



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική
Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό (MBA–TQM International)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών στην
Ελλάδα (ελληνικές εταιρείες)**

Παναγιώτης Ι. Ηλιακόπουλος

Επιβλέπουσα: Καθηγήτρια Βικτωρία Πέκκα–Οικονόμου

ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2017

*Η διπλωματική εργασία
είναι αφιερωμένη
στην οικογένειά μου.*

Στρατηγική ανάλυση του κλάδου των αερομεταφορών στην Ελλάδα (ελληνικές εταιρείες)

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΟΡΟΙ: Ελληνική Οικονομία, Ελληνικός Τουρισμός, Ελληνικές Αερομεταφορές, Ολυμπιακές Αερογραμμές, Οικονομική Ανάλυση

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι αερομεταφορές είναι αναπόσπαστο στοιχείο της τουριστικής ανάπτυξης αλλά και της κοινωνικής συνοχής του ελληνικού πληθυσμού. Ως εκ τούτου, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει σαν κύριο στόχο να περιγράψει αναλυτικά τον κλάδο των αερομεταφορών ώστε να αποτυπωθεί η σημαντικότητά του. Βέβαια, για να περιγραφεί σωστά ο κλάδος θα πρέπει να γίνει ανάλυση πολλών παραγόντων. Αρχικά, θα παρουσιαστεί το ρυθμιστικό πλαίσιο και η ισχύουσα νομοθεσία ενώ στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα ποσοτικά στοιχεία του κλάδου με τις αναλύσεις της ζήτησης και της προσφοράς. Επιπλέον, για την καλύτερη απεικόνιση σημαντική είναι και η χρηματοοικονομική ανάλυση των εταιρειών του κλάδου. Αφού, λοιπόν, παρουσιαστούν όλα τα παραπάνω στοιχεία, για την εξαγωγή συμπερασμάτων θα πραγματοποιηθούν αναλύσεις SWOT και του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter. Με αυτόν τον τρόπο θα έχουμε μια σφαιρική εικόνα για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του κλάδου. Στο επόμενο κομμάτι και έχοντας υπόψη τα στοιχεία από τις αναλύσεις, θα γίνει μια αποτίμηση του κλάδου. Καταρχάς, θα παρουσιαστεί η συνεισφορά του κλάδου σε όρους Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και σε θέσεις εργασίας. Στη συνέχεια θα γίνει ειδική αναφορά στη συνεισφορά του κλάδου στον τουρισμό και στις προοπτικές ανάπτυξης και τέλος θα παρουσιαστούν τα προβλήματα και θα δοθούν και κάποιες προτάσεις λύσεων.

Ωστόσο, για να είναι ολοκληρωμένη μια τέτοια προσέγγιση του κλάδου είναι απαραίτητη μια ανάλυση περίπτωσης. Στη συγκεκριμένη διπλωματική θα γίνει και ένα case study (μελέτη περίπτωσης) για την Ολυμπιακή. Πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστεί η πορεία της εταιρείας από την ίδρυση της μέχρι και την πώληση της, με σκοπό μέσα από αυτήν την ανάλυση να παρουσιαστούν τα προβλήματα και όλες εκείνες οι επιλογές που οδήγησαν εν τέλει στην πώληση της εταιρείας. Ουσιαστικά, θα γίνει και μια αποτύπωση του μονοπωλίου και εν συνεχεία του δυοπωλίου που εφαρμόστηκαν στις ελληνικές αερομεταφορές μαζί με τις συνέπειες που επέφεραν. Είναι σαφές ότι η εργασία έχει σαν στόχο να ομαδοποιήσει το μεγάλο αριθμό των πληροφοριών που υπάρχει ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1: Αεροδρόμια Ελλάδας	21
Πίνακας 3.2: Κίνηση επιβατών στα αεροδρόμια της Ελλάδας (2005–2015)	25
Πίνακας 3.3: Κίνηση επιβατών ανά αεροδρόμιο της Ελλάδας για το 2015	26
Πίνακας 3.4: Ετήσια κίνηση επιβατών στον αερολιμένα της Αθήνας (2015)	28
Πίνακας 3.5: Στόλος Aegean και Olympic Air	31
Πίνακας 3.6: Στόλος Astra Airlines	32
Πίνακας 3.7: Στόλος Bluebird Airways	32
Πίνακας 3.8: Στόλος Ellinair	33
Πίνακας 3.9: Στόλος GainJet Aviation	33
Πίνακας 3.10: Στόλος Mediterranean Air Freight	34
Πίνακας 3.11: Στόλος Sky Express	34
Πίνακας 3.12: Εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης ανά αεροδρόμιο	37
Πίνακας 3.13: Επιδοτούμενο ποσό ανά αεροπορική εταιρεία και γραμμή	40
Πίνακας 4.1: Συνοπτικά αποτελέσματα	46
Πίνακας 4.2: Επιβατική κίνηση	46
Πίνακας 4.3: CASK, RASK και Passenger Yield	47
Πίνακας 4.4: Κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης	48
Πίνακας 4.5: Ανάλυση ταμειακών ροών	51
Πίνακας 4.6: Οικονομικά αποτελέσματα	54
Πίνακας 4.7: Επιβατική κίνηση	55
Πίνακας 5.1: Δυνάμεις SWOT ανάλυσης	74
Πίνακας 6.1: Παράδειγμα κοστολόγησης εισιτηρίου	87
Πίνακας 7.1: Συνολική επιβατική κίνηση	130
Πίνακας 7.2: Ζημιογόνοι προορισμοί εξωτερικού	131
Πίνακας 7.3: Ζημιογόνοι προορισμοί εσωτερικού	132

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των αεροδρομίων	24
Διάγραμμα 3.2: Συνολική κίνηση επιβατών στην Ελλάδα (2005–2015)	26
Διάγραμμα 3.3: Εποχικότητα στα ελληνικά αεροδρόμια	29
Διάγραμμα 3.4: Προσφερόμενες θέσεις επιβατών (2010–2016)	35
Διάγραμμα 3.5: Πορεία στόλου Aegean και Olympic Air (2000–2016)	36
Διάγραμμα 4.1: Ανάλυση εσόδων ομίλου για το 2015	50
Διάγραμμα 4.2: Ανάλυση εξόδων ομίλου για το 2015	51
Διάγραμμα 4.3: Κύκλος εργασιών – συνολικοί επιβάτες	56
Διάγραμμα 4.4: EBITDAR	57
Διάγραμμα 4.5: Κέρδη – ζημιές προ φόρων	58
Διάγραμμα 4.6: Κέρδη – ζημιές μετά από φόρους	59
Διάγραμμα 4.7: Φόροι	60
Διάγραμμα 4.8: Ταμειακά διαθέσιμα	61
Διάγραμμα 4.9: Δανειακές υποχρεώσεις	62
Διάγραμμα 4.10: Συγκεντρωτικό διάγραμμα	63
Διάγραμμα 4.11: Συγκεντρωτικό διάγραμμα	64
Διάγραμμα 6.1: Συνεισφορά αερομεταφορών στο ΑΕΠ	84
Διάγραμμα 6.2: Ανάλυση ναύλου κατά προσέγγιση για γραμμή εσωτερικού	86
Διάγραμμα 6.3: Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας με το μεγαλύτερο ποσοστό έμμεσης επίδρασης σε όρους προστιθέμενης αξίας	88
Διάγραμμα 6.4: Οικονομική απόδοση κλάδου αερομεταφορών (2006–2015)	90
Διάγραμμα 6.5: Απελευθέρωση αερομεταφορών και επιβατική κίνηση	91
Διάγραμμα 7.1: Μερίδια αγοράς εσωτερικών πτήσεων	128
Διάγραμμα 7.2: Μερίδια αγοράς εξωτερικών πτήσεων	128
Διάγραμμα 7.3: Εξέλιξη στόλου αεροσκαφών	129

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Στόχοι εργασίας	1
1.2 Σχετικό βιβλιογραφικό υλικό	1
1.3 Σκεπτικό και λογική	2
1.4 Ανάλυση δεδομένων	4
1.5 Σημαντικότητα μελέτης	4
1.6 Συμπεράσματα	5
1.7 Βιβλιογραφία	5
2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	6
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Σπουδαιότητα κλάδου αερομεταφορών παγκοσμίως	6
2.3 Ιστορική αναδρομή κλάδου ελληνικών αερομεταφορών	7
2.4 Ρύθμιση αερομεταφορών στην Ελλάδα	8
2.4.1 Ανάγκη για ρύθμιση των αερομεταφορών	8
2.4.2 Απελευθέρωση αερομεταφορών στην Ευρώπη και κατά συνέπεια και στην Ελλάδα	9
2.5 Θεσμικό πλαίσιο – Δικαιώματα επιβατών	11
2.5.1 Άρνηση επιβίβασης	11
2.5.2 Ακύρωση	11
2.5.3 Καθυστερήσεις πτήσεων	12
2.5.4 Υποχρέωση ενημέρωσης των επιβατών	13
2.5.5 Περίπτωση υπερκράτησης	13
2.5.6 Καθυστέρηση, καταστροφή ή απώλεια αποσκευών	14
2.5.7 Δικαιώματα ατόμων με αναπηρία και των ατόμων με μειωμένη κινητικότητα όταν ταξιδεύουν αεροπορικώς	15
2.5.8 Ανήλικοι επιβάτες	16
2.5.9 Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί	16
2.6 Συμπεράσματα	17
2.7 Βιβλιογραφία	18
3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ	19

3.1 Εισαγωγή	19
3.2 Δομικά χαρακτηριστικά κλάδου αερομεταφορών	19
3.2.1 Κατηγορίες αεροπορικών γραμμών	19
3.2.2 Τα αεροδρόμια της Ελλάδας για το 2015	20
3.3 Ανάλυση ζήτησης αεροπορικών μεταφορών	24
3.3.1 Ζήτηση στις αερομεταφορές	24
3.3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των αεροπορικών μεταφορών	28
3.4 Ανάλυση προσφοράς αεροπορικών υπηρεσιών	31
3.4.1 Ελληνικές αεροπορικές εταιρείες – δομή στόλου αεροσκαφών (για το 2016)	31
3.4.2 Παράγοντες που καθορίζουν την προσφορά των αεροπορικών υπηρεσιών	34
3.4.3 Ανάλυση προσφοράς για τη μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου (Aegean Airlines)	36
3.4.4 Παρουσίαση εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης (handling)	37
3.5 Ρυθμιστές κλάδου	38
3.5.1 Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων & Υ.Π.Α.	38
3.6 Άγονες γραμμές	39
3.7 Συμπεράσματα	41
3.8 Βιβλιογραφία	41
4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 2015	44
4.1 Εισαγωγή	44
4.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση ομίλου Aegean (Aegean & Olympic Air)	45
4.2.1 Συνοπτικά αποτελέσματα για το 2015	45
4.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων για το 2015	48
4.2.3 Συνοπτικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών	54
4.3 Συμπεράσματα	64
4.4 Βιβλιογραφία	65
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ	66
5.1 Εισαγωγή	66
5.2 Ανάλυση αγοράς βάσει του μοντέλου Porter	66
5.2.1 Θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου Porter	66

