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν τις εγχώριες συνθήκες ανταγωνισμού οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα.

Σχετικά με τις εγχώριες και διεθνείς συνθήκες ανταγωνισμού, ο Porter διατυπώνει τη θέση ότι μια οικονομία με ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν βιομηχανικό τομέα έχει πάντοτε ορισμένες ισχυρές επιχειρήσεις σε αυτό το τομέα που έχοντας δημιουργήσει στην ουσία συνθήκες ολιγοπωλίου. Ο έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων τους παρέχει ισχυρή θέση στο διεθνή ανταγωνισμό. Στην Ιαπωνία, για παράδειγμα, ο έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός επικεντρώθηκε στην αφομοίωση των νέων τεχνολογιών, στο ποιοτικό έλεγχο και στην απόκτηση μεριδίου της αγοράς μέσω της καινοτομίας των προϊόντων. Στις ΗΠΑ ο εσωτερικός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αφορά κυρίως τον ανταγωνισμό των τιμών. Οι εθνικές κυβερνήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της υποστήριξης των συντελεστών προσφοράς και ζήτησης, τη προστασία των νηπιακών βιομηχανιών, την υποστήριξη της έρευνας και ανάπτυξης, την ενθάρρυνση της τεχνολογικής καινοτομίας κ.α. Βασικά όμως οι επιχειρήσεις είναι εκείνες που ευθύνονται για τη δημιουργία συγκριτικού πλεονεκτήματος, εφόσον η διεθνής ανταγωνιστικότητα στηρίζεται όλο και περισσότερο στις τεχνολογικές εξελίξεις, στην εκμάθηση στη πράξη και τις οικονομίες κλίμακας.

Σύμφωνα με τη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες χαρακτηρίζονται από μια «αλυσίδα αξιών». Είναι οι δραστηριότητες που κυμαίνονται από την εξαγωγή της πρώτης ύλης ως τη παραγωγή και το μάρκετινγκ. Η μεμονωμένη επιχείρηση καλείται να αποφασίσει με πόσες και ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα ασχοληθεί καθώς και σε ποια μέρη του κόσμου θα τις αναπτύξει. Ως προς την επιλογή της περιοχής ο Porter έχει ενσωματώσει, στη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ την εκλεκτική θεωρία του Dunning και τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, εσωτερίκευσης και τοποθεσίας.

Το βασικό κίνητρο ωστόσο για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης κατά τον Porter είναι ότι η πολυεθνική επιχείρηση παρέχει πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη γκάμα πιθανών στρατηγικών μέσω των οποίων θα προσπαθήσει να αντλήσει οφέλη από την αλυσίδα αξιών. Πιο απλά, μια πολυεθνική έχει τη δυνατότητα να ασκεί τις δραστηριότητες της στη πιο αποδοτική για τη κάθε δραστηριότητα περιοχή του κόσμου. Επιπλέον, μια πολυεθνική έχει στη διάθεση της περισσότερες τεχνικές και μηχανισμούς από μία. Τοπική επιχείρηση. Για παράδειγμα, εκτός από τις άμεσες ξένες επενδύσεις υπάρχει η επιλογή των στρατηγικών συμμαχιών ή της παραχώρησης των δικαιωμάτων χρήσης των τεχνολογιών. Αυτές οι εναλλακτικές, δημιουργούν διεθνή συμπλέγματα ή δίκτυα εταιρικών σχέσεων με τη

(μητρική) πολυεθνική επιχείρηση καθιστώντας τη και πάλι κυρίαρχη τόσο επί των εγχώριων όσο και επί των διεθνών ανταγωνιστών της.

Για τις παραπάνω θεωρίες έχουν αναφερθεί μελέτες επέκτασης των υποδειγμάτων, σύμφωνα και με τα νέα δεδομένα της παγκοσμιοποίησης, όπως αυτά εξελίσσονται με τον καιρό. Φαίνεται, πάντως, πως τα θεωρητικά υποδείγματα των στρατηγικών διεθνοποίησης απασχολούνται αρκετά με τον τρόπο που θα ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις για να εισέλθουν και να εδραιωθούν σε μία αγορά, αλλά και με το πώς θα επιλεγεί η χώρα -στόχος.

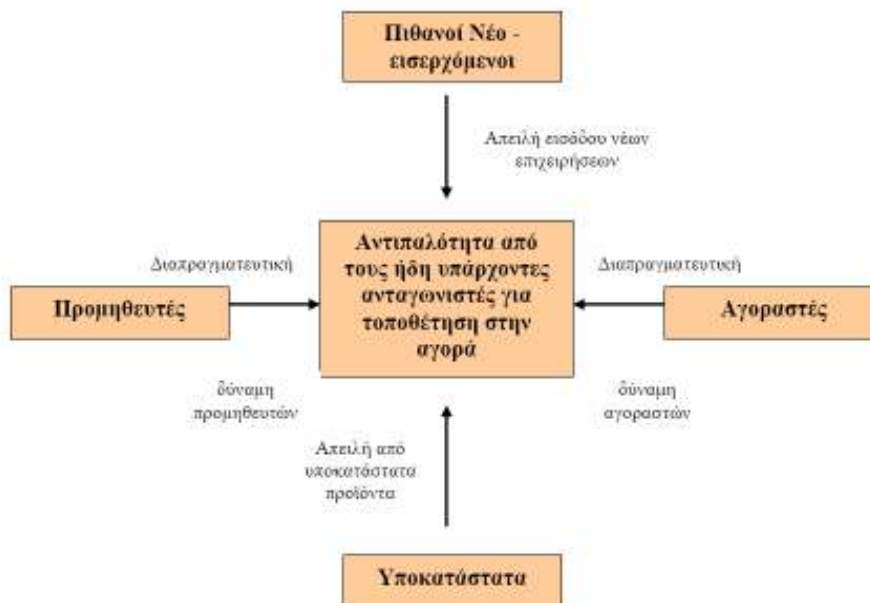
## 8.2 ΘΕΩΡΙΑ PORTER

Ο Michael Porter υποστηρίζει ότι ένα από τα θεμελιώδη ζητήματα που απασχολούν μία επιχείρηση είναι η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί. Ο βαθμός αυτής της έντασης καθορίζεται από πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις/παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατό μία επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του. (Ένας υψηλά ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου σχετικά εύκολα μπορεί μια επιχείρηση να πραγματοποιήσει κέρδη, ενώ ένας μη ελκυστικός κλάδος είναι εκείνος όπου η κερδοφορία είναι συχνά χαμηλή, ή σταθερά μειούμενη.) Τονίζεται ότι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter αναφέρεται στον κλάδο και όχι σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Οι πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις για τις οποίες γίνεται λόγος είναι οι εξής:

- **Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών μονάδων είναι πιο έντονος:**
  1. Καθώς ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται και καθώς οι ανταγωνιστές γίνονται ισοδύναμοι σε μέγεθος και ικανότητες
  2. Καθώς η ζήτηση για το προϊόν αυξάνει.
  3. Όταν οι ανταγωνιστές καταφεύγουν σε μειώσεις τιμών σαν ανταγωνιστικό όπλο για να αυξήσουν τις πωλήσεις τους
  4. Όταν το κόστος αλλαγής μάρκας για τους πελάτες είναι μικρό
  5. Όταν ένας ή περισσότεροι ανταγωνιστές είναι δυσαρεστημένοι με την θέση τους στην αγορά και κάνουν κινήσεις βελτίωσης της θέσης τους εις βάρος των άλλων ανταγωνιστών.
  6. Όταν υπάρχουν σημαντικά εμπόδια εξόδου από τον κλάδο.
- **Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών εξαρτάται από:**
  1. Οικονομίες κλίμακας
  2. Αδυναμία πρόσβασης σε τεχνολογία και εξειδικευμένη τεχνογνωσία
  3. Πιστότητα των πελατών (brand loyalty) .
  4. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
  5. Μειονεκτήματα κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος (φθηνές πρώτες ύλες, πατέντες)
  6. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- **Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα:**
  1. Η ύπαρξη πολλών και κοντινών υποκατάστατων προϊόντων μειώνει την δυνατότητα μιας επιχείρησης να αυξήσει τις τιμές της για να βελτιώσει την κερδοφορία της (πχ καφές-τσάι)
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**
  1. Όταν ο κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις και οι αγοραστές είναι λίγοι σε αριθμό και μεγάλοι σε μέγεθος
  2. Όταν οι αγοραστές αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες
  3. Όταν ο κλάδος εξαρτάται από τους αγοραστές για ένα μεγάλο ποσοστό των πωλήσεών του
  4. Όταν οι αγοραστές μπορούν εύκολα να αλλάξουν εταιρεία που τους προμηθεύει χωρίς μεγάλο κόστος αλλαγής
  5. Όταν οι αγοραστές μπορούν να αγοράσουν έναν πόρο από πολλές επιχειρήσεις ταυτόχρονα
  6. Όταν οι αγοραστές μπορούν οι ίδιοι εύκολα να παράγουν για λογαριασμό τους αυτό που τώρα αγοράζουν από τον κλάδο (κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω).

➤ **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

1. Όταν το προϊόν των προμηθευτών έχει λίγα υποκατάστατα και είναι σημαντικό για την επιχείρηση
2. Όταν η βιομηχανία της αγοράστριας επιχείρησης δεν είναι σημαντικός πελάτης για τους προμηθευτές
3. Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα σε τέτοιο βαθμό που είναι δαπανηρό για την επιχείρηση να αλλάξει προμηθευτές
4. Όταν, για να αυξήσουν τις τιμές τους, οι προμηθευτές μπορούν να απειλήσουν ότι οι ίδιοι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα μπροστά και θα ανταγωνίζονται άμεσα με την επιχείρηση
5. Όταν οι αγοράστριες επιχειρήσεις δεν μπορούν να απειλήσουν τους προμηθευτές τους ότι θα κάνουν κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

