



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η εξέλιξη του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα

Επίθετο: Καλλίρη

Όνομα: Αθανασία

Επιβλέπων Καθηγητής:

Αδαμόπουλος Νικόλαος

ΠΑΤΡΑ 2018

Πρόλογος

Θεωρώ τον εαυτό μου έναν από τους ανθρώπους που τους αρέσει να ταξιδεύουν, να γνωρίζει νέους προορισμούς και να συναντάει νέα πράγματα για πρώτη φορά στη ζωή του. Το μέσο που επιλέγω για το ταξίδι μου όποτε μου δίνεται η ευκαιρία, είναι το αεροπλάνο. Επιλέγω το αεροπλάνο για τα αγαπημένα μου ταξίδια διότι η εμπειρία να ταξιδεύει κανείς στους αιθέρες είναι μοναδική. Εκτός από αυτό, η διάρκεια του ταξιδιού είναι γρήγορη, γεγονός που εξοικονομεί σημαντικό χρόνο στον προορισμό που θα πάω. Μιας και τα ταξίδια με το αεροπλάνο μου αρέσουν πραγματικά, σκέφτηκα ότι θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον για εμένα να αναλύσω τον αεροπορικό κλάδο στην Ελλάδα, ο οποίος θεωρώ ότι έχει σημαντική ιστορία, αλλά και με σημαντικές εξελίξεις σε όλη την ιστορία του.

Το θέμα επιλέχθηκε για να αναλυθούν πτυχές του αεροπορικού κλάδου και της εξέλιξής του διαχρονικά, που αφορούν το μάρκετινγκ και τη λογιστική, θέματα τα οποία με ενδιαφέρουν επαγγελματικά και ακαδημαϊκά. Έτσι επιλέχθηκε να αναλυθεί η εξέλιξη του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα. Ως αεροπορικός κλάδος εννοείται ο κλάδος ο οποίος λειτουργούν οι εγχώριες αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες έχουν ενεργό πτητικό έργο στο σήμερα.

Θα ήθελα να ξεκινήσω τη διπλωματική εργασία λέγοντας ένα μεγάλο ευχαριστώ στους ανθρώπους που με βοήθησαν στην ακαδημαϊκή και προσωπική μου ζωή ως το σήμερα.

Περίληψη – Λέξεις κλειδιά

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετάει την εξέλιξη του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα και παρουσιάζει την κατάσταση που βρίσκεται στη σημερινή εποχή. Σκοπός της είναι να ερευνήσει την κατάσταση στο σήμερα μέσα από εμπειρίες και γεγονότα που έχουν παρέλθει. Αν και καμία Ελληνική κολοσσιαία εταιρία δε συγκαταλέγεται στις κορυφαίες του αεροπορικού κλάδου, τις εταιρίες κολοσσούς που δεσπόζουν στη παγκόσμια αγορά, είναι μια χώρα με πολύ σημαντική εναέρια κίνηση λόγω της γεωγραφικής της θέσης, αλλά και σημαντική ιστορία στον αεροπορικό κλάδο. Αναφορικά με την ιστορία, μια από τις εταιρίες που έχουν ταυτίσει το όνομά τους με τον κλάδο, είναι αναμφισβήτητα η Ολυμπιακή Αεροπορία που υπήρξε ο κυρίαρχος παίχτης του κλάδου, πετώντας παράλληλα σε πολλούς προορισμούς στο εξωτερικό. Αναφορικά με τη θέση της χώρας μας στο σήμερα, η Ελλάδα βρίσκεται στο γεωγραφικό σταυροδρόμι της μεσογείου, συνδέοντας την Ευρώπη με την Ασία. Παράλληλα, αποτελεί διάσημο ταξιδιωτικό προορισμό για ταξιδιωτικά ρεύματα από την Ευρώπη και τον κόσμο, ιδίως τους καλοκαιρινούς μήνες.

Η παρούσα εργασία ξεκινάει με την ιστορική αναδρομή στην ίδια τη δημιουργία του αεροπλάνου ως τον σημερινό τρόπο κατασκευής του. Συνεχίζει με την ιστορική αναδρομή των Ελληνικών εταιριών του κλάδου, από τις ενεργές ως τις εταιρίες που έχουν σταματήσει το πτητικό τους έργο. Παράλληλα γίνονται αναφορές σε εταιρίες που έχουν ταξιδεύσει στο εξωτερικό και σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα από το εξωτερικό. Από τη διπλωματική δε θα μπορούσε να λείπει το φαινόμενο των εταιριών χαμηλού κόστους που έχουν κατακλείσει την αγορά την τελευταία δεκαετία. Στη συνέχεια αναφέρονται λογιστικά στοιχεία όπως αναφορές σε ισολογισμούς εταιριών και στοιχεία μάρκετινγκ όπως η ανάλυση PEST, το μείγμα μάρκετινγκ του κλάδου και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter. Κλείνοντας την εργασία, αναφερόμαστε στο τμήμα που ο κλάδος έχει ίσως το μεγαλύτερο αντίκτυπο: τον τουρισμό και την τουριστική ανάπτυξη ενώ ακολουθούν τα γενικά συμπεράσματα της εργασίας, ως συγκεφαλαίωση όλης της ανάλυσης που έχει προηγηθεί.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	1
Περίληψη – Λέξεις κλειδιά	2
Κύριο μέρος εργασίας	4
Ιστορική αναδρομή.....	4
Πρώθηση αεροσκάφους.....	8
Κύρια μέρη αεροπλάνου	12
Σχεδιασμός και κατασκευή.....	13
Ρυθμιστικό και Νομικό πλαίσιο.....	16
Οι εταιρίες του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα	18
Ενεργές εταιρίες	18
Ανενεργές εταιρίες.....	25
Η παρουσία στο και από το εξωτερικό.....	32
Το φαινόμενο των low-cost	33
Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	39
Μίγμα Μάρκετινγκ κλάδου	46
Οικονομικά στοιχεία.....	55
PEST ανάλυση κλάδου	58
Τουριστική ανάπτυξη.....	63
Γενικά συμπεράσματα	66
Βιβλιογραφία	68

Κύριο μέρος εργασίας

Ιστορική αναδρομή

Ο στόχος του ανθρώπου να εγκαταλείψει προς στιγμήν το έδαφος και να κατακτήσει τους αιθέρες χρονολογείται από την αρχαιότητα. Ο μύθος του Δαίδαλου και του Ίκαρου αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα για την ιδέα του ανθρώπου να καταφέρει να υπερβεί τους φυσικούς νόμους της βαρύτητας και να μπορέσει –έστω και για μικρό διάστημα- να πετάξει. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό ίσως παράδειγμα ερευνητή που επιχείρησε να σχεδιάσει μηχανισμούς που θα επέτρεπαν στον άνθρωπο να πετάξει είναι ο Λεονάρντο Ντα Βίντσι και τα σχέδιά του τον 14ο με 15ο αιώνα τα οποία βασίζονταν στο σχέδιο των φτερών των πουλιών. Η γενεσιουργός όμως πράξη του αεροπορικού κλάδου θεωρείται η δημιουργία και τελικά πτήση αερόστατων, τον 18ο αιώνα. Όπως αναφέρει ο Σαββινίδης⁽¹⁾, η πρώτη καταγεγραμμένη πτήση αερόστατου έλαβε χώρα στο Παρίσι το 1783 και αφορούσε επανδρωμένο αερόστατο θερμού αέρα που κατασκευάστηκε από τους αδερφούς Μονγκολφιέ.

Με την καθιέρωση της μηχανικής στην τεχνολογία, οι προσπάθειες του ανθρώπου για τη δημιουργία μηχανισμών πτήσης πέρασαν σε άλλο επίπεδο. Έτσι, δεν άργησε να έρθει και η πρώτη καταγεγραμμένη επιτυχής προσπάθεια κατασκευής και πτήσης με μηχανοκίνητο αεροσκάφος. Η επιτυχία αυτή ανήκει στους αδερφούς Wright το 1903, οι οποίοι θεωρούνται οι εφευρέτες του αεροπλάνου, αναγνωρισμένοι από την Διεθνή Ομοσπονδία Αεροναυπηγικής⁽²⁾.

¹ Σαββινίδης, Γ. (2017) Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Ευρωπαϊκού Αεροπορικού Κλάδου και Παράγοντες Αποδοτικότητας: Διάκριση μεταξύ αερομεταφορέων Πλήρους Υπηρεσίας και Χαμηλότερου Κόστους. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.

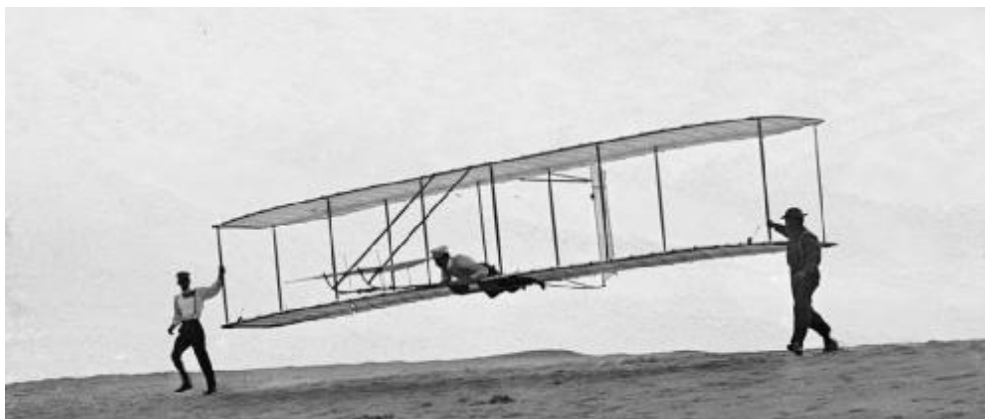
² Benedetti, F. (2003) 100 Years Ago, the Dream of Icarus Became Reality. www.fai.org

Οι αδερφοί Wright



Η πρώτη ελεγχόμενη, επανδρωμένη μηχανικά προωθούμενη και με διάρκεια πτήση έλαβε χώρα στη Βόρεια Καρολίνα στις 17 Δεκεμβρίου του 1903. Αν και η πρώτη καταγεγραμμένη πτήση ήταν εξαιρετικά σύντομη (εκτελέστηκε συνολικά 4 φορές συνολικής διάρκειας 99 δευτερολέπτων), αποτέλεσε μια εφεύρεση ορόσημο που άλλαξε τον τρόπο σκέψης των μηχανικών που ασχολούνταν με τον κλάδο και τη δημιουργία αεροσκαφών. Η καινοτόμος ιδέα των αδερφών Wright βασιζόταν στον αυξημένο έλεγχο του αεροσκάφους από τον οδηγό, με ένα σύστημα ελέγχου σε τρεις άξονες με απώτερο σκοπό την καλύτερη ισορροπία του αεροσκάφους και την αποτελεσματική κατεύθυνσή του⁽³⁾. Ενδεικτικό του μεγέθους της ανακάλυψης είναι ότι το σύστημα ελέγχου το οποίο οι αδερφοί Wright εισήγαγαν, χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα και θεωρείται η κυριότερη μέθοδος ελέγχου αεροσκαφών.

Το αεροσκάφος των αδερφών Wright



³Padfield, D. (2003) "The Birth of Flight Control: An Engineering Analysis of the Wright Brothers' 1902 Glider." The Aeronautical Journal, Department of Engineering, The University of Liverpool, UK.

Από εκείνη την ημέρα – ορόσημο, ο αεροπορικός κλάδος συνέχισε να καταγράφει ρεκόρ και επιτυχίες με γεγονότα που ως τότε ήταν αδιανόητα. Μετά την επιτυχία των Wright, μόλις έξι χρόνια αργότερα πραγματοποιείται η πρώτη διεθνής πτήση από τη Γαλλία στην Αγγλία διαμέσου της Μάγχης. Στη συνέχεια, ο Α΄ Παγκόσμιος πόλεμος προχώρησε τη γνώση στον κλάδο, αφού σε προσπάθειες εύρεσης πλεονεκτήματος έναντι των εχθρών, το αεροπλάνο δοκιμάστηκε είτε ως όπλο, είτε ως μέσο παρακολούθησης του αντιπάλου. Το 1919 πραγματοποιείται και η πρώτη υπερατλαντική πτήση από τους Άλκοκ και Μπράουν, ενώ οι πρώτες εμπορικές πτήσεις άρχισαν να καθιερώνονται μεταξύ Αμερικής και Καναδά το 1914⁽⁴⁾. Αν όμως κάτι προχώρησε ραγδαία την τεχνολογία σε μικρό χρονικό διάστημα, αυτός ήταν ο Β΄ παγκόσμιος πόλεμος, στη διάρκεια του οποίου πραγματοποιήθηκαν τεχνολογικά άλματα στη μηχανική και στον αεροπορικό κλάδο.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας έφερε τη σταδιακή κατάργηση των μηχανοκίνητων αεροσκαφών και την αντικατάστασή τους από αεριοθούμενα αεροσκάφη. Το πρώτο αεριοθούμενο καταγεγραμμένο αεροσκάφος δοκιμάστηκε το 1939 στη Γερμανία. Το 1943 τα αεριοθούμενα αεροσκάφη χρησιμοποιήθηκαν για πρώτη φορά στον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο ενώ το 1947 το Bell X-1 ήταν το αεροσκάφος που έσπασε το φράγμα της ταχύτητας του ήχου⁽⁵⁾.

⁴IATA (2014) - 100 Years of Commercial Flight. www.iata.org.

⁵The Editors of Encyclopedia Britannica (2018) Bell X-1 [online] Encyclopædia Britannica <https://www.britannica.com/technology/X-1-airplane>

Το αεροσκάφος BellX-1



Το αεριωθούμενο που για πρώτη φορά μετέφερε επιβατικό κοινό ήταν το Havilland Comet και εκτέλεσε για πρώτη φορά πτήση το 1952⁽⁶⁾. Λίγα χρόνια αργότερα αντικαταστάθηκε από το γνωστό Boeing. Το μοντέλο Boeing 707 αποτέλεσε το πιο επιτυχημένο εμπορικό αεροσκάφος για πάνω από 50 χρόνια, από το 1958 έως το 2010. Εξέλιξη του μοντέλου αυτού θεωρείται το κατά πολύ μεγαλύτερο Boeing 747, το οποίο χρησιμοποιήθηκε από το 1970 έως το 2005 κυρίως για μακρινές και πολύωρες πτήσεις. Από το 2005 ως και σήμερα, εξέλιξη του μοντέλου Boeing 747 θεωρείται το αεροσκάφος Airbus A380, ένα δώροφο, τετρακινητήριο αεροσκάφος τζετ ευρείας ατράκτου⁽⁷⁾.

⁶ Hollingham, R. (2017) The British Airliner that changed the world [online] <http://www.bbc.com/future/story/20170404-the-british-airliner-that-changed-the-world>

⁷ Davies, A. (2010) BATTLE OF THE JUMBO JETS: Airbus A380 Vs. Boeing 747-8i <http://www.businessinsider.com/airbus-a380-v-boeing-747-8i-breakdown-2012-9>

Προώθηση αεροσκάφους

Σημαντικές αλλαγές στην τεχνολογία έχουν παρατηρηθεί στο μέσο προώθησης του αεροσκάφους, δηλαδή τους κινητήρες. Με την άνοδο της τεχνολογίας που έφερε την επικράτηση των αεριοθούμενων αεροσκαφών, οι κινητήρες έγιναν το απαραίτητο μέσο για την προώθηση του αεροσκάφους. Με την πάροδο του χρόνου, παρατηρούνται αλματώδεις τεχνολογικές εξελίξεις και στα ίδια τα αεριοθούμενα αεροσκάφη, αναφορικά με τον τρόπο προώθησης. Συγκεκριμένα, οι κινητήρες αεροσκαφών, διακρίνονται σε πέντε βασικούς τύπους: τους κινητήρες με έλικα, τους κινητήρες με τζετ που χρησιμοποιούν ως και σήμερα τα περισσότερα συμβατικά αεροπλάνα, τους κινητήρες με πυραύλους, τους ηλεκτρικούς κινητήρες και τους ramjet / scramjet κινητήρες^{(8),(1)}. Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι βασικές διαφορές τους εν συντομία:

Οι κινητήρες με **έλικα** χρησιμοποιήθηκαν κυρίως σε παλαιότερης τεχνολογίας αεροσκάφη, οι οποίοι στηρίζονταν στην παλινδρομική κίνηση για να στρέψουν τον έλικα και να δημιουργηθεί ώθηση.

Αεροπλάνο κινητήρα με έλικα



Οι κινητήρες **τζετ** χρησιμοποιούνται κυρίως στα αεριοθούμενα αεροσκάφη. Οι κινητήρες τζετ εισήχθησαν στην τεχνολογία ως υπέρβαση των αεροδυναμικών περιορισμών των ελίκων, όντας πιο ισχυροί, πιο αθόρυβοι και με καλύτερη λειτουργία σε υψηλά υψόμετρα. Τα αεριοθούμενα αεροσκάφη εξαιτίας αυτών των κινητήρων καταφέρνουν να επιτυγχάνουν υψηλές ταχύτητες πλοήγησης (700 με 900 χλμ/ώρα) αλλά και υψηλές ταχύτητες κατά την απογείωση και την προσγείωση (150 με 250 χλμ/ώρα), για τις οποίες χρησιμοποιούν πτερύγια και συσκευές

⁸ Λιάπης, Ι. (2014) Σύστημα προώθησης αεροσκαφών. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ΑΠΘ. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών
<http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/3361/1/01X00Z01Z0005.pdf>

προβαδίσματος για να ελέγξουν την άνοση και την ταχύτητα κατά την προσγείωση/απογείωση.

Αεροπλάνο με κινητήρα τύπου τζετ



Οι κινητήρες **ηλεκτρισμού** χρησιμοποιούνται κυρίως από ηλεκτροκίνητα αεροσκάφη αντί για τους κινητήρες εσωτερικής καύσης ή τζετ. Το συγκεκριμένο είδος προώθησης βρίσκεται προς το παρόν σε πειραματικό στάδιο, κυρίως σε μη επανδρωμένα μοντέλα. Στόχος των ερευνητών είναι η τεχνολογία του ηλεκτρισμού να μπορέσει να αντικαταστήσει πλήρως το καύσιμο για τα αεροσκάφη. Ο ηλεκτρισμός τους παράγεται με μια σειρά από τρόπους όπως από κυψέλες καυσίμου, ηλιακά κύτταρα, ηλεκτρικούς πυκνωτές διπλής στρώσης, ακτινοβολία ισχύος, μπαταρίες κ.α.

Αεροπλάνο με ηλεκτρικό (ηλιακό) κινητήρα



Οι κινητήρες **πυραύλων** αφορούν κυρίως πολεμικά αεροπλάνα, αεροσκάφη που κυρίως χρησιμοποιήθηκαν στον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο από τις δυνάμεις του άξονα, όπως το Me 163 Komet και το Bell X-1. Μεταγενέστερα τα πυραυλοκίνητα

χρησιμοποιήθηκαν επίσης από τους Αμερικάνους, όπως το μοντέλο North American X-15, αεροσκάφος που έσπασε ρεκόρ όπως το ρεκόρ ταχύτητας και υψομέτρου. Αν και η παραγωγή τέτοιου τύπου αεροσκαφών δεν είναι μαζική, η τεχνολογία δεν έχει σταματήσει να προχωράει και να εισάγει νέες εξελίξεις στην παραγωγή τους. Πρόσφατα πυραυλοκίνητα μοντέλα είναι το SpaceShipOne και το XCOR EZ-Rocket με εμφανή την τεχνολογική πρόοδο και στο σχήμα του αεροσκάφους έναντι των αρχαιότερων μοντέλων του ίδιου τύπου.

Αεροπλάνο XCOR EZ-Rocket με πυραυλοκίνητο κινητήρα



Τέλος, οι κινητήρες τύπου **ramjet** και **scramjet** οι οποίοι είναι μορφές κινητήρα που χρησιμοποιούν την κίνηση του κινητήρα προς τα εμπρός για να συμπιέσει τον εισερχόμενο αέρα χωρίς αξονικό συμπιεστή ή φυγοκεντρικό συμπιεστή⁽⁹⁾. Οι κινητήρες ramjet και scramjet δεν περιέχουν κύρια κινούμενα τμήματα και μπορεί να είναι χρήσιμοι σε συγκεκριμένες εφαρμογές που απαιτούν μικρό και απλό κινητήρα για χρήση σε υψηλές ταχύτητες, όπως όταν έχουν βλήματα. Η ώθηση δημιουργείται από την εμπρόσθια κίνηση του κινητήρα συχνά συνοδεύεται από άλλες μορφές προώθησης και από εξωτερικά μέσα για καλύτερη επίτευξη ικανοποιητικών επιπέδων ταχύτητας.

⁹ NASA (2013) Airplane Parts and Function <https://www.grc.nasa.gov/www/k-12/airplane/airplane.html>

Αεροπλάνο Lockheed D-21 με ramjet κινητήρα



Κύρια μέρη αεροπλάνου

Από την καθιέρωση του αεροπλάνου ως μέσο μεταφοράς, μετά την τελειοποίηση της εφεύρεσης και την έναρξη της μαζικής παραγωγής του από τις κατασκευάστριες εταιρίες δεν χρειάστηκε να υπάρξουν βελτιώσεις στη δομή του η οποίες θα ήταν ζωτικής σημασίας για την πτητική ικανότητά του. Έτσι, πλέον το αεροπλάνο είναι μια εφεύρεση η οποία παράγεται από τις διάφορες εταιρίες κατασκευαστές διεθνώς με την ίδια δομή και μορφή. Τα βασικά μέρη του αεροπλάνου σύμφωνα με την NASA⁽⁹⁾ είναι ο κορμός, οι πτέρυγες, τα πηδάλια, οι κινητήρες, η έλικα και το σύστημα τροχών.

Ο κορμός είναι το μακρύ, λεπτό μέρος του αεροπλάνου, η άτρακτος όπως συχνά αναφέρεται με σχήμα τέτοιο ώστε να διασχίζει τον αέρα με ευκολία.

Οι πτέρυγες του αεροπλάνου έχουν συνήθως το σχήμα αεροτομής. Ενώνονται με τον κορμό του αεροπλάνου και έχουν μεγάλη επιφάνεια για να δέχονται την πίεση του αέρα και αντίστοιχα να δημιουργούν δύναμη άνωσης που υποστηρίζει την πτητική ικανότητα του αεροπλάνου.

Τα πηδάλια διακρίνονται σε τρία είδη. Τα πηδάλια διεύθυνσης βοηθούν το αεροπλάνο ώστε να αλλάξει διεύθυνση δεξιά ή αριστερά. Τα πηδάλια ύψους-βάθους βοηθούν το αεροπλάνο να ανυψώνεται και να χαμηλώνει. Τέλος τα πηδάλια κλίσης χρησιμοποιούνται για την κλίση του αεροπλάνου.

Ο κινητήρας είναι μια μηχανή που συνήθως λειτουργεί με εσωτερική καύση, μηχανισμός που αναλύθηκε παραπάνω.

Η έλικα βρίσκεται στο μπροστινό μέρος της ατράκτου, περιστρέφεται και βοηθάει επίσης την πτητική ικανότητα του αεροπλάνου.

Τέλος, το σύστημα τροχών βρίσκεται στο κάτω μέρος του αεροπλάνου κρατάει το αεροπλάνο σε οριζόντια θέση ενώ λειτουργούν βοηθητικά κατά την προσγείωση και την απογείωσή του.