5.2.2 Μοντέλο Porter για τις ελληνικές αερομεταφορές	70
5.3 Ανάλυση SWOT	74
5.3.1 Θεωρητικό πλαίσιο της ανάλυσης SWOT	74
5.3.2 Ανάλυση SWOT για τις ελληνικές αερομεταφορές	78
5.4 Συμπεράσματα	80
5.5 Βιβλιογραφία	80
6. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ	83
6.1 Εισαγωγή	83
6.2 Συμβολή των αερομεταφορών στην ελληνική οικονομία	83
6.3 Αποτίμηση κλάδου αερομεταφορών	88
6.3.1 Γενική αποτίμηση του κλάδου	88
6.3.2 Κλάδος αερομεταφορών – τουρισμός	89
6.3.3 Οικονομική αποτίμηση του κλάδου	90
6.3.4 Θεσμική αποτίμηση	91
6.3.5 Κοινωνικές και πολιτισμικές επιδράσεις	92
6.3.6 Περιβαλλοντικές επιδράσεις	94
6.4 Βασικά προβλήματα κλάδου	96
6.5 Προτάσεις για τον κλάδο των αερομεταφορών	97
6.6 Συμπεράσματα	101
6.7 Βιβλιογραφία	103
7. CASE STUDY ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ – ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ	104
7.1 Εισαγωγή	104
7.2 Η Ολυμπιακή Αεροπορία ως ιδιωτική εταιρεία στην Ελλάδα (1950–1975)	104
7.2.1 Ιστορική αναδρομή	104
7.2.2 Προνόμια της Ολυμπιακής Αεροπορίας τη συγκεκριμένη περίοδο	106
7.2.3 Οικονομικά στοιχεία και ανάλυση	107
7.3 Κρατικό μονοπώλιο (1975 –1999)	109
7.3.1 Κρατικοποίηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας	109
7.3.2 Επενδύσεις και δημιουργία θυγατρικών εταιρειών	111
7.3.3 Η κρατική διαχείριση της εταιρείας	112
7.3.4 Προσπάθειες εξυγίανσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας	117
7.4 Από το μονοπώλιο προς το δυοπώλιο (Ολυμπιακή–Aegean) (1999–	120

2009)	
7.4.1 Ολυμπιακή	120
7.4.2 Aegean Airlines	126
7.4.3 Συγκεντρωτικά διαγράμματα	128
7.5 Συγχώνευση με την Aegean και μονοπώλιο στην ελληνική αγορά των αερομεταφορών	132
7.5.1 1η Φάση (αποτυχία συγχώνευσης)	132
7.5.2 2η Φάση	134
7.6 Συμπεράσματα	136
7.7 Βιβλιογραφία	136
8. ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	138
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	142

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Στόχοι εργασίας

Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής είναι να αποτυπώσει αναλυτικά τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα και ταυτόχρονα να ορίσει τη σημαντικότητα του κλάδου για την ελληνική οικονομία. Οι αερομεταφορές είναι αναπόσπαστο στοιχείο της τουριστικής ανάπτυξης αλλά και της κοινωνικής συνοχής του ελληνικού πληθυσμού.

Οι επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι:

- Να παρουσιαστεί το ρυθμιστικό πλαίσιο και η ισχύουσα νομοθεσία.
- Να παρουσιαστούν τα ποσοτικά στοιχεία του κλάδου με τις αναλύσεις της ζήτησης και της προσφοράς.
- Να πραγματοποιηθούν αναλύσεις SWOT και του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter.
- Να παρουσιαστεί η συνεισφορά του κλάδου σε όρους Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.) και σε θέσεις εργασίας και να γίνει ειδική αναφορά στη συνεισφορά του κλάδου στον τουρισμό και στις προοπτικές ανάπτυξης.
- Να γίνει και ένα case study για την Ολυμπιακή και την πορεία της (από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα).

Ουσιαστικά η ερευνητική μου πρόταση προσπαθεί να καλύψει ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία, συνδυάζοντας τα στατιστικά στοιχεία με την αναπτυξιακή δυναμικότητα του κλάδου και το παρελθόν με το παρόν του κλάδου.

1.2 Σχετικό βιβλιογραφικό υλικό

Η διαθέσιμη βιβλιογραφία σχετικά με τον κλάδο των αερομεταφορών είναι τεράστια, συνεπώς μελετήθηκαν μόνο τα δημοσιευμένα άρθρα σε έγκυρα επιστημονικά περιοδικά, οι οικονομικές καταστάσεις των εταιρειών και οι εγκεκριμένες μελέτες γνωστών οργανισμών ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία των πηγών που θα αξιοποιηθούν.

Έπειτα, σημαντική είναι η ιεράρχηση των βιβλιογραφικών πηγών ως προς το αντικείμενο συζήτησής τους και τη χρονολογία δημοσίευσης του εκάστοτε άρθρου.

Για την ανάπτυξη του θεσμικού και νομικού πλαισίου του κλάδου των αερομεταφορών, θα χρησιμοποιηθούν ως επί το πλείστον τα Φύλλα Εφημερίδας της Κυβερνήσεως (Φ.Ε.Κ.) και οι διατάξεις των οργανισμών. Για την εκπόνηση της εργασίας είναι απαραίτητη η σωστή διαχείριση των πληροφοριών και η δημιουργία ενός άρτιου θεωρητικού πεδίου που θα αποτελέσει τη βάση της έρευνας.

1.3 Σκεπτικό και λογική

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία για να επιτευχθεί η σωστή ανάλυση του κλάδου, βασίζεται σε τρεις οπτικές γωνιές:

- Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη συγκομιδή όλων εκείνων των πληροφοριών που απαιτούνται για τη σωστή παρουσίαση τόσο του κλάδου των αερομεταφορών γενικά όσο και της Aegean ειδικότερα.
- Στην παρουσίαση στατιστικών στοιχείων για την παρουσίαση της επιβατικής κίνησης ώστε να γίνει σωστή απεικόνιση της προσφοράς και της ζήτησης στον κλάδο.
- Στη συγκριτική μελέτη οικονομικών και λογιστικών μεγεθών των εταιρειών του κλάδου μέσω βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών δείγματος αντιπροσωπευτικών εταιρειών.

Ακολούθως δίνεται μια συνολική και λεπτομερή εικόνα για το κάθε σκέλος της εργασίας.

Καταγραφή νομοθετικού πλαισίου

Καταγραφή όλων των εξελίξεων του θεσμικού πλαισίου με σκοπό αφενός την ανάδειξη των επιπτώσεων που επέφερε στα χαρακτηριστικά του κλάδου των αερομεταφορών και αφετέρου την ανάγκη τροποποίησης ορισμένων σημείων του με έκδοση εκσυγχρονισμένων νομοσχεδίων με γνώμονα την αντιμετώπιση των προβλημάτων όπως

προκύπτουν από επιστημονικά ευρήματα της μέχρι τώρα εφαρμογής του.

Περιγραφή και ανάλυση κλάδου

Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί παρουσίαση στατιστικών στοιχείων του κλάδου. Στη συνέχεια θα εφαρμοστεί συνδυαστικά το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter με τη τεχνική SWOT και θα πραγματοποιηθεί η παράθεση βασικών εννοιών/χαρακτηριστικών, τα αποτελέσματα των οποίων θα δώσουν μια συνολική και λεπτομερή εικόνα σχετικά με το πλαίσιο του συστήματος των αερομεταφορών, όπως:

- Το αεροπορικό δίκτυο (αεροπορικές γραμμές, δρομολόγια και στοιχεία επιβατικής κίνησης ανά γραμμή).
- Η κατάσταση υποδομών.
- Ο αεροπορικός στόλος (αριθμός, ηλικία και νέοι τεχνολογικοί τύποι των αεροσκαφών).
- Συνθήκες ανταγωνισμού (εταιρείες, είσοδος & έξοδος, κόστος μεταφοράς, κίνδυνος από υποκατάστατα, επενδύσεις, τιμές εισιτηρίων – ειδικές προσφορές, και ζήτηση υπηρεσιών).

Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η μελέτη θα επικεντρωθεί στο οικονομικό περιβάλλον της εγχώριας οικονομίας με τη καταγραφή των μεταβολών, με σκοπό να αναδειχθεί σε ποιο βαθμό οι τρέχουσες συνθήκες είναι ευνοϊκές για τις αερομεταφορές και τι είδους επιπτώσεις επέφερε το νέο οικονομικό καθεστώς στη δομή του κλάδου. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα είναι:

- Το κέρδος των εταιρειών και το κατά μέσο όρο ποσοστό συμμετοχής στο Α.Ε.Π..
- Οι επενδυτικές ενέργειες για την ανανέωση και τον εκσυγχρονισμό του στόλου.
- Τα επίπεδα μισθοδοσίας και οι συνθήκες απασχόλησης.

Επιπλέον, θα μελετηθούν ορισμένες βασικές μεταβλητές, όπως η αποδοτικότητα, το περιθώριο κέρδους, η ρευστότητα, η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση των αποθεμάτων και των πιστώσεων και η δανειακή επιβάρυνση που αντιμετωπίζει ο κλάδος.

Case Study Ολυμπιακής Αεροπορίας (Ο.Α.)

Θα πραγματοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να αποτυπωθούν όλες εκείνες οι

εξελίξεις που διαμόρφωσαν την πορεία της εταιρείας. Επίσης, θα χρησιμοποιηθούν δελτία τύπου της εποχής αλλά και οικονομικές μελέτες για να παρουσιαστούν σφαιρικά τα αποτελέσματα και ακολούθως θα εξαχθούν τα τελικά αποτελέσματα για το τι πήγε λάθος και που έγινε κακή διαχείριση.

Η διπλωματική εργασία θα ολοκληρωθεί με αναφορά σε βιβλιογραφικές και διαδικτυακές πηγές καθώς και άλλες συναφείς μελέτες.

1.4 Ανάλυση δεδομένων

Αφού συγκεντρωθούν και παρουσιαστούν όλα τα στοιχεία θα ακολουθήσει η ανάλυση που θα δώσει και σαφή αποτελέσματα. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων, λοιπόν, θα χρησιμοποιηθούν δύο μέθοδοι διεθνούς φήμης. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter και ανάλυση SWOT. Αρχικά, με την ανάλυση κατά Porter θα παρουσιαστεί η εικόνα του κλάδου σε σχέση με:

- Τα υποκατάστατα προϊόντα.
- Την απειλή από νεοεισερχόμενους.
- Τη διαπραγματευτική ισχύς των πελατών.
- Τη διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.
- Τον ανταγωνισμό μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Στη συνέχεια με την ανάλυση SWOT θα παρουσιαστούν οι δυνάμεις, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές του κλάδου. Με αυτές τις δύο αναλύσεις θα αποκτηθεί μια πλήρης εικόνα για τον κλάδο και το περιβάλλον του.