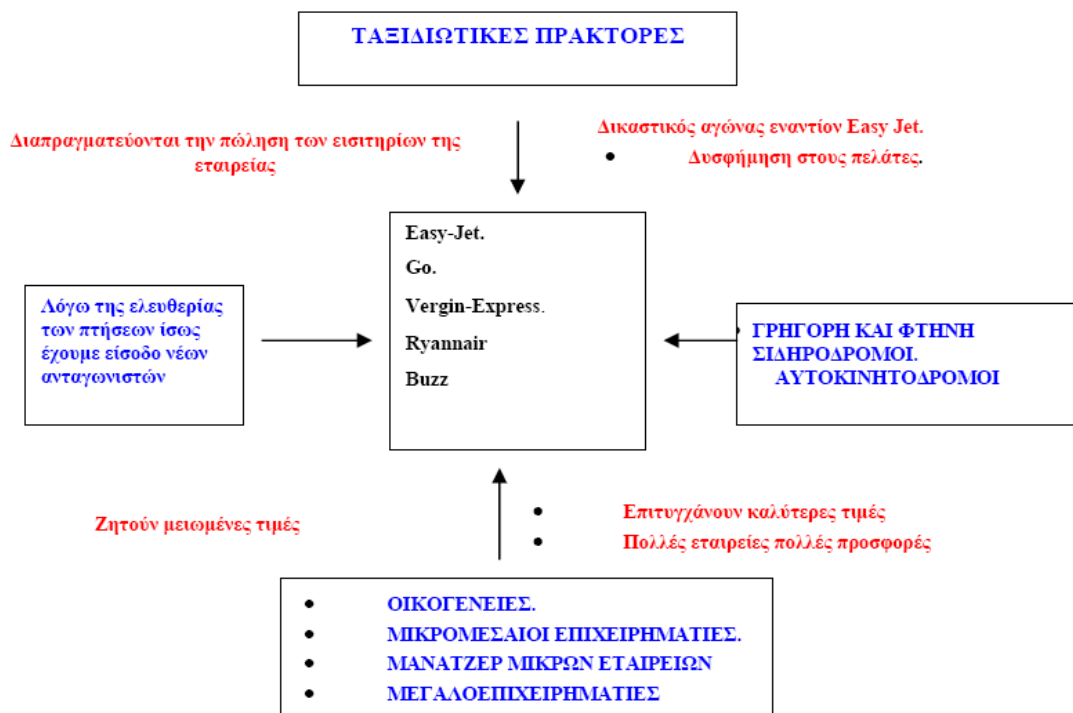


Σχήμα 15

### 8.3 Η ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

Σύμφωνα με τον Porter «...η ανταγωνιστική στρατηγική είναι ένας συνδυασμός των στόχων που θέτει η επιχείρηση και των πολιτικών με τις οποίες επιδιώκει να επιτύχει τους στόχους αυτούς». Ουσιαστικά, σκοπός της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο που ανήκει, στην προκειμένη περίπτωση τον αεροπορικό κλάδο, έτσι ώστε να αμυνθεί αποτελεσματικότερα από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις ή να τις επηρεάσει υπέρ αυτής.

Επάνω σε αυτό το μοντέλο των πέντε δυνάμεων που προαναφέρθηκε θα γίνει και η ανάλυση της έντασης του ανταγωνισμού όσον αφορά τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των αερομεταφορών.



Σχήμα 16

### 8.3.1 Απειλή από νεοεισερχόμενους στον κλάδο

Οι εταιρίες που ήδη υπάρχουν δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερους κινδύνους από την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, διότι οι φραγμοί εισόδου θεωρούνται σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Τα απαιτούμενα κεφάλαια επένδυσης γενικότερα για τον αεροπορικό κλάδο θεωρούνται απαγορευτικά και δυσχεραίνουν την είσοδο επίδοξων νέων ανταγωνιστών. Μάλιστα, ο συγκεκριμένος κλάδος δεν θεωρείται αρκετά ελκυστικός από τη στιγμή που τα περιθώρια κέρδους βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους σε συνδυασμό με τα ολοένα αυξανόμενα μεταφορικά κόστη λόγω της αύξησης του πετρελαίου ενισχύουν ακόμη περισσότερο τον ανταγωνισμό.

Ειδικότερα, μετά το «τρομοκρατικό» χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου που έπληξε σοβαρά τον κλάδο κάνει ακόμη επιφυλακτικότερους τους υποψήφιους επενδυτές.

### 8.3.2 Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Ως προμηθευτές των αεροπορικών εταιριών θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε κυρίως τους κατασκευαστές ή μεταπωλητές πολιτικών αεροσκαφών και κατά μία διευρυμένη έννοια τα κατά τόπους συνεργαζόμενα αεροδρόμια. Από την πλευρά τους οι προμηθευτές πολιτικών αεροσκαφών μετά το «τρομοκρατικό» χτύπημα και τη γενικότερη κρίση του κλάδου διαθέτουν έως ένα βαθμό περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ. Οι πρόσφατες πτωχεύσεις γνωστών ονομάτων αεροπορικών εταιριών, καθώς επίσης και η πιθανολογούμενες πτωχεύσεις αεροπορικών εταιριών οδηγεί σε υπερπροσφορά κυρίως μεταχειρισμένων αεροσκαφών κάτι που συμπιέζει τις τιμές τους προς τα κάτω. Από την πλευρά τους οι αεροπορικές εταιρίες λόγω της γενικότερης οικονομικής κρίσης αναβάλλουν την ανανέωση του αεροπορικού τους στόλου κάτι που επιδρά αρνητικά στους κατασκευαστές αεροσκαφών. Η οικονομική κρίση του κλάδου επιδρά και τις κατασκευάστριες εταιρίες. Γνωστά είναι εξάλλου τα οικονομικά προβλήματα της εταιρίας Boeing.

Από την πλευρά τους οι πολλές επιλογές αεροδρομίων περιορίζουν την διαπραγματευτική τους δύναμη. Έτσι, για παράδειγμα μια αεροπορική εταιρία θα επιλέξει αεροδρόμια για μετεπιβίβαση ή ενδιάμεση στάση αυτά με τους χαμηλότερους φόρους αεροδρομίου.

### **8.3.3 Τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Οι πελάτες βρίσκονται στο επίκεντρο του αεροπορικού κλάδου οποίος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως άκρως ανταγωνιστικός. Η παρεχόμενη υπηρεσία είναι σχεδόν ομοιόμορφη, το κόστος της υπηρεσίας είναι εκ των προτέρων γνωστό, υπάρχει μεγάλη πληθώρα εταιριών. Η διαπραγματευτική τους ισχύ θεωρείται σημαντική από τη στιγμή που ανά πάσα στιγμή μπορούν να γνωρίζουν την πιο συμφέρουσα προσφορά εισιτηρίου και το κόστος μετακίνησης θεωρείται μηδενικό. Η δυνατότητα πρόσβασης στο internet εκ μέρους των πελατών των αεροπορικών εταιριών ενισχύει ακόμη περισσότερο το γεγονός αυτό. Στη περίπτωση της Easy Jet η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών της μετατρέπεται αυτόματα σε δύναμή της αφού λειτουργεί εξ ολοκλήρου μέσω internet.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται κατά μία έννοια από τη στιγμή που δεν μπορούν να πραγματοποιήσουν μαζικές αγορές ώστε να επιτύχουν καλύτερες τιμές.

### **8.3.4 Την πίεση ή την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Στον αεροπορικό κλάδο ως υποκατάστατα προϊόντα μπορούν να θεωρηθούν τα εναλλακτικά μέσα μεταφοράς πχ. τρένο, αυτοκίνητο λεωφορείο κτλ. Παρόλο τον εκσυγχρονισμό του οδικού και σιδηροδρομικού δικτύου δύσκολα ένα εναλλακτικό μέσο μεταφοράς θα μπορούσε να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τις αεροπορικές εταιρίες. Το βασικό πλεονέκτημα της εκμηδένισης των αποστάσεων δεν μπορεί να καλυφθεί από κάποιο άλλο μεταφορικό μέσο. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις στις αεροπορικές γραμμές αυξημένης κυκλοφορίας μπορεί το κόστος ενός εισιτηρίου να είναι χαμηλότερο ακόμη και του λεωφορείου ή του τρένου, αρκεί ο ενδιαφερόμενος να προβεί σε κράτηση εισιτηρίων έγκαιρα.

### **8.3.5 Την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Ο ανταγωνισμός των υφιστάμενων επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί υψηλός από τη στιγμή που:

- Ο κλάδος παρουσιάζει χαμηλή ανάπτυξη
- Το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται δεν είναι διαφοροποιημένο
- Δεν υπάρχει κόστος μετακίνησης
- Το σταθερό κόστος είναι υψηλό
- Οι τιμές είναι εκ των προτέρων γνωστές
- Η προσφορά διαφορετικής τιμολογιακής κι όχι μόνο πολιτικής εκ μέρους μιας εταιρίας μπορεί να επηρεάσει και τις υπόλοιπες εταιρίες του κλάδου

Επομένως, αφού ο ανταγωνισμός είναι υψηλός δεν υπάρχει η δυνατότητα στις αεροπορικές εταιρίες να αυξήσουν εύκολα τις τιμές των εισιτηρίων με αποτέλεσμα η κερδοφορία και η ανάπτυξη τους να διατηρείται σε χαμηλά επίπεδα.

### **8.3.6 Η έκτη δύναμη στο υπόδειγμα του Porter**

Στις παραπάνω πέντε δυνάμεις του Porter οι σύγχρονοι οικονομολόγοι ήρθαν να προσθέσουν και μία έκτη που αφορά τους **υπόλοιπους ενδιαφερόμενους** όπως τη δύναμη

εργατικών σωματείων, της κυβέρνησης και άλλων κερδοσκοπικών ή μη οργανισμών. Η δύναμη των εργατικών σωματείων σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο σε μια εταιρία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη χώρα μας αποτελεί η Ολυμπιακή Αεροπορία η οποία είχε σημαντικές απώλειες εσόδων λόγω της αντιμαχίας μεταξύ των εκάστοτε ελληνικών κυβερνήσεων και των εργατικών σωματείων της εταιρίας.

#### 8.4 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ AEGEAN

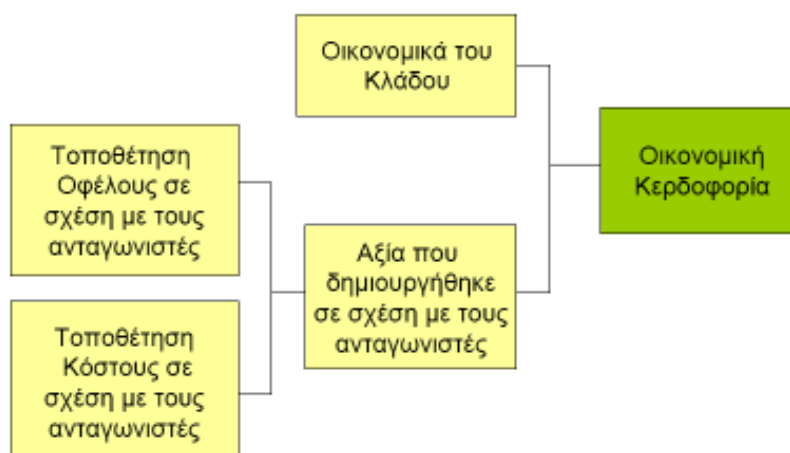
Η ανταγωνιστική στρατηγική που χρησιμοποιεί μέχρι σήμερα η Aegean θεωρείται **μικτή** κατά την ορολογία του Porter και αυτό γιατί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα το πετυχαίνει μέσω της διαφοροποίησης του προϊόντος της, στη συγκεκριμένη περίπτωση των αεροπορικών υπηρεσιών της, και μέσω της προσφοράς εισιτηρίων σε σχετικά χαμηλή τιμή σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η Aegean μέσω των καινούριων αεροσκαφών, της ασφάλειας των πτήσεών της, καθότι στη δεκαετή πορεία της δεν έχει καταγραφεί κανένα ατύχημα, του on time performance των πτήσεών της, του ποιοτικού service κατά τη διάρκεια της πτήσης και των προγραμμάτων προσφορών στις τιμές των εισιτηρίων της καταφέρει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Συνεπώς από τη μία διαθέτει το αεροπορικό ταξίδι με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να το αντιλαμβάνονται ως μοναδικό και από την άλλη μέσω διάφορων προσφορών όπως το πρόγραμμα «όσο πιο νωρίς τόσο πιο φτηνά» διαθέτει τα εισιτήριά της σε χαμηλή τιμή. Στην ενέργεια αυτή συμβάλλει ο μεγάλος όγκος εισιτηρίων αφού οι πτήσεις της εταιρίας φτάνουν τις 200 ημερησίως και οι επιβάτες τα 6 εκατομμύρια, σύμφωνα με στοιχεία του 2008.