Σχεδιασμός και κατασκευή

Αντίθετα με πολλά εμπορικά, βιομηχανικά προϊόντα, τα αεροπλάνα σχεδιάζονται και κατασκευάζονται από εταιρίες που έχουν ως αποκλειστικό αντικείμενο παραγωγής τους τα αεροπλάνα. Ένας από τους κύριους λόγους που αυτό το «παράδοξο» συμβαίνει, είναι η τεράστια εξειδίκευση που χρειάζεται μια εταιρία καθώς και η απαιτούμενη τεχνολογία για να μπορέσει να σχεδιάσει και να κατασκευάσει όχι μονάχα ένα αεροπλάνο, αλλά πολύ περισσότερο την αναγκαία ποσότητα που χρειάζεται η αεροπορική εταιρία πελάτης της. Η παραγωγή των αεροπλάνων είναι μια διαδικασία που πρέπει να πραγματοποιηθεί προσεκτικά, ποιοτικά και τηρούμενη όλων των κανόνων ασφαλείας, με τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Έτσι, η κατασκευή ενός αεροπλάνου είναι μια δαιδαλώδης διαδικασία, η οποία θα πρέπει να προβλέψει όλα τα ενδεχόμενα καθώς αντιθέτως με την παραγωγή αυτοκινήτων, στην περίπτωση των αεροπλάνων δεν υπάρχουν αντίστοιχες δοκιμές πτήσεων και crush test. Έτσι, η διαδικασία παραγωγής συνήθως περιλαμβάνει τον σχεδιασμό του, τον υπολογισμό εξισώσεων, τις απαραίτητες προσομοιώσεις, δοκιμές και πειραματισμούς σε ειδικούς θαλάμους που αφορούν την τελική συμπεριφορά του ίδιου του αεροπλάνου.

Οι εταιρίες που εξειδικεύονται στην παραγωγή αεροσκαφών δεν είναι λίγες, καθώς η παραγωγή αεροπλάνων κυμαίνεται από μικρά έως μεγάλα αεροσκάφη. Έτσι, υπάρχουν αρκετές μικρές εταιρίες που παράγουν μικρά αεροσκάφη που χρησιμοποιούνται κυρίως από ιδιώτες. Οι περισσότερες όμως εταιρίες που παράγουν τα ευρέως διαδεδομένα, εμπορικά αεροπλάνα είναι εταιρίες κολοσσοί στον κλάδο. Οι μεγαλύτερες εταιρίες παραγωγής αεροσκαφών σύμφωνα με το περιοδικό *businessjettraveler*⁽¹⁰⁾ είναι οι εξής:

- Η Airbus (www.airbus.com) η οποία ιδρύθηκε το 1970 και μπήκε στον κλάδο παραγωγής αεροσκαφών το 1997 και από τότε παράγει τα επιβατικά μοντέλα της σειράς Airbus τα οποία χρησιμοποιούνται από πολλές αεροπορικές εταιρίες ακόμα και σήμερα. Τα κεντρικά της εταιρίας βρίσκονται στην Τουλούζ της Γαλλίας και οι πωλήσεις της το 2016 ανέρχονταν στα 66 δις δολάρια. Στην εταιρία εργάζονται πάνω από 133.500 εργαζόμενοι

¹⁰ Thurber, M. (2012) At a glance: The major aircraft manufacturers. Business jet traveler [online] <https://www.bjtonline.com/business-jet-news/at-a-glance-the-major-aircraft-manufacturers>

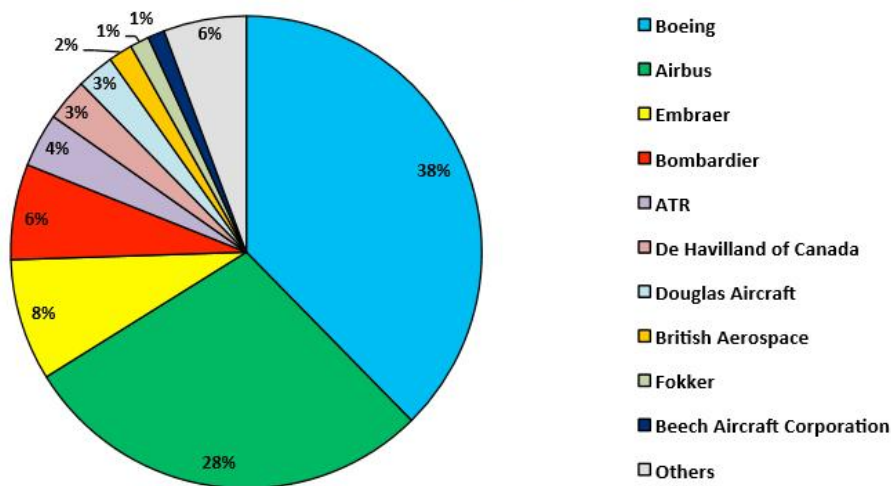
- Η Αμερικάνικη BeechcraftTextronAviation (www.beechcraft.com) η οποία δραστηριοποιείται από το 1932 με βάση στο Κάνσας και παράγει κυρίως ελικοφόρα αεροσκάφη. Το 2014 οι πωλήσεις της έφτασαν τα 937 εκ. δολάρια.
- Η Boeingbusinessjets (www.boeing.com/commercial/bbj) που έχει έδρα στο Σιάτλ και κατασκευάζει τα γνωστά επιβατικά μοντέλα Boeing, με κέρδη 93 δις δολάρια το 2016. Η Boeing έχει στην κατοχή της μια σειρά από θυγατρικές εταιρίες σε ολόκληρο τον κόσμο ενώ οι εργαζόμενοί της ξεπερνούν τους 141.000.
- Η Καναδική Bombardier(www.bombardier.com) με έδρα το Μόντρεαλ, η οποία εισήχθη στην αγορά το 1942 κατασκευάζοντας αρχικά οχήματα τύπου snowmobile και σταδιακά έγινε μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες που παράγουν jet αεροπλάνα καθώς και τοπική εταιρία αερογραμμών. Οι πωλήσεις της άγγιξαν τα 16,34 δις δολάρια.
- Η ιστορική Cessna(www.cessna.com) που κατασκεύασε το πρώτο της αεροσκάφος το 1927, χρονολογία ίδρυσής της, με έδρα το Κάνσας και κέρδη που αγγίζουν το 1.86 δισεκατομμύρια δολάρια το 2016. Στην εταιρία εργάζονται πάνω από 8,500 εργαζόμενοι. Η εταιρία εξειδικεύεται στα αεροσκάφη που προορίζονται για το διάστημα.
- Η ATR(www.atraircraft.com) με έδρα την Τουλούζ της Γαλλίας που εξειδικεύεται στα αεροσκάφη για το διάστημα. Στην εταιρία εργάζονται 1300 εργαζόμενοι.
- Η Daher(www.tbm.aero) με έδρα τη Γαλλία και πωλήσεις 189 εκ. δολάρια. Η εταιρία εξειδικεύεται στην παραγωγή αεροσκαφών για το διάστημα και αμυντικών συστημάτων.
- Η επίσης Γαλλική DassaultFalcon(www.dassaultfalcon.com) με πωλήσεις στα 23,7 δις. δολάρια (το 2014) που αφορούν κυρίως ιδιωτικά jet.
- Η Βραζιλιάνικη Embraer(www.embraer.com) με κέρδη που αγγίζουν τα 5,8 δις δολάρια το 2017. Η εταιρία παράγει επιχειρησιακά, εμπορικά και στρατιωτικά αεροσκάφη, καθώς και τμήματα αεροσκαφών.
- Η EclipseAerospace(www.eclipseaerospace.net) ιδρύθηκε το 2009 και έχει έδρα το Νέο Μεξικό. Οι πωλήσεις της αγγίζουν τα 35 εκ. δολάρια και εξειδικεύεται σε διαστημικά αεροσκάφη. Στην εταιρία εργάζονται 60 εργαζόμενοι
- Η GulfstreamAerospace(www.gulfstream.com) με έδρα τη Γεωργία και πωλήσεις 7,8 δις. δολάρια. Η εταιρία έχει κατασκευάσει πάνω από 2000 αεροσκάφη από το 1958, το έτος ίδρυσής της. Στην εταιρία εργάζονται περίπου 13.000 εργαζόμενοι.

- Η Hondaaircraft με έδρα τη Βόρεια Καρολίνα, η Ιταλική Piaggio, η Ελβετική Pilatus και η Αμερικάνικη Syberjet αποτελούν μικρότερες εταιρίες και σχετικά νέες στον κλάδο.

Μια έρευνα του περιοδικού aviationweek⁽¹¹⁾ καταγράφει 31,720 επιβατικά αεροσκάφη για το έτος 2016, αριθμός που αναμένεται να αυξηθεί στα 42,665 μέσα στην επόμενη δεκαετία. Για τα παραπάνω, το μερίδιο αγοράς παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα. Οι κύριοι ανταγωνιστές του κλάδου των κατασκευαστών των αεροπλάνων είναι η Boeing και η Airbus, με μερίδια αγοράς 38% και 28% αντίστοιχα ενώ ακολουθούν Embraer (8%), Bombardier (6%) και ATP (4%):

Πίνακας 1 – Μερίδιο αγοράς κατασκευαστών αεροσκαφών

2016 Fleet Market Share: Top 10 Manufacturers



¹¹ Aviationweek.com (2016) Industry Data: 2016 vs. 2025 Fleet Market Share: Top 10 Original Equipment Manufacturers [online] http://aviationweek.com/site-files/aviationweek.com/files/uploads/2016/06/17/avd_06_20_2016_ch1.pdf

Ρυθμιστικό και Νομικό πλαίσιο

Η παραγωγή αεροσκαφών είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία δεν επαφίεται μονάχα στις εταιρίες – κατασκευαστές. Μετά το πέρας της κατασκευής και των απαραίτητων δοκιμαστικών που ελέγχουν τα χαρακτηριστικά και την αξιοπιστία του αεροσκάφους, η εταιρία απευθύνεται στην εκάστοτε κυβερνητική αρχή της έδρας της για να εγκριθεί η παραγωγή. Για παράδειγμα, η Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας (FAA) είναι η υπεύθυνη αρχή για τις Η.Π.Α. ενώ η αντίστοιχη για την Ευρώπη είναι η Ευρωπαϊκή Αρχή Αεροπορικής Ασφάλειας (EASA). Οι συγκεκριμένες αρχές είναι υπεύθυνες για την αδειοδότηση της παραγωγής των αεροσκαφών όπως τα Boeing και τα Airbus. Σε περίπτωση που οι παραπάνω εταιρίες επιθυμούν να πωλήσουν τα αεροσκάφη τους σε άλλες χώρες από αυτές της έδρας τους, απαιτείται άδεια από την αντίστοιχη δημόσια αρχή αεροπορίας της χώρας που θα πωληθεί και θα χρησιμοποιηθεί. Για παράδειγμα τα αεροπλάνα που κατασκευάζονται από την Ευρωπαϊκή Airbus, χρειάζεται να πιστοποιηθούν από την Ομοσπονδιακή Διοίκηση Αεροπορίας των ΗΠΑ ώστε να πετάξουν στις Ηνωμένες Πολιτείες, και αντίστοιχα, τα αεροπλάνα που κατασκευάζονται από την Boeing πρέπει να εγκριθούν από την Ευρωπαϊκή Αρχή Αεροπορικής Ασφάλειας ώστε να μπορούν να πετάξουν εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι παραπάνω όμως είναι απλά μερικοί από τους περιορισμούς που ισχύουν στην εναέρια νομοθεσία, η οποία είναι ένα σύνθετο πλέγμα από κοινοτικό και εγχώριο δίκαιο για κάθε χώρα, ήπειρο ή συνασπισμούς και συμφωνίες μεταξύ κρατών, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ολέθρια χρήση των αεροπλάνων ως όπλων μαζικής καταστροφής κατά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, οδήγησε στην ανάγκη διαμόρφωσης ενός κοινού πλαισίου για τις διεθνείς αερομεταφορές, πλαίσιο που συνεχώς επεκτείνεται, θωρακίζεται και γενικότερα εξελίσσεται μετά από πρόσφατα γεγονότα όπως η αεροπορική τρομοκρατική επίθεση στους δίδυμους πύργους στις 11 Σεπτεμβρίου του 2001.

Τα πρώτα χρόνια καθιέρωσης του αεροπλάνου, το δίκαιο των αιθέρων βασίστηκε στην εδαφική και τη θαλάσσια κυριαρχία των κρατών. Δηλαδή, ο εναέριος χώρος που κατείχε η κάθε χώρα ήταν ανάλογος με τα θαλάσσια και τα χερσαία σύνορά της. Εντός του χώρου αυτού, το κάθε κυρίαρχο κράτος είχε την αποκλειστική αρμοδιότητα ελέγχου της κίνησης. Ο Σαββινίδης⁽¹⁾ αναφέρει ότι η πρώτη

καταγεγραμμένη αναφορά σε έλεγχο του εναέριου χώρου ενός κράτους χρονολογείται το 1784 όταν οι Γαλλικές αρχές απαγόρευσαν την πτήση αερόστατων πάνω από το Παρίσι. Το 1889 καταγράφεται και η πρώτη έκτακτη διάσκεψη αναφορικά με το Δίκαιο του Εναέριου Χώρου, μέσα από την οποία ιδρύθηκε η Διεθνής Επιτροπή Αεροναυπηγικής. Από τότε ακολούθησαν μια σειρά από διασκέψεις, συνόδους και συμφωνίες κρατών που σκοπό είχαν τη δημιουργία ενός κοινού δίκαιου. Παράλληλα όμως, άρχισαν να ψηφίζονται αποφάσεις κρατών οι οποίες παρείχαν τη δυνατότητα στο εκάστοτε κράτος θέσει τους δικούς του κανόνες για το δικό τους εναέριο χώρο σε περίπτωση ανάγκης, δημιουργώντας παράλληλα απαγορευμένες ζώνες για τα υπόλοιπα κράτη. Τέτοιες περιπτώσεις παρατηρήθηκαν κατά τη διάρκεια του Α' και του Β' Παγκοσμίου Πολέμου κατά τους οποίους οι χώρες που συμμετείχαν ως τότε σε κοινές συμφωνίες, κήρυξαν κλειστά τα εναέρια σύνορα τους. Μεταπολεμικά, οι συμφωνίες μεταξύ κρατών είχαν ως σκοπό να κανονικοποιήσουν τη χρήση του αεροπλάνου στην καθημερινότητα του επιβατικού κοινού. Δηλαδή να προάγουν την ασφαλή, τακτική και οικονομική μεταφορά και να εγκαθιδρύσουν ένα κανονιστικό πλαίσιο αποδεκτό από κράτη και εθνικούς αερομεταφορείς

Οι πρόσφατες τρομοκρατικές επιθέσεις επηρέασαν σημαντικά τον κλάδο. Εκτός από τις σημαντικές οικονομικές απώλειες που ανέρχονται σε δεκάδες δις. δολάρια, επέφεραν ένα αυστηρότερο πλαίσιο σχετικά με την ασφάλεια των αερομεταφορών. Ενδεικτικοί είναι οι αυστηρότεροι έλεγχοι επιβατών, αποσκευών και φορτίων, οι περιορισμοί στις αποσκευές και στα επιτρεπόμενα αντικείμενα, η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ κρατών και αερομεταφορέων και η ίδρυση διακρατικών οργανισμών ελέγχου αεροπορικής κίνησης. Οι αλλαγές αυτές ήταν καταλυτικές για την τελική μορφή του ρυθμιστικού και νομικού πλαισίου για τον εναέριο χώρο, το οποίο ισχύει σήμερα.

Αφού περιεγράφηκε η ιστορική αναδρομή, η δομή, η μορφή και το ρυθμιστικό – νομικό πλαίσιο του αεροπλάνου, τα επόμενα κεφάλαια αναφέρονται στο σήμερα και την κατάσταση που βρίσκεται ο αεροπορικός κλάδος στην Ελλάδα και τον κόσμο.

Οι εταιρίες του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα

Ενεργές εταιρίες

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

Ίσως πλέον η μεγαλύτερη Ελληνική αεροπορική εταιρία ιδρύθηκε το 1999 και έχει βάση το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών ενώ χρησιμοποιεί επίσης δευτερεύουσες βάσεις το Αεροδρόμιο «Μακεδονία» στη Θεσσαλονίκη και το Διεθνή Αερολιμένα Λάρνακας. Η εταιρία έχει ως θυγατρική την OlympicAir και εντάσσεται στη συμμαχία StarAlliance που ηγείται η Γερμανική πολυεθνική Lufthansa. Αριθμεί στόλο περί των 46 αεροπλάνων, 60 υπολογιζόμενα και αυτά της OlympicAir, στην πλειοψηφία τους τύπου Airbus. Το 2016 παρουσίασε έσοδα ύψους 1,02 δις ενώ στην εταιρία εργάζονται 2.300 υπάλληλοι. Η εταιρία καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα από προορισμούς, σε συνολικά 145 πόλεις.

Αν και η εταιρία AegeanAirlines ιδρύθηκε το 1999, η προγενέστερη εταιρία από την οποία προήλθε, ιδρύθηκε 12 χρόνια νωρίτερα, το 1987 με το όνομα AegeanAviation. Τα πρώτα χρόνια της, η εταιρία δεν είχε μόνιμα δρομολόγια επιβατικών αφού εκτελούσε μονάχα συγκεκριμένες πτήσεις όπως αεροδιακομιδές και πτήσεις charter με αεροσκάφος τύπου Learjet. Λίγα χρόνια αργότερα όμως, το 1991 η Aegean γίνεται η πρώτη Ελληνική πιστοποιημένη εταιρία που αδειοδοτείται να πετάξει στην Ελλάδα. και στη συνέχεια η εταιρία αναπτύσσεται συνεχώς. Ανάμεσα στις ημερομηνίες ορόσημο για την εταιρία είναι ο Δεκέμβρης του 1999 όπου η Aegean εξαγοράζει την AirGreece, ο Μάρτιος του 2001 όπου η εταιρία συγχωνεύεται με την CronusAirlines και τα μέσα του 2005 όπου εισέρχεται στον όμιλο StarAlliance. Σίγουρα όμως, μια από τις σημαντικότερες ημερομηνίες για την εταιρία, είναι όταν τον Φλεβάρη του 2014 εξαγόρασε την OlympicAir μετά από μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις και τελικά την επίσημη έγκριση από θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι ως τότε παρακώλυαν την εξαγορά λόγω κινδύνου δημιουργίας μονοπωλίου στις Ελληνικές Αερογραμμές.

Στο σήμερα, μια σειρά από προγράμματα και επιλογές είναι διαθέσιμα στον ταξιδιώτη της Aegean, για τα οποία μπορεί να ενημερωθεί και τελικά να τα χρησιμοποιήσει μέσω του διαδικτυακού ιστότοπου της εταιρίας, από τον οποίον προγραμματίζει το ταξίδι του.

Το πρόγραμμα “milesandmore”(<https://www.miles-and-more.com>) που προσφέρει η εταιρία, είναι μια συνολική πρωτοβουλία του ομίλου StarAlliance για τις εταιρίες που συμμετέχουν σε αυτόν, ανάμεσα τους και η Aegean. Πρόκειται για ένα το μεγαλύτερο πρόγραμμα επιβράβευσης της αφοσίωσης πελατών στις αεροπορικές εταιρίες της Ευρώπης. Ως κεντρική ιδέα, έχει την επιβράβευση των πελατών των αεροπορικών εταιριών που συμμετέχουν στο πρόγραμμα, ανάλογα με τα αεροπορικά μίλια που ταξιδεύουν και τον τύπο του εισιτηρίου που χρησιμοποιούν. Το πρόγραμμα, το οποίο από την αρχή ως σήμερα είναι δωρεάν, ξεκίνησε από την Lufthansa που ηγείται του ομίλου, το 1993 και ως σήμερα μετρά 40 εταιρίες που το χρησιμοποιούν, εντός και εκτός StarAlliance. Τα μέλη της εταιρίας που χρησιμοποιούν το πρόγραμμα έχουν τη δυνατότητα ανάλογα με τα μίλια που διανύουν να κερδίσουν δώρα αλλά και να εξαγοράσουν μέρος ή ολόκληρο εισιτήριο από μελλοντικά ταξίδια τους. Επιπλέον, περιλαμβάνει υπηρεσίες από μη-αεροπορικές εταιρίες που συνεργάζεται η Aegean και οι άλλες εταιρίες του ομίλου, όπως εταιρίες ενοικίασης αυτοκινήτων, ξενοδοχεία, προϊόντα lifestyle τα οποία μπορεί να βρει ο ταξιδιώτης κατά την πτήση του ή στο αεροδρόμιο κ.α. Με τον τρόπο αυτό, η εταιρία παρέχει στο επιβατικό κοινό έναν παραπάνω λόγο να την επιλέξει για το ταξίδι του, καθώς αυτή η επιλογή του θα ανταμειφθεί με ένα μεγάλο εύρος από δώρα τα οποία ο ίδιος ο πελάτης θα μπορεί να διαλέξει.

Με βάση το πρόγραμμα “milesandmore”, αλλά και χωρίς απαραίτητα τη χρήση του, οι πελάτες της εταιρίας μπορούν να ενημερωθούν και να πραγματοποιήσουν κράτηση μέσω του διαδικτυακού ιστότοπου της Aegean, σε μια σειρά από συμπληρωματικές υπηρεσίες του ταξιδιού τους. Τις παραπάνω παρέχουν εταιρίες που η Aegean συνεργάζεται, όπως ξενοδοχεία στον προορισμό του ταξιδιού, ενοικίαση αυτοκινήτου, συναλλαγές με τράπεζες για συνάλλαγμα, χώροι στάθμευσης σε αεροδρόμια και εκτός αυτών.

Ένα από τα πιο πρόσφατα προγράμματα, το οποίο η εταιρία ενέταξε στις επιλογές πτήσης της, είναι η επιλογή “golight” κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, ο ταξιδιώτης κατά την κράτηση πτήσης, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει να μη μεταφέρει αποσκευές, με αντίτιμο μια σημαντική έκπτωση στο εισιτήριο του. Έτσι, θα περιοριστεί μονάχα στη χειραποσκευή, η οποία έχει συγκεκριμένες διαστάσεις (56cm x 45cm x 25cm και έως 30 κιλά). Το πρόγραμμα αυτό εισήχθη για να μπορέσει η εταιρία να ανταγωνιστεί τις εταιρίες

χαμηλού κόστους (στις οποίες θα αναφερθούμε παρακάτω). Σε αυτές τις εταιρίες, η αγορά εισιτηρίου δεν περιλαμβάνει τη μεταφορά αποσκευών, υπηρεσία που είναι επιπρόσθετη στην τιμή του εισιτηρίου, μονάχα εάν ο πελάτης το επιθυμεί. Με την ενσωμάτωση του “golight” στις επιλογές πτήσης, ο ταξιδιώτης που δεν χρειάζεται αποσκευές μπορεί να επιλέξει την Aegean έναντι μιας εταιρίας χαμηλού κόστους, απολαμβάνοντας τα προνόμια που του χαρίζει η εταιρία και δεν είναι διαθέσιμα στις εταιρίες χαμηλού κόστους, όπως το γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης, η άνεση στη θέση του αεροσκάφους, το πρόγραμμα “milesandmore”, κ.α.

Ένα ακόμη σημαντικό κομμάτι της Aegean είναι η ενασχόλησή της με την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, μέσα από την οποία επιλέγει να συμπεριφερθεί υπεύθυνα σε όλους τους φορείς ενδιαφέροντος της, από την αρχή της λειτουργίας της. Στα πεδία της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) τα οποία δρα η εταιρία, συγκαταλέγονται το περιβάλλον, η αγορά, το εργατικό δυναμικό της, η εταιρική διακυβέρνηση και η τοπική κοινωνία. Η εταιρία θέτει συγκεκριμένους στόχους, τόσο σε επίπεδο επιτευγμάτων όσο και οραματικούς στόχους, τους οποίους ανακοινώνει μέσα από σχετικές εταιρικές αναφορές, με απώτερο στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη. Στο πλαίσιο αυτό, η εταιρία δημοσιεύει αποτελέσματα των παραπάνω πρακτικών όπως η εξοικονόμηση 20.460 τόνων διοξειδίου του άνθρακα μέσα από σχετικά προγράμματα ή η εισφορά 1.500 εισιτηρίων σε ανθρωπιστικά και μη-κερδοσκοπικά ιδρύματα. (Aegean.com, 2017). Η σχετικά αναφορά για τα ζητήματα της ΕΚΕ είναι διαθέσιμη ηλεκτρονικά από τον ιστότοπο της εταιρίας και εκδίδεται σε ετήσια βάση. Σε αυτή ο αναγνώστης μπορεί να πληροφορηθεί διεξοδικά για τα ζητήματα που άπτονται της κοινωνικής ευθύνης καθώς και τα επιτεύγματα της εταιρίας στους αντίστοιχους τομείς⁽¹²⁾.

