



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

### ΘΕΜΑ

ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ  
ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ



Της Σπουδάστριας Τσίπα Σοϊλντα ( Α.Μ. 5253 )

Επιβλέπων καθηγητής: Φραγκούλης Αντώνιος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2014

## Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει το θέμα του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των αερομεταφορών και ειδικότερα μέσω μιας ιδιότυπης μορφής αερομεταφορέων, όπως είναι οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers). Σκοπός είναι η ανάλυση των βασικών χαρακτηριστικών της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας και η σχέση που την συνδέει με την οικονομική ανάπτυξη, την σύγχρονη ελληνική κοινωνία, την τεχνολογική ανάπτυξη και το περιβάλλον, καθώς και ο ρόλος που παίζει η πολιτεία στην αποτελεσματική τουριστική μεγέθυνση της ελληνικής τουριστικής δραστηριότητας. Επίσης στον καθορισμό των προσδιοριστικών παραγόντων στρατηγικής ανάπτυξης των LCCs καθώς και στις επιδράσεις αυτών των στρατηγικών επιλογών στον ελληνικό τουρισμό. Σκοπός της είναι να περιγράψει το επιχειρησιακό τους μοντέλο και να καταγράψει τις στρατηγικές που ακολουθούν, ενώ καταγράφεται και η υφιστάμενη κατάσταση των αερομεταφορών χαμηλού κόστους και μη στον ελλαδικό χώρο.

## Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος.....	1
Περίληψη.....	4
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΟΙ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΚΑΙ Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ</b>	
1.1 Εισαγωγή στις μεταφορές.....	6
1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή στις αερομεταφορές.....	6
1.3 Οι καθοριστικές εξελίξεις στον τομέα των αερομεταφορών.....	8
1.4 Κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αερομεταφοράς.....	9
1.5 Τυπολογία αεροπορικών εταιρειών.....	15
1.6 Η ορολογία των αερομεταφορών.....	17
1.7 Πολιτική της Ε.Ε. για τις αερομεταφορές και ελληνική ορολογία.....	19
1.8 Οι αερομεταφορές και ο τουρισμός.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ</b>	
2.1 Το ελληνικό τουριστικό προϊόν.....	23
2.2 Τουρισμός και πολιτεία.....	26
2.2.1 Μεταφορές.....	26
2.2.2 Κρατικές πρωτοβουλίες.....	29
2.3 Τουρισμός και οικονομία.....	34
2.4 Τουρισμός και τεχνολογική ανάπτυξη.....	35
2.5 Τουρισμός και περιβάλλον.....	37
2.6 SWOT ανάλυση ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους στον ελλαδικό χώρο..	38
2.6.1 Δυνατά σημεία επιχειρησιακού μοντέλου των LLCs (strengths).....	39
2.6.2 Αδυναμίες του μοντέλου των LCCs(weaknesses).....	40
2.6.3 Ευκαιρίες του επιχειρησιακού μοντέλου των LCCs (Opportunities).....	41
2.6.4 Σημεία του επιχειρησιακού μοντέλου LCCs που απαιτούν προσοχή (threats)....	43
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΙΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	
3.1 Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους.....	46
3.2 Η διαφοροποίηση των εταιρειών χαμηλού κόστους.....	47
3.2.1 Καινοτομίες στην τιμολογιακή πολιτική.....	48
3.2.2 Απευθείας πωλήσεις.....	51
3.2.3 Υπηρεσίες απλών μετακινήσεων από προορισμό σε προορισμό.....	52
3.2.4 Περιφερειακοί αερολιμένες.....	53
3.2.5 Ενιαίος τύπος αεροσκαφών και κατηγορία θέσεων.....	54
3.2.6 Χαμηλό κόστος και υψηλή παραγωγικότητα.....	54
3.3 Η ανάπτυξη του αεροπορικού μοντέλου χαμηλού κόστους.....	55
3.4 Αποτελέσματα επιχειρησιακής δραστηριότητας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.....	56
3.4.1 Οικονομικά αποτελέσματα.....	57
3.4.2 Κοινωνικά αποτελέσματα.....	60
3.4.3 Περιβαλλοντικά αποτελέσματα.....	61

3.5 η αντίδραση των συμβατικών εταιρειών και των εταιρειών ναυλωμένων πτήσεων στην είσοδο των εταιρειών χαμηλού κόστους.....	63
3.5.1 Συμβατικές αεροπορικές εταιρείες.....	63
3.5.2 Εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων.....	64
3.6 Αερολιμένες.....	65
3.7 Η στρατηγική του χαμηλού κόστους (low-cost strategy).....	66
3.8 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (LCCs):Ανταγωνισμός και στρατηγική.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72

## Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει το θέμα του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα υπό το πρίσμα των αερομεταφορών και ειδικότερα μέσω των στρατηγικών επιλογών μιας ιδιότυπης μορφής αερομεταφορέων, όπως είναι οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers). Η ανάπτυξη των εταιριών αυτών αποτελεί μία από τις σημαντικότερες εξελίξεις στο χώρο των αερομεταφορών παγκοσμίως. Αυτός ο «νέος» τύπος αερομεταφορέων έχει αναταράξει σε βάθος και αποφασιστικά το καθεστώς των αερομεταφορών γενικά και συγκεκριμένα των αποκαλούμενων παραδοσιακών αερομεταφορέων με την εισαγωγή ενός επιχειρησιακού μοντέλου χαμηλού κόστους, το οποίο επιτρέπει σε αυτές τις αερογραμμές να προσφέρουν οικονομικά εισιτήρια στους πελάτες τους. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (LCCs) αποτελούν μια σημαντική διάσταση στις σύγχρονες στρατηγικές ανάπτυξης και ανταγωνισμού στον τομέα των αερομεταφορών διεθνώς. Η πτυχιακή εστιάζει στον καθορισμό των προσδιοριστικών παραγόντων στρατηγικής ανάπτυξης των LCCs καθώς και στις επιδράσεις αυτών των στρατηγικών επιλογών στον ελληνικό τουρισμό.

Αρχικά αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας και η σχέση που την συνδέει με την οικονομική ανάπτυξη, την σύγχρονη ελληνική κοινωνία, την τεχνολογική ανάπτυξη και το περιβάλλον, καθώς και ο ρόλος που παίζει η πολιτεία στην αποτελεσματική τουριστική μεγέθυνση της ελληνικής τουριστικής δραστηριότητας. Εν συνεχεία εστιάζει στον καθορισμό των προσδιοριστικών παραγόντων στρατηγικής ανάπτυξης των LCCs καθώς και στις επιδράσεις αυτών των στρατηγικών επιλογών στον ελληνικό τουρισμό. Σκοπός της είναι να περιγράψει το επιχειρησιακό τους μοντέλο και να καταγράψει τις στρατηγικές που ακολουθούν, ενώ καταγράφεται και η υφιστάμενη κατάσταση των αερομεταφορών χαμηλού κόστους και μη στον ελλαδικό χώρο.

Συμπερασματικά θα λέγαμε, ότι οι αερομεταφορές αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του τουριστικού προϊόντος και ότι τα τελευταία χρόνια επικρατεί αισιοδοξία αναφορικά με τη αεροπορική διασύνδεση των κομβικών και περιφερειακών αεροδρομίων της Ελλάδας με ευρωπαϊκούς προορισμούς. Η είσοδος νέων αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους, στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών που συνδέουν απευθείας διάφορους ευρωπαϊκούς προορισμούς με την Αθήνα καθώς και οι εξελίξεις στην ανατολική Ευρώπη, εξαιτίας της ένταξης νέων χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί νέα δεδομένα στις αερομεταφορές και στην σύνδεση της Αθήνας, αλλά και των περιφερειακών αερολιμένων με αεροδρόμια της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης. Οι αεροπορικές εταιρίες ναυλωμένων πτήσεων, οι οποίες παραδοσιακά είχαν συνδεθεί με την ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού προσπάθησαν να αναθεωρήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, ώστε να ανταγωνιστούν τις εταιρίες χαμηλού κόστους. Η Ελλάδα θεωρείται μια αγορά υψηλού κόστους λόγω των διαφόρων επιβαρύνσεων στα τέλη των αερομεταφορών. Καθώς όμως χρειάζεται να ανταγωνιστεί και με άλλες παραδοσιακές αγορές, η πολιτεία χρειάζεται να δράσει σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς ώστε να

υποστηρίζει τις στρατηγικές επιλογές επέκτασης των LCCs και μέσα από μακροπρόθεσμες πολιτικές να διατηρήσει και να ενισχύσει την προσέλευση των LCCs σε ελληνικά αεροδρόμια.

## 1.1 Εισαγωγή στις μεταφορές

Μια ιστορική αναδρομή της εξέλιξης των μεταφορών μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι είχαν ιδιαίτερο ρόλο σε όλες τις φάσεις εξέλιξης των κοινωνιών. Από την αρχέγονη εξυπηρέτηση των βασικών βιοτικών αναγκών των ατόμων μέχρι την πορεία ανάπτυξης των σύγχρονων κοινωνιών οι μεταφορές ήταν ισχυρή και καθοριστική παράμετρος δημιουργίας των αστικών πυρήνων, των βιομηχανικών συγκεντρώσεων, της συσσώρευσης του εργατικού δυναμικού και της αξιοποίησης των παραγωγικών τομέων της οικονομίας. Είχαν σημαίνοντα ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη των χωρών, αποτέλεσαν προσδιοριστικό παράγοντα για την ενδυνάμωση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής τους και χρησιμοποιήθηκαν ως εργαλείο αναπτυξιακής πολιτικής στις περιπτώσεις, όπου απαιτήθηκε προσπάθεια για τη μείωση των περιφερειακών και κοινωνικών ανισοτήτων τους (Σίδηρη, 2003).

Η σημασία των μεταφορών στην ανάκαμψη των ευρωπαϊκών οικονομιών αναγνωρίστηκε ιδιαίτερα μετά τον 2ο παγκόσμιο πόλεμο. Η συνθήκη της Ρώμης περιλαμβάνει ξεχωριστό κεφάλαιο για τις μεταφορές στο οποίο αναφέρεται η ανάγκη δημιουργίας κοινής πολιτικής μεταφορών.

Η πρόσβαση σε ανθρώπους, αγαθά και υπηρεσίες είναι - και παραμένει - στοιχείο ζωτικής σημασίας στην οικονομική ανάπτυξη, στις χώρες του ΟΟΣΑ όπως και αλλού. Η μεταφορά - η κυκλοφορία των ατόμων και των εμπορευμάτων - είναι ένα από τα θεμελιώδη μέσα, μέσω των οποίων οι κυβερνήσεις εξασφαλίζουν πρόσβαση. Σε οικονομικούς όρους, η μεταφορά είναι μια σημαντική δραστηριότητα: η παραγωγή, η συντήρηση και η χρήση της υποδομής των μεταφορών και του κινητού εξοπλισμού αντιπροσωπεύουν το 4-8% του ΑΕΠ και το 2-4% του εργατικού δυναμικού. Ιστορικά, έχει υπάρξει ένας ισχυρός συσχετισμός μεταξύ της συνολικής αύξησης του ΑΕΠ και της επέκτασης του τομέα των μεταφορών (ΟΟΣΑ, 2002α).

Η οικονομική ανάπτυξη, που γνώρισαν τις τελευταίες δεκαετίες οι οικονομίες του Δυτικού κόσμου, είχε ως αποτέλεσμα ουσιαστικές αλλαγές στην προσφορά μεταφορικών υπηρεσιών, με έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών αυτών. Η αγορά των μεταφορών που άλλοτε, λόγω της ανεπάρκειας των διαθέσιμων μέσων, κυριαρχείτο από την προσφορά, τώρα όλο και περισσότερο καθορίζεται από τη ζήτηση. Έτσι, το παιχνίδι του ανταγωνισμού παίζεται εντονότερα ανάμεσα στους διάφορους τρόπους μεταφοράς. Τα κριτήρια για την επιλογή μέσου μεταφοράς είναι πλέον η ταχύτητα, η άνεση, η ακρίβεια της άφιξης και της αναχώρησης του δρομολογίου, η συνέπεια και αξιοπιστία και η ασφάλεια (Σαμπράκος, 2005).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2002α), η αερομεταφορά είναι ο ταχύτερα αναπτυσσόμενος τρόπος μεταφοράς αν και ο όγκος των επιβατών που ταξίδεψαν αεροπορικώς το 1997 ήταν περίπου το 10% του συνολικού των επιβατών που ταξίδεψαν στις χώρες του ΟΟΣΑ ενώ έχει επεκταθεί σε ένα μέσο ποσοστό 9% ετησίως από το 1960.

## 1.2 Σύντομη ιστορική αναδρομή στις αερομεταφορές

Σε μια προσπάθεια καταγραφής - κυρίως για λόγους ολοκληρωμένης προσέγγισης του θέματος των αερομεταφορών στην παρούσα πτυχιακή αλλά και συνέχειας των στοιχείων που αποτυπώνουν πληροφορίες και ιστορικά στοιχεία για τις πρώτες πτήσεις - εντοπίζουμε διαφορετικές ιστορικές καταγραφές που όμως συγκλίνουν ως προς τα ακόλουθα στοιχεία: οι

πρώτες πτήσεις πραγματοποιήθηκαν στα χρόνια που προηγήθηκαν του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ μετά το τέλος του εμφανίζεται ένα πιο συγκροτημένο (αν και εν τη γενέσει του ακόμη) σύστημα εμπορικών αερομεταφορών. Η πρώτη διεθνής πτήση πραγματοποιήθηκε στο 1909 όταν ο Γάλλος πιλότος Louis Bleriot διέσχισε το Κανάλι της Μάγχης και ταξίδεψε από την Γαλλία στην Αγγλία, και την πρώτη παρεχόμενη εμπορική αεροπορική υπηρεσία αποτέλεσε μια πτήση μεταφοράς αλληλογραφίας από το Blackpool στο Southport της Μεγάλης Βρετανίας το 1910 (Jonsson, 1981).

Στο παράρτημα “Airlines 101 - A Primer for Dummies” που εξέδωσε το περιοδικό *The Airline Monitor* τον Νοέμβριο του 1998 αναφέρεται, ότι η πρώτη καταγεγραμμένη πτήση με επιβάτη έναντι αμοιβής πραγματοποιήθηκε στην Γερμανία τον Μάρτιο του 1912, ενώ η πρώτη αντίστοιχη πτήση στις ΗΠΑ έλαβε χώρα ανάμεσα στο St. Petersburg και την Tampa της Florida, την Πρωτοχρονιά του 1914. Οι παροχείς αυτών των μη κανονικών υπηρεσιών δεν επικύρωσαν το όνομα *airline* και έτσι η πρώτη προγραμματισμένη καθημερινή αεροπορική εξυπηρέτηση πελατών, και κατ’ επέκταση η πρώτη αεροπορική εταιρία, ιδρύθηκε στην Γερμανία το 1919 (*Airline Monitor*, 1998).

Στις ΗΠΑ οι ανάγκες της οικονομίας σε περίοδο πολέμου και η διαθεσιμότητα καλύτερων αεροπλάνων οδήγησε την Υπηρεσία Ταχυδρομείου να ιδρύσει υπηρεσία αερομεταφερόμενου ταχυδρομείου το 1918. Αυτή η υπηρεσία λειτουργούσε ως τμήμα της Υπηρεσίας Ταχυδρομείου έως το 1926 οπότε και η νομοθεσία μετέτρεψε την εν λόγω υπηρεσία σε άλλη, η οποία λειτουργούσε και εξυπηρετούνταν από ιδιωτικές εταιρίες βάσει συμβολαίου με το Ταχυδρομείο. Το πρώτο συμβόλαιο πτήσης εκπληρώθηκε από μια εταιρία αερομεταφοράς ιδιοκτησίας της Ford Motor Company. Πολλοί από τους αερομεταφορείς που λειτουργούν ακόμη και σήμερα θεμελιώσαν την έναρξή των λειτουργιών τους στα συμβόλαια αερομεταφοράς ταχυδρομείου, τα οποία δόθηκαν στα τέλη της δεκαετίας του 1920 αλλά και η εξάρτησή τους από αυτά τα κρατικά συμβόλαια αποτέλεσαν την εναρκτήρια βάση για κυβερνητικό έλεγχο στην εναέρια αεροπορική βιομηχανία (*Airline Monitor*, 1998).

Όμως μόνο μετά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισε πραγματικά η διεθνής εμπορική αεροπορική μεταφορά. Οι διεθνείς αεροπορικές συνδέσεις καθιερώθηκαν πρώτα στις χώρες της Δυτικής Ευρώπης όπου, ως αποτέλεσμα της περιορισμένης γεωγραφικής της έκτασης, κάποιος αεροσκάφος έπρεπε να διασχίσει τα εθνικά σύνορα προκειμένου να αξιοποιηθεί οικονομικά. Όπως αναφέρει ο Jonsson (1981), στις ΗΠΑ, όπου η αρχική ζήτηση ήταν για σύνδεση εσωτερικών σημείων της χώρας, η διεθνής αεροπορική σύνδεση εγκαινιάστηκε σχεδόν δέκα χρόνια μετά τις αντίστοιχες διεθνείς αεροπορικές συνδέσεις στην Ευρώπη.



### **Εικόνα 1: Η πρώτη αμερικανική πτήση για την μεταφορά ταχυδρομείου**



*Στις 3 Μαρτίου 1919 οι William Boeing (δεξιά) και ο πιλότος Eddie Hubbard πραγματοποίησαν την πρώτη αμερικανική πτήση για την μεταφορά ταχυδρομείου με Boeing Model C. πέταξαν από το Vancouver της British Columbia του Καναδά, προς το Seattle της Washington. (Πηγή: Shannon Huggins, Airline e-Ticketing, 24 Νοεμβρίου 2004)*

Τα χρόνια του Μεσοπολέμου αποτέλεσαν μια μεγάλη περίοδο πρωτοπορίας με αποκορύφωμα την έναρξη τακτικής υπερατλαντικής αεροπορικής εξυπηρέτησης το 1939. Έτσι με την έναρξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου είχαν εδραιωθεί οι κυριότερες αεροπορικές διαδρομές με ένα δίκτυο αερομεταφορέων να συνδέουν τις ηπείρους.

### **1.3 Οι καθοριστικές εξελίξεις στον τομέα των αερομεταφορών**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας των αερομεταφορών συνέβαλλε καταλυτικά στην ανάπτυξη των αερομεταφορών και του τουρισμού στο δεύτερο μισό του 20ου αι. Τα αεροσκάφη έγιναν πιο άνετα, πιο ασφαλή, πιο γρήγορα και, παρά τις σχετικά υψηλές τιμές στις αρχές της δεκαετίας του '50, πιο οικονομικά σε σύγκριση με άλλους τύπους μεταφοράς, όπως της θαλάσσιας, η οποία μέχρι τότε κυριαρχούσε στην βιομηχανία του τουρισμού (Holloway, 1998). Αλλά και στις δεκαετίες που ακολούθησαν η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας των αεροσκαφών σε συνδυασμό με την ολοένα και αυξανόμενη ζήτηση για ταξίδια αναψυχής, κατέστησαν τις αερομεταφορές κύριο μοχλό ανάπτυξης των ταξιδιών μεγάλων αποστάσεων.

Η βιομηχανία των αερομεταφορών, όπως την γνωρίζουμε σήμερα, είναι διαμορφωμένη ως συνέπεια της άρσης των ελέγχων στις ΗΠΑ το 1978 και στην ΕΕ κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80. Η αρχική επίδραση στη βιομηχανία είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός. Αυτό έχει αναγκάσει τις αεροπορικές εταιρίες να επανεξετάσουν τις στρατηγικές και τις δομές οργάνωσής τους προκειμένου να βρεθούν μεταξύ των επιζώντων σε μια πολύ ανταγωνιστική αγορά. Η Eastern Airlines, η Pan American, η Midway, η Air Europe και η TEA όλες υπήρξαν θύματα αυτών των εξελίξεων το 1991.

Η φιλελευθεροποίηση της βιομηχανίας των αερογραμμών στην Ευρώπη το 1997 ήταν η καθοριστική στιγμή για την άνοδο αυτών των πολύ ανταγωνιστικών αεροπορικών εταιριών δεδομένου, ότι επέτρεψε σε οποιαδήποτε καθιερωμένο αερομεταφορέα σε μια ευρωπαϊκή χώρα, να πετάξει μεταξύ δύο οποιονδήποτε αερολιμένων της ΕΕ και καθόρισε το τέλος του μονοπωλίου των εθνικών αερομεταφορέων (flag carriers) στους ευρωπαϊκούς ουρανούς. Ο αποκαλούμενος εκδημοκρατισμός του εναέριου ταξιδιού είχε μόλις ξεκινήσει. Τώρα φαίνεται, ότι τίποτε δεν μπορεί να εμποδίσει την αεροπορική βιομηχανία από το να καταστεί μια παγκόσμια βιομηχανία έπειτα από 40 έτη βαθμιαίας παλαιώσης του συστήματος των εθνικών αερομεταφορέων (Flight International, 1998).

#### **1.4 Κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων αερομεταφοράς**

##### ***«Βιομηχανία» παροχής υπηρεσιών***

Λόγω του όλου εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων που περιλαμβάνονται στην εναέρια μεταφορά, είναι εύκολο να παραβλεφθεί το γεγονός ότι αυτή είναι, πρωτίστως μια «βιομηχανία» παροχής υπηρεσιών. Οι αεροπορικές εταιρίες εκτελούν μια υπηρεσία για τους πελάτες τους - μεταφέροντας αυτούς και τις περιουσίες τους (ή τα προϊόντα τους, στην περίπτωση των ναυλωτών) από ένα σημείο σε άλλο σε ένα δημοσιευμένο ή διαπραγματεύσιμο ποσό. Υπό αυτήν την έννοια, η επιχείρηση αερογραμμών είναι παρόμοια με άλλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές εταιρίες ή ακόμα και τα κουρέια. Δεν υπάρχει κανένα φυσικό προϊόν που δίνεται σε αντάλλαγμα για τα χρήματα που πληρώνονται από τον πελάτη, ούτε κατάλογος που δημιουργείται και που αποθηκεύεται για να πωληθεί σε κάποια μεταγενέστερη ημερομηνία.

##### ***Υψηλή ένταση κεφαλαίου***

Σε αντίθεση με πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οι αεροπορικές εταιρίες σήμερα χρειάζονται πολύ περισσότερα από προθήκες και τηλεφωνικές συσκευές για να ξεκινήσουν εργασίες. Χρειάζονται μια τεράστια σειρά ακριβού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων, από αεροπλάνα μέχρι προσομοιωτές πτήσης, υπόστεγα συντήρησης, ρυμουλκά αεροσκαφών, counters στους αερολιμένες και πύλες. Συνεπώς, η αεροπορική βιομηχανία είναι μια επιχείρηση υψηλής έντασης κεφαλαίου, που απαιτεί μεγάλα ποσά χρημάτων προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ο περισσότερος εξοπλισμός χρηματοδοτείται μέσω του δανεισμού ή μέσω της έκδοσης μετοχών. Όλο και περισσότερο, οι αερομεταφορείς μισθώνουν επίσης εξοπλισμό, συμπεριλαμβανομένων των περιουσιακών στοιχείων του οποίου ήταν προηγουμένως κύριοι αλλά πώλησαν σε κάποιο άλλο και τον μίσθωσαν πίσω. Οποιοσδήποτε συμφωνίες επιλέγει να ακολουθήσει μια αεροπορική εταιρία, οι κύριες ανάγκες της απαιτούν σταθερή κερδοφορία. Επειδή οι αερομεταφορείς είναι κάτοχοι μεγάλων στόλων ακριβών αεροσκαφών, τα οποία απαξιώνονται με την πάροδο του χρόνου, ιστορικά έχουν παραγάγει μια ουσιαστική θετική ταμειακή ροή (κέρδη συν την απόσβεση). Οι περισσότερες αερογραμμές χρησιμοποιούν τη ταμειακή ροή τους για να ξεπληρώσουν τα χρέη τους, να αποκτήσουν νέα αεροσκάφη ή να

αναβαθμίσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους. Όταν η ταμειακή ροή είναι αξιόλογη, οι αερογραμμές μπορούν επίσης να διανεύουν μερίσματα στους μετόχους.

### ***Υψηλή ένταση εργασίας***

Οι αεροπορικές εταιρίες απασχολούν έναν «εικονικό στρατό» πιλότων, αεροσυνοδών, μηχανικών, αχθοφόρων, των υπαλλήλων κρατήσεων και εξυπηρέτησης πελατών, καθαριστές, αναλυτών, προσωπικού πωλήσεων, των λογιστών, των δικηγόρων, των μηχανικών, προγραμματιστών πτήσεων, των ελεγκτών και άλλων. Οι νέες τεχνολογίες έχουν επιτρέψει στις αερογραμμές να αυτοματοποιήσουν πολλούς στόχους και να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα αλλά, επειδή οι αεροπορικές εταιρίες αποτελούν φορείς παροχής υπηρεσιών όπου οι πελάτες απαιτούν την προσωπική προσοχή, το ανθρώπινο κεφάλαιο θα διατηρήσει έναν προεξέχον ρόλο στις διαδικασίες οποιασδήποτε αεροπορικής εταιρίας. Σε ποσοστό μεγαλύτερο από το ένα τρίτο των εσόδων που παράγεται κάθε ημέρα από τους αερομεταφορείς προορίζεται για να πληρώσουν τις αμοιβές, τις οφειλές και τους φόρους επί του συνολικού μισθού του εργατικού δυναμικού τους, και τα κόστη εργασίας ανά υπάλληλο, ποσοστό που είναι πάνω από το μέσο όρο έναντι άλλων «βιομηχανιών» παροχής υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι των αερογραμμών έχουν εκτενή επαφή με τον πελάτη, ιδιαίτερα στη αερομεταφορά επιβατών. Πολλοί υπάλληλοι αερογραμμών ανήκουν σε συνδικαλιστικές ενώσεις, στοιχείο που τις αναδεικνύει ως μιας από τις πλέον συνδικαλιστικές βιομηχανίες στις ΗΠΑ. Το 2004, σύμφωνα με το U.S. Bureau of Labor Statistics, περίπου το 50% όλων των εργαζομένων στη βιομηχανία εναέριων μεταφορών ήταν συνδικαλιστές ή καλύφθηκαν από συλλογικές συμβάσεις των σωματείων, έναντι του 14% των εργαζομένων σε όλη την οικονομία (πηγή: Air Transport Association, 2008).

### ***Η κερδοφορία των αεροπορικών εταιριών***

Οι αεροπορικές εταιρίες στο πέρασμα των χρόνων, έχουν κερδίσει ένα περιθώριο καθαρού κέρδους σταθερά κάτω του μετρίου, αναφορικά με την αμερικανική βιομηχανία εναερίων μεταφορών στο σύνολό της. Η ζήτηση παρουσιάζει υψηλή εποχικότητα με τους καλοκαιρινούς μήνες να είναι ιδιαίτερα έντονοι, καθώς και κατά την διάρκεια των διακοπών. Συνεπώς, η επιβατική κίνηση και τα έσοδα αυξάνονται και μειώνονται καθ' όλη τη διάρκεια οποιουδήποτε δεδομένου έτους. Οι αερογραμμές έχουν ανταποκριθεί ανάλογα με το να ρυθμίζουν τα προγράμματά τους περιοδικά, προκειμένου να ευθυγραμμίσουν εκ νέου τη προγραμματισμένη μεταφορική τους ικανότητα ώστε να ταιριάζει καλύτερα σε αυτές τις αυξομειώσεις.

### ***Τα έσοδα των αεροπορικών εταιριών***

Σύμφωνα με την ATA (2008) το 80%, κατά μέσον όρο, των εσόδων μιας αμερικανικής αεροπορικής εταιρίας μεταφοράς επιβατών προέρχονται από τους επιβάτες που αγοράζουν εισιτήρια. Σχετικά με το υπόλοιπο των εσόδων, η πλειοψηφία αυτών προέρχεται από την μεταφορά εμπορευμάτων και από άλλες σχετικές με τις μεταφορές υπηρεσίες. Φυσικά για τον εμπορικό τομέα αποκλειστικά, το φορτίο εκφράζει, και είναι η μόνη πηγή εισοδήματος των μεταφορών. Περίπου τα τρία τέταρτα όλων των εσόδων από τους επιβάτες των αμερικανικών αεροπορικών εταιριών προέρχονται από την υπηρεσία αερομεταφοράς εσωτερικού, ενώ το ένα

πέμπτο προέρχεται από τους διεθνείς επιβάτες. Η πλειοψηφία των εισιτηρίων υποβάλλεται σε επεξεργασία από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, οι περισσότεροι από τους οποίους στηρίζονται στα Παγκόσμια Συστήματα Κρατήσεων (GDS/CRS) για την παρακολούθηση των προγραμμάτων πτήσεων και των τιμών, για την κράτηση θέσεων και την εκτύπωση εισιτηρίων. Ομοίως, οι ανταποκριτές φορτίων δεσμεύουν το μεγαλύτερο μέρος του χώρου για τα αερομεταφερόμενα φορτία. Όπως και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, οι αποστολείς φορτίου είναι ανεξάρτητοι μεσάζοντες που ταιριάζουν τους ναυλωτές με τους προμηθευτές φορτίου.

### ***Οι δαπάνες των αεροπορικών εταιριών***

Σύμφωνα με τις εκθέσεις που αρχειοθετήθηκαν με το Υπουργείο Μεταφορών των ΗΠΑ (US DOT), το 2005 οι δαπάνες των αερογραμμών ήταν οι ακόλουθες:

- ο Πτητικών Λειτουργιών: 37%
- ο Συντήρησης: 10%
- ο Υπηρεσιών αεροσκαφών και κίνησης: 14%
- ο Προώθησης/Πωλήσεων: 6%
- ο Εξυπηρέτησης Πελατών: 6%
- ο Δαπάνες Μεταφοράς: 17%
- ο Διοικητικών Λειτουργιών: 6%
- ο Αποσβέσεων: 5%

Τα κόστη εργασίας είναι κοινά για όλες σχεδόν αυτές τις κατηγορίες. Όταν εξετάζονται συνολικά, η εργασία αποτελεί το ένα τέταρτο των εξόδων λειτουργίας και τα τρία τέταρτα των υπό έλεγχο δαπανών των αερογραμμών. Τα καύσιμα ξεπέρασαν την εργασία ως το μεγαλύτερο κόστος των αερογραμμών (περίπου 25 έως 30 % των συνολικών δαπανών), και οι σχετικές με τις μεταφορές δαπάνες είναι τρίτες (περίπου 17 %). Ιδιαίτερα, οι σχετικές με τις μεταφορές δαπάνες, έχουν αυξηθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, και πολλές αεροπορικές εταιρίες έχουν «παραχωρήσει» (outsourcse) μια ουσιαστική μερίδα των πτητικών τους αναγκών σε μικρότερους περιφερειακούς αερομεταφορείς προκειμένου να ευθυγραμμίσουν την προσφορά και τις δαπάνες περισσότερο με την ζήτηση.

### ***Συντελεστής πληρότητας νεκρού σημείου***

Κάθε αεροπορική εταιρία – και ουσιαστικά κάθε πτήση - έχει αυτό που καλείται «συντελεστής πληρότητας νεκρού σημείου». Αυτό είναι το ποσοστό των καθισμάτων που η αεροπορική εταιρία πρέπει να πωλήσει σε μια δεδομένη παραγωγή ή σε ένα δεδομένο επίπεδο τιμών, για να καλύψει τις δαπάνες της.

Δεδομένου ότι το εισόδημα και οι δαπάνες ποικίλλουν από μια αεροπορική εταιρία σε άλλη, έτσι κάνει και ο συντελεστής πληρότητας νεκρού σημείου. Οι υψηλότερες δαπάνες αυξάνουν τον συντελεστή πληρότητας νεκρού σημείου, ενώ οι υψηλότερες τιμές έχουν ακριβώς την αντίθετη επίδραση. Κατά μέσον όρο, ο συντελεστής πληρότητας νεκρού σημείου για τη βιομηχανία των αερομεταφορών τα τελευταία χρόνια έχει ξεπεράσει το 80% κυρίως λόγω των υψηλότερων τιμών καυσίμων και των πιο φθηνών εισιτηρίων.

Τυπικά οι αεροπορικές εταιρίες λειτουργούν πολύ κοντά στον συντελεστή πληρότητας του νεκρού σημείου τους. Η πώληση μιας ή δύο επιπλέον θέσεων σε κάθε πτήση μπορεί να σημαίνει την διαφορά μεταξύ κέρδους και ζημίας.

### ***Διαμόρφωση θέσεων (Seat Configurations)***

Η προσθήκη καθισμάτων σε ένα αεροσκάφος αυξάνει τη δυνατότητά της να δημιουργεί έσοδα με χαμηλό οριακό κόστος. Εντούτοις, η βέλτιστη διαμόρφωση των καθισμάτων ενός αεροσκάφους εξαρτάται από την στρατηγική του Μάρκετινγκ. Εάν μια αεροπορική εταιρία στοχεύει στους «ευαίσθητους» -ως προς την τιμή- καταναλωτές (price-sensitive consumers), όπως οι ταξιδιώτες ελεύθερου χρόνου (leisure travelers), τότε θα επιδιώξει να μεγιστοποιήσει το αριθμό των θέσεων προκειμένου να κρατήσει τις τιμές όσο το δυνατόν χαμηλότερες. Από την άλλη πλευρά, ένας αερομεταφορέας που στοχεύει στην προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών προς την επιχειρηματική πελατεία (business clientele) μπορεί να επιλέξει μια λιγότερο πυκνή διαμόρφωση καθισμάτων. Στην πραγματικότητα, το κλειδί για τις περισσότερες αεροπορικές εταιρίες είναι να βρουν τη σωστή μέση λύση καθώς οι περισσότερες εξυπηρετούν ένα διευρυμένο μίγμα επιχειρηματικής πελατείας και πελατών ελεύθερου χρόνου.

### ***Υπεράριθμες κρατήσεις (Overbooking)***

Στην επιδίωξη τους να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα στα δίκτυά τους και να εξυπηρετηθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι επιβάτες, οι αεροπορικές εταιρίες, μερικές φορές, υπερκαλύπτουν τις θέσεις στις πτήσεις, γεγονός που σημαίνει, ότι προβαίνουν σε κράτηση για περισσότερους επιβάτες σε σχέση με τα καθίσματα που έχουν σε μια δεδομένη πτήση (overbooking). Αυτό εν μέρει γίνεται προκειμένου να διαχειριστούν τους “no-show” επιβάτες.

Αυτή η πρακτική βασίζεται στην προσεκτική ανάλυση της ζήτησης για μια πτήση με στατιστικά στοιχεία παρελθόντων ετών, στα οικονομικά στοιχεία και την ανθρώπινη συμπεριφορά. Ιστορικά, μερικοί ταξιδιώτες, ειδικά η αγορά των business travelers αγοράζουν ακριβά εισιτήρια χωρίς περιορισμούς (unrestricted full-fare tickets), δεν εμφανίζονται (no-shows) και δεν πετούν με τις πτήσεις για τις οποίες έχουν κράτηση. Οι αλλαγές στα προγράμματά τους μπορεί να τους αναγκάζουν να ταξιδέψουν με κάποια άλλη πτήση, ίσως με μια διαφορετική αερογραμμή, ή να ακυρώσουν τα προσχεδιασμένα ταξίδια τους συνολικά, συχνά με μικρή ή καμία ειδοποίηση προς την αερογραμμή. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορούν απλά να «παγιδευτούν» στην κυκλοφορία ή ίσως στις μεγάλες ουρές για ελέγχους ασφαλείας του αεροδρομίου. Μερικοί ταξιδιώτες, δυστυχώς, κάνουν κράτηση θέσεων σε περισσότερες από μια πτήσεις. Και οι αεροπορικές εταιρίες και οι πελάτες ωφελούνται όταν οι αεροπορικές εταιρίες πωλούν όλα τα καθίσματα για τα οποία έχουν δεχθεί κρατήσεις. Μια θέση αεροπορικής εταιρίας είναι ένα φθαρτό προϊόν και εάν ένας πελάτης αποτύχει στο να παρουσιαστεί για μια κρατημένη θέση, εκείνο το κάθισμα δεν μπορεί να επιστραφεί για μελλοντική χρήση όπως σε άλλες «βιομηχανίες». Αυτό υπονομεύει την παραγωγικότητα των αεροπορικών εταιριών, η οποία ειδάλλως συμβάλλει σε χαμηλότερους ναύλους και στην επέκταση των υπηρεσιών. Συνεπώς, μερικές αεροπορικές εταιρίες προβαίνουν σε υπεράριθμες κρατήσεις στις πτήσεις τους. Σημαντικό στοιχείο για τους ταξιδιώτες, εντούτοις, είναι το γεγονός ότι οι αεροπορικές εταιρίες δεν το κάνουν τόσο τυχαία. Μάλλον, εξετάζουν το ιστορικό των συγκεκριμένων πτήσεων στον καθορισμό του πόσα no-shows εμφανίζονται χαρακτηριστικά, και στη συνέχεια αποφασίζουν

για το πόσα καθίσματα θα εγκρίνουν για πώληση. Ο στόχος είναι να ευθυγραμμιστούν οι υπεράριθμες κρατήσεις με τον ενδεχόμενο αριθμό των no-show ταξιδιωτών.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η πρακτική λειτουργεί αποτελεσματικά. Περιστασιακά, εντούτοις, όταν παρουσιάζονται περισσότεροι άνθρωποι για μια πτήση από τα διαθέσιμα καθίσματα, οι αεροπορικές εταιρίες προσφέρουν κίνητρα στους επιβάτες για να παραχωρήσουν τις θέσεις τους. Τα ταξιδιωτικά vouchers είναι το πιο κοινό κίνητρο για τους «εθελοντές» που παραχωρούν τις θέσεις τους. Κανονικά υπάρχουν παραπάνω από αρκετοί εθελοντές, αλλά όταν δεν υπάρχουν αρκετοί, οι αερογραμμές πρέπει να «αντιμετωπίσουν» τους επιβάτες ακούσια. Στις σπάνιες περιπτώσεις όπου αυτό εμφανίζεται, οι κανονισμοί απαιτούν από τις αερογραμμές να αντισταθμίσουν τους επιβάτες για το πρόβλημά τους και να τους βοηθήσουν να κάνουν εναλλακτικές ρυθμίσεις για το ταξίδι τους. Το ποσό αποζημίωσης καθορίζεται από τις υφιστάμενες κανονιστικές ρυθμίσεις.