Στην επίτευξη σχετικά χαμηλού κόστους συμβάλλουν επίσης οι οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνονται μέσω των καινούριων αεροσκαφών και στον έλεγχο του κόστους των προμηθευτών μέσω σύναψης συνεργασιών μαζί τους.

Ωστόσο για να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας θα πρέπει να εξετάσουμε την εταιρική στρατηγική που ακολουθείται και να κρίνουμε τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, όπως αυτές δημιουργούνται μέσα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας για να αποφανθούμε αν τελικά της ταιριάζει ή όχι.

### Πλαίσιο για Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα



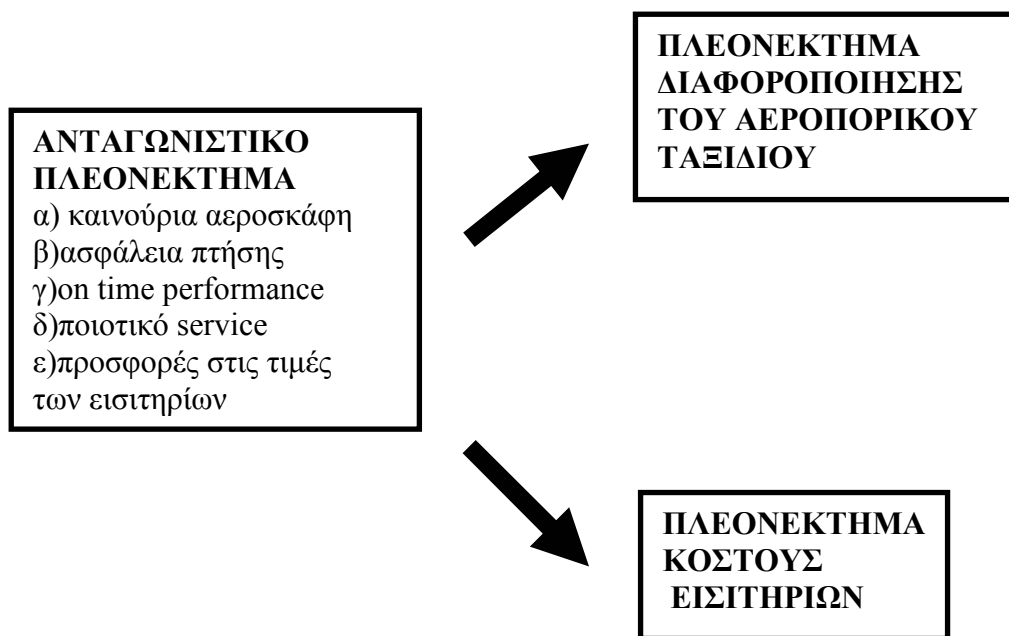
Σχήμα 17



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

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

Σύμφωνα με τα καινούρια δεδομένα δημιουργήθηκε μια νέα εταιρία στην οποία η Aegean Airlines και η Marfin Investment Group θα μετέχουν με 73,4% και 26,6% αντιστοίχως. Με δεδομένο ότι η Aegean και η Olympic είναι δύο εταιρίες που έχουν ίδια περίπου μεγέθη σε ό,τι αφορά στον αριθμό των αεροσκαφών και των διακινούμενων επιβατών αλλά και το μέγεθος του δικτύου που καλύπτουν, η όποια σύμπραξη θα αποφέρει σημαντικά οφέλη και στις δύο πλευρές.



Σχήμα 18

Η Aegean απόκτησε πλεονεκτήματα εξαλείφοντας ουσιαστικά τον εγχώριο ανταγωνισμό και αποτελεί πλέον τον ισχυρότερο παίκτη της εναέριας αγοράς. Στο πλαίσιο αυτό αξίζει να τονισθεί ότι μετά από τις τελευταίες εξελίξεις η μετοχή της Aegean Airlines εκτινάχθηκε μέχρι και πάνω από το 7% κλείνοντας τελικά στα 3,51%. Η Olympic ανακουφίστηκε οικονομικά, δεδομένου ότι ήδη η λειτουργία της εταιρίας δεν ικανοποιούσε τους μετόχους, ενώ και οι εκτιμήσεις για τα επόμενα χρόνια προβλέπουν ζημιές. Το νέο σχήμα κατέστη αμέσως κερδοφόρο λόγω των εμπορικών και τεχνικών συνεργειών, χάρη που η συμμετοχή αυτή αφορούσε εισηγμένη εταιρία, καθώς η Olympic Air απορροφήθηκε από την Aegean. Όσον αφορά στο όνομα, αποφασίστηκε να διατηρηθεί αυτό της Olympic Air, αφού θεωρητικά είναι περισσότερο αναγνωρισμένο brand name στη διεθνή αγορά αερομεταφορών.

Πάντως, ο συνδυασμός Olympic - Aegean Air θα διατηρηθεί για ένα μεταβατικό στάδιο. Η συγχώνευση των δύο εταιριών δημιούργησε μία υπολογίσιμη δύναμη με δεδομένο ότι διαθέτουν πολλά και αξιόλογα άυλα και υλικά κεφάλαια, όπως ο νέος σε ηλικία στόλος, το εκπαιδευμένο προσωπικό, αλλά και η καλή τους φήμη σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο. Αν, μάλιστα, συνυπολογιστούν τα επενδυτικά τους προγράμματα που προσεγγίζουν τα 3 δισ. δολάρια, τα οποία μετά τη συγχώνευσή τους δεν θα υπάρχει λόγος να τα υλοποιήσουν άμεσα αλλά ούτε και στο σύνολό τους σε συνδυασμό με το μεγάλο δίκτυο εξωτερικού και εσωτερικού, θα αναδειχθεί μία εταιρία που θα κατέχει περίπου το 95% με 97% της ελληνικής αεροπορικής αγοράς.

Επειδή κάτι τέτοιο εγείρει ερωτήματα για τον ελεύθερο ανταγωνισμό ειδικά εντός Ελλάδος, η συγχώνευση παραπέμφθηκε στην Επιτροπή Ανταγωνισμού και στην Ευρωπαϊκή επιτροπή, από τις οποίες οι δυο εταιρίες έλαβαν τις σχετικές εγκρίσεις. Σε ό,τι αφορά τα δρομολόγια εξωτερικού δεν υπήρχε κανένα πρόβλημα αφού οι δύο εταιρείες μεταφέρουν 6 εκατομμύρια επιβάτες από το σύνολο των 36 εκατομμυρίων (ποσοστό 20%) που διακινούνται ετησίως από και προς τη χώρα μας, ενώ για τα δρομολόγια εσωτερικού το πρόβλημα ανταγωνισμού αντιμετωπίζεται με το άνοιγμα των γραμμών στις μικρότερες ελληνικές αεροπορικές εταιρείες.

Τα μειονεκτήματα που προκύπτουν ωστόσο από την οριζόντια ολοκλήρωση που ακολουθείται από την Aegean, είναι η στενή πρόσδεση της με τον κλάδο των αερομεταφορών. Σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης και αρνητικής διεθνούς συγκυρίας κανείς δεν μπορεί να προβλέψει με ακρίβεια τι μπορεί να γίνει στο μέλλον. Μελετητές μιλούν για τουλάχιστον τρία ακόμα χρόνια ώστε ο διεθνής τομέας αερομεταφορών να ανακάμψει μετά τη μείωση της ταξιδιωτικής ζήτησης που προκάλεσε η χειρότερη μεταπολεμική ύφεση. Η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία απώλεσε 50 δισ. δολάρια την τελευταία δεκαετία, με τα 11 δισ. δολάρια να χάνονται μέσα στο 2009, ενώ τα έσοδα μειώθηκαν κατά 80 δισ. δολάρια πέρυσι. Επίσης, η παγκόσμια οικονομική κρίση οδήγησε αεροπορικές εταιρείες, όπως Singapore Airlines και British Airways, σε ζημίες και τη Japan Airlines σε καθεστώς αναγκαστικής διαχείρισης. Μέσα σε μια δεκαετία εξαφανίστηκαν στην Αμερική είκοσι εταιρείες και μόνο η American Airlines κατάφερε να ξεχωρίσει, με τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της να μάχονται σκληρά για τη δεύτερη θέση. Στην Ελλάδα μόνο η Athens Airways και σε δεύτερο βαθμό, η Sky Express διεξάγουν τακτικές πτήσεις. Όλες οι υπόλοιπες εταιρείες συντηρούνται, είτε με πτήσεις τσάρτερ, είτε νοικιάζουν τα αεροσκάφη τους. Ο αερομεταφορικός τομέας είναι ένας κλάδος που απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό και υπάρχει μια τάση για υπερ-επένδυση, αυξάνοντας έτσι τη χωρητικότητα σε σχέση με τη ζήτηση. Αν και μέχρι στιγμής η Aegean προχώρησε με μετρημένα βήματα και ρυθμούς ανάπτυξης περίπου 15%-20% ετησίως, επιφυλασσόμαστε για το μέλλον και το εγχείρημα της συγχώνευσης, παρότι μέχρι στιγμής η σύμπραξη αυτή αποτελεί σημαντική ευκαιρία παράκαμψης του εμποδίου της οικονομικής κρίσης και του ανταγωνισμού.

Ένα επίσης σημαντικό μειονέκτημα που προκύπτει από τη σύμπραξη των δύο εταιριών είναι οι αεροπορικοί επιβάτες αντιμέτωποι με τιμές εισιτηρίων που θα κινούνται μόνο ανοδικά. Εξάλλου ο ανταγωνισμός, ως ένα βαθμό, έφερε την Aegean εκεί που είναι τώρα, προσπαθώντας διαρκώς να βελτιωθεί στις υπηρεσίες της, κόντρα στη μεγάλη Ολυμπιακή που σταδιακά έχανε την αίγλη της. Επομένως η ευγενής άμιλλα που παρήγαγε ο ανταγωνισμός, πολύ πιθανόν να τον δούμε να εξαφανίζεται από τη συγχώνευση των δύο εταιριών και μετά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9-ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Μια σημαντική δύναμη που διαμορφώνει τον ανταγωνισμό μέσα σε μια βιομηχανία είναι η απειλή των νεοεισερχόμενων. Η απειλή των νεοεισερχόμενων είναι μια λειτουργία και των εμποδίων στην είσοδο και την αντίδραση από τους υπάρχοντες ανταγωνιστές.