1.5 Σημαντικότητα μελέτης

Ουσιαστικά η ερευνητική μου πρόταση προσπαθεί να καλύψει ένα σημαντικό κενό στη βιβλιογραφία. Ακόμα, θα προσπαθήσει να συνδυάσει τα στατιστικά στοιχεία με την

αναπτυξιακή δυναμικότητα του κλάδου και το παρελθόν με το παρόν του κλάδου. Από την έρευνά μου στην ελληνική βιβλιογραφία δεν υπάρχει κάποια ανάλογη προσέγγιση. Τα κέρδη, θα είναι τόσο για τον ερευνητή όσους και για τους αναγνώστες πολλαπλά, για τους λόγους που έχουν ήδη αναπτυχθεί παραπάνω.

1.6 Συμπεράσματα

Συγκεντρωτικά, λοιπόν, η ερευνητική μου πρόταση έχει σαν στόχο να καλύψει ένα μεγάλο φάσμα πληροφοριών για τις ελληνικές αερομεταφορές και τις βασικότερες εταιρείες του κλάδου. Με βάση την πλούσια βιβλιογραφία που υπάρχει για το θέμα, αλλά και τα οικονομικά μοντέλα που χρησιμοποιούνται, γίνεται μια γενική προσέγγιση και εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα. Για κάθε ένα κομμάτι της εργασίας ξεχωριστά γίνεται μια στοχευμένη μελέτη ώστε να καταστεί δυνατή η καλύτερη εμβάθυνση στο εκάστοτε θέμα.

1.7 Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

- [1] **Porter M.E.** “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, **Harvard Business Review**, vol. 86, no. 1, Jan. 2008, pp. 78–93.
- [2] **Porter M.E., Argyres N. and McGahan A.M.** “*An Interview with Michael Porter*”, **The Academy of Management Executive**, vol. 16, no. 2, May 2002, pp. 43–52.
- [3] **Quincy R., Lu S. and Huang C.C.** “*SWOT Analysis: Raising capacity of your organization*”, **Huamin Philantropy Brochure Series**, vol. 2, Sep. 2012, pp. 1–14.
- [4] **Chermack T.J. and Kasshanna B.K.** “*The Use of and Misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals*”, **Human Resource Development International**, vol. 10, no. 4, 2007, pp. 383–399.

2. ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια πρώτη εισαγωγή στον κλάδο των ελληνικών αερομεταφορών. Θα δοθεί έμφαση στη σημαντικότητα των αερομεταφορών και θα οριστεί ο λόγος για τον οποίο ήταν επιβεβλημένη η θεσμική ρύθμιση των αερομεταφορών σε ευρωπαϊκό επίπεδο και κατά συνέπεια και στην Ελλάδα. Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η πορεία προς την απελευθέρωση στην Ελλάδα γίνεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή στον κλάδο, από την εμφάνιση των αερομεταφορών στη χώρα μας μέχρι και σήμερα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το σημερινό θεσμικό πλαίσιο δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στα πιο σημαντικά στοιχεία.

2.2 Σπουδαιότητα κλάδου αερομεταφορών παγκοσμίως

Οι μεταφορές παίζουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη των κοινωνιών και των αγορών σε όλες τις φάσεις εξέλιξής τους. Αρχικά, συμβάλλανε με κρίσιμο τρόπο στον περιορισμό των ανισοτήτων κέντρου–περιφέρειας, βοήθησαν στη διεύρυνση των αγορών, στη διακίνηση των εμπορευμάτων καθώς και στη γενικότερη οικονομική ανάπτυξη των κοινωνιών. Η διασφάλιση της πρόσβασης σε αγαθά, υπηρεσίες και ανθρώπινο δυναμικό, όπως προβλέπεται από τις αρχές του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) προκρίνεται άμεσα από τη χρήση των μεταφορών και των μεταφορικών υπηρεσιών. Παράλληλα, προκρίνεται και η ελεύθερη μεταφορά και κυκλοφορία των ατόμων και των εμπορευμάτων, μιας από τις θεμελιώδεις αρχές του εμπορίου και των αγορών.

Η οικονομική ανάκαμψη και ανάπτυξη που γνώρισαν οι δυτικές κοινωνίες μετά το 2ο παγκόσμιο πόλεμο είχε σίγουρα ενισχυθεί από τις τεράστιες αλλαγές στη μεταφορά και τις μεταφορικές υπηρεσίες. Παράλληλα, η σχετική οικονομική ευημερία είχε ως

αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μια αγορά που στις αρχές της καθοριζόταν κυρίως από τις συμπεριφορές της προσφοράς και έπειτα εξελίχθηκε σταδιακά σε μια αγορά που καθορίζεται ολοένα και περισσότερο από τις επιταγές της ζήτησης. Τα κριτήρια που πλέον επιλέγεται ένα μέσο μεταφοράς δεν είναι, όπως συνέβαινε κάποιες δεκαετίες πριν, (μόνο) η διαθεσιμότητα, η εγγύτητα και η τιμή αλλά πλέον οι αγοραστές επιλέγουν βάσει της ταχύτητας, της ασφάλειας, της ακρίβειας στην εκτέλεση των δρομολογίων, της άνεσης καθώς και της γενικότερης συνέπειας και αξιοπιστίας του εκάστοτε μεταφορικού μέσου.

Οι αερομεταφορές συγκεκριμένα, όντας εκείνος ο τομέας των μεταφορών που καταφέρνει να εξυπηρετεί όλα τα παραπάνω κριτήρια με βέλτιστο τρόπο, είναι ένας ταχύτατα αναπτυσσόμενος τρόπος μεταφοράς. Σύμφωνα με την International Air Transport Association (IATA), δηλαδή τη Διεθνή Ένωση Αεροπορικών Μεταφορών, που είναι η βασική εμπορική ένωση αεροπορικών εταιρειών, αντιπροσωπεύοντας το 84% του συνόλου της εναέριας κυκλοφορίας παγκόσμια, η κίνηση στις αερομεταφορές στην Ευρώπη θα αυξάνεται κάθε χρόνο κατά 3,8% φτάνοντας το 2032 σε υπερδιπλάσιο αριθμό επιβατών σε σχέση με τον αριθμό των επιβατών το 2012 (781 εκατομμύρια το 2012 και 1.646 εκατομμύρια το 2032). Ανάλογη θα είναι και η άνοδος των παγκόσμιων εσόδων του κλάδου που από 2,4 τρισεκατομμύρια δολάρια αναμένεται να ανέλθει σε 5,8 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2032. Παγκόσμια, το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις αερομεταφορές θα διπλασιαστεί έως το 2032 (σε σχέση με το ανάλογο νούμερο του 2012) και θα ανέλθει στα 103.1 εκατομμύρια. Ραγδαία αναμένεται να είναι και η αύξηση των αεροσκαφών που θα χρησιμοποιούνται στον κλάδο έως το 2032, 41.240 αεροσκάφη το 2032 έναντι 20.100 που χρησιμοποιήθηκαν σε υπηρεσίες αερομεταφοράς το 2014.

2.3 Ιστορική αναδρομή κλάδου ελληνικών αερομεταφορών

Μία σύντομη ιστορική αναδρομή των ελληνικών αερομεταφορών ακολουθεί παρακάτω (πηγή: Βασάκης Αντώνης, “Η ιστορία των δημόσιων αερομεταφορών στην Ελλάδα”):

- Εκκίνηση το 1931, με πρώτη αεροπορική εταιρεία την Ελληνική Εταιρεία Εναερίων Συγκοινωνιών (Ε.Ε.Ε.Σ.) που πέταξε από την 1-7-1931 έως την 27-

10–1940. Στις 10 Ιουλίου 1931, το «Αθήναι», αεροπλάνο τύπου Junkers G.24 απογειώθηκε από το Τατόι Αττικής και προσγειώθηκε στο αεροδρόμιο του Σέδες, της Θέρμης Θεσσαλονίκης. Το πλήρωμα αποτελούσαν ο κυβερνήτης, ο συγκυβερνήτης, ο ιπτάμενος μηχανικός και ο ασυρματιστής ενώ πρώτος επιβάτης ήταν ο πρωθυπουργός Ελευθέριος Βενιζέλος. Το αεροσκάφος αυτό ήταν ένα από τα 4 του αρχικού στόλου της Ελληνικής Εταιρείας Εναερίων Συγκοινωνιών Α.Ε., της πρώτης πολιτικής αεροπορικής εταιρείας στην Ελλάδα που πραγματοποίησε πτήση.

- Το 1946 δημιουργήθηκε η Τ.Α.Ε. (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις Α.Ε.).
- Το 1947 εμφανίστηκαν άλλες τρεις νέες εταιρείες (ΕΛΛ.Α.Σ., Α.Μ.Ε. και ΔΑΙΔΑΛΟΣ).
- Το 1951 η Τ.Α.Ε. και οι τρεις εταιρείες συγχωνεύτηκαν και δημιούργησαν τη νέα Τ.Α.Ε. η οποία τελικά κατέληξε σε πτώχευση.
- Το 1957 ιδρύεται η Ολυμπιακή Αεροπορία (OLYMPIC AIRWAYS) του Αριστοτέλη Ωνάση, που λειτουργούσε μονοπωλιακά μέχρι το 1992.
- Το 1971 ιδρύεται η αεροπορική εταιρεία, Ολυμπιακή Αεροπλοΐα.
- Το 1975 το ελληνικό κράτος γίνεται ο ιδιοκτήτης της Ο.Α..
- Το 1992 αρχίζει η απελευθέρωση της αγοράς και κάνουν την είσοδο τους οι πρώτες ελληνικές ιδιωτικές αεροπορικές εταιρείες (Αεροπλοΐα Αιγαίου/Aegean Aviation και South East European Airlines).
- Το 1998 ολοκληρώνεται η απελευθέρωση της αγοράς.
- Το 2009 πωλείται η Ολυμπιακή στη Marfin Investment Group (MIG) και μετονομάζεται σε Olympic Air.
- Το 2013 ολοκληρώνεται η εξαγορά της Olympic Air από την Aegean airlines.