### ***Τιμολόγηση (Pricing)***

Από την άρση των ελέγχων (deregulation), οι αεροπορικές εταιρίες είχαν την ίδια ελευθερία τιμολόγησης με τις επιχειρήσεις σε άλλες βιομηχανίες. Καθορίζουν τους ναύλους και τις τιμές των φορτίων σε απάντηση τόσο στην απαίτηση των πελατών όσο και στις τιμές που προσφέρονται από τους ανταγωνιστές. Κατά συνέπεια, η αλλαγή τιμής επέρχεται γρηγορότερα, και οι επιβάτες που κάθονται στο ίδιο τμήμα της ίδιας πτήσης καταβάλλουν συχνά διαφορετικές τιμές για τις θέσεις τους.

Αν και αυτό μπορεί να είναι δύσκολα κατανοητό για μερικούς ταξιδιώτες, έχει νόημα, θεωρώντας ότι ένα κάθισμα σε μια συγκεκριμένη πτήση είναι διαφορετικής αξίας για διαφορετικούς ανθρώπους. Είναι πολυτιμότερο για παράδειγμα, για έναν πωλητή που έχει ξαφνικά μια ευκαιρία να επισκεφτεί έναν σημαντικό πελάτη σε σχέση με κάποιον που σκέφτεται να πραγματοποιήσει μια επίσκεψη σε έναν φίλο. Ο ταξιδιώτης που αναζητά ευχαρίστηση πιθανώς θα κάνει το ταξίδι μόνο εάν το εισιτήριο είναι σχετικά φθηνό. Ο πωλητής, αφετέρου, πιθανόν να πληρώσει ένα υψηλότερο τίμημα προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συνάντηση με τον πελάτη του.

Για τις αεροπορικές εταιρίες, ο κύριος στόχος στον καθορισμό των τιμών είναι να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα από κάθε πτήση, με την προσφορά του σωστού μίγματος των εισιτηρίων με κανονικές τιμές (full-fare tickets) και των διαφόρων εκπτώτικων εισιτηρίων. Επίσης μικρές εκπτώσεις -παρά την αδύναμη ζήτηση- θα οδηγήσουν σε μια πτήση που αναχωρεί με πολλές άδειες θέσεις και κατά συνέπεια μια χαμένη ευκαιρία εσόδων. Απ' την άλλη πλευρά, πάρα πολλές εκπτώσεις μπορεί να ωθήσουν μια πτήση στο να ξεπουλήσει εκ των προτέρων και να αποκλείσει την αεροπορική εταιρία από τους επιβάτες της τελευταίας στιγμής, οι οποίοι μπορεί να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές και επομένως να παραγάγουν προσαυξημένα έσοδα.

Η διαδικασία εντοπισμού του σωστού μίγματος τιμών για κάθε πτήση καλείται διαχείριση εσόδων (revenue management). Είναι μια σύνθετη διαδικασία, που απαιτεί περίπλοκο λογισμικό

Η/Υ που βοηθά μια αεροπορική εταιρία στο να εκτιμήσει την ζήτηση για θέσεις σε μια συγκεκριμένη πτήση, έτσι ώστε μπορεί να τιμολογήσει αναλόγως τις θέσεις. Πρόκειται για μια τρέχουσα διαδικασία, που απαιτεί συνεχείς προσαρμογές καθώς οι συνθήκες στην αγορά αλλάζουν.

### ***Προγραμματισμός πτήσεων (Scheduling)***

Από την άρση των περιοριστικών ελέγχων (deregulation), οι αεροπορικές εταιρίες είναι ελεύθερες να εισέλθουν και να βγουν από οποιαδήποτε εγχώρια αγορά κατά την κρίση τους και έχουν ρυθμίσει τα προγράμματά (πτήσεις) τους συχνά, σε απάντηση των ευκαιριών της αγοράς και των ανταγωνιστικών πιέσεων. Μαζί με την τιμή, το πρόγραμμα είναι μια σημαντική εκτίμηση για τους ταξιδιώτες. Για τους business travelers, που είναι χαρακτηριστικά ευαίσθητοι ως προς τον χρόνο και ευέλικτοι ως προς την αξία – κόστος μεταφοράς, το πρόγραμμα πτήσεων είναι συχνά σημαντικότερο από την τιμή. Ένας αερομεταφορέας που έχει διάφορες πτήσεις ημερησίως μεταξύ δύο πόλεων, έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους μεταφορείς που εξυπηρετούν την αγορά λιγότερο συχνά, ή λιγότερο άμεσα.

Οι αεροπορικές εταιρίες καθιερώνουν τα προγράμματά τους σύμφωνα με την ζήτηση για τις υπηρεσίες τους και τους στόχους του Μάρκετινγκ. Ο προγραμματισμός, εντούτοις, μπορεί να είναι εξαιρετικά σύνθετος και πρέπει να λάβει υπόψη τη διαθεσιμότητα των αεροσκαφών και πληρωμάτων, τις ανάγκες συντήρησης και τους κατά τόπους λειτουργικούς περιορισμούς των αερολιμένων.

Σε αντίθεση με τον δημοφιλή μύθο, οι αεροπορικές εταιρίες δεν ακυρώνουν πτήσεις επειδή έχουν πολύ λίγους επιβάτες για την πτήση. Η φύση της σχεδιασμένης υπηρεσίας είναι τέτοια που τα αεροσκάφη κινούνται σε όλο το σύστημα ενός αερομεταφορέα καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Μια ακύρωση πτήσης σε έναν αερολιμένα επομένως σημαίνει, ότι η αεροπορική εταιρία θα έχει έλλειψη ενός αεροσκάφους κάπου αλλού αργότερα μέσα στην ημέρα, και μια άλλη πτήση θα πρέπει να ακυρωθεί, με επιπτώσεις στο δίκτυο αναφορικά με τις δαπάνες και τα έσοδα. Εάν μια αεροπορική εταιρία πρέπει να ακυρώσει μια πτήση λόγω ενός μηχανικού προβλήματος, μπορεί να επιλέξει να ακυρώσει την πτήση με τον μικρότερο αριθμό επιβατών και να χρησιμοποιήσει εκείνο το αεροσκάφος για μια πτήση με περισσότερους επιβάτες. Ενώ μπορεί να φαίνεται ως μια ακύρωση για οικονομικούς λόγους, δεν είναι. Η αντικατάσταση έγινε προκειμένου να «ενοχληθεί» ο μικρότερος αριθμός επιβατών.

### ***Προγραμματισμός στόλου (Fleet Planning)***

Η επιλογή των σωστών αεροσκαφών για τις αγορές που μια αεροπορική εταιρία θέλει να εξυπηρετήσει είναι ζωτικής σημασίας, ως προς την οικονομική επιτυχία της. Κατά συνέπεια, η επιλογή και η αγορά των νέων αεροσκαφών κατευθύνονται συνήθως από τους ανώτερους υπαλλήλους μιας αεροπορικής εταιρίας, αν και περιλαμβάνει το προσωπικό από πολλά άλλα τμήματα, όπως από το τμήμα συντήρησης και εφαρμοσμένης μηχανικής, χρηματοδότησης, μάρκετινγκ και πτητικών λειτουργιών.

## 1.5 Τυπολογία αεροπορικών εταιριών

Η λειτουργική διάρθρωση της βιομηχανίας των αερομεταφορών, όπως αυτή αποτυπώνεται στην διεθνή βιβλιογραφία (Starr, 1993, Gee, Makens, και Dexter Ch, 1997, Pender 2001), διαχωρίζει τις αεροπορικές εταιρίες, με βάση τον τύπο λειτουργίας τους ή το μέγεθός τους. Αρχικά υπήρχαν δύο γενικές τάξεις κοινών αερομεταφορέων. Οι αεροπορικές εταιρείες κορμού εκτελούσαν προγραμματισμένες πτήσεις σε συγκεκριμένες γραμμές και μια δεύτερη τάξη μικρών, μη τακτικών μεταφορέων, που λειτουργούσαν από μια σταθερή βάση σε δρομολόγια χωρίς πρόγραμμα ή κατόπιν εκκλήσεως. Για τους μη τακτικούς αερομεταφορείς, η αεροπορική εξυπηρέτηση ήταν τυχαία ως προς τη βασική επιχειρηματική δραστηριότητα πώλησης και εξυπηρέτησης αεροσκαφών και παροχής εκπαίδευσης.

Ο διαχωρισμός που υιοθετούσε μέχρι το 1980 το Civil Aviation Board των Η.Π.Α. ταξινομεί τις αεροπορικές εταιρίες σε αυτές των *προγραμματισμένων πτήσεων* και στις *έκτακτες (πτήσεις charter)*.

Από το 1981 και στα χρόνια που ακολούθησαν την άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων οι τροποποιήσεις στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιριών κατέδειξαν την αναγκαιότητα επαναξιολόγησης και αναδιάρθρωσης του διαχωρισμού των αεροπορικών εταιριών για την καλύτερη αποτύπωση και μελέτη των οικονομικών και στατιστικών δεδομένων. Σε αυτή την ταξινόμηση οι αερομεταφορείς κατηγοριοποιούνταν με βάση τα μεικτά ετήσια έσοδά τους σε κύριους, εθνικούς και μεγάλους, μεσαίους και μικρούς περιφερειακούς (Gee, Makens, και Dexter Ch, 1997).

Σύμφωνα με τους Papacostas & Prevedouros (1993) οι αεροπορικές εταιρείες διακρίνονται ανάλογα με το μέγεθός τους σε μεγάλες (major carriers), εθνικές (national carriers) & τοπικές (regional carriers). Ανάλογα με την προσφερόμενη υπηρεσία, οι αεροπορικές πτήσεις διακρίνονται σε:

- προγραμματιζόμενες επιβατικές πτήσεις
- (commuter flights)
- ναυλωμένες πτήσεις (charter flights)
- αεροταξί (air taxi)
- φορτηγά (cargo)

Σύμφωνα με την Mercer (2002), η αγορά των αερομεταφορών σήμερα επιμερίζεται ανάμεσα σε πέντε τύπους αερομεταφορέων :

I. Μεγάλοι διεθνείς αερομεταφορείς (π.χ. Lufthansa, Air France),

II. Μικροί εθνικοί αερομεταφορείς (π.χ. Iberia, Alitalia) και οι ανταγωνιστές τους σε τοπικό επίπεδο (π.χ. Spanair, British Midland)

III. Περιφερειακές εταιρίες,

IV. Αερομεταφορείς πτήσεων charter &

V. Αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (LCCs)

Οι αμερικανικοί αερομεταφορείς ομαδοποιούνται σε κατηγορίες από το USDOT με βάση τα έσοδα, όχι τους επιβάτες, ούτε τον τύπο της υπηρεσίας. Παραδείγματος χάριν, η Fedex χαρακτηρίζεται ως "Major" επειδή έχει ψηλά έσοδα αν και μεταφέρει λίγους επιβάτες. Οι



ομάδες 3, 2 και 1 είναι οι μόνοι αερομεταφορείς που υποχρεούνται να υποβάλλουν την αναφορά 41(Form 41 Financial data with the USDOT).

1. Group 3 (MAJORS): Αερομεταφορείς με ετήσια λειτουργικά έσοδα πάνω από \$1,000,000,000
2. Group 2 (NATIONALS): ετήσια έσοδα 100,000,000 έως 1,000,000,000 Δολ. ΗΠΑ
3. Group 1 (REGIONALS): ετήσια έσοδα λιγότερα από \$ 100,000,000 Δολ. ΗΠΑ
4. Group 0 (Λοιποί αερομεταφορείς): Commuter, Charter, Cargo κλπ.
5. Supergroups και συμμαχίες (Airline Alliances): δεν κατηγοριοποιούνται από το USDOT.

Για στατιστικούς λόγους, οι αερομεταφορείς κατηγοριοποιούνται σε *αεροπορικές εταιρίες προγραμματισμένων πτήσεων* (schedule flight carriers, full service carriers, flag carriers) και σε *αεροπορικές εταιρίες μη-προγραμματισμένων πτήσεων* (charter).

Ως *αεροπορικές εταιρίες προγραμματισμένων πτήσεων* (schedule flight carriers, full service carriers, flag carriers) αναφέρονται οι αερομεταφορείς πιστοποιημένων δρομολογίων, εξουσιοδοτημένοι να προσφέρουν υπηρεσίες μεταξύ καθορισμένων σημείων σε προγραμματισμένη βάση.

Ως *αεροπορικές εταιρίες πτήσεων charter* αναφέρονται οι επικουρικές – βοηθητικές αεροπορικές εταιρίες οι οποίες δεν προσφέρουν προγραμματισμένες πτήσεις αλλά ναυλώνουν τα αεροσκάφη τους (κυρίως σε tour operators) για να πραγματοποιήσουν πτήσεις μεταξύ ενός ζεύγους αεροδρομίων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως Peak ή High Season).

Η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων επέφερε σημαντικές αλλαγές στον αριθμό των αερομεταφορέων των ΗΠΑ και την Ευρώπη ενώ παράλληλα συνετέλεσε στην δημιουργία ενός νέου τύπου αεροπορικών εταιριών, αυτού των *αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους* (low cost carriers ή no-frill carriers).

Το απλοποιημένο επιχειρησιακό μοντέλο των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους προσέφερε αναγκαστικά την εναλλακτική πρόταση, σε μια περίοδο κατά την οποία οι επιβάτες αναζητούσαν διεξόδους ώστε να αποφύγουν την πληρωμή των υψηλών ναύλων που ζητούσαν οι αεροπορικές εταιρίες με τα διευρυμένα δίκτυα πτήσεων (Network Carriers- NCs) προκειμένου να διατηρήσουν τα σύνθετα συστήματα των πτήσεών τους, τα αποκαλούμενα ως Hub & Spoke. Σε επίπεδο ηπειρωτικών πτήσεων οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους δύνανται να προσφέρουν το 80% των ποιοτικών υπηρεσιών με κόστος κατά 50% μικρότερο από αυτό των Network Carriers- NCs (Franke, 2004) .

Μέχρι τα τέλη της δεκαετία του '90, οι διαφορές στα επιχειρησιακά μοντέλα των αεροπορικών εταιριών είχαν καταστεί σαφείς: οι παραδοσιακοί μεταφορείς προγραμματισμένων πτήσεων εστίαζαν στην παροχή υπηρεσιών που προσφέρει ένα προϊόν βασισμένο στο δίκτυο (πτήσεων), το οποίο θα μπορούσε να εξυπηρετήσει καλά τον επιβάτη ο οποίος ταξίδευε για επαγγελματικούς λόγους και την «ελεύθερου χρόνου» και “Visiting Friends and relatives - VFR” πελατεία. Οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (LCCs) παρείχαν πτήσεις point-to-point βασικής ποιότητας αλλά τιμολογούσαν σε τόσο χαμηλές τιμές που προσέλκυαν πολλούς ταξιδιώτες «ελεύθερου χρόνου» και “Visiting Friends and relatives - VFR” την στιγμή κατά την οποία οι

μεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων (charter carriers) βρίσκονταν κάπου ανάμεσα με ένα μάλλον αβέβαιο μέλλον (Paratheodorou & Lei, 2005)

Οι αερομεταφορείς που παρέχουν πλήρεις υπηρεσίες (full-service carriers) έχουν υποδιαιρεθεί σε δυο διαφορετικούς τομείς. Η πρώτη σειρά απαρτίζεται από τους ηγέτες (full-service leaders) οι οποίοι είναι μέλη μιας από τις διεθνείς αεροπορικές συμμαχίες (πχ. Lufthansa, British Airways). Η δεύτερη σειρά καλύπτει μικρότερους αερομεταφορείς οι οποίοι βασικά υποστηρίζονται από την χώρα προέλευσης τους (Home country) (πχ. Swiss, Austrian Airlines). Η Thomas Cook και η LTU μπορούν να μελετηθούν ως χαρακτηριστικοί αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων (charter airlines) οι οποίοι δεν δραστηριοποιούνται κατά την διάρκεια ολόκληρου του έτους και μπορούν να ναυλωθούν από ταξιδιωτικούς πράκτορες κατά την διάρκεια της υψηλής τουριστικής περιόδου.

Οι περιφερειακοί αερομεταφορείς μοιάζουν με τους low - cost carriers σε μερικές ιδιότητες αλλά διαφέρουν ιδιαίτερα ως προς το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών (Garriga, 2004). Επηρεασμένοι από αυτά τα χαρακτηριστικά, τέσσερις διαφορετικοί τύποι χαμηλού κόστους αερομεταφορέων μπορούν να προσδιοριστούν σύμφωνα με τον Berster (2007): Low-cost carrier charter type, Low-cost carrier full-service type, Low-cost carrier original type, Low-cost carrier regional type.

## **1.6 Η ορολογία των αερομεταφορών**

Είναι γεγονός ότι σε πολλά κείμενα όπως σε βιβλία, επιστημονικά άρθρα, έρευνες εμφανίζονται όροι μεταφρασμένοι αυτολεξεί ή σε ελεύθερη μετάφραση από την αγγλική γλώσσα με αποτέλεσμα να μην αποτυπώνεται πλήρως η έννοια ή το νόημα του πρωτότυπου κειμένου.

Όπως αναφέρει ο Καλλέργης (2005), « *οι πηγές της ελληνικής αεροπορικής ορολογίας βρίσκονται εκεί όπου αναπτύσσονται σχετικές δραστηριότητες όπως λόγω χάρη στην εκπαίδευση (διδασκτικό υλικό), στην επιστήμη (ερευνητικό έργο, δημοσιεύσεις) ...στο σχετικό διεθνές δίκαιο (διεθνείς συμβάσεις), στον στρατό. Για λόγους ιστορικούς (σε θέματα αερομεταφορών) αποτελεί ιδιαιτερότητα για την ελληνική πραγματικότητα η έντονη επίδραση της στρατιωτικής αεροπορίας*». Σε έργα που είναι μεταφράσεις παρατηρείται κάποια υποβάθμιση της ποιότητας της ορολογίας για διάφορους λόγους. Παραδείγματος χάρη, μερικές φορές λόγω περιορισμένης γνώσης του αντικειμένου από τον μεταφραστή, δεν χρησιμοποιούνται οι καθιερωμένες στις αερομεταφορές αποδόσεις αλλά

προϊόντα αυτοσχεδιασμού. Με ικανή συχνότητα επίσης παρατηρείται το φαινόμενο να μένουν σε βιβλία ξένοι όροι, όπως είναι στην ξένη γλώσσα, με τους ξένους χαρακτήρες (Καλλέργης, 5ο Συνέδριο «Ελληνική Γλώσσα και Ορολογία» Λευκωσία Κύπρος, 13-15 Νοεμβρίου 2005).

Ως ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της αεροπορικής ορολογίας στην ελληνική νομοθεσία θα μπορούσε να αναφερθεί η εξελικτικότητά της. Πρόκειται για μετάβαση από ορολογία απλή, για περιορισμένες ανάγκες στα πρώτα νομοθετικά κείμενα, προς ορολογία με εξειδίκευση και σημαντικά εμπλουτισμένη με την πάροδο των ετών και των δεκαετιών. Έτσι στη νομοθεσία περιλαμβάνονται πλέον σώματα εξειδικευμένης ορολογίας για τους αντίστοιχους τομείς. Άλλο χαρακτηριστικό είναι πως, όπως συμβαίνει και στην περίπτωση των βιβλίων, η ορολογία της νομοθεσίας είναι μονόγλωσση και δεν προσφέρεται για αποδελτίωση. Ενδιαφέρουσα εξαίρεση αποτελούν κάποια νομοθετικά κείμενα, όπου τουλάχιστον στο αρχικό τους μέρος, στους ορισμούς, παραθέτουν σε παρένθεση και τον αντίστοιχο αγγλικό όρο (το φαινόμενο δεν είναι μόνο πρόσφατο: εντοπίστηκε νομοθέτημα του έτους 1963 με το αγγλικό λεξιλόγιο). Τρίτο χαρακτηριστικό της ορολογίας αυτής είναι η κάποιου βαθμού ασυνέπειά της, δηλαδή πολυμορφία αποδόσεων. Έτσι σε μερικά κείμενα ο γνωστός στους σχετικούς με το θέμα διεθνής οργανισμός αναφέρεται ως «ICAO», σε άλλα ως «ΔΟΠΑ» αλλά και ως «ΟΔΠΑ» (ΒΔ αριθ. 324/1968). Επίσης σε ορισμένα νομοθετικά κείμενα αναφέρεται ο όρος «Αερομεταφορέας» ενώ σε άλλα "Αεροπορικός μεταφορέας», προφανώς αντίστοιχοι και οι δύο του αγγλικού «Air carrier». Εντυπωσιάζει πάντως η συνεπής χρήση των όρων «Αεροδρόμιο» και «Αερολιμένας», αντίστοιχα προς τα αγγλικά «Aerodrome» και «Airport».

## **1.7 Πολιτική της ΕΕ για τις αερομεταφορές και ελληνόγλωσση ορολογία.**

Κοινή πολιτική αεροπορικών μεταφορών δρομολογείται ουσιαστικά μετά την προσχώρηση της χώρας μας και την πλήρη συμμετοχή της στην Κοινότητα/Ενωση. Σε επίπεδο ορολογίας αυτό σημαίνει πως όλα τα σχετικά κείμενα μεταφράστηκαν στη γλώσσα μας, από την έναρξη της σχετικής πολιτικής μέχρι τώρα.

Το έναυσμα για αλλαγές και για την ανάληψη κοινοτικών πρωτοβουλιών έδωσε η «απορρύθμιση» των αεροπορικών μεταφορών στις ΗΠΑ, σε συνδυασμό με πτώση των τιμών των ναύλων που κατέστησε πιο προσιτές στο ευρύ κοινό τις αεροπορικές μεταφορές. Σχετικό κίνητρο και εργαλείο απετέλεσε η Ενιαία Πράξη (Φεβρουάριος 1986), που πρόβλεπε την ενιαία κοινοτική αγορά.

Έτσι, μεταξύ 1987 και 1993 το Συμβούλιο εκδίδει τρεις δέσμες νομοθετικών μέτρων με σκοπό ακριβώς τη δημιουργία ενιαίας αγοράς στον τομέα, που έγινε πραγματικότητα σε νομοθετικό επίπεδο την 1η Ιανουαρίου 1993 με τη θέσπιση της τρίτης δέσμης αυτών των μέτρων. Το αντικείμενο ήταν ο ανταγωνισμός, οι άδειες εκμετάλλευσης για τους αερομεταφορείς, η ελεύθερη πρόσβαση στην αγορά και η απελευθέρωση των τιμών. Τα σχετικά βασικά κείμενα ακολούθησαν κείμενα για συνοδευτικά μέτρα και διάφορες αναγκαίες ρυθμιστικές παρεμβάσεις σε σχέση με το περιεχόμενο των ιδίων των μέτρων καθώς και για θέματα κρατικών ενισχύσεων, συμπράξεων, υπερατλαντικών συμπράξεων, δεσπόζουσας θέσης και άλλα. Για τη φάση αυτή και με το συγκεκριμένο στόχο που αναφέρθηκε, η βασική ορολογία των σχετικών κειμένων είναι η συνήθης ορολογία του ανταγωνισμού καθώς και ορισμένοι οικονομικοί και τελωνειακοί όροι. Όσον αφορά την αεροπορική ορολογία, χρησιμοποιούνται μάλλον συνήθεις όροι, όχι τεχνικοεπιστημονικοί (πχ «Air carrier = Αερομεταφορέας», «Flight number = Αριθμός πτήσεως», «Capacity = Μεταφορική ικανότητα», αλλά και άλλοι που επινοήθηκαν για τις νέες ανάγκες και τις νέες έννοιες, όπως: «Cabotage = Δικαίωμα ενδομεταφοράς», «Coordinated airport = Συντονισμένος αερολιμένας», «Airport user = Χρήστης αερολιμένας», «Self-handling = Εξυπηρέτηση δι' ιδίων μέσων / Αυτοεξυπηρέτηση», «Air transport product = Υπηρεσία αεροπορικής μεταφοράς», «Parent carrier = Μητρικός μεταφορέας», «Computerized reservation system = Ηλεκτρονικό σύστημα κράτησης (θέσεων)», «Unbundled air transport product = Απλή υπηρεσία αεροπορικής μεταφοράς», «Bundled air transport product = Συνδυασμένη υπηρεσία αεροπορικής μεταφοράς» και αρκετοί άλλοι.

## **1.8 Οι αερομεταφορές και ο τουρισμός**

Οι μεταφορές, με όποια μορφή και αν παρουσιάζονται - οδικές, σιδηροδρομικές, αεροπορικές και θαλάσσιες - δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη σκοπού. Αποτελούν μέσο για την εξυπηρέτηση των λοιπών κλάδων της οικονομίας, όπως της γεωργίας, της βιομηχανίας, του εμπορίου, του τουρισμού κλπ. Οι μεταφορές είναι ένα πολύ σημαντικό τμήμα της ανάπτυξης των σύγχρονων κοινωνιών πόσο μάλλον του τουρισμού καθώς αποτελούν το ένα από τα δύο θεμελιώδη στοιχεία του (μαζί με την παροχή υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης).

Από την επισκόπηση της ιστορικής εξέλιξης των μεταφορών διεθνώς, αλλά και την μελέτη της πορείας του διεθνούς τουρισμού γίνεται αντιληπτό, ότι η ανάπτυξη των μεταφορών και του

τουρισμού ακολουθούν παράλληλες διαδρομές. Αφενός η ανάπτυξη των μεταφορών ώθησε σταθερά την επέκταση του τουρισμού με όρους ποιοτικούς και ποσοτικούς και αφετέρου η ανάπτυξη του τουρισμού συνέβαλλε στην δημιουργία ενός δυναμικού τμήματος στην αγορά της βιομηχανίας των αερομεταφορών (Sugita, 2000). Όπως αναφέρει ο Button (2006), από τις μελέτες που έχουν ολοκληρωθεί, είναι σαφές ότι περισσότερες ανοικτές αγορές αερομεταφορών ενθαρρύνουν το εμπόριο και υποκινούν την αύξηση σημαντικών βιομηχανιών, όπως ο τουρισμός.

Καθώς το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται από την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωσή του (inseparability) μόνο στον τόπο που διατίθεται από τους παραγωγούς και τους προμηθευτές του, η μεταφορά αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για την διάδοσή του. Ο τουρισμός εξαρτάται από τη μεταφορά για να μεταφέρει τους επισκέπτες, ενώ η βιομηχανία των αερομεταφορών εξαρτάται από τον τουρισμό προκειμένου να δημιουργηθεί η ζήτηση για τις υπηρεσίες της (ATAG, 2005).

Οι αερομεταφορές αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο της ταξιδιωτικής βιομηχανίας δηλ. της σύνθεσης των οργανισμών εκείνων, δημόσιων και ιδιωτικών που συμμετέχουν στην ανάπτυξη, την παραγωγή και την προώθηση των προϊόντων και των υπηρεσιών που εξυπηρετούν τις ανάγκες των ταξιδιωτών (Gee, Makens, και Dexter Ch, 1997). Ο τομέας των αερομεταφορών διατηρεί έναν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του διεθνούς τουρισμού ιδιαίτερα κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα καθιστώντας το αεροπορικό ταξίδι ως τον κυρίαρχο τύπο της σύγχρονης διεθνούς τουριστικής - ταξιδιωτικής μετακίνησης.

Το ταξίδι αναψυχής και μάλιστα εκτός της χώρας μόνιμης κατοικίας, σύμβολο προπολεμικά των υψηλών κοινωνικών τάξεων, μετατρέπεται μεταπολεμικά στο κοινωνικά αναγκαίο αγαθό για όλο και μεγαλύτερα αριθμητικά κοινωνικά στρώματα στις βιομηχανικές χώρες και η διεθνής ζήτηση για τουριστικά ταξίδια αυξάνεται αλματωδώς (Ζαχαράτος, 2000). Η εξέλιξη των διεθνών τουριστικών αφίξεων από το 1950 έως το 2000, όπως καταγράφονται στις τουριστικές στατιστικές, εκφράζει καθαρά την τεράστια ανάπτυξη των διεθνών τουριστικών μετακινήσεων που υπερδιπλασιάζονται το 1980 και εικοσιπενταπλασιάζονται το 1997 σε σύγκριση με το 1950 (πηγή: WTO & ΟΟΣΑ).

Οι αεροπορικές μεταφορές έχουν συμβάλει προς μια σημαντική επέκταση του φάσματος των προορισμών των τουριστών και με αυτόν τον τρόπο διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της κλίμακας και της ποικιλομορφίας του τουρισμού παγκοσμίως. Περίπου 40% των διεθνών τουριστών τώρα ταξιδεύει αεροπορικά, ανοδικά σε σχέση με το 35% του 1990, συμπεριλαμβανομένων των business travelers, καθώς επίσης και εκείνων των τουριστών ελεύθερου χρόνου ή των «επισκεπτόμενων φίλους και συγγενείς-VFR» (ATAG, 2005). Η πολιτική των αερομεταφορών και ο τουρισμός αποτελούν ανεξάρτητα τμήματα μιας μοναδικής βιομηχανίας. Μια επισκόπηση των διεθνών αφίξεων σε μια ομάδα 20 σημαντικών χωρών καταδεικνύει, ότι ποσοστό άνω του 70% των τουριστών φθάνουν αεροπορικά (WTO, 2001). Παρά το γεγονός ότι η σχετική με τον τουρισμό βιβλιογραφία αναγνωρίζει την μεταφορά ως έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη του τουρισμού παγκοσμίως, έχει πραγματοποιηθεί περιορισμένη έρευνα σχετικά με την ακριβή σχέση ανάμεσα στις μεταφορές και τον τουρισμό (Palhares, 2003).

Η μεταφορά αναγνωρίζεται ως ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες που συνέβαλαν καθοριστικά στην διεθνή ανάπτυξη του τουρισμού. Αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του τουρισμού το οποίο διευκολύνει την μετακίνηση των ταξιδιωτών, των επιχειρηματιών, των ανθρώπων που επισκέπτονται συγγενείς και φίλους (Visiting Relatives and Friends-VRF) καθώς και αυτών που συμμετέχουν σε εκπαιδευτικό τουρισμό. Η μεταφορά αποτελεί βασικό στοιχείο στην «εμπειρία του τουρίστα» (Pearce, 1982) και ορισμένοι σχολιαστές (Middleton, 1988 2001 Tourism Society, 1990) την προσδιορίζουν ως ένα αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας καθώς παρέχει την ζωτική σύνδεση ανάμεσα στις χώρες προέλευσης και προορισμού του τουρισμού (Page, 1994).

Η σύνδεση μεταξύ τουρισμού και αερομεταφορών είναι ευρέως αναγνωρισμένη (Biegera and Wittmer, 2006; Paratheodorou and Lei, 2006). Αυτή έχει γίνει ακόμη πιο σημαντική σήμερα, που όπως ισχυρίζονται οι Biegera και Wittmer, οι αερομεταφορές έχουν ανοίξει νέους προορισμούς και είδη τουρισμού (Biegera and Wittmer, 2006). Όπως σημειώνουν οι Tretheway και Mak Long, οι πτήσεις μακρινών προορισμών για αναψυχή αναπτύσσονται διαρκώς καθώς υπάρχουν νέες χώρες που έχουν αρχίσει να εξάγουν τουρίστες, όπως η Κίνα και η Ινδία που τώρα ξεκινά (Tretheway and Mak, 2006). Αυτό αποτελεί πρόκληση τόσο για τους αερομεταφορείς, όσο και για τους τουριστικούς προορισμούς (Biegera and Wittmer, 2006 σε Σκάγιαννης, 2008).

Η μεταφορά μπορεί επίσης να διαμορφώσει το ζητούμενο για τουριστικές δραστηριότητες στην περίπτωση της κρουαζιέρας και στις διακοπές οι οποίες περιλαμβάνουν ένα σημαντικό τμήμα ταξιδιού, όπως τα ταξίδια με πούλμαν, τα ταξίδια με τραίνο (Orient Express, Rocy Mountaineer, Transiberian κ.α.).

Στο τμήμα του αεροπορικού ταξιδιού που αφορά το ιδιωτικό ταξίδι, ο τομέας των αερομεταφορών ωφελείται από την πολύ έντονη ανάγκη για μεμονωμένη κινητικότητα που διαφαίνεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Ο τουρισμός (που περιλαμβάνει το αεροπορικό ταξίδι) είναι ένας παγκόσμια αναπτυσσόμενος τομέας, και σε πολλές χώρες με μεγάλο πληθυσμό είναι ακόμα σε νηπιακή ηλικία. Αυτή η απαίτηση για τα ταξίδια διακοπών, που υποστηρίζεται από τα αυξανόμενα εισοδήματα, θα είναι οδηγός για το αεροπλάνο, ως μέσο μεταφοράς, για τα επόμενα έτη. Χάρη στις οικονομικές προσφορές από τους αποκαλούμενους αερομεταφορείς χαμηλού κόστους (LCCs), ακόμη και οι σχετικά χαμηλού εισοδήματος οικογένειες μπορούν να ταξιδέψουν αεροπορικώς.

Για τους δεδομένους λόγους, οι διαδρομές προς και από την Ασία καθώς επίσης και μέσα στην Ασία θα θέσουν τα υψηλότερα ποσοστά αύξησης επιβατών (επαγγελματικά ταξίδια και ταξίδια αναψυχής) στο μέλλον. Αυτό ισχύει εξίσου για τον τομέα των φορτίων (cargo segment), δεδομένου, ότι στα προσεχή έτη η Ασία θα συνεχίσει να κάνει τις προόδους και ως γεωγραφική περιοχή παραγωγής για τα βιομηχανικά αγαθά και ως καταναλωτική αγορά. Σε αντίθεση, τα ποσοστά αύξησης στις παραδοσιακές αγορές όπως η Βόρεια Αμερική ή η Δυτική Ευρώπη θα είναι ηπιότερα στο μέλλον.

Σήμερα η κίνηση εντός της Β. Αμερικής, πάνω από τον Βόρειο Ατλαντικό και μέσα στην Ευρώπη αποτελεί το 46.5% των παγκοσμίων RPKs. Σχεδόν το 30% του όγκου των επιβατών που μεταφέρονται στη παγκόσμια προγραμματισμένη εναέρια κυκλοφορία δημιουργείται στη Βόρεια Αμερική. Το 2005, 18 από τα 30 μεγαλύτερα αεροδρόμια παγκοσμίως βρίσκονταν στην

Βόρεια Αμερική (εκ των οποίων 17 στις ΗΠΑ). Η Airbus αναφέρει ότι ένας αμερικανικός πολίτης παίρνει μια πτήση κατά μέσον όρο 2,2 φορές το χρόνο. Τα στοιχεία για την Κίνα και την Ινδία είναι μόνο 0,06 και 0,02 αντίστοιχα (πηγή: Deutsche Bank Research, 2006) .

## 2.1 Το ελληνικό τουριστικό προϊόν

Ο τουρισμός αποτελεί διεθνώς μια από τις κυριότερες πηγές παραγωγής εθνικού προϊόντος, απασχόλησης και ανάπτυξης. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης – της μεγαλύτερης διεθνώς τουριστικής δύναμης – ο τουρισμός συμβάλλει με 11,78% στο ΑΕΠ και η τουριστική οικονομία συμβάλλει με 12,62% στην συνολική απασχόληση. Στην Ελλάδα τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζονται να είναι αρκετά πάνω από τον μέσο κοινοτικό όρο όπου κατέχει την 3η υψηλότερη θέση στην συμμετοχή στο ΑΕΠ με 16,4%, και 2η θέση στην απασχόληση με 18,3% (πηγή: ΣΕΤΕ, 2012).

Η Ελλάδα είναι μια από τις χώρες του ευρωπαϊκού νότου με τα καλοκαίρια της, που διαρκούν περί τους πέντε μήνες, να είναι ζεστά και ξηρά, ενώ οι χειμώνες της ήπιοι και σύντομοι. Πρόκειται για χώρα ορεινή, με πολλά νησιά και εκτεταμένες ακτές. Η γεωγραφική της απόσταση από τις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές είναι μεγαλύτερη από εκείνη των περισσότερων ανταγωνιστριών της χωρών (Ιταλία, Ισπανία και Πορτογαλία) και, επιχειρησιακά, ίση με αυτήν της Τουρκίας. Η ιστορία και τα αρχαιολογικά μνημεία της είναι απaráμιλλα, καθώς καλύπτουν πολλές χιλιετίες, με έμφαση στην κλασική περίοδο. Τέλος, η βιομηχανική της ανάπτυξη είναι τέτοια που δεν δημιουργεί ιδιαίτερη μόλυνση στο περιβάλλον (Υπουργείο Ανάπτυξης, Νοέμ. 2002).

Η ανάπτυξη του τουρισμού της, όμως, καθυστέρησε σημαντικά για ιστορικούς, κυρίως λόγους. Μόλις τη δεύτερη δεκαετία του 20ου αιώνα η πολιτεία μπόρεσε να στρέψει το ενδιαφέρον της προς αυτή την οικονομική δραστηριότητα. Αμέσως μετά τους βαλκανικούς πολέμους συστήθηκε στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας ειδική υπηρεσία με τίτλο: «Γραφείο Ξένων και Εκθέσεων» και με αντικείμενο τη στήριξη και ανάπτυξη του αλλοδαπού τουρισμού ως τομέα διακριτής οικονομικής δραστηριότητας. Μετά από διάφορες αναδιαρθρώσεις, το 1950 ιδρύθηκε ο ΕΟΤ ως ΝΠΔΔ με αντικείμενο την οργάνωση και προαγωγή του τουρισμού στην Ελλάδα. Η στρατηγική που καταστρώθηκε περιελάμβανε δύο κεντρικά σκέλη: τη δημιουργία ξεχωριστής προσωπικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και τη θέσπιση οικονομικών κινήτρων προσέλκυσης επενδύσεων στον τουρισμό. Η επιτυχία της υπήρξε σημαντική, καθώς η Ελλάδα σήμερα αποτελεί βασικό ανταγωνιστή στην ευρωπαϊκή τουριστική αγορά (Κουζέλης, 2000, 2002).