Τέλος, η εταιρία έχει διακριθεί με μια σειρά από βραβεία στην Ευρώπη και τον κόσμο. Οι διακρίσεις της εταιρίας είναι πολλές και έρχονται από μια σειρά από φορείς όπως η ευρωπαϊκή ένωση αεροπορικών εταιρειών (ERA), διεθνής αερολιμένες, αεροπορικά περιοδικά και την SKYTRAX, μια εταιρία που διενεργεί έρευνες και

¹² Aegeanairlines (2017) Corporate Responsibility Achievements 2016 [online] <https://en.about.aegeanair.com/corporate-responsibility/achievements/>

κριτικές για αεροδρόμια και αεροπορικές εταιρίες,. Αναλυτικά, τα βραβεία της εταιρίας είναι τα εξής⁽¹³⁾.

2000

- ERABronzeAward: Αεροπορική εταιρία της χρονιάς
- Διάκριση από τη Βρετανική Αεροδιαστημική (British Aerospace).

2004

- ERAGoldAward: Αεροπορική εταιρία της χρονιάς

2005

- ERASilverAward: Αεροπορική εταιρία της χρονιάς
- Κατέκτησε 3 βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία για την αγορά της Δυτικής Ευρώπης, η συνολικά ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία που δραστηριοποιείται στο αεροδρόμιο.

2006

- Χρυσό βραβείο για την υψηλότερη αύξηση αριθμού επιβατών και για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά.
- Χρυσό βραβείο από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.
- Απόκτηση πιστοποίησης IOSA. Επιτυχής ολοκλήρωση της επιθεώρησης που έγινε στο πλαίσιο του προγράμματος IOSA (Επιχειρησιακός Έλεγχος Ασφάλειας της IATA) που πραγματοποιήθηκε τον Ιούνιο του 2005.
- ERASilverAward: Αεροπορική εταιρία της χρονιάς

2007

- ERA's Palme d'Or award

2008

- ERAGoldAward: Αεροπορική εταιρία της χρονιάς

2009

- Τρία βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (στο 9ο Airline Marketing Workshop) ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία στην αγορά της Ανατολικής Ευρώπης, για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά, ως η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2008.
- SkytraxΚαλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης

2010

¹³Aegean (2011) Οικονομικές καταστάσεις [online]
<https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/>

- Κατέκτησε τέσσερα βραβεία από τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (κατά τη διάρκεια του 10ου Airline Marketing Workshop) ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη εταιρεία για την αγορά της Δυτικής Ευρώπης, της Αφρικής, η εταιρεία με τη μεγαλύτερη αύξηση αριθμού επιβατών στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» για το 2009, ενώ έλαβε τιμητική διάκριση για την υψηλότερη ποσοστιαία ανάπτυξη επιβατικής κίνησης στην εγχώρια αγορά.

2011

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης

2012

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης
- Βραβεύτηκε ως η πιο ακριβής εταιρία για τις αφίξεις της, όχι μόνο σε ευρωπαϊκή αλλά και σε παγκόσμια κλίμακα, σύμφωνα με την έρευνα «March 2012 Airline and Airport On-Time Performance Report».

2013

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης
- Τιμητική διάκριση από το Αεροδρόμιο των Βρυξελλών για την ακρίβεια στη συνέπεια των πτήσεων της, με ποσοστό 90.4%.
- Η πιο συνεπής περιφερειακή αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη με ποσοστό 93,02%, στα “OnTimePerformanceServiceAwards”.

2014

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης

2015

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης
- FastTravelGreenAward για την AEGEAN και την OlympicAir, από τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (InternationalAirTransportAssociation - IATA), για τις τεχνολογικές εφαρμογές που χρησιμοποιούν οι εταιρείες οι οποίες αναβαθμίζουν την εμπειρία των επιβατών.
- Βραβείο του «Uprandcoming / Programoftheyear» για τη γεωγραφική περιοχή της Ευρώπης - Αφρικής, απονεμήθηκε στο πρόγραμμα Miles+Bonus της AEGEAN από τα FreddieAwards 2015.

2016

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης

2017

- Skytrax Καλύτερη Περιφερειακή Αεροπορική εταιρία της Ευρώπης
- Αναδείχθηκε για 3η φορά «Europe’s Leading Regional Airline» μέσα από ψηφοφορία του κοινού που διοργανώθηκε στα 24thWorld Travel Awards.

- Τιμήθηκε με το FastTravelGoldAward από τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA), για τις καινοτόμες και ευέλικτες λύσεις που προσφέρει για την απλούστευση και την επιτάχυνση της εμπειρίας των επιβατών.

Air Mediterranean <https://www.air-mediterranean.com/>

Η εταιρία ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 2017 και το Νοέμβρη του ίδιου έτους άρχισε τα δρομολόγιά της, τα οποία υπάρχουν ως σήμερα. Η βάση της είναι ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών και έχει στο στόλο της 2 αεροσκάφη τύπου Boeing 737, τα οποία εξυπηρετούν 7 χώρες προορισμούς: τη Σουηδία, την Αγγλία, την Κύπρο, Ιράκ, τη Σαουδική Αραβία, το Σουδάν και τη Σουηδία.

Astra Airlines <http://www.astra-airlines.gr/>

Η εταιρία ιδρύθηκε το 2008 με βάση το Διεθνή Αερολιμένα Θεσσαλονίκης. Τέσσερα αεροπλάνα απαρτίζουν το στόλο της που συνολικά εξυπηρετεί 13 προορισμούς εντός της χώρας. Πρόκειται για μια αμιγώς Ελληνική εταιρία που εξυπηρετεί πέντε άγονες γραμμές εντός Ελλάδος όπως η Ικαρία, η Κάλυμνος, η Λήμνος και η Σάμος ενώ παράλληλα επεκτείνεται και στο εξωτερικό, κυρίως στη Γερμανία.

Bluebird Airways <http://www.bluebirdair.com/>

Έτος ίδρυσης της εταιρίας είναι το 2008 και η βάση της βρίσκεται στην Κρήτη, στον Κρατικό Αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης». Στην κατοχή της έχει δύο αεροπλάνα τύπου Boeing 737 ενώ εξυπηρετεί τέσσερις διαφορετικούς προορισμούς εντός Ελλάδος και άλλους 6 εκτός Ελλάδος, σε Ισραήλ, Ρωσία και Τουρκία. Τις θερινές περιόδους, η εταιρία μισθώνει επιπλέον αεροπλάνα τα οποία εξυπηρετούν θερινούς προορισμούς εντός Ελλάδος.

Ellinair <https://en.ellinair.com/>

Η εταιρία που ανήκει στον όμιλο Μουζενίδη ιδρύθηκε τον Φεβρουάριο του 2013 με έδρα τη Θεσσαλονίκη και πτήσεις από το Διεθνές Αεροδρόμιο «Μακεδονία» και «Ελευθέριος Βενιζέλος» προς πάνω από 10 προορισμούς σε Ελλάδα, Ρωσία, Γερμανία, Γεωργία, Ιταλία, Καζακστάν, Λετονία, Ουκρανία, Εσθονία, Πολωνία, Ρουμανία και Σερβία. Ο στόλος της απαρτίζεται από 9 αεροσκάφη, Airbus, Boeing και Avro. Για την αναμονή των πελατών της, η εταιρία διαθέτει 3 VIPlounges σε Αθήνα, Ηράκλειο και Μακεδονία. Μέσω του site της προσφέρει τη δυνατότητα στον πελάτη της να επιλέξει κράτηση ενός ξενοδοχείου στον τόπο προορισμού του αλλά

και να ενημερωθεί για ζητήματα του ταξιδιού του όπως το γεύμα που θα του προσφερθεί και οι επιτρεπόμενες χειραποσκευές αναφορικά με το μέγεθος και το βάρος τους.

Gainjet Aviation <http://www.gainjet.com/>

Έτος ίδρυσης της εταιρίας είναι το 2006 και η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα, στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Το μέγεθος του στόλου της είναι 4 αεροπλάνα Boeing Embraer και εκτελεί μονάχα ναυλωμένες πτήσεις charter. Η εταιρία διαθέτει επίσης γραφεία στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στο Λονδίνο, στο αεροδρόμιο Χίθροου.

Sky Express <http://www.skyexpress.gr/>

Μια ακόμη Κρητική εταιρία με έτος ίδρυσης το 2005 και έδρα τον Κρατικό Αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης». Ο στόλος της αριθμεί συνολικά 8 αεροπλάνα, τύπου ATR και Bae. Οι προορισμοί της εταιρίας βρίσκονται εντός Ελλάδος και συνολικά εξυπηρετεί 34 προορισμούς. Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες Ελληνικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο στις μέρες μας, η οποία βραβεύθηκε τις χρονιές 2016 και 2017 ως η ταχύτερα αναπτυσσόμενη αεροπορική εταιρία μικρών διαδρομών. Η εταιρία έχει στη ενεργητικό της δύο ατυχήματα το 2009 και το 2015 με αεροσκάφη τύπου BAe από τα οποία ευτυχώς μετράει μονάχα υλικές ζημιές.

Swiftair Hellas <http://www.swiftair.com/>

Η εταιρία δημιουργήθηκε το 2013 και είναι μια θυγατρική της Ισπανικής πολυεθνικής Swiftair. Στην Ελλάδα διενεργεί μονάχα Εμπορευματικές πτήσεις, με συνολικά 4 αεροσκάφη τύπου Fairchild Metro III.

Amjet Executive <http://www.amjetexecutive.com/en/>

Πρόκειται για μια Ευρωπαϊκή εταιρία charter πτήσεων που ιδρύθηκε το 2009, με τα κεντρικά της στην Αθήνα. Ο στόλος της εταιρίας αποτελείται συνολικά από 9 αεροπλάνα, 7 τύπου Dassault 1 Airbus και 1 McDonnell Douglas.

Στην ιστορία του Ελληνικού αεροπορικού κλάδου έχουν υπάρξει μια σειρά αεροπορικές εταιρίες που εν έτη 2018 είναι ανενεργές ή έχουν σταματήσει, οριστικά να λειτουργούν. Ακολουθεί μια σύντομη παρουσίασή τους με χρονολογική σειρά δραστηριότητας.

Οι **Τεχνικές Αεροπορικές Εκμεταλλεύσεις** ξεκίνησαν να λειτουργούν το 1935 και πετούσαν προς 8 εγχώριους προορισμούς με 11 αεροσκάφη τύπου Douglas DC-3. Διέκοψε τη δραστηριότητά της κατά την περίοδο της κατοχής όταν οι Γερμανοί κατέστρεψαν το στόλο της το 1941. Μετά τη λήξη του ΒΠΠ, το 1951 η Ελληνική κυβέρνηση αποφάσισε τη συγχώνευση των τριών υπαρχουσών εταιριών σε μια κρατική η οποία ονομαζόταν «Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις—Εθνικά Αεροπορικά Γραμμαία.»⁽¹⁴⁾ Έτσι συγκροτήθηκε ο Εθνικός Αερομεταφορέας της Ελλάδος. Η αεροπορική εταιρεία δρούσε χωρίς ανταγωνισμό στο εσωτερικό, ενώ παράλληλα διέθετε και πτήσεις προς το εξωτερικό, ιδιαίτερα στην Ευρώπη και τη Μέση Ανατολή. Διέθετε 18 αεροσκάφη σε συνολικά 20 προορισμούς. Η εταιρεία λόγω οικονομικών προβλημάτων αναζήτησε ιδιώτη αγοραστή το 1955 και τελικά πωλήθηκε στον Αριστοτέλη Ωνάση το 1957 και την μετονόμασε σε Ολυμπιακή Αεροπορία⁽¹⁵⁾.

Η **Ολυμπιακή Αεροπορία** ιδρύθηκε στις 6 Απριλίου 1957 από τον Αριστοτέλη Ωνάση. Μοναδικός μέτοχος της εταιρίας ήταν το Ελληνικό Δημόσιο. Κατά την περίοδο ακμής της, η εταιρία απασχολούσε 1800 εργαζόμενους. Το έτος 2009, εξυπηρετούσε ένα δίκτυο 13 Διεθνών προορισμών, 28 Ευρωπαϊκών και 36 προορισμών εσωτερικού. Η Ολυμπιακή ήταν από τις πρώτες εταιρίες που διέθετε πρόγραμμα επιβράβευσης συχνών επιβατών. Ο στόλος της αποτελούνταν από 56 αεροσκάφη. Η εταιρία έδωσε στα αεροσκάφη της ονόματα από τοποθεσίες, περιοχές και πρόσωπα της Ιστορίας της Ελλάδος. Στις αρχές τις δεκαετίας του 2000 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ερεύνησε τις καταγγελίες αεροπορικών εταιριών, μεταξύ των οποίων και της Aegean Airlines, που αφορούσαν μονοπώλιο, αθέμιτο ανταγωνισμό

¹⁴ Fragoudaki, A. (2000) Greek domestic air transport—industry and policy developments From post-World War II to post-liberalization. *Journal of Air Transport Management*. Volume 6, Issue 4, October 2000, pp.223-232

¹⁵ Νταλούμης, Ηλίας. «Ελληνικές αεροπορικές εταιρίες». <http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=165&article=4194>

αλλά και παράνομες κρατικές ενισχύσεις από το 1994 ως το 2004. Η απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ήταν καταδικαστική για την Ολυμπιακή και ανάγκασε το ελληνικό δημόσιο να ζητήσει από την εταιρία 111 εκατ. ευρώ μέσα στους επόμενους μήνες. Για να το πετύχει όμως αυτό, η εταιρία αναγκάστηκε κηρύξει πτώχευση και να πουλήσει όλα της τα περιουσιακά της στοιχεία. Όλη αυτή η περίοδος, ήταν μακροχρόνια αρνητική για επιβάτες και εργαζόμενους της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι κήρυξαν απεργίες εμπρός στην επικείμενη απόλυσή τους ενώ οι επιβάτες ταλαιπωρήθηκαν από αυτές. Το Υπουργείο Μεταφορών αναγκάστηκε ενόψει αυτών των προβλημάτων, να ανακοινώσει το Σεπτέμβριο του 2008 ένα σχέδιο για τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας, που θα εξαγοράσει το όνομα και το σήμα των ΟΑ αλλά δεν θα έχει καμία σχέση μαζί της⁽¹⁶⁾. Το σχέδιο αυτό εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και προέβλεπε συρρίκνωση του πτητικού έργου της εταιρίας στο 65% του υπάρχοντος, καθώς και ιδιωτικοποίηση της νέας εταιρίας. Το Μάρτιο του 2009 το Ελληνικό Δημόσιο συμφώνησε στη μεταβίβασή της εταιρίας στον ιδιωτικό όμιλο MIG (Marfin Investment Group). Η νέα εταιρεία ονομάζεται Olympic Air (νέα Ολυμπιακή Αεροπορία) και λειτουργεί από την 1η Οκτωβρίου 2009, οπότε και έπαψε το πτητικό έργο των Ολυμπιακών Αερογραμμών. Η Olympic Air έχει διάρκεια ζωής 5 χρόνια, ως το 2014 όπου εξαγοράζεται από την Aegean εξαγόρασε την Olympic Air κατόπιν μακροχρόνιων διαπραγματεύσεων και έπειτα από επίσημη έγκριση από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η **Cretan Airlines** ή Κρητικές Αερογραμμές ήταν μια εταιρία που λειτούργησε για πολύ μικρό χρονικό διάστημα, για δύο χρόνια, από το 1993 έως το 1995. Η έδρα της εταιρίας ήταν το Ηράκλειο και το μέγεθος του στόλου ήταν 3 αεροπλάνα τύπου Airbus. Η εταιρία διέκοψε τη λειτουργία της λόγω οικονομικών προβλημάτων. Ειδικότερα, η χαμηλή συμμετοχή στις πτήσεις της κατά τους χειμερινούς μήνες αποδείχθηκε μοιραία. Η εταιρία κατά την παύση τη λειτουργία της απασχολούσε 250 εργαζόμενους.

Η **Venus Airlines** ήταν μια εταιρία τσάρτερ που λειτούργησε από το 1992 ως το 1997, με βάση το Διεθνή Αερολιμένα Αθήνας. Στο στόλο της υπήρξαν 12 αεροπλάνα τύπου Boeing και McDonnell Douglas. Η εταιρία είχε σημαντικά προβλήματα λόγω

¹⁶Wikipedia(www.el.wikipedia.org) – Ολυμπιακή Αεροπορία https://el.wikipedia.org/wiki/Ολυμπιακές_Αερογραμμές

της τεράστιας γραφειοκρατίας στον κλάδο αλλά και λόγω ανταγωνισμού, τα οποία την έκαναν να αποσυρθεί από την αγορά⁽¹⁷⁾.

Η **AirGreece** υπήρξε μια αεροπορική εταιρία με έδρα το Ηράκλειο Κρήτης, η οποία ιδρύθηκε το 1994 και σταμάτησε να λειτουργεί το 1999. Το μέγεθος του στόλου της ήταν 5 ελικοφόρα αεροπλάνα και ταξίδευε σε 12 προορισμούς. Η εταιρία δεν άντεξε τον μεγάλο ανταγωνισμό της Aegean και της Ολυμπιακής και στα τέλη του 1999 εξαγοράστηκε από την Aegean.

Η εταιρεία **Cronus** ιδρύθηκε το 1994 και έπαψε να λειτουργεί το 2001, με έδρα το αεροδρόμιο του Ελληνικού στην Αθήνα. Ο στόλος της αποτελούνταν από 7 αεροπλάνα τύπου Boeing, τα οποία εκτελούσαν πτήσεις προς 7 Ελληνικές πόλεις και 8 διεθνείς προορισμούς. Λόγω του ισχυρού ανταγωνισμού, η εταιρία έκανε συμφωνία για συμμερισμό πτήσεων μαζί με την Aegean. Αυτή ήταν και η αρχή της εξαγοράς της εταιρίας από την Aegean, αρχικά ως AegeanCronus στις αρχές του 2001 ενώ στη συνέχεια του ίδιου έτους η εταιρία αποκτήθηκε πλήρως από τη μεγαλύτερη εταιρία στην Ελλάδα. Οι τους ιδιοκτήτες της Cronus διατήρησαν ένα μικρό ποσοστό στην Aegean⁽¹⁸⁾.

Οι **Μακεδονικές Αερογραμμές** υπήρξε μια θυγατρική εταιρία των Ολυμπιακών Αερογραμμών. Ιδρύθηκε το 1992 και έπαυσε να λειτουργεί το 2003, όταν ανέλαβε τη λειτουργία των Ολυμπιακών Αερογραμμών, και μετονομάστηκε σε Olympic Airlines.

Η **EuroAir** υπήρξε μια εταιρία που εκτελούσε επιχειρηματικές πτήσεις και λειτούργησε από το 1995 έως το 2009. Ο στόλος της αποτελούνταν κυρίως από ναυλωμένα αεροσκάφη. Οι υπηρεσίες της ήταν κυρίως αεροταξί, ναυλωμένες πτήσεις, πτήσεις ελικοπτέρων και πτήσεις αεροδιακομιδής. Το 2009, το πιστοποιητικό της εταιρίας ανακλήθηκε και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να σταματήσει να λειτουργεί.

Η **HellasJet** υπήρξε άλλη εταιρία που πραγματοποιούσε αποκλειστικά πτήσεις charter. Ιδρύθηκε το 2002 και σταμάτησε να λειτουργεί το 2010. Βάση της ήταν ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών και ο Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου

¹⁷ [Airliners.gr Ιστορία της Venus Airlines \[διαθέσιμο διαδικτυακά\]](https://www.airliners.gr/el/airlines/Venus%20Airlines.html)
<https://www.airliners.gr/el/airlines/Venus%20Airlines.html>

¹⁸ [Airliners.gr Cronus Airlines ιστορικό από το Airliners.gr \[διαθέσιμο διαδικτυακά\]](https://www.airliners.gr/el/airlines/Cronus%20Airlines.html)
<https://www.airliners.gr/el/airlines/Cronus%20Airlines.html>

«Νίκος Καζαντζάκης». Η εταιρία ήταν ενταγμένη στον όμιλο AirMilesGroup και στην Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA). Σημαντικός λόγος για την παύση λειτουργίας της ήταν η ασύμφορη λειτουργία κατά τα λεγόμενα της εταιρίας⁽¹⁹⁾, η οποία αρχικά ανέστειλε τη δράση της και επικεντρώθηκε στην υπενοικίαση του στόλου της σε άλλες εταιρίες, ενώ στο 2010 ανέστειλε τελείως τη λειτουργία της.

HSkyWingsAirlines υπήρξε μια Ελληνική αεροπορική εταιρία που πραγματοποιούσε αποκλειστικά πτήσεις charter ανάμεσα σε Αθήνα, Κίεβο, Λβιβ και Οδυσσό της Ουκρανίας⁽²⁰⁾. Ιδρύθηκε το 2004, άρχισε να πετάει το 2006 και έπαψε να λειτουργεί το 2012. Η ιδιοκτησία της ανήκε σε Ελληνικά και Ουκρανικά συμφέροντα, εξ' ου και τα δρομολόγια μεταξύ Αθήνας και πόλεων της Ουκρανίας. Κατά την παύση της λειτουργίας της, ο στόλος της (7 αεροσκάφη) και οι πτήσεις της μεταβιβάστηκαν στην Ουκρανική KhorsAir.

Η **Alexandair** υπήρξε μια Ελληνική αεροπορική εταιρία που εκτελούσε πτήσεις charter από το 2004 έως το 2007 με έδρα τον Κρατικό Αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης». Η εταιρία εκτελούσε δρομολόγια σε 5 πόλεις στο εσωτερικό της Ελλάδος με 2 αεροπλάνα. Το 2007 εξαγοράστηκε από την Khors Aircompany με έδρα την Ουκρανία.

HAirSeaAirlines υπήρξε μια αεροπορική εταιρία με βάση την Κέρκυρα, η πρώτη στην Ελλάδα με στόλο που αποτελούνταν αποκλειστικά από υδροπλάνα, εξυπηρετώντας κυρίως νησιά, συνολικά 9 προορισμούς. Ξεκίνησε να λειτουργεί το 2004 και έπαψε τη λειτουργία της το 2008, όταν απασχολούσε 70 άτομα προσωπικό. Κύριοι λόγοι αυτό ήταν η γραφειοκρατία στη νομοθεσία για τα αεροδρόμια επί υδάτινης επιφάνειας (33) αλλά και η δυσκολία της εταιρίας να βρει κατάλληλες υποδομές για να συνεχίσει το πτητικό της έργο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το τελευταίο, η ακαταλληλότητα του υδατοδρομίου στο Λαύριο και το αίτημα της εταιρίας για μεταφορά στο Φλοίσβο, που δεν ικανοποιήθηκε ποτέ⁽²¹⁾.

¹⁹Καρατζαβέλου, Β. (2005) Σε προσωρινή αναστολή η λειτουργία της HellasJet
<http://traveldailynews.gr/news/article/21742>

²⁰ Routesonline.com (2011) Greek carrier Sky Wings Airlines to start scheduled service to Ukraine from Jun 2011 [online] <https://www.routesonline.com/news/38/airlineroute/113309/greek-carrier-sky-wings-airlines-to-start-scheduled-service-to-ukraine-from-jun-2011/>

²¹Φωτεινός, Φ. (2008) "Αποθαλασσώνουν" ταυδροπλάνα της AirSeaLinesRabCapital και Fidelity
<http://www.capital.gr/epixeiriseis/488233/-apothalassoun-ta-udroplana-tis-airsea-lines-rab-capital-kai-fidelity>

Η **AirGo Airways** υπήρξε άλλη μια εταιρία που χρησιμοποιούσε υδροπλάνα για τα δρομολόγια της. Ιδρύθηκε το 2007 αλλά η πρώτη της πτήση πραγματοποιήθηκε το 2009. Ο στόλος της αποτελούταν από 1 υδροπλάνο τύπου De Havilland Canada μέγεθος 9 θέσεων.