2.4 Ρύθμιση αερομεταφορών στην Ελλάδα

2.4.1 Ανάγκη για ρύθμιση των αερομεταφορών

Ο κλάδος των αερομεταφορών είναι αναμφίβολα ένας κλάδος που χρειάζεται ρύθμιση από την πολιτεία, καθώς διαθέτει έντονη δυναμική και σημαντικές ιδιαιτερότητες. Οι

παράγοντες που κάνουν επιτακτική τη ρύθμιση του κλάδου είναι οι εξής:

- Η μετακίνηση πολλών επιβατών ανά τον κόσμο και η ανάγκη για ασφάλεια.
- Η άμεση επίδραση που έχει ο κλάδος στο ισοζύγιο πληρωμών και στην απασχόληση μιας χώρας.
- Η ανάγκη για παροχή ενός κατώτατου, αλλά επαρκούς, δικτύου δρομολογίων καθώς και για ένα βιώσιμο επίπεδο υπηρεσιών.
- Η ανάγκη για ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Η σταθερή συνεργασία της πολιτείας και των ρυθμιστικών οργάνων είναι αναγκαία για την ορθή λειτουργία και την ανάπτυξη των αερομεταφορών.
- Η ευκολία με την οποία μπορούν τα αεροσκάφη να διασχίζουν τα εθνικά σύνορα δημιουργεί προβλήματα κυριαρχίας, δικαιοδοσίας και εθνικής άμυνας.
- Στις περισσότερες χώρες οι εθνικές αερομεταφορές θεωρούνται ως ευκολίες δημόσιας χρησιμότητας, οι οποίες απαιτείται να προσφέρουν επαρκές κατώτατο δίκτυο δρομολογίων καθώς και επίπεδο υπηρεσιών και επιπλέον να συνεισφέρουν στο κοινωνικό status της χώρας στο διεθνές στερέωμα.
- Το παραγόμενο προϊόν των αερομεταφορών είναι μη αποθηκεύσιμο και οι πελάτες μπορούν εύκολα να αλλάξουν την μεταφορά τους με αερογραμμή άλλης χώρας.
- Υπάρχει η ανάγκη για συμβιβασμό μεταξύ των εθνικών συμφερόντων και της διεθνούς πολιτικής. Άρα, είναι αναγκαία η από κοινού ανάπτυξη και η αμοιβαία συνεργασία μεταξύ διαφόρων κυβερνήσεων για την εύρυθμη ανάπτυξη των αερομεταφορών.

2.4.2 Απελευθέρωση αερομεταφορών στην Ευρώπη και κατά συνέπεια και στην Ελλάδα

Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) υλοποιήθηκε σταδιακά, με τρεις δέσμες μέτρων, ειδικότερα με τη λήψη τριών “πακέτων μέτρων” (Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί – Ε.Κ.) που λήφθηκαν το 1987 (οδηγίες 87/601/Ε.Κ. και 87/602/Ε.Κ.), το 1990 (Κανονισμοί 2342/1990, 2343/1990 και 2344/1990) και το 1992 με τους Κανονισμούς 2407/1992, 2408/1992 και 2409/1992 που

αποτελούν και τη σημαντικότερη δέσμη μέτρων. Η απελευθέρωση ήταν αρχικά περιορισμένη, εφόσον από 1/4/1993 έως 1/4/1997 οι κοινοτικοί αερομεταφορείς με έγκυρη άδεια εκμετάλλευσης είχαν πρόσβαση στις τακτικές ενδοκοινοτικές αερογραμμές με ορισμένους περιορισμούς στην εκτέλεση των δρομολογίων και στην διατεθειμένη χωρητικότητα.

Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών, επονομαζόμενη ως “Ανοικτοί Ουρανοί”, αφορούσε τόσο στην ελεύθερη πρόσβαση των κοινοτικών αερομεταφορέων στις μεταφορές επιβατών και πραγμάτων μεταξύ των κρατών-μελών αλλά στο εσωτερικό κάθε κράτους μέλους. Επίσης με τον Κανονισμό 2409/1992 του Συμβουλίου θεσπίστηκε και η ελεύθερη διαμόρφωση των αεροπορικών ναύλων.

Ο κοινοτικός νομοθέτης επιθυμούσε σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας να δημιουργήσει ένα ενιαίο σύνολο κανόνων για όλους τους κοινοτικούς αερομεταφορείς που να αφορά το ίδιο επίπεδο και την ίδια φύση ευθύνης του αεροπορικού μεταφορέα στις εθνικές και διεθνείς μεταφορές, μέσα στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εισάγοντας το σύστημα της αντικειμενικής ευθύνης του αεροπορικού μεταφορέα έναντι των επιβατών. Συγχρόνως με τον ίδιο Κανονισμό εισάγεται η υποχρέωση ασφάλισης αστικής ευθύνης του κοινοτικού αερομεταφορέα μέχρι ενός ποσού που θα εξασφαλίζει όλα τα πρόσωπα που δικαιούνται αποζημίωση.

Η Ελλάδα, κατ' εφαρμογή της σχετικής ευρωπαϊκής πολιτικής έχει πλήρως απελευθερώσει το πλαίσιο λειτουργίας τους από το 1998 επιτρέποντας (τουλάχιστον θεσμικά) την ελεύθερη και ανταγωνιστική ανάπτυξη του αεροπορικού δικτύου. Από 1η Απριλίου 1997 επήλθε πλήρης απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών, έτσι ώστε όλοι οι κοινοτικοί αερομεταφορείς να έχουν δικαίωμα πρόσβασης σε τακτικές ή μη τακτικές πτήσεις στην ηπειρωτική Ελλάδα και μετά την 30η Ιουνίου 1998, με την πλήρη κατάργηση του cabotage έχουν πλέον ελεύθερη πρόσβαση με τακτικές πτήσεις και στα ελληνικά νησιά. Την ως άνω απελευθέρωση στην Ε.Ε. ακολούθησε προσπάθεια αναδιοργάνωσης της αεροπορικής αγοράς σε ζητήματα εμπορικής εκμετάλλευσης, όπως στο σύστημα κρατήσεων θέσεων και επίγεια εξυπηρέτησης των αεροσκαφών. Αργότερα, εκδόθηκε ο Κανονισμός 889/2002 του Συμβουλίου της Ε.Ε. με σκοπό την καθιέρωση ενός σύγχρονου και ασφαλούς συστήματος απεριόριστης ευθύνης του αεροπορικού μεταφορέα.

2.5 Θεσμικό πλαίσιο – Δικαιώματα επιβατών

2.5.1 Άρνηση επιβίβασης

Πριν προχωρήσει σε άρνηση επιβίβασης επιβατών παρά τη θέλησή τους, ο αερομεταφορέας αναζητεί επιβάτες διατεθειμένους να παραιτηθούν από την κράτησή τους, με αντάλλαγμα κάποιο όφελος υπό όρους που θα συμφωνηθούν μεταξύ ενδιαφερόμενου επιβάτη και αερομεταφορέα. Στους εθελοντές παρέχεται εναλλακτική μεταφορά ή επιστροφή αντιτίμου του εισιτηρίου, επιπρόσθετα των οφελών που αναφέρθηκαν προηγούμενα.

Εάν δεν παρουσιασθεί ο αριθμός εθελοντών που αναζητά, ο αερομεταφορέας μπορεί τότε να αρνηθεί σε επιβάτες την επιβίβαση παρά τη θέλησή τους. Στους επιβάτες αυτούς προσφέρεται η αποζημίωση και η βοήθεια που περιγράφεται παρακάτω.

2.5.2 Ακύρωση

Σε περίπτωση ακύρωσης της πτήσης, οι επιβάτες επιλέγουν μεταξύ:

- Της εναλλακτικής μεταφοράς τους, υπό συγκρίσιμες συνθήκες, στον τελικό τους προορισμό.
- Της μεταφοράς τους, υπό συγκρίσιμες συνθήκες μεταφοράς, στον τελικό τους προορισμό άλλη μέρα που τους εξυπηρετεί εφόσον υπάρχει διαθεσιμότητα θέσεων.
- Της επιστροφής του αντιτίμου του εισιτηρίου τους και, εάν συντρέχει η περίπτωση, πτήσης επιστροφής στο αρχικό σημείο αναχώρησης. Η επιστροφή του αντιτίμου γίνεται για το μέρος του ταξιδιού που δεν πραγματοποιήθηκε καθώς και για τα μέρη του ταξιδιού που πραγματοποιήθηκαν εφόσον η πτήση δεν εξυπηρετεί πλέον κανένα σκοπό σε σχέση με το αρχικό ταξιδιωτικό σχέδιο.

Επιπλέον, οι επιβάτες της ακυρωθείσας πτήσης δικαιούνται αναψυκτικά, επικοινωνία,

διατροφή, διανυκτέρευση και μεταφορά μεταξύ αερολιμένα και καταλύματος. Οι επιβάτες δικαιούνται όλα τα παραπάνω, ανεξάρτητα από το λόγο ακύρωσης της πτήσης.

Τέλος, ο επιβάτης λαμβάνει αποζημίωση ύψους:

- 250 ευρώ για όλες τις πτήσεις έως και 1500 χιλιομέτρων.
- 400 ευρώ για όλες τις ενδοκοινοτικές πτήσεις άνω των 1500 χιλιομέτρων και όλες τις άλλες πτήσεις μεταξύ 1500 και 3500 χιλιομέτρων.
- 600 ευρώ για όλες τις άλλες πτήσεις.

Η παραπάνω αποζημίωση δεν πληρώνεται στους επιβάτες της ακυρωθείσας πτήσης, όταν ο επιβάτης ενημερωθεί και του προσφερθεί εναλλακτική μεταφορά εντός ορισμένων χρονικών προθεσμιών ή η πτήση ακυρώνεται λόγω εκτάκτων περιστάσεων που δεν θα μπορούσαν να αποφευχθούν ακόμη και εάν είχαν ληφθεί όλα τα εύλογα μέτρα.

2.5.3 Καθυστερήσεις πτήσεων

Σε περίπτωση καθυστέρησης μιας πτήσης, προσφέρονται δωρεάν στους επιβάτες αναψυκτικά, επικοινωνία, γεύματα, διανυκτέρευση και μεταφορά μεταξύ αερολιμένα και καταλύματος (ανάλογα το χρόνο καθυστέρησης). Όταν η καθυστέρηση είναι τουλάχιστον πέντε ώρες, οι επιβάτες μπορούν να επιλέξουν να λάβουν το αντίτιμο του εισιτηρίου τους και να μην ταξιδέψουν με την πτήση. Οι επιβάτες μιας πτήσης που φθάνει στον τελικό της προορισμό με καθυστέρηση τουλάχιστον τρεις ώρες, μπορούν να λάβουν αποζημίωση όπως οι επιβάτες μιας ακυρωθείσας πτήσης εκτός εάν η καθυστέρηση προκλήθηκε από έκτακτες περιστάσεις, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να αποφευχθούν ακόμη και εάν είχαν ληφθεί όλα τα εύλογα μέτρα από τον αερομεταφορέα.

2.5.4 Υποχρέωση ενημέρωσης των επιβατών

Οι αερομεταφορείς εξασφαλίζουν ότι κατά τον έλεγχο των εισιτηρίων υπάρχει ανηρτημένη με ευδιάκριτο για τους επιβάτες τρόπο ευανάγνωστη γνωστοποίηση με το ακόλουθο κείμενο: «Σε περίπτωση που σας αρνηθούν την επιβίβαση ή σε περίπτωση ματαίωσης ή δώρης τουλάχιστο καθυστέρησης της πτήσης, ζητείστε στη θυρίδα ελέγχου των εισιτηρίων ή στη θύρα εξόδου το κείμενο που αναφέρει τα δικαιώματά σας, ιδίως όσον αφορά την αποζημίωση και την παροχή βοήθειας».

Επιπλέον, σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης ή ματαίωσης μια πτήσης ή δώρης τουλάχιστον καθυστέρησης, ο αερομεταφορέας υποχρεούται να δώσει σε κάθε θιγόμενο επιβάτη γραπτή γνωστοποίηση με τους κανόνες αποζημίωσης και παροχής βοήθειας καθώς και με τα στοιχεία του οριζόμενου εθνικού φορέα.