Όπως είναι γνωστό το τουριστικό προϊόν είναι ένα σύνθετο προϊόν, που συντίθεται από μείγμα υλικών αγαθών (π.χ. φαγητά, ποτά), άυλων υπηρεσιών (π.χ. διαμονή σε ξενοδοχείο, ψυχαγωγία των τουριστών, μεταφορά των τουριστών), αλλά και φυσικών στοιχείων (ήλιος, θάλασσα, κλιματολογικές συνθήκες, θέλγητρα κ.λ.π.), που καταναλώνονται ή χρησιμοποιούνται σε ποικίλους βαθμούς από τους τουρίστες (Λαγός 2005). Το τουριστικό προϊόν είναι το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας και το ζητούμενο προς κατανάλωση από τους τουρίστες. Η παραγωγή του συντελείται από «παραγωγούς» και απαιτεί τον συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών παραγωγής - κεφάλαιο, εργασία και τουριστικοί πόροι - όπως συμβαίνει με την παραγωγή κάθε προϊόντος (Bull 2002)(Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Εργαστήριο Τουριστικών Ερευνών και Μελετών, Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ / ΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, Μελέτη εκπονηθείσα για λογαριασμό του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), Χίος, Φεβρουάριος 2010)



Ποιος, όμως είναι ο τύπος του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει η χώρα μας; Είναι γνωστό ότι με τον όρο «τουριστικό προϊόν» νοείται ένα σύνολο επιμέρους τύπων τουρισμού. Έτσι, έχουμε τουρισμό ήλιου και θάλασσας, περιηγητικό τουρισμό, τουρισμό πόλεων, οικολογικό τουρισμό, αθλητικό τουρισμό, συνεδριακό τουρισμό, επιχειρηματικό τουρισμό, ορεινό τουρισμό κ.ο.κ. Ο τουρισμός ήλιου και θάλασσας είναι οι καλοκαιρινές διακοπές των τουριστών σε παραθαλάσσιες περιοχές. Για τούτο καλούνται και διακοπές «ήλιου και θάλασσας» (sun and sea). Ακόμα και σήμερα αποτελεί διεθνώς τον «κορμό» της τουριστικής δραστηριότητας (Κουζέλης, 2002).

Ο περιηγητικός τουρισμός περιλαμβάνει δραστηριότητες περιήγησης: Ο τουρίστας περιηγείται σε διάφορα μέρη, στα οποία μένει για λίγο. Ο τουρισμός των πόλεων (αστικός τουρισμός) είναι εκείνη η δραστηριότητα που περιηγεί τους τουρίστες στα αξιοθέατα μια συγκεκριμένης πόλης (sightseeing). Με τον οικολογικό τουρισμό, οι ενδιαφερόμενες ομάδες τουριστών απολαμβάνουν τα φυσικά τοπία, τοπία τα οποία δεν έχουν επηρεαστεί από τις σύγχρονες παραγωγικές δραστηριότητες. Ο αθλητικός τουρισμός ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών μετακίνησης, σίτισης και διανυκτέρευσης αθλητών, αθλητικών παραγόντων και φιλάθλων.

Ο συνεδριακός τουρισμός αναφέρεται στη διοργάνωση και στήριξη συνεδρίων, ενώ ο επιχειρηματικός τουρισμός έχει ως αντικείμενο την κάλυψη των αναγκών όσων μετακινούνται για επιχειρηματικούς λόγους. Ο ορεινός τουρισμός αναφέρεται στις απολαύσεις που προσφέρουν οι ορεινές περιοχές, ο αγροτικός τουρισμός σε εκείνους που επιδιώκουν να επιτύχουν φθηνές διακοπές στη φύση κ.ο.κ.. Ορισμένα είδη τουρισμού έχουν έντονη εποχικότητα (π.χ. καλοκαιρινές διακοπές), ενώ άλλα (π.χ. συνεδριακός τουρισμός) είναι ανεξάρτητα αυτής (Κουζέλης, 2002).

Το ελληνικό προϊόν επικεντρώνεται, κυρίως, στον μαζικό οργανωμένο τουρισμό διακοπών, καθώς και στον περιηγητικό τουρισμό

Η εν λόγω τυπολογία δικαιολογείται απόλυτα από το κλίμα, τη γεωγραφική διαμόρφωση και τα αρχαιολογικά μνημεία της χώρας. Δικαιολογεί όμως και την έντονη εποχικότητα που διακρίνει το ελληνικό προϊόν, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας γενικότερα.

Είναι φανερό λοιπόν, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των αλλοδαπών τουριστών επισκέπτεται τη χώρα μας για τον ήλιο, τη θάλασσα, τις ακρογιαλιές και τους αρχαιολογικούς της θησαυρούς. Η τάση όμως αυτή εγκυμονεί κινδύνους, διότι εγκλωβίζει την ελληνική τουριστική βιομηχανία σε μικρό αριθμό επιλογών. Είναι γνωστό σήμερα ότι ο κύκλος ζωής αυτού του είδους τουρισμού έχει ολοκληρωθεί και διαφαίνονται σημάδια κόπωσης. Για τούτο, πολλές χώρες έχουν προχωρήσει στην εισαγωγή νέων τουριστικών προϊόντων, με στόχο τη διασφάλιση και ενδυνάμωση των μεριδίων τους στην αγορά. Στη Μεσογειακή Ευρώπη, πλέον αποτελεσματική σε αυτή την προσπάθεια φαίνεται, ότι είναι η Ιταλία, η οποία έχει κατορθώσει να επιτύχει μεγαλύτερη διασπορά τουριστικών δραστηριοτήτων, απ' ό,τι οι ανταγωνίστριές της χώρες.

Η επιτυχία αυτή μπορεί, εν πολλοίς, να αποδοθεί στην οικονομική της ανάπτυξη, καθώς και στην οργανωτική της ωριμότητα. Πρόκειται για τους παράγοντες που τις επέτρεψαν την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο επιχειρηματικός, ο συνεδριακός, ο ορεινός κ.ά.. Με τον τρόπο αυτό, αμβλύθηκε σημαντικά η εποχικότητα της ζήτησης του ιταλικού

τουριστικού προϊόντος. Αντίθετα, το ελληνικό, ισπανικό και τουρκικό προϊόν φαίνεται ότι έχουν παρεμφερή προφίλ, με έμφαση στον τουρισμό ήλιου και θάλασσας. Όσον αφορά την εποχικότητα του ελληνικού προϊόντος φαίνεται, ότι είναι μεγαλύτερη εκείνης των κυριότερων ανταγωνιστών του. Χαρακτηριστικά σημειώνεται, ότι το 56% του συνολικού όγκου των αλλοδαπών τουριστών επισκέπτονται την Ελλάδα την περίοδο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου. Αντίθετα, η τουριστική δραστηριότητα της περιόδου Νοεμβρίου – Μαρτίου είναι εξαιρετικά χαμηλή, παρ'ότι από κλιματολογικής άποψης θα μπορούσε να είναι εντονότερη.

Βέβαια δεν μπορούν να αγνοηθούν οι όποιες ελλείψεις που στα πλαίσια της προσέγγισης από την οπτική των αερομεταφορών θεωρούνται κρίσιμες και καθοριστικές καθώς οι υποδομές για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση των επισκεπτών δυσκολεύονται να παρακολουθήσουν την αύξηση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας μέσω αεροπλάνου.

Ειδικότερα, τα προβλήματα συμφόρησης των αεροδρομίων που μπορεί να προκύψουν από την αυξημένη τουριστική κίνηση, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά στην επίγεια εξυπηρέτηση, επιτείνονται από το γεγονός της συσσώρευσης πτήσεων σε περιορισμένες χρονικές ζώνες λόγω ευνοϊκότερης τιμολόγησης, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους αιχμής της κίνησης. Το επίπεδο της ποιότητας του συνολικού προϊόντος είναι συνάρτηση της ποιότητας των επιμέρους στοιχείων που το συνθέτουν. Είναι γεγονός, ότι οι ποικίλες υπηρεσίες που παρέχονται προς τους τουρίστες στα αεροδρόμια, αλλά επίσης και στη διαδρομή από τα αεροδρόμια έως τα διάφορα τουριστικά καταλύματα, συχνά δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των επισκεπτών μας. Η κατάσταση στις αίθουσες αναμονής, το handling των αποσκευών, η αισθητική ρύπανση, η κατάσταση του οδικού δικτύου, κ.ο.κ. αρκετές φορές ακυρώνουν τις θετικές εντυπώσεις που επιδιώκουμε να προσφέρουμε στους τουρίστες με συγκεκριμένες παρεμβάσεις σε μεμονωμένους τομείς. Παρά τα θετικά βήματα που έχουν γίνει προς αυτήν την κατεύθυνση, οι επιτακτικές απαιτήσεις του ανταγωνισμού δεν επιτρέπουν εφησυχασμούς, πολύ περισσότερο όταν γνωρίζουμε πως η προσπάθεια για την ποιότητα πρέπει να είναι διαρκής, γιατί οι ανάγκες της ζήτησης διαφοροποιούνται και αναβαθμίζονται διαρκώς σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον (Πηγή: Γιάννης Πατέλης – τ. Πρόεδρος του ΕΟΤ, *Δημοσιεύθηκε στο Hotel & Restaurant 8-2-2002*, URL: <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=713&eidhseis>).

Η μεγάλη προσπάθεια που έχει καταβληθεί τα τελευταία χρόνια για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων των αερολιμένων, σε κτίρια, διαδρόμους, εξοπλισμούς, κλπ., δεν είναι σε θέση να ανταποκρίνεται πάντοτε με επιτυχία στις απαιτήσεις της ζήτησης. Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα χρειάζεται να επιτυγχάνεται καλύτερα συντονισμένη συνεργασία όχι μόνο των συναρμόδιων δημοσίων φορέων μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ των φορέων και των τουριστικών επιχειρήσεων, ώστε οι ατέλειες και οι ανεπάρκειες, οι τριβές και τα προβλήματα να προλαμβάνονται εγκαίρως με κατάλληλο σχεδιασμό και με συμφωνημένο και μακρόπνοο προγραμματισμό.

Το κόστος των υπηρεσιών των αεροδρομίων θεωρείται από την πλευρά της ζήτησης αρκετά υψηλό (σπατόσημο, τέλη προσγείωσης, αμοιβές handling, γενικά υψηλό ανά επιβάτη κόστος), σε σχέση με το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών και την κατάσταση στην διεθνή αγορά. Το γεγονός αυτό επιβαρύνει το συνολικό κόστος μεταφοράς και εντέλει την τιμή του πακέτου, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πίεση προς μείωση του κόστους των υπολοίπων συντελεστών, με το συνακόλουθο κίνδυνο υποβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Πηγή: Γιάννης Πατέλης – τ. Πρόεδρος του ΕΟΤ, *Δημοσιεύθηκε στο Hotel & Restaurant 8-2-2002*, URL: <http://www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=713&eidhseis>).

Για πολλά χρόνια, τα γνωστά προβλήματα που ταλάνιζαν τον εθνικό αερομεταφορέα, δεν διευκόλυναν τη πλήρη αξιοποίησή του ως εργαλείου άσκησης τουριστικής πολιτικής, που θα είχε στόχο να στηρίξει τις στρατηγικές εισόδου και εδραίωσης σε νέες αγορές (π.χ. Κίνα, Ανατολική Ευρώπη), να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των παραδοσιακών για την χώρα μας αγορών (Δυτικής Ευρώπης).

## **2.2 Τουρισμός και πολιτεία**

Η βαρύτητα της τουριστικής βιομηχανίας για την ελληνική οικονομία επιβάλλει την ανάπτυξη ενός δυναμικού αναπτυξιακού μοντέλου το οποίο στόχο θα έχει να επιφέρει ποιοτική και ποσοτική βελτίωση στο υφιστάμενο τουριστικό προϊόν. Η σύγχρονη ελληνική τουριστική πραγματικότητα αποζητάει ενέργειες και παρεμβάσεις που θα δώσουν νέα δυναμική στο κλάδο μέσα από την αρτιότερη εκμετάλλευση της υφιστάμενης υποδομής σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη και φιλικότερη προς το περιβάλλον επιχειρηματική δραστηριότητα.

Βασικός φορέας ασκήσεως τουριστικής πολιτικής τα τελευταία χρόνια ήταν το Υπουργείο Τουρισμού το οποίο ανασυστάθηκε το 2004 και τον επόμενο χρόνο μετονομάστηκε σε Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Υπό την εποπτεία του υπήρξαν φορείς και νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου όπως ο Ε.Ο.Τ., ο Ο.Τ.Ε.Κ., η Ε.Τ.Α. κ.α. Το εν λόγω Υπουργείο είχε ως κύριο άξονα δραστηριότητας τη σύνθεση και την υλοποίηση της τουριστικής πολιτικής που η ελληνική πολιτεία εκτιμά ότι θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα και αναπτυξιακή προοπτική στη βαριά βιομηχανία της χώρας μας, τον τουρισμό. Επιπροσθέτως και στα πλαίσια της εφαρμογής της εκάστοτε πολιτικής μεγέθυνσης του τουριστικού προϊόντος, το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης εστιάζει στη διαμόρφωση και προώθηση των αναγκαίων θεσμικών και λοιπών ρυθμίσεων και μεταρρυθμίσεων καθώς και στη μεταβατική περίοδο από το σχεδιασμό της διαδικασίας υλοποίησης ως την εφαρμογή αλλά και την αποτίμηση της όλης αναπτυξιακής προσπάθειας. Οι εκλογές της 4<sup>ης</sup> Οκτωβρίου του 2009 επέφεραν αλλαγές στους φορείς διαχείρισης της τουριστικής πολιτικής καθώς συγχωνεύτηκαν τα Υπουργεία πολιτισμού και Τουριστικής Ανάπτυξης. Η παραπάνω μεταβολή πραγματοποιήθηκε καθώς η παρούσα κυβέρνηση διέκρινε συνέργειες μεταξύ των εν λόγω δύο κλάδων αλλά και το διακριτό ρόλο του κάθε ενός ξεχωριστά. Ωστόσο σημαντική προσπάθεια οφείλει να καταβληθεί από τους αρμόδιους φορείς ώστε σε αυτή τη σύμπραξη να μην υποβαθμιστεί ο ρόλος του τουρισμού.

### **2.2.1 Μεταφορές**

Αναπόσπαστο κομμάτι των σημερινών κοινωνιών αποτελεί ο κλάδος των μεταφορών καθώς μαζί με τις υπηρεσίες διαμονής και εστίασης συνθέτουν τα θεμελιώδη στοιχεία του τουριστικού προϊόντος. Όσον αφορά στο συγκοινωνιακό δίκτυο της χώρας και παρά τις ιδιομορφίες του ηπειρωτικού ανάγλυφου της Ελλάδας, τις τελευταίες δεκαετίες πραγματοποιούνται σημαντικά έργα εκσυγχρονισμού των υποδομών με σκοπό την ασφαλέστερη και ταχύτερη επιβατική και εμπορευματική κινητικότητα στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Η αναβάθμιση του συγκοινωνιακού δικτύου αναμένεται να έχει θετικά εισοδηματικά αποτελέσματα με την επενέργεια του επιταχυντή επενδύσεων καθώς η βελτίωση της προσβασιμότητας στην ελληνική

περιφέρεια βελτιώνει την πρόσβαση και δίνει ώθηση στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού μέσα από την δυναμική των οποίων στηρίζεται η οικονομία της περιφέρειας. Η τουριστική δραστηριότητα που αφορά στον αγροτουρισμό, τον χειμερινό τουρισμό και άλλες μορφές αναψυχής πέραν αυτών που αφορούν στο δίπτυχο ήλιος-θάλασσα αποτελεί οικονομική ένεση για την περιφέρεια αλλά και σημαντικό παράγοντα αντιμετώπισης του φαινομένου της εποχικότητας στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα που εντάσσονται στην συνολική προσπάθεια βελτίωσης και εκσυγχρονισμού των συγκοινωνιακών υποδομών αποτελούν η καλωδιακή γέφυρα του Ρίου-Αντίρριου, η Εγνατία Οδός, ο οδικός άξονας Π.Α.Θ.Ε., η Αττική Οδός, οι βελτιωτικές εργασίες στο λιμάνι του Πειραιά και της Ραφήνας, ο νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, ο εκσυγχρονισμός των περιφερειακών αερολιμένων και η τεχνολογική βελτίωση των ελληνικών σιδηροδρόμων. Τα παραπάνω έργα βελτίωσης του τομέα των μεταφορών αποτελούν σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης του εγχώριου τουρισμού ο οποίος χαρακτηρίζεται από μικρότερης διάρκειας μέση παραμονή αλλά μεγαλύτερη συχνότητα από αυτή που χαρακτηρίζει τις διεθνείς εισερχόμενες αφίξεις. Συγκριτικά «αδικημένο», παρά τις προσπάθειες ανάπτυξης τόσο χωρικά όσο και τεχνολογικά, παραμένει το σιδηροδρομικό δίκτυο καθώς καλύπτει κυρίως τον άξονα βορά-νότου λόγω της ιδιομορφίας του ορεινού ανάγλυφου της ηπειρωτικής Ελλάδας.

Στα πλαίσια της κοινής ευρωπαϊκής πολιτικής οι αερομεταφορές στην Ελλάδα τυπικά απελευθερώθηκαν πλήρως το 1998 δίνοντας, θεσμικά τουλάχιστον, την δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους επενδυτές για ελεύθερη και ανταγωνιστική ανάπτυξη διεθνών και εγχώριων αεροπορικών συνδέσεων. Η ελληνική αεροπορική αγορά ωστόσο συνέχισε να χαρακτηρίζεται από ολιγοπωλιακά φαινόμενα επιχειρηματικής δραστηριότητας όπου το κόστος εισόδου και βιώσιμης παραμονής νέων εταιρειών παρέμενε υψηλό ενώ η πολεμική από τους υφιστάμενους αερομεταφορείς περιόριζε ακόμα περισσότερο τις πιθανότητες επιτυχούς παραμονής τους στους ελληνικούς ουρανοίς. Για μερικά χρόνια στον ελλαδικό χώρο επιχειρούσαν ουσιαστικά δύο ελληνικοί αερομεταφορείς, η Ολυμπιακή αεροπορία (και οι μετέπειτα εταιρείες που αποτέλεσαν φυσική συνέχεια της) και η Aegean Airlines.

Σημαντική αλλαγή στο αεροπορικό τοπίο της Ελλάδας επέφερε αρχικά η αποκρατικοποίηση των Ολυμπιακών Αερογραμμών και η εξαγορά τους από τη M.I.G. αποβλέποντας στην εξυγίανση του πρώην κρατικού αερομεταφορέα και ενισχύοντας τον πραγματικό και ουσιαστικό ανταγωνισμό στον κλάδο των ελληνικών αερομεταφορών. Η νέα τάξη πραγμάτων στον ελλαδικό χώρο επέφερε και δεύτερη μεγάλη αλλαγή στον κλάδο των αερομεταφορών καθώς οι βασικοί μέτοχοι των δύο μεγαλύτερων αεροπορικών εταιρειών της χώρας, της Olympic Air και της Aegean Airlines, ανακοίνωσαν μέσα στον Φεβρουάριο του 2010 την συγχώνευση των δραστηριοτήτων τους κάτω από κοινό όνομα και σήμα, αυτό της Olympic Air. Η συμφωνία τελεί υπό την αίρεση της εγκρίσεώς της από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού, που λόγω του μεγέθους και των όρων της συναλλαγής είναι αρμόδια, ενώ μέχρι τότε θα εξειδικευθούν όλα τα διαδικαστικά βήματα και το χρονοδιάγραμμα ολοκλήρωσής της. Με βάση τη συμφωνία ο βασικός μέτοχος της Aegean (Όμιλος Βασιλάκη) και ο μοναδικός μέτοχος της OA (Marfin Investment Group) θα έχουν ισότιμη μετοχική συμμετοχή στην ενοποιημένη εταιρεία, ενώ στην εταιρεία θα παραμείνουν, διατηρώντας αναλογικά τη συμμετοχή τους ως μέτοχοι, οι όμιλοι Λασκαρίδη, Β. Κωνσταντακόπουλου, Γ. Δαβίδ και Λ. Ιωάννου καθώς και η Τράπεζα Πειραιώς, συνεχίζοντας να στηρίζουν την εξαιρετικά σημαντική αυτή προσπάθεια για τη χώρα. Οι κ.κ. Θ. Βασιλάκης και Α. Βγενόπουλος θα ηγηθούν του νέου σχήματος εξασφαλίζοντας την

ομαλή ενοποίηση των εργασιών και τη δημιουργία του «Εθνικού Πρωταθλητή» στις αερομεταφορές που θα μπορέσει να μεγεθύνει την παρουσία του σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά και να συνεχίσει να καλύπτει και τα πιο απομακρυσμένα σημεία της χώρας μας.

Ακόμη ο Πρόεδρος της OLYMPIC AIR κ. Ανδρέας Βγενόπουλος έκανε την ακόλουθη δήλωση:

«Οι σημερινές συγκυρίες τόσο της Ελληνικής Οικονομίας όσο και του Κλάδου των Αερομεταφορών επιβάλλουν συγκέντρωση δυνάμεων για την διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών στους καταναλωτές, την προστασία θέσεων εργασίας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας σε Ευρωπαϊκό επίπεδο. Η συγχώνευση της OLYMPIC με την AEGEAN επιτυγχάνει αυτούς τους στόχους και παράλληλα διατηρεί και γιγαντώνει το όνομα ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ που είναι κομμάτι της εθνικής μας παράδοσης και παρουσίας και κάνει υπερήφανους όλους τους Έλληνες».

Η διεύρυνση των αεροπορικών συνδέσεων των ελληνικών προορισμών με πόλεις τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της χώρας μπορεί να επέλθει είτε μέσω της ανάπτυξης της πτητικής δραστηριότητας των υφιστάμενων αεροπορικών εταιρειών που επιχειρούν στους ελληνικούς ουρανούς είτε με την προσέλκυση νέων εταιρειών όλων των τύπων είτε ακόμα και με στρατηγικές συνεργασίες εκπροσώπων όλων των τύπων αεροπορικών εταιρειών. Επιτυχές αποτέλεσμα είχαν οι διαπραγματεύσεις με την Ryanair η οποία το Φεβρουάριο του 2010 ανακοίνωσε την ένταξη της Ελλάδας και συγκεκριμένα του Βόλου, της Ρόδου και της Κω στο δίκτυο πτητικής δραστηριότητας της συνδέοντας τους παρακάτω ελληνικούς προορισμούς με τη Φρανκφούρτη, το Μιλάνο και την Πίζα. Η εταιρεία ξεκίνησε την 1<sup>η</sup> Απριλίου 2014 πτήσεις προς Χανιά, Λονδίνο, Μιλάνο, Πάφο, Ρόδο και Θεσσαλονίκη, από μόλις 9,99 ευρώ το εισιτήριο (μαζί με τους φόρους) για 100.000 θέσεις και κρατήσεις που θα γίνουν μέχρι τα μεσάνυχτα της Δευτέρας 24 Μαρτίου 2014.

Σύμφωνα με όσα είπε ο κ. O'Leary, η τρίτη ελληνική βάση της Ryanair στην Αθήνα, με δύο αεροσκάφη, θα μεταφέρει περισσότερους από 1,2 εκατ. επιβάτες ετησίως, μέσω 150 πτήσεων την εβδομάδα.

Ειδικότερα, ανακοίνωσε ότι για τα Χανιά θα γίνονται τέσσερις πτήσεις ημερησίως, για Λονδίνο-Μιλάνο- Πάφο και Ρόδο δύο πτήσεις ημερησίως, ενώ για τη Θεσσαλονίκη θα γίνονται δέκα πτήσεις την ημέρα.

Σύμφωνα με τον κ. O'Leary, τον Νοέμβριο του 2014 θα ανακοινωθούν και νέες πτήσεις από τη χώρα μας προς νέους προορισμούς στο εσωτερικό της Ελλάδας, καθώς ήδη βρίσκονται σε διαπραγματεύσεις με τα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας. Τόνισε, μάλιστα, ότι το 2018 στοχεύει να είναι η «Νούμερο 1» εταιρεία στην Ελλάδα.

«Τα έξι νέα μας δρομολόγια από Αθήνα θα παρέχουν στους Έλληνες καταναλωτές και επισκέπτες μια εναλλακτική σε σχέση με τις υψηλές τιμές εισιτηρίων της Aegean/Olympic, ενώ ταυτόχρονα θα απολαμβάνουν τις χαμηλές τιμές εισιτηρίων της Ryanair» είπε ο κ. O'Leary.

Απαντώντας σε ερώτηση για τα τέλη του αεροδρομίου της Αθήνας, είπε ότι είναι πραγματικά ένα από τα πιο ακριβά αεροδρόμια, ωστόσο χαρακτήρισε καλοδεχούμενα τα κίνητρα που ανακοίνωσε την προηγούμενη εβδομάδα ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών.

Στα πλαίσια της απελευθέρωσης των μεταφορών η ελληνική ακτοπλοΐα, από την 1<sup>η</sup> Νοεμβρίου 2002, δραστηριοποιείτε με λιγότερους λειτουργικούς περιορισμούς με αποτέλεσμα την ενίσχυση του ανταγωνισμού χωρίς όμως να έχει επιτευχθεί αντίστοιχη αναβάθμιση στα επίπεδα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον επιβάτη. Η εν λόγω μετάβαση ωστόσο δεν

πραγματοποιήθηκε χωρίς λειτουργικά προβλήματα καθώς οι μεταβολές ήρθαν να ανατρέψουν το υφιστάμενο καθεστώς το οποίο υπάρχει στην ελληνική αγορά για δεκαετίες . Η Ελληνική ακτοπλοΐα έχει φτάσει σε επίπεδα ωρίμανσης με τα ετήσια μεγέθη να παρουσιάζουν οριακές μεταβολές παρά το γεγονός ότι η επιβατική κίνηση παρουσιάζει διακυμάνσεις (Ε.Σ.Υ.Ε. [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr)). Το παραπάνω φαινόμενο προκύπτει ως φυσική συνέχεια της συνεχώς μεταβαλλόμενης και τον τελευταίο καιρό δυσχερέστερης οικονομικής και κοινωνικής κατάστασης. Τα φαινόμενα εποχικότητας σε συνδυασμό με τις διακυμάνσεις της ζήτησης που αφορούν στον εν λόγω κλάδο των μεταφορών δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την διαδικασία προγραμματισμού και ρεαλιστικού προϋπολογισμού της δραστηριότητας των εμπλεκόμενων στις θαλάσσιες μεταφορές εταιρειών και φορέων.

Ο τομέας των ελληνικών μεταφορών ο οποίος παρουσιάζει σημαντική πρόοδο ως προς την απελευθέρωση και την τόνωση του ανταγωνισμού είναι αυτός των χερσαίων μεταφορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το μονοπώλιο των ΚΤΕΛ το οποίο διατηρείτε μέσα από την παράταση του μέχρι το 2019, ρύθμιση η οποία απέχει σημαντικά από τη κοινή γραμμή των ελεύθερων ευρωπαϊκών αγορών και τις προτεινόμενες κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η διατήρηση του ολιγοπωλίου των εγχώριων λεωφορείων για άλλη μια δεκαετία προκαλεί στρεβλώσεις στην αγορά και δεν επιτρέπει την είσοδο νέων επενδυτικών πρωτοβουλιών στο χώρο διατηρώντας ένα σημαντικό κομμάτι των ελληνικών μεταφορών σε περιοριστικό καθεστώς όπου οι αποφάσεις που αφορούν σε προσφορά και τιμολόγηση είναι αποτέλεσμα μονοπωλιακών τιμολογιακών πρακτικών. Ωστόσο, η παράταση μέχρι και το 2019, όπως όλα δείχνουν, δεν θα εξαντληθεί καθώς ως αποτέλεσμα της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης και των μεταρρυθμίσεων που προωθούνται ύστερα από τις συστάσεις του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και την υπογραφή του μνημονίου συνεννόησης μεταξύ της Ελλάδας, της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Δ.Ν.Τ., συζητείται η απελευθέρωση των χερσαίων μαζικής μεταφοράς εντός του τρέχοντος έτους.

### **2.2.2 Κρατικές πρωτοβουλίες**

Με δεδομένη την τρέχουσα οικονομική συγκυρία και τις προσπάθειες της πολιτείας για αναστροφή του αρνητικού κλίματος, ο κλάδος του τουρισμού συμπεριλήφθηκε στα κυβερνητικά πακέτα κινήτρων που αποσκοπούν στη βελτίωση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και στον περιορισμό στο ελάχιστο δυνατό των αρνητικών συνεπειών της οικονομικής κρίσης.

Ένα από τα μέτρα το οποίο αξιολογεί και εφαρμόζει κατά περίπτωση και όπου κρίνει σκόπιμο η πολιτεία αφορά σε πολιτικές προσωρινής ή μονιμότερου χαρακτήρα αναστολής, μερικής ή σε ολόκληρο, διαφόρων χρεώσεων και επιβαρύνσεων όπως είναι ο φόρος παρεπιδημούντων. Κατά την διάρκεια του 2009 παράδειγμα εφαρμογής περικοπής χρεώσεων αποτέλεσε η κατάργηση των τελών χρήσης (προσγείωσης και παραμονής) των αεροσκαφών στα ελληνικά αεροδρόμια της περιφέρειας για την περίοδο υψηλής επιβατικής κινητικότητας Απριλίου-Σεπτεμβρίου 2009 αποσκοπώντας στο να δώσει ώθηση στην αεροπορική δραστηριότητα σε μία από τις δυσκολότερες χρονιές που αντιμετωπίζει η ελληνική και η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Τα στοιχεία που αφορούν στις διεθνείς αφίξεις για την περίοδο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2009, συγκριτικά με αυτά της αντίστοιχης περιόδου του 2008, παρουσιάζουν μέσο πρόσθετο όφελος ανά τουριστικό πακέτο 10€ - 12€, ποσό το οποίο δεν κατάφερε να αντισταθμίσει παρά μόνο να

μετριάσει τις επιπτώσεις της αρνητικής οικονομικής συγκυρίας με τελική μείωση των διεθνών αφίξεων κατά 8,01% τους πρώτους τέσσερις μήνες του 2013 στα 15 κυριότερα αεροδρόμια της χώρας, με τον Απρίλιο να παρουσιάζει πτώση 9,97% σε σύγκριση με πέρυσι, εξαιτίας και της διαφοράς του Καθολικού με το Ορθόδοξο Πάσχα.

Η ανάγκη για παρακολούθηση, καταγραφή και επιστημονική επεξεργασία των δεδομένων που αφορούν στην τουριστική δραστηριότητα αποτέλεσε την αιτία για την χρηματοδότηση από την πολιτεία μελετών που αφορούν στην δημιουργία των *Δορυφόρων Λογαριασμού Τουρισμού* (ΔΛΤ). Η αρχική πρόθεση σχετικά με τους εν λόγω Λογαριασμούς είναι η εφαρμογή αποδοτικότερων πολιτικών επίλυσης τους και η βέλτιστη οργάνωση και λειτουργία των ελληνικών Δορυφόρων Λογαριασμών Τουρισμού η οποία αναμένεται να επιτευχθεί κυρίως μέσα από την συνεργασία του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης και της Εθνικής Στατιστικής υπηρεσίας με την Eurostat και τις αντίστοιχες υπηρεσίες συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων ξένων κρατών. Το *Παρατηρητήριο Τουρισμού* σχεδιάστηκε με σκοπό την παράλληλη και συνεπακόλουθη λειτουργία με τους Δ.Λ.Τ. ώστε να προσφέρει, όπου χρειάζεται και απαιτείται και κατόπιν της απαραίτητης επεξεργασίας των δεδομένων των Λογαριασμών, την λεπτομερή και αναλυτική πληροφόρηση που αποζητούν οι εμμέσως εμπλεκόμενοι στον τουριστικό κλάδο φορείς. Σημαντικό κομμάτι της δραστηριότητας του Παρατηρητηρίου αποτελεί η λήψη, καταγραφή και η συνολική επεξεργασία των παραπόνων καταναλωτών για θέματα τουριστικής φύσεως όπως η ακρίβεια και το παράνομο κέρδος. Επιπροσθέτως βασική επιδίωξη για την διαμόρφωση των Δ.Λ.Τ. είναι η συνεργασία με την επιστημονική κοινότητα έτσι ώστε να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η σημαντικότητα της λειτουργίας του Παρατηρητηρίου και τελικά να επέλθει πρόοδος όσον αφορά στην κατανόηση των προβλημάτων του κλάδου και την ανάπτυξη εργαλείων μέτρησης και αποδοτικότητας των μεγεθών του τουριστικού προϊόντος. Η εν λόγω πρωτοβουλία ωστόσο παραμένει στο στάδιο της εκπόνησης των απαραίτητων μελετών πολλές εκ των οποίων δεν έχουν αξιολογηθεί ακόμα ενώ λόγω της σχετικής αστάθειας που χαρακτηρίζει τον τουριστικό κλάδο και την σχετική ζήτηση θεωρείται απαραίτητη η επικαιροποίησή τους έτσι ώστε να αποτελέσουν χρήσιμο εργαλείο για τους φορείς άσκησης της τουριστικής πολιτικής.

Η αντιμετώπιση του φαινομένου της εποχικότητας αλλά και της υψηλής χωρικής συγκέντρωσης του εισερχόμενου τουρισμού σε συγκεκριμένες περιοχές της ελληνικής επικράτειας αποτελεί στόχο αρμόδιων φορέων σύνθεσης και εφαρμογής βιώσιμης και ισόρροπης τουριστικής ανάπτυξης στον ελλαδικό χώρο.

Το υφιστάμενο μοντέλο ανάπτυξης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αφορά κυρίως στον παραθεριστικό τουρισμό τα μεγέθη του οποίου όμως χαρακτηρίζεται από σχετική αναπτυξιακή στασιμότητα και διακριτή έλλειψη δυναμικής. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, η διεθνής τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται και εξελίσσεται συνεχώς, ακόμα και στους δύσκολους καιρούς που διανύουμε, γεγονός που καθιστά απαραίτητη την ενεργοποίηση των μηχανισμών αυτών που θα προσδώσουν στον ελληνικό τουριστικό τομέα τον ανανεωμένο χαρακτήρα που θα επιφέρει αύξηση στην τουριστική κινητικότητα προς τη χώρα μας. Αν δεν γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες διαφοροποίησης και εξέλιξης της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας, η χώρα μας δεν θα είναι σε θέση να προσεγγίσει τα περιθώρια ανάπτυξης που θα της επέτρεπαν να αναπτύξει και εν συνεχεία να διατηρήσει υψηλά επίπεδα τουριστικής ανταγωνιστικότητας.

Η κατάσταση που περιγράφεται παραπάνω κατέστησε σαφές στην πολιτεία ότι οι προσπάθειες της και ο βασικός άξονας δράσης είναι αναγκαίο να επικεντρωθούν στον περιορισμό του φαινομένου της διακύμανσης της πληρότητας στα καταλύματα αλλά και στην χρονική επιμήκυνση της πραγματικής τουριστικής περιόδου στις περιοχές που εκ των πραγμάτων είναι ασύμφορη η επένδυση στην παράλληλη ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών αναψυχής. Μεσοπρόθεσμο πλάνο και ευσεβής πόθος του εμπλεκόμενου φορέα διαχείρισης είναι απαραίτητο να είναι πέραν της μεγέθυνσης και η διασπορά της τουριστικής κίνησης στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Το φαινόμενο της εποχικότητας, όπως αναφέρεται παραπάνω, αντανακλάται σε μεγάλο βαθμό στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων καλείται να επιτύχει βιώσιμη λειτουργία και ανάπτυξη από τις εισπράξεις της περιορισμένης χρονικά τουριστικής περιόδου.

Η σύνθεση της πολιτικής που αφορά στις παρεμβάσεις στον τομέα του τουρισμού, με δεδομένες τις δυνατότητες και την δυναμική της Ελλάδας, επιχειρεί την εισαγωγή και επιτυχή εφαρμογή πολιτικών που αποσκοπούν σε τουριστική δραστηριότητα σε δωδεκάμηνη βάση. Η προσπάθεια αυτή στηρίζεται στο γεγονός ότι σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο έχουν την δυνατότητα λειτουργίας και εκτός της καλοκαιρινής περιόδου. Επιπροσθέτως πολλοί προορισμοί στην ελληνική περιφέρεια προσφέρονται για την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Η εν λόγω πρόθεση και προσπάθεια της πολιτείας εστιάζει στην στήριξη επιχειρηματικών κινήσεων που θα τονώσουν την περιφερειακή ανάπτυξη και την πολυμορφία του παρεχόμενου ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η δυναμική του εγχώριου τουρισμού μπορεί να αποτελέσει την απάντηση στο φαινόμενο της εποχικότητας που χαρακτηρίζει την ελληνική τουριστική αγορά. Παρά το γεγονός ότι η διεθνής αρνητική οικονομική συγκυρία έχει υποβαθμίσει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά την ένταση του εγχώριου τουρισμού στη χώρα μας, ο όγκος των μετακινήσεων των Ελλήνων εντός των συνόρων παρουσιάζει μια δυναμική ικανοποιητικής ανάπτυξης. Το φαινόμενο της αστυφιλίας των περασμένων δεκαετιών σε συνδυασμό με τους έντονους ρυθμούς της πόλης, τις ταξιδιωτικές συνήθειες των Ελλήνων και την συχνότητα των εγχώριων αποδράσεων συντελούν στην επιμήκυνση της πραγματικής τουριστικής περιόδου.