Η **Hellenic Imperial Airways** ήταν μια Ελληνική εταιρία επενδυτών από το εξωτερικό και συγκεκριμένα τις χώρες τις Σαουδικής Αραβίας, που λειτούργησε για συνολικά 6 έτη, από το 2006 έως το 2012. Βάση της ήταν ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (Ελληνικό) και εκτελούσε τόσο ναυλωμένες, όσο και προγραμματισμένες πτήσεις. Η εταιρία ήταν βασισμένη στην Ελλάδα, όμως τα γραφεία της βρίσκονταν επίσης στο Λονδίνο και το Γιοχάνεσμπουργκ. Εκτελούσε πτήσεις μεταξύ Αθήνας, Λονδίνου, Σαουδικής Αραβίας και Μαρόκου. Λόγω σημαντικών οικονομικών προβλημάτων που δημιούργησε η χαμηλή πληρότητα στις πτήσεις της, από τα τέλη του 2011 η εταιρία είχε ήδη αρχίσει τη φθίνουσα πορεία της, η οποία κατέληξε το 2012 στην παύση λειτουργίας της. Μετά την παύση λειτουργία της, η εταιρία εγκατέλειψε το στόλο της στα αεροδρόμια που είχε πρόσβαση. Οι εργαζόμενοι που απολύθηκαν από την εταιρία που σταμάτησε να λειτουργεί, απέκτησαν το Μάιο του 2015, δικαίωμα να δημοπρατήσουν τα αεροπλάνα που έμειναν στην Ελλάδα και να αποζημιωθούν. Τα αεροπλάνα που παρέμειναν στο εξωτερικό, πωλήθηκαν σε άλλες εταιρίες.

Η **Athens Airways** ήταν μια αεροπορική εταιρία που ιδρύθηκε το 2008 και σταμάτησε να λειτουργεί το 2010. Κατά τη μικρή περίοδο λειτουργίας της υπήρξε η τρίτη εταιρία μετά την Aegean και την Ολυμπιακή που εκτελούσε συχνά εσωτερικά δρομολόγια, σε συνολικά 16 προορισμούς. Η εταιρία είχε έδρα το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, εστίαζε όμως και πόλεις όπως η Θεσσαλονίκη, η Αλεξανδρούπολη και η Μυτιλήνη. Ο στόλος της αποτελούνταν από συνολικά 5 αεροπλάνα: 4 Embraer και 1 Bombardier. Το 2010 η εταιρία κηρύσσεται έκπτωτη από την Κυβέρνηση μετά από σωρεία παραπόνων και καταγγελιών από αεροδρόμια άγονων γραμμών που εκτελούσε η εταιρία. Η εταιρία φάνηκε ότι δεν άντεξε τον σφοδρό ανταγωνισμό αλλά και την καθυστέρηση της συγχώνευσης Aegean και Olympic η οποία θα έδινε όπως ευελπιστούσαν ευκαιρίες ανάπτυξης και σε άλλες εταιρίες του κλάδου ⁽²²⁾.

²²Τσαντήλα, Μ. (2011) Προσγειώθηκε για "πάντα" η Athens Airways <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/624996/prosgeiothhke-gia-panta-h-athens-airways.html>

Η **AirGoAirlines** υπήρξε μια αεροπορική εταιρία η οποία μετέφερε εμπορεύματα, η οποία λειτούργησε για μικρό χρονικό διάστημα, μόλις 3 χρόνια. Ξεκίνησε τη λειτουργία της το 2008 και σταμάτησε τις πτήσεις της το 2011. Το βασικό δρομολόγιο της εταιρίας ήταν από την Αθήνα η οποία ήταν και η έδρα της εταιρίας, στη Λάρνακα. Η εταιρία σταμάτησε τη λειτουργία της λόγω σημαντικής έλλειψης ποσότητα εμπορευμάτων κατά την πτήση επιστροφής. Έτσι, τα δρομολόγια απεδείχθησαν κοστοβόρα και σταδιακά σταμάτησαν.

Η εταιρία **Αιολικές Αερογραμμές** ιδρύθηκε το 2011 και σταμάτησε το 2012. Εκτελούσε πτήσεις charter με μονάχα 1 αεροσκάφος McDonnell Douglas και με έδρα τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών⁽²³⁾.

Η **Aeroland Airways** ήταν μια αεροπορική εταιρία που λειτούργησε από το 2005 έως το 2012. Η έδρα της ήταν η Αθήνα και ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Η εταιρία παρείχε μονάχα ναυλωμένες εμπορικές πτήσεις. Η παύση της λειτουργία της ήρθε λίγο μετά την αποτυχία της εταιρίας να αναλάβει πτήσεις σε «άγονες γραμμές» μετά από σχετικό διαγωνισμό⁽²⁴⁾, τις οποίες τελικά ανέλαβε η Ολυμπιακή.

Οι **Μινωικές Αερογραμμές ή MinoanAir** υπήρξε μια περιφερειακή εταιρία με έδρα το Ηράκλειο της Κρήτης. Ο στόλος της αποτελούνταν από 4 αεροσκάφη Fokker 50, χωρητικότητας 50 επιβατών. Πετούσε συνολικά προς 9 προορισμούς σε εσωτερικό και εξωτερικό. Λειτούργησε συνολικά 4 χρόνια από το 2011 ως το 2015 (<http://www.minoanair.com/>).

Η **HSkyGreeceAirlines** υπήρξε μια εταιρία Ελληνοκαναδικών συμφερόντων με έδρα την Αθήνα, έτος ίδρυσης το 2012 και έτος παύσης το 2015. Όραμα της εταιρίας ήταν να συνδέσει τον απόδημο ελληνισμό με την Ελλάδα, προσφέροντας πτήσεις από τη Βόρεια Αμερική και τη Νότιο Αφρική προς την Ελλάδα⁽²⁵⁾. Στην εταιρία εργάστηκαν 160 άτομα, των οποίων η πλειοψηφία βρισκόταν στην Ελλάδα. Εκτός

²³ [Airliners.gr](https://www.airliners.gr/el/airlines/Aeolian%20Airlines.html) Ιστορία των Αιολικών Αερογραμμών [διαθέσιμο διαδικτυακά] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Aeolian%20Airlines.html>

²⁴ Κασσίμη, Α. (2012) Ανατέθηκαν τελικώς στις εταιρείες τα «άγονα» αεροπορικά δρομολόγια. Εφημερίδα Καθημερινή, διαδικτυακή έκδοση. <http://www.kathimerini.gr/455365/article/oikonomia/epixeirhseis/anate8hkan-telikws-stis-etairies-ta-agona-aeroporika-dromologia>

²⁵ Capital.gr (2012) Απευθείας σύνδεση Αθήνας-Καναδά σχεδιάζει η SkygreeceAirlines <http://www.capital.gr/epixeiriseis/1676289/apeutheias-sundes-i-athinas-kanada-sxediaz-i-skygreece-airlines>

από τους παραπάνω προορισμούς, η εταιρία εξυπηρετούσε και προορισμούς εντός Ευρώπης όπως στην Ουγγαρία και στην Κροατία. Ένας από τους κύριους λόγους παύσης της λειτουργίας της ήταν το γεγονός ότι η εταιρία αντιμετώπισε ένα σοβαρό τεχνικό πρόβλημα σε αεροσκάφος της, γεγονός που πυροδότησε εξελίξεις αναφορικά με τα επόμενα δρομολόγιά της αλλά και ζητήματα αξιοπιστίας στο επιβατικό κοινό. Την ίδια χρονιά η εταιρία σταμάτησε τη λειτουργία της.

Η παρουσία στο και από το εξωτερικό

Όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, η μεγάλη πλειοψηφία από τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται ή έχουν κατά καιρούς δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα, έχουν σημαντική παρουσία στο εξωτερικό. Η κάθε εταιρία που προγραμματίζει και εκτελεί δρομολόγια προς και από το εξωτερικό, έρχεται σε επαφή με ολόκληρο τον αεροπορικό κλάδο άλλων χωρών. Αυτό περιλαμβάνει ένα σύνολο στοιχείων που μπορεί να εκμεταλλευτεί αντλώντας σημαντικές πληροφορίες από στοιχεία του διεθνούς αεροπορικού κλάδου. Αυτό περιλαμβάνει ζητήματα όπως η συμπεριφορά των αεροπορικών εταιριών, τρόπους marketing που επιλέγουν, διάφορα στοιχεία από το αεροδρόμιο που εξυπηρετεί όπως συστήματα διοίκησης και διαχείρισης, μέτρα ασφαλείας κ.α. Έτσι, οι εμπειρίες που αποκομίζει μια εταιρία που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό είναι τεράστιες καθώς έρχεται σε επαφή με αρκετά νέα στοιχεία και με υψηλότερο ανταγωνισμό. Στη συνέχεια, οι εταιρίες μπορούν να εφαρμόσουν στη στρατηγική τους κάποια νέα στοιχεία που έχουν εντοπίσει και με τον τρόπο αυτό μπορούν να μεταφέρουν στη χώρα μας και στον εγχώριο αεροπορικό κλάδο την τεχνογνωσία και τις εμπειρίες που αποκόμισαν. Η μεταφορά τεχνογνωσίας είναι αρκετά σημαντική για τον Ελληνικό αεροπορικό κλάδο καθώς μέσα από τα παραπάνω μπορεί και αναπτύσσεται.

Το ίδιο συμβαίνει παράλληλα με εταιρίες από το εξωτερικό που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρίες έχουν εντάξει στα δρομολόγια τους τη χώρα μας και ιδιαίτερα την πρωτεύουσά της, για μεγαλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους, αφού η Αθήνα βρίσκεται ανάμεσα στους πιο δημοφιλείς προορισμούς αλλά και γιατί μέσω αυτής και ιδιαίτερα του αεροδρομίου της, ο επισκέπτης μπορεί να μεταβεί σε οποιοδήποτε εγχώριο μέρος επιθυμεί. Παράλληλα, λόγω της γεωγραφικής θέσης της χώρας μας, η Αθήνα μπορεί και αποτελεί τον ενδιάμεσο σταθμό (transit) ενός ταξιδιού από την Ευρώπη στην Ασία και αντίστροφα.

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω, στη σύνδεση του εγχώριου αεροπορικού κλάδου με το διεθνή και στην διασύνδεση με εμπειρίες του εξωτερικού έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο η ένταξη Ελληνικών εταιριών σε διεθνείς αεροπορικούς ομίλους και συμμαχίες. Μέσω αυτών, οι εμπειρίες και η τεχνογνωσία

μεταφέρονται γρηγορότερα και εφαρμόζονται πιο ολοκληρωμένα, που έχει ως αποτέλεσμα ο κλάδος να αναπτύσσεται ακόμη ταχύτερα.

Το φαινόμενο των low-cost

Ανάμεσα στις εταιρίες του εξωτερικού που δραστηριοποιούνται πλέον στην Ελλάδα, είναι και οι επονομαζόμενες «χαμηλού κόστους» ή “lowcost” εταιρίες. Πρόκειται για αεροπορικές εταιρίες που βασίζουν τη στρατηγική και τη δραστηριότητά τους στο χαμηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε αυτό να αντανακλάται στην τιμολόγησή τους και να αποκτούν έτσι σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Ο φθηνός αεροπορικός ναύλος είναι σημαντικό και δελεαστικό κίνητρο για τον υποψήφιο ταξιδιώτη στον οποίον όμως εξαλείφονται πολλές παραδοσιακές υπηρεσίες. Ανάμεσά τους η άνεση του αεροσκάφους, ο τρόπος κρατήσεων, το παρεχόμενο γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης, η δυνατότητα μεταφοράς αποσκευών χωρίς επιπλέον χρέωση, κ.α. Ο DeGroot⁽²⁶⁾ διαχωρίζει τις εταιρίες χαμηλού κόστους από τους παραδοσιακούς αερομεταφορείς στο γεγονός ότι οι κλασσικές αερογραμμές βασίζονται στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας ενώ οι χαμηλού κόστους στην τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ενώ ο πελάτης ενός παραδοσιακού αερομεταφορέα απολαμβάνει υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνονται στην τιμή του εισιτηρίου του, ο πελάτης μιας εταιρίας χαμηλού κόστους επιλέγει να πληρώσει ξεχωριστά για όποιες από τις υπηρεσίες θέλει να χρησιμοποιήσει, όπως η επιλογή γεύματος κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, η μεταφορά αποσκευών. Ουσιαστικά, αφού η βασική υπηρεσία – το εισιτήριο - παρέχεται κοντά στο κόστος, τα έσοδα των εταιριών χαμηλού κόστους έρχονται από τις επιπλέον υπηρεσίες⁽¹⁾. Αυτές οι δευτερεύουσες δραστηριότητες αποτελούν την πηγή κέρδους τέτοιων εταιριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διαφημίσεις προϊόντων και οι πωλήσεις εν πτήση.

Με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη σε ολόκληρο τον κόσμο λόγω του ότι έχουν καταστήσει το αεροπλάνο ένα προσιτό μέσο μεταφοράς σε δύσκολη οικονομικά περίοδο. Ο επιβάτης πλέον μπορεί να μεταβεί φθηνά, χωρίς πολλές υπηρεσίες που ανά

²⁶ De Groot, P. (2005) The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld

περίπτωση μπορεί να θεωρούνταν περιττές⁽²⁷⁾. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους εμφανίζονται λίγο πριν το 2000 και το 2004 ιδρύεται η Ευρωπαϊκή Ένωση Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλών Ναύλων (ELFAA), μια οργάνωση που εκπροσωπεί αερομεταφορείς χαμηλού κόστους στο να τις υπερασπίζεται σε ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα για λογαριασμό τους. Η ένωση σταμάτησε τις δραστηριότητές της και διαλύθηκε το 2016, όταν τα κύρια μέλη της όπως η Easyjet, η Ryanair, η Norwegian Air Shuttle και η Jet2.com προσχώρησαν στην νεοσυσταθείσα εμπορική ομάδα Airlines for Europe, μέλος της οποίας είναι και η Aegean. Η ELFAA είχε βάση τις Βρυξέλλες στο Βέλγιο και ανάμεσα στα μέλη της εκτός από της παραπάνω εταιρίες ήταν γνωστές αερομεταφορείς όπως η British Airways, η Iberia, η Volotea, η Vueling, and η Wizz Air. Στην περίοδο ακμή της η ELFAA εξυπηρετούσε μεγάλο ποσοστό της παγκόσμιας αγοράς. Ο πρώτος πίνακας δείχνει τους επιβάτες των κύριων εταιριών της συμμαχίας τον Ιούνιο του 2007, από το διαδικτυακό ιστότοπο της συμμαχίας ενώ ο δεύτερος τον Ιούνιο του 2014.

Πίνακας 2 – Επιβατικό κοινό αερομεταφορέων χαμηλού κόστους 2007



members' statistics
June 2007
1/3

European Low Fares Airline Association

AIRLINE	COUNTRY	PASSENGERS (JUL'06 – JUN'07)	AVERAGE LOAD FACTOR (JUL'06 – JUN'07)	NUMBER OF DAILY FLIGHTS (JUN'07)
easyJet	United Kingdom	35.7m	84%	890
Flybe	United Kingdom	5.2m	-	480
Myair.com	Italy	-	-	-
Norwegian	Norway	5.4m	77.3%	180
Ryanair	Ireland	44.4m	82%	900
Sky Europe	Slovakia	3.2m	81.3%	94
Sterling	Denmark	4m	79.6%	103
Sverigeflyg	Sweden	0.4m	80%	60
transavia.com	The Netherlands	5.1m	75%	115
Wizzair	Hungary	3.3m	81%	80
		106.7m	82%	2,902

²⁷ Μπίρμπα, Ε. (2015) Στοιχεία ανταγωνισμού και Διοίκησης στις Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Πίνακας 3 – Επιβατικό κοινό αερομεταφορέων χαμηλού κόστους 2014



members' statistics

June 2014

1/3

European Low Fares Airline Association

C:\Users\Eλένη\Desktop\διπλωματική\εικόνες\12.png

AIRLINE	COUNTRY	PASSENGERS (JUL '13 – JUN '14)	AVERAGE LOAD FACTOR (JUL '13 – JUN '14)	NUMBER OF DAILY FLIGHTS (JUN '14)
easyJet	United Kingdom	63.4m	90.1%	1,190
Flybe	United Kingdom	7.0m	64.1%	437
Jet2.com	United Kingdom	5.9m	90.7%	200
Norwegian	Norway	21.5m	80.0%	435
Ryanair	Ireland	82.8m	82.8%	1,600
Sverigeflyg	Sweden	0.8m	71.0%	62
transavia.com	The Netherlands	6.7m	91.0%	128
Volotea	Spain	1.5m	71.0%	50
vueling	Spain	19.1m	78.1%	420
Wizz Air	Hungary	14.5m	85.9%	302

223.2m

84.1%

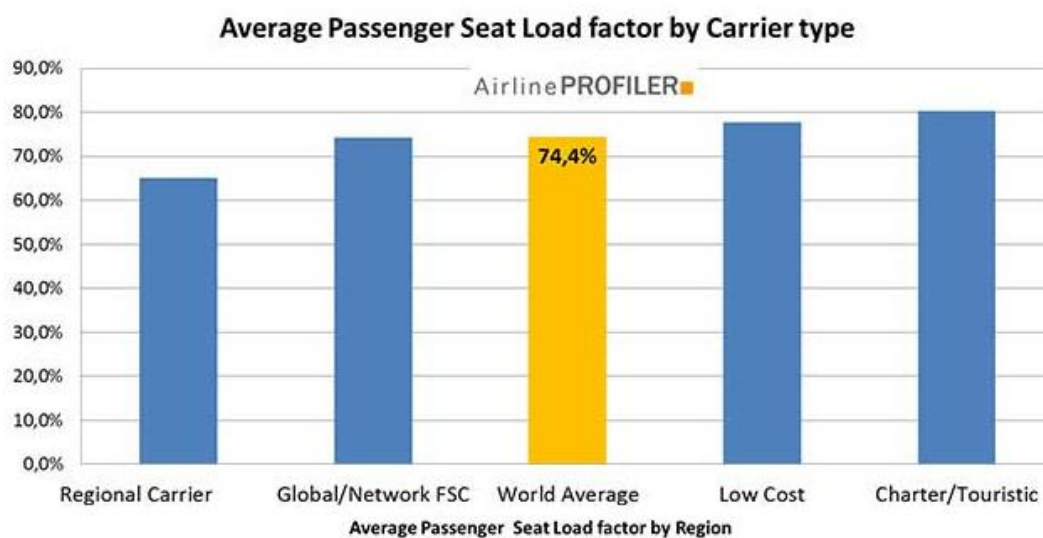
4,824

Όπως φαίνεται στα επίσημα στοιχεία της ELFAA, μέσα σε 7 χρόνια οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους έχουν υπερδιπλασιάσει τους επιβάτες τους: Ενώ τον Ιούνιο του 2007 οι παραπάνω εταιρίες εξυπηρέτησαν συνολικά 106,7 εκατομμύρια επιβάτες, τον ίδιο μήνα του 2014 εξυπηρέτησαν συνολικά 223,2 εκατομμύρια επιβάτες. Οι καθημερινές πτήσεις των συγκεκριμένων εταιριών από 2.902 σε 4.824 πτήσεις, ενώ το ποσοστό πληρότητας αυξήθηκε από 82% σε 84.1%. Επιπλέον, μια έρευνα του Israel⁽²⁸⁾ στο Airlineprofiler δείχνει ότι οι εταιρίες χαμηλού κόστους ταξιδεύουν με σημαντικά υψηλότερα ποσοστά πληρότητας από τους συνηθισμένους μέσους όρους. Ενώ ο μέσος όρος σε παγκόσμια κλίμακα είναι πληρότητα κατά 74,4% , η πληρότητα των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους αγγίζει το 79% σε σύγκριση με τους τοπικούς αερομεταφορείς που είναι στο 64% πληρότητας και τις διεθνείς αερογραμμές που είναι στο 73% πληρότητα. Οι πτήσεις τσάρτερ λόγω του χαρακτήρα τους (παρέχονται κατά ζήτηση) έχουν μέση πληρότητα

²⁸Israel, M. (2015) International Low-Cost Airline Market Research. Airline Profiler [available online] <http://www.airlineprofiler.eu/analysis-statistics/>

στο 80%. Φυσικό ακόλουθο των παραπάνω στοιχείων να αντανακλάται μια τεράστια αύξηση στα κέρδη των εταιριών.

Πίνακας 4 – Ποσοστά πληρότητας αερομεταφορέων χαμηλού κόστους



Στον Ευρωπαϊκό αεροπορικό κλάδο, η πρώτη εταιρία που εισήγαγε την έννοια του χαμηλού κόστους ήταν η Ryanair στα μέσα της δεκαετίας του 1980, όταν η εταιρία αποφάσισε να αρχίσει πτήσεις μεταξύ Λονδίνου και Ιρλανδίας, δρομολόγιο στο οποίο κυριαρχούσαν ως τότε η British Airways και η Air Lingus. Μερικά χρόνια αργότερα, το 2004 εμφανίστηκε η Easyjet και πλέον οι δυο αυτές εταιρίες έχουν ταυτιστεί με την έννοια του low-cost στην Ευρώπη, στην οποία υπάρχουν πλέον 37 αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους ⁽²⁷⁾. Οι εταιρίες εξυπηρετούν ένα μεγάλο εύρος από προορισμούς, ιδίως περιφερειακά αεροδρόμια, τα οποία οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρίες δεν επιλέγουν λόγω πληρότητας.

Στη χώρα μας, Ryanair και Easyjet έχουν σημαντική δραστηριότητα κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες. Η εποχικότητα των πτήσεων βασίζεται στο γεγονός ότι η Ελλάδα και ιδιαίτερα τα νησιά της που εξυπηρετούν κυρίως οι εταιρίες, είναι αρκετά δημοφιλείς προορισμοί τους καλοκαιρινούς μήνες. Η πλειοψηφία των δρομολογίων αφορούν τη σύνδεση με το εξωτερικό, κυρίως από χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Ρωσία, η Ιταλία, κ.α. Συγκεκριμένα, η Ryanair εξυπηρετεί μια σειρά από προορισμούς, ιδιαίτερα νησιά όπως τα Χανιά, η Κέρκυρα, το Ηράκλειο Κρήτης, η Καλαμάτα, η Κεφαλονιά, η Κως, η Μύκονος, η Ρόδος, η Σαντορίνη και στην

ηπειρωτική Ελλάδα: Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Η Easyjet εξυπηρετεί και αυτή με τη σειρά της ένα μεγάλο εύρος δρομολογίων σε νησιά όπως η Κέρκυρα, η Κρήτη (Ηράκλειο και Χανιά), η Κεφαλονιά, η Κως, η Μύκονος, η Ρόδος, η Σαντορίνη, η Κάρπαθος, η Σκιάθος, η Μυτιλήνη και η Ζάκυνθος, ενώ από την ηπειρωτική Ελλάδα την Αθήνα, την Καλαμάτα, την Καβάλα, την Πρέβεζα, τη Θεσσαλονίκη και τον Βόλο.