2.5.5 Περίπτωση υπερκράτησης

Ο Κανονισμός (Ε.Κ.) αριθ. 261/2004 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση κοινών κανόνων αποζημίωσης των επιβατών αεροπορικών μεταφορών και παροχής βοήθειας σε αυτούς σε περίπτωση άρνησης επιβίβασης και ματαίωσης ή μεγάλης καθυστέρησης της πτήσης, καθορίζει τα δικαιώματα των επιβατών όταν η πτήση τους καθυστερεί να αναχωρήσει, ακυρώνεται ή όταν τους αρνούνται την επιβίβαση λόγω υπερκράτησης. Ο εν λόγω Κανονισμός εφαρμόζεται στους επιβάτες:

- Που αναχωρούν από αερολιμένα στο έδαφος κράτους-μέλους.
- Που αναχωρούν από αερολιμένα στο έδαφος Τρίτης Χώρας με προορισμό αερολιμένα στο έδαφος κράτους-μέλους και εφόσον η πτήση πραγματοποιείται με κοινοτικό αερομεταφορέα με την προϋπόθεση ότι:
 - Οι επιβάτες έχουν επιβεβαιωμένη κράτηση στην συγκεκριμένη πτήση.
 - Παρουσιάζονται στον έλεγχο των εισιτηρίων την ώρα που έχει υποδείξει ο αερομεταφορέας ή εφόσον δεν προσδιορίζεται ώρα, το αργότερο σαράντα

πέντε λεπτά πριν την αναγραφόμενη αναχώρηση της πτήσης.

- Έχουν μεταφερθεί από την πτήση για την οποία έχουν κράτηση σε άλλη πτήση.

2.5.6 Καθυστέρηση, καταστροφή ή απώλεια αποσκευών

Η σύμβαση του Μόντρεαλ «για την ενοποίηση ορισμένων κανόνων στις διεθνείς αεροπορικές μεταφορές» καθορίζει ότι σε περίπτωση καταστροφής, απώλειας, βλάβης ή καθυστέρησης των αποσκευών, το ανώτατο όριο ευθύνης του αερομεταφορέα περιορίζεται σε 1000 Ειδικά Τραβηκτικά Δικαιώματα ανά επιβάτη (η αξία του Ειδικού Τραβηκτικού Δικαιώματος μεταβάλλεται καθημερινά).

Σε περιπτώσεις καθυστέρησης παραλαβής αποσκευών, τις περισσότερες φορές, οι επιβάτες αγοράζουν είδη πρώτης ανάγκης και υποβάλουν στις αεροπορικές εταιρείες τις αποδείξεις για να καλυφθούν. Άλλες φορές, οι αεροπορικές εταιρείες δίνουν κάποιο εφάπαξ ποσό ή ένα ποσό ανά κάθε ημέρα καθυστέρησης στους επιβάτες για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Τις περισσότερες φορές, μετά από 21 ημέρες καθυστέρησης παραλαβής της αποσκευής, η αποσκευή θεωρείται από την αεροπορική εταιρεία ως απωλεσθείσα. Προκειμένου να προσδιορίσει το ποσό της αποζημίωσης, η αεροπορική εταιρεία ζητά από τον επιβάτη μια λίστα με τα αντικείμενα της αποσκευής ή μερικές φορές, εάν υπάρχουν, αποδείξεις αγοράς των αντικειμένων.

Σε περίπτωση ζημίας της αποσκευής, ο δικαιούχος της παραλαβής οφείλει να υποβάλει διαμαρτυρία στον μεταφορέα, το αργότερο εντός προθεσμίας επτά ημερών από την ημερομηνία παραλαβής. Σε περίπτωση καθυστέρησης, η διαμαρτυρία υποβάλλεται το αργότερο εντός προθεσμίας είκοσι μίας ημερών από την παραλαβή.

2.5.7 Δικαιώματα ατόμων με αναπηρία και των ατόμων με μειωμένη κινητικότητα όταν ταξιδεύουν αεροπορικώς

Με την υιοθέτηση του Κανονισμού (Ε.Κ.) 1107/2006, δημιουργήθηκε εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ένα ενιαίο νομικό καθεστώς, το οποίο αφορά στα δικαιώματα των ατόμων με αναπηρία και μειωμένη κινητικότητα όταν ταξιδεύουν αεροπορικώς. Κάθε επιβάτης με αναπηρία ή μειωμένη κινητικότητα δικαιούται βάσει της ανωτέρω κοινοτικής νομοθεσίας παροχή βοήθειας όταν ταξιδεύει αεροπορικώς. Αυτό σημαίνει ότι τα αεροδρόμια και οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να παρέχουν βοήθεια και συνδρομή, δωρεάν, εξασφαλίζοντας σας ένα άνετο και χωρίς άγχος ταξίδι. Η βοήθεια και συνδρομή παρέχεται στους επιβάτες που την χρειάζονται για να ταξιδέψουν, όπως οι ηλικιωμένοι ή εκείνοι που αντιμετωπίζουν κάποιο μόνιμο ή προσωρινό κινητικό πρόβλημα, όπως οι χρήστες αναπηρικών αμαξιδίων, καθώς κι εκείνοι που έχουν νοητικά και επικοινωνίας προβλήματα, όπως αυτισμός και διαταραχή ελλειμματικής προσοχής και υπερκινητικότητας. Τα δικαιώματα για βοήθεια που προβλέπονται από τον Κανονισμό (Ε.Κ.) 1107/2006, εφαρμόζονται όταν:

- Ο επιβάτης ταξιδεύει με όλες τις αεροπορικές εταιρείες που αναχωρούν από οποιονδήποτε αερολιμένα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Ο επιβάτης ταξιδεύει με κοινοτικό αερομεταφορέα προς οποιονδήποτε αερολιμένα της Ε.Ε..

Για να σας παρασχεθεί η βοήθεια ο επιβάτης θα πρέπει να ενημερώσει την αεροπορική εταιρεία 48 ώρες πριν την πτήση για το είδος της συνδρομής που επιθυμεί. Η βοήθεια παρέχεται από την στιγμή της άφιξης στον αερολιμένα και μπορεί να καλύψει:

- Το ταξίδι από τον αερολιμένα αναχώρησης.
- Επιβίβαση στο αεροσκάφος και όλη την διάρκεια της πτήσης.
- Αποβίβαση από το αεροσκάφος.
- Μεταφορά σας άλλη πτήση.
- Άφιξη στο αεροδρόμιο προορισμού.

Παρόμοια δικαιώματα επιβατών εφαρμόζονται και σε άλλες χώρες εκτός Ε.Ε., όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.). Όμως, σε πολλά κράτη του κόσμου παρόμοια

δικαιώματα δεν παρέχονται. Για την παροχή βοήθειας μπορεί να απαιτηθεί αντίτιμο ή μπορεί η υπηρεσία να μην παρέχεται καθόλου.

2.5.8 Ανήλικοι επιβάτες

Σύμφωνα με τον κανονισμό των αεροπορικών εταιρειών τα βρέφη έως 2 ετών δεν κρατούν θέση στο αεροπλάνο (κάθονται στην αγκαλιά των γονέων) και πληρώνουν μόνο την ασφάλεια (του εισιτηρίου), ενώ τα παιδιά 2–12 ετών έχουν κανονική θέση στο αεροπλάνο και από τα 6 και μετά πληρώνουν κανονικό εισιτήριο. Για τα βρέφη (νεογέννητα) μέχρι 3 χρονών χρειάζονται αυτοτελές διαβατήριο, αφού προηγουμένως περαιωθεί η εγγραφή τους στον οικείο δήμο και εφοδιαστούν με πιστοποιητικό εγγραφής. Οι ανήλικοι 13 χρονών και άνω υπογράφουν την αίτηση, μαζί με τους γονείς ή κηδεμόνες καθώς και την σχετική υπεύθυνη δήλωση. Ανήλικοι κάτω των 13 χρονών, δεν υπογράφουν οι ίδιοι, παρά μόνο οι ασκούντες την γονική εξουσία γονείς ή κηδεμόνες. Απαιτείται όμως η αυτοπρόσωπη παρουσία τους καθώς και του ενός τουλάχιστον γονέα με έγγραφη συναίνεση του άλλου γονέα, με θεωρημένο το ιδιόχειρο της υπογραφής του από οποιαδήποτε διοικητική αρχή.

2.5.9 Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί

Κανονισμός (Ε.Κ.) 1107/2006

- Δεν επιτρέπεται να αρνηθεί ο αερομεταφορέας σε επιβάτη, την κράτηση θέσης σε πτήση για λόγους μειωμένης κινητικότητας ή αναπηρίας.
- Στον αερολιμένα, ο επιβάτης πρέπει να έχει κράτηση, και έγκυρα ταξιδιωτικά έγγραφα και να βρίσκεται στο check-in counter εγκαίρως.
- Στο άτομο με μειωμένη κινητικότητα μπορεί να αρνηθεί η κράτηση θέσης ή η επιβίβαση μόνο για λόγους ασφάλειας.
- Τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα δικαιούνται φροντίδα στους αερολιμένες και στο αεροσκάφος και είναι προτιμότερο ο αερομεταφορέας να ενημερωθεί

για την ανάγκη αυτής της φροντίδας τουλάχιστον 48 ώρες πριν από την δημοσιευμένη ώρα αναχώρησης. Ο Κανονισμός 1107/2006 προνοεί ότι η φροντίδα αυτή θα προσφέρεται από το διαχειριστή του αερολιμένα στον αερολιμένα και από τον αερομεταφορέα πάνω στο αεροσκάφος.

- Σε περίπτωση άρνησης κράτησης ή επιβίβασης είτε του ατόμου με μειωμένη κινητικότητα είτε του συνοδού-φροντιστή του, ο αερομεταφορέας υποχρεούται εντός πέντε ημερών να ενημερώσει γραπτώς τον επιβάτη για τους λόγους που έγινε αυτό.

Κανονισμός (Ε.Κ.) 2111/2005

Αφορά το δικαίωμα πληροφόρησης των επιβατών για την ταυτότητα του αερομεταφορέα. Η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει τον κανονισμό αυτό ο οποίος εξασφαλίζει το δικαίωμα πληροφόρησης των επιβατών για την ταυτότητα του πραγματικού αερομεταφορέα της πτήσης για την οποία έχει δημιουργήσει κράτηση ο επιβάτης.

2.6 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια συνολική παρουσίαση του ρυθμιστικού πλαισίου των ελληνικών αερομεταφορών. Η απελευθέρωση των αερομεταφορών σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελεί τη βάση για το σημερινό θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών στην Ελλάδα. Το νέο θεσμικό πλαίσιο έχει αλλάξει κατά πολύ την κουλτούρα στις αερομεταφορές, βοηθώντας στη βελτίωση των υπηρεσιών και της ασφάλειας. Παράλληλα, έχουν δοθεί αρκετά δικαιώματα στον εκάστοτε επιβάτη που ενισχύουν τη θέση του έναντι των αεροπορικών εταιρειών. Παρόλα αυτά, είναι φυσικό να υπάρχουν ακόμα προβλήματα στο θεσμικό πλαίσιο, τα οποία και πρέπει να αντιμετωπιστούν.