Είναι γεγονός ότι η πρόσδοδος προκύπτει από την εγχώρια τουριστική κινητικότητα έχει σαφώς μικρότερη προστιθέμενη αξία σε σχέση με τα αποτελέσματα του εισερχόμενου από του εξωτερικού τουρισμού. Ωστόσο τα αποτελέσματα της εσωτερικής μετακίνησης είναι ουσιαστικά καθώς συνεισφέρουν στην βιωσιμότητα των τουριστικών επιχειρήσεων ακόμα και σε περιόδους επισκεψιμότητας χαμηλής έντασης. Η σημασία της εγχώριας τουριστικής δραστηριότητας έχει αναγνωριστεί και προσδιορίζεται από την ελληνική πολιτεία για αυτό αποτέλεσε στο πρόσφατο παρελθόν βασική θεματική ενότητα της διαφημιστικής εκστρατείας του Ε.Ο.Τ. όπου το κεντρικό σύνθημα ήταν «Μένουμε Ελλάδα». Ο Ε.Ο.Τ. σε συνεργασία με τους σχετικούς με το τουριστικό προϊόν φορείς (Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς, Οργανισμός Εργατικής Εστίας κ.ά.) υλοποιεί δράσεις για την τόνωση της δυναμικής του εγχώριου τουρισμού όπως η επιδότηση ολιγοήμερων διακοπών σε διάφορους θερινούς ή χειμερινούς προορισμούς ανά την Ελλάδα μέσα από προγράμματα δελτίων κοινωνικού τουρισμού, τριήμερα Νέας Γενιάς κ.ά.



Όπως αναφέρεται παραπάνω, τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα η ανάπτυξη ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού έχει κάνει βήματα προόδου μέσα από το επίκεντρο της ελληνικής τουριστικής αναπτυξιακής προσπάθειας, οι εμπλεκόμενοι φορείς άσκησης πολιτικής (Ε.Ο.Τ. και Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού) σε συνεργασία με τους Ο.Τ.Α. και διάφορες δημοτικές επιχειρήσεις ανάπτυξης υλοποίησαν μια σειρά από επενδύσεις σε τουριστικές υποδομές αστικής ζώνης. Η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού προϋποθέτει την σύμπραξη των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων και οργανισμών έτσι ώστε να ικανοποιηθούν οι αναγκαίες εκείνες συνθήκες που θα επιτρέψουν στο σύνολο των ενεργειών να υλοποιηθούν. Στο παράδειγμα του τουρισμού πόλεων η αρτιότερη λειτουργία των μέσων μαζικής μεταφοράς, η εφαρμογή των πρωτοβουλιών της κοινωνίας της πληροφορίας σε συνδυασμό με υψηλά για την ανάπτυξη και βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ενός αστικού προορισμού.

Το δίπτυχο «ήλιος - θάλασσα» αποτελεί για τη χώρα μας τον κυριότερο τομέα δράσης όσον αφορά στις προσπάθειες τουριστικής ανάπτυξης και επένδυσης με αποτέλεσμα οι υπόλοιπες δράσεις τουριστικής διαφοροποίησης να αναπτύσσονται με βραδείς ρυθμούς και ελλιπή προγραμματισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πόλη της Αθήνας η οποία παρά το γεγονός ότι μετά την επιτυχή διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και την υλοποίηση δράσεων που αφορούν σε υπερσύγχρονες υποδομές εξυπηρέτησης επισκεπτών και ενώ δεν υστερεί σε ποικιλία και ποιότητα πόλων έλξης επισκεπτών, ακόμα δεν έχει κερδίσει την θέση που της αξίζει στον διεθνή τουριστικό χάρτη. Σημαντική προσπάθεια προς την αναστροφή της παραπάνω περιγραφόμενης κατάστασης είναι η δραστηριότητα της Ε.Τ.Ο.Α.Α. (Εταιρεία Τουριστικής και Οικονομικής Ανάπτυξης Αθηνών ) η οποία φιλοξένησε το 2007 τη 2<sup>η</sup> Έκθεση «City Break 2007» καθώς και το ετήσιο συνέδριο «European Cities Marketing». Ειδικότερα και σε ότι αφορά τον συνεδριακό τουρισμό σε επίπεδο πόλεων, η Αθήνα παρουσίασε αξιοσημείωτη πρόοδο καταλαμβάνοντας το 2008, σε διεθνές επίπεδο, την 15<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 65 πόλεις (25<sup>η</sup> το 2007).

Στον τομέα του συνεδριακού τουρισμού η ελληνική πολιτεία έχει προσδώσει μεγάλη βαρύτητα και αυτό φαίνεται στην συγκεκριμενοποίηση σημαντικού αριθμού επενδυτικών δράσεων προς την βελτίωση των υποδομών που αφορούν στην εν λόγω ειδική μορφή τουρισμού. Ο τελευταίος αναπτυξιακός νόμος δίνει κίνητρα για την επένδυση σε συνεδριακές υποδομές και έτσι η πολιτεία, μέσω των δράσεων του Ε.Σ.Π.Α. στηρίζει τη δημιουργία συνεδριακών κέντρων είτε από Σ.Δ.Ι.Τ. είτε με χρηματοδότηση / επιδότηση αποκλειστικά ιδιωτικών πρωτοβουλιών ενώ δεν λείπουν και οι περιπτώσεις αυτόνομης πρωτοβουλίας από την πολιτεία.

Οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 και ο μεγάλος αριθμός των άρτιων αθλητικών εγκαταστάσεων που εξυπηρέτησαν την εν λόγω διοργάνωση μετέτρεψαν την Ελλάδα σε εν δυνάμει σημαντικό «παίκτη» στον χώρο του αθλητικού τουρισμού. Ο εκσυγχρονισμός των υφιστάμενων αθλητικών υποδομών σε συνδυασμό με ένα σημαντικό αριθμό νέων κατασκευών υψηλών προδιαγραφών έδωσαν στην Ελλάδα την δυνατότητα να διεκδικήσει και να αναλάβει τη διοργάνωση σημαντικών αθλητικών γεγονότων όπως για παράδειγμα είναι οι 17<sup>οι</sup> Μεσογειακοί αγώνες που φιλοξενήθηκαν το 2013 στο Βόλο και τη Λάρισα. Η πολιτεία αναγνωρίζοντας την σημασία της επένδυσης σε υποδομές και δραστηριότητες αθλητικού τουρισμού, στήριξε και στηρίζει μέσα από δράσεις που αφορούν σε αθλητικούς τουρισμού, στήριξε και στηρίζει μέσα από δράσεις του Αναπτυξιακού νόμου, τις συμπράξεις αλλά και άλλης μορφής χρηματοδοτήσεις που αφορούν σε

αθλητικούς χώρους και εγκαταστάσεις γκολφ, θαλασσιών σπορ, χειμερινών αθλημάτων, αθλημάτων βουνού κ.ά.

Η Εταιρεία Τουριστικής Ανάπτυξης (ΕΤΑ) ολοκλήρωσε πρόσφατα την κτιριακή ανακαίνιση και αναβάθμιση του Χιονοδρομικού του Παρνασσού ενώ σε εξέλιξη βρίσκεται ο διαγωνισμός για τη μακροχρόνια μίσθωση (60 έτη) του γκολφ της Αφάντου στη Ρόδο που σήμερα βρίσκεται υπό την εποπτεία της Ε.Τ.Α. Το κείμενο της τελευταίας επένδυσης περιλαμβάνει την υποχρέωση του μισθωτή για την ανέγερση ξενοδοχείου τουλάχιστον 4 αστερών, βελτίωση του υφιστάμενου χώρου και δημιουργία νέου γηπέδου, ρήτρες που αποσκοπούν στο να εντάξουν τη Ρόδο στον χάρτη των προορισμών που προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες επιπέδου στους λάτρεις του γκολφ. International Congress and Convention Association (ICCA),2008,Victoria,Canada

Επιχειρησιακό βραχίονα για την προώθηση και την υλοποίηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού υπαίθρου και αγροτουρισμού μέχρι πρότινος, αποτελούσε η ΑΓΡΟ.Τ.Η.Μ.Α. Α.Ε. ( πρώην Αγροτουριστική Α.Ε.) η οποία υπαγόταν στο Υπουργείο Τουρισμού και Πολιτισμού. Τα τελευταία χρόνια η εν λόγω εταιρεία μέσα από την συνεχή προσπάθεια της, είχε ως αντικείμενο δραστηριότητας την ανάδειξη και προβολή του σύγχρονου μοντέλου του ελληνικού τουρισμού υπαίθρου. Ωστόσο πόρισμα που αφορά στο κανονισμό της λειτουργίας της εταιρείας προωθήθηκε τον Απρίλιο του 2010 στο Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού έτσι ώστε να ελεγχθεί η μέχρι πρότινος λειτουργία της ενώ τους μήνες που προηγήθηκαν η εταιρεία υπολειτούργουσε.

Μια ακόμα σημαντική μορφή εναλλακτικής τουριστικής δραστηριότητας είναι ο ιαματικός τουρισμός ο οποίος λόγω της γεωλογικής σύστασης του ελληνικού υπεδάφους γνωρίζει αργή αλλά σταθερή ανάπτυξη. Οι εγκαταστάσεις των ιαματικών πηγών που βρίσκονται σε διάφορες περιοχές ανά την Ελλάδα λειτουργούν υπό την εποπτεία της Ε.Τ.Α. ενώ η αξιοποίηση και η εμπορική διαχείριση τους πραγματοποιείται σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο Νόμος 3498/2006 που αφορά στην «Ανάπτυξη ιαματικού τουρισμού και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 230/24.10.2006) συνέβαλε σημαντικά στην αντιμετώπιση του ελλείμματος θεσμικού πλαισίου και διευκόλυνε την ανάπτυξη ιδιωτικών επενδυτικών πρωτοβουλιών στον κλάδο.

Τέλος σημαντική είναι η παρέμβαση της πολιτείας στον τομέα του τουρισμού όσον αφορά στις διακρατικές συμφωνίες και τα μνημόνια συνεργασίας καθώς αυτού του τύπου οι πρωτοβουλίες έχουν ως σκοπό, ανάμεσα σε άλλα, την διευκόλυνση της αμοιβαίας μετακίνησης πολιτών από και προς την Ελλάδα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα που αφορά στην κατάργηση, από 5 Απριλίου 2010, της βίζας εισόδου στις Η.Π.Α. για τους Έλληνες πολίτες. Ένα δεύτερο παράδειγμα αποτελεί και η περίπτωση της Ρωσίας καθώς λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τουριστικής κινητικότητας από την εν λόγω χώρα προς την Ελλάδα έχει επιτευχθεί η ταχύτερη έκδοση θεωρήσεων εισόδου σε Ρώσους πολίτες μέσω των Visa Centers που εδρεύουν σε διάφορες πόλεις της Ρωσίας.

Ολοκληρώνοντας με την ανάλυση της σχέσης πολιτείας και τουριστικής δραστηριότητας άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με τον Δείκτη ταξιδιωτικής και τουριστικής ανταγωνιστικότητας (Travel & Tourism Competitiveness Index, The Travel & Tourism Competitiveness report 2013,) η Ελλάδα κατέχει τη 32<sup>η</sup> θέση (ανάμεσα σε 133 χώρες) στο βαθμό

ιδιωτικοποίησης του κλάδου, ενώ στη διαφάνεια της κυβερνητικής τουριστικής πολιτικής η Ελλάδα παρουσιάζει έντονα αρνητική πορεία. Όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα της πολιτικής προώθησης (marketing) της χώρας μας ως τουριστικό προορισμό υστερούμε σημαντικά. Αποδεικνύοντας ότι δεν είναι αρκετό ένας τουριστικός προορισμός να προσφέρει μια πλούσια ταξιδιωτική εμπειρία αλλά πρέπει να γνωρίζει και πώς να προσελκύσει τον υποψήφιο ταξιδιώτη να τη ζήσει.

### **2.3 Τουρισμός και οικονομία**

Όπως αναφέρεται παραπάνω, η αρνητική οικονομική συγκυρία των τελευταίων χρόνων προκάλεσε ερωτηματικά σχετικά με την οικονομική βιωσιμότητα των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων. Τόσο η πολιτεία όσο και οι ίδιοι οι φορείς του τουριστικού κλάδου στηρίχθηκαν κυρίως στον τραπεζικό δανεισμό για την τόνωση της ρευστότητας τους αλλά η εν λόγω πρωτοβουλία ενίσχυσης των τραπεζών για την βελτίωση της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας δεν απέφερε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η κίνηση για την ενίσχυση της τουριστικής δραστηριότητας μέσω του τραπεζικού τομέα προέκυψε καθώς η οικονομική δυστοκία περιόρισε την πιστοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων του τουρισμού σε συνδυασμό με τα ρευστοτικά προβλήματα ως απώροια των μειωμένων κρατήσεων, των χρεοκοπιών μεγάλων ταξιδιωτικών γραφείων του εξωτερικού και των μεταχρονολογημένων επιταγών προηγούμενων χρήσεων που έληγαν και αφορούσαν εξόφληση προμηθευτών.

Η πολιτεία σε μια προσπάθεια στήριξης του κλάδου ανακοίνωσε δέσμη μέτρων στήριξης της τουριστικής δραστηριότητας για την διετία 2009-2010. Μεταξύ άλλων ήταν η μείωση του ΕΤΑΚ σε 0,33 για τα έτη 2009 και 2010, η αναστολή για ένα έτος της καταβολής της εισφοράς του Ν.128/75 για το σύνολο των δανείων των τουριστικών επιχειρήσεων προς τις τράπεζες, η μείωση του τέλους παρεπιδημούντων από 2% σε 0,5% η άμεση πίστωση στην επιχείρηση του προς επιστροφή Φ.Π.Α. και η τμηματική καταβολή του οφειλόμενου ΦΠΑ, η επιδότηση του δανεισμού μέσω του Τ.Ε.Μ.Π.Μ.Ε. (Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων) κ.ά. Γεγονός ωστόσο αποτελεί η πιθανότητα μερικής ή ολικής ανάκλησης ορισμένων εκ των παραπάνω μέτρων στα πλαίσια του προγράμματος σταθερότητας της ελληνικής οικονομίας.

Η σημαντικότητα του κλάδου του τουρισμού καταδεικνύεται και από ποσοστά άμεσης ή έμμεσης απασχόλησης σε αυτόν. Σύμφωνα με το Travel & Tourism competitiveness Report (2009), το εν λόγω ποσοστό ανέρχεται στο 20% επί του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας μας. Η οικονομική κρίση και η έλλειψη ρευστότητας είχαν ως αποτέλεσμα κατά το πρώτο εξάμηνο του 2009 τη μείωση κατά 19χιλ του αριθμού των απασχολούμενων στον κλάδο, μείωση που θεωρείται λογική και αναμενόμενη με δεδομένο τον περιορισμό κατά 10% των διεθνών αφίξεων. Στα πλαίσια της προσπάθειας για την αναστροφή του κλίματος και τη μείωση της ανεργίας ήταν οι διάφορες δράσεις της πολιτείας όπως οι επιδοτήσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για επαναπρόσληψη του εποχιακού προσωπικού, η αύξηση των δελτίων κοινωνικού τουρισμού και η κατάρτιση ανέργων σε ειδικότητες συναφείς με το τουριστικό αντικείμενο. Παρά τις ενδείξεις για μικρή ανάκαμψη, τα στοιχεία που αφορούν στην ανταγωνιστικότητα της ελληνικής τουριστικής οικονομίας καταδεικνύουν ότι η κατάσταση μόνο θετική δεν είναι καθώς η χώρα μας καταλαμβάνει την 114<sup>η</sup> θέση σε όρους τιμολογιακής ανταγωνιστικότητας (η

χειρότερη θέση σε δείκτη της εν λόγω έκθεσης – 120<sup>η</sup> το 2007) ανάμεσα σε 133 χώρες. Το παραπάνω φαινόμενο είναι αποτέλεσμα κυρίως της εποχικότητας που παρουσιάζει η ελληνική τουριστική βιομηχανία. Η χώρα μας κατέχει την 99<sup>η</sup> θέση (υποχώρησε κατά μία θέση σε σχέση με το 2007) στην φορολογική πολιτική των ναύλων και στις αερολιμενικές χρεώσεις, την 107<sup>η</sup> θέση στα επίπεδα ακρίβειας (109<sup>η</sup> το 2007), την 72<sup>η</sup> θέση (74<sup>η</sup> θέση το 2007) στην φορολογική πολιτική και την αποτελεσματικότητα αυτής ενώ στην τιμολογιακή πολιτική των καταλυμάτων η Ελλάδα κατατάσσεται 83<sup>η</sup> από 90<sup>η</sup> το 2007.

Επιπροσθέτως, ένα μεγάλο ποσοστό των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων αδυνατεί να μειώσει τις τιμολογήσεις σε ανταγωνιστικά επίπεδα καθώς ο χαμηλός τζίρος και τα μειωμένα κέρδη περιορίζουν τις δυνατότητες υλοποίησης βελτιωτικών επενδυτικών κινήσεων και «απειλούν» την διατήρηση του ελάχιστου τουλάχιστον επιπέδου ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με αποτέλεσμα το τελικό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας να είναι το υψηλότερο από το αντίστοιχο επίπεδο του τελικού τουριστικού προϊόντος (Low in Value for Money). Η ακαμψία του σχετικού θεσμικού πλαισίου είναι η κύρια αιτία που επηρεάζει αρνητικά τον δείκτη που αφορά στην αναποτελεσματικότητα προσέλκυσης ξένων τουριστικών επενδύσεων όπου η χώρα μας κατέχει την απογοητευτική 107<sup>η</sup> θέση (από 94<sup>η</sup> το 2007).

Μια από τις τελευταίες πρωτοβουλίες της πολιτείας για τον περιορισμό κα εξορθολογισμό των δαπανών για τον τουρισμό αποτελεί η απόφαση της ηγεσίας του νεοσύστατου Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού βάση της οποίας αποφασίστηκε το κλείσιμο του ενός τρίτου από τα γραφεία του Ε.Ο.Τ. στο εξωτερικό με την παράλληλη ίδρυση νέων γραφείων σε αναπτυσσόμενες αγορές όπως η Πολωνία και η Ινδία. Η εν λόγω πρωτοβουλία και η ταχύτατη εφαρμογή της αποδοκιμάστηκαν από φορείς της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας αντιπαραθέτοντας τη σημαντικότητα που εμπεριέχεται στην εκπροσώπηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος σε σημαντικές διεθνείς αγορές καθώς και το δυσμενές μήνυμα για την κατάσταση του ελληνικού τουρισμού που μεταφέρεται από την εν λόγω κίνηση στην διεθνή τουριστική βιομηχανία. Η αντιπρόταση των πολέμιων της παραπάνω πρωτοβουλίας συνιστάται στην κατά περίπτωση αξιολόγηση του συνόλου των γραφείων του Ε.Ο.Τ. με κριτήρια κυρίως ποιοτικά και όχι απλού αριθμητικού προσδιορισμού του λειτουργικού κόστους και εν συνεχεία τμηματική παύση εργασιών στα γραφεία των οποίων η λειτουργία και η προωθητική δραστηριότητα αποδεικνύεται αναποτελεσματική.

## **2.4 Τουρισμός και τεχνολογική ανάπτυξη**

Η είσοδος των νέων τεχνολογιών στην ελληνική τουριστική βιομηχανία παρουσιάζει σχετική συγκριτικά με άλλες οικονομίες όπου ο τουρισμός αποτελεί βασική πηγή εσόδων. Όσον αφορά στην τεχνολογική υποδομή η Ελλάδα καταλαμβάνει την 40<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 133 χώρες που συμπεριλαμβάνονται στην έκθεση του World Economic Forum (The Travel & Tourism Competitiveness report , World Economic Forum).

Μετά την κατάργηση των έντυπων αεροπορικών εισιτηρίων και την αντικατάστασή τους με e-tickets καθώς και την σημαντική ανάπτυξη των on-line ταξιδιωτικών υπηρεσιών σε όλο το εύρος της τουριστικής δραστηριότητας ενισχύθηκε σημαντικά η σημασία της χρήσης του διαδικτύου. Ωστόσο η χώρα μας που υστερεί στη χρήση των υπηρεσιών του διαδικτύου βρίσκεται στην 97<sup>η</sup> θέση ενώ 63<sup>η</sup> είναι η θέση της Ελλάδας στον αριθμό των χρηστών διαδικτύου στον κλάδο του τουρισμού. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια είναι σημαντική η

προσπάθεια αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης με αποτέλεσμα την 37<sup>η</sup> θέση (από 47<sup>η</sup>) το 2007 στον αριθμό συνδρομητών ευρυζωνικής σύνδεσης. Η χρονική υστέρηση στον εκσυγχρονισμό της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας καθιστά σαφές ότι ο ελληνικός τουριστικός κλάδος σήμερα δεν είναι προσανατολισμένος στη νέα γενιά τουριστών ενώ αν δεν γίνουν ουσιαστικές κινήσεις εκσυγχρονισμού αποτελείται η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Είναι γεγονός ότι η είσοδος των νέων τεχνολογιών στην ελληνική τουριστική βιομηχανία παραμένει δύο ταχυτήτων ανάλογη με το μέγεθος της τουριστικής μονάδας καθώς η εισαγωγή και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών υπήρξε χαρακτηριστικό των μεγάλων και ευημερυσών τουριστικών επιχειρήσεων διευρύνοντας περαιτέρω το χάσμα με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας («Διείδυση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον Τομέα του Τουρισμού: Τάσεις και εξελίξεις & Υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα», Αθήνα, 8/2009) μόνο 4 στα 10 μικρά ξενοδοχεία και 2 στα 10 ενοικιαζόμενα δωμάτια χρησιμοποιούν Η/Υ ενώ τα ποσοστά πρόσβασης στο διαδίκτυο είναι ακόμα μικρότερα.

Όσον αφορά στη «γεωγραφική κατανομή» της τεχνολογίας οι επιχειρήσεις τουρισμού που βρίσκονται στη νησιωτική Ελλάδα που παρουσιάζουν αυξημένα ποσοστά χρήσης των τεχνολογικών εφαρμογών σε σχέση με τις τουριστικές μονάδες ηπειρωτικής Ελλάδας. Τέλος και το είδος του καταλύματος σχετίζεται με τις τεχνολογίες και συγκεκριμένα το διαδίκτυο καθώς ιδιόκτητη σελίδα προώθησης στο διαδίκτυο διαθέτει το 63% των ξενοδοχείων και μόλις το 30% των ενοικιαζόμενων δωματίων. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς είναι αυτό που δικαιολογεί εν μέρει το παραπάνω φαινόμενο καθώς πολλές οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους οι ιδιοκτήτες οποίων είναι συνήθως μεγάλοι σε ηλικία και διαθέτουν περιορισμένη ή καθόλου τριβή με τις νέες τεχνολογίες δουλεύουν κυρίως με σταθερό πελατολόγιο και δεν αντιλαμβάνονται εύκολα την ανάγκη τεχνολογικού εκσυγχρονισμού της επιχείρησής.

Ωστόσο η νέα γενιά των επιχειρηματιών του τουρισμού έχει αντιληφθεί την σημασία της εφαρμογής των επιταγών της τεχνολογίας για την επίτευξη της βιωσιμότητας και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της σημερινής επιχείρησής με αποτέλεσμα να θέτουν ως βασική προτεραιότητα τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησής που δραστηριοποιείται στον κλάδο του τουρισμού.

Η αυξημένη απορροφητικότητα των επιδοτήσεων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) που αφορούν σε επενδυτικές πρωτοβουλίες στον κλάδο του τουρισμού σε συνδυασμό με το πρόγραμμα «digi-lodge» το οποίο αφορά στην ψηφιακή ενίσχυση των καταλυμάτων για τη δημιουργία ιστοσελίδων με σύστημα ηλεκτρικών κρατήσεων<sup>23</sup>, αποτελούν θετικές ενδείξεις για το μέλλον του τουρισμού στη χώρα μας. Στα πλαίσια της πληρέστερης ενημέρωσης των φορέων του τουρισμού για τις ευκαιρίες χρηματοδότησης και ενίσχυσης των τουριστικών επιχειρήσεων έχει δημιουργηθεί η διαδικτυακή πύλη του Ε.Ο.Τ., όπου προσφέρεται επίσημη ενημέρωση από τους κρατικούς φορείς του τουρισμού σχετικά με δράσεις ενίσχυσης, συνέργιες επιχειρήσεων με θεσμικούς φορείς κ.ά.

Το πλέον δημοφιλή τεχνολογικά εργαλεία, η σωστή και αποτελεσματική χρήση των οποίων μπορεί να διασφαλίσει υψηλά επίπεδα ποιοτικών υπηρεσιών, πρωτοποριακή διαφοροποίηση στο τελικό τουριστικό προϊόν και τελικά να δώσει ώθηση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, είναι

ανάμεσα σε άλλα τα εξής: α) προωθητικές πολιτικές e-marketing, β) ηλεκτρονική διαχείριση πελατείας (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση», Ε.Σ.Π.Α.2007-2013 e-CRM ήτοι διαδικτυακή εκδοχή του συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών) με συστήματα εξατομικευμένων πληροφοριών και υπηρεσιών, γ) προωθητικές ενέργειες μέσω κοινωνικής δικτύωσης (social networking) και τεχνολογίες web 2.0 όπως είναι τα διαδικτυακά περιοδικά, τα blogs, το podcasting, η τεχνολογία RSS (Really Simple Syndication) κ.ά. δ) πολυμέσα, ψηφιακοί χάρτες και τεχνικές εικονικής πραγματικότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως στις διαδικτυακές πύλες τουριστικού ή γεωγραφικού περιεχομένου επιτυγχάνοντας τρισδιάστατες απεικονίσεις και ξεναγήσεις σε προορισμούς και μνημεία, παρουσίαση του τουριστικού προορισμού μέσω βίντεο, ηλεκτρονικά βιβλία, ηλεκτρονικοί ταξιδιωτικοί οδηγοί κ.ά.

## 2.5 Τουρισμός και περιβάλλον

Ο τουρισμός και το περιβάλλον διέπονται από σχέση αλληλεξάρτησης καθώς το περιβάλλον αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα προσέλκυσης τουριστικής κινητικότητας ενώ η τουριστική δραστηριότητα επηρεάζει σημαντική διαφορά σε αυτήν την αμφίδρομη σχέση είναι ότι το περιβάλλον συνήθως επηρεάζει θετικά την τουριστική δραστηριότητα η οποία όμως τις περισσότερες φορές αλλοιώνει το φυσικό περιβάλλον του προορισμού. Συγκεκριμένα η βιωσιμότητα και η αειφόρος ισόρροπη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου συνδέονται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον και τα φαινόμενα επιβάρυνσης του από την άναρχη τουριστική δραστηριότητα η οποία όμως τις περισσότερες φορές αλλοιώνει το φυσικό περιβάλλον του προορισμού. Συγκεκριμένα η βιωσιμότητα και η αειφόρος ισόρροπη ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου συνδέονται άμεσα με το φυσικό περιβάλλον και τα φαινόμενα επιβάρυνσής του από την άναρχη τουριστική δραστηριότητα. Παρά το γεγονός ότι η σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα χαρακτηρίζεται ως ώριμη από τουριστικής άποψης διαθέτοντας την απαραίτητη τεχνολογική υποδομή για την διασφάλιση της προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος, η κρατική μέριμνα και ο συντονισμός χαρακτηρίζονται ανεπαρκή μπροστά στην επιδίωξη του εύκολου κέρδους και την αυθαίρετη επιχειρηματική δραστηριότητα πολλών τουριστικών επιχειρήσεων.

Στα πλαίσια της προσπάθειας για την ισόρροπη ανάπτυξη με την παράλληλη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος συντάχθηκε το Ειδικό Χωροταξικό Σχέδιο για τον Τουρισμό ενώ για την ενίσχυση της συνολικής προσπάθειας ανάπτυξης της «βαριάς» βιομηχανίας της Ελλάδας, τον τουρισμό, αναπτύχθηκε και το Ειδικό Χωροταξικό Πλαίσιο για τον Παράκτιο Χώρο και τα Νησιά. Το κείμενο του τελευταίου πλαισίου είχε ως βασικό στόχο τον προσδιορισμό του βαθμού δόμησης, την προστασία και ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς και κατ' επέκταση τη βιώσιμη ανάπτυξη του παράκτιου χώρου και των νησιών, στοιχεία άρρηκτα συνδεδεμένα με την τουριστική ευημερία. Πέραν των παραπάνω προσπαθειών για την τόνωση της τουριστικής δραστηριότητας και την ταυτόχρονη προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, το Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας κάνει λόγο για παρεμβάσεις σχετικές με την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών ενέργειας. Οι εν λόγω ρυθμίσεις που αφορούν στις μη ορυκτές πηγές ενέργειας όπως η αιολική, η ηλιακή, η ενέργεια των κυμάτων, η παλιρροϊκή, η βιομάζα κ.ά. εισάγουν πολιτικές ενεργειακών πηγών φιλικών προς το περιβάλλον αποτελώντας μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης για τον τουρισμό, αλλά και για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Επιπροσθέτως το άρθρο 3 της Κοινοτικής Οδηγίας 92/43/ΕΟΚ, συνετέλεσε στη δημιουργία ενός οικολογικού δικτύου γνωστού ως Δίκτυο Natura 2000, που αφορά σε ειδικές ζώνες προστασίας για τον έλεγχο των επιπτώσεων που έχει τόσο η οικονομική όσο και η τουριστική ανάπτυξη πάνω στο φυσικό στο φυσικό περιβάλλον σε όλο το εύρος του Ευρωπαϊκού χώρου. Το δίκτυο Natura 2000 εμπεριέχει στους τομείς δραστηριότητας που επιτρέπονται στις περιοχές που καλύπτει και ειδικές μορφές τουρισμού και αναψυχής ήπιας δραστηριότητας όπως ο αγροτουρισμός και ο οικοτουρισμός. Όπως είναι προφανές οι ήδη αναπτυγμένοι τουριστικά προορισμοί συνήθως αδυνατούν να υπαχθούν στην παραπάνω ευρωπαϊκή περιβαλλοντική πρωτοβουλία καθώς σε αυτές τις περιοχές απαιτούνται δραστικότερες ενέργειες μεγαλύτερης εμβέλειας και έντασης για την φιλική προς το περιβάλλον δραστηριότητα οι οποίες είναι δύσκολο να υλοποιηθούν (Τσάρτας 1998).

Η ελληνική πολιτεία, πέραν των παραπάνω, προωθεί ένα σύνολο σημαντικών ενεργειών για την επίτευξη τουριστικής ανάπτυξης σε συνδυασμό με την προστασία του περιβάλλοντος με κυριότερες εξ' αυτών τις εξής: α) την εναρμόνιση της Ελληνικής με την Κοινοτική νομοθεσία για θέματα όπως η διαχείριση των ατμοσφαιρικών ρύπων, των υδάτινων πόρων, των αποβλήτων, του θορύβου κ.ά., β) την ενίσχυση των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών, γ) την εφαρμογή νέων σχεδίων διαχείρισης για στερεά και υγρά απόβλητα σε συνδυασμό με πρόγραμμα ανακύκλωσης, δ) την επίτευξη αποτελεσματικότερης διαχείρισης της απόθεσης απορριμάτων και την υλοποίηση της διαδικασίας κλεισίματος των παράνομων χωματερών, ε) την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και την επίτευξη των στόχων του πρωτοκόλλου του Κιότο με τη λειτουργία του Μητρώου Δικαιωμάτων Εκπομπών Αερίων, την σύνθεση σχεδίου κατανομής ρύπων και την εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων αντιμετώπισης ατμοσφαιρικής ρύπανσης των μεγάλων αστικών κέντρων της Ελλάδας, στ) τη μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση κοινοτικών πόρων για περιβαλλοντικά προγράμματα των ευρωπαϊκών προγραμμάτων στήριξης, ζ) την προώθηση των εργασιών του Εθνικού Κτηματολογίου με το οποίο θα ολοκληρωθεί η κτηματογράφηση του συνόλου του ελλαδικού χώρου. Το Κτηματολόγιο σε συνδυασμό με τις διατάξεις του Ειδικού χωροταξικού Σχεδίου, αναμένεται να επιφέρει αποτελεσματικότερη και φιλικότερη προς το περιβάλλον τουριστική δόμηση μέσα από την προσπάθεια περιορισμού της αλόγιστης τουριστικής αναπτυξιακής δραστηριότητας κυρίως σε περιοχές εκτός σχεδίου πόλεως. Το σύνολο των ενεργειών που αναφέρονται παραπάνω σκοπό έχει να βελτιώσει την θέση της Ελλάδας σε θέματα περιβάλλοντος και τουριστικής ανταγωνιστικότητας καθώς οι επιδόσεις της παραμένουν σχετικά χαμηλές. Συγκεκριμένα η χώρα μας στον παραπάνω δείκτη καταλαμβάνει την 47<sup>η</sup> θέση, ενώ σε αυτόν που αφορά στους φυσικούς πόρους την 74<sup>η</sup>. Σύμφωνα με την έκθεση, η Ελλάδα υστερεί στην αυστηρότητα των περιβαλλοντικών νόμων και στην επιβολή τους.

## **2.6 SWOT ανάλυση ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους στον ελλαδικό χώρο.**

Η SWOT ανάλυση για την περίπτωση της ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους θα στηριχθεί στην αρχική δομή αυτής της μεθόδου ήτοι στοιχεία με τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν και τα στοιχεία που απαιτούν προσοχή σε ένα επιχειρηματικό και επιχειρησιακό πλάνο. Για κάθε κατηγορία και όπου είναι δυνατόν και ουσιώδες, γίνεται παράθεση των στοιχείων που αφορούν στην ελληνική πραγματικότητα. Συγκεκριμένα :

## 2.6.1 Δυνατά σημεία του επιχειρησιακού μοντέλου των LCCs, (strengths)

- Οι εταιρείες χαμηλού κόστους είναι αρκετά δημοφιλείς στην Ελλάδα αλλά πολύ περισσότερο στην Ευρώπη. Ο αριθμός των επιβατών που χρησιμοποιούν LCCs σταδιακά αυξάνεται μεγεθύνοντας το μερίδιο της αγοράς που κατέχουν στον ευρωπαϊκό χώρο των αερομεταφορών. Δυναμική ήταν η ανάπτυξη των δεκαεπτά αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους που συνέδεαν το 2007 την Αθήνα με τριάντα ένα ευρωπαϊκούς προορισμούς. Την ίδια χρονιά περιέλαβαν στον πτητικό τους χάρτη την Αθήνα οι εξής νέες εταιρείες χαμηλού κόστους: Air Lingus, Air Baltic, Centralwings, Clickair, KDavia, MyAir και Vueling Airlines.

-Ο κύκλος εργασιών των LCCs. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η περίπτωση της easyJet ο τζίρος της οποίας παρουσιάζει σταθερή άνοδο. Ωστόσο παρά την αύξηση των πωλήσεων η κερδοφορία περιορίζεται, ένδειξη που αφορά στον περιορισμό του περιθωρίου κέρδους που αποσκοπεί στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της εταιρείας σε περίοδο κρίσης.

-Τα κύρια στοιχεία του μοντέλου που επιτυγχάνει την μείωση του λειτουργικού κόστους και δίνει την δυνατότητα στην εταιρεία να προσφέρει φθηνά εισιτήρια παρουσιάζονται παρακάτω.

- *Συνήθως ένας τύπος αεροσκάφους.* Η ανάπτυξη ενός στόλου που αποτελείται από αεροσκάφη ενός τύπου επιτυγχάνει χαμηλότερο κόστος συντήρησης και εκπαίδευσης προσωπικού. Πέραν του παραπάνω κόστους και ειδικά για την Ελλάδα πολλοί αερολιμένες δεν έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετούν μεγάλα αεροσκάφη, ένας ενιαίος τύπος αεροσκαφών ο οποίος μπορεί να επιχειρεί προς τα ελληνικά περιφερειακά αεροδρόμια δίνει τη δυνατότητα στις LCCs να συντονίζουν ευκολότερα το πτητικό τους έργο χωρίς να δεσμεύονται από περιορισμούς που προκύπτουν από διαφορετικούς τύπους και μεγέθη αεροσκαφών.
- *Έμμεσες πηγές εισοδήματος.* Οι εταιρείες πέραν από το αντίτιμο του εισιτηρίου εισπράττουν και από συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως: α) οι εν πτήσει πωλήσεις φαγητού και ποτών, β) οι χρεώσεις για υπέρβαρες ή υπερμεγέθεις αποσκευές, γ) η επιπλέον χρέωση για δυνατότητα επιλογής θέσης, δ)η προμήθειες από τις on-line υπηρεσίες που μπορεί να περιλαμβάνουν κρατήσεις ξενοδοχείων, ενοικίαση αυτοκινήτων, αντίτιμο για την μεταφορά στον αερολιμένα κ.ά. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του easyGroup που παρέχει ένα σύνολο υπηρεσιών. Όσον αφορά στην Ελλάδα, στην ιστοσελίδα της εταιρείας υπάρχουν καταχωρήσεις που αφορούν σε ξενοδοχεία και εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων στους προορισμούς που εξυπηρετεί η easyJet στην Ελλάδα, στ) η χρέωση για ασφάλεια ταξιδιού και ζ) τα έσοδα από διαφημίσεις στα φυλλάδια που διανέμει δωρεάν στους επιβάτες. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι το μέσο συμπληρωματικό έσοδο ανά επιβάτη, για την Ryanair το 2005 ήταν γύρω στα 7,8€ ενώ για την easyJet την ίδια περίοδο ανήλθε περί τα 4,3€. Επιπροσθέτως, μέσα από υπερτιμολογημένες καταχωρήσεις στα εν λόγω φυλλάδια οι LCCs επιτυγχάνουν έμμεσες επιδοτήσεις που βελτιώνουν τους δείκτες κερδοφορίας κάποιων δρομολογίων.