Η στρατηγική των low-cost εταιριών έχει αναγκάσει τις συμβατικές εταιρίες να προσαρμόσουν πτυχές της στρατηγικής τους ως προς μια καλύτερη και πιο ανταγωνιστική θέση στην αγορά και στόχευση για υψηλότερα μερίδια αγοράς. Παράδειγμα μιας τέτοιας απόφασης είναι τα προγράμματα “GoLight” και “Flex”. Στην περίπτωση του GoLight ο επιβάτης έχει τη δυνατότητα να ταξιδεύσει πιο οικονομικά, αφού οι τιμές των εισιτηρίων ξεκινούν από 24 ευρώ για πτήσεις εσωτερικού (μονή και απλή μετάβαση, συνυπολογίζοντας και όλους τους φόρους προς Αθήνα), ενώ παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα δωρεάν μεταφοράς μίας χειραποσκευής έως 8 κιλά. Στην περίπτωση του προγράμματος Flex δίνεται μεγαλύτερη ευελιξία στον προγραμματισμό του ταξιδιού, αφού ο ταξιδιώτης μπορεί να κάνει απεριόριστες αλλαγές στο εισιτήριο χωρίς χρέωση (rebooking fee). Επιπλέον έχει τη δυνατότητα, επίσης χωρίς χρέωση, να μεταφέρει μία χειραποσκευή έως 8 κιλά και μία αποσκευή έως 23 κιλά. Σε αυτή την περίπτωση τα ταξίδια εσωτερικού ξεκινούν από 59 ευρώ (μονή και απλή μετάβαση, συνυπολογίζοντας και όλους τους φόρους προς Αθήνα). Με αυτά τα προγράμματα που ισχύουν από το 2013, ο επιβάτης επιλέγει την κατηγορία που ταιριάζει περισσότερο στις ανάγκες του, απολαμβάνοντας πάντα την ίδια ποιότητα υπηρεσιών της AEGEAN, τόσο στο έδαφος και κατά τη διάρκεια της πτήσης. Τέλος, η υπηρεσία Low Fare Calendar που βρίσκεται στον ιστότοπο της εταιρίας, δίνει στους επιβάτες τη δυνατότητα να εντοπίζουν την χαμηλότερη διαθέσιμη τιμή για το ταξίδι τους, ειδικότερα εάν το προγραμματίζουν όσο πιο νωρίς μπορούν.

Ένα από τα μεγάλα ερωτήματα του αεροπορικού κλάδου έγκειται στο αν και κατά πόσο η δραστηριότητα των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους μπορούν να αλλάξουν πτυχές της στρατηγικής των παραδοσιακών αερογραμμών και εν τέλει ολόκληρη την πραγματικότητα στον κλάδο. Φαντάζονται άραγε οι low-cost εταιρίες ως απειλή ή ως ευκαιρία στις παραδοσιακές; Για να απαντηθούν τα παραπάνω και παρόμοια ερωτήματα, η πραγματικότητα είναι πολύπλοκη. Ένα από τα μοντέλα που αποτιμά πτυχές του κλάδου που αποτελούν απειλές και ευκαιρίες για τον ίδιο τον

κλάδο και την ανταγωνιστικότητά του είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter⁽²⁹⁾ το οποίο αναλύεται στην αμέσως επόμενη ενότητα.

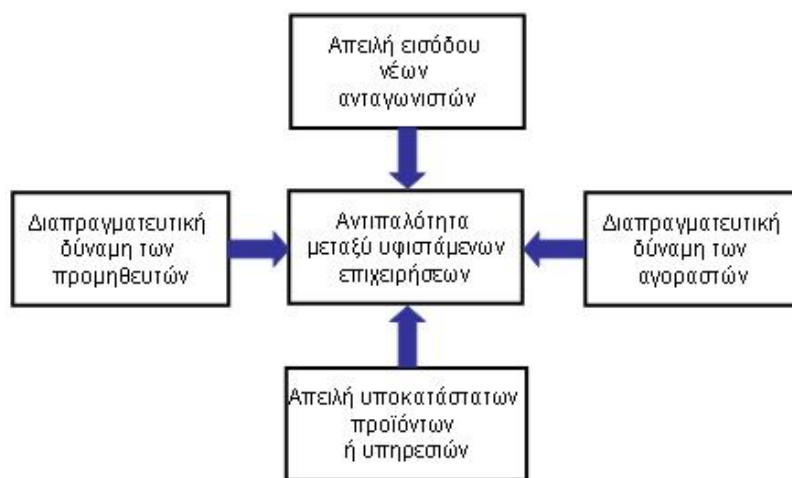
²⁹ Porter (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. [online] <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter.

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία αλλά και την ιστορική αναδρομή του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα, γίνονται αντιληπτές μερικές πληροφορίες που συνθέτουν το πάζλ της ανταγωνιστικότητας του κλάδου. Στο παρόν τμήμα της διπλωματικής θα επιχειρηθεί μια ανάλυση του κλάδου βασισμένη στο μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter⁽²⁹⁾ (Porter's Five Forces) που σκιαγραφεί την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Το μοντέλο που θέσπισε ο Porter⁽²⁹⁾ αποτελεί ένα εργαλείο ανάλυσης που εστιάζει σε 5 ανταγωνιστικές δυνάμεις ενός κλάδου που η επιχείρηση αντιμετωπίζει εντός της αγοράς. Το τελικό αποτέλεσμα του μοντέλου αποκρυσταλλώνει την ένταση του ανταγωνισμού, το οποίο είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την επιχείρηση που πρέπει να αναλύσει πρώτου λάβει τις αποφάσεις της. Μετά την ανάλυση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει αν αυτός παραμένει ελκυστικός και αν υπάρχουν στοιχεία που μπορεί να εκμεταλλευτεί. Οι πέντε δυνάμεις που αναλύει το μοντέλο είναι οι εξής:

1. Η απειλή νέων εισροών
2. Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
5. Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων

Εικόνα X – Το μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter (1979)



Στη συνέχεια, εφαρμόζοντας το συγκεκριμένο μοντέλο στον αεροπορικό κλάδο που αναλύουμε, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας, βάσει των αντικειμενικών συνθηκών που επικρατούν σε αυτόν αλλά και της ιστορίας του, όπως αυτή έχει καταγράψει τις αποφάσεις και την πορεία των αεροπορικών εταιριών.

Η **απειλή νέων εισροών** αναφέρεται στις νέες επιχειρήσεις που ενδέχεται να αποφασίσουν να εισέλθουν στον κλάδο. Σε έναν κερδοφόρο κλάδο με υψηλές αποδόσεις επενδύσεων, νέες εταιρίες προσελκύονται. Όμως, αυτό καταγράφεται σαν απειλή γιατί η είσοδός τους μειώνει την κερδοφορία των υπολοίπων καθώς το μερίδιο αγοράς μοιράζεται εκ νέου. Έτσι, όσο η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο αποτελεί απειλή για τις ήδη υπάρχουσες, ειδικά όταν αυτή γίνεται ευκολότερη. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από μια σειρά από παράγοντες, όπως η σχετική νομοθεσία, τα εμπόδια και οι φραγμοί εισόδου, οι κεφαλαιουχικές απαιτήσεις, τα κόστη, οι οικονομίες κλίμακας, η δυνατότητα διαφοροποίησης, το ειδικό βάρος της επωνυμίας, τα κανάλια διανομή, το κοινό που απευθύνεται και οι προτιμήσεις του και φυσικά η κερδοφορία του ίδιου του κλάδου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση που αναλύουμε, ο αεροπορικός κλάδος της Ελλάδας θα λέγαμε ότι αποθαρρύνει σε μεγάλο βαθμό την είσοδο νέων εισροών στον κλάδο. Η υπάρχουσα κρίση δυσκολεύει σίγουρα τα περιθώρια μιας τέτοιας πολυδάπανης επένδυσης στον αεροπορικό κλάδο της Ελλάδας. Αυτό συμβαίνει διότι οι πηγές και το κεφάλαιο χρηματοδότησης είναι περισσότερο δυσεύρετες, γεγονός που περιορίζει την εισαγωγή νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Η πραγματικότητα του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα έχει δείξει ότι πολλές από τις επιχειρήσεις που αναφέρθηκε παραπάνω ότι έπαψαν να λειτουργούν λόγω αντιμετώπισης σημαντικών οικονομικών δυσκολιών. Περεταίρω, η ύπαρξη των κολοσσών του κλάδου αποθαρρύνει τις νέες επιχειρήσεις να μπουν στον κλάδο και να προσπαθήσουν να αναλάβουν δρομολόγια.

Επιπρόσθετα, δε θα πρέπει να παραβλέψουμε τα πολύ μικρά περιθώρια διαφοροποίησης που έχει ο κλάδος των αεροπορικών εταιριών. Ο νέος παίχτης δε μπορεί εύκολα να βρει τα στοιχεία εκείνα που θα τον κάνουν να διαφοροποιηθεί από τους υπάρχοντες του κλάδου και τελικά να προσφέρει κάτι καινούριο που ο πελάτης θα το προτιμήσει. Έτσι, αποκόπτονται πολλά στοιχεία που θα μπορούσαν εν δυνάμει να αποτελέσουν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις νέες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως για παράδειγμα οι μειώσεις τιμών που είναι εξαιρετικά δύσκολες⁽¹⁾.

Εξαίρεση στον κανόνα της δυνατότητας διαφοροποίησης του κλάδου αποτελούν οι εταιρίες χαμηλού κόστους που έχουν πραγματικά αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αγοράς, προσφέροντας όχι κάτι καινοτόμο αλλά το ίδιο το προϊόν, ελαφρώς διαφοροποιημένο. Τελικά, οι μεγαλύτερες απειλές για τον Ελληνικό Αεροπορικό κλάδο αποτελούν οι low-cost εταιρίες και οι εταιρίες από το εξωτερικό που έρχονται για επένδυση στη χώρα μας ή μέσω κάποιας συμμαχίας όπως στην περίπτωση της StarAlliance (Aegean, Lufthansa, κ.α.).

Η **απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών** αναφέρεται στη δυνατότητα επιχειρήσεων να προσφέρουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία με τον κλάδο, αλλά με έναν διαφορετικό τρόπο ή τεχνολογία. Έτσι, η απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών μπορεί να έρχεται από έναν τελείως διαφορετικό κλάδο της βιομηχανίας. Όμως, η ύπαρξη υποκατάστατων υπηρεσιών συνεπάγεται την ύπαρξη ενός ορίου σε τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις του κλάδου προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τις υποκατάστατες υπηρεσίες. Η απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών είναι έντονη όταν υπάρχουν όντως άμεσα προσβάσιμες τέτοιες υπηρεσίες, με καλύτερη τιμή, ποιότητα και με χαμηλότερο κόστος αλλαγής προς αυτές. Κατά την περίπτωση που εξετάζουμε, υποκατάστατη υπηρεσία του αεροπορικού κλάδου αποτελούν οι μετακινήσεις με τρένα, αυτοκίνητα, πλοία, λεωφορεία και λοιπά μέσα μαζικής μεταφοράς. Το κόστος αλλαγής προς έναν άλλον τρόπο παροχής της ίδιας υπηρεσίας (ταξίδι) είναι μηδαμινό καθώς η υπηρεσία χρησιμοποιείται μονάχα μια φορά χωρίς δέσμευση επαναχρησιμοποίησης, δηλαδή ένας ταξιδιώτης δε δεσμεύεται από κάτι να χρησιμοποιήσει ξανά το ίδιο μέσο μεταφοράς προς έναν προορισμό. Αναμφίβολα οι τιμές των υποκατάστατων υπηρεσιών είναι σημαντικά χαμηλότερες αφού τα εισιτήρια για αεροπορικές μετακινήσεις θεωρούνται εξαιρετικά ακριβά συγκριτικά με λεωφορεία ή πλοία για παράδειγμα. Εκτός όμως από το οικονομικό κόστος, η μεταφορά με το αεροπλάνο είναι εξαιρετικά γρήγορη, ασφαλέστερη και πιο άνετη, γεγονός που πολλές φορές είναι σημαντικότερο από την οικονομική τιμή υποκατάστατων υπηρεσιών. Σημαντικό παράγοντα παίζει και η απόσταση του ταξιδιού που έχει να διανύσει ο δέκτης της υπηρεσίας, αφού για μεγαλύτερες αποστάσεις το επιβατικό κοινό τείνει να προτιμάει περισσότερο το αεροπλάνο. Γενικά συμπεραίνουμε ότι όσο η απόσταση του ταξιδιού αυξάνεται, τόσο η απειλή υποκατάστατων υπηρεσιών μικραίνει: για το εξωτερικό υπάρχει μικρότερη απειλή ανταγωνιστικών υπηρεσιών ενώ για το εσωτερικό και ειδικά για κοντινότερους και

πιο προσβάσιμους με άλλους τρόπους προορισμούς, μεγαλύτερη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο Ελληνικός Αεροπορικός κλάδος, στον οποίο πραγματοποιούνται κατά βάση ταξίδια εσωτερικού έχει μέτρια απειλή ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών** έγκειται στη δυνατότητα των πελατών να θέσουν τις επιχειρήσεις του κλάδου υπό πίεση η οποία αρκετές φορές αντανάκλαται κυρίως στη μεταβολή των τιμών, της ποσότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων. Σε αρκετές περιπτώσεις κλάδων, αυτή η δύναμη είναι η πιο ανταγωνιστική. Σε αυτή τη κατεύθυνση οι επιχειρήσεις λαμβάνουν μέτρα όπως η καθιέρωση προγραμμάτων αφοσίωσης πελατών. Σε γενικές γραμμές, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή όταν υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές λύσεις στον κλάδο, υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής προς αυτές, υπάρχει ευκολία αγοράς μεγάλων ποσοτήτων ενός προϊόντος, υπάρχει χαμηλή ζήτηση στον κλάδο, υπάρχει σχετική ευαισθησία τιμής αγοραστή, πολλές πληροφορίες για τον κλάδο και όταν οι πελάτες είναι σημαντικοί για την λειτουργία της επιχείρησης. Στην περίπτωση του αεροπορικού κλάδου που εξετάζουμε, υπάρχει μεγάλη γκάμα πελατών μιας αεροπορικής εταιρίας από απλούς ιδιώτες πελάτες μέχρι επιχειρήσεις που λειτουργούν ταξιδιωτικά πρακτορεία. Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία πρακτικά μεσολαβούν μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών τους, αποτελώντας μια σημαντική κατηγορία πελατών για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες έχουν υψηλή πληροφόρηση για τον κλάδο ώστε να μπορούν να επιλέξουν τον πιο συμφέρον τρόπο για τον συγκεκριμένο πελάτη που εξυπηρετούν. Τα μεγαλύτερα πρακτορεία ανά τον κόσμο είναι εξαιρετικά σημαντικοί πελάτες για τις αεροπορικές εταιρίες αφού αγοράζουν μεγάλο αριθμό εισιτηρίων για τη διαθεσιμότητά τους. Λαμβάνοντας υπόψη και την πληθώρα των επιχειρήσεων του κλάδου, καταλήγουμε ότι τα ταξιδιωτικά πρακτορεία έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στον αεροπορικό κλάδο. Αντιθέτως σημαντικά μικρότερη διαπραγματευτική ισχύ έχουν οι ιδιώτες πελάτες του κλάδου. Αυτή η κατηγορία διαθέτει επίσης σημαντικές πληροφορίες για εναλλακτικές επιλογές και δρομολόγια προς τον προορισμό του, μέσω του διαδικτύου. Οι ιδιώτες πελάτες έχουν υψηλή ελαστικότητα προς την τιμή της παρεχόμενης υπηρεσίας αφού μεγάλο μέρος του κοινού που θέλει να ταξιδεύσει τείνει να αγοράζει εισιτήρια αρκετά νωρίτερα από το ταξίδι του για να πετύχει καλύτερες τιμές αγοράς. Το γεγονός ότι πρόκειται για

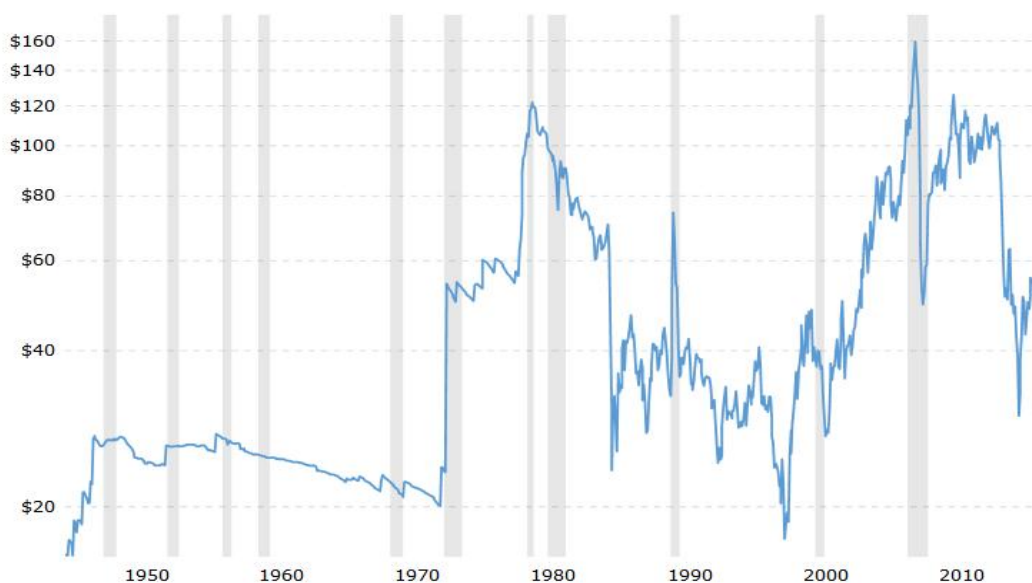
μεμονωμένους πελάτες καθιστά τη διαπραγματευτική τους ισχύ σημαντικά χαμηλή , σε αντίθεση με τα ταξιδιωτικά πρακτορεία.

Η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών** αναφέρεται στο γεγονός ότι οι προμηθευτές του κλάδου μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Όμως αυτό έχει σαν επίπτωση τη σημαντική επιρροή στην κερδοφορία της βιομηχανίας συνολικά, σε περίπτωση που δεν μπορεί να περαστεί η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές. Οι προμηθευτές μπορούν εύκολα να αλλάξουν την τιμή των παρεχόμενων προϊόντων και γενικότερα τους όρους συνεργασίας. Οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο έχουν συνήθως πολλούς διαφορετικούς προμηθευτές για διάφορα στάδια της παραγωγής του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τον αριθμό των προμηθευτών, τον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου, το κόστος αλλαγής προς άλλο προμηθευτή, το μέγεθος της προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών, τα υπάρχοντα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, τη δυνατότητα διαφοροποίησης, το μέγεθος και τη σημαντικότητα των αγοραστών ως πελάτες. Ο αεροπορικός κλάδος εξαρτάται από μια μεγάλη γκάμα προμηθευτών όπως οι κατασκευαστές του αεροσκάφους, οι προμηθευτές των καυσίμων, τα ίδια τα αεροδρόμια, οι προμηθευτές των πρώτων υλών που χρησιμοποιούνται για γεύματα και αναλώσιμα.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι κύριοι προμηθευτές αναφορικά με το ίδιο το αεροσκάφος, οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τον κλάδο με τις αποφάσεις τους. Στο σήμερα, η Airbus και η Boeing αποτελούν τους κύριους προμηθευτές αεροσκαφών, ενώ ο κλάδος αποτελεί ουσιαστικά ένα ολιγοπώλιο με εξαιρετικά περιορισμένες επιλογές προμηθευτών.. Με δεδομένο ότι η κατασκευή των κομματιών είναι μια αρκετά χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία, οι προμηθευτές έχουν σημαντικό χρονικό διάστημα στη διάθεσή τους πριν παραδώσουν μια παραγγελία. Το γεγονός αυτό, τους προσδίδει μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ ως προς τη διαχείριση του αποθέματός των παραγγελιών τους. Σύμφωνα με στοιχεία που παραθέτει ο Σαββινίδης ⁽¹⁾ , η διαφορά μεταξύ παραγγελιών και παραδόσεων τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και μεγαλύτερη, με τις εκκρεμείς παραγγελίες να μεγαλώνουν σε σχέση με τις παραδόσεις. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το απόθεμα των κατασκευαστών μεγαλώνει και πλέον μπορούν να το διαπραγματευτούν με καλύτερους όρους.

Μια ακόμη κατηγορία προμηθευτών για τον κλάδο είναι οι εταιρίες πετρελαιοειδών που προμηθεύουν καύσιμα τις αεροπορικές εταιρίες. Τα καύσιμα είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για τον κλάδο αφού το αεροπλάνο δε μπορεί να πετάξει χωρίς αυτά. Για το λόγο αυτό, οι εταιρίες του κλάδου προχωρούν σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερες παραγγελίες για να πετύχουν περισσότερες οικονομικές τιμές μέσω διαπραγματεύσεων με τους προμηθευτές. Επίσης, με την άνοδο της τεχνολογίας, τα αεροπλάνα έχουν γίνει περισσότερο οικονομικά σε θέμα κατανάλωσης. Έτσι πλέον χρειάζονται σημαντικά μικρότερες ποσότητες καυσίμων, γεγονός όμως που αντισταθμίζεται με τη σχετική άνοδο της τιμής του πετρελαίου, η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5 - Διακύμανση τιμής πετρελαίου σε παγκόσμια κλίμακα 1950 - 2018



Μια τρίτη κατηγορία προμηθευτών από τους οποίους εξαρτώνται οι αεροπορικές εταιρίες είναι τα ίδια τα αεροδρόμια. Οι ιδιοκτήτες των αεροδρομίων μπορεί να μην προσφέρουν κάποιο προϊόν στις αεροπορικές εταιρίες όπως στις προηγούμενες περιπτώσεις, προσφέρουν όμως την υπηρεσία χρήσης του ίδιου του αεροδρομίου. Οι αποφάσεις των ιδιοκτητών σχετικά με τους όρους χρήσης των αεροδρομίων, τα ζητούμενα από την αεροπορική εταιρία και γενικότερα τη συμφωνία που θα προσπαθήσουν να αποσπάσουν είναι πολύ σημαντικές για τον κλάδο. Με τον τρόπο αυτό γίνονται ρυθμιστές των δρομολογίων της αεροπορικής εταιρίας και κατ'επέκταση της ίδιας της στρατηγικής της. Ανάλογα τις απαιτήσεις της ιδιοκτησίας, η κάθε εταιρία προσαρμόζεται. Ένα παράδειγμα σε αυτή την κατηγορία είναι το κόστος

χρήσης του αεροδρομίου, ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι απαιτήσεις διαφόρων ιδιοκτητών έχουν κάνει τις αεροπορικές εταιρίες να σχεδιάζουν τα δρομολόγια τους με βάση την κινητικότητα και το κόστος του κάθε αεροδρομίου. Σε αυτή την κατεύθυνση οι low-cost εταιρίες, δεν επιλέγουν να διανυκτερεύουν σε κάποιο κεντρικό / ακριβό αεροδρόμιο για να χαμηλώσουν όσο δυνατόν το κόστος χρήσης του και κατ'επέκταση να μπορούν να πετύχουν καλύτερες τιμές εισιτηρίων. Το άμεσο αντίκτυπο που έχουν οι αποφάσεις της ιδιοκτησίας των αεροδρομίων στα δρομολόγια των εταιριών έχει ευαισθητοποιήσει περεταίρω ομάδες ενδιαφερομένων όπως οι τοπικοί φορείς που έναν ισχυρό μοχλό πίεσης προς αεροπορικές εταιρίες και ιδιοκτήτες αεροδρομίων στο να υπάρξουν δρομολόγια προς την εξυπηρέτηση πολιτών και τουριστών. Η πίεση πέφτει παραπάνω προς τις αεροπορικές εταιρίες από τις οποίες ζητείται να ανταποκριθούν και να πετύχουν τη συμφωνία. Το γεγονός αυτό προσδίδει περισσότερη ισχύ στη διαπραγματευτική δύναμη των ιδιοκτητών, η οποία είναι ήδη σε μεγάλα επίπεδα.

Μία ακόμη ομάδα προμηθευτών για τις αεροπορικές εταιρίες, είναι οι εταιρίες που προμηθεύουν κάθε είδους αναλώσιμα όπως γεύματα, σωσίβια, σακούλες, στολές για το προσωπικό και οτιδήποτε χρειάζεται ένα αεροπλάνο για να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι. Λόγω της ύπαρξης πολλών εναλλακτικών λύσεων σε αυτή την κατηγορία, οι συγκεκριμένοι προμηθευτές έχουν ίσως τη μικρότερη διαπραγματευτική ισχύ από τις υπόλοιπες ομάδες.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων ενός κλάδου είναι αυτός που συγκεφαλαιώνει όλες τις παραπάνω δυνάμεις. Στον κλάδο, οι υπάρχοντες εταιρίες προσπαθούν συνεχώς να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Το επίπεδο του ανταγωνισμού εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως οι εταιρίες που συμμετέχουν στον κλάδο, το μέγεθός τους, το κόστος εξόδου από τον κλάδο, το επίπεδο κορεσμού, τα επίπεδα ζήτησης και η δυνατότητα διαφοροποίησης παροχής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Κλάδοι με μεγαλύτερο και εντονότερο ανταγωνισμό καταλήγουν να είναι λιγότερο ελκυστικοί .