Τα εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο σχετίζονται με το βαθμό ανταγωνισμού. Αν υπάρχουν συνθήκες μονοπωλίου ή ολιγοπωλίου σε έναν κλάδο, τότε τα εμπόδια εισόδου μιας επιχείρησης που επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο είναι πολύ περισσότερα από το αν σε αυτό τον κλάδο επικρατούσαν περισσότερο ανταγωνιστικές συνθήκες.

Οι ήδη υπάρχουσες σε έναν κλάδο επιχειρήσεις δεν επιθυμούν την είσοδο νέων επιχειρήσεων για τους εξής δύο λόγους: πρώτον, φοβούνται ότι θα χάσουν κάποιο μερίδιο της αγοράς τους, και, δεύτερον, ότι η είσοδος νέων επιχειρήσεων συνεπάγεται μείωση των τιμών με αποτέλεσμα χαμηλότερα κέρδη.

Για αυτούς τους δύο λόγους τίθεται μια σειρά από εμπόδια τα οποία έχουν σκοπό να αποθαρρύνουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων.

Ένα είδος εμποδίου αποτελεί το θεσμικό και το νομικό πλαίσιο το οποίο δεν επιτρέπει ρητά την έναρξη νέων επιχειρήσεων. Πχ, υπάρχει περιορισμένος αριθμός ταξί σε μια πόλη, περιορισμένος αριθμός φαρμακείων, συμβολαιογράφων κλπ, («κλειστά» επαγγέλματα). Αυτοί οι περιορισμοί επιδιώκονται από την κυβέρνηση, από επαγγελματικά σωματεία και συλλόγους κλπ. Ωστόσο, εκτός από αυτό το θεσμοθετημένο είδος εμποδίου, υπάρχουν και άλλα πολλά τα οποία προωθούνται από τις επιχειρήσεις.

Θα πρέπει ωστόσο να τονιστεί ότι ένα σημαντικό εμπόδιο για την είσοδο μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο δεν προέρχεται από κυβερνητικές ή άλλες απαγορεύσεις, ούτε από τη δράση των υφιστάμενων σε έναν κλάδο επιχειρήσεων. Αφορά στο λεγόμενο κόστος εξόδου: αν μια επιχείρηση εισέλθει σε έναν κλάδο αλλά στη συνέχεια αποτυγχάνει, τότε θα πρέπει να αντιμετωπίσει το κόστος εξόδου από τον κλάδο. Αν αυτό είναι μεγάλο, τότε το κόστος εξόδου αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα για την είσοδο.

### 9.1 ΔΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ

Δομικά (φυσικά και εξωγενή) εμπόδια: είναι τα εμπόδια που δημιουργούνται χωρίς οι επιχειρήσεις που ήδη λειτουργούν στον κλάδο να ασκούν κάποια μέτρα: Πχ, η στρατηγική της μεγιστοποίησης των κερδών των επιχειρήσεων του κλάδου δημιουργεί οικονομικές παραμέτρους (πχ, τιμές, ποσότητες, κέρδη) που είναι απαγορευτικές για όσες επιχειρήσεις επιχειρήσουν να εισέλθουν στον κλάδο.

Εμπόδια που δημιουργούνται τεχνηέντως από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο: Για παράδειγμα, πολύ υψηλά έξοδα έρευνας και ανάπτυξης ή πολύ υψηλή διαφημιστική προβολή δρουν αποτρεπτικά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Επίσης, οι υπάρχουσες επιχειρήσεις απειλούν με πόλεμο τιμών (πολύ χαμηλές τιμές) τις νέες επιχειρήσεις. Ακόμα και μόνον η απειλή τιμών, χωρίς έστω να πραγματοποιηθεί, αποτρέπει τις νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν ή να παραμείνουν στον κλάδο.

### 9.2 ΠΗΓΕΣ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΕΙΣΟΔΟΥ

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τις επιχειρήσεις που θέτουν εμπόδια να επιτυγχάνουν μερικά ή ολικά στην αποτροπή της εισόδου νέων επιχειρήσεων; Από πού πηγάζουν αυτά τα εμπόδια; Σύμφωνα με πολλές μελέτες, τα εμπόδια πηγάζουν από τις εξής συνθήκες:

#### **Από τις συνθήκες κόστους**

- Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας (πατέντες) και εν γένει η «μυστικότητα» της παραγωγικής διαδικασίας περιορίζουν την πρόσβαση στις τεχνολογικές εξελίξεις στις νέες επιχειρήσεις.

Πχ, η έρευνα των μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών κατοχυρώνεται με «πατέντες» που εμποδίζουν την παραγωγή του ίδιου φαρμάκου από άλλες επιχειρήσεις για 15-20 χρόνια.

- Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ελέγχουν αποτελεσματικά την προμήθεια φυσικών πόρων (πχ ηλεκτρική ενέργεια, πρώτες ύλες).
- Σε αγορές όπου ένας τεχνολογικός συντελεστής προσφέρεται σε περιορισμένη ποσότητα, η αυξημένη ζήτησή του λόγω ενδεχόμενης εισόδου νέας επιχείρησης στον κλάδο, θα επιφέρει την αύξηση της τιμής του και κατά συνέπεια του κόστους χρήσης του συντελεστή αυτού.
- Η πρόσβαση των επιχειρήσεων του κλάδου σε κεφάλαια (μακροχρόνια και βραχυχρόνια) είναι περισσότερο αποτελεσματική έναντι των νέων επιχειρήσεων: τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ήδη γνωρίζουν τις επιχειρήσεις αυτές καθώς και την πιστοληπτική τους ικανότητα. Αντίθετα, η πιστοληπτική ικανότητα των νέων επιχειρήσεων δεν είναι γνωστή στα ιδρύματα αυτά με αποτέλεσμα επιπλέον επιβαρύνσεις στα επιτόκια (ασυμμετρία της πληροφόρησης: οι νέες επιχειρήσεις γνωρίζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα αλλά τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν γνωρίζουν τις νέες επιχειρήσεις).

#### Από τις οικονομίες κλίμακας

Υπάρχουν ισχυρές οικονομίες κλίμακας σε φυσικά μονοπώλια (φυσικό αέριο, τηλεπικοινωνίες (μέχρι πρόσφατα), παραγωγή και διανομή ηλεκτρικής ενέργειας). Η διαφοροποίηση του προϊόντος (πχ στο χρώμα, στη συσκευασία, στο μέγεθος) σε συνδυασμό με τη διαφήμιση, τονίζει την ταυτότητά του στον υποψήφιο αγοραστή του με σημαντική πιθανότητα να τον πείσουν για την ανωτερότητα του συγκεκριμένου προϊόντος έναντι άλλων λιγότερο επώνυμων.

- Η διαφήμιση προκαλεί την αύξηση του κόστους προβολής και εμποδίζει, μέσω του αυξημένου αυτού κόστους, την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Επιπλέον, προκαλεί την αύξηση της ζήτησης και του μεριδίου των ήδη υπαρχουσών επιχειρήσεων.
- Marketing: τα νέα προϊόντα των ήδη εγκατεστημένων επιχειρήσεων μεταφέρουν στη συνείδηση του καταναλωτή την «ποιότητα και την αξιοπιστία» που ενυπάρχουν στα παλαιότερα προϊόντα των επιχειρήσεων αυτών. Συνεπώς, μια νέα επιχείρηση που θέλει να εισέλθει στον κλάδο θα πρέπει να αντιμετωπίσει και τη θετική αυτή προκατάληψη που έχουν οι καταναλωτές για τα προϊόντα της νέας επιχείρησης έστω και αν αυτά είναι ίδια ή ακόμα και καλύτερα από τα νέα προϊόντα των παλαιότερων και «δοκιμασμένων» επιχειρήσεων.

### 9.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Πολλές έρευνες ασχολούνται με την τιμή ενός προϊόντος σε έναν κλάδο ως συνάρτηση των εμποδίων εισόδου στον κλάδο αυτό. Ως παράδειγμα αναφέρουμε την έρευνα του Bain (1956): Barriers to New Competition, Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.

**Πίνακας IV**

Κλάδος	Εμπόδια	Προσαύξηση τιμής λόγω εμποδίων
Αυτοκινητοβιομηχανία	Πολύ υψηλά	≥ 10%
Τσιγάρα	Πολύ υψηλά	≥ 10%
Ονοσπνευματώδη	Πολύ υψηλά	≥ 10%
Σταυνοποιία	Σημαντικά	7%
Βιομηχανία χάλυβα	Σημαντικά	7%
Τρακτέρ	Πολύ υψηλά	≥ 10%
Άλευροβιομηχανία	Μέτρια προς χαμηλά	4%
Τσιμεντοβιομηχανία	Μέτρια προς χαμηλά	4%
Συσκευασία κρέατος	Μέτρια προς χαμηλά	4%
Βιομηχανία ελαστικών	Μέτρια προς χαμηλά	4%
Υφάσματα	Μέτρια προς χαμηλά	4%

**Σημείωση:** Η προσαύξηση εννοείται σε σχέση με την τιμή που θα επικρατούσε σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού.

Στην έρευνα αυτή (Βλ. Πίνακα) εξετάζεται η εκτιμώμενη προσαύξηση της τιμής λόγω μονοπωλιακών/ολιγοπωλιακών μορφών αγοράς σε σχέση με την τιμή που θα επικρατούσε σε συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού, σε διάφορους κλάδους στις ΗΠΑ ως συνάρτηση των εμποδίων εισόδου. Είναι σαφές από τον παραπάνω Πίνακα ότι η προσαύξηση είναι μεγαλύτερη όσο μεγαλύτερα είναι τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

# 10<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ-ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

## 10.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στις προηγούμενες δεκαετίες η ανάπτυξη της αερομεταφοράς διεθνώς δημιουργείτο σε ένα περιβάλλον αυστηρό ρυθμιστικό περιορίζοντάς την σε χαμηλούς ρυθμούς. Την τελευταία δεκαετία το μεγαλύτερο μέρος της παγκόσμιας αερομεταφοράς εκτελείται σε ένα περιβάλλον καθαρά απελευθερωμένο. Οι χώρες έχουν αφαιρέσει τους περιοριστικούς όρους ενός μη θεμιτού ανταγωνισμού εντός των συνόρων τους και οι αεροπορικές εταιρίες είναι πλέον ελεύθερες να επιλέξουν που να “πετάξουν”, πόση υπηρεσία – προϊόν να προσφέρουν και πόσο να χρεώσουν.