- *Απευθείας πτήσεις.* Οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν προωθούν σύνθετα δρομολόγια αλλά αντιμετωπίζουν κάθε δρομολόγιο μεμονωμένα. Αν απαιτείται για τον επιβάτη να χρησιμοποιήσει δύο ή περισσότερες πτήσεις για να φτάσει στον τελικό προορισμό του, πρέπει ο ίδιος να μεριμνήσει για την κράτηση αντίστοιχου αριθμού εισιτηρίων. Με την συγκεκριμένη πολιτική επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους, κυρίως σε θέματα επίγειας διαχείρισης και υπηρεσιών συνδεσιμότητας πτήσεων. Όσον αφορά στην περίπτωση της Ελλάδας, η υπαγωγή από τις LCCs, πέραν της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης και περιφερειακών αερολιμένων στον επιχειρησιακό τους προγραμματισμό αυξάνει τον ανταγωνισμό για απευθείας πτήσεις από ευρωπαϊκούς αερολιμένες προς την ελληνική περιφέρεια με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολη και οικονομική η πρόσβαση. Η εν λόγω εξέλιξη είναι σημαντική καθώς η μετάβαση από το εξωτερικό σε κάποιο κομβικό ελληνικό αερολιμένα και από εκεί η από αέρος πρόσβαση σε προορισμούς ανά την Ελλάδα, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, ήταν δύσκολη λόγω περιορισμένων εισιτηρίων και υψηλού κόστους. Η επιλογή άλλου μεταφορικού μέσου, ειδικά προς ακριτικούς ελληνικούς προορισμούς, δεν εξυπηρετεί πολλές φορές καθώς μπορεί να είναι ιδιαίτερος χρονοβόρα μη εξυπηρετώντας επιβάτες με χρονοδιάγραμμα λίγων ημερών.

-Η είσοδος στην αεροπορική αγορά εταιρειών χαμηλού κόστους επέφερε ευθύ ανταγωνισμό σε δρομολόγια που μέχρι τότε προστατεύονταν από διμερείς συμφωνίες. Επιπροσθέτως η παρουσία των LCCs πίεσε για αναθεωρήσεις σε πτυχές της επιχειρησιακής πολιτικής των συμβατικών αερογραμμών τονίζοντας ορισμένες αδυναμίες του υφιστάμενου πτητικού μοντέλου. Στην περίπτωση της ελληνικής αεροπορικής αγοράς, και ειδικά της ελληνικής περιφέρειας, η αύξηση στον αριθμό των εταιρειών που επιχειρούν, LCCs ή μη, ενίσχυσε τον ανταγωνισμό σε συνέπεια τα θετικά αποτελέσματα που έχει ο περιορισμός ολιγοπωλιακών πολιτικών.

-Οι εταιρείες χαμηλού κόστους ταρακούνησαν την ανεξάρτητη αγορά των εταιρειών ναυλωμένων πτήσεων. Άρχισε να πιέζεται προς τα κάτω το μερίδιο αγοράς τους στον τουριστικό κλάδο προς όφελος των καταναλωτών.

### **2.6.2 Αδυναμίες του μοντέλου των LCCs. (weaknesses)**

-*Δυναμικό μοντέλο τιμολογιακής πολιτικής.* Με την εφαρμογή της πολιτικής της διαφοροποίησης των τιμών οι επιβάτες πρέπει να κλείσουν νωρίς το εισιτήριο για να επιτύχουν χαμηλή τιμή ναύλου. Σε αυτή την τακτική δεν ήταν συνηθισμένοι οι Έλληνες αν και τα τελευταία χρόνια με την είσοδο της easyJet και των άλλων LCCs στην ελληνική αεροπορική αγορά και τα κύματα των φοιτητών προς διάφορες χώρες της Δυτικής Ευρώπης, οι Έλληνες μπαίνουν όλο και περισσότερο στην λογική του έγκαιρου ταξιδιωτικού και τουριστικού προγραμματισμού.

-*Απαιτήση για αεροδρόμια χωρίς πτητική συμφόρηση.* Το επιχειρηματικό μοντέλο των LCCs βασίζεται στους μικρούς χρόνους παραμονής των αεροσκαφών στο έδαφος για αυτό και η σωστή λειτουργία τους απαιτεί αεροδρόμια που δεν παρουσιάζουν επιχειρησιακό συνωστισμό. Στις περισσότερες των περιπτώσεων δεν συμβαίνει αυτό αλλά υπάρχουν περιπτώσεις, όπως η Ελλάδα, όπου οι εν λόγω εταιρείες χρησιμοποιούν τα κεντρικά αεροδρόμια μιας περιοχής λόγω έλλειψης εναλλακτικών επιλογών οπότε είναι πιθανό το ενδεχόμενο καθυστερήσεων. Σε αυτόν

τον τομέα η περιφέρεια, τόσο η ηπειρωτική όσο και η νησιωτική, στην παρούσα φάση δεν παρουσιάζει προβλήματα συμφόρησης. Εξαιρέσεις ενδεχομένως είναι ορισμένοι νησιωτικοί προορισμοί αλλά και αυτοί ενδέχεται να παρουσιάσουν φαινόμενα συμφόρησης εποχικού χαρακτήρα.

*-Οικονομικοί και τιμολογιακοί περιορισμοί.* Έχουν παρουσιαστεί περιπτώσεις όπου εταιρείες χαμηλού κόστους, και συγκεκριμένα η Ryanair, αντιμετώπισαν προβλήματα προϊόντος τους. Η συγκεκριμένη εταιρεία έχει αντιμετωπίσει προβλήματα στην προώθηση δωρεάν (Παροχή δωρεάν εισιτηρίων για μια ορισμένη περίοδο και για συγκεκριμένους προορισμούς όπου ο επιβάτης καλείται να καταβάλλει μόνο τους εκάστοτε φόρους αεροδρομίων) με την αιτιολογία του αθέμιτου ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως, η ίδια εταιρεία αντιμετώπισε πολεμική λόγω επιδοτήσεων που δέχτηκε από τοπικούς φορείς περιφερειακών αερολιμένων που εξυπηρετούσε. Κατάσταση όμως έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια ωστόσο υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης στο σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών για αυτό και οι εταιρείες χαμηλού κόστους θα πρέπει να συμπεριλάβουν και αυτή την παράμετρο στο επιχειρησιακό τους σχέδιο.

### **2.6.3 Ευκαιρίες του επιχειρησιακού μοντέλου των LCCs. (Opportunities)**

*-Η χρήση περιφερειακών αερολιμένων.* Στην περίπτωση της Ελλάδας υπάρχουν 39 αερολιμένες (Papathodorou, A.(2010).”Airport Competition in Greece: Concentration & Structural Asymmetry” κεφάλαιο στο βιβλίο των Forsyth et al., Airport Competition The European Experience Ashgate. U.K.) εκ των οποίων τα 27 βρίσκονται στα νησιά ενώ οι υπόλοιποι 12 βρίσκονται στην ηπειρωτική Ελλάδα. Οι προοπτικές εξέλιξης και προόδου βρίσκονται στην ηπειρωτική Ελλάδα καθώς οι 26 από τους 2 νομούς που δεν έχουν εμπορική αεροπορική κίνηση βρίσκονται στον ηπειρωτικό κορμό της χώρας. Δυνατότητες εφαρμογής σε περισσότερους ελληνικούς προορισμούς θα μπορούσε να βρει το μοντέλο των LCCs γιατί α) οι παρεχόμενες αστικές υποδομές είναι ανεπτυγμένες και λειτουργούν καθ’ όλη την διάρκεια του χρόνου, β) υπάρχει κρίσιμη μάζα εξερχόμενης τουριστικής κίνησης, γ) η βόρεια ηπειρωτική Ελλάδα βρίσκεται πιο κοντά στις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, και δ) οι καιρικές συνθήκες είναι λιγότερο απρόβλεπτες.

Η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους σε περιφερειακούς αερολιμένες είναι πιο πιθανό να βρει πρόσφορο έδαφος και να αναπτυχθεί στην ελληνική ενδοχώρα παρά στην νησιωτική Ελλάδα. Οι κυριότεροι λόγοι είναι: α) οι υποδομές και η όλη λειτουργική συνέχεια, καθ’ όλη την διάρκεια του χρόνου, είναι αρτιότερη στην ενδοχώρα παρά στην νησιωτική Ελλάδα. Τα ελληνικά νησιά χαρακτηρίζονται από έντονα στοιχεία εποχικότητας στην αεροπορική δραστηριότητα, β) η ηπειρωτική Ελλάδα, με κριτήριο την απόσταση από τα επιχειρησιακά κέντρα των εταιρειών χαμηλού κόστους, είναι στα λειτουργικά όρια που έχουν υιοθετήσει οι ευρωπαϊκές LCCs. Αντίθετα, τα δύο νησιά που απολαμβάνουν τις μεγαλύτερες αφίξεις από το εξωτερικό, η Κρήτη και η Ρόδος, επιμηκύνουν την πτητική διάρκεια με τουλάχιστον είκοσι λεπτά επιπλέον πτήσης σε σχέση με τους αερολιμένες της ηπειρωτικής Ελλάδας. Η κατάσταση να βελτιώνει καθώς οι ευρωπαϊκές εταιρίες χαμηλού κόστους αναπτύσσουν πτητική δραστηριότητα και από αερολιμένες στην κεντρική Ευρώπη με αποτέλεσμα το σύνολο της ελληνικής επικράτειας να περιλαμβάνεται στα πτητικά όρια τους, και γ) η προσβασιμότητα από αερολιμένες της ελληνικής ενδοχώρας προς ένα πλήρες δίκτυο μεταφορών συνδέει τους

αερολιμένες της ηπειρωτικής Ελλάδας με σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό προορισμών.(Paratheodorou,2010)

Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία του 2007, οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους επιχειρούν σε 6 (Εκτός της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης) περιφερειακούς αερολιμένες της ηπειρωτικής Ελλάδας (Ακτιο, Αλεξανδρούπολη, Άραξος, Καβάλα, Καλαμάτα και Νέα Αγχίαλος Βόλου). Η επιβατική κίνηση των εν λόγω προορισμών ανήλθε σε 59χιλ επιβάτες περίπου, ήτοι 2,71% της συνολικής επιβατικής κίνησης. Παρά το γεγονός ότι οι εν λόγω προορισμοί δεν είναι αμιγώς τουριστικοί παρουσίασαν ωστόσο εποχικότητα στην επιβατική κίνηση καθώς τις περιόδους Ιανουάριος - Μάρτιος και Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2007 δεν υπήρξε καθόλου επιβατική δραστηριότητα. Η αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού είναι ένας από τους στόχους της χώρας μας καθώς προσπαθεί να αναπτύξει και άλλες μορφές τουρισμού που δεν είναι άμεσα συνδεδεμένες με το καλοκαίρι όπως χειμερινό τουρισμό, θρησκευτικό τουρισμό, τουρισμό υγείας, ιαματικό τουρισμό κ.ά.

*-Αύξηση ζήτησης για τις LCCs.* Σύμφωνα με τους φορείς και οργανισμούς που εμπλέκονται με το αεροπορικό και τουριστικό προϊόν (Eurocontrol, Athens International Airport,) , η συνολική ζήτηση μεταφοράς με εταιρείες χαμηλού κόστους, αναμένεται να διατηρήσει θετικό πρόσημο παρά την παγκόσμια οικονομική κρίση και την οικονομική δυστοκία που χαρακτηρίζει και τον εν λόγω κλάδο.

*-Αεροπορική και αερολιμενική ανάπτυξη της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.* Η διεύρυνσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η μεταφορά επιχειρησιακών κέντρων ορισμένων εταιρειών χαμηλού κόστους ανατολικότερα δίνει μια καινούρια αεροπορική δυναμική στην ευρύτερη περιοχή. Η easyJet έχει ήδη δημιουργήσει καινούριο αερολιμενικό επιχειρησιακό κόμβο στην Ελβετία ο οποίος σε συνδυασμό με τον υφιστάμενο κόμβο της Γερμανίας και της Ιταλίας της έδωσαν την δυνατότητα να καλύπτει μεγαλύτερο γεωγραφικό πεδίο χωρίς να ξεφεύγει από την πολιτική των μικρών και μεσαίων αποστάσεων. Επιπροσθέτως, πολλοί αερολιμένες της ΝΑ Ευρώπης συμπεριλαμβανόμενων και ελληνικών, κάνουν επενδύσεις σε υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό με σκοπό να ικανοποιούν τα ευρέως ελάχιστα αποδεκτά πρότυπα εξυπηρέτησης διεθνών πτήσεων.

*-Business Travelers.* Βάσει των διεθνών καταγεγραμμένων τάσεων (Civil Aviation Authority (2006).CAA Passenger Survey 2005) οι επιβάτες που ταξιδεύουν με εταιρείες χαμηλού κόστους για επαγγελματικούς λόγους αναμένεται να διπλασιαστούν τα επόμενα χρόνια καθώς το κονδύλι του προϋπολογισμού των εταιρειών για επαγγελματικά ταξίδια παρουσιάζει συνεχή μείωση. Όσον αφορά στην Ελλάδα, πολλές επιχειρήσεις έχουν κάνει επιχειρηματικά ανοίγματα σε τρίτες χώρες οπότε η προοπτική της χρήσης των εταιρειών χαμηλού κόστους για επαγγελματικούς σκοπούς δείχνει να βρίσκει πρόσφορο έδαφος στην σύγχρονη ελληνική αγορά.

*-Νέοι προορισμοί.* Μια από τις αιτίες ανάπτυξης των εταιρειών χαμηλού κόστους είναι και η διεύρυνση του δικτύου τους σε νέους, σχετικά ανεκμετάλλευτους από αεροπορικής απόψεως, προορισμούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί για την Ελλάδα η easyJet η οποία διευρύνει συνεχώς το πτητικό της πρόγραμμα συμπεριλαμβάνοντας καινούριους προορισμούς αλλά και η Ryanair η οποία συμπεριέλαβε και το αεροδρόμιο της Ρόδου στο δίκτυο της. Σε από τον τομέα η χώρα μας παρουσιάζει συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς τα τελευταία χρόνια γίνεται μια προσπάθεια από την ελληνική πολιτεία για την τουριστική προβολή του συνολικού του

ελλαδικού χώρου. Η προσπάθεια αυτή εστιάζει στην προώθηση της Ελλάδας ως δωδεκάμηνο τουριστικό προορισμό και όχι αμιγώς καλοκαιρινή επιλογή διακοπών. Η ενδεχόμενη ανάπτυξη δικτύου εταιρειών χαμηλού κόστους στην ελληνική περιφέρεια, σε συνδυασμό με τις υφιστάμενες ενέργειες για ανάπτυξη του χειμερινού, του συνεδριακού, του ιαματικού, του θρησκευτικού, του οικολογικού, του ιατρικού και άλλων μορφών τουρισμού, θα δώσει μια ιδιαίτερη δυναμική στην ελληνική τουριστική ανάπτυξη.

#### **2.6.4 Σημεία του επιχειρησιακού μοντέλου LCCs που απαιτούν προσοχή.(Threats)**

*-Κορεσμός της αγοράς.* Με συνεχώς όλο και πιο επιθετική πολιτική των εταιρειών χαμηλού κόστους, η αεροπορική αγορά κινδυνεύει από φαινόμενα κορεσμού. Χαρακτηριστικό είναι το επίπεδο παραγγελιών αεροσκαφών από τους δύο μεγάλους ανταγωνιστές της ευρωπαϊκής αγοράς των εταιρειών χαμηλού κόστους. Συγκεκριμένα η easyJet έχει παραγγείλει στην Airbus 227 αεροσκάφη τύπου A319 & A320 (192 A319 & 35 A320, “Orders & deliveries” Airbus, 31 Μαρτίου 2010) με 149 A319 και 21 A320 να επιχειρούν ήδη. Αντίστοιχα η Ryanair, τον Δεκέμβριο του 2009 ανακοίνωσε ότι η παραγγελία στην Boeing αφορά για 112 αεροσκάφη τύπου 737-800 που παραδόθηκαν μέχρι και το 2012. Η εν λόγω παραγγελία παρουσιάστηκε αυξημένη σε σχέση με την αρχική ανακοίνωση της εταιρείας το 2002 για συνολική παραγγελία 150 αεροσκαφών. Με την μεγέθυνση των στόλων και την ουσιαστική αύξηση της προσφοράς εγείρεται το ερώτημα αν θα μπορούν οι εταιρείες χαμηλού κόστους να επιτυγχάνουν τους χαμηλούς χρόνους παραμονής στο έδαφος και τα υψηλά επίπεδα πληρότητας που τις χαρακτηρίζουν τα τελευταία χρόνια.

Στην περίπτωση της Ελλάδας, το θέμα του κορεσμού δεν είναι τόσο άμεσο καθώς η ανάπτυξη των LCCs είναι στα πρώτα στάδια της. Φυσικά είναι πιθανό να υπάρξει πρόβλημα σε θέματα υποδομής και εξυπηρέτησης των εισερχόμενων πτήσεων αλλά εκτιμάται ότι εξαιτίας του γεγονότος ότι τέτοιες επιχειρηματικές κινήσεις προϋποθέτουν μελέτη και οργάνωση, οι εμπλεκόμενοι αερολιμένες θα έχουν την δυνατότητα, χρονική και οικονομική, να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που προέρχονται από την μεγέθυνση του αεροπορικού προϊόντος στον εκάστοτε αερολιμένα.

*-Η τιμολογιακή πολιτική του μοντέλου χαμηλού κόστους.* Πολλοί ερευνητές θέτουν ερωτήματα σχετικά με το ουσιαστικό κόστος του φαινομενικά χαμηλού ναύλου του καλείται να καταβάλλει ο ταξιδιώτης. Συγκεκριμένα θέτουν θέματα κόστους ευκαιρίας και το κατά πόσο οι επιβάτες είναι διατεθειμένοι να προσέλθουν σε περιφερειακούς αερολιμένες δαπανώντας χρόνο και πληρώνοντας το κόστος μεταφοράς στον αερολιμένα (Janie, M.(2003) “The potential for modal substitution” in Upham, P.et al. “Towards Sustainable Aviation” Erthscan London.<sup>43</sup>Zenelis P (2003). “Price Discription in the Airline Market”. University of Reading)

με αντάλλαγμα ένα φθηνότερο αεροπορικό εισιτήριο. Επιπροσθέτως, η επιθετική πολιτική και η υιοθέτηση πολιτικών χαμηλού κόστους από τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες με κυριότερο την χρήση του διαδικτύου για την προώθηση των εισιτηρίων, κάνει πιο ελκυστικό το τουριστικό προϊόν των παραδοσιακών αερομεταφορέων αυξάνοντας τον ανταγωνισμό προς τις LCCs. Οι εκπρόσωποι των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών καθώς και των charter χρησιμοποίησαν ως χαρακτηριστικό παράδειγμα υπέρ των παραπάνω ότι το Πάσχα του 2003 η Ryanair διαφήμιζε ένα εκατομμύριο δωρεάν θέσεις (επιβάτης καλείται να καταβάλλει τους φόρους) και κατάφερε να πουλήσει μόνο το 50% από αυτές. Στην περίπτωση της νησιωτικής Ελλάδας, προβλήματα που να αφορούν στο υψηλό κόστος και την μεγάλη διάρκεια πρόσβασης στον αερολιμένα δεν

προκύπτουν. Σημαντικές ενέργειες, ωστόσο, θα πρέπει να γίνουν για την βελτίωση του οδικού δικτύου της Ελλάδας αλλά και για την βελτίωση τόσο της συχνότητας όσο και της ποιότητας των μεταφορών. Η Ελλάδα σε παγκόσμιο επίπεδο ανταγωνιστικότητας και ανάμεσα σε 133 χώρες, κατέχει την 41<sup>η</sup> θέση όσον αφορά στην ποιότητα του εθνικού δικτύου επίγειων μεταφορών, την 57<sup>η</sup> θέση στην λιμενική υποδομή, την 47<sup>η</sup> θέση στην οδική υποδομή και την 50<sup>η</sup> θέση στην σιδηροδρομική υποδομή (World Economic Forum (2009). “The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009. Managing a Time of Turbulence” Davos, Switzerland.)

*-Ασφάλεια.* Όσον αφορά στο θέμα της ασφάλειας, πολλές γίνεται ο συνειρμός από τους ταξιδιώτες ότι οι εταιρείες χαμηλού κόστους κάνουν “εκπτώσεις” στο κόστος τόσο της συντήρησης όσο και της πτητικής αποτελεσματικότητας του συνόλου τους. Επιπροσθέτως, συνδυάζουν τους χαμηλούς χρόνους παραμονής στο έδαφος με τον γρήγορο και ίσως επιπόλαιο έλεγχο του αεροσκάφους. Η ελληνική αγορά έχει να παρουσιάσει ένα σχετικά πρόσφατο παράδειγμα αεροπορικής τραγωδίας εταιρείας charter (Helios Airways, 14 Αυγούστου 2005) αλλά οι Έλληνες δείχνουν να αντιλαμβάνονται ότι τα επίπεδα ασφαλείας ενός αερομεταφορέα δεν έχουν να κάνουν με το επιχειρησιακό μοντέλο που έχει υιοθετηθεί από την εκάστοτε εταιρεία.

*-Επιδοτήσεις περιφερειακών αερολιμένων.* Χαρακτηριστικό παράδειγμα έμμεσων επιδοτήσεων είναι οι ανταμοιβές κινήτρων και οι εκπτώσεις σε αεροδρομικά τέλη που απολαμβάνουν ορισμένες εκ των LCCs όπως η Ryanair (Strasbourg airport & Brussels Charleroi) η οποία επιχειρεί από και προς δευτερεύοντες αερολιμένες (Clark, A. (2003) “Ryanair stops Strasbourg flights” The Guardian, Manchester August 27). Πολλές συμβατικές αεροπορικές εταιρείες διαμαρτυρήθηκαν για την πολιτική των επιδοτήσεων θεωρώντας ότι τέτοιες κινήσεις διαστρεβλώνουν τον υγιή ανταγωνισμό.

*-Αεροδρομική συμφόρηση και αύξηση του επιπέδου των αεροδρομικών τελών.* Η αύξηση του μεγέθους των στόλων των αεροπορικών εταιρειών ενδέχεται να προκαλέσει συμφόρηση στα αεροδρόμια με αποτέλεσμα, εξαιτίας της μεγέθυνσης ζήτησης, την αύξηση των αερολιμενικών χρεώσεων. Αντίστοιχα φαινόμενα συμφόρησης στον ελλαδικό χώρο είναι δύσκολο να εμφανιστούν, εκτός ελαχίστων περιπτώσεων, για αυτό και αυξήσεις που να προέρχονται από υπερβολική αεροπορική δραστηριότητα, εκτιμάται ότι δεν θα κάνουν την εμφάνισή τους άμεσα.

*-Ανταγωνισμός από άλλες εταιρείες χαμηλού κόστους.* Όλη η Ευρώπη είναι μάρτυρας της επιθετικής πολιτικής των εταιρειών χαμηλού κόστους. Όσον αφορά στους δύο μεγάλους παίκτες της ευρωπαϊκής αγοράς, την easyJet και την Ryanair, ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος. Ανταγωνισμός υφίσταται και από την είσοδο νέων εταιρειών στον χώρο των LCCs. Οι νέοι παίκτες του κλάδου δεν αποτελούν ουσιαστική απειλή επί του παρόντος αλλά η εξέλιξη ορισμένων εξ αυτών μπορεί να μεταβάλλει τις υφιστάμενες ισορροπίες. Όσον αφορά στην ελληνική αγορά, ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται αργά αλλά σταθερά. Από τις μεγάλες εταιρείες, τόσο η easyJet όσο και η Ryanair πρόσφατα επιχειρούν προς διάφορους προορισμούς ανά την Ελλάδα. Οι εν λόγω εταιρείες αλλά και άλλες ευρωπαϊκές LCCs εξετάζουν το ενδεχόμενο εισόδου ή επέκτασης της υφιστάμενης πτητικής δραστηριότητας στην ελληνική επικράτεια, πλάνο το οποίο ενδεχομένως να επανεξεταστεί εκτενέστερα όταν η παγκόσμια ορθοποδήσει και ο κλάδος των αερομεταφορών επιστρέψει σε αναπτυξιακή πορεία.

*-Ανταγωνισμός από εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων.* Οι εταιρείες charter προϋπήρχαν στην ευρωπαϊκή τουριστική αγορά και δε δείχνουν διατεθειμένες να παραμείνουν άπραγες στην αναπτυξιακή πολιτική των εταιρειών χαμηλού κόστους. Οι πρώτες αντιδράσεις είχαν να κάνουν με τον επαναπροσδιορισμό του επιχειρησιακού μοντέλου και την υιοθέτηση πρακτικών όπως την μεμονωμένη πώληση θέσεων και την αναζήτηση νέων προορισμών. Στην ελληνική αγορά, οι πτήσεις charter έχουν υποστεί πλήγμα από τις LCCs αλλά αυτό οφείλεται περισσότερο στην αλλαγή των τουριστικών συνηθειών των ταξιδιωτών παρά στην είσοδο των εταιρειών χαμηλού κόστους.

### 3.1 Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους

Το λειτουργικό μοντέλο βάσει του οποίου επιχειρούν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους αφορά σε ορισμένα χαρακτηριστικά επιχειρησιακής δραστηριότητας ενώ χαρακτηριστικό γνώρισμα των LCCs είναι η τιμολογιακή πολιτική τους η οποία στηρίζεται κυρίως στις αρχές διαφοροποίησης τιμών. Παρόλα αυτά σαφής και συγκεκριμένος ορισμός για τις εταιρείες χαμηλού κόστους δεν υπάρχει. Πολλά από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εν λόγω εταιρειών ωστόσο είναι γνωστά για αυτό και το μεγαλύτερο μέρος του επιβατικού κοινού γνωρίζει, σε γενικές γραμμές, ποια εταιρεία χαρακτηρίζεται χαμηλού κόστους, charter ή συμβατικό αερομεταφορέα. Μια πολύ καλή προσπάθεια για τον προσδιορισμό του φαινομένου αυτού έγινε από τον Lawton (2000) ο οποίος έγραψε τις διαφορές στην επιχειρησιακή λειτουργία των διαφόρων εταιρειών χαμηλού κόστους. Μια πρώτη, συνοπτική και απλουστευμένη προσέγγιση του εν λόγω επιχειρησιακού μοντέλου αναφέρει ότι οι αεροπορικές εταιρείες του χώρου α) προσφέρουν ένα είδος 'θέσης', όπου δεν υπάρχουν οι επιχειρηματικές θέσεις, β) δεν προσφέρουν υπηρεσίες και γεύματα εν πτήση και γ) δεν προωθούν τα εισιτήρια τους στα διεθνή συστήματα εμπορικής διαχείρισης εισιτηρίων.

Παρά τις πολλές 'έκδοχές', το τυπικό προϊόν μιας εταιρείας χαμηλού κόστους αφορά σε ενιαία καμπίνα μιας κατηγορίας θέσεων, υψηλή πυκνότητα καθισμάτων μέσα στην άτρακτο και ελάχιστες ή καθόλου συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως φαγητό και ποτό εν πτήση. Επιπροσθέτως, η λιτότητα των υπηρεσιών αφορά και στην επίγεια εξυπηρέτηση καθώς δεν υφίσταται ειδικές αίθουσες αναμονής στον αερολιμένα και δωρεάν προνομιακό check-in. Απουσιάζουν από τις περισσότερες εταιρείες του είδους τα προνομιακά προγράμματα συχνών πτήσεων (Frequent Flyer Programmes) που συναντώνται σε συμβατικές εταιρείες καθώς δεν συνηθίζεται η δημιουργία αεροπορικών 'συμμαχιών' έτσι ώστε να έχει ουσιαστική και πρακτική χρησιμότητα ένα τέτοιο πρόγραμμα. Όλες οι παραπάνω πολιτικές αποσκοπούν στην απλοποίηση του τελικού προϊόντος με σκοπό να επιτευχθεί μείωση λειτουργικού κόστους σε συνδυασμό με υψηλά ποσοστά πληρότητας ανά πτήση (Doganis,2001). Παρόλα αυτά η κατάσταση αρχίζει να αλλάζει τα τελευταία χρόνια και το τυπικό μοντέλο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους παρουσιάζεται όλο και πιο ελάχιστο καθώς προστίθεται διάφορες υπηρεσίες που χαρακτηρίζουν κυρίως τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες. Παράδειγμα υπηρεσιών που προσφάτως εμπλούτισαν την ταξιδιωτική εμπειρία με ορισμένες LCCs είναι η επιλογή θέσης, η κατά προτεραιότητα επιβίβαση και αποβίβαση ή η δυνατότητα αλλαγής εισιτηρίου. Πέραν των παραπάνω αλλαγών που χαρακτηρίζουν μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ορισμένων αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους όπως η Jetstar και η Air Asia X οι οποίες, αντίθετα με τον σύνηθες πτητικό σχεδιασμό των LCCs, πραγματοποιούν πτήσεις μεγάλης εμβέλειας. Η πρώτη με βασική έδρα το αεροδρόμιο της Μελβούρνης πραγματοποιεί πτήσεις εξυπηρετώντας προορισμούς, εκτός αυτών στο εσωτερικό της Αυστραλίας, στην Ασία και την Ωκεανία ενώ η δεύτερη με βάση το αεροδρόμιο της Κουάλα Λουμπόρ συνδέει τη Μαλαισία με προορισμούς στην Αυστραλία, την Κίνα την Ινδία και την Μεγάλη Βρετανία. Οι παραπάνω περιπτώσεις καταδεικνύουν ότι τα επιχειρησιακά μοντέλα αερομεταφορών, τουλάχιστον ως προς την πτητική εμβέλεια, τείνουν να συγκλίνουν.

Ορισμένες εκ των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών, παρακολουθώντας και εκτιμώντας την ανάπτυξη του νέου επιχειρησιακού μοντέλου, στα πλαίσια του δυνατού και χωρίς να αλλοιώσουν τον χαρακτήρα της εταιρείας, υιοθέτησαν διάφορες πολιτικές και πρακτικές μείωσης κόστους που έχουν εισάγει οι LCCs καθιστώντας τον διαχωρισμό των δύο τύπων αερομεταφορών όλο και λιγότερο διακριτό. Αντίστοιχα, οι εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων,

άρχισαν να προωθούν στην αγορά μεμονωμένες θέσεις στις πτήσεις τους με απώτερο σκοπό να επιτύχουν μεγαλύτερα ποσοστά επιβατικής πληρότητας. Η συνεχής προσπάθεια από τις αεροπορικές εταιρείες όλων των τύπων για μείωση του λειτουργικού και επιχειρησιακού τους κόστους έχει δημιουργήσει ένα θολό τοπίο ως προς την κατηγοριοποίηση των εταιρειών σε επιχειρησιακά είδη και αφήνει ακόμα περισσότερα ερωτήματα για το που θα καταλήξει αυτή η συνεχής τάση σύγκλισης προς ένα ενιαίο μοντέλο λειτουργίας. Το ερώτημα που γεννάται είναι ποια χαρακτηριστικά κάθε λειτουργικής μορφής θα διατηρηθούν και αν το τελικό αποτέλεσμα θα είναι προς όφελος των αεροπορικών εταιρειών, του επιβατικού κοινού ή και των δύο.

### **3.2 Η διαφοροποίηση των εταιρειών χαμηλού κόστους**

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους υιοθέτησαν νεωτερισμούς στο επιχειρησιακό τους μοντέλο (πίνακας) περιορίζοντας κυρίως τις εν πτήξει και υπηρεσίες, προσβλέποντας σε χαμηλότερο λειτουργικό κόστος και συνεπώς χαμηλότερους ναύλους. Στην πραγματικότητα οι εμφανείς διαφοροποιήσεις είναι το μόνο μέρος της λειτουργικής ιδιαιτερότητας των εν λόγω αερομεταφορών οι βασικότερες πτυχές του πτητικού μοντέλου χαμηλού κόστους είναι α) η καινοτόμος τιμολογιακή πολιτική, β) οι απευθείας πωλήσεις χωρίς την χρήση μεσαζόντων και τουριστικών πρακτόρων, γ) οι πτήσεις από προορισμό και όχι σύνθετα δρομολόγια με διαμετακομιστικές διαδικασίες και μετεπιβιβάσεις για τα υπόλοιπα σκέλη ενός ενός ταξιδιού προς το τελικό προορισμό, δ) η χρήση περιφερειακών αερολιμένων και η επιδίωξη επίτευξης υψηλότερης λειτουργικής χρησιμότητας του κάθε αεροσκάφους, ε) συνήθως τη χρήση ενός τύπου αεροσκάφους με την ταυτόχρονη ύπαρξη μιας κατηγορίας επιβατικών θέσεων και στ) το χαμηλό κόστος απασχόλησης των υπαλλήλων και τα υψηλά επίπεδα εργασιακής παραγωγικότητας.



Πίνακας 2.1: Σύγκριση συνήθων λειτουργικών χαρακτηριστικών Συμβατικών Αεροπορικών Εταιρειών και Εταιρειών Χαμηλού Κόστους

Τομέας Διαφοροποίησης	Συμβατικές Αεροπορικές Εταιρείες	Εταιρείες Χαμηλού Κόστους
Ναύλος	Πολλοί τύποι, σύνθετοι με πολλούς περιορισμούς	Χαμηλοί, απλοί
Δίκτυο	Hub-&-Spokes	Point-to-point
Διανομή	Ταξιδιωτικοί πράκτορες ή διαδικτυο	Μέσω διαδικτύου ή τηλεφώνου
Εν πτήσει	Δύο με τρεις κατηγορίες θέσεων, προκαθορισμένες θέσεις & δωρεάν γεύματα	Μία κατηγορία θέσεων, υψηλή πυκνότητα καθισμάτων χωρίς δωρεάν γεύματα
Αεροσκάφος	Στόλος με διαφορετικούς τύπους αεροσκαφών και χαμηλά επίπεδα οριακής χρησιμότητας	Συνήθως ένας τύπος αεροσκάφους με υψηλά επίπεδα χρησιμότητας
Αερολιμένες	Κομβικοί αερολιμένες με χρόνο ανάμεσα σε απογείωση και προσγείωση 45-60 λεπτά	Περιφερειακοί αερολιμένες με χρόνο ανάμεσα σε απογείωση και προσγείωση 20-25 λεπτά
Πτητικός τομέας	Πτήσεις κάθε απόστασης και διάρκειας	Μικρών αποστάσεων (μέση απόσταση <800χλμ.)
Προσωπικό	Περισσότερο του ελάχιστου απαιτούμενου	Ελάχιστο δυνατό με παροχές βάσει απόδοσης.

Πηγή: Lawton, C. (2000) "Cleared for Take-off. Structure and strategy in European low fare business". Ashgate

### 3.2.1 Καινοτομίες στην τιμολογιακή πολιτική

Η ανάπτυξη τιμολογιακής πολιτικής για μια συμβατική αεροπορική εταιρεία, μετά την εισαγωγή των LCCs στην αεροπορική αγορά, έγινε μια εξαιρετικά πολύπλοκη διαδικασία καθώς οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς δεν έχουν να αντιμετωπίσουν μόνο εταιρείες που επιχειρούν βάσει του ίδιου μοντέλου, αλλά και εταιρείες που η σύνθεση κόστους παρουσιάζει δομικές διαφοροποιήσεις. Με άλλα λόγια, ο συμβατικός αερομεταφορέας πρέπει να παραμείνει ανταγωνιστικός σε πολλές παραμέτρους που είναι κοινές σε ομοειδείς εταιρείες, αλλά δεν χαρακτηρίζουν τις LCCs (κόστος τροφοδοσίας, κόστος ανάπτυξης δικτύου προώθησης των εισιτηρίων, προμήθειες μεσαζόντων κ.ά.) αλλά και να μπορέσει να είναι ανταγωνιστικός στην τελική τιμολόγηση ενός δρομολογίου που εξυπηρετούν και οι LCCs. εδώ βέβαια εμπλέκονται και ποιοτικές παράμετροι που δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την ανάπτυξη τιμολογιακού προγράμματος. Η συμβατική αεροπορική εταιρεία θα πρέπει να ερευνήσει πόσο ακριβότερο ναύλο είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι επιβάτες προκειμένου να απολαύσουν τις ανέσεις και παροχές που δεν προσφέρουν οι αντίστοιχες εταιρείες χαμηλού κόστους. Επιπροσθέτως είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι ομάδες ταξιδιωτών στις οποίες θα εστιάσουν καθώς, όπως είναι φυσικό, δεν υπάρχει ομοιομορφία ανάμεσα σε διαφορετικές κοινωνικές ομάδες όσον αφορά στην αντίληψη περί της υποκατάστασης τιμής αεροπορικού ναύλου με τις εν πτήσει

παρεχόμενες υπηρεσίες. Είναι ευνόητο ότι το επιβατικό κοινό θα επιθυμούσε μια εταιρεία με τις υπηρεσίες των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών και τις τιμές των LCCs. Επειδή όμως κάτι τέτοιο είναι δύσκολο, οι εταιρείες θα πρέπει να δουλέψουν πάνω σε ένα μοντέλο ελαστικότητας ζήτησης ώστε να καταλήξουν, με δεδομένο το επιχειρησιακό τους μοντέλο, στην πλέον συμφέρουσα τιμολογιακή πολιτική (O'Connell & Williams,2005 ).