Ο αεροπορικός κλάδος όπως περιεγράφηκε και παραπάνω αποτελεί έναν κλάδο με ισχυρό ανταγωνισμό. Ο κλάδος είναι αρκετά απελευθερωμένος από εμπόδια εισόδου ενώ το βασικό στοιχείο ανταγωνισμού του κλάδου είναι η τιμή στην οποία παρέχεται η υπηρεσία. Στον κλάδο ανταγωνίζονται μια πληθώρα εταιριών που δεν

περιορίζονται μονάχα στις εγχώριες (λίγες) εταιρίες. Εκ των πραγμάτων, ο κλάδος περιλαμβάνει και τις εταιρίες του εξωτερικού που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η δυνατότητα διαφοροποίησης αφορά και πάλι την τιμή του εισιτηρίου αφού η κύρια διαφοροποίηση που έχει ως εμπειρία ο κλάδος, είναι οι low-cost εταιρίες που μπορούν μέσω διαφόρων στρατηγικών να προσφέρουν σημαντικά χαμηλότερα εισιτήρια. Ένα ακόμη στοιχείο ανταγωνισμού είναι τα κόστη εξόδου από τον κλάδο, τα οποία καταγράφονται ως υψηλά. Η ιστορική αναδρομή του κλάδου που αναφέρθηκε, δείχνει αρκετά παραδείγματα εταιριών που έχουν καταρρεύσει αφότου βγήκαν από τον κλάδο. Κατά κάποιον τρόπο οι εταιρίες του κλάδου ωθούνται να παραμείνουν ενεργές για τη βιωσιμότητά τους: τα κόστη είναι σταθερά και υψηλά, ο εξοπλισμός και η τεχνογνωσία είναι δεδομένα και δε μπορούν να μεταπωληθούν εύκολα σε αντίστοιχες τιμές αγοράς, οι συμφωνίες χρήσης αεροδρομίων είναι μακροχρόνιες και κοστοβόρες, όπως και τα δάνεια των εταιριών. Συνολικά, οι εταιρίες ωθούνται να καταφέρουν να εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν περισσότερους πελάτες, σε όσο δυνατόν περισσότερους προορισμούς, όσο πιο άνετα και οικονομικά μπορούν. Έτσι, ο κίνδυνος του υφιστάμενου ανταγωνισμού παραμένει σε υψηλά επίπεδα χωρίς καμία τάση μείωσης.

Μίγμα Μάρκετινγκ κλάδου

Ως μείγμα μάρκετινγκ, γνωστό και ως 4Ps, αναφέρεται το σύνολο των εργαλείων μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Είναι μια θεωρία που αναπτύχθηκε από τον McCarthy το 1960 και εκ τότε χρησιμοποιείται διεθνώς ακόμη και στις μέρες μας. Παραδοσιακά, το μείγμα μάρκετινγκ αναφέρεται σε τέσσερα βασικά επίπεδα εμπορικών αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν αναφορικά με το προϊόν (product), την τιμή (price), την προώθηση (promotion) και την τοποθεσία (place). Πρόσφατα, σε αρκετές περιπτώσεις το μάρκετινγκ υπηρεσιών, στα τέσσερα Ps έχουν προστεθεί άλλα τρία Ps για να αντιμετωπίσουν τη διαφορετική φύση των υπηρεσιών. Πρόκειται για τα φυσικά αποδεικτικά στοιχεία (physicalevidence), τους ανθρώπους (people) και τη διαδικασία (process).

Στην περίπτωση που αναλύουμε δεν θα επικεντρωθούμε μονάχα σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση για να αναλύσουμε εκ βάθους το μείγμα μάρκετινγκ της. Αντιθέτως, θα επιχειρήσουμε να δώσουμε μια εικόνα μιας τυπικής επιχείρησης του κλάδου, με σκοπό να περιγράψουμε περίπου το μείγμα μάρκετινγκ του κλάδου συνολικά. Έτσι, στη συνέχεια θα περιγραφεί τι ορίζει το κάθε P του μείγματος μάρκετινγκ και στη συνέχεια θα αναφερθεί ο τρόπος με τον οποίον αυτό εφαρμόζεται στον Ελληνικό αεροπορικό κλάδο.

Προϊόν –Product

Ως προϊόν αναφέρεται το κάθε στοιχείο που ικανοποιεί τις απαιτήσεις ή τις ανάγκες των καταναλωτών. Τα προϊόντα μπορούν να είναι απτά αγαθά ή υπηρεσίες, ιδέες και εμπειρίες. Μια εταιρία θα πρέπει να πάρει αποφάσεις αναφορικά με την ποιότητα του προϊόντος, τη μορφή και τα χαρακτηριστικά του. Ακόμη θα πρέπει να υπολογίσει τον αριθμό των προϊόντων και των σειρών που θα κυκλοφορήσει, τη συσκευασία και τις οδηγίες χρήσεως, την εγγύηση καθώς και τον κύκλο ζωής του.

Η κάθε αεροπορική επιχείρηση του κλάδου παρέχει το ίδιο βασικό προϊόν (υπηρεσία) προς τους καταναλωτές: τη μετάβαση προς τον προορισμό επιλογής τους. Το βασικό προϊόν περιέχει μηδαμινό επίπεδο διαφοροποίησης, αν και ο τρόπος και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος δύναται να διαφέρουν. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους έχουν εκ των πραγμάτων διαφοροποιήσει κάποια από τα χαρακτηριστικά και τις όψεις του προϊόντος όπως η άνεση του ταξιδιού, οι ώρες αναχώρησης, οι παροχές και οι συμπληρωματικές υπηρεσίες της πτήσης (π.χ. γεύμα, δυνατότητα μεταφοράς αποσκευών), ο χρόνος αναμονής στο αεροδρόμιο, κ.α. Επιπλέον, οι εταιρίες επιλέγουν να παρέχουν συμπληρωματικά προϊόντα προς ήδη πελάτες τους, δηλαδή καταναλωτές που έχουν επιλέξει να χρησιμοποιήσουν τη βασική υπηρεσία που παρέχουν. Αυτά είναι διάφορα είδη δώρων που πωλούνται κατά τη διάρκεια της πτήσης. Τέτοια χαρακτηριστικά, προσλαμβάνονται από τον καταναλωτή ως προεκτάσεις του ίδιου του προϊόντος, γεγονός που επηρεάζει τη συνολική ικανοποίησή τους προς αυτό. Έτσι η κάθε εταιρία του κλάδου θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά και προσδίδουν ικανοποίηση, θεωρώντας τα ως προϊόν και σχεδιάζοντας για αυτά.

Τιμή–Price

Η τιμή αναφέρεται στο χρηματικό ποσό που ο καταναλωτής πληρώνει για το συγκεκριμένο αγαθό ή την υπηρεσία. Στην τιμή επίσης περιλαμβάνεται η θυσία που κάνει ο κάθε καταναλωτής για να αποκτήσει το συγκεκριμένο προϊόν, όπως ο χρόνος, η προσπάθεια και η απόρριψη εναλλακτικών επιλογών. Το αντίκτυπο της τιμής είναι οι πραγματικές επιπτώσεις στα έσοδα της εταιρίας, ενώ για τον καταναλωτή η τιμή περιλαμβάνει επίσης την εκτιμώμενη αξία την οποία ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται ότι αξίζει το συγκεκριμένο προϊόν. Ανάμεσα στις αποφάσεις που η εταιρία έχει να επιλέξει είναι η στρατηγική και η τακτική τιμολόγησης. Κάθε αγαθό θα πρέπει να φαίνεται ως μια οικονομική πρόταση στον καταναλωτή, όχι όμως κάτω από ένα επίπεδο που θα δημιουργήσει αμφιβολίες για την ποιότητα και γενικότερα την αξία του. Επιπλέον, αγαθά που αλλάζουν απότομα τιμές ενδέχεται να δημιουργήσουν αμφιβολίες προς τους καταναλωτές, για αυτό οι περισσότερες εταιρίες εφαρμόζουν σταθερές τιμολογήσεις, με κάποιες περιόδους εκπτώσεων. Αν και στην τιμή θα μπορούσαν να συμπεριλαμβάνονται πιθανές αλλαγές στους όρους πληρωμής καθώς και πιστώσεις, αυτό δεν συμβαίνει στον κλάδο που αναλύουμε: η τιμή του παρεχόμενου προϊόντος σε κάθε συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι σταθερή για ολόκληρο το πελατειακό κοινό, χωρίς δυνατότητα πιστώσεων και αλλαγών σε όρους πληρωμής. Οι τιμές των εισιτηρίων πτήσεων θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικές σε σχέση με υποκατάστατες υπηρεσίες όπως η μεταφορά με λεωφορεία, τρένα, πλοία και ιδία μέσα.

Σημαντικός παράγοντας που καθορίζει την τιμολόγηση των εισιτηρίων είναι οι απαιτήσεις των ιδιοκτητών των αεροδρομίων αναφορικά με κόστος και όρους χρήσης τους. Έτσι, τα περισσότερα κεντρικά αεροδρόμια έχουν δρομολόγια στα οποία τα εισιτήρια είναι συνήθως πιο ακριβά, αντιθέτως με τα περιφερειακά αεροδρόμια στα οποία η μετάβαση είναι σχετικά πιο οικονομική. Ένας ακόμη παράγοντας που καθορίζει το κόστος του εισιτηρίου είναι οι ώρες πτήσης οπότε γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι σε γενικές γραμμές, τα ταξίδια εσωτερικού είναι αρκετά πιο οικονομικά από τα ταξίδια του εξωτερικού.

Ένας ακόμη παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την τιμή του παρεχόμενου προϊόντος ανάμεσα στους πελάτες της εταιρίας είναι η χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η αγορά του: η τιμή του προϊόντος διαφοροποιείται εάν ο πελάτης το

αγοράσει το προϊόν αρκετά πριν ή αρκετά κοντά στην ημερομηνία χρήσης του. Οι τιμές των εισιτηρίων είναι συνήθως σημαντικά χαμηλότερες αρκετά πριν την ημερομηνία χρήσης τους. Αυτό γίνεται διότι οι αεροπορικές εταιρίες θέλουν να βεβαιωθούν για την πληρότητα της πτήσης. Έτσι, έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν κάποια εισιτήρια σε οικονομικότερες τιμές για ένα κομμάτι πελατών τους. Αργότερα, πλησιάζοντας στην ημερομηνία του ταξιδιού, οι τιμές ανεβαίνουν αφού πλέον έχει εξασφαλιστεί η πληρότητα της πτήσης. Με τον τρόπο αυτό, αφού οι πελάτες μπορούν να πετύχουν καλύτερες τιμές, συνηθίζουν να κλείνουν νωρίτερα τα εισιτήρια τους. Αυτή την όψη της καταναλωτικής συμπεριφοράς προσπαθούν να εκμεταλλευτούν οι αεροπορικές εταιρίες, με διαφορετικούς τρόπους και προσεγγίσεις. Μια από αυτές είναι να παρέχουν όντως καλύτερες τιμές, αρκετά νωρίτερα από την πτήση. Μια άλλη είναι να κρατούν σταθερή την τιμή του εισιτηρίου, περιμένοντας τους πελάτες να την αποδεχθούν. Οι στρατηγικές τιμολόγησης μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με το δρομολόγιο, τον προορισμό, τις ώρες πτήσεις, αναχώρησης, άφιξης καθώς και την περίοδο την οποία πραγματοποιείται η πτήση.

Περαιτέρω, οι εταιρίες επιλέγουν και συγκεκριμένες τιμολογιακές πολιτικές για τις τιμές των συμπληρωματικών και των δευτερευουσών υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχουν. Κάποιες από τις δευτερεύουσες υπηρεσίες είναι τα είδη δώρων που παρέχουν κατά τη διάρκεια της πτήσης, ένα γεύμα ή ένα ρόφημα όταν αυτό δεν είναι δωρεάν. Κάποιες από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες πτήσης είναι η επιλογή θέσης, η επιλογή businessclass, η μεταφορά αποσκευών κ.α. Οι υπηρεσίες αυτές ενδέχεται να είναι προσιτές και ελκυστικές για τη χρησιμοποίησή τους από όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό καταναλωτών ή ακριβές, θεωρώντας ότι η εταιρία τις χρειάζεται για να δώσουν στην εταιρία το επιπλέον κέρδος που χρειάζεται. Συνήθως, οι δευτερεύουσες υπηρεσίες είναι περισσότερο ακριβές από τις αντίστοιχες επιλογές εκτός πτήσης λόγω του μονοπωλίου που αντιμετωπίζει ο πελάτης εκείνη τη στιγμή στην πτήση. Αντιθέτως, οι συμπληρωματικές υπηρεσίες είναι αρκετά οικονομικότερες για να είναι ελκυστικές προς τον πελάτη ώστε να τις επιλέξει.

Τέλος, οι εταιρίες του κλάδου παρέχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε διαφορετικούς τρόπους πληρωμής. Ο πελάτης μιας αεροπορικής εταιρίας μπορεί να πληρώσει με μετρητά την τιμή του εισιτηρίου ή ηλεκτρονικά από τον ιστότοπο της εταιρίας όπου θα αγοράσει το εισιτήριο. Κατά την αγορά αυτή, οι εταιρίες συνήθως δίνουν τη δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει την

πληρωμή ανάμεσα σε κάρτες διαφορετικών τραπεζών ανά τον κόσμο, όπως η VISA, η AmericanExpress, η Maestro, κ.α. Οι εταιρίες του κλάδου συνηθίζουν να παρέχουν όσο το δυνατόν περισσότερες επιλογές στους πελάτες τους για να τους διευκολύνουν.

Τοποθεσία –Place

Η τοποθεσία αναφέρεται στο μέρος όπου δίνεται στους πελάτες η παροχή πρόσβασης στο προϊόν ή στην υπηρεσία. Σε περιπτώσεις προϊόντων η τοποθεσία αναφέρεται και ως διανομή και για αυτή υπάρχουν διάφορες στρατηγικές όπως η εντατική διανομή, η επιλεκτική διανομή, η αποκλειστική διανομή. Μια από τις αποφάσεις που θα πρέπει να πάρει η εταιρία είναι η αποκλειστική ή όχι διανομή του προϊόντος από ένα μέρος ή να διαθέσει το προϊόν της διαθέσιμο προς franchising. Οι αποφάσεις της εταιρίας βασίζονται σε προσπάθειες για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη της αγοράς. Αναφορικά με τον κλάδο που εξετάζουμε, η υπηρεσία διατίθεται αποκλειστικά από τα συγκεκριμένα μέρη όπου οι εταιρίες λειτουργούν: τα αεροδρόμια. Στην Ελλάδα υπάρχουν πέντε κατηγορίες αεροδρομίων: τα διεθνή αεροδρόμια (international), τα αεροδρόμια εσωτερικών συγκοινωνιών (national), τα αεροδρόμια άλλων εσωτερικών χρήσεων, τα στρατιωτικά και τα κλειστά αεροδρόμια.

Τα διεθνή αεροδρόμια είναι αυτά από τα οποία εκκινούν ή καταφθάνουν πτήσεις από και προς το εξωτερικό. Στην Ελλάδα υπάρχουν 15 διεθνή αεροδρόμια, 21 εσωτερικού, 12 στρατιωτικά, 4 άλλα και 9 κλειστά αεροδρόμια. Αυτά παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 6 – Διεθνή Αεροδρόμια Ελλάδας

Τοποθεσία	Συντομογραφία	Επίσημη ονομασία αεροδρομίου
Αθήνα / Σπάτα	ATH	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»
Αλεξανδρούπολη	AXD	Κρατικός Αερολιμένας Αλεξανδρούπολης «Δημόκριτος»
Ζάκυνθος	ZTH	Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός»
Ηράκλειο	HER	Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης»

Θεσσαλονίκη	SKG	Διεθνής Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «Μακεδονία»
Καβάλα	KVA	Κρατικός Αερολιμένας Καβάλας «Μέγας Αλέξανδρος»
Καλαμάτα	KLX	Κρατικός Αερολιμένας Καλαμάτας Καπετάν Βασ. Κωνσταντακόπουλος
Κέρκυρα	CFU	Κρατικός Αερολιμένας Κέρκυρας «Ι. Καποδίστριας»
Κεφαλονιά	EFL	Κρατικός Αερολιμένας Κεφαλονιάς
Κως	KGS	Κρατικός Αερολιμένας Κω «Ιπποκράτης»
Λήμνος	LXS	Κρατικός Αερολιμένας Λήμνου «Ηφαιστος»
Μυτιλήνη	MJT	Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης «Οδυσσέας Ελύτης»
Ρόδος	RHO	Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου «Διαγόρας»
Σάμος	SMI	Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «Αρίσταρχος ο Σάμιος»
Χανιά	CHQ	Διεθνής Αερολιμένας Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»

Πίνακας 7 –Αεροδρόμια Ελλάδας Εσωτερικών πτήσεων

Τοποθεσία	Συντομογραφία	Επίσημη Ονομασία Αεροδρομίου
Αστυπάλαια	JTY	Κρατικός Αερολιμένας Αστυπάλαιας
Βόλος / Νέα Αγχίαλος	VOL	Κρατικός Αερολιμένας Νέας Αγχιάλου
Ικαρία	JKK	Κρατικός Αερολιμένας Ικαρίας «Ίκαρος»
Ιωάννινα	IOA	Κρατικός Αερολιμένας Ιωαννίνων «Βασιλεύς Πύρρος»
Κάλυμνος	JKL	Κρατικός Αερολιμένας Καλύμνου
Κάρπαθος	AOK	Κρατικός Αερολιμένας Καρπάθου
Καστοριά	KSO	Κρατικός Αερολιμένας Καστοριάς «Αριστοτέλης»
Κοζάνη	KZI	Κρατικός Αερολιμένας Κοζάνης «Φίλιππος»
Κύθηρα	KIT	Κρατικός Αερολιμένας Κυθήρων «Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης»

Τοποθεσία	Συντομογραφία	Επίσημη Ονομασία Αεροδρομίου
Μέγαρα	---	Μονάδα Εξυπηρέτησης Αεροσκαφών Γενικής Αεροπορίας
Μήλος	MLO	Κρατικός Αερολιμένας Μήλου
Μύκονος	JMK	Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου
Νάξος	JNX	Κρατικός Αερολιμένας Νάξου «Απόλλων»
Πάρος	PAS	Κρατικός Αερολιμένας Πάρου
Πάτρα / Άραξος	GPA	Κρατικός Αερολιμένας Αράξου
Πρέβεζα / Άκτιο	PVK	Κρατικός Αερολιμένας Ακτίου
Σαντορίνη / Καμάρι	JTR	Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης
Σκιάθος	JSI	Κρατικός Αερολιμένας Σκιάθου «Αλέξανδρος Παπαδιαμάντης»
Σκύρος	SKU	Κρατικός Αερολιμένας Σκύρου
Σύρος	JSY	Κρατικός Αερολιμένας Σύρου «Δημήτριος Βικέλας»
Χίος	JKH	Κρατικός Αερολιμένας Χίου «Όμηρος»

Τα στρατιωτικά αεροδρόμια βρίσκονται στο Αγρίνιο, στην Κεντρική Μακεδονία (Αλεξάνδρεια), στην Ανατολική Μακεδονία (Αμυγδαλέωνα), στην Ελευσίνα, στη Λαμία, στη Λάρισα, στο Μαραθώνα Αττικής, στη Ρόδο, στην Ανδραβίδα (Πύργος Ηλείας), στην Τανάγρα, στο Τατόι και στην Τρίπολη.

Πίνακας 8 – Λοιπά Αεροδρόμια Ελλάδας

Τοποθεσία	Συντομογραφία	Επίσημη Ονομασία Αεροδρομίου
Κάσος	KSJ	Δημοτικός Αερολιμένας Κάσου
Καστελλόριζο	KZS	Δημοτικός Αερολιμένας Καστελλόριζου
Λέρος	LRS	Δημοτικός Αερολιμένας Λέρου
Σητεία	JSH	Δημοτικός Αερολιμένας Σητείας «Βιτσέντζος Κορνάρος»

Πίνακας 9 –Κλειστά Αεροδρόμια Ελλάδος

Τοποθεσία	Συντομογραφία	Επίσημη Ονομασία Αεροδρομίου
Αργίνο / Δοκίμι	AGQ	Κρατικός Αερολιμένας Αργινίου
Αθήνα / Ελληνικό	ATH	Διεθνές Αεροδρόμιο Ελληνικού
Επιτάλιο Ηλείας	-	Κρατικός Αερολιμένας Επιταλίου
Καλαμάτα/Τρίοδος	-	Αεροδρόμιο Τριόδου
Καστέλλι Πεδιάδας Ηρακλείου	-	Κρατικός Αερολιμένας Καστελλίου
Πορτοχέλι Αργολίδας	PKH	Αεροδρόμιο Πορτοχελίου
Σέδες	-	Αεροδρόμιο Σέδες
Σπάρτη	SPJ	Κρατικός Αερολιμένας Σπάρτης
Στεφανοβίκειο	-	Αεροδρόμιο Στεφανοβικείου

Ο αεροπορικός κλάδος στην Ελλάδα όπως τον αναλύουμε στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία χρησιμοποιεί μονάχα τις δύο πρώτες κατηγορίες αεροδρομίων, για πτήσεις εσωτερικού και εξωτερικού. Οι επόμενες κατηγορίες αναφέρονται πληροφοριακά και αναφορικά με τις δυνατότητες πτήσεις ή προσγείωσης αεροπλάνων σε περίπτωση που οι συνθήκες το απαιτούν. Έτσι, οι εταιρίες που θέλουν να επιλέξουν ποιες περιοχές θα εξυπηρετήσουν, μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα από τις παραπάνω επιλογές. Παρατηρείται ότι οι μεγαλύτερες πόλεις της χώρας μας έχουν αεροδρόμιο σε πολύ κοντινή απόσταση, με κεντρικό αεροδρόμιο τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» τον οποίον έχουν ως βάση οι περισσότερες αεροπορικές εταιρίες του κλάδου.

Προώθηση –Promotion

Η προώθηση αναφέρεται σε όλες τις μεθόδους επικοινωνίας που μπορεί μια επιχείρηση να χρησιμοποιήσει για να παρέχει πληροφορίες σχετικά με το προϊόν της. Σε αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία όπως η διαφήμιση, οι δημόσιες σχέσεις, η οργάνωση των πωλήσεων, οι προωθητικές ενέργειες, η προώθηση των πωλήσεων και το marketing. Η διαφήμιση περιλαμβάνει κάθε μορφής επικοινωνία για την οποία η επιχείρηση έχει δαπανήσει ένα συγκεκριμένο ποσό: διαφήμιση σε τηλεόραση, ραδιόφωνο, διαδίκτυο, έντυπα, πινακίδες, κ.α. Οι δημόσιες σχέσεις φανερώνουν το

πρόσωπο της επιχείρησης στην κοινωνία μέσα από δελτία τύπου, εκθέσεις, συνεντεύξεις, συνέδρια, εμπορικές εκθέσεις, συναντήσεις, κ.α. Προωθητικές ενέργειες όπως εκδηλώσεις και χορηγίες είναι επίσης απαραίτητες για την εξωστρεφή δράση της επιχείρησης. Γενικότερα, η προώθηση αναφέρεται στην επικοινωνία μέσω του marketing. Οι εταιρίες μπορούν να επιλέξουν διάφορες στρατηγικές προώθησης όπως η κατάλληλη ισορροπία των παραπάνω κατά τη διαφήμισή της. Ένα ακόμα στοιχείο που η εταιρία θα πρέπει να αποφασίσει είναι το ποια μηνύματα θα πρέπει να γνωστοποιήσει και να προωθήσει, αναφορικά με συγκεκριμένες πτυχές του προϊόντος ή της υπηρεσίας της. Η οργάνωση των μηνυμάτων επικοινωνίας είναι βασικό στοιχείο της προώθησης αφού θεωρείται ότι επηρεάζει άμεσα τον δέκτη της επικοινωνίας. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει τα κανάλια των μέσων επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει για να προσεγγίσει το κοινό που θέλει να απευθυνθεί αλλά και πόσο συχνά θα επικοινωνήσει.