2.7 Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

[1] **Βασάκης Α.** *Η Ιστορία των δημόσιων αερομεταφορών στην Ελλάδα*, AVIATION PUBLICATIONS, 2009.

[2] **Κουντούρη.** *Διδακτικές σημειώσεις – Ευρωπαϊκή Πολιτική Μεταφορών*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.

Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

[3] <http://www.ypa.gr/passenger-rights/>

[4] <http://www.ypa.gr/airport-security/>

[5] http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/el/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html

[6] <http://library.techlink.gr/ptisi/article.asp?mag=2&issue=140&article=3611>

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΛΑΔΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση του κλάδου των αερομεταφορών στην Ελλάδα. Για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αποτύπωση των επιμέρους στοιχείων του κλάδου θα πρέπει γίνει ένας πολύ λεπτομερής διαχωρισμός χαρακτηριστικών. Έτσι λοιπόν, για τον κλάδο των ελληνικών αερομεταφορών μπορούμε να διακρίνουμε σαν δομικά χαρακτηριστικά τις κατηγορίες αεροπορικών γραμμών, τα αεροδρόμια, τη ζήτηση και την προσφορά υπηρεσιών, τις αεροπορικές εταιρείες, τις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης, το ρυθμιστή του κλάδου και την κρατική παρέμβαση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά θα αναλυθούν διεξοδικά ώστε να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και να δοθεί η πλήρης εικόνα του κλάδου.

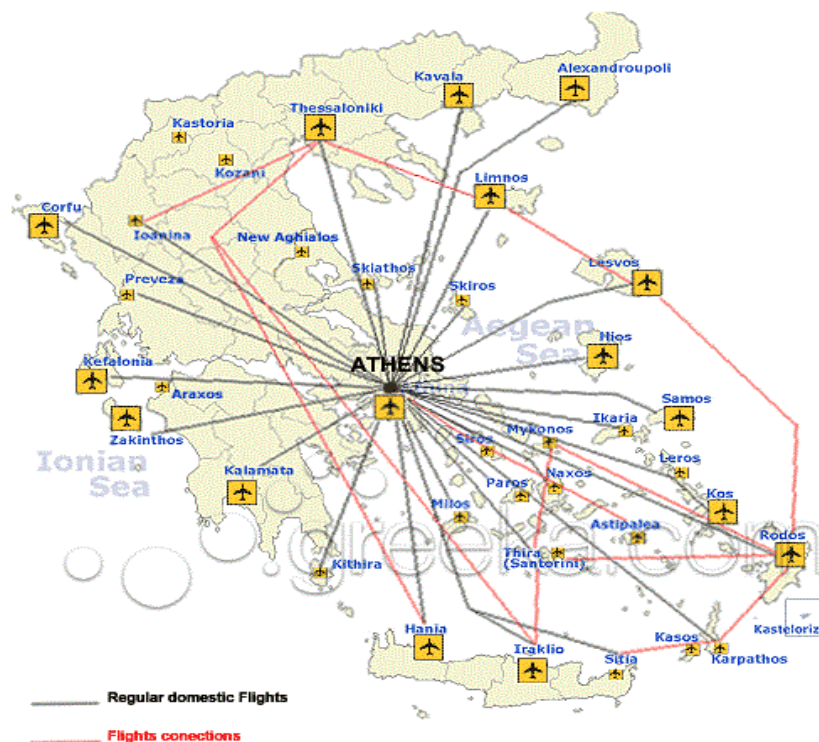
3.2 Δομικά χαρακτηριστικά κλάδου αερομεταφορών

3.2.1 Κατηγορίες αεροπορικών γραμμών

Έχοντας ως γνώμονα τις υπάρχουσες αεροπορικές γραμμές μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατηγορίες γραμμών. Αρχικά, την πρώτη κατηγορία που περιλαμβάνει γραμμές με μεγάλο αριθμό επιβατών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Στις γραμμές αυτές συνήθως δραστηριοποιούνται αρκετές εταιρείες. Τέτοιες γραμμές σαν αυτές είναι οι: Αθήνα–Θεσσαλονίκη, Αθήνα–Κρήτη κ.ά.. Έπειτα, ακολουθεί η δεύτερη κατηγορία που περιλαμβάνει γραμμές των οποίων το μέγεθος της αγοράς είναι σχετικά μικρό ιδιαίτερα τους χειμερινούς μήνες. Στις γραμμές αυτές μπορεί να δραστηριοποιηθούν με ικανοποιητική κερδοφορία συνήθως λίγες εταιρείες. Παραδείγματα τέτοιων γραμμών είναι οι γραμμές Αθήνας–Σάμου, Αθήνας–Λέσβου κ.α..

Τέλος, μπορούμε να διακρίνουμε και μια τρίτη κατηγορία που περιλαμβάνει γραμμές στις οποίες το μέγεθος της αγοράς είναι αρκετά μικρό ειδικά κατά τους χειμερινούς

μήνες. Στις άγονες γραμμές, όπως αλλιώς ονομάζονται, διακινούνται ελάχιστοι επιβάτες κατά τους χειμερινούς μήνες με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν έσοδα για τις εκάστοτε εταιρείες. Αποτέλεσμα είναι το κόστος για την τακτική εκτέλεση της αεροπορικής συγκοινωνίας να είναι εφικτό μόνο με κρατική επιχορήγηση. Παραδείγματα τέτοιων γραμμών είναι οι γραμμές Αθήνα–Κάλυμνος, Αθήνα–Κύθηρα, Θεσσαλονίκη–Χίος, κ.ά.. Ο αριθμός των άγονων αεροπορικών γραμμών που είναι δυνατόν να λειτουργούν εξαρτάται από το ύψος της κρατικής επιχορήγησης. Με δρομολόγια δημόσιας υπηρεσίας εξυπηρετείται το 3%–5% των επιβατών. Ακολουθεί χάρτης που παρουσιάζει τις αεροπορικές γραμμές στην Ελλάδα.



Εικόνα 3.1: Αεροπορικές γραμμές στην Ελλάδα

Πηγή: <https://www.airliners.gr/el/lairlines1/index.html>

3.2.2 Τα αεροδρόμια της Ελλάδας για το 2015

Τα αεροδρόμια αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο του συστήματος των αερομεταφορών και τον κεντρικό μοχλό λειτουργίας και ανάπτυξης τους. Οι γεωμορφολογικές ιδιαιτερότητες της Ελλάδας καθιστούν ακόμα πιο σημαντικό το ρόλο τους. Η Ελλάδα

είναι μια μικρή σε έκταση χώρα ωστόσο διαθέτει τα περισσότερα διεθνή αεροδρόμια από οποιαδήποτε άλλη χώρα στην Ευρώπη για την εξυπηρέτηση της τουριστικής κίνησης. Για το 2015 στην Ελλάδα λειτούργησαν 40 αεροδρόμια τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.1: Αεροδρόμια Ελλάδας

Περιοχή/Τοποθεσία	Περιφέρεια	IATA	Επίσημη ονομασία αεροδρομίου
Διεθνών συγκοινωνιών (εσωτερικού και διεθνείς)			
Αθήνα/Σπάτα	Αττική	ATH	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος»
Αλεξανδρούπολη	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	AXD	Κρατικός Αερολιμένας Αλεξανδρούπολης «Δημόκριτος»
Ζάκυνθος	Ιόνιοι Νήσοι	ZTH	Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός»
Ηράκλειο	Κρήτη	HER	Κρατικός Αερολιμένας Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης»
Θεσσαλονίκη/Θέρμη	Κεντρική Μακεδονία	SKG	Διεθνής Αερολιμένας Θεσσαλονίκης «Μακεδονία»
Καβάλα/Χρυσούπολη	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	KVA	Κρατικός Αερολιμένας Καβάλας «Μέγας Αλέξανδρος»
Καλαμάτα/Μεσσήνη	Πελοπόννησος	KLX	Κρατικός Αερολιμένας Καλαμάτας Καπετάν Βασ. Κωνσταντακόπουλος
Κέρκυρα	Ιόνιοι Νήσοι	CFU	Κρατικός Αερολιμένας Κέρκυρας «Ι. Καποδίστριας»
Κεφαλονιά	Ιόνιοι Νήσοι	EFL	Κρατικός Αερολιμένας Κεφαλονιάς
Κως	Νότιο Αιγαίο	KGS	Κρατικός Αερολιμένας Κω «Ιπποκράτης»
Λήμνος	Βόρειο Αιγαίο	LXS	Κρατικός Αερολιμένας Λήμνου «Ηφαιστος»
Μυτιλήνη	Βόρειο Αιγαίο	MJT	Κρατικός Αερολιμένας Μυτιλήνης "Οδυσσέας Ελύτης"
Ρόδος/Παραδείσι	Νότιο Αιγαίο	RHO	Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου

			«Διαγόρας»
Σάμος/Πυθαγόρειο	Βόρειο Αιγαίο	SMI	Κρατικός Αερολιμένας Σάμου «Αρίσταρχος ο Σάμιος»
Χανιά/Σούδα	Κρήτη	CHQ	Διεθνής Αερολιμένας Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»
Εσωτερικών συγκοινωνιών (εσωτερικού ή και διεθνείς)			
Αστυπάλαια	Νότιο Αιγαίο	JTY	Κρατικός Αερολιμένας Αστυπάλαιας
Βόλος/Νέα Αγχιάλος	Θεσσαλία	VOL	Κρατικός Αερολιμένας Νέας Αγχιάλου
Ικαρία	Βόρειο Αιγαίο	JIK	Κρατικός Αερολιμένας Ικαρίας «Ίκαρος»
Ιωάννινα	Ήπειρος	IOA	Κρατικός Αερολιμένας Ιωαννίνων «Βασιλεύς Πύρρος»
Κάλυμνος	Νότιο Αιγαίο	JKL	Κρατικός Αερολιμένας Καλύμνου
Κάρπαθος	Νότιο Αιγαίο	AOK	Κρατικός Αερολιμένας Καρπάθου
Καστοριά	Δυτική Μακεδονία	KSO	Κρατικός Αερολιμένας Καστοριάς «Αριστοτέλης»
Κοζάνη	Δυτική Μακεδονία	KZI	Κρατικός Αερολιμένας Κοζάνης «Φίλιππος»
Κύθηρα	Αττική	KIT	Κρατικός Αερολιμένας Κυθήρων «Αλέξανδρος Αριστοτέλους Ωνάσης»
Μέγαρα	Αττική	---	Μονάδα Εξυπηρέτησης Αεροσκαφών Γενικής Αεροπορίας
Μήλος	Νότιο Αιγαίο	MLO	Κρατικός Αερολιμένας Μήλου
Μύκονος	Νότιο Αιγαίο	JMK	Κρατικός Αερολιμένας Μυκόνου
Νάξος	Νότιο Αιγαίο	JNX	Κρατικός Αερολιμένας Νάξου «Απόλλων»
Πάρος	Νότιο Αιγαίο	PAS	Κρατικός Αερολιμένας Πάρου
Πάτρα/Αραξος	Δυτική Ελλάδα	GPA	Κρατικός Αερολιμένας Αράξου
Πρέβεζα/Ακτιο	Ήπειρος/Δυτική Ελλάδα	PVK	Κρατικός Αερολιμένας Ακτίου
Σαντορίνη/Καμάρι	Νότιο Αιγαίο	JTR	Κρατικός Αερολιμένας Σαντορίνης
Σκιάθος	Θεσσαλία	JSI	Κρατικός Αερολιμένας Σκιάθου «Αλέξανδρος Παπαδιαμάντης»
Σκύρος	Στερεά Ελλάδα	SKU	Κρατικός Αερολιμένας Σκύρου
Σύρος	Νότιο Αιγαίο	JSY	Κρατικός Αερολιμένας Σύρου