Για να γίνει η παραπάνω ανάλυση, βασικό εργαλείο αποτελεί η ελαστικότητα ζήτησης των επιβατών ύστερα από τη τμηματοποίηση τους σε κατηγορίες ανάλογα με τον σκοπό του ταξιδιού (επαγγελματικός, αναψυχή, εκπαιδευτικός, VFR (Visiting Friends & Relatives) κ.ά.) Σύμφωνα με την Amadeus Airline Business Group (2006) (Amadeus(2006) “Future Traveler Tribes-2020” Report for the Air Travel Industry), η κατηγοριοποίηση μπορεί να γίνει σε α) *active seniors*:η κατηγορία αυτή αφορά σε άτομα άνω των 50 χρόνων, συνήθως συνταξιούχοι, οι οποίοι έχουν εισόδημα και πολύ ελεύθερο χρόνο να το ξοδέψουν, β) *global clans*:αφορά σε άτομα τα οποία ταξιδεύουν πίσω στην πατρίδα τους ή στην χώρα καταγωγής τους για αναψυχή και να επισκεφθούν φίλους και συγγενείς, γ) *cosmopolitan commuters*:αφορά σε άτομα που ζουν και δουλεύουν σε διαφορετικές περιοχές αλλά εξαιτίας της ανάπτυξης στον τομέα των μεταφορών έχουν την δυνατότητα, χρονική και οικονομική, να μετακινούνται από και προς την δουλειά χωρίς σημαντικό κόστος σε χρόνο, και δ) *global executives*: αφορά σε υψηλά στελέχη εταιρειών, συνήθως πολυεθνικών, που ταξιδεύουν, για επαγγελματικούς λόγους, σε κοντινούς ή μακρινούς προορισμούς. Όσον αφορά στον τύπο των επιβατών που επιλέγουν τα εταιρείες χαμηλού κόστους, το ποσοστό (Civil Aviation Authority Passenger Survey) αυτών που ταξιδεύει για επαγγελματικούς σκοπούς ανέρχεται στο % περίπου ενώ το υπόλοιπο % ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής (Στους λόγους αναψυχής, η έρευνα συμπεριλαμβάνει και τους VFR). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα των αντίστοιχων ποσοστών για τις δύο μεγαλύτερες εταιρείες χαμηλού κόστους, την Ryanair και την easyJet .

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους εισήγαγαν στον κλάδο και εφάρμοσαν τελικά την πολιτική διαφοροποίησης της τιμής. Η λογική πίσω από την οικονομική αυτή πρακτική είναι η ανομοιογενής τιμολόγηση του ίδιου προϊόντος σε διαφορετικές πελατειακές ομάδες. Στην περίπτωση του κλάδου των αερομεταφορών, οι ομάδες διαφοροποιούνται τιμολογιακά μόνο βάσει του πόσο έγκαιρα κλείνουν το εισιτήριο. Παραδείγματος χάριν τα εισιτήρια μιας πτήσης χωρίζονται σε ομάδες όπου κάθε ομάδα αποτελείται από έναν αριθμό εισιτηρίων βάσει του επιχειρησιακού προγραμματισμού της εταιρείας. Τα εισιτήρια που βρίσκονται στην ίδια ομάδα έχουν την ίδια τιμή ενώ οι διαφορετικές ομάδες περιέχουν εισιτήρια με διαφορετική τιμή η καθεμία. Αν αρχίσει η διάθεση των εισιτηρίων, είναι λογικό να υπάρχει ζήτηση για τα εισιτήρια της ομάδας με την χαμηλότερη τιμή διάθεση. Μόλις εξαντληθούν τα εισιτήρια της πρώτης ομάδας, η τιμή θα προσαρμοστεί στα επίπεδα της αμέσως ακριβότερης ομάδας όπου και θα μεταφερθεί η ζήτηση. Μόλις τελειώσουν και από εκεί τα εισιτήρια η ζήτηση θα περάσει στην αμέσως ακριβότερη ομάδα κ.ο.κ. Βάσει της λογικής αυτής τα εισιτήρια ακριβαίνουν όσο πλησιάζει ημέρα της πτήσης (Piga et al.,2001 ). Ουσιαστικά η τιμή δεν εξαρτάται άμεσα από τον παράγοντα χρόνο, αλλά από την εφαρμοσμένη αγοραστική ζήτηση και την σχετική ταχύτητα αγοράς ενώ σύμφωνα με τους Piga, Filippi & Bachis (Piga, C. et al.(2001). Booking & Flying with Low Cost Airlines, International Journal of Tourism Research 4 (3),237-249), τα ακριβότερα εισιτήρια προκύπτουν 30 έως 8 μέρες πριν την πτήση.

Ο προσδιορισμός της σύνθεσης της τιμολογιακής πολιτικής για τις αεροπορικές εταιρείες αποτελεί περίπλοκη δυναμική διαδικασία όπου απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και διορθωτικές παρεμβάσεις για την επίτευξη του βέλτιστου εισοδηματικού αποτελέσματος. Η

δυναμική τιμολόγηση (dynamic pricing) σε συνδυασμό με πολιτικές μεγιστοποίησης εσόδων (revenue & yield manager) είναι το επιστημονικό υπόβαθρο πίσω από το μοντέλο τιμολόγησης που έχουν εφαρμόσει οι στην αεροπορική αγορά (McAfee & te Velde, 2006). Η πολιτική μεγιστοποίησης εσόδων συναντάται σε εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους με παρεχόμενο προϊόν συγκεκριμένου όγκου και μικρού οριακού κόστους. Το μέγεθος και ο τρόπος παροχής του παρεχόμενου προϊόντος προσδιορίζεται προ της περιόδου εμπορίας του ενώ το προϊόν ή οι υπηρεσίες «λήγουν» ή δεν υφίσταται μετά την έλευση μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται σε συγκεκριμένες ημερομηνίες). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά έχουν απόλυτη εφαρμογή τόσο στην αεροπορική βιομηχανία όσο και στην τουριστική βιομηχανία εν γένει. Τα πτητικά προγράμματα των αεροπορικών εταιρειών προσδιορίζονται προ της περιόδου εφαρμογής τους, το οριακό κόστος της κάθε επιπλέον μονάδας προϊόντος είναι χαμηλό ενώ η αξία των θέσεων μιας πτήσης μηδενίζεται με την αναχώρηση της. Η επίτευξη της βέλτιστης τιμολογιακής πολιτικής μπορεί να επιφέρει αυξημένα έσοδα της τάξεως του 2% έως και 5% (Zhao & Zheng, 2000). Το τιμολογιακό μοντέλο που εφαρμόζουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους θεωρείται πιο απλό από αυτό των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών καθώς οι εμπλεκόμενες παράμετροι που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι λιγότερες. Οι υπηρεσίες των LCCs συνήθως δεν διέπονται από πρόσθετες υπηρεσίες όπως αίθουσες VIP, θέσεις business, ελαστικότητα στους ναύλους και περιορισμούς όπως παραμονή του σαββατοκύριακου, προγράμματα FFP, εκπτώσεις λόγω ηλικίας κ.ά. καθώς το αεροπορικό προϊόν που προωθούν στην αγορά αφορά σε ενιαία εισιτήρια απλής μετάβασης χωρίς πρόσθετες υπηρεσίες και περιορισμούς. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, οι τιμές των ναύλων των LCCs αυξάνονται σταδιακά με βασικό παράγοντα αυτόν του χρόνου καθώς η έγκαιρη κράτηση είναι ο βέλτιστος τρόπος για την επίτευξη χαμηλού ναύλου. Σύμφωνα με την Dana (1998) η υιοθέτηση δυναμικής πολιτικής τιμολόγησης σε συνδυασμό με τη χαμηλότερη τιμολόγηση που αφορά στην έγκαιρη κράτηση έχει αποδειχθεί η βέλτιστη πρακτική για τις εταιρείες με μη σταθερή και ευμετάβλητη βάσει εξωγενών παραγόντων ζήτηση. Οι Anjos et al. (2009) παρουσίασαν μια ομάδα συναρτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των βέλτιστων τιμολογιακών στρατηγικών ενώ οι Malighetti et al. (2009) και τους Piga and Bachis (2007) οι τιμές των ναύλων δεν είναι ευθέως γραμμικές σε σχέση με τον παράγοντα χρόνο καθώς η ζήτηση για τους αεροπορικούς ναύλους παρουσιάζει χρονικές διακυμάνσεις ανάλογα με την εποχή του χρόνου, την οικονομική κατάσταση, διάφορα γεγονότα και εκδηλώσεις κ.ά. Η ανάλυση των αεροπορικών ναύλων των LCCs από τους Button and Vega (2007) και τους Koenigsberg et al. (2008) έδειξε ότι πολιτικές μη προσφοράς εκπτώσεων σε ναύλους τελευταίας στιγμής (last-minute deals) συντελούν στην ομαλή εφαρμογή με τα βέλτιστα εισοδηματικά αποτελέσματα των δυναμικών τιμολογήσεων που εφαρμόζονται από τις LCCs. Παρά το γεγονός ότι υφίσταται πολλές ερευνητικές προσεγγίσεις των δυναμικών τιμολογιακών πολιτικών, λίγες είναι αυτές οι οποίες παρουσίασαν πορίσματα από μελέτες και αναλύσεις πραγματικών δεδομένων από εταιρείες χαμηλού κόστους. Αυτό κυρίως οφείλεται στο γεγονός ότι τα στοιχεία αυτά δεν είναι εύκολο να βρεθούν λόγω της άρνησης των εμπλεκόμενων εταιρειών να δώσουν τα στοιχεία βάσει των οποίων λαμβάνονται επιχειρησιακές αποφάσεις. Επιπροσθέτως, η αδυναμία εμπειριστατωμένης μελέτης των δεδομένων των LCCs, όταν αυτά είναι διαθέσιμα, προκύπτει από το γεγονός η δραστηριότητα των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους δεν έχει φτάσει σε σημείο επιχειρησιακής ωρίμανσης με αποτέλεσμα η δραστηριότητα τους να διέπεται από συνεχείς μεταβολές κυρίως στον πτητικό σχεδιασμό, στην σύνθεση κόστους του αεροπορικού προϊόντος αλλά και στο μέγεθος της επιβατικής κίνησης.

Το παραπάνω δυναμικό τιμολογιακό μοντέλο δεν είναι τόσο στην εφαρμογή του καθώς το ποσοστό επί του συνόλου των εισιτηρίων κάθε πτήσης, που θα μπει σε κάθε κατηγορία τιμής, προσδιορίζεται από ένα σύνολο αλληλοεξαρτώμενων ποιοτικών και ποσοτικών παραμέτρων. Όλες οι παράμετροι που θεωρούνται σημαντικές, πρέπει να αξιολογηθούν βάσει κοινών κριτηρίων για να προσδιοριστεί το επίπεδο σημαντικότητας τους στον αριθμητικό προσδιορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Σημαντικές παράμετροι θεωρούνται η επιδιωκόμενη πρόσδοδος, η ζήτηση για το εκάστοτε δρομολόγιο, οι τιμολογιακές πολιτικές των ανταγωνιστών, η χρονική περίοδος, ο αριθμός των πτήσεων της εταιρείας μέσα στην ίδια ημέρα προς τον ίδιο προορισμό, ο αριθμός των πτήσεων άλλων εταιρειών που εξυπηρετούν το ίδιο δρομολόγιο κ.ά. Όπως καθίσταται σαφές, ο ανταγωνισμός έχει μεταφερθεί σε κάθε ένα δρομολόγιο ξεχωριστά για αυτό και πρέπει τα μοντέλα προσδιορισμού των ναύλων να ενημερώνονται και να αναπροσαρμόζονται συνεχώς αρχικά για την διατήρηση και εν συνεχεία για την επιδιωκόμενη μεγέθυνση του μεριδίου αγοράς (Zenelis,P(2003) Price Discrimination in the Airline Market. University of Reading).

### 3.2.2 Απευθείας πωλήσεις

Η υιοθέτηση της πρακτικής για την απευθείας προώθηση των προϊόντων στον τελικό καταναλωτή αποτελεί πρακτική που εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια από πολλές εταιρείες διαφόρων κλάδων δραστηριότητας με αποτέλεσμα την περικοπή κόστους διάθεσης και την βελτίωση των δεικτών κερδοφορίας (Brynjolfsson & Smith, 2000). Στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών και στην διάθεση των αεροπορικών εισιτηρίων χωρίς την παρέμβαση πρακτόρων ή την προβολή μέσα από μαζικά ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων, το ηλεκτρονικό εμπόριο επέφερε σημαντική μείωση του κόστους εμπορικής διαχείρισης . Η προσαύξηση επί του συνολικού επιχειρησιακού κόστους που οι συμβατικοί αερομεταφορείς επιβαρύνονται για την προώθηση και πώληση των εισιτηρίων τους, παρά τον περιορισμό των προμηθειών των τουριστικών πρακτόρων, αποτελεί σημαντική οικονομική παράμετρο των οικονομικών τους αποτελεσμάτων. Αντίθετα, οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν σχεδόν εξαλείψει το κόστος προώθησης και πώλησης μέσω της χρήσης του διαδικτύου. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Piga C. et al(2001), θετικά λειτουργεί το γεγονός ότι οι ενδιαφερόμενοι έχουν την δυνατότητα να αγοράσουν το εισιτήριο από την ιστοσελίδα όπου αναζητούν πληροφορίες, με αποτέλεσμα να υφίσταται εξοικονόμηση τόσο χρηματική όσο και χρονική. Το γεγονός ότι το 2002, η ιστοσελίδα της easyJet ήταν η Τρίτη σε επισκεψιμότητα ιστοσελίδα τουριστικού περιεχομένου σε όλη την Ευρώπη ενώ η αντίστοιχη σελίδα της Ryanair ήταν πέμπτη στην ίδια κατάταξη δείχνει ότι ακόμα και κατά τη διάρκεια μιας δύσκολης χρονιάς για τις αερομεταφορές εξαιτίας του τρομοκρατικού χτυπήματος της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, υπήρξε αξιόλογη ανταπόκριση στην πολιτική του ηλεκτρονικού εμπορίου και στα αεροπορικά εισιτήρια (Telefonica S.A(2005). “Annual Responsibility Report- Electronic commerce applied to tourism” Madrid). Σήμερα όλες οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες έχουν και on-line σύστημα κρατήσεων ενώ σε πολλές από αυτές οι ναύλοι είναι σε προνομιακά χαμηλότερη τιμή έτσι ώστε να επιτύχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερα ποσοστά ηλεκτρονικών εισιτηρίων με στόχο τον εγκλιματισμό των ταξιδιωτών και την μελλοντική καθολική προώθηση των εισιτηρίων μέσω διαδικτύου. Ωστόσο είναι γεγονός ότι οι απευθείας πωλήσεις που υιοθετούν οι αεροπορικές εταιρείες λειτουργούν προς όφελος των τελικών καταναλωτών καθώς υπάρχουν περιπτώσεις όπου τους δίνεται η δυνατότητα, κατά κάποιο τρόπο, του αντίστροφου τιμολογιακού προσδιορισμού.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της ιστοσελίδας όπου προσδιορίζουν οι ταξιδιώτες την τιμή που είναι διατεθειμένοι να καταλάβουν για ένα ταξίδι. Επιπροσθέτως, οι διαδικτυακές πωλήσεις δίνουν την δυνατότητα στους τελικούς καταναλωτές της εύκολης σύγκρισης τιμών για παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες αλλά εταιρείες στοιχεία τιμολογιακής πολιτικής των ανταγωνιστών τους εντείνοντας τον ανταγωνισμό σε θέματα τιμολόγησης (Sinha,2000). Ωστόσο η κατάσταση στις αεροπορικές μετακινήσεις είναι διαφορετική καθώς το αεροπορικό προϊόν δεν είναι πανομοιότυπο ανάμεσα στις εταιρείες. Στο παρεχόμενο προϊόν εμπλέκονται παράμετροι που, πέραν της τιμής, αφορούν σε τόπο και ώρες αναχώρησης-άφιξης, ενδιαμέσες στάσεις κ.ά. Την άλλη πλευρά του νομίσματος παρουσιάζουν οι Pit et al (2001) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι απευθείας πωλήσεις μέσω διαδικτύου δεν έχουν θετικά αποτελέσματα μόνο για τους τελικούς καταναλωτές αλλά και για τις εταιρείες καθώς έχουν πρόσβαση με πολύ χαμηλότερο κόστος σε πληροφορίες που αφορούν στην καταναλωτική συμπεριφορά των εν δυνάμει πελατών τους. Αν οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στις διαδικτυακές πωλήσεις συνθέτουν αποτελέσουν εργαλείο προς την επιχειρησιακή βιωσιμότητα τους (Baker et al,2001). Η ανάλυση των καταναλωτών και η αντίστοιχη εφαρμογή διαφοροποίησης τιμών θεωρούνται θεμελιώδη στοιχεία της σωστής στρατηγικής που αφορά στις απευθείας πωλήσεις.

### **3.2.3 Υπηρεσίες απλών μετακινήσεων από προορισμό σε προορισμό**

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους εισήγαγαν νέα μοντέλα τιμολογιακής πολιτικής στηριζόμενα σε απλές μετακινήσεις με αποτέλεσμα την μερική περικοπή του οριακού κόστους (Hansson et al. 2002). Η εμφάνιση της μεμονωμένης χρέωσης για κάθε πτήση ξεχωριστά είχε ως σκοπό την εξάλειψη των σύνθετων περιορισμών και παραμέτρων που αποτελούν μέρος της ανταγωνιστικής τιμολόγησης ενός αεροπορικού εισιτηρίου με επιστροφή (Gillen & Lall 2004). Οι ταξιδιώτες ουσιαστικά κλείνουν τόσα εισιτήρια προς κάποιο προορισμό όσες είναι και οι πτήσεις, αν φυσικά είναι περισσότερες της μίας. Με την μέθοδο αυτά υπάρχει ανεξαρτησία μεταξύ των πτήσεων χωρίς να εμφανίζεται το φαινόμενο «ντόμινο» των συμβατικών αερογραμμών όπου όταν η άφιξη μια πτήσης καθυστερεί και υπάρχουν επιβάτες που επιβιβάζονται σε άλλες πτήσεις, επιδιώκεται η καθυστέρηση και αυτών για να «εξυπηρετηθούν» όλοι οι ταξιδιώτες (Gittell, 2001 & 2003). Επιπροσθέτως επιτυγχάνεται η αποφυγή καθυστερήσεων των διαμετακομιστικών αναγκών των αποσκευών μεταξύ δύο δρομολογίων καθώς η όλη διαδικασία απαιτεί οργάνωση και υποδομή για να γίνεται η σύνδεση των πτήσεων, να μεταφέρονται οι αποσκευές αυτόματα κτλ. Το κόστος αυτής της λειτουργικής παραμέτρου είναι κάτι που δεν απασχολεί τις LCCs. Η όλη αποφυγή της δικτυακής οργάνωσης των πτήσεων, πέραν της άμεσης μείωσης του λειτουργικού κόστους, έθεσε σε απλοποιημένη βάση και άλλες διαδικασίες που σε άλλες εταιρείες απαιτούν χρόνο, οργάνωση και επιπλέον εργατικό δυναμικό. Η πλήρης αποδέσμευση δύο η περισσότερων δρομολογίων μεταξύ τους για παράδειγμα αφαιρεί το δικαίωμα απαίτησης αποζημιώσεων από την πλευρά των επιβατών αν εξαιτίας της καθυστέρησης σε μία πτήση ο ενδιαφερόμενος «χάσει» μέρος του τουριστικού πακέτου, κάποια εκδήλωση κτλ.

Ο προσδιορισμός των βέλτιστων τιμολογιακών πολιτικών για τα εισιτήρια με επιστροφή αποτελεί μια πολύ σύνθετη διαδικασία για τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες. Αν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στον κλάδο, πρέπει να έχουν συνεχή ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις στην αγορά και ελαστικότητα άμεσου και αποδοτικού επαναπροσδιορισμού

τιμολογιακών πολιτικών για την έγκαιρη αντιμετώπιση του σκληρού ανταγωνισμού της αεροπορικής αγοράς.

### 3.2.4 Περιφερειακοί αερολιμένες

Η χρήση περιφερειακών αερολιμένων που στο παρελθόν υπολειπόμενες, επιτρέπει στα αεροσκάφη να προσγειώνονται και να απογειώνονται στο ελάχιστο του απαιτούμενου χρόνου επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα χρησιμότητας, και να αντιμετωπίζουν χαμηλότερες χρεώσεις προσγειώσεως και παραμονής του σκάφους στον αερολιμένα (Doganis 2001). Οι εταιρείες χαμηλού κόστους εκμεταλλεύονται επικοινωνιακά το γεγονός ότι συνήθως δεν έχουν καθυστερήσεις στις πτήσεις εξαιτίας της μικρής αεροπορικής κίνησης στους περιφερειακούς αερολιμένες από όπου επιχειρούν (Neufville, 2006 & Franke, 2004) . Επιπροσθέτως, η χρήση των περιφερειακών αερολιμένων δίνει την δυνατότητα στις LCCs να επιχειρούν με χαμηλό κόστος ακόμα και σε ώρες αιχμής (Nigel, 2004 ) καθώς οι αντίστοιχες αερολιμενικές τιμολογήσεις στα κομβικά αεροδρόμια για τις ώρες αιχμής είναι υψηλές λόγω της ζήτησης από τις αεροπορικές εταιρείες (Borenstein & Netz, 1999). Οι εταιρείες χαμηλού κόστους αποζητούν και διεκδικούν χαμηλές χρεώσεις από τους αερολιμένες όπου επιχειρούν καθώς λόγω των πολλών απογειώσεων και προσγειώσεων ο λόγος των αερολιμενικών χρεώσεων ως προς το συνολικό επιχειρησιακό κόστος είναι υψηλός (Doganis,2002).

Η ανάπτυξη των δρομολογίων προς δευτερεύοντες αερολιμένες, πέραν της περικοπής κόστους που επέφερε, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη νέων δρομολογίων, μακριά από τα συμφορημένα κομβικά κέντρα, προς πόλεις με μικρότερη υφιστάμενη αερολιμενική υποδομή (Barrett, 2004). Η ανάπτυξη των περιφερειακών αερολιμένων έχει αυξήσει σημαντικά τις επιλογές του επιβατικού κοινού. Οι ταξιδιώτες, με δεδομένη την περιφερειακή αερολιμενική ανάπτυξη, έχουν περισσότερες επιλογές ως προς την επιλογή προορισμού, κομβικού ή μη (O’Connell & Williams, 2005). Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα προορισμού με πολλές επιλογές πρόσβασης είναι το Λονδίνο που σήμερα εξυπηρετείται από 5 αεροδρόμια (Heathrow, Gatwick, City, Stansted & Luton). Ο συνδυασμός της εισόδου των εταιρειών χαμηλού κόστους στην αεροπορική αγορά με την ανάπτυξη της αεροδρομικής περιφέρειας επέφερε αξιολογητή αύξηση στα απόλυτα μεγέθη του επιβατικού κοινού.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση της αγγλικής περιφέρειας (Ηνωμένο Βασίλειο εξαιρουμένου του Λονδίνου) της οποίας η επιβατική κίνηση, από το 1995 μέχρι και το 2010 αυξήθηκε με μεγάλους ετήσιους ρυθμούς ανάπτυξης . Σύμφωνα με τον Barrett (2004) η δυναμική των LCCs θα ενισχυθεί μέσα από την χρήση των περιφερειακών αερολιμένων καθώς υφίσταται σε όλη την Ευρώπη πολλοί δευτερεύοντες αερολιμένες που υπολειπόμενες. Με τις απαραίτητες επενδύσεις σε υποδομές θα μπορούν να υπαχθούν στον επιχειρησιακό προγραμματισμό των εν λόγω αερολιμένων αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και όχι μόνο, με θετικά οικονομικά και αναπτυξιακά αποτελέσματα. Ουσιαστική παράμετρος που θα πρέπει όμως να ληφθεί υπόψη είναι η βιωσιμότητα των επενδύσεων υποδομής με δεδομένες τις ενδεχόμενες αυξομειώσεις τις αερολιμενικής ζήτησης. Ο ορίζοντας επένδυσης σε υποδομές και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από αυτές εκτείνονται σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου από τον επιχειρησιακό προγραμματισμό των αεροπορικών εταιρειών οι οποίες αναπροσαρμόζουν το πτητικό τους έργο πολλές φορές ακόμα και μέσα στην ίδια χρονιά. Ως εκ τούτου, οι επενδύσεις σε αερολιμενική

υποδομή πρέπει να γίνονται κατόπιν επισταμένων μελετών βιωσιμότητας και επιβατικής έντασης με σημαντικό κριτήριο τον παράγοντα χρόνο.

### **3.2.5 Ενιαίος τύπος αεροσκαφών και κατηγορία θέσεων**

Χαρακτηριστικό γνώρισμα των περισσότερων από τις εταιρείες χαμηλού κόστους είναι ότι συχνά επιχειρούν με στόλο αποτελούμενο από ένα τύπο αεροσκάφους (Gillen & Lall,2004). Επιπροσθέτως, το εσωτερικό των αεροσκαφών έχει ενιαία καμπίνα προσφέροντας μία κατηγορία θέσεων και όχι επιλογή μεταξύ business και οικονομικής θέσης, όπως συμβαίνει στις περισσότερες από τις συμβατικές αεροπορικές. Αποτέλεσμα της παραπάνω πολιτικής είναι η μεγιστοποίηση της χρησιμότητας του επιβατικού χώρου ανά αεροσκάφος, η απλοποίηση των εν πτήξει διαδικασιών και οι περικοπές σε δαπάνες εξειδικευμένης εκπαίδευσης των ιπτάμενων φροντιστών (Lawton,2000).

Αποτέλεσμα της παραπάνω πρακτικής είναι το χαμηλότερο κόστος συντήρησης των αεροσκαφών καθώς δεν απαιτούνται διαφορετικές ομάδες τεχνικών για τον κάθε τύπο αεροσκάφους (Lawton,2000). Επίσης δεν απαιτούνται πιλότοι εξειδικευμένοι σε πολλά διαφορετικά είδη και μεγέθη αεροσκαφών αλλά πιλότοι που μπορούν να αλληλοκαλύπτονται επιχειρώντας με όλα τα σκάφη του στόλου όταν ο προγραμματισμός στηρίζεται σε συγκεκριμένης δυναμικότητας αεροσκάφη, μια ενδεχόμενη βλάβη σε ένα από αυτά μπορεί να αντιμετωπιστεί με την αντικατάσταση από οποιοδήποτε άλλο σκάφος του στόλου χωρίς να υπάρχουν εκκρεμότητες και συμφωνίες στα μεγέθη του μεταφερόμενου επιβατικού κοινού στην χρήση του ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.2.6 Χαμηλό κόστος και υψηλή παραγωγικότητα**

Ένας από τους τομείς που οι εταιρείες του είδους εστίασαν όσον αφορά στον επιχειρησιακό τους προγραμματισμό είναι η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς αυτό να σημαίνει περικοπές αποδοχών και αμοιβών αλλά εντατικοποίηση της εργασίας (Chowdhury, 2007). Η ελαχιστοποίηση των χρόνων παραμονής των αεροσκαφών στο έδαφος έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη απασχόληση των εργαζόμενων (Morrell,2005). Επιπροσθέτως, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι εταιρείες χαμηλού κόστους είναι εταιρείες που δεν μετρούν πολλά χρόνια δραστηριότητας απέφυγαν τις συσσωρευμένες λογιστικές δαπάνες από προηγούμενες χρήσεις αλλά και από υποχρεώσεις που προκύπτουν από την συνταξιοδότηση παλιών εργαζομένων.

Βασικό στοιχείο της πολιτικής των LCCs για τον περιορισμό του επιχειρησιακού κόστους είναι η διαδικασία εξωτερίκευσης ορισμένων, προβληματικών ή μη, εκ των δραστηριοτήτων (outsourcing) που αφορούν στην συνολική λειτουργία τους (Hunter,2006). Μέσα από την εν λόγω διαδικασία συνήθως επιτυγχάνεται βελτίωση στην αποτελεσματικότητα της οικονομικής διαχείρισης. Οι πτυχές της συνολικής δραστηριότητας για τις οποίες υπάρχει αυξημένο ενδιαφέρον για outsourcing είναι κυρίως αυτές της εξυπηρέτησης πελατών, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αλλά και των πληροφοριακών συστημάτων και τεχνολογιών. Σε γενικές γραμμές, οι δύο κατηγορίες για τις οποίες οι LCCs προσφεύγουν στην επιλογή του outsourcing είναι α) αυτές που αφορούν στην επιχειρηματική λειτουργία (B.P.O:Business Process Outsourcing) όπως τα τηλεφωνικά κέντρα, οι υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού, οι λογιστικές διαδικασίες, η μισθοδοσία κ.ά. και β) αυτές που αφορούν στην τεχνολογική ενίσχυση (I.T.O:Information Technology Outsourcing) καθώς η τεχνολογική πρόοδος επιβάλλει στις

εταιρείες να συμβαδίζουν με αυτή αν επιθυμούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η τεχνολογική επικαιροποίηση και ειδικότερα το σύστημα διαχείρισης της πτητικής πληρότητας και των online κρατήσεων απαιτούν τεχνολογικά συστήματα με υψηλές απαιτήσεις των οποίων η διαχείριση είναι αποτελεσματικότερη και οικονομικά αποδοτικότερη όταν αποτελεί αντικείμενο outsourcing. Σε πολλές περιπτώσεις η επιλογή της εξωτερίκευσης λειτουργιών είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας ορισμένων LCCs να εστιάσουν στην κύρια δραστηριότητα τους, το πτητικό έργο. Βάσει του πτητικού μοντέλου των LCCs υφίσταται μεγάλος αριθμός πτήσεων ανά αεροσκάφος εξαιτίας της πολιτικής εξυπηρέτησης προορισμών μικρών και μεσαίων αποστάσεων. Μέσα από τα υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας ανά αεροσκάφος και την περιορισμένη παραμονή στο έδαφος, επιτυγχάνονται υψηλά οριακής χρησιμότητας και προσόδου.

### **3.3 Η ανάπτυξη του αεροπορικού μοντέλου χαμηλού κόστους**

Η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους στην γηραιά ήπειρο ταυτίζεται με την επιχειρησιακή δραστηριότητα των δύο μεγαλύτερων ευρωπαϊκών εταιρειών χαμηλού κόστους, την easyJet και την Ryanair. Η εν λόγω εταιρείες, μαζί με την Virgin Express, ήταν οι πρώτες LCCs στον ευρωπαϊκό χώρο (Ryanair(Ηνωμένο Βασίλειο,1985) Virgin Express(Βέλγιο,1992) & easyJet(Ηνωμένο Βασίλειο 1995). Η εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών ωστόσο παρουσιάζει τάση προς την αριθμητική μείωση των αεροπορικών εταιρειών, LCCs και μη. Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που αναμένεται να διατηρηθούν στην αγορά θα ενσωματώσουν στην επιχειρησιακή πολιτική τους τις επιταγές της εποχής χωρίς να είναι ακόμα εμφανές ποιες πτυχές του μοντέλου θα παραμείνουν ως έχει και ποιες θα δεχθούν τροποποιήσεις.

Όσον αφορά στην Ryanair, πρόκειται για ιρλανδικό αερομεταφορέα και είναι η πρώτη εταιρεία χαμηλού κόστους που έκανε την εμφάνιση της στους ευρωπαϊκούς ουραμούς. Ύστερα από ένα ριζικό αναπροσδιορισμό της λειτουργικής δομής της το 1991, ο ιρλανδέζικος αερομεταφορέας υιοθέτησε το μοντέλο χαμηλού κόστους που χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις, συναντάμε και σήμερα (Lawton,2000). Το λειτουργικό μοντέλο που εφάρμοσε η Ryanair, το “δανείστηκε” από την αμερικάνικη εταιρεία χαμηλού κόστους Southwest Airlines η οποία επιχειρούσε βάσει αυτής της φιλοσοφίας από το 1971 ([www.southwest.com](http://www.southwest.com)). Η Ryanair ξεκίνησε να προωθεί εισιτήρια για πτήσεις μεταξύ Ιρλανδίας και Ηνωμένου Βασιλείου χρησιμοποιώντας τόσο το αεροδρόμιο του Luton όσο και άλλα περιφερειακά αεροδρόμια της Αγγλίας. Η easyJet με την σειρά της, αποτελεί αερομεταφορέα χαμηλού κόστους, με έδρα την Αγγλία. Ξεκίνησε να πραγματοποιεί πτήσεις το 1995 επιχειρώντας μεταξύ του αεροδρομίου του Luton και αεροδρομίων της Σκωτίας (Luton- Γλασκώβη: 10 Νοεμβρίου 1995 και Luton– Εδιμβούργο: 15 Νοεμβρίου 1995, πηγη:[www.easyjet.com](http://www.easyjet.com)).

Οι δύο πρωτοπόροι ευρωπαίοι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους προσφέροντας προγραμματισμένες πτήσεις από την αρχή της δραστηριότητας τους, επιδίωξαν να διαφοροποιηθούν από το υφιστάμενο μοντέλο των ναυλωμένων πτήσεων. Οι δύο αυτές εταιρείες θα προσέφεραν αεροπορική μεταφορά των επιβατών αντίστοιχη με αυτή των συμβατικών αερογραμμών, αλλά σε χαμηλότερες τιμές. Σε εισιτήρια είχαν άμεση πρόσβαση οι τελικοί καταναλωτές ενώ οι αεροπορικές υπηρεσίες προσέφεραν με επιχειρησιακό προγραμματισμό περιόδου, εφαρμόζοντας αντίστοιχη πολιτική με αυτή των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών. Σημαντική διαφορά με τις εταιρείες charter αποτελούσε το γεγονός ότι



υπήρχε ικανοποιητικός αριθμός πτήσεων προς τους διάφορους προορισμούς δίνοντας την δυνατότητα στους επιβάτες να συνθέσουν ευκολότερα τον ταξιδιωτικό τους προγραμματισμό.

Το πρωτοποριακό για την εποχή επιχειρησιακό σήμα έγινε γρήγορα αποδεκτό από τους ταξιδιώτες, κερδίζοντας αργά αλλά σταθερά, όλο και μεγαλύτερο ποσοστό του υφιστάμενου επιβατικού κοινού. Παράλληλα προσέλκυσε κόσμο και από άλλα μέσα μαζικής μεταφοράς ακόμα και ταξιδιώτες που δεν είχαν κάνει έως τότε χρήση μέσου μαζικής μεταφοράς προς διεθνή προορισμό. Η British Airways παρακολουθώντας τις σημαντικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο αεροπορικό τοπίο μέχρι πριν λίγα χρόνια κατείχε εξέχουσα θέση, δημιουργεί την Go, μια εταιρεία χαμηλού κόστους με έδρα βορειοανατολικά του Λονδίνου, στο αεροδρόμιο του Stansted. Η εν λόγω εταιρεία τελικά εξαγοράστηκε από την easyJet, το 2002. Η είσοδος του μοντέλου LCCs είχε σημαντική αποδοχή με αποτέλεσμα η KLM να ακολουθήσει το παράδειγμα της British Airways. Ο ολλανδικός αερομεταφορέας δημιούργησε την buzz και προσάρμοσε την πτητική της δραστηριότητα έτσι ώστε να προσφέρει και αυτή υπηρεσίες χαμηλού κόστους. Η νέα αυτή εταιρεία ξεκίνησε την δραστηριότητα της το 2000 ενώ το 2003 είχε την τύχη της Go και εξαγοράστηκε από την Ryanair. Μια ακόμη προσπάθεια εισαγωγής στον χώρο έγινε το 2002 από την “British European” η οποία μετονομάστηκε σε flybe και επιχειρούσε ενδοευρωπαϊκώς. Τελικά η εν λόγω εταιρεία, τον Νοέμβριο του 2006 εξαγόρασε μεγάλο ποσοστό της BA Connect. Η επιτυχία της στρατηγικής αυτής οδήγησε και άλλους αερομεταφορείς και κυρίως εταιρείες charter (Monarch, Thomsonfly) στο να αναπτύξουν μεθόδους LCCs προκειμένου να αποσπάσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο της αεροπορικής αγοράς.

Στα τέλη της δεκαετίας του 90, τόσο η Ryanair όσο και η easyJet, παρουσίασαν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης μέσα από την συνεχή προσπάθεια μείωσης του λειτουργικού τους κόστους και την σταδιακή μείωση του επιπέδου των αεροπορικών ναύλων. Οι εν λόγω εταιρείες επεκτείνουν συνεχώς το δίκτυο τους σε νέους προορισμούς προσεγγίζοντας νέες αγορές στο ευρωπαϊκό αεροπορικό τοπίο. Με την διεύρυνση του ευρωπαϊκού αεροπορικού χώρου και το καθεστώς των υπό ένταξη στην ενωμένη Ευρώπη χώρων, οι δύο βασικοί αερομεταφορείς χαμηλού κόστους έχουν ήδη μεγεθύνει το δίκτυο τους συμπεριλαμβάνοντας νέους πιο απομακρυσμένους προορισμούς. Το αποδοτικό μοντέλο τιμολόγησης που βασίζεται στην πολιτική της διαφοροποίησης των τιμών (Zenelis,2003) είχε ως αποτέλεσμα αρκετές αεροπορικές εταιρείες να επιδιώξουν τον επαναπροσδιορισμό του λειτουργικού τους προφίλ υιοθετώντας στοιχεία από τα no-frills (χωρίς πολυτέλειες, εδώ συνώνυμο του επιχειρησιακού μοντέλου των εταιρειών χαμηλού κόστους) επιχειρησιακά μοντέλα.