Στην περίπτωση του αεροπορικού κλάδου, η προώθηση βασίζεται στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της παρεχόμενης υπηρεσίας: Ενώ οι συμβατικές επιχειρήσεις του κλάδου εστιάζουν την προώθηση σε χαρακτηριστικά όπως η άνεση της πτήσης, η ασφάλεια και οι παροχές στην πτήση, οι εταιρίες χαμηλού κόστους προωθούν τα φθηνά εισιτήρια και την ευκαιρία μιας εύκολης και οικονομικής απόδρασης από την καθημερινότητα. Όμως, υπάρχουν και συμβατικές εταιρίες που προωθούν άλλα χαρακτηριστικά λόγω της προσπάθειας τους να ανταγωνιστούν τις εταιρίες χαμηλού κόστους για συγκεκριμένο επιβατικό κοινό. Έτσι, ανά περίπτωση υπάρχουν επίσης προωθητικές ενέργειες επιλογές να φθηνότερου ταξιδιού με συγκεκριμένους περιορισμούς πτήσεις (συνήθως περιορισμό σε αποσκευές).

Οι αεροπορικές εταιρίες του κλάδου στην Ελλάδα προωθούν επίσης προορισμούς που είναι δημοφιλείς για ντόπιους και τουρίστες. Τα νησιά της Ελλάδος και τα προς εκεί δρομολόγια δεσπόζουν στις διαφημιστικές καμπάνιες οι οποίες προωθούνται κυρίως εποχιακά, τους καλοκαιρινούς μήνες. Σε αυτό το πεδίο όμως υπάρχει κάτι κοινό : Όλες οι αεροπορικές εταιρίες του κλάδου, όπως και σε παγκόσμια κλίμακα, επιλέγουν να διαφημίσουν τον προορισμό του ταξιδιού στο οποίο θέλουν να προσελκύσουν τους πελάτες τους. Αυτό γίνεται διότι θέλουν να δημιουργήσουν μια θετική προσμονή για το μέρος που ο ταξιδιώτης θα επιλέξει να ταξιδεύσει και με αυτό τον τρόπο να μπορέσει να έχει θετικότερες γνώμες για το ίδιο του το ταξίδι. Ο τρόπος αυτός προώθησης ενισχύεται μέσω διαφημιστικών

φυλλαδίων, διαδικτυακών διαφημίσεων και προωθητικών ενεργειών που δείχνουν κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της τοποθεσίας που προγραμματίζεται το ταξίδι. Σε αυτά περιλαμβάνονται αξιοθέατα και μέρη ενδιαφέροντος. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα μιας τέτοιας προωθητικής καμπάνιας είναι η πρόσφατη καμπάνια της Aegean “GreecebyGreeks” (<https://greecebygreeks.aegeanair.com/>). Η εταιρία έχει δημιουργήσει ένα διαδικτυακό ιστότοπο στον οποίο μπορεί ο κάθε ταξιδιώτης – πελάτης της εταιρίας να μοιραστεί την εμπειρία του σε ένα ή περισσότερα μέρη στα οποία έχει ταξιδεύσει. Η εμπειρία καταγράφεται ως ένα μυστικό το οποίο ο χρήστης κοινοποιεί στους υποψήφιους ταξιδιώτες της εταιρίας. Το μυστικό αυτό αναφέρεται σε παραλίες, γεύσεις, έθιμα, φυσικά στοιχεία και αξιοθέατα τα οποία προτείνει προς το ταξιδιωτικό κοινό. Η εταιρία με αυτή την ενέργεια στοχεύει να προωθήσει τα ομορφιές της Ελλάδος σε ολόκληρο τον κόσμο. Παράλληλα στοχεύει στην αύξηση της εμπλοκής των καταναλωτών με την εταιρία, οι οποίοι θέλουν να προωθήσουν τον Ελληνικό τουρισμό και μπαίνουν στη διαδικασία να προωθήσουν τους αγαπημένους τους προορισμούς μέσω της εταιρίας.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που προωθείται από τις ίδιες τις εταιρίες, είναι τα προγράμματα αφοσίωσης πελατών, δηλαδή οι τρόποι με τους οποίους μπορεί ο καταναλωτής να επωφεληθεί από τη χρήση των υπηρεσιών της επιχείρησης. Ένα τέτοιο πρόγραμμα είναι το MilesandMore του ομίλου StarAlliance που συμμετέχει η Aegean. Σύμφωνα με το πρόγραμμα, οι πελάτες έχουν το δικαίωμα να διαλέξουν ανάμεσα σε πλούσια γκάμα δώρων ανάλογα με τα μίλια που διανύουν στα ταξίδια τους με την εταιρία. Έτσι, όσο πιο πολύ ταξιδεύει ο πελάτης της εταιρίας, τόσο πιο καλά δώρα μπορεί να επιλέξει να εξαργυρώσει.

Οικονομικά στοιχεία

Στις μέρες μας, η εταιρία που δεσπόζει πλέον στον κλάδο είναι η Aegean η οποία κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς, έτσι επιλέξαμε αυτή την εταιρία για να παρουσιάσουμε κάποια οικονομικά στοιχεία της. Η ιστορία της εξέλιξης του κλάδου στην Ελλάδα έδειξε ότι πολλές εταιρίες σταμάτησαν τη λειτουργία τους λόγω οικονομικών προβλημάτων ή ανταγωνισμού. Αυτό σημαίνει ότι τα κέρδη ήταν ή φαίνεται ότι θα ήταν μικρότερα από τις ζημιές, γεγονός το οποίο έκανε τις εταιρίες να πάρουν τη συγκεκριμένη απόφαση.

Προτού η Aegean συγχωνευτεί με την Ολυμπιακή, αυτές οι δύο εταιρίες ήταν οι κυρίαρχες του κλάδου. Συγκεκριμένα ως το 2009 η Ολυμπιακή κρατούσε τα πρωτεία του κλάδου. Εκείνο το έτος η Aegean μετέφερε 6,6 εκατομμύρια επιβάτες αφήνοντας πίσω την Ολυμπιακή με 5,2. Η άνοδος της Aegean συνεχίστηκε και την επόμενη χρονιά (2010) κατά την οποία το μισό της επιβατικό κοινό ήταν προς το εξωτερικό, ενώ το 2011 πάνω από το μισό της κοινό ήταν από το εξωτερικό. Εν μέσω οικονομικής κρίσης η εταιρία αύξησε την κινητικότητα της στα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας, ιδίως την καλοκαιρινή περίοδο σύμφωνα με ανακοινώσεις της εταιρίας ⁽³⁰⁾. Από το 2013 και μετά η εταιρία παρουσιάζει αυξανόμενα κέρδη. Το 2013 τα κέρδη της εταιρίας αγγίζουν τα 66,3 εκατομμύρια , και τα έσοδα της τα 682,7 εκατομμύρια. Το 2014, ένα έτος μετά την απόκτηση της Ολυμπιακής, τα έσοδα να αυξάνονται στα 911,8 εκατομμύρια € ιστορικό υψηλό για την ιστορία της, με καθαρά κέρδη 80,2 εκατομμυρίων € Το 2015, τα συνολικά έσοδα της εταιρείας, άγγιξαν τα 983 εκατομμύρια, ενώ τα καθαρά κέρδη της ήταν 68,4 εκατομμύρια. Για το 2014 η Aegean μετέφερε 11,6 εκατομμύρια επιβάτες⁽³¹⁾. Το έτος 2015 η εταιρία παρουσίασε καθαρά κέρδη 68,4 εκατομμύρια ευρώ ενώ τα ταμειακά διαθέσιμα ανήλθαν στα 236,8 εκ..Για το έτος 2016 τα έσοδα της εταιρίας άγγιξαν το 1.02 δις αφού σημείωση αύξηση της πελατειακής της βάσης κατά 7%, με 12,5 εκατομμύρια επιβάτες. Το λειτουργικό αποτέλεσμα προ χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και μισθώσεων άγγιξε τα 207 εκατομμύρια και τα λειτουργικά κέρδη τα 76,8 εκατομμύρια. Τα καθαρά κέρδη ανήλθαν σε 32,2 εκατομμύρια σημειώνοντας σημαντική πτώση από το 2015. Τα ταμειακά διαθέσιμα, ισοδύναμα και λοιπές χρηματοοικονομικές επενδύσεις αυξήθηκαν στα 253,2 εκατομμύρια.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά στοιχεία των ισολογισμών της εταιρίας από το 2014 που είναι και έτος το οποίο η εταιρία λειτουργεί μετά την εξαγορά της Ολυμπιακής, ως το 2016. Σε αυτόν αναφέρονται τα εξής λογιστικά και οικονομικά μεγέθη ανά στήλη και σε εκατομμύρια ευρώ:

- Ø Στην πρώτη στήλη παρουσιάζεται το έτος στο οποίο αναφέρονται τα μεγέθη.
- Ø Στη δεύτερη στήλη παρουσιάζεται το ενεργητικό της επιχείρησης.

³⁰ Aegean airlines (2012) Nine-Month 2012 Results [online] <https://en.about.aegeanair.com/media-center/press-releases/2012/nine-month-2012-results/>

³¹ MetaforesPress (2015) Άνοδος εσόδων 8% και επιβατών 15% για την Aegean το 2015. Στα 68,4 εκατ. τακέρδη. <http://www.metaforespress.gr/aeroporika/item/14211-anodos-esodon-8-kai-epivatou-15-gia-tin-aegean-to-2015-sta-68-4-ekat-ta-kerdi.html>

- Ø Στη τρίτη στήλη παρουσιάζεται το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης
- Ø Στην τέταρτη στήλη παρουσιάζεται το σύνολο των λειτουργικών εξόδων.
- Ø Στην πέμπτη στήλη παρουσιάζονται τα κέρδη ή ζημιές προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων.
- Ø Στην έκτη στήλη τα κέρδη μετά φόρων.
- Ø Στην έβδομη στήλη παρουσιάζεται η καθαρή ταμειακή μεταβολή του έτους

Πίνακας 10 – Λογιστικά στοιχεία Aegean

Έτος	Ενεργητικό	Έσοδα	Λειτ. Εξ.	Κ / Ζ προ	Κ / Ζ μετά	Ταμ. Μετ.
2014	630	911,8	805,5	94,9	80,44	-19,4
2015	668,8	982,9	885,7	100,3	68,4	-18,1
2016	650	1.020,3	961,4	51,6	32,2	52,4
2017	682	1.127,6	1.027,2	85,7	60,3	27,95

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρείται μια σαφή τάση αύξησης των εσόδων της εταιρίας που όμως δεν αντανακλάται σε ανάλογη αύξηση των κερδών, τα οποία όμως διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα. Αυτό συμβαίνει διότι και τα λειτουργικά έξοδα της εταιρίας αυξάνονται σημαντικά. Τέλος, η καθαρή ταμειακή μεταβολή του έτους δείχνει ότι αυξάνεται σημαντικά καθώς τα τελευταία δυο χρόνια η εταιρία παρουσιάζει κέρδη. Φαίνεται λοιπόν ότι η εταιρία έχει καθιερώσει μια ανοδική πορεία. Η ανάλυση που παρουσιάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον στο σήμερα.

PEST ανάλυση κλάδου

Η αντίληψη των οικονομικών στοιχείων σε μια συγκεκριμένη περίοδο προϋποθέτει και θα πρέπει να συνοδεύεται από σωστή αντίληψη ολόκληρου του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στη συγκυρία. Μια από τις αναλύσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PEST. Πρόκειται για ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μίας επιχείρησης ή ενός κλάδου γενικότερα. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν λογίζεται το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν τον κλάδο. Η ανάλυση PEST έχει πάρει το όνομά της από τέσσερα διαφορετικούς τύπους περιβάλλοντος που αναλύει. Χρησιμοποιώντας το αρχικό γράμμα από το καθένα προκύπτει η λέξη PEST. Τα τέσσερα στοιχεία που αναλύονται είναι :

- Ø Το Πολιτικό περιβάλλον (Political) στο οποίο εκτιμώνται η πολιτική σταθερότητα, η νομοθεσία, το καθεστώς, η κυβέρνηση, οι τοπικές αρχές / αυτοδιοίκηση, φορείς και άλλοι παράγοντες του πολιτικού περιβάλλοντος που δύναται να επηρεάσουν σημαντικά αποφάσεις της επιχείρησης.
- Ø Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic) αφορά γενικότερα την οικονομική σταθερότητα της χώρας, την οικονομική ζωή και ευημερία των πολιτών. Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζονται από το οικονομικό περιβάλλον είναι η κατανάλωση, το επιτόκιο δανεισμού, ο πληθωρισμός, η οικονομική ανάπτυξη, οι μισθοί, κ.α.
- Ø Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) που αφορά τις αντιλήψεις της κοινωνίας, τα στερεότυπα, τα δημογραφικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά των καταναλωτών, τα ήθη και τα έθιμα της κοινωνίας που εδρεύει η επιχείρηση ή ο κλάδος που αναλύεται.
- Ø Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) που έχει και αυτό σημαντικό ρόλο στην ανάλυση και στη διαμόρφωση του περιβάλλοντος συνολικά. Περιλαμβάνει τις τεχνολογικές εξελίξεις και επιτεύγματα της τεχνολογίας, τις καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου και εξόδου από έναν κλάδο και τη μεταφορά της τεχνογνωσίας.

Αν και η ανάλυση PEST είναι εξαιρετικά σημαντική, έχει αξία για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, διότι οι εξελίξεις στους παραπάνω τομείς συμβαίνουν αστραπιαία. Έτσι, η παρούσα PEST ανάλυση αφορά τον κλάδο για το 2018 και εκ των πραγμάτων παρουσιάζει την κατάσταση που λειτουργούν οι επιχειρήσεις στη σήμερον ημέρα.

Πολιτικό περιβάλλον

Στην Ελλάδα ισχύει το σύνολο των κανονισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με τους εναέριους χώρους των κρατών – μελών, την ασφάλεια των αεροδρομίων και των πτήσεων και διάφορα άλλα ζητήματα που σχετίζονται με τον κλάδο. Οι τρομοκρατικές ενέργειες της 11^{ης} Σεπτεμβρίου έχουν αλλάξει σε μεγάλο βαθμό την κατάσταση αναφορικά με τα μέτρα ασφαλείας που υποχρεωτικά ισχύουν σε κάθε αεροδρόμιο χώρας που είναι μέλος της Ε.Ε. Έτσι και στην Ελλάδα, τα μέτρα ασφαλείας και οι έλεγχοι είναι εντατικοί για να διασφαλιστεί η ασφάλεια των επιβατών. Εκτός των παραπάνω, η πολιτική κατάσταση στην Ελλάδα έχει σταθεροποιηθεί σε μεγάλο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν. Οι κίνδυνοι πτώχευσης που υπήρχαν από την περίοδο 2015-2016 έχουν σε μεγάλο βαθμό υποχωρήσει και τα capitalcontrols έχουν περιοριστεί σημαντικά, γεγονός που σε μεγάλο βαθμό επαναφέρει την εμπιστοσύνη καταναλωτών και επενδυτών. Όμως η χώρα παραμένει στη δίνη μιας σημαντικής οικονομικής κρίσης με μεγάλη ύφεση και αποτελέσματα τα οποία είναι ακόμα ορατά, κυρίως στο οικονομικό κομμάτι.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου είναι το γεγονός ότι μετά την ιδιωτικοποίηση – εξαγορά της Ολυμπιακής, δεν υπάρχει πλέον δημόσιος εθνικός αερομεταφορέας που να ορίζει διαφορετικά τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός έγκειται μονάχα μεταξύ των ιδιωτικών αεροπορικών εταιριών χωρίς να υπάρχει η δημόσια εταιρία που θα μπορούσε ενδεχομένως να ευνοηθεί από κυβερνητικές και θεσμικές αποφάσεις.

Γενικά, η κατάσταση στο πολιτικό περιβάλλον δε φαίνεται να αλλάζει στη βραχυχρόνια περίοδο και αυτό το στοιχείο ευνοεί τον κλάδο διότι του προσδίδει σταθερότητα.

Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον είναι μαζί με το πολιτικό οι πιο ευμετάβλητοι παράγοντες που δύναται να αλλάξουν με εξαιρετικά γοργούς ρυθμούς. Η οικονομική κρίση δεν έχει παρέλθει στη χώρα μας και αυτό κάνει το σύνολο των επιχειρήσεων να επηρεάζονται από την ύφεση διότι η οικονομική δυσπραγία του πληθυσμού πλήττει ολόκληρο τον κλάδο. Η σταθερότητα του κοινού νομίσματος της Ευρωζώνης αποδεικνύεται σημαντική, καθώς το ευρώ παρά τους κλυδωνισμούς του παρελθόντος παρουσιάζει σημαντική σταθερότητα το τελευταίο διάστημα, παραμένοντας ισχυρό έναντι των ανταγωνιστικών νομισμάτων ανά τον κόσμο. Τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας, οι χαμηλοί μισθοί και οι μειώσεις σε αυτούς και οι περικοπές στις συντάξεις είναι αρνητικές για την οικονομική δραστηριότητα των καταναλωτών καθώς μειώνουν την αγοραστική τους δύναμη. Την ίδια στιγμή ο πληθωρισμός βρίσκεται στο 1%.

Παράλληλα, η έλλειψη κεφαλαίων προς επένδυση συνδυαζόμενη με το υψηλό πολιτικό και οικονομικό ρίσκο που εμπεριέχει μια τέτοια επένδυση περιορίζουν τις κινήσεις επενδύσεων στον κλάδο. Τα εισιτήρια παραμένουν σχετικά ακριβά για μεγάλο κομμάτι του πληθυσμού και έτσι το αεροπλάνο αποτελεί ένα πολυτελές μέσο μεταφοράς που προτιμάται μόνο σε συγκεκριμένες περιπτώσεις. Τα παραπάνω βοηθούν την ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους, οι οποίες αντιλαμβάνονται πλήρως τις δυσκολίες της εποχής. Ως προς την κατεύθυνση αυτή, αρκετές εταιρίες του κλάδου έχουν διαφοροποιήσει τη στρατηγική τους και προσφέρουν εισιτήρια σε χαμηλότερες τιμές ανά περιπτώσεις, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Έτσι ο πελάτης μπορεί να αναζητήσει και να βρει σημαντικά χαμηλότερες τιμές για τη μεταφορά του, ιδίως προς περιφερειακούς προορισμούς .

Κοινωνικό περιβάλλον

Το κοινωνικό περιβάλλον της εποχής χαρακτηρίζεται σίγουρα από σημαντική άρση των προκαταλήψεων σχετικά με το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς, γεγονός που οφείλεται στην αύξηση του επίπεδο μόρφωσης του πληθυσμού. Τα άτομα που χρησιμοποιούν το αεροπλάνο ως μέσο μεταφοράς είναι ανεξαρτήτου ηλικιακής κατηγορίας και φύλου. Σε γενικές γραμμές, το αεροπλάνο έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού και αποτελεί ίσως την κυρίαρχη επιλογή του για προορισμούς μεγάλων αποστάσεων. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό και στη σημαντική μείωση των εναέριων ατυχημάτων, γεγονός που έχει κάνει το αεροπλάνο ένα από τα ασφαλέστερα μέσα μεταφοράς σε παγκόσμια κλίμακα ⁽³²⁾. Όμως, ως έναν βαθμό, το επιβατικό κοινό διατηρεί σημαντικές προκαταλήψεις σχετικά με τις εταιρίες χαμηλού κόστους και την ασφάλεια πτήσης που παρέχουν. Αυτό που φοβάται ο ταξιδιώτης είναι ότι οι εταιρίες για να μειώσουν το κόστος έχουν κάνει σημαντικές εκπτώσεις σε μέτρα ασφαλείας όπως η συντήρηση του αεροσκάφους. Τελικά, το καταναλωτικό κοινό τείνει να εμπιστεύεται περισσότερο τις μεγαλύτερες εταιρίες που δεν είναι χαμηλού κόστους και έχουν πολυετή δραστηριότητα στον κλάδο.

Τεχνολογικό περιβάλλον

Το τεχνολογικό περιβάλλον είναι ίσως αυτό το οποίο έχουν συμβεί οι μεγαλύτερες αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η τεχνολογία αποτελεί ίσως τη γενεσιουργό αιτία του κλάδου, δηλαδή την ανάγκη του ανθρώπου να ταξιδεύσει πιο μακριά, πιο άμεσα. Στις μέρες μας, έχουν συμβεί μεγάλες εξελίξεις στο τεχνολογικό περιβάλλον σε διαφορετικά επίπεδα. Αρχικά, η κατασκευή των αεροπλάνων έχει γίνει γρηγορότερη και οι κατασκευαστές μπορούν να παράγουν μεγαλύτερες ποσότητες αεροπλάνων σε μικρότερο διάστημα. Τα ίδια τα αεροπλάνα και η τεχνολογία που χρησιμοποιούν έχουν γίνει ταχύτερα και αυτό έχει μειώσει σημαντικά τους χρόνους ταξιδιού. Επίσης, η τεχνολογία έχει χρησιμοποιηθεί

³² Δεβετζόγλου, Γ. (2015) Το αεροπλάνο παραμένει το ασφαλέστερο μέσο μεταφοράς. Εφημερίδα Τα Νέα. Διαδικτυακή έκδοση <http://www.tanea.gr/news/science-technology/article/5196227/to-aeroplano-paramenei-to-pio-asfales-meso-mazikhs-metaforas/>

για να κάνει τα αεροπλάνα περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον: οι εκπεμπόμενοι ρύποι έχουν μειωθεί, τα αεροπλάνα καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα και τέλος υλικά που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή του αεροσκάφους είναι περισσότερο φιλικά προς το περιβάλλον.

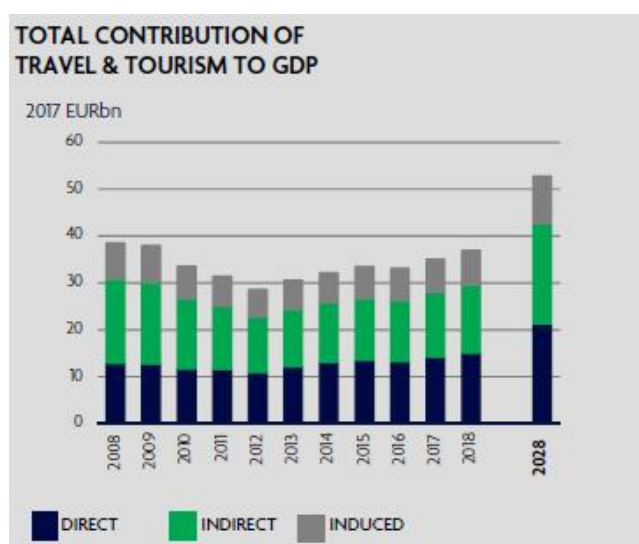
Μια ακόμη αλλαγή στο τεχνολογικό κομμάτι είναι τα διάφορα βοηθητικά συστήματα της πτήσης, από τα συστήματα ελέγχου του αεροπλάνου ως το λογισμικό και τα συστήματα αεροδρομίου και εταιρίας αναφορικά με τις κρατήσεις, τα check-in, τους ελέγχους αποσκευών κ.α. Τα παραπάνω εξοικονομούν σημαντικούς πόρους σε χρόνο, οικονομικό αντίκτυπο και ανθρώπινο δυναμικό. Μια από τις πιο πρόσφατες αλλαγές σε πολλά αεροδρόμια της χώρας είναι η δυνατότητα αποθήκευσης ηλεκτρονικού εισιτηρίου στο smart-phone και χρησιμοποίησής του κατά την επιβίβαση στο αεροσκάφος. Έτσι, ο ταξιδιώτης παρακάμπτει τη διαδικασία εκτύπωσης του εισιτηρίου που σε περιπτώσεις μπορεί να αποδειχτεί χρονοβόρα και κοστοβόρα.