			«Δημήτριος Βικέλας»
Χίος	Βόρειο Αιγαίο	JKH	Κρατικός Αερολιμένας Χίου «Όμηρος»
Κάσος	Νότιο Αιγαίο	KSJ	Δημοτικός Αερολιμένας Κάσου
Καστελλόριζο/Μεγίστη	Νότιο Αιγαίο	KZS	Δημοτικός Αερολιμένας Καστελόριζου
Λέρος	Νότιο Αιγαίο	LRS	Δημοτικός Αερολιμένας Λέρου
Σητεία	Κρήτη	JSH	Δημοτικός Αερολιμένας Σητείας «Βιτσέντζος Κορνάρος»

Πηγή: <https://www.airliners.gr/el/airport/index.html>

Χαρακτηριστικά αεροδρομίου

Τα κύρια δομικά στοιχεία ενός αεροδρομίου είναι:

- διάδρομοι (runways),
- τροχόδρομοι (taxiways),
- ποδιές ή δάπεδα στάθμευσης (terminal aprons),
- ποδιές ή χώροι αναμονής (holding aprons),
- «κόλποι» αναμονής (holding bays),
- αεροσταθμός (terminal) και
- πύργος ελέγχου (control tower)

Τα κύρια συστήματα λειτουργίας του αεροδρομίου είναι:

- Το σύστημα ελέγχου αέρα (έλεγχος προσέγγισης αεροσκαφών, διαχείριση κίνησης αεροσκαφών στο πεδίο ελιγμών).
- Το σύστημα ελέγχου πόλης (σύστημα πρόσβασης, χρήση εναλλακτικών μεταφορικών μέσων για την μετάβαση στον επόμενο ενδιάμεσο σταθμό ή και στον τελικό προορισμό).
- Το σύστημα διαχείρισης του αεροσταθμού (ροές εντός αυτού για εξυπηρέτηση αφικνούμενων/αναχωρούντων επιβατών και φορτίου).

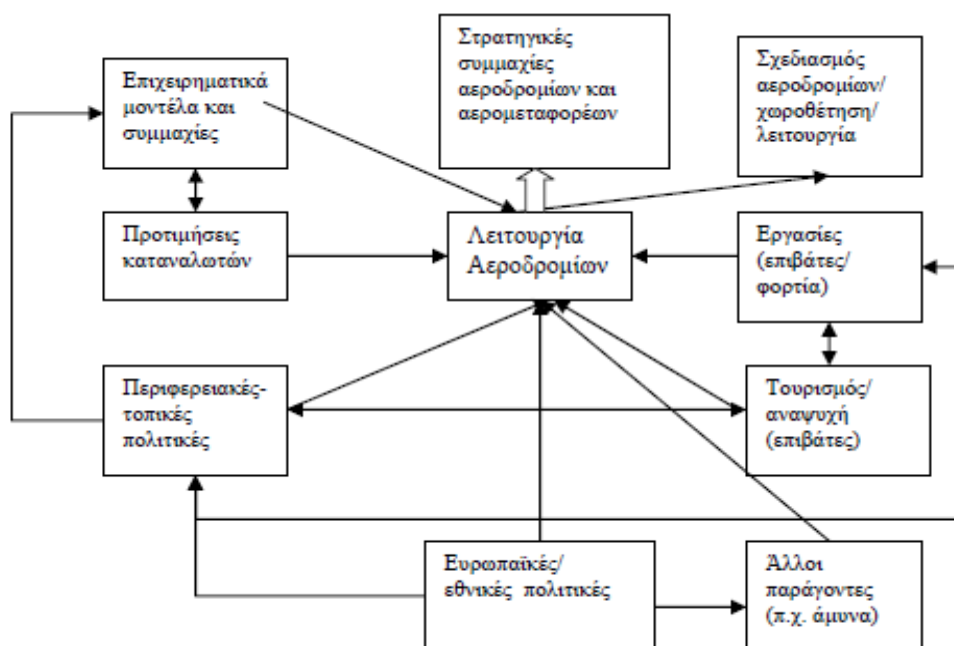
Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των αεροδρομίων

Η δομή των αεροδρομίων παγκοσμίως είναι κομβική (hub) και ακτινική (spoke), περισσότερα περιφερειακά αεροδρόμια είναι συνήθως ακτινικά. Μετά την

απελευθέρωση των αερομεταφορών το μέλλον και η βιωσιμότητα των αεροδρομίων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως:

- Οι πολιτικές των αερογραμμών που αποκρυσταλλώνονται σε επιχειρηματικά μοντέλα και συμμαχίες.
- Οι προτιμήσεις των επιβατών.
- Οι περιφερειακές και τοπικές πολιτικές που στην περίπτωση της Ευρώπης συναρτώνται με τις ευρωπαϊκές και τις εθνικές πολιτικές.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτυπώνονται και στο σχήμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 3.1: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία των αεροδρομίων

Πηγή: www.airliners.gr

3.3 Ανάλυση ζήτησης αεροπορικών μεταφορών

3.3.1 Ζήτηση στις αερομεταφορές

Η ζήτηση στον κλάδο των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα δεδομένου ότι η διακίνηση επιβατών παρουσιάζει σημαντική αύξηση κατά τους

θερινούς μήνες και τις εορταστικές περιόδους. Οι αεροπορικές εταιρείες διαμορφώνουν τα δρομολόγια τους ανάλογα με τη ζήτηση που υπάρχει. Η κίνηση των επιβατών παρουσιάζει σταδιακή άνοδο από το 2005 και μετά καθώς η χώρα διαφημίστηκε αρκετά από τους ολυμπιακούς αγώνες. Στην αρχή της κρίσης το 2009 ο κλάδος παρουσίασε κάποια πρώτα σημάδια πτώσης έχοντας μια ελαφριά μείωση στην κίνηση. Η κάμψη ήταν έντονη στα επόμενα χρόνια που ακολούθησαν (2010–2012), όπου ο κλάδος έχασε συνολικά περίπου 3 εκατομμύρια επιβάτες, δηλαδή γύρω στο 10% τς κίνησης.

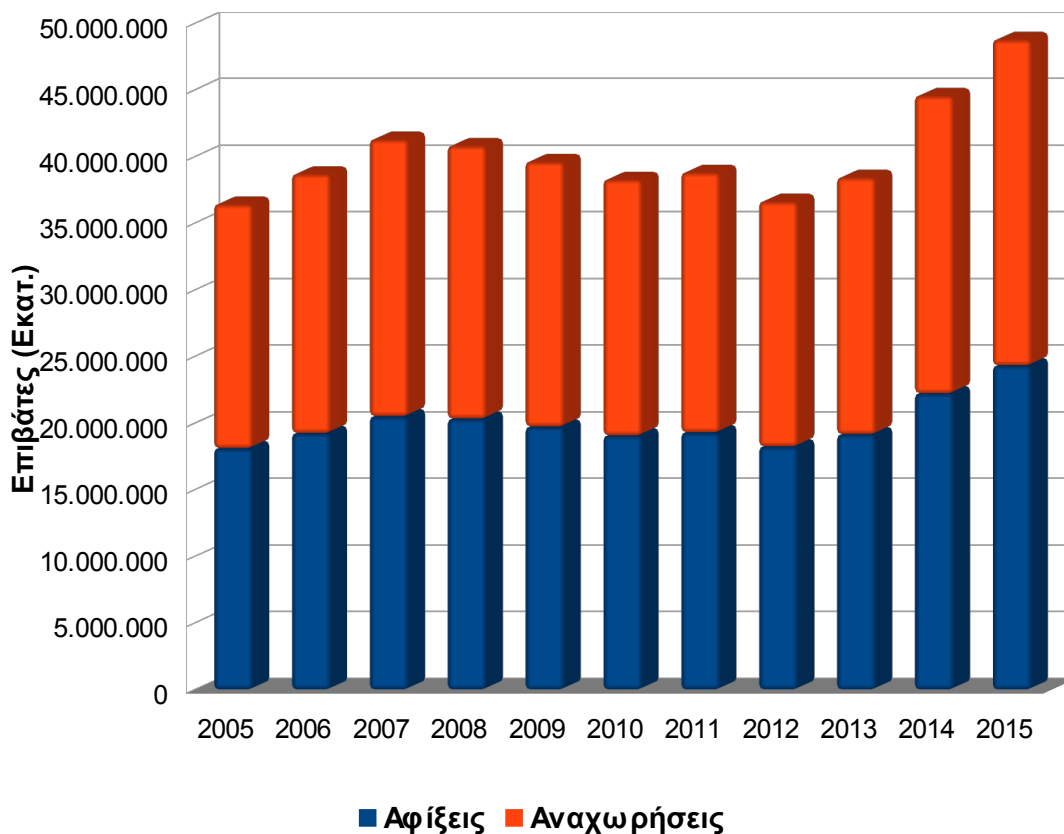
Από το 2013 ο κλάδος μπήκε εκ νέου σε ανοδική τροχία, κυρίως λόγω της μεγάλης τουριστικής καμπάνιας για τη χώρα μας και τη γενικότερη ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών σε όλο τον κόσμο. Οι νέοι επιβάτες του κλάδου είναι κατά κύριο λόγο ξένοι επισκέπτες της χώρας μας. Το 2015 οι συνολικές αφίξεις και αναχωρήσεις έφτασαν στον αριθμό ρεκόρ των 48.811.600 και η προβλέψεις για το 2016 είναι ακόμα καλύτερες καθώς στα αποτελέσματα του πρώτου εξαμήνου υπάρχει μια συνολική αύξηση της τάξεως του 8,5%.