### **3.4 Αποτελέσματα επιχειρησιακής δραστηριότητας των αεροποριών εταιρειών χαμηλού κόστους**

Τα βασικότερα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έναρξη της δραστηριότητας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους ήταν μείωση γενικότερου επιπέδου των ναύλων αλλά και η ανάπτυξη νέων περιφερειακών προορισμών που εισήχθησαν στα δίκτυα των LCCs. Παρά το γεγονός ότι το επίπεδο των ναύλων παρουσίασε μείωση στις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες για προορισμούς στους οποίους δραστηριοποιήθηκαν και LCCs εν τούτοις σε πολλές περιπτώσεις, κυρίως στην Ευρώπη, δεν παρουσιάστηκε σημαντική μείωση στην επιβατική κίνηση αποτέλεσμα της προσπάθειας των εταιρειών να διατηρήσουν τα μεταφορικά μεγέθη

ακόμα και με τίμημα την περικοπή εσόδων. Στην περίπτωση της Southwest Airlines η δυναμική είσοδος της πρωτοπόρου αμερικάνικης LCCs στο αεροπορικό δίκτυο των Η.Π.Α. είχε ως αποτέλεσμα την σημαντική μείωση στα έσοδα συμβατικών εταιρειών από δρομολόγια στα οποία επιχειρούσε η εν λόγω εταιρεία (Morrison, 2001 & Dresner et al, 1996).

Τα αποτελέσματα που έχουν να κάνουν με την αεροπορική δραστηριότητα των εταιρειών χαμηλού κόστους μπορούν να χωριστούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) οικονομικά αποτελέσματα. β) κοινωνικά αποτελέσματα και γ) περιβαλλοντικά αποτελέσματα.

### **3.4.1 Οικονομικά αποτελέσματα**

- Η παρουσία αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και ο ανταγωνισμός που αναπτύσσεται με τις συμβατικές εταιρείες λειτουργεί προς όφελος των τελικών καταναλωτών καθώς μειώνονται οι τιμές των ναύλων καθιστώντας το αεροπορικό προϊόν πιο προσιτό.

Όσον αφορά στις εταιρείες χαμηλού κόστους, τα χαμηλά επίπεδα των ναύλων ίσως είναι το χαρακτηριστικότερο γνώρισμα των εν λόγω εταιρειών. Αυτό που κατάφεραν οι εταιρείες αυτές είναι να επικεντρώσουν την επιχειρησιακή τους δραστηριότητα στις μεθόδους μείωσης του λειτουργικού κόστους και να προσφέρουν ανταγωνιστικούς ναύλους αποσκοπώντας στην διατήρηση της πτητικής δραστηριότητας σε επίπεδα κερδοφορίας. Οι αντίστοιχες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, βάσει της δομής κόστους που έχουν υιοθετήσει, δυσκολεύονται να ακολουθήσουν το μοντέλο κόστους των LCCs. Δεν είναι εύκολο για τις παραδοσιακές εταιρείες να επιτύχουν σημαντική μείωση κόστους καθώς η λειτουργική τους δομή, σε γενικές γραμμές, παρουσιάζει συγκριτικά αυξημένο ανελαστικό κόστος το οποίο αφορά στην υλοποίηση του επιχειρησιακού προτύπου αερομεταφορών που πρεσβεύουν. Ο τομέας που παραδοσιακά επικεντρώνονταν οι συμβατικές εταιρείες είναι το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών με το κόστος παροχής τους να περνάει σε δεύτερη μοίρα αν και μετά τα τρομοκρατικά γεγονότα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 και την δύσκολη οικονομική συγκυρία που ακολούθησε για τον κλάδο των αερομεταφορών, πολλές συμβατικές εταιρείες υιοθέτησαν επιχειρησιακά στοιχεία περικοπής κόστους των LCCs (Bieger & Agosti, 2005). Νοείται ότι και για τους δύο τύπους αερομεταφορών στόχος είναι η διατήρηση και η δυνατόν βελτίωση των επιπέδων της κερδοφορίας αλλά σε αυτό που διαφέρουν είναι στον τρόπο που προσπαθούν να επιτύχουν κερδοφόρες χρήσεις.

Το επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών, δεν αφορά μόνο στον εν πτήσει τομέα αλλά στο σύνολο της επιχειρησιακής τους δραστηριότητας. Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη σημασία έχει η δυναμική του εξυπηρετούμενου δικτύου και οι πιθανότητες ανάπτυξης πτητικής συνδεσιμότητας με νέους προορισμούς. Η αιτία που οι συμβατικές αερογραμμές εστιάζουν περισσότερο στον παράγοντα “ποιότητα” παρά στον παράγοντα “τιμή” οφείλεται κυρίως στην περίοδο πριν την απελευθέρωση των αερομεταφορών όπου οι διμερείς συμφωνίες και οι τιμολογιακοί περιορισμοί της IATA δεν άφηναν πολλά περιθώρια για ανταγωνισμό στην τιμολογιακή πολιτική. Έτσι οι εταιρείες, στα πλαίσια του ανταγωνισμού και της προσπάθειας διαφοροποίησης του προϊόντος τους, ανέπτυξαν πτητικά μοντέλα έχοντας ως πρώτη προτεραιότητα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με δεδομένα τα πλαίσια κόστους που είχαν την δυνατότητα να κινηθούν.

Ο τιμολογιακός ανταγωνισμός επεκτάθηκε και στην δομή των αεροπορικών ναύλων. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους παρέχουν αποκλειστικά εισιτήρια απλής μετάβασης και όχι μετ’επιστροφής με αποτέλεσμα ένα ταξίδι με επιστροφή να στοιχίζει το άθροισμα των δύο

επιμέρους διαδρομών. Με την πολιτική της οριακής τιμολόγησης, οι LCCs επέτυχαν την απαλοιφή “κανόνων” όπως το “Saturday night stay over” (Stavins,1996) με αποτέλεσμα να προσφέρουν φθηνότερα εισιτήρια από συμβατικούς αερομεταφορείς για αυθημερόν ή βραχυπρόθεσμες μετακινήσεις.

Οι εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων, με την σειρά τους, δεν επηρεάστηκαν σημαντικά από την τιμολογιακή πολιτική των εταιρειών χαμηλού κόστους καθώς και αυτές λειτουργούσαν με γνώμονα τα χαμηλά επίπεδα των παρεχόμενων ναύλων. Επιπροσθέτως, οι εταιρείες charter παρέχουν αεροπορικά εισιτήρια ως μέρος ενός συνολικού τουριστικού πακέτου οπότε πιο μεγάλη επιρροή ασκεί η μεταβολή των τουριστικών τάσεων από οργανωμένα σε μεμονωμένα ταξίδια παρά η διάθεση φθηνών εισιτηρίων από τις LCCs. Φυσικά η ανάπτυξη του διαδικτύου και οι on-line τουριστικές υπηρεσίες ήταν το βασικό εργαλείο ανάπτυξης των LCCs και η κύρια αιτία απώλειας επιβατικής κίνησης των εταιρειών charter. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία (Civil Aviation Authority (2005), “Financial Protection for Air Travellers and Holiday Makers in the Future” CAA,CAP 759 and Civil Aviation Authority(2006) “ATOL Business” Issue 28-Winter 2005/06) που αφορούν στην Μεγάλη Βρετανία, τα ταξίδια αναμνηχής που είχαν την κάλυψη ATOL (ATOL: Air Travel Organisers Licensing scheme. Πρόγραμμα που αφορά στην παροχή ασφάλειας και προστασίας των ταξιδιωτών απέναντι στον πάροχο του ταξιδιωτικού πακέτου σε περίπτωση που αποδειχθεί αφερέγγυος. Τα μεμονωμένα ταξίδια συνήθως δεν συνοδεύονται από κάτι τέτοιο) ανέρχονταν το 1997 στο 98% επί του συνόλου, ενώ το 2006 το ποσοστό έπεσε στο 60%. Το 2008, λόγω της κάλυψης ATOL, επιστράφηκε η προκαταβολή σε πάνω από 20 χιλιάδες τουρίστες ενώ περισσότεροι από 1.600 ταξιδιώτες ολοκλήρωσαν τις διακοπές τους παρά τη χρεοκοπία διαφόρων tour operators (Civil Aviation Authority(2008) “Air Travel Trust:Reports & Accounts” London:CAA). Η είσοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους στην αεροπορική αγορά επηρέασε και την συνολική συμπεριφορά των ταξιδιωτών καθώς μπήκε στην συνείδηση τους ότι το εισιτήριο για έναν κοντινό προορισμό, αν αγοραστεί εγκαίρως, μπορεί να είναι φθινό. Αναγνωρίζοντας την μεταβολή αυτή, όλες οι εταιρείες πείστηκαν να αναπροσαρμόσουν την τιμολογιακή τους πολιτική. Χαρακτηριστική είναι η μείωση της ζήτησης των εισιτηρίων της επιχειρηματικής (business) θέσης για κοντινές αποστάσεις καθώς τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι επιχειρηματίες μεμονωμένα, παρουσιάζουν υψηλότερη ελαστικότητα ζήτησης.

- Οι αερομεταφορές προσφέρουν ένα δίκτυο μεταφορών χωρίς το οποίο οι πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο και η τουριστική βιομηχανία δεν θα μπορούσαν να αναπτυχθούν. Υπολογίζεται ότι 35% των εμπορικών πωλήσεων των εταιρειών παγκοσμίως στηρίζεται και εξαρτάται από τις αερομεταφορές ενώ το 70% των επιχειρήσεων υποστηρίζει ότι οι εναέριες υπηρεσίες αποτελούν σημαντικότατο παράγοντα που συντελεί στην οικονομική τους ευρωστία<sup>21</sup>. Σημαντική είναι και η σημασία του κλάδου των αερομεταφορών στην διευκόλυνση και στην ώθηση της ανάπτυξης των αναπτυσσόμενων χωρών καθώς προσφέρει ταχύτητα, συνέπεια και φερεγγυότητα στην εμπορική δραστηριότητα από και προς τις εν λόγω χώρες. Όσον αφορά στις LCCs οι οποίες δεν προσφέρουν υπηρεσίες εμπορευματικών αερομεταφορών, η συμμετοχή τους αφορά στην μεταφορά επιβατών που εμπλέκονται στην εμπορική δραστηριότητα των εταιρειών άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένων με την τουριστική δραστηριότητα.
- Όσον αφορά στις εταιρείες χαμηλού κόστους, η επεκτατική τους σε νέους, κυρίως δευτερεύοντες, προορισμούς εξαιτίας της χρήσης περιφερειακών αερολιμένων, επηρέασε και την ζήτηση αεροπορικών εισιτηρίων των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών. Πολλοί ταξιδιώτες που στο παρελθόν χρησιμοποιούσαν σύνθετες πτήσεις (A.T.A.G.,2008 The economic and social benefits of air transport 2008), μέσα από την ανάπτυξη του δικτύου των LCCs, έχουν

την δυνατότητα απευθείας μεταφοράς στον τελικό προορισμό με χαμηλότερο ναύλο και σε λιγότερο χρόνο.

- Οι αερομεταφορές προσφέρουν υπηρεσίες σε 2,2 δισεκατομμύρια επιβάτες ετησίως (Πτήσεις που συμπεριλαμβάνανε μεταφορά προς κάποιο κομβικό αεροδρόμιο και επιβίβαση για μεταφορά στον τελικό προορισμό) και στο 35% των αγαθών, βάσει αξίας, που μεταφέρονται διεθνώς. Επιπροσθέτως το 40% των τουριστών που μετακινούνται σε διεθνές επίπεδο χρησιμοποιούν τις εναέριες μεταφορές. Το παγκόσμιο οικονομικό αποτέλεσμα των αερομεταφορών, άμεσο ή έμμεσο, ανέρχεται στα \$3.560 δις το οποίο ισοδυναμεί με το 7,5% του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Τ.Α.Γ., 2008). Τα καθαρά αποτελέσματα του κλάδου των αερομεταφορών παρουσίασαν το 2008 ζημιές \$10,4δις σε αντίθεση \$12,9δις κέρδη το 2007 ενώ οι εκτιμήσεις για το 2009 κάνουν λόγο για ζημιές ελαφρώς χαμηλότερες από τα επίπεδα του 2008. Όσον αφορά στις ευρωπαϊκές LCCs, η ακαθάριστη προστιθέμενη αξία της δραστηριότητας τους υπολογίζεται σε €1,9δις (ELFAA,2007). Το αρνητικό αποτέλεσμα των ετών 2008 και 2009, πέραν της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας εν γένει, ήταν κυρίως αποτέλεσμα της αύξησης των τιμών των καυσίμων με τις αεροπορικές εταιρείες της Βορείου Αμερικής να βρίσκονται στην δυσμενέστερη θέση. Επιπροσθέτως, \$3δις εξοικονομήθηκαν από τη έναρξη (Ιούνιος 2008) της πλήρους εφαρμογής των ηλεκτρονικών εισιτηρίων (e-ticketing) ενώ ακόμα \$1δις ήταν το κέρδος από την δημιουργία αυτόματου συστήματος (Ιανουάριος 2009) για το check-in (Common Use Self Service Kiosks for Check-in) σε 135 αεροδρόμια παγκοσμίως (I.A.T.A.,2009).
- Ο κλάδος των αερομεταφορών αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργοδότη παγκοσμίως προσφέροντας εργασία σε 32 εκατομμύρια άτομα (Air Transport Action Group 2008). Αναλυτικότερα , οι θέσεις εργασίας που εμπλέκονται άμεσα με τον κλάδο των αερομεταφορών ανέρχονται στα 5,5 εκατομμύρια εκ των οποίων 4,7 εκατομμύρια απασχολούνται σε αεροπορικές εταιρείες και αερολιμένες και 780 χιλιάδες περίπου σε υπηρεσίες και εταιρείες αεροπορικού αντικειμένου όπως κατασκευή και χειρισμός αεροπορικών συστημάτων, πλαισίων, μηχανών κ.ά. Αντιστοίχως, οι έμμεσες θέσεις εργασίας που εμπλέκονται με τον κλάδο ανέρχονται σε 6,3 εκατομμύρια και αφορούν στις εταιρείες των οποίων τα προϊόντα υποστηρίζουν την παραγωγική αλυσίδα των αερομεταφορών. Τέλος στην απασχόληση που εμμέσως συνδέεται με την αεροπορική δραστηριότητα περιλαμβάνονται 2,9 εκατομμύρια θέσεις εργασίας που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτών που εργάζονται και αμείβονται από τον κλάδο των αερομεταφορών και 17,1 εκατομμύρια απασχολούμενων σε τομείς του τουρισμού που συνδέεται με την αεροπορική βιομηχανία. Υπολογίζεται ότι στην τελευταία κατηγορία συμπεριλαμβάνονται 6,7 εκατομμύρια εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο που έχουν ως αντικείμενο εργασίας την εξυπηρέτηση των τουριστών που φθάνουν από αέρος σε κάποιο τουριστικό θέρετρο. Όσον αφορά στις εταιρείες χαμηλού κόστους που δραστηριοποιούνται στους ευρωπαϊκούς ουρανό, οι απευθείας απασχολούμενοι στον κλάδο υπολογίζονται στις 26 χιλιάδες, ενώ οι απασχολούμενοι στους αερολιμένες που προσφέρουν υπηρεσίες στις LCCs εκτιμώνται στις 110 χιλιάδες. Πάνω από 288 χιλιάδες άτομα υπολογίζεται ότι απασχολούνται σε εργασίες έμμεσα εμπλεκόμενες με την πτητική δραστηριότητα των LCCs ανεβάζοντας το εργατικό δυναμικό που σχετίζεται με τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους σε πάνω από 425 χιλιάδες (ELFAA,2007). Η παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο είναι απαραίτητο να είναι υψηλή για τους εργαζόμενους στις LCCs καθώς αποτελεί μια από τις βασικές πολιτικές περικοπής κόστους του πτητικού μοντέλου χαμηλού κόστους.

- Η αεροπορική βιομηχανία χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται ικανοποιητικά τους παραγωγικούς συντελεστές και στην αερολιμενική και αεροπορική υποδομή απολαμβάνοντας μεγέθη μεγαλύτερα από τα αντίστοιχα των οδικών και σιδηροδρομικών μεταφορών (The World Bank (2005) “Air Transport Infrastructure – The roles of the public and private sectors” Infrastructure Economics and Finance Network, Washington D.C.)
- Στον εν λόγω δείκτη οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους παρουσιάζουν σημαντικά ποσοστά χρησιμότητας για αερολιμένες που πριν την είσοδο των εν λόγω εταιρειών παρουσίαζαν περιορισμένη δραστηριότητα κυρίως από στρατιωτικά αεροσκάφη και σποραδικές πτήσεις εταιρειών charter.
- Η εν λόγω βιομηχανία καλύπτει το κόστος της αεροπορικής υποδομής. Αντίθετα με τις άλλες μορφές μεταφορών, οι αερομεταφορές, μέσα από την καταβολή των φόρων που τους αντιστοιχούν, συνεισφέρουν ουσιαστικά στο εθνικό εισόδημα κάθε χώρας αιτιολογώντας τις δαπάνες που πραγματοποιούνται για την κατασκευή και την συντήρηση της αεροπορικής και αερολιμενικής υποδομής. Βασική προϋπόθεση ωστόσο για την βιωσιμότητα ενός αερολιμένα και σε ορισμένες περιπτώσεις της τοπικής οικονομίας αποτελεί η διατήρηση ενός ελάχιστου πτητικού έργου που σε ορισμένες περιπτώσεις περιφερειακών αερολιμένων πραγματοποιείται από μία και μόνο LCC.
- Τα μοντέρνα αεροσκάφη ήδη επιτυγχάνουν χαμηλή κατανάλωση ανά επιβατοχιλιόμετρο εξοικονομώντας σημαντικές ποσότητες καυσίμων ενώ σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των δύο μεγαλύτερων κατασκευαστικών εταιρειών του κλάδου, Airbus και Boeing, τα αεροσκάφη νέας γενιάς (A380 και B787) έχουν σχεδιαστεί με δεδομένη την επίτευξη ακόμα χαμηλότερων επιπέδων κατανάλωσης καυσίμων. Η πλειοψηφία των εταιρειών χαμηλού κόστους διατηρούν στόλους αεροσκαφών νέας γενιάς επιτυγχάνοντας οικονομικές μέσες αποδόσεις δραστηριότητας.

### **3.4.2 Κοινωνικά αποτελέσματα**

- Οι αερομεταφορές βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των ανθρώπων διευρύνοντας τους ορίζοντες τους μέσα από τις πολυπολιτισμικές και διεθνείς ταξιδιωτικές εμπειρίες. Βελτιώνουν την προσβασιμότητα σε πληθώρα προορισμών ανά τον κόσμο και παρέχουν ένα οικονομικό και γρήγορο μέσο για την μετακίνηση του επιβατικού κοινού. Η είσοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους άλλαξε την παρεχόμενη συχνότητα πτήσεων προς διάφορους τουριστικούς προορισμούς καθώς πριν την εμφάνισή τους, ένα εισιτήριο σε μη τουριστική περίοδο για ένα τέτοιο προορισμό, αν υπήρχε, θα είχε συνήθως υψηλό κόστος λόγω της μειωμένης προσφοράς. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μπορεί κάποιος να αγοράσει ένα εισιτήριο προγραμματισμένης πτήσης σε τιμολογιακά επίπεδα charter εταιρείας καθώς η δυνατότητα αυτή διευκολύνει τους ταξιδιώτες στην σύνθεση του δυναμικού τους ταξιδιωτικού προγραμματισμού με χαμηλότερο κόστος και χωρίς τους υφιστάμενους χρονικούς και χωρικούς περιορισμούς που συνοδεύουν ένα παραδοσιακό ταξιδιωτικό πακέτο.

Ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας που έχει εμπειρία από μεγάλα μεταναστευτικά κύματα κυρίως προς χώρες της δυτικής Ευρώπης και της Αμερικανικής ηπείρου, οι αερομεταφορές δίνουν την δυνατότητα σε πολύ κόσμο να επισκεφθεί οικεία πρόσωπα σε όλους σχεδόν τους μεταναστευτικούς προορισμούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνδεσιμότητα της Ελλάδας με τη Γερμανία από σημαντικές εταιρείες χαμηλού κόστους όπως η Germanwings και η Air Berlin. Επιπροσθέτως η αεροπορική δραστηριότητα συνεισφέρει στην βελτίωση του επιπέδου

διαβίωσης μέσα από τα οικονομικά αποτελέσματα της όπως για παράδειγμα η θετική οικονομική πρόσδοδος και το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα των LCCs στην τοπική τουριστική βιομηχανία περιοχών όπου βρίσκονται περιφερειακοί αερολιμένες από όπου επιχειρούν εταιρείες χαμηλού κόστους εκτιμάται ότι θα δώσει ουσιαστικές οικονομικές ενέσεις σε περιοχές της ελληνικής περιφέρειας (Paratheodorou & Arvanitis 2009).

- Η συνεχής και ισόρροπη ανάπτυξη διευκολύνεται ιδιαίτερος από την αεροπορική βιομηχανία. Οι συμπληρωματικές βιομηχανικές δραστηριότητες των αερομεταφορών, του τουρισμού και της απασχόλησης δίνουν οικονομική ώθηση και υποστηρίζουν την μετακίνηση παραγωγικών συντελεστών στην περιφέρεια. Επιπροσθέτως, η αεροπορική κίνηση από και προς διάφορους περιφερειακούς προορισμούς επιβάλλει την ανάγκη για βελτιωτικές ενέργειες στην αερολιμενική υποδομή οι οποίες ενδέχεται να επιτευχθούν από μερική ή ολική αυτοχρηματοδότηση. Τα αεροσκάφη των LCCs που επιχειρούν από ευρωπαϊκούς αερολιμένες είναι συνήθως μεγαλύτερα από αυτά των εταιρειών που πραγματοποιούν εσωτερικές πτήσεις προς τους εν λόγω προορισμούς με αποτέλεσμα να προκαλούν τις επενδύσεις σε αερολιμενική, και όχι μόνο, υποδομή. Η επενδυτική προσπάθεια για την βελτίωση των υποδομών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πρέπει να υλοποιηθεί βάσει βιώσιμου προγραμματισμού και σχεδιασμού. Το ενδεχόμενο περιορισμού του επιχειρησιακού όγκου προς κάποιο περιφερειακό αερολιμένα λόγω παύσης ή μείωση των πτήσεων από τις αεροπορικές εταιρείες, αν δεν έχουν γίνει οι απαραίτητες μελέτες για την αποτελεσματική ή εναλλακτική χρήση των υποδομών, ενδεχομένως να οδηγήσει σε μη αποδοτική και ζημιογόνο λειτουργία του αερολιμένα.

### 3.4.3 Περιβαλλοντικά αποτελέσματα

Όσον αφορά στις αερομεταφορές ο ICAO (International Civil Aviation Organization) έχει θεσπίσει μια ομάδα που ασχολείται με τις διεθνείς αερομεταφορές και την αλλαγή του κλίματος (GIACC: Group on International Aviation and Climate Change), η οποία σε πρόσφατη έκθεση προς το Συμβούλιο του ICAO (2009) έθεσε ως στόχο για την μείωση της περιβαλλοντικής επιβάρυνσης 2% ετησίως έως το 2020 ο οποίος και εγκρίθηκε από το εν λόγω Συμβούλιο. Επιπροσθέτως, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ήδη αναλάβει δράση για την επίτευξη της μείωσης των εκπομπών ρύπων από τις αερομεταφορές, θέτοντας ως στόχο την υπαγωγή όλων των εισερχόμενων και εξερχόμενων πτήσεων στην Ευρώπη στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Εμπορίας Εκπομπών (EU ETS). Όσον αφορά στα επιχειρησιακά χαρακτηριστικά και τις πρωτοβουλίες που έχουν πάρει οι αεροπορικές εταιρείες και ειδικότερα οι LCCs προς την κατεύθυνση πιο πράσινων αερομεταφορών, τα κυριότερα εξ' αυτών παρουσιάζονται κάτωθι.

- Οι εταιρείες χαμηλού κόστους, εξαιτίας του λειτουργικού τους μοντέλου και της χωρικής διαμόρφωσης των αεροσκαφών, έχουν μεγαλύτερο αριθμό θέσεων σε κάθε τύπο αεροσκάφους συγκριτικά με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες. Το παραπάνω σε συνδυασμό με τα υψηλότερα επίπεδα πτητικής πληρότητας ανά πτήση που χαρακτηρίζουν τις LCCs επιτυγχάνουν μείωση στην μέση κατανάλωση καυσίμου ανά μεταφερόμενο επιβάτη σε ποσοστά έως 25% (E.L.F.A.A.(2004) “Liberalisation of European Air Transport: The benefits of Low Fares Airlines to Consumers, Airports, Regions & the Environment”).
- Τα αεροσκάφη που κατασκευάζονται και επιχειρούν για λογαριασμό των αεροπορικών εταιρειών σήμερα, είναι κατά 20 ντεσιμπέλ (dB) λιγότερο θορυβώδη σε σχέση με τα αντίστοιχα αεροσκάφη 40 χρόνια πριν. Η μεταβολή αυτή αντιστοιχεί σε μείωση κατά 75% της ηχητικής

όχληση, καταδεικνύοντας τις σημαντικές προσπάθειες που γίνονται στον τομέα της ηχορύπανσης. Η προσπάθεια αυτή συνεχίζεται και σύμφωνα με τις εκτιμήσεις περαιτέρω μείωση κατά 10 ντεσιμπέλ (dB) ήτοι -50% στα επίπεδα ηχορύπανσης κατά την διάρκεια της απογείωσης και προσγείωσης, αναμένεται μέχρι το 2020 (Στόχοι της ACARE (Advisory Council for Aeronautics Research in Europe) και της NASA (National Aeronautics and Space Administration). Συνεκτιμώντας και την επιλογή των εταιρειών χαμηλού κόστους να επιχειρούν προς περιφερειακούς αερολιμένες συμπεραίνουμε ότι υφίσταται μεγαλύτερη διασπορά της ηχητικής επιβάρυνσης περιοχών με αποτέλεσμα τον ουσιαστικό περιορισμό της ηχορύπανσης.

Τα αεροσκάφη σήμερα είναι κατά 70% πιο οικονομικά στην κατανάλωση καυσίμων από ότι 40 χρόνια πριν (E.L.F.A.A.(2005), “Low Fares Airlines & the Environment”, Position paper). Και σε αυτόν τον τομέα συνεχίζονται οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση σχετικά με τις εκπομπές ρύπων για αυτό και ερευνητικά προγράμματα εκτιμούν ότι μέχρι το 2020 (Στόχοι της ACARE 1999) θα επιτύχουν περαιτέρω μείωση κατά 50% στην εξοικονόμηση καυσίμων κατά 80% στην εκπομπή οξειδίων του αζώτου. Πέραν των μηχανολογικών βελτιώσεων που επέτυχαν την μείωση των ρύπων, προσπάθειες γίνονται και στον τομέα της διαχείρισης. Μελέτες έδειξαν ότι η αποδοτικότερη διαχείριση της αεροπορικής κίνησης μπορεί να επιφέρει μείωση στην εκπομπή ρύπων κατά 6-12% ενώ λειτουργικές βελτιώσεις ενδέχεται να επιφέρουν περαιτέρω μείωση 2-6% (Αναφορά της IPCC (Intergovernmental panel on climate change)).

Τα παραπάνω στοιχεία χαρακτηρίζουν το επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs με τις τελευταίες να συναποτελούν μαζί με άλλους αερομεταφορείς όλων των τύπων, συμμετόχους της «πράσινης» επιχειρησιακής δραστηριότητας. Επιπροσθέτως, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι LCCs εκτελούν απευθείας πτήσεις προς τους διάφορους προορισμούς, οι επιβάτες περιορίζονται στο να επιβιβαστούν σε μία πτήση αντί να χρειάζεται να μετεπιβιβάζονται σε δεύτερη για την ολοκλήρωση του ταξιδιού. Συνέπεια του παραπάνω είναι η μείωση του συνολικού αριθμού πραγματοποιήσιμων πτήσεων με τα ευνόητα θετικά αποτελέσματα στην περιβαλλοντική επιβάρυνση.

- Με την χρήση περιφερειακών αερολιμένων από τις LCCs επιτυγχάνεται η μείωση της προσέλευσης του συνόλου του επιβατικού κοινού σε μικρό αριθμό κομβικών αερολιμένων και ως εκ τούτου αποφεύγονται φαινόμενα κυκλοφοριακής συμφόρησης (Brueckner, 2002). Επιπλέον, σε μικρότερους αερολιμένες όπου δεν υπάρχει σημαντική πτητική δραστηριότητα, τα αεροσκάφη δεν υποχρεώνονται να πραγματοποιούν κύκλους πάνω από το αεροδρόμιο μέχρι να περιορίζεται σημαντικά η πυκνότητα και η ποσότητα των ρύπων.
- Η πρώτη εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, η Ryanair αναπτύσσεται συνεχώς και, σύμφωνα με την θέση της εταιρείας, προσπαθεί σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή της λειτουργία να γίνεται όλο και πιο φιλική προς το περιβάλλον. Το περιβαλλοντικό πρόγραμμα της εταιρείας αφορά σε επένδυση σε αεροσκάφη και μηχανές προηγμένης τεχνολογίας με αποτέλεσμα να έχει επιτύχει την τελευταία δεκαετία μείωση σε κατανάλωση καυσίμων και εκπομπές CO<sub>2</sub>. Στα πλαίσια της προσπάθειας για φιλικότερη προς το περιβάλλον πτητική δραστηριότητα του Ιρλανδικού αερομεταφορέα χαμηλού κόστους έγκειται η μικρή μέση ζωή των αεροσκαφών (2,8 έτη στα 169 αεροσκάφη) της εταιρείας. Όσον αφορά στην ηχορύπανση, η Ryanair πέραν της τεχνολογίας που χρησιμοποιούν τα αεροσκάφη της, πετάει σε περιφερειακούς αερολιμένες μακριά από κατοικημένες περιοχές και αποφεύγει τις νυχτερινές πτήσεις. Και η easyJet έχει αναπτύξει πρόγραμμα που αφορά στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της πτητικής δραστηριότητας όπου πέραν του νέου στόλου και της επιλογής περιφερειακών αερολιμένων, συνεργάζεται με ατ Ηνωμένα Έθνη σε ένα πρόγραμμα βάσει του οποίου αγοράζει μονάδες περιβαλλοντικής επιβάρυνσης και ουσιαστικά χρηματοδοτεί προγράμματα οικολογικής

διαχείρισης για να αντισταθμίσει τις εκπομπές CO<sub>2</sub> που παράγονται από το πτητικό της έργο (easyJet carbon offsetting project & Perlabi Hydroelectric renewable energy project, [www.easyJet.com](http://www.easyJet.com)).

### **3.5 Η αντίδραση των συμβατικών εταιρειών και των εταιρειών ναυλωμένων πτήσεων στην είσοδο των εταιρειών χαμηλού κόστους.**

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους την τελευταία δεκαετία αύξησαν σημαντικά το μερίδιό τους στην αεροπορική αγορά. Πέραν των επιβατών που ταξίδευαν για πρώτη φορά και το πραγματοποίησαν με LCC, το υπόλοιπο επιβατικό κοινό αφορούσε σε ταξιδιώτες που μέχρι τότε επέλεγαν είτε τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες είτε τους αερομεταφορείς ναυλωμένων πτήσεων. Η μεταβολή αυτή σε γενικές γραμμές, ήταν αποτέλεσμα της ελκυστικής τιμολογιακής πολιτικής που εφάρμοσαν οι εταιρείες νέου τύπου. Οι υπόλοιπες εταιρείες, παρακολουθώντας τα κέρδη τους και το μερίδιο αγοράς που κατείχαν να περιορίζονται, μελέτησαν το νέο τιμολογιακό μοντέλο με σκοπό να αντιμετωπίσουν την νέα πρόκληση και να επιτρέψουν στα επίπεδα κερδοφορίας του παρελθόντος.

#### **3.5.1 Συμβατικές αεροπορικές εταιρείες**

Οι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες προσπάθησαν να επαναπροσδιορίσουν το επιχειρησιακό τους πλάνο με στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους. Οι πρώτες κινήσεις εστίασαν στην μελέτη του μοντέλου χαμηλού κόστους και στο να ελέγξουν κατά πόσο είναι δυνατή η υιοθέτηση λειτουργικών παραμέτρων και η ενδεχόμενη προσαρμογή τους στο συμβατικό πτητικό μοντέλο. Τα πρώτα βήματα προς αυτή την κατεύθυνση αφορούσαν στην προσπάθεια για περικοπές στο κόστος προώθησης και διακίνησης των εισιτηρίων τους. Η σταδιακή υποκατάσταση των παραδοσιακών μεθόδων προώθησης των εισιτηρίων με ηλεκτρονικές πωλήσεις μέσω διαδικτύου ξεκίνησε από τις αρχές της πρώτης δεκαετίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα ενώ περικοπές στο εργατικό δυναμικό που απασχολούσαν ήταν η επόμενη τους κίνηση προς ένα πιο αποτελεσματικό μοντέλο λειτουργίας.

Η προσπάθεια προς την αρτιότερη λειτουργική διαχείριση συνεχίστηκε με τον επαναπροσδιορισμό της μεταφορικής ικανότητας ανά δρομολόγιο προσπαθώντας να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα πτητικής πληρότητας. Η προσπάθεια αυτή βέβαια, βασίστηκε σε εκτενείς μελέτες και προβλέψεις που αφορούν στην δυναμική του κάθε δρομολογίου ξεχωριστά. Για να επιτευχθεί λειτουργικά κάτι τέτοιο, άλλαξαν την δομή του στόλου τους και του τύπους των αεροσκαφών ενώ σε μερικές περιπτώσεις προέβησαν και σε περικοπές λιγότερο κερδοφόρων δρομολογίων. Όσον αφορά στις τελευταίες ενέργειες περικοπής κόστους, η Ελλάδα αντιμετωπίζει πρακτικές δυσκολίες καθώς υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός δρομολογίων μη κερδοφόρων σε επίπεδο ημερολογιακού έτους, που δεν μπορεί να καταργηθεί ή να περιοριστεί σημαντικά, καθώς η συνέχιση της ύπαρξής τους επιβάλλεται περισσότερο από κοινωνικά παρά



από οικονομικά κριτήρια. Όσον αφορά στον επαναπροσδιορισμό του πτητικού προγράμματος, οι Ολυμπιακές Αερογραμμές έκαναν περικοπές σε δρομολόγια προς μακρινούς προορισμούς (Αυστραλία, Η.Π.Α. κ.ά.) με αποτέλεσμα να προκληθεί κοινωνική δυσαρέσκεια. Λόγω του έντονου κύματος μετανάστευσης που γνώρισε η Ελλάδα τον προηγούμενο αιώνα, τα εν λόγω δρομολόγια εξυπηρετούσαν την επιβατική κατηγορία ταξιδιωτών Visiting Friends and Relatives οι οποίοι ήταν κυρίως άνθρωποι μεγάλης ηλικίας και συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τον κρατικό αερομεταφορέα.

Οι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες προχώρησαν σε μεταβολή της τιμολογιακής πολιτικής τους υιοθετώντας το μοντέλο διαφοροποίησης τιμών, το οποίο χρησιμοποιήθηκε με επιτυχία τόσο στις εταιρείες χαμηλού κόστους όσο και σε άλλους τομείς της τουριστικής δραστηριότητας όπως αυτός των ξενοδοχείων. Πέραν του παραπάνω, σε πολλές περιπτώσεις προχώρησαν και στην πρακτική τιμολόγησης κάθε διαδρομής ξεχωριστά, πρακτική που επίσης χρησιμοποιείται ευρέως από τις LCCs. Υιοθετώντας τις παραπάνω τιμολογιακές πολιτικές επιδίωκαν την βελτίωση του δείκτη πληρότητας και προσόδου των αεροσκαφών.

Η συνολική προσπάθεια αφορούσε και στην επικοινωνιακή πολιτική των συμβατικών αερογραμμών. Συγκεκριμένα, διατήρησαν την πολιτική προώθησης τις ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, εισάγοντας στον τιμολογιακό προσκήνιο τα ανταγωνιστικά επίπεδα τιμολόγησης, των αεροπορικών ναύλων. Η εν λόγω κίνηση αποσκοπούσε στο να εδραιωθεί η εταιρεία στην συνείδηση του υποψήφιου ταξιδιώτη πρωταρχικά ως οικονομικός αλλά συγχρόνως και ως ποιοτικός αερομεταφορέας. Στην ουσία η επικοινωνιακή προσπάθεια στόχευε στο να πειστεί το κοινό ότι ένας συμβατικός αερομεταφορέας προσφέρει οικονομικούς ναύλους χωρίς να κάνει εκπτώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ένας ακόμα τομέας στον οποίο βασίστηκαν οι συμβατικοί αερομεταφορείς για να βελτιώσουν τους οικονομικούς τους δείκτες ήταν αυτός του cargo. Τα αεροσκάφη των LCCs δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες για εμπορευματικές μεταφορές πέραν αυτών των αποσκευών των επιβατών ενώ τα αεροσκάφη των συμβατικών αερομεταφορών έχουν ειδικά διαμορφωμένους χώρους για την μεταφορά φορτίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αεροπορικής εταιρείας που ανέπτυξε τον τομέα των εμπορευματικών μεταφορών ανεξάρτητα από τις επιβατικές πτήσεις είναι η Lufthansa με την Lufthansa Cargo και τις υπηρεσίες eFreight (<http://www.lufthansa-cargo.com>) ενώ υπάρχουν και συμμαχίες εταιρειών του κλάδου όπως η WOW Alliance (JAL Cargo, SAS Cargo group & Singapore Airlines Cargo) και η Sky Team Cargo (Aeromexpress, Air France Cargo, Alitalia Cargo, CSA Cargo, Delta Air Logistics, KLM Cargo & Korean Air Gargo). Τέλος, μεγάλες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης, σύστησαν θυγατρικές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους για να συμπεριλάβουν στο μερίδιο αγοράς που τους αναλογεί και τους επιβάτες που ταξιδεύουν με LCCs. Παράδειγμα τέτοιας επιχειρηματικής κίνησης αποτέλεσε η αγγλική Go Fly η οποία πριν εξαγορασθεί από την easyJet (2002) ήταν θυγατρική εταιρεία της British Airways και η Buzz η οποία τελικά πωλήθηκε το (2003) από την KLM στην Ryanair (Dobson & Piga 2007). Χαρακτηριστικό επίσης είναι το παράδειγμα της Air Berlin η οποία αυτοχαρακτηρίζεται ως υβριδική αεροπορική εταιρεία συνδυάζοντας επιχειρησιακά χαρακτηριστικά τόσο των συμβατικών εταιρειών όσο και των LCCs.