Οι οικονομίες των Κρατών υφίστανται θεμελιώδεις αλλαγές, συγκλίνουν ή/και ενοποιούνται. Το Κράτος σαν “λειτουργός – επιχειρηματίας” αποδεικνύεται αναποτελεσματικός στον Αεροπορικό Κλάδο και όλο και περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις/σχήματα αναλαμβάνουν την εμπορική εκμετάλλευση κρατικών αερομεταφορέων, αεροδρομίων, διαχείρισης υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας, αλλάζοντας τοιουτοτρόπως την μορφή της Αγοράς. Οι χώρες μεταξύ τους, διαπραγματευόμενες συνεχώς, υπογράφουν νέες συμφωνίες άρσης των περιοριστικών ρυθμίσεων του αερομεταφορικού προϊόντος. Αυτή η άρση με την σειρά της δίνει την ευχέρεια στους αερομεταφορείς (παλαιούς και νέους) να αποκτήσουν περισσότερη ευελιξία και άνεση στην εξάσκηση της αεροπορικής εκμετάλλευσης. Παγκόσμιες συμμαχίες δημιουργούνται με αθροιστικά πλεονεκτήματα για όλα τα μέλη που τις αποτελούν, ταυτόχρονα με την παροχή μίας πιο ολοκληρωμένης υπηρεσίας στον πελάτη-χρήστη του Κλάδου.

Με την σειρά τους, οι τάσεις αυτές της Απελευθέρωσης, Ιδιωτικοποίησης και της Παγκοσμιοποίησης, έχουν δημιουργήσει νέες δυνάμεις ανταγωνισμού που υποχρεώνουν τους αερομεταφορείς να λειτουργούν σε υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Οι Εταιρίες εκ των πραγμάτων επιβάλλεται να εστιάσουν στις “core business” ελκύοντας και κρατώντας τους πελάτες τους, ταυτόχρονα καταβάλλοντας προσπάθεια να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα με έμφαση στην καλύτερη διαχείριση του “Συνολικού Κόστους του Κύκλου Ζωής” (Total life cycle cost management). Έτσι οι αερομεταφορείς ενδιαφέρονται για προμηθευτές (αεροσκαφών, αεροδρομίων, υποστήριξης, καναλιών διανομής) που να μπορούν να τους παρέχουν ολοκληρωμένες λύσεις και υποδομές ώστε να εκμεταλλεύονται τους στόλους τους με αποτελεσματικό τρόπο. Η ανάπτυξη πλέον της βιομηχανίας των αερομεταφορών ευθυγραμμίζεται με τις επιταγές ενός γνήσιου ανταγωνισμού και της σχέσης ισορροπίας που υφίσταται μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, δίνοντας την ευχέρεια στους πελάτες – χρήστες να κάνουν τις δικές τους επιλογές προτίμησης ενός αερομεταφορέα. Αναπτυξιακά την τελευταία δεκαετία ο Κλάδος προοδεύει δυναμικά σε διεθνές επίπεδο με ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους μετά τις τραυματικές εμπειρίες των 1981/83, 1986 και 1990/93. Παγκόσμια η μέση ετήσια αύξηση της οικονομίας προβλέπεται ότι θα είναι περίπου 3%, η αύξηση των αερομεταφερομένων επιβατών 4,8%, του φορτίου 6,4% και των νέων αεροσκαφών 5%. Στην Ελλάδα, η μέση ετήσια αύξηση της οικονομίας προβλέπεται ότι θα είναι 4,5%, η αύξηση των αερομεταφερόμενων επιβατών 4,8%, του φορτίου 4,3%, χωρίς να υπάρχει δυνατότητα να προσδιορισθεί ο ρυθμός πρόσκτησης νέων αεροσκαφών εκ μέρους των Ελληνικών αεροπορικών εταιριών.

Αν και η προσφορά (θέσεις, ωφέλιμο φορτίο και αεροσκάφη) φαίνεται να αυξάνει για να καλύψει την ζήτηση, ωστόσο δεν δημιουργείται με σταθερό και ανώδυνο τρόπο, οι δε αερομεταφορείς είναι αυτοί που πληρώνουν επιχειρηματικά το τίμημα σαν αποτέλεσμα μίας Αγοράς που αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, σε ένα απελευθερωμένο περιβάλλον με χαλαρά εμπόδια εισόδου – εξόδου.

Στην Ελλάδα αντίστοιχα μεταξύ των ετών 1992-2000, 33 αερομεταφορείς όλων των τύπων μεταφοράς, κατείχαν σχετική άδεια εκμετάλλευσης από την Ελληνική ΥΠΑ, εκ των οποίων οι 10 έπαυσαν τις δραστηριότητές τους, με ένα μέσο όρο ζωής τα 3 χρόνια. Η απελευθέρωση και φιλελευθεροποίηση της αγοράς είναι γεγονός ότι παρείξε στους μανάτζερς των αερομεταφορών την ευχέρεια να αποφασίσουν για το είδος της εταιρείας που θέλουν να έχουν, τι είδος επιπρόσθετης αξίας θέλουν να ενσωματώσουν στο προϊόν προς τον πελάτη, τι επίπεδο και είδος υποδομής θα χρησιμοποιήσουν, πως θα την διαθέσουν σε σχέση με επιχειρηματικές στρατηγικές και στρατηγικές μάρκετινγκ και τέλος πως θα τις προγραμματίσουν, συγχρονίσουν, κατευθύνουν, διοικήσουν και ελέγξουν με ένα τέτοιο αποτελεσματικό τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι συνολικοί αντικειμενικοί στόχοι.

Η “ζήτηση” της Αγοράς των Αερομεταφορών έχει δημιουργήσει επενδυτικές ευκαιρίες για τους επιχειρηματίες. Αντίστοιχα η “προσφορά” του Κλάδου των Αερομεταφορών έχει επιβάλλει κανόνες και υποχρεώσεις αποτελεσματικού μανάτζμεντ για τα στελέχη του χώρου. Η συνάρτηση αυτών των δύο μεταβλητών είναι ευθέως ανάλογη. Ο Φ. Κότλερ στο σύγγραμμα του “Μάρκετινγκ Μανάτζμεντ” (1991) δίδει ξεχωριστή βαρύτητα στο χαρακτηριστικό “Προσανατολισμός στους Μανάτζερς” και στις αποφάσεις που καλούνται να πάρουν έτσι ώστε να εναρμονίσουν τους αντικειμενικούς στόχους και τους πόρους των εταιριών τους με τις ανάγκες και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στην αγορά. Ο Σ.Β. Γκούντμουντσον σε μία περιοχή του συγγράμματός του “Flying to close to the Sun” (1998), ασχολείται για το είδος και την ποιότητα των στελεχών των νεοεισερχομένων αμερικανικών αεροπορικών εταιριών με ενδοσκόπηση στα στοιχεία εκπαίδευσης, εμπειρίας, προσωπικότητας, ικανότητας ελέγχου και λήψης αποφάσεων σε δείγμα 45 μανάτζερς (N=45), που σε πολλές περιπτώσεις τα χαρακτηριστικά και το ιστορικό τους συμβαδίζει με το αντίστοιχο των Ελλήνων.

## 10.2 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά και διαρκή θεωρητικά υποδείγματα που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της φύσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και την περιγραφή της δομής του κλάδου. Παρά τη σπουδαιότητα του έχει δεχθεί πολλές κριτικές και έχει υποστηριχθεί ότι παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες και ελλείψεις. Το σημαντικό για τις επιχειρήσεις δεν είναι να έχουν μία περιγραφή της παρούσας κατάστασης ενός κλάδου (που κατά πολλούς αυτή είναι η κύρια χρήση του υποδείγματος) αλλά και να έχουν πληροφόρηση σχετικά με τις δυνητικές μελλοντικές αλλαγές στις οποίες θα πρέπει να προσαρμοστούν για να παραμείνουν ανταγωνιστικές και κερδοφόρες. Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί αυτό και να γίνει πρόβλεψη των αλλαγών είναι να εξεταστεί σε ποιο στάδιο του κύκλου ζωής του βρίσκεται ο κλάδος καθώς ανάλογα με το στάδιο διαφέρουν η ένταση και η φύση της κάθε μίας από τις πέντε δυνάμεις του Porter.

Παράλληλα πρέπει να εξεταστεί και η δυνατότητα των επιχειρήσεων να επηρεάσουν το περιβάλλον τους είτε σε μικρό είτε σε μεγαλύτερο βαθμό. Επιπρόσθετα, το υπόδειγμα του Porter όπως υποστηρίζουν αρκετοί συγγραφείς παραλείπει τη δυνατότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να συνεργαστούν μεταξύ τους αντί να ανταγωνιστούν έντονα μεταξύ τους. Στο σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων οι συμμαχίες μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ένα μέσο για εισχώρηση σε νέες αγορές και μείωση της έντασης του ανταγωνισμού. Τέλος το υπόδειγμα του Porter δε λαμβάνει υπ’ όψη του τον παράγοντα «ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης» το οποίο μπορεί να προκαλέσει αλλαγές στο περιβάλλον.

### 10.3 ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ο κλάδος των αερομεταφορών έπειτα από την εμφάνιση των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων που ωθήθηκε από την απελευθέρωση των αγορών, διαφοροποιήθηκε ριζικά και χαρακτηρίζεται έκτοτε από ταχύτατες εξελίξεις, συνεχείς αλλαγές και έντονο ανταγωνισμό.

Αυτά τα στοιχεία θα συνεχίσουν να υφίστανται και στη μελλοντική πορεία του κλάδου με άμεσο αποτέλεσμα τη συνεχή μεταβολή στον αριθμό των αεροπορικών εταιρειών καθώς κάποιες εταιρείες δε θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν και θα αποχωρήσουν, άλλες θα επιβιώσουν και θα προσπαθήσουν να επεκταθούν ενώ άλλες θα επιχειρήσουν να εισέλθουν και να εδραιωθούν αποκτώντας μερίδιο στην αγορά.

Οι μεταβολές αφορούν και στους μεγάλους παραδοσιακούς δικτυακούς μεταφορείς (traditional/legacy/network carriers) και σε αυτούς που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις (charter) αλλά κυρίως στους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς (low cost carriers) που έχουν κατά κάποιο τρόπο ρυθμιστικό ρόλο στην ένταση του ανταγωνισμού και στη μορφή του κλάδου.

Στις Η.Π.Α. ήδη οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς έχουν ωριμάσει και έχουν οδηγήσει άλλοτε κυρίαρχους της αγοράς σε καθεστώς πτώχευσης ή στα πρόθυρα αυτής. Η ανατροπή της κατάστασης φαίνεται αρκετά δύσκολη για τους μεγάλους αερομεταφορείς, χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι χαμηλού κόστους ανταγωνιστές μπορούν να επαναπαυτούν στα κεκτημένα μερίδια αγοράς τους. Άλλωστε παρά τις αντιξοότητες, οι μεγάλοι αερομεταφορείς που βρίσκονται σε οικονομικό αδιέξοδο, σκέφτονται την αναδιοργάνωση τους φανερώνοντας ότι δε μένουν στο παρόν και βλέπουν το μέλλον με αισιοδοξία. Στην Ευρώπη η κατάσταση είναι πιο συγκεχυμένη καθώς οι μεγάλοι αερομεταφορείς έχουν αντέξει σχετικά στην πίεση των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων παρά την ανάπτυξη των τελευταίων και την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους. Η έρευνα της εταιρίας συμβούλων Mercer Management για την πορεία του κλάδου και τις ανακατατάξεις μεριδίων μεταξύ δικτυακών, χαμηλού κόστους και των προσφερόντων εκμισθωμένων πτήσεων (τσάρτερ) αερομεταφορέων το 2002, φαίνεται να επιβεβαιώνεται σε μεγάλο βαθμό μέχρι τώρα και δείχνει πως το μέλλον είναι περισσότερο ευοίωνο για τους χαμηλού κόστους αερομεταφορείς.