Τέλος, τα μέσα που χρησιμοποιεί ο κλάδος για να προσεγγίσει τους καταναλωτές χαρακτηρίζονται από την αύξηση της τεχνολογίας. Ο πελάτης που θέλει να ταξιδεύσει έρχεται περισσότερο κοντά στον προορισμό του μέσω του διαδικτύου αφού πλέον μπορεί να πληροφορηθεί για τον τόπο που θέλει να ταξιδεύσει, να ενημερωθεί για τα αξιοθέατα και τα μέρη ενδιαφέροντος και να προγραμματίσει καλύτερα το ταξίδι του, πιο οικονομικά (μέσω της επιλογής περιόδου ταξιδιού) και με μεγαλύτερη άνεση (μέσω επιλογών πτήσης όπως η κράτηση συγκεκριμένης θέσης). Οι εταιρίες του αεροπορικού κλάδου έχουν σημαντική παρουσία στο διαδικτυακό κομμάτι και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης από όπου η επαφή με τους καταναλωτές γίνεται πιο άμεσα και πιο διαδραστικά. Συνολικά, το τεχνολογικό περιβάλλον της εποχής προσφέρει σημαντικές ανέσεις στο κοινό που χρησιμοποιεί το αεροπλάνο.

Τουριστική ανάπτυξη

Ένα σημαντικό αντίκτυπο του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα συναντάται στην ανάπτυξη του τουρισμού, αφού οι αεροπορικές εταιρίες (εγχώριες και μη) φέρνουν στη χώρα μας σημαντική τουριστική κίνηση από την Ευρώπη και τον κόσμο. Η Ελλάδα βρίσκεται ανάμεσα στους πιο διάσημους τουριστικούς προορισμούς αφού σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Εμπορίου και Τουρισμού (WorldTravelandTourismCouncil) συμβούλιο κατατάσσεται στην 29^η θέση παγκόσμια⁽³³⁾. Σύμφωνα με στοιχεία του WTTC, το ποσοστό του ΑΕΠ που προέρχεται από τον τουρισμό ξεπερνάει το 10% ενώ το 2017 η ανάπτυξη της Ελλάδος οφείλεται κατά 5% στον τουρισμό. Η μία στις δέκα θέσεις εργασίας της Ελλάδος του 2018 αναφέρονται στον τουρισμό, νούμερο το οποίο έχει αυξηθεί κατά 20% την τελευταία δεκαετία. Με τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η χώρα μας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στον τριτογενή τομέα της παραγωγής: την παροχή υπηρεσιών και τον τουρισμό. Η τουριστική ροή προς τη χώρα μας έχει αποκατασταθεί μετά από τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης, κατά τα οποία η συνεισφορά του τουρισμού στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας είχε μειωθεί. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει στοιχεία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Εμπορίου και Τουρισμού (2018) στο οποίο φαίνεται η αρχική μείωση και μετέπειτα αύξηση που προαναφέραμε:

Πίνακας 11 – Συνολική συνεισφορά του τουρισμού στο ΑΕΠ



³³World Travel and Tourism Council (2018) Economic Impact 2018 Greece [online] <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>

Αν συνυπολογίσουμε τις σημαντικές τουριστικές δαπάνες στα παραπάνω, αντιλαμβανόμαστε ότι ο τουρισμός από το εξωτερικό είναι σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη της χώρας: Η συνεισφορά των τουριστών στις συνολικές δαπάνες φτάνει το 65% έναντι 35% των ντόπιων. Με τον τρόπο αυτό, ο αεροπορικός κλάδος έχει διαδραματίσει καταλυτικό παράγοντα όχι μόνο για την τουριστική αλλά και τη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας. Ένα μεγάλο και σύγχρονο δίκτυο αεροδρομίων είναι απαραίτητο σε μια χώρα ή περιφέρεια που σχεδιάζει τουριστική ανάπτυξη. Στην Ελλάδα ειδικότερα η σύνδεση με το εξωτερικό αποδεικνύεται εξαιρετικά σημαντική διότι οι αεροπορικές εταιρίες μεταφέρουν προς την Ελλάδα τουριστικά ρεύματα από την Κεντρική και Βόρεια Ευρώπη. Το μεγάλο δίκτυο των αεροδρομίων είναι σημαντικό διότι εκτός από τις κεντρικές και μεγάλες πόλεις, οι τουρίστες ενδιαφέρονται επίσης για περιφερειακούς προορισμούς και ιδιαίτερα τα Ελληνικά νησιά που είναι και πόλος έλξης σε παγκόσμιο επίπεδο. Η ανάδειξη αυτών των προορισμών στην χώρα μας στηρίχθηκε σε μεγάλο βαθμό στις εταιρίες χαμηλού κόστους.

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους ήταν μια σημαντική εξέλιξη για τον τουρισμό τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι εταιρίες αυτές με τον τρόπο τους έχουν συμβάλλει στην προώθηση συγκεκριμένων τόπων και γενικότερα της Ελλάδος, στην οποία έχουν πλέον καθιερωθεί, ιδιαίτερα σε περιφερειακά αεροδρόμια που μέχρι πριν λίγα χρόνια δεν εξυπηρετούνταν από συμβατικές εταιρίες ή εξυπηρετούνταν με ιδιαίτερα ακριβά εισιτήρια. Η σημαντική ανάπτυξη των εταιριών χαμηλού κόστους στην Ελλάδα έχει εν μέρει συμβάλλει στον αφανισμό των εταιριών που εξυπηρετούσαν δρομολόγια αποκλειστικά πτήσεων charter. Όπως παρουσιάστηκε στην ιστορική αναδρομή του κλάδου, αρκετές από τις εταιρίες που πλέον έχουν σταματήσει τη λειτουργία τους, εξυπηρετούσαν αποκλειστικά πτήσεις charter από συγκεκριμένους προορισμούς, σε συγκεκριμένες περιόδους. Αυτό το μερίδιο της αγοράς το καλύπτουν πλέον οι εταιρίες χαμηλού κόστους που προγραμματίζουν τακτικά τα συγκεκριμένα δρομολόγια αλλά σε συγκεκριμένες περιόδους (καλοκαίρι). Η στόχευση στον τουρισμό για τη χώρα μας και όχι στα ταξίδια του ντόπιου πληθυσμού ήταν ξεκάθαρη στρατηγική των εταιριών χαμηλού κόστους που δραστηριοποιούνταν στην Ελλάδα οι οποίες εντατικοποιούσαν τα πρόγραμμα των δρομολογίων τους, τους καλοκαιρινούς μήνες. Δεδομένου του ότι τα δρομολόγια αυξάνονταν κατακόρυφα τους καλοκαιρινούς μήνες, τους οποίους οι αεροπορικές

εταιρίες είχαν μεγαλύτερα οφέλη να ταξιδεύσουν προς την Ελλάδα και κυρίως τα νησιά του Ιονίου και του Αιγαίου, φορείς, ενώσεις και τοπική αυτοδιοίκηση προσπαθούν να πετύχουν συμφωνίες με τις αεροπορικές εταιρίες για να εξυπηρετήσουν τον τόπο τους. Οι Ντούρα και Τάρλεβ⁽³⁴⁾ αναφέρουν παραδείγματα επιχειρησιακών ενώσεων όπως οι ξενοδόχοι και τοπικών επιχειρηματιών που ήρθαν σε συγκεκριμένες συμφωνίες με εταιρίες στην Ελλάδα για την καλύτερη εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού προς τον τόπο τους. Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις το κράτος αλλά και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης διαθέτουν επιχορηγήσεις προς όποια εταιρία αναλάβει τη σύνδεση του τόπου τους με το εξωτερικό εν μέσω τουριστικής περιόδου. Αυτό ωφέλησε αρκετά τις αεροπορικές εταιρίες και ιδίως τις εταιρίες χαμηλού κόστους που πλέον έχουν καθιερώσει εποχιακά δρομολόγια για να εξυπηρετήσουν το θερινό τουρισμό της χώρας μας.

Με τα παραπάνω, οι εταιρίες χαμηλού κόστους κατάφεραν να επηρεάσουν σε τέτοιο βαθμό την αγορά τα τελευταία χρόνια όπου δε η ύπαρξη των δρομολογίων charter έγινε αχρείαστη. Συγκεκριμένα, το 2002 στην Ελλάδα υπήρχε μονάχα μια εταιρία χαμηλού κόστους : η EasyJet που εγκαινίασε το φαινόμενο των lowcostστην Ελλάδα. Μέσα σε 4 χρόνια, το 2006, οι lowcost έγιναν 13, πετώντας προς 21 προορισμούς, 6 από τους οποίους ως τότε δεν εξυπηρετούνταν από τις συμβατικές εταιρίες⁽³⁴⁾. Το γεγονός αυτό στοιχειοθετεί μια νέα αγορά για τα Ελληνικά δεδομένα αφού παράλληλα τα εισιτήρια προς τους συγκεκριμένους προορισμούς μειώθηκαν σημαντικά, όχι μόνο από τις lowcost, αλλά και από τις συμβατικές εταιρίες για να μπορέσουν να τις ανταγωνιστούν: Το 2006 η EasyJet ταξίδευε προς το Μιλάνο με 138 ευρώ ενώ η Aegeanπου προσάρμοσε τις τιμές τις ταξίδευε με 165. Αντιθέτως, οι Ολυμπιακές Αερογραμμές που δε μπόρεσαν να προσαρμόσουν την τιμή τους έδιναν το εισιτήριο έναντι 235 ευρώ. Με τα συχνά δρομολόγια, την εποχικότητά τους αλλά και τα σχετικά χαμηλά κόστη των εισιτηρίων, οι αεροπορικές εταιρίες συμβάλλουν αναμφίβολα στην τουριστική ανάπτυξη της χώρας. Τα γενικά συμπεράσματα που ακολουθούν δε θα μπορούσαν να μην συμπεριλαμβάνουν τις ιδιαίτερα σημαντικές προεκτάσεις της ανάπτυξης του αεροπορικού κλάδου σε οικονομικό επίπεδο.

³⁴World Travel and Tourism Council (2018) Economic Impact 2018 Greece [online] <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>

Γενικά συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική ασχολήθηκε με την ανάλυση του αεροπορικού κλάδου στην Ελλάδα. Ειδικότερα, προσέγγισε πτυχές του Οικονομικού περιβάλλοντος και πτυχές της στρατηγικής των εταιριών του κλάδου, επισημαίνοντας τις διαφορές ανά χρονικές περιόδους, τις διαφορές ανάμεσα σε στρατηγικές εταιριών και το αντίκτυπο που έχουν αυτές σε ολόκληρο τον κλάδο. Ο αεροπορικός είναι ένας κλάδος ο οποίος έχει ανθήσει χάρη στην αλματώδη άνοδο της τεχνολογίας και των επιτευγμάτων της σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο κλάδος έχει γίνει περισσότερο προηγμένος και αυτό φέρει στις επιχειρήσεις σημαντική άνοδο των κερδών τους. Αρκετές αεροπορικές εταιρίες έχουν γνωρίσει σημαντικά οφέλη από τον κλάδο, χωρίς να λείπουν όμως και αυτές που έχουν αντιμετωπίσει σημαντικά προβλήματα.

Ολόκληρος ο κλάδος χαρακτηρίζεται από σημαντικά εμπόδια εισόδου, σε παγκόσμιο επίπεδο. Κύριοι λόγοι για αυτό είναι η υψηλή τεχνογνωσία που απαιτείται, από την κατασκευή ως την πτήση ενός αεροπλάνου, τα σημαντικά κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την εισαγωγή μιας επιχείρησης στον κλάδο καθώς και τα υψηλά πάγια κόστη που είναι αποτρεπτικός παράγοντας για πολλές επιχειρήσεις. Τέλος, αλλά ίσως πιο σημαντικός παράγοντας από όλους, είναι ο υψηλός ανταγωνισμός που υπάρχει σε παγκόσμιο επίπεδο, και ως εκ τούτου και στον Ελληνικό κλάδο. Η οικονομική κρίση έχει εντείνει τον ανταγωνισμό σε διεθνές επίπεδο και ως αποτέλεσμα διάφορες εταιρίες σταμάτησαν τη λειτουργία τους όλα αυτά τα χρόνια. Συμπεραίνουμε έτσι ότι ο ανταγωνισμός είναι ίσως το μεγαλύτερο εμπόδιο για τις εταιρίες που θέλουν να εισέλθουν στον κλάδο. Στη σημερινή ημέρα, πολύ λίγες εταιρίες από την Ελλάδα έχουν επιβιώσει στον κλάδο λόγω του σκληρού ανταγωνισμού, του ολιγοπωλίου, της οικονομικής κρίσης και της δυσκολίας ανεύρεσης κεφαλαίων και επενδύσεων. Ανάμεσα στις λίγες εταιρίες που έχουν επιβιώσει, υπάρχουν και αυτές που συμμετέχουν σε παγκόσμιες συμμαχίες, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Τέτοιες συμμαχίες και γενικότερα οι μεγάλες εταιρίες είναι απειλές για τον κλάδο που εντείνεται ο ανταγωνισμός.

Ακόμη, μιας μορφής απειλή αλλά και ταυτόχρονα πρόκληση για τον κλάδο είναι οι εταιρίες χαμηλού κόστους οι οποίες έχουν καταφέρει να ενσωματωθούν πλήρως στην αγορά, λειτουργώντας ως μιας μορφής διαφοροποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους κατάφεραν μέσα σε λίγα χρόνια να

αποσπάσουν σημαντικό μερίδιο αγοράς και στον Ελληνικό κλάδο. Πρόκειται για εταιρίες που έχουν πλέον δρομολόγια τόσο σε κεντρικά όσο και σε περιφερειακά αεροδρόμια και εξυπηρετούν μεγάλο μέρος του κοινού που ταξιδεύει. Οι εταιρίες αυτές έχουν καταφέρει να αλλάξουν σημαντικά στοιχεία στον κλάδο, όπως την τιμολογιακή πολιτική των συμβατικών εταιριών, τους προορισμούς που εξυπηρετούν, κ.α. Ο κλάδος δεν είναι σίγουρα ο ίδιος όπως πριν μια ή δύο δεκαετίες. Στη σημερινή εποχή, μονάχα οι μεγάλοι παίχτες του κλάδου έχουν καταφέρει να επιβιώσουν, αυτές οι εταιρίες που εξυπηρετούν μια σειρά από προορισμούς, ταξιδεύουν προς το εξωτερικό και έχουν την γνώση της παγκόσμιας αγοράς.

Από την άλλη πλευρά, ο αεροπορικός κλάδος επηρεάζει σίγουρα τον εγχώριο τουρισμό και τη γενικότερη ανάπτυξη της χώρας. Ειδικότερα οι περιφερειακές και πιο απομακρυσμένες περιοχές γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη από τη σύνδεσή τους με εσωτερικό και εξωτερικό, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες. (Αρκετές από τις απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας είναι προορισμοί οι οποίοι διαθέτουν ένα σύνολο από φυσικές ομορφίες και μέρη ενδιαφέροντος, τα οποία αποτελούν πόλο έλξης τουριστικών ρευμάτων. Το μεγάλο ερώτημα που πρέπει να απαντήσει συνολικά η χώρα μας είναι η ύπαρξη ενός γενικού σχεδιασμού αναφορικά με την οργανωμένη τουριστική ανάπτυξη. Σε αυτό τον σχεδιασμό, πρωταρχικό ρόλο θα πρέπει να έχει το κράτος σε συνεργασία με τις τοπικές αρχές την κάθε περιοχή. Η τουριστική ανάπτυξη της χώρας θα πρέπει να γίνει με σωστό σχεδιασμό και ενέργειες που προσδοκούν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Σκοπός του γενικότερου πλάνου θα πρέπει να είναι η βιώσιμη ανάπτυξη σε πλαίσια που θα λαμβάνουν υπόψη όχι απλά την ανάδειξη των προορισμών με σκοπό το κέρδος αλλά πολύ περισσότερο τον σεβασμό στην τοπική κοινότητα, στην τοπική κουλτούρα και το περιβάλλον. Έτσι, οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο θα πρέπει να εντείνουν τους διαύλους επικοινωνίας με τις τοπικές αρχές και τους φορείς σε πανελλαδικό, περιφερειακό και δημοτικό επίπεδο για την εξασφάλιση μακροχρόνιων στόχων οι οποίοι είναι κοινοί και για τις δύο πλευρές. Τέτοιες συνεργασίες μπορούν να αποκομίσουν μονάχα οφέλη και στις δυο πλευρές, αλλά πολύ περισσότερο σε άλλους φορείς ενδιαφέροντος όπως η κοινωνία ευρύτερα και το περιβάλλον.

Βιβλιογραφία

1. Σαββινίδης, Γ. (2017) Χρηματοοικονομική Ανάλυση του Ευρωπαϊκού Αεροπορικού Κλάδου και Παράγοντες Αποδοτικότητας: Διάκριση μεταξύ αερομεταφορέων Πλήρους Υπηρεσίας και Χαμηλότερου Κόστους. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής.
2. Benedetti, F. (2003) 100 Years Ago, the Dream of Icarus Became Reality. www.fai.org
3. Padfield, D. (2003) "The Birth of Flight Control: An Engineering Analysis of the Wright Brothers' 1902 Glider." The Aeronautical Journal, Department of Engineering, The University of Liverpool, UK.
4. IATA (2014) - 100 Years of Commercial Flight. www.iata.org.
5. The Editors of Encyclopedia Britannica (2018) Bell X-1 [online] Encyclopædia Britannica <https://www.britannica.com/technology/X-1-airplane>
6. Hollingham, R. (2017) The British Airliner that changed the world [online] <http://www.bbc.com/future/story/20170404-the-british-airliner-that-changed-the-world>
7. Davies, A. (2010) BATTLE OF THE JUMBO JETS: Airbus A380 Vs. Boeing 747-8i <http://www.businessinsider.com/airbus-a380-v-boeing-747-8i-breakdown-2012-9>
8. Λιάπης, Ι. (2014) Σύστημα προώθησης αεροσκαφών. Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ΑΠΘ. Σχολή Τεχνολογικών Εφαρμογών <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/3361/1/01X00Z01Z0005.pdf>
9. NASA (2013) Airplane Parts and Function <https://www.grc.nasa.gov/www/k-12/airplane/airplane.html>
10. Thurber, M. (2012) At a glance: The major aircraft manufacturers. Business jet traveler [online] <https://www.bjtonline.com/business-jet-news/at-a-glance-the-major-aircraft-manufacturers>
11. Aviationweek.com (2016) Industry Data: 2016 vs. 2025 Fleet Market Share: Top 10 Original Equipment Manufacturers [online] http://aviationweek.com/site-files/aviationweek.com/files/uploads/2016/06/17/avd_06_20_2016_cht1.pdf
12. Aegeanairlines (2017) Corporate Responsibility Achievements 2016 [online] <https://en.about.aegeanair.com/corporate-responsibility/achievements/>

13. Aegean (2011) Οικονομικές καταστάσεις [online]
<https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/>
14. Fragoudaki, A. (2000) Greek domestic air transport–industry and policy developments From post-World War II to post-liberalization. Journal of Air Transport Management. Volume 6, Issue 4, October 2000, pp.223-232
15. Νταλούμης, Ηλίας. «Ελληνικές αεροπορικές εταιρείες».
<http://library.techlink.gr/ptisi/article-main.asp?mag=2&issue=165&article=4194>
16. Wikipedia(www.el.wikipedia.org) –
 Ολυμπιακή Αεροπορία https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82#%CE%9F_%CE%A3%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82_%CF%84%CF%89%CE%BD_%CE%9F%CE%91_%CE%9C%CE%AD%CF%87%CF%81%CE%B9_%CF%84%CE%B7%CE%BD_1%CE%B7_%CE%9F%CE%BA%CF%84%CF%89%CE%B2%CF%81%CE%AF%CE%BF%CF%85_2009
17. Airlines.gr (??) Ιστορία της Venust Airlines [διαθέσιμο διαδικτυακά]
<https://www.airliners.gr/el/airlines/Venus%20Airlines.html>
18. Airlines.gr(??) Cronus Airlines ιστορικό από το Airlines.gr [διαθέσιμο διαδικτυακά]
<https://www.airliners.gr/el/airlines/Cronus%20Airlines.html>
19. Καρατζαβέλου, Β. (2005) Σε προσωρινή αναστολή η λειτουργία της Hellas Jet <http://traveldailynews.gr/news/article/21742>
20. Routesonline.com (2011) Greek carrier Sky Wings Airlines to start scheduled service to Ukraine from Jun 2011 [online]
<https://www.routesonline.com/news/38/airlineroute/113309/greek-carrier-sky-wings-airlines-to-start-scheduled-service-to-ukraine-from-jun-2011/>
21. Φωτεινός, Φ. (2008) "Αποθαλασσώνουν" τα υδροπλάνα της AirSea Lines Rab Capital και Fidelity <http://www.capital.gr/epixeiriseis/488233/-apothalassonoun-ta-udroplana-tis-airsea-lines-rab-capital-kai-fidelity>
22. Τσαντήλα, Μ. (2011) Προσγειώθηκε για "πάντα" η Athens Airways <http://www.euro2day.gr/news/economy/article/624996/prosgeiothke-gia-panta-h-athens-airways.html>

23. Airlines.gr Ιστορία των Αιολικών Αερογραμμών [διαθέσιμο διαδικτυακά]
<https://www.airliners.gr/el/airlines/Aeolian%20Airlines.html>
24. Κασσίμη, Α. (2012) Ανατέθηκαν τελικώς στις εταιρείες τα «άγονα» αεροπορικά δρομολόγια. Εφημερίδα Καθημερινή, διαδικτυακή έκδοση.
<http://www.kathimerini.gr/455365/article/oikonomia/epixeirhseis/anate8hkan-telikws-stis-etaireies-ta-agona-aeroporka-dromologia>
25. Capital.gr (2012) Απευθείας σύνδεση Αθήνας-Καναδά σχεδιάζει η SkygreeceAirlines<http://www.capital.gr/epixeiriseis/1676289/apeutheias-sundesi-athinas-kanada-sxediazeti-i-skygreece-airlines>
26. De Groot, P. (2005) The Success Story of European Low-Cost Carriers in a Changing Airworld
27. Μπίρμπα, Ε. (2015) Στοιχεία ανταγωνισμού και Διοίκησης στις Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους. Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.
28. Israel, M. (2015) International Low-Cost Airline Market Research. Airline Profiler [available online] <http://www.airlineprofiler.eu/analysis-statistics/>
29. Porter (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. [online] <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
30. Aegean airlines (2012) Nine-Month 2012 Results [online] <https://en.about.aegeanair.com/media-center/press-releases/2012/nine-month-2012-results/>
31. MetaforesPress (2015) Άνοδος εσόδων 8% και επιβατών 15% για την Aegean το 2015. Στα 68,4 εκατ. τα κέρδη. <http://www.metaforespress.gr/aeroporka/item /14211-anodos-esodon-8-kai-epivaton-15-gia-tin-aegean-to-2015-sta-68-4-ekat-ta-kerdi.html>
32. Δεβετζόγλου, Γ. (2015) Το αεροπλάνο παραμένει το ασφαλέστερο μέσο μεταφοράς. Εφημερίδα Τα Νέα. Διαδικτυακή έκδοση <http://www.tanea.gr/news/science-technology/article/5196227/to-aeroplano-paramenei-to-pio-asfales-meso-mazikh-metaforas/>
33. Ντούρα, Α. και Τάρλεβ, Β. (2017) «Η συμβολή των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους στην τουριστική ανάπτυξη της Ελλάδας». Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Ελλάδας, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

34. World Travel and Tourism Council (2018) Economic Impact 2018 Greece [online]
<https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2018/greece2018.pdf>

35. Φωτεινός, Φ. (2008) Τα υδροπλάνα της AirSeaLines "φεύγουν" από την Ελλάδα
<http://www.capital.gr/epixeiriseis/607967/ta-udroplana-tis-airsea-lines-feugoun-apo-tin-ellada>