### **3.5.2 Εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων**

Οι εταιρείες charter αντιμετώπισαν ισχυρό ανταγωνισμό όχι τόσο σε τιμολογιακό επίπεδο αλλά σε επίπεδο δρομολογίων και συχνότητας πτήσεων προς τους τουριστικούς προορισμούς. Η πολιτική που εφάρμοσαν, όπως προαναφέραμε, ήταν να προωθούν παράλληλα με την εξυπηρέτηση οργανωμένων ομάδων τουριστών (groups) και την πολιτική μεμονωμένων

πωλήσεων των κενών θέσεων, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα πληρότητας ανά πτήση. Η δεύτερη επιχειρηματική κίνηση προς τη βελτίωση των λειτουργικών αποτελεσμάτων ήταν η προσπάθεια για αναζήτηση νέων προορισμών και ειδικότερα προορισμών μέσης και μακρινής απόστασης. Η παράμετρος “απόσταση” είναι σημαντική καθώς, όπως προαναφέρθηκε, οι εταιρείες χαμηλού κόστους, ως επί το πλείστον, επιχειρούν καλύπτοντας μικρές και μεσαίες αποστάσεις με σκοπό την μεγαλύτερη οριακή απόδοση ανά αεροσκάφος. Προς επιβεβαίωση των παραπάνω, η πλειονότητα των μέχρι σήμερα προσπαθειών εταιρειών χαμηλού κόστους, κυρίως από την Ασία και την Βόρειο Αμερική, που αφορούσαν στην υλοποίηση πτήσεων μεγάλων αποστάσεων, ήτοι υπερατλαντικών ή πτήσεων που συνδέουν την Ασία με μεγάλες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες, δεν στέφθηκαν με ιδιαίτερη επιτυχία (Morrell, 2008, Graham, 2005, Nigel 2004). Εξαιρέση, όπως προαναφέραμε, αποτελεί η Air Asia X με έδρα τη Μαλαισία (Κουάλα Λουμπόρ) και η jetstar Airways με έδρα την Αυστραλία (Μελβούρνη).

### 3.6 Αερολιμένες

Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που επέφερε η είσοδος των εταιρειών χαμηλού κόστους είναι η αύξηση της σημαντικότητας των περιφερειακών αερολιμένων, δίνοντας ώθηση στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών (ACI(2004) “The social & Economic Impact of Airports in Europe”). Στην προ LCCs εποχή, οι μικροί, δευτερεύοντες αερολιμένες, στην μεγάλη πλειονότητα τους, κρατούσαν μια παθητική στάση στην εισερχόμενη αεροπορική κίνηση. Οι προσπάθειες για βελτίωση της υφιστάμενης υποδομής ήταν ελάχιστες και περιορίζονταν στην οριακή κάλυψη των αναγκών που αφορούν στην εξυπηρέτηση των αεροσκαφών. Οι κινήσεις για προσέλκυση νέων εταιρειών στους περιφερειακούς αερολιμένες ήταν περιορισμένες και σποραδικές με αποτέλεσμα την στασιμότητα, αν όχι την μείωση, της αεροπορικής κίνησης. Ειδικότερα, το φαινόμενο αυτό συναντάται στον ελλαδικό χώρο όπου ο αεροπορικός υδροκεφαλισμός είναι διαιωνίζων χαρακτηριστικό της ελληνικής αεροπορικής αγοράς. Ο βαθμός πτητικής συγκέντρωσης στις ηπειρωτικές περιοχές είναι πολύ υψηλός αλλά βαίνει μειούμενος. Από τη άλλη πλευρά η μέση πτητική πυκνότητα στα νησιά είναι σημαντικά μικρότερη ενώ παρουσιάζει σημαντικές εποχικές διακυμάνσεις στην διάρκεια του χρόνου (Forsyth et al., Airport Competition. The European Experience Ashgate U.K.”Airport competition in Greece concentration and structural asymmetry”). Τα αποτελέσματα που μπορεί να έχει η δραστηριοποίηση μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους σε ένα περιφερειακό αερολιμένα ποικίλουν και έχουν να κάνουν με τη συνολική τουριστική δυναμική μιας περιοχής. Οι LCCs, σε αντίθεση με τους tour operators, έχουν διάρκεια και η μεταβολή που επιφέρουν στο επιβατικό αποτέλεσμα ενός προορισμού, μέσα από τις οικονομίες κλίμακας, λειτουργεί προς όφελος τόσο της εταιρείας καθεαυτής όσο και του αερολιμένα και της τοπικής κοινωνίας εν γένει (Humphreys et al., 2006). Ωστόσο είναι σημαντικό ένας αερολιμένας να μην ξεπεράσει το οριακό εκείνο σημείο ανάπτυξης, πέραν του οποίου κάνουν την εμφάνιση τους οι αντιοικονομίες κλίμακας με αποτέλεσμα η επιχειρησιακή λειτουργία να μην είναι η βέλτιστη. Είναι σημαντικό ωστόσο να αναφερθεί ότι υπάρχουν περιπτώσεις περιφερειακών αερολιμένων για τους οποίους, στα πλαίσια του ανταγωνισμού και ύστερα από εντατικές προσπάθειες προσέλκυσης εταιρειών χαμηλού κόστους και σημαντικές επενδύσεις σε αερολιμενική υποδομή, το αποτέλεσμα δεν ήταν το επιθυμητό (zero sum game). Η περιορισμένη ή η μηδενική πτητική δραστηριότητα σε έναν περιφερειακό αερολιμένα η οποία δεν αποφέρει στις αερολιμενικές

αρχές την απαραίτητη πρόσοδο για την ομαλή και βιώσιμη λειτουργία μπορεί να έχει αρνητικά αποτελέσματα στην ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής (Stabler, Papatheodorou & Sinclair, 2004).

Είναι γεγονός ότι οι αερολιμένες αντλούν τα κέρδη τους από τις αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούν. Είναι επομένως σημαντικό για αυτούς να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τον εισερχόμενο και εξερχόμενο όγκο επιβατών. Πολλές φορές η έναρξη της δραστηριότητας μιας LCC προς ένα περιφερειακό αερολιμένα αποτελεί αιτία αύξησης της ζήτησης για τον εν λόγω προορισμό με αποτέλεσμα την προσέλκυση και άλλων αεροπορικών εταιρειών όλων των τύπων. Η βιωσιμότητα και η βελτίωση των οικονομικών δεικτών για τους αερολιμένες που εξυπηρετούν εταιρείες χαμηλού κόστους αποτελεί γεγονός ακόμα και αν οι επιβάτες των LCCs δεν παρουσιάσουν διαφορετική σύνθεση δαπάνης. Σύμφωνα με τους Gillen & Lall (2004) οι αερολιμένες παρουσιάζουν θετικότερο οικονομικό αποτέλεσμα ως αποτέλεσμα εξυπηρέτησης εταιρειών χαμηλού κόστους ενώ χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του αερολιμένα Albany στην Νέα Υόρκη όπου με την έναρξη συνεργασίας με την πρωτοπόρο αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους Southwest Airlines, βελτιώθηκε η δανειακή αξιοπιστία (Moody's Investors Service, Global Credit Research, New Issue, 19 Nov 2007) ενώ αύξηση παρουσίασαν και τα έσοδα από τις συμπληρωματικές υπηρεσίες του. Η αναγνώριση της σημασίας προσέλκυσης εταιρειών χαμηλού κόστους από τους αερολιμένες ειδικά τους περιφερειακούς, πολλές φορές είναι τόσο μεγάλη που οι LCCs διαπραγματεύονται με τις διοικήσεις τους έτσι ώστε να επιλέξουν αυτόν που θα τους προσφέρει το πλέον συμφέρον πακέτο εργασίας. Είναι ευνόητο ότι κάτι τέτοιο ήδη εξυπηρετεί μεγάλες εταιρείες του κλάδου και έχει την διαπραγματευτική ικανότητα να μην υποκύψει στις επιχειρηματικές πιέσεις τους. Από την πλευρά των αερολιμένων παρατηρούμε πιέσεις για επαναδιαπραγμάτευση όρων που αφορούν στην συνεργασία με τις LCCs όταν αυτές γίνουν περισσότερες της μιας. Η πολιτική προσέλκυσης αεροπορικών εταιρειών που θα υιοθετήσει ένας αερολιμένας παραμένει εξαιρετικά σημαντική καθώς η ύπαρξη ενός κυρίαρχου αερομεταφορέα αυξάνει τους κινδύνους οικονομικής δυστοκίας σε περίπτωση παύσης των πτήσεων, είτε λόγω χρεωκοπίας είτε λόγω μετεγκατάστασης. Το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ ενός αερολιμένα και μιας αεροπορικής εταιρείας εξαρτάται και από αντικειμενικά προσδιορισμένους παράγοντες καθώς οι απαιτήσεις των εταιρειών διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο τους. Ένας συμβατικός αερομεταφορέας, για παράδειγμα, έχει αυξημένες απαιτήσεις ως προς την αερολιμενική υποδομή ώστε να διατηρήσει την ολοκληρωμένη ποιοτική εξυπηρέτηση σε αντίθεση με μια εταιρεία χαμηλού κόστους που εστιάζει πρωτίστως στην βέλτιστη διαχείριση της πτητικής δραστηριότητας. Αυτό που είναι σημαντικό σε στρατηγικές συνεργασίες τέτοιου τύπου είναι η συνειδητοποίηση από την πλευρά της εμπορικής διαχείρισης του αερολιμένα ότι οι πελάτες του είναι τόσο το επιβατικό κοινό όσο και οι αεροπορικές εταιρείες. Η οποιαδήποτε στρατηγική επιλογή συνεργασίας με εκπροσώπους των υφιστάμενων τύπων αερομεταφορών οφείλει να βασίζεται σε εμπειρισταωμένη μελέτη τόσο των επιχειρησιακών χρηματοροών όσο και της διαχρονικής βιωσιμότητας της αερολιμενικής δραστηριότητας.

### **3.7 Η στρατηγική του χαμηλού κόστους (low-cost strategy)**

Ιστορικά, η ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής έχει υπογραμμίσει το πλεονέκτημα του κόστους ως αρχική βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια «βιομηχανία». Αυτή η εστίαση απεικονίζει την παραδοσιακή έμφαση των οικονομολόγων επί της τιμής ως κύριο μέσο

ανταγωνισμού καθώς ο ανταγωνισμός στην τιμή εξαρτάται από την απόδοση του κόστους. Αυτό επίσης αποτελεί την αποκλειστική ενασχόληση της στρατηγικής των μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων. Για ένα μεγάλο μέρος του εικοστού αιώνα, οι στρατηγικές των μεγάλων εταιριών οδηγήθηκαν από την αναζήτηση για οικονομίες κλίμακας και έκτασης μέσω της επένδυσης στη μαζική παραγωγή και τη μαζική διανομή. Από τα μέσα της δεκαετίας του '80, η απόδοση κόστους έχει παραμείνει μια προτεραιότητα, αλλά η εστίαση έχει μετατοπιστεί προς την περικοπή δαπανών μέσω της αναδόμησης, της συρρίκνωσης, του outsourcing, και της αναζήτησης για δυναμικές παρά για στατικές πηγές απόδοσης του κόστους (Grant, 2002).

Αυτές οι επιχειρήσεις ακολουθούν μια οργανωσιακή φιλοσοφία καθοδήγησης της «βιομηχανίας» σε επίπεδο τιμών και ευκολίας. Στηριζόμενες σε οικονομίες κλίμακας και σε ανταγωνιστική τιμολόγηση, οι επιχειρήσεις τοποθετούν τον εαυτόν τους στην αγορά ως ηγέτες κόστους. Είναι όμως σημαντικό να διαχωρίσουμε το θέμα της εταιρικής στρατηγικής που βασίζεται στο κόστος από την στρατηγική τιμολόγησης, δεδομένου, ότι η τελευταία αναζητά να τοποθετήσει το προϊόν στα μάτια του καταναλωτή αξιοποιώντας την τιμή, ως πρότυπο, ενώ η πρώτη εστιάζει στο να μετατραπεί στον πλέον αποδοτικό -σε επίπεδο κόστους- παραγωγό αυτού του προϊόντος (White και Griffith, 1997).

Για μερικές βιομηχανίες, το πλεονέκτημα του κόστους είναι η κυρίαρχη βάση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: για καταναλωτικά αγαθά και υπηρεσίες υπάρχουν λίγες ευκαιρίες για ανταγωνισμό σε άλλες διαστάσεις εκτός από το κόστος. Αλλά ακόμη και όπου ο ανταγωνισμός εστιάζει στη διαφοροποίηση προϊόντος, η ενίσχυση του ανταγωνισμού έχει οδηγήσει στην απόδοση κόστους που καθίσταται ως μια προϋπόθεση για την κερδοφορία. Μερικά από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα του μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών μέσω της αναζήτησης της αποδοτικότητας δαπανών είναι στους τομείς όπου ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί αισθητά λόγω της άρσης των ελέγχων (deregulation), όπως οι αεροπορικές εταιρίες, οι τηλεπικοινωνίες, οι τραπεζικές εργασίες, και η παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας (Grant, 2002). Η εταιρική στρατηγική είναι αυτή που τοποθετεί τις πολυεθνικές επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά. Η εταιρική στρατηγική καθοδηγείται από τις ουσιώδεις ικανότητες - αυτές με τις οποίες λειτουργεί. Οι στρατηγικές λειτουργίες είναι βασισμένες στο κόστος ή στους πελάτες ή στην καινοτομία. Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν στρατηγική χαμηλού κόστους (low-cost strategy) προμηθεύουν τους πελάτες τους με ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές (Aaker, 1992; Porter, 1980; Treacy και Wiersema, 1995).

Η στρατηγική που βασίζεται στο κόστος καταδεικνύει όχι μόνο την εταιρική εστίαση αλλά επίσης και τον τύπο του πελάτη στον οποίο εστιάζει η επιχείρηση. Λόγω του ότι η επιχείρηση πασχίζει για ανταγωνιστικότητα τιμών, τα προϊόντα που παράγονται με αυτήν την φιλοσοφία χρειάζεται να είναι προσδιορισμένα και να δημιουργούν εμφανώς μικρότερη πολιτισμική ευαισθησία (White και Griffith, 1997). Η μελέτη του πλεονεκτήματος του κόστους κατέχει μια πρόσθετη θέση στην ανάπτυξη της ανάλυσης της στρατηγικής. Ενδιαφέρον για τις οικονομίες που προέκυψαν από τη συσσωρευμένη εμπειρία άσκησαν μια ισχυρή επιρροή πάνω στη σκέψη για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τα οφέλη του μεριδίου αγοράς καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 και της δεκαετίας του '80. Η ανάπτυξη και η εκλαΐκευση της «Καμπύλης Εμπειρίας» ως εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής μπορούν να αποδοθούν κυρίως στην εταιρία συμβούλων Boston Consulting Group και στην δημοσίευση της μελέτης “Perspectives in Experience” που δημοσιεύθηκε το 1968. Η καμπύλη Εμπειρίας έγινε μια από τις πιο γνωστές

έννοιες, που άσκησε επιρροή στην ιστορία της στρατηγικής Διοίκησης (strategic management) (Grant, 2002).

### **3.8 Αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους (LCCs): Ανταγωνισμός & στρατηγική (strategy, strategic groups - Porter's model, strategic management, corporate strategy, competition, competitive advantage)**

Ανάμεσα στις πρώτες επιστημονικές αρθρογραφικές προσεγγίσεις για το θέμα των νεοεισερχομένων αεροπορικών εταιριών συναντούμε αυτή των Kling και Smith (1995) η οποία επιχειρεί να εξακριβώσει τα στρατηγικά groups στην βιομηχανία των αερομεταφορών των ΗΠΑ, χρησιμοποιώντας το μοντέλο της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter. Ανάμεσα στις 9 κυριότερες αεροπορικές εταιρίες του 1993 βρίσκεται και η SOUTHWEST, η πρώτη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους, για την οποία οι Kling και Smith, αναφέρουν, ότι επιδιώκει «εστιασμένη» στρατηγική.

Ο Schnell (2003) ερευνά το κατά πόσο έχει αλλάξει η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών των αεροπορικών εταιριών τα τελευταία χρόνια. Μια σημαντική διαπίστωση είναι, ότι η υπό παρατήρηση αποτελεσματικότητα πολλών στρατηγικών έχει αλλάξει σημαντικά. Το είδος των αλλαγών δείχνει, ότι οι συμβατικοί αερομεταφορείς αρχίζουν να υιοθετούν τρόπους που παραδοσιακά εφαρμόζονταν στις LCCs.

Στον απόηχο της απελευθέρωσης των αεροπορικών ταξιδιών στην Ευρώπη οι Kangis και O' Reilly (2003) εξετάζουν τον τρόπο με τον οποίο η Rynair και η Air Lingus απάντησαν σε αυτό το εξωτερικό κίνητρο και αποκαλύπτουν αξιοσημείωτες διαφορές στρατηγικής. Η έρευνα που παρουσιάζει το άρθρο έδειξε ότι διαφορετικές εταιρίες στην ίδια «βιομηχανία» δύνανται να υιοθετήσουν διαφορετικές στάσεις, πιθανόν αντιλαμβανόμενες διαφορετικές απειλές ή ευκαιρίες προερχόμενες από το ίδιο εξωτερικό ερέθισμα.

Ο Lawton (2003) επανέρχεται με άρθρο στο οποίο εξετάζονται και συγκρίνονται οι αρχές της στρατηγικής διοίκησης (strategic management) και οι λειτουργικές διαδικασίες των κορυφαίων αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Αυτό το άρθρο επεξηγεί, πώς η δύναμη της αγοράς (market power) και η ανθεκτικότητα του επιχειρησιακού πρότυπου των LCCs προέρχεται από μια δυναμική προσέγγιση στη Στρατηγική Διοίκηση (strategic management), με προϋπόθεση μια επιθετική αναζήτηση του πελάτη που συνδέεται με σαφής και ιδιαίτερη έμφαση στη λειτουργική αποδοτικότητα. Εταιρίες μέσα αλλά και πέρα από την «βιομηχανία» των αερομεταφορών μπορούν να αντλήσουν πολύτιμες διοικητικές ιδέες από αυτές τις αρχές και πρακτικές των πρωτοπόρων στην αγορά LCCs.

Το άρθρο των Lindstadt και Fauser (2004) θέτει το ερώτημα του πώς πρέπει να σχεδιάσουν την οργάνωσή τους οι τακτικοί αερομεταφορείς και να αναπτύξουν πιο ευδιάκριτα προϊόντα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συγκρίνει την αποτελεσματικότητα της ολοκλήρωσης ή του διαχωρισμού των τακτικών αερομεταφορέων σε επιμέρους οντότητες (και σε LCCs), από την πλευρά της εταιρικής στρατηγικής (Corporate strategy).

Η Barbot (2004) δημιουργεί ένα μοντέλο οριζόντιας διαφοροποίησης προκειμένου να αναλύσει τις επιπτώσεις της κρατικής επιχορήγησης, η οποία πηγάζει από την συμφωνία ανάμεσα στην Ryanair και τις τοπικές αρχές της Walloon (έχει στην κατοχή της το αεροδρόμιο Charleroi των Βρυξελλών), σε δευτερεύοντα αεροδρόμια καθώς και της επίπτωσης της επιβολής χαμηλότερων τελών στον ανταγωνισμό ανάμεσα στους LCCs και τους FSC's. Οι FSC's επηρεάζονται αρνητικά από τις επιχορηγήσεις αλλά ο ανταγωνισμός δύναται να τους επηρεάσει περισσότερο. Η εμπειρική ανάλυση με στοιχεία της Ryanair και των ανταγωνιστών της προσδιορίζουν, ότι αφενός η παρουσία τουλάχιστον ενός επιπλέον LCC δεν επηρεάζει τις τιμές, που χρεώνει ο αερομεταφορέας και αφετέρου η κυριαρχία σε ένα αεροδρόμιο και τα πλεονεκτήματα που αυτό προσδιορίζει σε επίπεδο τελών (charges, fees) δεν μετακυλά στους επιβάτες.

Η Barbot (2004) εξετάζει δύο θέματα σχετικά με τον ανταγωνισμό τιμών των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους (LCC): 1) εάν απαντούν στις μεταβολές των τιμών εκ μέρους ενός αερομεταφορέα πλήρους υπηρεσιών (FSC) και 2) εάν ανταγωνίζονται μεταξύ τους και πώς αυτός ο ανταγωνισμός λειτουργεί. Παρουσιάζει ένα θεωρητικό μοντέλο που συνδυάζει την κάθετη και οριζόντια διαφοροποίηση. Κατόπιν, ένα εμπειρικό τεστ πραγματοποιείται για τη διαδρομή Παρίσι-Μιλάνο, όπου λειτουργούν τρεις LCCs και ένας FSC. Η εμπειρική μελέτη επιβεβαιώνει μερικά από τα αποτελέσματα του θεωρητικού μοντέλου. Δηλαδή, ότι υπάρχει ένας ισχυρός ανταγωνισμός τιμών μεταξύ LCCs και σχεδόν πάντα μέσα από τον τρόπο που προβλέπεται από το μοντέλο. Αντίθετα, τα αποτελέσματα προτείνουν ότι ο ανταγωνισμός τους με τους FSC's περιορίζονται σε μια ρύθμιση εισόδου, και αγνοούν τις μεταβολές των τιμών από τους εθνικούς αερομεταφορείς μετά την είσοδο.

Το άρθρο των Gillen και Lall (2004) εξακριβώνει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Competitive advantage) των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, όπως η Southwest, η Ryanair και η easyJet, καθώς και τον ρόλο των αεροδρομίων.

## Συμπεράσματα

Ο υψηλός βαθμός σημαντικότητας του τουριστικού προϊόντος για την ελληνική οικονομία επιβάλλει την εντατικοποίηση της προσπάθειας της διατήρησης της τουριστικής ανταγωνιστικότητας της χώρας μας σε υψηλά επίπεδα για αυτό και η τόνωση του τουριστικού τομέα βρίσκεται στο επίκεντρο των αξόνων δράσης της πολιτείας. Ωστόσο είναι γεγονός ότι οι κρατικές πρωτοβουλίες τις περισσότερες φορές μένουν στο στάδιο του σχεδιασμού με αποτέλεσμα να δαπανώνται σημαντικά κονδύλια χωρίς τελικά να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενες υποδομές δεν αξιοποιούνται επαρκώς με αποτέλεσμα το συνολικό τουριστικό προϊόν να παρουσιάζει σημαντικές ελλείψεις και ποιοτικές αλλαγές καθώς καταλύματα υψηλού επιπέδου και αξιοθέατα εξέχουσας πολιτισμικής αξίας να επισκιάζονται στην αντίληψη του επισκέπτη από υπηρεσίες αστικών και υπεραστικών μεταφορών επιπέδου, ρύπανση και έλλειψη υποδομών κοινωνικού κράτους. Τα μηνύματα που στέλνει ο κλάδος του τουρισμού επιβεβαιώνουν ότι και ο ελληνικός τουρισμός βιώνει τις συνέπειες της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας ενώ παράλληλα προσπαθεί να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας. Ωστόσο, η υφιστάμενη κατάσταση στον κλάδο μπορεί ενδεχομένως να αποτελέσει ευκαιρία καθώς η ένταση και η διάρκεια της οικονομικής κρίσης προκαλεί προβληματισμό και ενισχύει τις προσπάθειες για επαναπροσδιορισμό της αναπτυξιακής πολιτικής στον χώρο της τουριστικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπροσθέτως η οικονομική δυστοκία που βιώνει η ελληνική τουριστική βιομηχανία αποτελεί ένα τεστ αντοχής και αποτελεσματικότητας της συνολικής πολιτικής καθώς και των ενδιάμεσων διορθωτικών πρωτοβουλιών που αφορούν στην ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Υπάρχουν ωστόσο περιπτώσεις οικονομικών πολιτικών της κυβέρνησης προς την εξυγίανση της ελληνικής οικονομίας που προέρχονται σε ευθεία σύγκρουση με τις προσπάθειες των φορέων του τουρισμού για βιώσιμη ανάπτυξη με αποτέλεσμα, εάν δεν υπάρξουν διορθωτικές πρωτοβουλίες, την επιβράδυνση της ανάπτυξης του κλάδου.

Η διαφοροποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των LCCs η οποία στηρίχθηκε στη θεωρία της ανταγωνιστικής στρατηγικής του Porter και οι καινοτομίες περικοπής κόστους που εισήγαγαν καταδεικνύουν τον τρόπο που οι εν λόγω εταιρείες επιδιώκουν να επιτύχουν πτητική δραστηριότητα με χαμηλό κόστος. Όσον αφορά στις αγορές δραστηριοποίησης των LCCs αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν ως ημιτελείς διεκδικήσιμες καθώς υφίσταται διαφορές ανάμεσα στα δρομολόγια καθιστώντας μη ρεαλιστική την γενίκευση της θεωρίας των διεκδικήσιμων αγορών στο σύνολο της αεροπορικής δραστηριότητας. Ωστόσο οι γενικές αρχές της θεωρίας βρίσκουν εφαρμογή στην δραστηριότητα των αερομεταφορών παρουσιάζοντας την πολυπλοκότητα της σύνθεσης της στρατηγικής για τις αεροπορικές εταιρείες. Το μοντέλο χαμηλού κόστους μέσα από την προσπάθεια των LCCs να επιτύχουν ηγετική θέση ως προς την πολιτική κόστους στα δρομολόγια που δραστηριοποιούνται, έχει καταφέρει να ξεπεράσει ορισμένους από τους περιορισμούς που διέπουν τις διεκδικήσιμες αγορές, κυρίως μέσα από την επιλογή περιφερειακών αερολιμένων δραστηριότητας, με αποτέλεσμα την ευκολότερη και οικονομικότερη πτητική δραστηριότητα.

Η ανάπτυξη των LCCS στον ευρωπαϊκό χώρο κατάφερε να αναπτυχθεί μετά την απελευθέρωση των αερομεταφορών και την τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου. Με τις εν λόγω μεταρρυθμίσεις έχει επιτευχθεί η άρση των περιορισμών που προσδιόριζαν την ευρωπαϊκή δραστηριότητα μέχρι τα τέλη του προηγούμενου αιώνα. Η ανάπτυξη της δραστηριότητας και τα κοινωνικοπολιτικά αποτελέσματα από την εισαγωγή των LCCs στις ευρωπαϊκές επιβατικές αερομεταφορές προκάλεσαν την αναθεώρηση των επιχειρησιακών μοντέλων των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών. Η βιωσιμότητα των αεροπορικών εταιρειών, που πριν την εισαγωγή των LCCs επιχειρούσαν σε ένα καθεστώς πτητικού προστατευτισμού εμπλουτισμένου κατά τρόπους χαρακτηριστικά μονοπωλιακής δραστηριότητας, απαιτούσε ενέργειες που θα κάνουν το αεροπορικό προϊόν των εν λόγω εταιρειών ελκυστικό στη νέα τάξη πραγμάτων. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η ανάπτυξη πτητικού έργου σε ένα περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός αφορά τόσο σε περισσότερες παραμέτρους της εμπορικής δραστηριότητας των αεροπορικών εταιρειών από ότι παλαιότερα και σε μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών που διεκδικούν τη συμμετοχή τους στην ευρωπαϊκή πτητική δραστηριότητα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Greece: Review of the Central Administration (Greek version) OECD Public Governance Reviews: OECD Public Governance Reviews

Σημειώσεις συνδυασμένων μεταφορών, Ευάγγελος Σαμπράκος Μάιος

2005 <http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/2983/1/%CE%A3%CE%B1%CE%BC%CF%80%CF%81%CE%AC%CE%BA%CE%BF%CF%82,%20%CE%95%CF%85%CE%AC%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BF%CF%82%20-%20%CE%A3%CE%B7%CE%BC%CE%B5%CE%B9%CF%8E%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%20%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B4%CF%85%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD%20%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CF%8E%CE%BD.pdf>

<http://www.airtimes.com/cgat/usa/continental/ar/co1998.pdf>

<http://www.flightglobal.com/pdfarchive/view/1998/1998%20-%200016.html>

A.T.A.G (2008) “The economic and social benefits of air transport,2008” Geneva.

Bieger T. & Agosti S. (2005). “Business Models in the Airline Sector-Evolution & Perspectives.”

Κεφάλαιο2 στο βιβλίο των Delfman et al., strategic Management in the Aviation Industry(pp.41-59) Ashgate, U.K.

Button, K.J (2003) “Does the theory of the ‘core’ explain why airlines fail to cover their long-run costs capital?”, Journal of Air Transport Management, Vol.9,p.p.5-14.

Button, K.J. (2005) “The economics of cost recovery in transport.”, Journal of Transport Economics and Policy, Vol.39 p.p. 241-257 .

Button K. & Vega H. (2007) “The temporal-fares-offered curves in air transportation”. Working paper.

Doganis R. (2002) “Flying Off Course: The Economics of International Airlines”. Routledge.

Doganis R. (2002b) “Consultancy Advice on Aviation Issues for the Department of Taoisearch” Department of Public Enterprise, Dublin, Ireland.

Douglas G. & Miller H. (1974) “Economic regulation of domestic air transport: theory & policy”. Bookings Institution, Washington.

E.L.F.A.A. (2004) “liberalization of European Air transport. The benefits of Low Fares Airlines to consumers,airports. Regions and environment”, Brussels.

- E.L.F.A.A (2005) “Low Fares Airlines and the Environment” June, Brussels .
- E.L.F.A.A. (2007) “Social benefits of low fares airlines in Europe” November, Brussels.
- www.easyJet.com
- Airports Council International (A.C.I.) (2004), “The social and economic impact of airports in Europe”.
- Anjos et al (2005) “Optimal pricing for perishable products” European Journal of operational Research, Vol 166 p.p.246-254).
- Baker, W. et al. (2001) “price smarter on the net” Harvard Business Review.
- Borenstein & Netz (1999) “Why do all the flights leave at 8 am? Competition and departure time differentiation in airline markets” International Journal of Industrial Organization.
- Brueckner, J. K. (2002) “Airport congestion when carriers have market power” University of Illinois.
- (2002) “Network structure and airline scheduling” University of Illinois.
- (2002) “Internalization of Airport Congestion” University of Illinois.
- Brynjolfsson, E. & Michael, D.S (2000) “Frictionless Commerce. A Comparison of internet and Conventional Retailers”. Management Science.
- Chowdhury, E (2007) “Low Cost Carriers: How are they changing the market dynamics of the U.S airline industry?” Carleton University U.S.
- Civil Aviation Authority (2005) “Competition issues associated with the trading of airport slots” Norwich, June 2005
- Civil Aviation Authority (2006) “No-frills Carriers: Revolution or Evolution? A study by C.A.A.”
- Clark, A (2003b) “Ryanair stops Strasbourg flights” The Guardian, Manchester, 27 August.
- Dana J. D., (1998) “ Advance-purchase discounts and price discrimination in competitive markets” Journal of Political Economy.
- Dobson, P. W. & Piga C. A. (2007) “mergers & Business Model Assimilation: Evidence from Low-Cost Airline Takeovers” discussion Paper series 2009-2, Department of Economics, Loughborough University, revised Jan 2010.
- Dresner, M. et al. (1996) “The impact of low-cost carriers on airport and route competition” Journal of Transport Economics and Policy.

Gillen, D. & Lall, A. (2004) "Competitive advantage of low-cost carriers: some implications for airports" *Journal of Air Transport Management*.

Gittel J, H., (2003) "The Southwest Airlines Way" McGraw-Hill, New York.

Gittel, J. H., (2001) :Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: a reassessment of postbureaucracy theory" *Organization Science*.

Graham, A., Papatheodorou, A. & Forsyth, P. (2008) "Aviation and Tourism".Ashgate.

Graham, F. et al. (2005) "The transferability of the low-cost model to long-haul airline operations" *Tourism management*.

Humphreys, I. et al. (2006) "A review Of the Airport-Low Cost Airline Relationship"

I.A.T.A (2009) "2009 Annual Report", Montreal.

I.C.A.O (2008) "Annual Report of the council", Montreal.

Janic, M. (2003) "The potential of modal substitution" in Upham, P. et al "Toward sustainable Aviation" Earthscan , London.

Koeningsberg, O. et al. (2008) "easyjet pricing strategy: should low-fare airlines offer last-minute deals?" *Quantitative Marketing and economics*.

Lawton, C. (2000) "Cleared for Take-off. Structure and strategy in European low fare business" Ashgate.

Lawton, C. (2000) "Flying Lessons: Learning from ryanair's Cost reduction culture" *Journal of Air Transportation World Wide*

Malighetti, P. et al (2009) "Pricing strategies of low-cost airlines: the Ryanair case", *Journal of Air Transport Management*.

McAfee, P. R., & te Velde V. (2006) "dynamic pricing in the airline pricing" In T.J. Hendershott(Ed.) *Handbook in Economics and information systems*.

Morrel P. (2008) "Can log-haul low-cost airlines be successful" *The economics of low cost airlines*.

Morrisson, S. & Winston, C. (1986) "The economic effects of airline deregulation." Washington D.C.: The Brookings Institution.

Neufville, d. R. (2006) "Accommodating Low Cost Airlines at Main Airports". Massachusetts Institute of Technology. Vambrige, MA, USA.

Nigel, P.S.D. (2004), "Can the European low-cost airline boom continue?:Implications for regional airports". Univesity of Westminister U.K.

O.X.E.R.A (2004) "Competing policy and competitiveness" competing ideas.

(2005) "Pricing signals at airports for airlines and environment."

O'Connell, J. F. & Williams, G. (2005) "passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia Airlines" *Journal of Air Transport Management*.

Papatheodorou, A. & Arvanitis, P. (2009) "Spatial Evolution of airport traffic and air transport liberalization: the case of Greece" *Journal of Transport Geography*

Papatheodorou, A. (2006) "Air Transport Liberalization and Tourism in the Eastern Balkans and the Mediterranean Region" *Third Graduate Research in tourism Conference, Canakkale, Turkey*.

Papatheodorou, A. (2010) "Airport Competition in Greece: Concentration & Structural Asymmetry" κεφάλαιο στο βιβλίο Forsyth et al. "Airport Competition. The European Experience" Ashgate U.K.

Papatheodorou, A. and Zenelis, P. (2006) "Implication of Air Transport Liberalization in South-eastern Europe" *Closing conference of the HERMES project funded by European Union*.

Piga C. et al. (2002) "Booking and flying with low cost airlines" *International Journal of Tourism Research*.

Piga C. & Bachis E. (2007) "Pricing strategies by European traditional and low-cost airlines: or, when is it the best time to book on-line?" In D. Lee (Ed.) *The economics of airline institutions, operations and marketing. Advances in airline economics*.

Porter, M. (1980) "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions", Free Press, New York.

[www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)

Sinha, I. (2000) "Economic analysis of civil aviation authority's initial incentive regulation proposal for the national air traffic services" *University of Texas, U.S.A.*

Telefonica S.A. (2005) "Annual Corporate Responsibility Report- Electronic commerce applied to tourism" *Madrid*.

The World Bank (2005) "Air Transport Infrastructure \_ The roles of the public and private sectors" *Infrastructure Economics and Finance Network, Washington D.C.*

Tsartas P. (2007) "Tools links between protected areas and the tourism sector. How tourism can benefit conservations" *United Nations Environment Programme, Paris*.

World Economic Forum (2009) "The travel & Tourism Competitiveness Report 2009. Managing a Time of Turbulence" *Davos, Switzerland*.

Zenelis P. (2003) "Price Discrimination in the Airline Market" *University of Reading, U.K.*

Zhao W. & Zheng Y. (2000) "Optional dynamic pricing for perishable assets with non-homogenous demand" *Management Science*.

Andersen (2002) “Συμβουλευτική μελέτη αναφορικά με την διαμόρφωση προτάσεων για στρατηγική ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού” Ιανουάριος, Αθήνα.

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ( [www.gnto.gr](http://www.gnto.gr) )

Λαγός Δ. (1995) “Οι Οικονομικές Επιπτώσεις της Ευρωπαϊκής Ολοκλήρωσης στον Ελληνικό Τουρισμό” Δημοσίευση στην Επιθεώρηση Αστικών και Περιφερειακών Μελετών ΤΟΠΟΣ, τεύχος 9/1995, δελ. 121-146.

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2010) “Η σημασία του τουρισμού για την Ελληνική Οικονομία/Κοινωνία & προτάσεις πολιτικής για την τουριστική ανάπτυξη” Αθήνα Σ.Ε.Τ.Ε.

Τσάρτας Π. & Λαγός Δ. (2006) “ Η ελληνική τουριστική πολιτική μπροστά στις διεθνείς εξελίξεις, Πρακτικά Διεθνούς Συνεδρίου Πολιτιστικό περιβάλλον και τουρισμός :Ο ρόλος του αρχιτέκτονα”, Έκδοση: Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Αθήνα σελ 386-397.

Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας ( [www.ypa.gr](http://www.ypa.gr) )

Alexander T. Wells “Αεροπορική βιομηχανία Μεταφορών” Μετάφραση Μαρία Ταλαντοπούλου, Έλλη 1997.

Γεωγόπουλος Ν. “Στρατηγικό Management” Γ. Μπένου 2004.

Σιώμος Γ. “Στρατηγικό Marketing” Σταμούλη α.ε. 1999.

Διπλωματική Εργασία “Η συμβολή των αερομεταφορών στον Τουρισμό” Θεόδωρος Κ. Δημήτρουλας  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ 2012

Χατζηνικολάου – Αγγελίδου Ουρ. (2007) “Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών- Διεθνής εξελίξεις” Διεπιστημονικό περιοδικό Intellectum.