Γεγονός είναι όμως ότι οι χαμηλού κόστους αερομεταφορείς αντιμετωπίζουν υψηλότερο κόστος (αύξηση στις τιμές των καυσίμων, τέλη χρήσης μεγαλύτερων αεροδρομίων, νομοθετικές διατάξεις της Ε.Ε. για αποζημιώσεις πελατών) από ποτέ άλλοτε και δυσκολεύονται ήδη να διατηρήσουν τα μερίδια τους που σημαίνει ότι οι προβλέψεις ίσως διαψευστούν. Άλλωστε ούτως ή άλλως οι προβλέψεις στον κλάδο των αερομεταφορών είναι ρινοκίνδυνες.

Στην περιοχή Ασίας-Αυστραλίας η παρουσία χαμηλού κόστους αερομεταφορέων είναι σχετικά πρόσφατη, με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη ανάπτυξη και αισιοδοξία για το μέλλον. Ο ανταγωνισμός έχει ενταθεί και οι μεγάλοι αερομεταφορείς που έχουν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για αυτήν την περιοχή στο παρελθόν, προσπαθούν να περιορίσουν την ανάπτυξη των χαμηλού κόστους αερομεταφορέων.

Οι αλλαγές στον αριθμό των αεροπορικών εταιρειών και στα μερίδια αγοράς δεν είναι οι μοναδικές και μάλιστα είναι αποτελέσματα των αλλαγών που θα συμβούν στη μορφή των εταιρειών για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η τάση που κυριαρχεί, κυρίως στις μεγάλες εταιρείες που αντιπροσωπεύουν τα δύο κύρια μοντέλα (χαμηλού κόστους και πλήρους εξυπηρέτησης), είναι η υιοθέτηση στοιχείων του άλλου μοντέλου και η δημιουργία ενός μοντέλου με μεικτά στοιχεία. Έτσι οι εταιρείες έχουν αρχίσει να έχουν μία «υβριδική» μορφή και είναι δύσκολη και η κατάταξή τους σε κάποια στρατηγική ομάδα.

Οι αλλαγές επομένως σημαίνουν ότι η θέση της κάθε εταιρείας στον στρατηγικό χάρτη της μελέτης αυτής πιθανότατα να αλλάξει μελλοντικά και ίσως να υπάρξει μετακίνηση εταιρείας σε άλλη ομάδα. Ήδη τα όρια μεταξύ εταιρειών που προσφέρουν πτήσεις τσάρτερ



και χαμηλού κόστους είναι «λεπτά» και στο μέλλον ίσως να έχουμε εκατέρωθεν μετακινήσεις ή ακόμα και να μιλάμε για μία νέα στρατηγική ομάδα που να έχει χαρακτηριστικά και να συμπεριλαμβάνει εταιρείες και από τα δύο είδη αερομεταφορέων.

Έτσι είναι δυνατό να διακριθούν και άλλες νέες στρατηγικές ομάδες στο άμεσο μέλλον καθώς υπάρχει και αναξιοποίητος χώρος στο στρατηγικό χάρτη, τον οποίο φαίνεται να έχουν εντοπίσει κάποιες εταιρείες και να κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση.

## 10.4 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Οι απαιτήσεις των πελατών ολοένα και αυξάνονται και η δημιουργία του κατάλληλου ελκυστικού πακέτου προσφερόμενης υπηρεσίας είναι το κύριο ζητούμενο για τις εταιρείες. Ακόμα και οι χαμηλού κόστους εταιρείες στοχεύουν προς τη βελτίωση της ποιότητας του πακέτου τους, ερχόμενοι όμως αντιμέτωποι με μεγαλύτερο κόστος, κάνοντας αρκετούς μελετητές να αμφιβάλλουν για το πόσο θα αντέξουν να κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση. Το κόστος έχει ήδη αρχίσει να θεωρείται υψηλό και για μεγάλους αερομεταφορείς και η περικοπή δαπανών δείχνει αναπόφευκτη και στο μέλλον, τουλάχιστον μέχρι ότου να παρουσιάσουν σημάδια οικονομικής ανάκαμψης. Η περικοπή βέβαια δαπανών πρέπει να γίνει με προσεκτικό και μελετημένο τρόπο και να μη θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των επιβατών αλλά και να μην υποβιβάζει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Επομένως πρέπει να προστεθεί και η αναγκαιότητα ανάκτησης της εμπιστοσύνης ορισμένων πελατών που έχουν αρχίσει να αμφιβάλλουν ακόμα και για την ασφάλεια της αεροπορικής μεταφοράς τους (ενώ πάντα υπάρχει και ο κίνδυνος τρομοκρατικής ενέργειας) αλλά και βλέπουν ότι αρκετές εταιρείες δεν τηρούν τις υποσχέσεις του προσφερόμενου πακέτου τους. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη από τους αερομεταφορείς καθώς αποτελούν μερικά από τα αίτια που οδήγησαν σε υφέσεις στη ζήτηση στο παρελθόν. Η απλοποίηση ορισμένων διαδικασιών, η εφαρμογή πελατοκεντρικών μεθόδων, η μείωση της γραφειοκρατίας θα συμβάλουν στην πιο άμεση εξυπηρέτηση και θα προσελκύσουν δυσαρεστημένους πελάτες.

Σύμφωνα και με τα παραπάνω οι ηγέτες των τριών ειδών μεταφορέων που υιοθετούν στοιχεία και από τα δύο μοντέλα καλούνται να βρουν τον κατάλληλο συνδυασμό αυτών των στοιχείων για να βελτιώσουν/διατηρήσουν την ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας και να διατηρήσουν/μειώσουν τα κόστη τους. Η ισορροπία στη σχέση κόστους-ποιότητας αποτελεί μία συνεχιζόμενη πρόκληση για τους αερομεταφορείς, και από τη σωστή διαχείριση αυτής της σχέσης θα εξαρτηθεί η διατήρηση ή και η αύξηση των μεριδίων αγοράς.

Επιπρόσθετα οι αερομεταφορείς θα συνεχίσουν τον αγώνα τους για αναζήτηση νέων διαδρομών σε Ευρώπη, Ασία, Αμερική, Αυστραλία, και δεδομένου του κορεσμού σε ορισμένες κύριες πόλεις-προορισμούς, θα υπάρχει ολοένα και μεγαλύτερη δυσκολία και αυξανόμενος ανταγωνισμός. Συγχρόνως η υπερδυναμικότητα είναι υπαρκτή για πολλές εταιρείες (ιδιαίτερα μετά από τις πολλές παραγγελίες αεροσκαφών) και αποτελεί ένα δισεπίλυτο πρόβλημα που θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την οικονομική τους κατάσταση.

Ενδιαφέρον πάντως παρουσιάζει και η Αφρική όπου φαίνεται πως θα διαδραματίσει αξιοσημείωτο ρόλο στο μέλλον και ορισμένες εταιρείες έχουν αρχίσει να προσανατολίζονται στην αξιοποίηση των ευκαιριών που εμφανίζονται, καθώς ο ρυθμός ανάπτυξης προβλέπεται ταχύτερος όπως και στην Ασία.

Ο ρόλος των συμμαχιών θα εξακολουθήσει να είναι καταλυτικός για την κυριαρχία ορισμένων αερομεταφορέων που θέλουν αυξήσουν τα έσοδά τους και παράλληλα να αποθαρρύνουν την είσοδο νέων δυνητικών ανταγωνιστών καθώς και να αντιμετωπίσουν τους απειλητικούς υφιστάμενους. Στις συμμαχίες αυτές θα συμμετέχουν μαζί με τους μεγάλους και εταιρείες χαμηλού κόστους ή και εταιρείες που προσφέρουν εκμισθωμένες πτήσεις. Επιπλέον

φαίνεται πως θα αυξηθούν και οι συμμαχίες μεταξύ των δύο τελευταίων κατηγοριών χωρίς να συμμετέχουν οι μεγάλοι αερομεταφορείς.

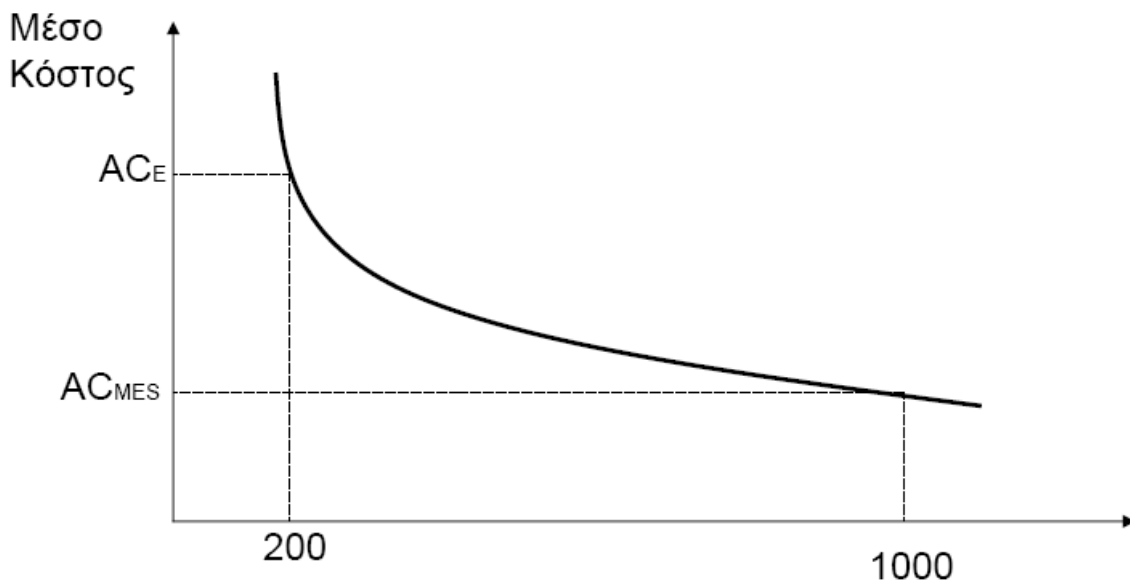
Επιπρόσθετα, η εξαγορά μικρότερων εταιρειών θα συνεχίσει να αποτελεί μία λύση για τους ηγέτες ώστε να διεισδύσουν σε νέες αγορές ή και να αμβλύνουν τον ανταγωνισμό. Ενώ και η ίδρυση θυγατρικών εταιρειών χαμηλού κόστους από τους μεγάλους αερομεταφορείς φαίνεται πως δεν έχει εγκαταλειφθεί σα στρατηγική και θα αποτελεί μία εναλλακτική λύση προς εξέταση.

## 10.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Οι οικονομίες κλίμακας δείχνουν τα πλεονεκτήματα μεγάλων επιχειρήσεων να λειτουργούν σε μακροχρόνια περίοδο με χαμηλότερο μέσο κόστος. Το τελευταίο δίνει τη δυνατότητα στις μεγάλες επιχειρήσεις να είναι πλέον κερδοφόρες και ανταγωνιστικότερες από τις μικρότερες που λειτουργούν στους ίδιους κλάδους. Έχει μεγάλη σημασία για κάθε κλάδο να μετρηθεί το ελάχιστο αποδοτικό μέγεθος (EAM) σαν ποσοστό στο συνολικό μέγεθος (π.χ. πωλήσεις) όλου του κλάδου. Το EAM πρακτικά δείχνει πιο είναι το ελάχιστο μέγεθος που πρέπει να έχει μία επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ώστε να επιτύχει το ελάχιστο μέσο κόστος. Είναι φανερό ότι όσο μεγαλύτερο είναι το EAM σε έναν κλάδο τόσο μικρότερος θα είναι ο αριθμός των επιχειρήσεων και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη η συγκέντρωση στον κλάδο.

Οι πηγές των οικονομιών κλίμακας αναφέρονται κυρίως σε παράγοντες που σχετίζονται με την τεχνολογία, το μάρκετινγκ και το μάνατζμεντ. Η μέτρηση των οικονομιών κλίμακας είναι δύσκολη κυρίως γιατί ακριβή στοιχεία για το κόστος δεν είναι διαθέσιμα.

Ένα από τα σημαντικότερα δομικά χαρακτηριστικά που καθορίζουν το βαθμό ανταγωνισμού σε ένα βιομηχανικό κλάδο είναι η ύπαρξη εμποδίων στην είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Εάν επί μεγάλο χρονικό διάστημα οι εγκατεστημένες επιχειρήσεις είναι ικανές να παρεμποδίζουν την είσοδο νέων τότε είναι δυνατό να παρατηρούνται υψηλές τιμές και μονοπωλιακά κέρδη. Η εγκατεστημένη επιχείρηση σε σύγκριση με τη νέα, απολαμβάνει μία σειρά από δομικά ή στρατηγικά πλεονεκτήματα και εφαρμόζει, όταν είναι δυνατό στρατηγικές παρεμπόδισης της εισόδου που αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα αυτά.



Σχήμα 19

Οι βασικές πηγές εμποδίων εισόδου περιλαμβάνουν πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τη διαφοροποίηση, τη διαφήμιση, το απόλυτο κόστος και τις οικονομίες κλίμακας.

## **10.6 ΚΥΡΙΑ ΕΥΡΗΜΑΤΑ**

### **10.6.1 Το Επιχειρείν των Ελλήνων Αερομεταφορέων**

Οι αιχμές του ενδιαφέροντος και της ζήτησης του πελάτη εστιάζονται στα ωφελήματα που έχουν άμεση σχέση με την ασφάλεια και την οικονομικότητα (σε κόστος και χρόνο) της πτήσης. Υπό το πρίσμα αυτό, η ασφάλεια πτήσεων, η τιμή εισιτηρίου και η ακρίβεια εκτέλεσης δρομολογίων, είναι παράγοντες με υψηλό επίπεδο σημαντικότητας και σπουδαιότητας για τον καθορισμό και διαφοροποίηση του "προϊόντος" της αερομεταφοράς. Σημειώνεται ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τοποθετείται στην 4η θέση σε ιεραρχική σημαντικότητα από τα στελέχη των Ελλήνων Αερομεταφορέων. καταδεικνύοντας έτσι, και το ενδιαφέρον του Κλάδου για το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αντίθετα, παράγοντες όπως το αεροδρόμιο που "πετά" η εταιρία, ο "τύπος αεροσκάφους" και το "όνομα" ή η φήμη της εταιρίας είναι παράγοντες σχετικά χαμηλότερου ενδιαφέροντος και ζήτησης από τον πελάτη της αερομεταφοράς. Σε κάποιον βαθμό, τα στοιχεία αυτά μπορούν να διαφοροποιήσουν τα ωφελήματα -με την έννοια της αντιλαμβανόμενης πρόσθετης αξίας- προς τον πελάτη.

Τα λειτουργικά κόστη των Αερομεταφορέων κυμαίνονται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, επηρεάζοντας άμεσα την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, την λειτουργία τους, το επίπεδο ποιότητας του "προϊόντος" της αερομεταφοράς, και εν κατακλείδι, την επιβίωση και ανάπτυξη τους. Το κόστος Συντήρησης και η Μίσθωση των Πτητικών Μέσων αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης του άμεσου λειτουργικού κόστους. Εξάλλου, τα καύσιμα και τα λιπαντικά και η απόσβεση των πτητικών μέσων αναφέρονται ως σημαντικές πηγές κόστους.

Όσον αφορά τα έμμεσα λειτουργικά κόστη, οι Δαπάνες Προσωπικού αποτελούν την κύρια πηγή κόστους. Οι Δαπάνες Σταθμών, τα Γενικά Διοικητικά Έξοδα και οι Δαπάνες Marketing και Πωλήσεων συμμετέχουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό στην διαμόρφωση του έμμεσου λειτουργικού κόστους της αερομεταφοράς.

Κατά γενική παραδοχή, η δυσαναλογία μεταξύ του πλήθους των αεροσκαφών και των εργαζομένων επιβαρύνει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα μίας αερομεταφορικής εταιρίας. Διαφαίνεται έτσι, η αναγκαιότητα για εφαρμογή σχεδίου (fleet planning) βελτιστοποίησης της αναλογίας αεροσκαφών προς προσωπικό με προσανατολισμό τον εξορθολογισμό του κόστους της αερομεταφοράς, π.χ. ομοιοτυπία αεροσκαφών, για την επιβίωση και την αναπτυξιακή δραστηριότητα ενός Αερομεταφορέα. Το επίπεδο ζήτησης της αερομεταφοράς διαμορφώνεται τόσο από εξωγενείς (διαθέσιμο εισόδημα και αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας) όσο και από ενδογενείς παράγοντες του Κλάδου. Αφενός το διαθέσιμο εισόδημα και η αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας και αφετέρου η τιμολογιακή πολιτική που χαράσσει στο σύνολό του ο Κλάδος Αερομεταφοράς είναι οι κυριότεροι -σύμφωνα με τα στελέχη του χώρου- παράγοντες διαμόρφωσης του επιπέδου ζήτησης των υπηρεσιών. Οι επιμέρους τιμολογιακές πολιτικές των Αεροπορικών Εταιριών διαμορφώνουν τον χάρτη ανταγωνισμού και τα μερίδια αγοράς. Εξάλλου παράγοντες όπως η ταχύτητα και η ασφάλεια μεταφοράς εντάσσονται στην έννοια της οικονομικότητας και συνεπώς διαμορφώνουν κατά μεγάλο βαθμό το επίπεδο ζήτησης, προτίμησης και χρήσης του προϊόντος αυτού.

### **10.6.2 Εφαρμογή Στρατηγικών Marketing από τους Έλληνες Αερομεταφορείς**

Στον τομέα των αερομεταφορών, ο προγραμματισμός και η εφαρμογή στρατηγικών

marketing ως επιχειρησιακή φιλοσοφία, υιοθετούνται από τις ελληνικές αεροπορικές εταιρίες ποικιλοτρόπως, σε διαφορετικές διαβαθμίσεις σπουδαιότητας και πρακτικής εφαρμογής. Διαβλέποντας αφενός ότι οι Έλληνες Αερομεταφορείς αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις τόσο από τις εγχώριες όσο και από τις παγκόσμιες συνθήκες αεροπορικής δραστηριότητας και αφετέρου συνειδητοποιώντας ότι η διάχυση της πληροφορίας έχει διαμορφώσει απαιτήσεις και αυστηρά κριτήρια επιλογής προμηθευτή στον σύγχρονο καταναλωτή, τα στελέχη των Ελληνικών Αερομεταφορικών Επιχειρήσεων, στην συντριπτική τους πλειοψηφία, εκφράζουν την αναγκαιότητα χάραξης Στρατηγικών Τμηματοποίησης και Διαφοροποίησης στην παροχή υπηρεσιών αερομεταφοράς. Επομένως διαφαίνεται ότι ο προσανατολισμός στο marketing έχει διεισδύσει σε κάποιο βαθμό εντός των εταιριών αυτών. Ωστόσο, τα οικονομικά αποτελέσματα του Κλάδου καταδεικνύουν ότι υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης ως προς την αποτελεσματικότερη υιοθέτηση και εφαρμογή συνολικής στρατηγικής marketing.

### **10.6.3 Το Επιχειρησιακό Περιβάλλον των Ελλήνων Αερομεταφορέων**

Το παγκόσμιο και ευρωπαϊκό αεροεπιχειρείν τοποθετείται σε φάση ανταγωνιστικής αναταραχής και συνεπώς ο ανταγωνισμός που το χαρακτηρίζει τείνει προς την πολύ ισχυρή ένταση. Σε εθνικό επίπεδο, όπου το αεροεπιχειρείν διάγει την αναπτυξιακή φάση στον κύκλο ζωής, ο ανταγωνισμός είναι χαμηλότερης εντάσεως, ωστόσο παραμένει σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών του δείγματος ισχυρός. Αναφορικά με το αν η υφισταμένη κατάσταση του ανταγωνισμού θα παραμείνει ως έχει και στα επόμενα χρόνια, οι αντιλήψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα διαφέρουν, αποδεικνύοντας το ευμετάβλητο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Σε παγκόσμιο επίπεδο ο ανταγωνισμός εστιάζεται κυρίως στα δίκτυα των αεροπορικών γραμμών και περαιτέρω στην τιμολογιακή πολιτική που ασκούν οι επιχειρήσεις. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα δίκτυα και οι τιμές βρίσκονται στην ίδια ένταση ανταγωνισμού. Η ελληνική αγορά διαφοροποιείται αντίστροφα. Σύμφωνα με τα στελέχη του Κλάδου, η βασική παράμετρος διαμόρφωσης του χάρτη του ανταγωνισμού στο Ελληνικό Αεροεπιχειρείν είναι η τιμολόγηση. Το εύρημα αυτό αποκαλύπτει αφενός στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας των Ελλήνων Αερομεταφορέων και αφετέρου το κριτήριο της οικονομικότητας που χρησιμοποιεί ο έλληνας επιβάτης προκειμένου να επιλέξει αερομεταφορέα.

## **10.7 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΗ**

Κάθε μια επιχειρηματική δραστηριότητα έχει την πιθανότητα να κερδίσει ή να χάσει κατά την διάρκεια της λειτουργίας της, αντιμετωπίζοντας μόνιμα και σταθερά δύο κατηγορίες κινδύνων. Τον Κερδοσκοπικό Κίνδυνο και τον Καθαρό Κίνδυνο.

Κερδοσκοπικός Κίνδυνος είναι ο κίνδυνος εκείνος που σχετίζεται με τα οικονομικά αποτελέσματα της επένδυσης, η οποία με την σειρά της μπορεί να αποβεί κερδοφόρα ή ζημιογόνα. Τα αποτελέσματα αυτά σχετίζονται με παράγοντες όπως επάρκεια διοίκησης, θεσμικά πλαίσια, υποδομές, οικονομικό κλίμα, οικονομική αυτάρκεια, εφαρμογές ρεαλιστικών στρατηγικών και εμπορικών σχεδίων, αξιολόγηση αγοράς και ανταγωνισμού, ικανότητες διατιθέμενων ανθρώπινων πόρων και κυρίως ο τύπος και το είδος των προσφερομένων προϊόντων ή / και υπηρεσιών που θα φέρουν το βάρος της δημιουργίας των εσόδων (revenue generators). Ο βαθμός επιτυχίας ή όχι της διάθεσης αυτών των προϊόντων – υπηρεσιών σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός περιθωρίου κέρδους για να μπορούν μαζί να καλύψουν το κόστος ανάπτυξης και πωλήσεων, θα προκαλέσει αντίστοιχα το ποσοστό καθαρού κέρδους ή ζημίας στη συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα στο βάθος χρόνου.

Ο Καθαρός Κίνδυνος, από την άλλη πλευρά, είναι αυτός που σχετίζεται με τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης που διατίθενται σαν πόροι για την λειτουργία της επιχειρηματικής εκμετάλλευσης και βρίσκονται εκτεθειμένα σε συνειδητοποιημένες απειλές όπως π.χ. φωτιά, φθορά, κόστος συντήρησης ή αντικατάστασης και ατύχημα.

Το άθροισμα αυτών των δύο Κινδύνων προσδιορίζει την συνολική επικινδυνότητα της επένδυσης (business risk) της οποίας η εξέλιξη άλλοτε είναι προβλέψιμη, άλλοτε είναι ελεγχόμενη, άλλοτε είναι μη ελεγχόμενη έως τελείως απρόβλεπτη και οδηγεί στην καταστροφή, ανεξάρτητα από τις όποιες διορθωτικές παρεμβάσεις. Ο R. Stutely (1999) προτείνει τις εξής άμεσες ενέργειες με τις οποίες μπορεί να προβλεφθεί ή να ελεγχθεί η επικινδυνότητα μιας επένδυσης: Σκληρή Σκέψη, Αναγνώριση των Κινδύνων εκ προτέρων, Ποσοτικοποίηση των Κινδύνων, Χρήση δοκιμασμένων Τεχνικών και Διαδικασιών για τον έλεγχό τους, Χρήση της Ανάλυσης «Τί – Εάν» (What if), Αξιολόγηση Εναλλακτικών Σεναρίων, Ανάπτυξη Στρατηγικών Διαχείρισης Κινδύνων, Τοποθέτηση – Χωροθέτηση Επιχειρηματία και Επένδυσης – Επιχείρησης στο Περιβάλλον της Αγοράς, Λήψη Απόφασης «Μπαίνω» ή «Δεν Μπαίνω» ή «Συνεχίζω» ή «Αλλάζω» ή «Βγαίνω».

Όσο περισσότερα είναι τα πιθανά να συμβούν αποτελέσματα από μια επένδυση, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο κίνδυνος τον οποίο περιέχει. Εάν δεν υπάρχει διασπορά δυνητικών (πιθανών) αποτελεσμάτων στην αεροπορική εκμετάλλευση, θεωρητικά δεν θα υπάρχει και κίνδυνος, κάτι που ουδέποτε μπορεί να συμβεί εάν εκτελούνται πτήσεις. Η αεροπορική μεταφορά επιβατών, φορτίου και ταχυδρομείου εκ φύσεως «επιχειρεί» σε ένα ευαίσθητο και μεταβλητό περιβάλλον, που ιστορικά χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, κυκλικότητα, οικονομικές υφέσεις, υψηλές αξίες κτήσης ή χρήσης παγίων (π.χ. αεροσκαφών), με ποικιλία μεθοδολογιών απόσβεσης ή αποπληρωμής και χαμηλά περιθώρια κέρδους σε σχέση με τα υψηλά λειτουργικά κόστη λόγω του υψηλού τεχνολογικού επιπέδου που την διακρίνει (leading technology).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΚΩΣΤΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΟΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ», ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΑΘΗΝΑ 2010
2. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.saas.gr/Default.aspx?tabid=69&language=el-GR>
3. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE:  
[http://www.econometric-models.org/Industrial\\_Economics\\_Full\\_Lecture\\_3.pdf](http://www.econometric-models.org/Industrial_Economics_Full_Lecture_3.pdf)
4. *SUPERIOR PERFORMANCE*”, FREE PRESS, NEW YORK, P.P. 34-36
5. PORTER M.(1985): “*COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING*
6. DELIOS A.,HENISZ W.(2003):“*POLITICAL HAZARDS, EXPERIENCE, AND SEQUENTIAL ENTRY STRATEGIES: THE INTERNATIONAL EXPANSION OF JAPANESE FIRMS, 1980-1998*”, STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL, P.P. 24
7. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ Π., (1990), ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MARKETING, 2ND EDITION, Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ, ΣΕΛ. 71
8. ΕΣΥΕ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΗΣΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ 2005 ΠΗΓΗ:ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ‘ΕΘΝΟΣ’,7/3/2009
9. GILPIN R.(2002): «*Η ΠΡΟΣΚΛΗΣΗ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΚΑΠΙΤΑΛΙΣΜΟΥ*», ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ, ΣΕΛ 285-286
10. ΤΣΙΟΤΡΑΣ Γ., ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, 2Η ΕΚΔΟΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Ε. ΜΠΕΝΟΥ, 2002
11. EASYJET, INFORMATION PACK, ONLINE, INTERNET, 2004, [www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)
12. GRIMALDI V., RYANAIR SLOW ON EMOTION, OCTOBER 2003, ONLINE, INTERNET, [www.brandchannel.com](http://www.brandchannel.com)
13. ΘΕΡΙΟΣ Ν., «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», 2005, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.
14. ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ Β., «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ»,2002, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΜΠΕΝΟΥ.
15. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.aegeanair.com>, 15/07/09
16. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09
17. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=37>, 30/06/09
18. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=39>, 20/07/09
19. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://www.aegeanair.com/Content.aspx?Page=170>, 22/07/09
20. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE:  
<http://oageneral.olympicairlines.com/testnew/oapr240904gr.htm#%D3%F0%DC%F4%E1%2022.11.2007>, 20/07/09
21. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE:  
<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&ct=19&artId=281164&dt,31/07/2009>
22. ΛΙΟΥΚΑΣ.Σ., ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ, ΑΘΗΝΑ 1995
23. PORTER M. *COMPETITIVE ADVANTAGE: CREATING AND SUSTAINING SUPERIOR PERFORMANCE*, NEW YORK FREE PRESS, 1985
24. PORTER M. *COMPETITIVE STRATEGY*. NY. THE FREE PRESS,1980
25. PORTER M. , “WHAT IS STRATEGY, HARVARD BUSINESS REVIEW, (1996), NOV-DEC
26. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [http://62.103.39.56:8080/keta\\_kemak/articles](http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles)
27. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [http://ec.europa.eu/environment/enlarg/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/enlarg/index_en.htm)
28. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: <http://el.wikipedia.org/wiki/>
29. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [http://europa.eu/index\\_en.htm](http://europa.eu/index_en.htm)
28. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.aegeanair.com](http://www.aegeanair.com)

29. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.airliners.gr](http://www.airliners.gr)
30. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.aviationnews.gr](http://www.aviationnews.gr)
31. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.aviationsociety.gr](http://www.aviationsociety.gr)
32. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.enet.gr](http://www.enet.gr)
33. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.ethnos.gr](http://www.ethnos.gr)
34. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.euro2day.gr](http://www.euro2day.gr)
35. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [www.eurozoi.gr](http://www.eurozoi.gr)
36. ΑΔΑΜΑΝΤΙΔΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ, ΛΕΚΚΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ ΠΡΟΣ ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ», ΑΘΗΝΑ 2005
37. ΑΜΠΑΡΤΖΑΚΗ ΑΡΓΥΡΗ, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΟΙ ΕΝΑΕΡΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΟΧΗ», ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2006
38. ΚΑΤΑΡΕΛΟΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ, «ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ: ΜΙΑ ΚΥΚΛΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕ ΟΡΙΑΚΑ ΚΕΡΔΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ» ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
39. ΔΙΑΜΑΝΤΗΣ ΣΤΕΦΑΝΟΣ «ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΑΣ» ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ, ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΑΘΗΝΑ 2009
40. ΓΡΗΓΟΡΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ , ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ» ΚΟΖΑΝΗ 2009
41. ΤΖΟΥΒΕΛΕΚΑΣ ΒΑΓΓΕΛΗΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΡΕΘΥΜΝΟ, 2003
42. ΑΕΡΟΠΟΡΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ Α.Ε. ΕΤΗΣΙΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΑ ΔΠΧΠ ΓΙΑ ΤΙΣ ΧΡΗΣΕΙΣ 2004 – 2005 – 2006-2007-2008-2009-2010
43. ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ, ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΈΝΤΥΠΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ
44. Α.Γ. ΤΕΝΕΚΟΥΔΗΣ «Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ» *ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, Α.Ε.*
45. ΧΡΥΣΑΝΘΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «Η ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ BUSINESS CLASS ΣΤΙΣ ΥΠΕΡΑΤΛΑΝΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ» ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2010
46. ΣΜΥΡΛΟΓΛΟΥ ΦΕΒΡΩΝΙΑΣ, ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΓΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ EASY JET.ΣΚΕΨΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ (ΜΕΘΟΔΟΙ)» ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2010
47. ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ. , (2002), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ
48. ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ Π. Γ. (1992), *ΕΦΗΡΜΟΣΜΕΝΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*, ΑΘΗΝΑ: ΣΥΓΧΡΟΝΗ
49. ΣΙΩΜΚΟΣ, Γ. 1995, “*ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ*”, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ: ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΣΕΛ. 22
50. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ Π., (1990), ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, 2ND EDITION, Α.ΣΤΑΜΟΥΛΗ, ΑΘΗΝΑ
51. ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ., (2003) ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ 2003
52. ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ., ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ, Α., ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ-ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI, ΑΘΗΝΑ, 1996
53. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ LINE: [:http://www.inews.gr/37/EasyJet-ptosi-50-sta-etisia-kerdi.htm](http://www.inews.gr/37/EasyJet-ptosi-50-sta-etisia-kerdi.htm)

54. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ ΛΙΝΕ: :<http://www.babylon.com/definition/EasyJet/Greek> - 14k -
55. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ ΛΙΝΕ: :<http://www.epr.gr/release/115192/> - 27k –
56. ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΟΝ ΛΙΝΕ:[http://business.timesonline.co.uk/tol/business/specials/rich\\_list/](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/specials/rich_list/)