Πίνακας 3.2: Κίνηση επιβατών στα αεροδρόμια της Ελλάδας (2005–2015)

Έτος	Αεροσκάφη	Αφίξεις επιβατών	Αναχωρήσεις επιβατών	Σύνολο επιβατών
2005	403163	18.130.097	18.316.739	36.446.836
2006	429.419	19.259.749	19.453.763	38.713.512
2007	455.199	20.529.838	20.784.541	41.314.379
2008	440.914	20.345.555	20.491.364	40.836.919
2009	457.706	19.746.105	19.899.381	39.645.486
2010	428.863	19.083.347	19.220.226	38.303.573
2011	410.226	19.322.847	19.508.474	38.831.321
2012	382.781	18.260.312	18.397.819	36.658.131
2013	375.362	19.173.277	19.284.064	38.457.341
2014	415.250	22.242.431	22.349.843	44.592.274
2015	444249	24.343.626	24.467.974	48.811.600

Πηγή: <http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce>

[%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91%201995-2015.xls](http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91%201995-2015.xls)



Διάγραμμα 3.2: Συνολική κίνηση επιβατών στην Ελλάδα (2005–2015)

Πηγή: <http://www.yra.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91%201995-2015.xls>

Πίνακας 3.3: Κίνηση επιβατών ανά αεροδρόμιο της Ελλάδας για το 2015

Περιοχή/Τοποθεσία	Αερο-σκάφη	Αφίξεις επιβατών	Αναχωρήσεις επιβάτες	Σύνολο επιβατών	± Προηγούμενο έτος (%)
Αθήνα/Σπάτα	168.339	9.061.635	8.982.091	18.043.726	19,24%
Αλεξανδρούπολη	3034	84.061	84.570	168.631	6,23%
Ζάκυνθος	9.546	633.566	634.931	1.268.497	6,77%
Ηράκλειο	43.970	3.016.685	3.040.670	6.057.355	0,27%
Θεσσαλονίκη/Θέρμη	47.340	2.654.464	2.686.829	5.341.293	6,87%
Καβάλα/Χρυσούπολη	3.212	121.292	122.453	243.745	9,27%
Καλαμάτ/Μεσσήνη	2.520	93.329	94.880	188.209	-20,32%
Κέρκυρα	18.712	1.216.411	1.221.605	2.438.016	2,29%

Κεφαλονιά	4.534	244.295	248.207	492.502	2,73%
Κως	17.018	1.068.073	1.075.787	2.143.860	-3,14%
Λήμιος	3.340	49.076	50.685	99.761	7,31%
Μυτιλήνη	6.316	234.378	247.044	481.422	4,67%
Ρόδος/Παραδείσι	34.434	2.280.405	2.298.618	4.579.023	0,57%
Σάμος/Πυθαγόρειο	5.378	198.350	204.800	403.150	1,73%
Χανιά/Σούδα	17.758	1.351.587	1.350.696	2.702.283	9,93%
Αστυπάλαια	786	6.854	7.241	14.095	2,35%
Βόλος/Νέα Αγχίαλος	484	12.177	12.520	24.697	-62,29%
Ικαρία	1.408	20.585	22.309	42.894	8,10%
Ιωάννινα	1.338	43.048	43.475	86.523	8,98%
Κάλυμνος	1.304	11.557	13.018	24.575	0,26%
Κάρπαθος	4.162	111.147	111.658	222.805	8,89%
Καστοριά	630	2.169	2.803	4.972	21,33%
Κοζάνη	386	1.273	1.969	3.242	19,76%
Κύθηρα	1.170	20.708	17.162	37.870	13,41%
Μήλος	1.656	24.531	26.058	50.589	28,93%
Μύκονος	10.128	429.775	446.282	876.057	12,51%
Νάξος	1.418	20.936	23.015	43.951	38,71%
Πάρος	2.266	27.218	15.964	43.182	7,50%
Πάτρα/Αραξος	1.248	74.314	73.246	147.560	0,79%
Πρέβεζα/Ακτιο	3.940	194.444	193.851	388.295	8,39%
Σαντορίνη/Καμάρι	12.576	717.968	777.922	1.495.890	26,81%
Σκιάθος	3.290	175.540	177.543	353.083	11,95%
Σκύρος	820	10.741	10.852	21.593	68,29%
Σύρος	646	5.996	8.688	14.684	-4,64%
Χίος	4.106	91.949	103.234	195.183	5,46%
Κάσος	1.112	2.069	2.387	4.456	28,12%
Καστελλόριζο/Μεγίστη	498	3.846	4.173	8.019	-2,16%
Λέρος	1.502	14.159	14.738	28.897	-1,21%
Σητεία	1.924	13.015	14.000	27.015	-22,53%

Πηγή: http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%9c%ce%97%ce%9d%ce%99%ce%91%ce%99%ce%91%20GR.%202015_3.xls

3.3.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση των αεροπορικών μεταφορών

Α) Τουρισμός – εποχικότητα

Το σημαντικότερο παράγοντα ζήτησης των αερομεταφορών αποτελεί το μέγεθος της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, περίπου το 50% των επιβατών διακινείται κατά την τουριστική περίοδο αιχμής (Ιούνιος–Σεπτέμβριος). Εκείνη την περίοδο μετακινούνται στα ελληνικά αεροδρόμια εκατομμύρια επιβάτες, κυρίως ξένοι που επιλέγουν τη χώρα μας ως προορισμό διακοπών. Το φαινόμενο της εποχικότητας παρατηρείται περισσότερο σε τουριστικούς προορισμούς και λιγότερο στις μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Όπως είναι αναμενόμενο, οι μεταβολές της τουριστικής κίνησης έχουν άμεσο αντίκτυπο στη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου, η οποία εμφανίζει υψηλό βαθμό διακύμανσης. Αυτό έγινε αντιληπτό κατά τα έτη 2011 και 2012 όπου η τουριστική κίνηση μειώθηκε αρκετά, με αποτέλεσμα ο κλάδος των αερομεταφορών να επηρεαστεί σημαντικά. Ας δούμε πως αποτυπώνεται η εποχικότητα στον κλάδο μέσα από την ετήσια κίνηση επιβατών στον αερολιμένα της Αθήνας για το 2015.

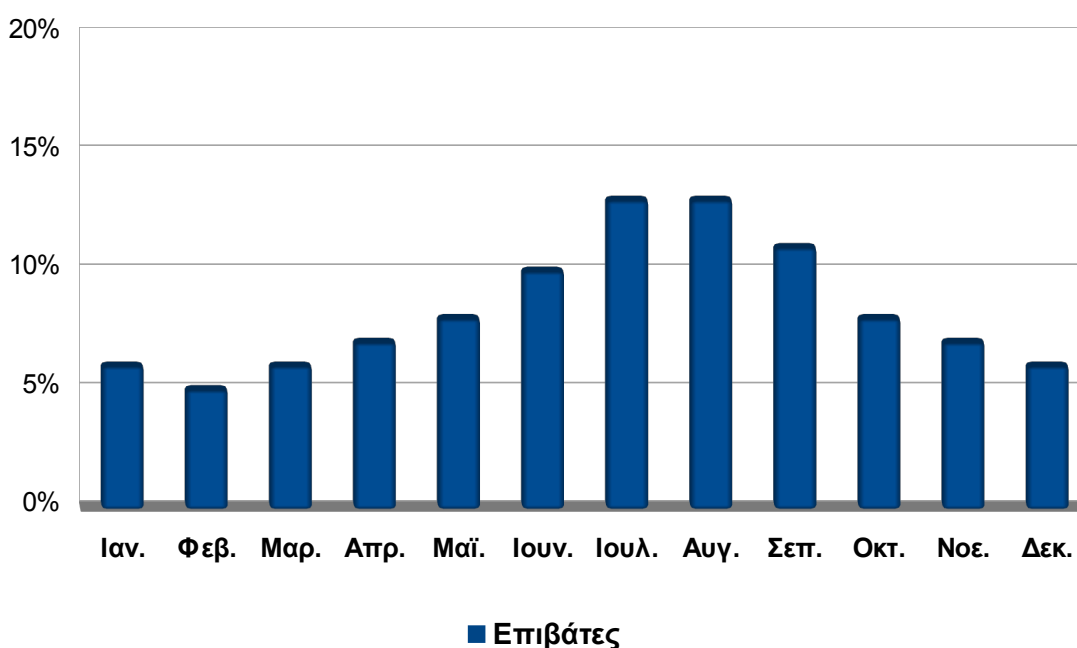
Πίνακας 3.4: Ετήσια κίνηση επιβατών στον αερολιμένα της Αθήνας (2015)

Μήνας	Συνολικοί επιβάτες
Ιανουάριος	976.388
Φεβρουάριος	905.505
Μάρτιος	1.099.428
Απρίλιος	1.455.926
Μάιος	1.653.428
Ιούνιος	1.882.093
Ιούλιος	2.139.127
Αύγουστος	2.150.265
Σεπτέμβριος	1.858.739
Οκτώβριος	1.578.118
Νοέμβριος	1.205.089
Δεκέμβριος	1.183.271

Πηγή: https://www.aia.gr/userfiles/675393df-ab1a-4b77-826c-f3096a3d7f12/PaxGR_final-2015-12.pdf

Στο διάγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται κατά μέσο όρο η εποχικότητα στα

ελληνικά αεροδρόμια κατά τη διάρκεια ενός έτους.



Διάγραμμα 3.3: Εποχικότητα στα ελληνικά αεροδρόμια

Πηγή: https://www.aia.gr/userfiles/675393df-ab1a-4b77-826c-f3096a3d7f12/PaxGR_final-2015-12.pdf

B) Η ποιότητα των υπηρεσιών

Επίσης, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου και δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών των αερομεταφορών όσον αφορά την προσέλκυση του κοινού. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έχει βελτιωθεί κατά πολύ τα τελευταία χρόνια και το γεγονός αυτό αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων. Τα αεροσκάφη που δρομολογούνται είναι αρκετά νέα και χαρακτηρίζονται από υψηλότερες ανέσεις. Η μέση ηλικία των αεροσκαφών έχει μειωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια. Ακόμα, θετικά επηρέασε την ποιότητα των αεροπορικών υπηρεσιών η βελτίωση των υποδομών σε αρκετά αεροδρόμια και των μέσων πρόσβασης σε αυτά. Παραδείγματα αποτελούν οι πρόσφατες ανακαινίσεις και επεκτάσεις στα αεροδρόμια της Ρόδου και της Σητείας.

Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια λειτουργεί online σύστημα για την έκδοση εισιτηρίων. Με αυτόν τον τρόπο σταμάτησε το συχνό φαινόμενο των διπλοκρατήσεων και των πλαστών εισιτηρίων. Το σύστημα αυτό έχει εξελιχθεί ακόμα

περισσότερο και πλέον γίνονται όλο και περισσότερες κρατήσεις πακέτων μεταφοράς και διακοπών. Έτσι γίνεται συνδυασμός των μετακινήσεων με τις κρατήσεις ξενοδοχείων ή άλλων δωματίων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και σκαφών αναψυχής για εκδρομές και περιηγήσεις.

Γ) Κόστος ταξιδιού για τον επιβάτη

Το κόστος της μετακίνησης αποτελεί ένα βασικό παράγοντα που επηρεάζει τη ζήτηση των αερομεταφορών. Με το ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων δίνεται η δυνατότητα στον επιβάτη να αγοράσει το εισιτήριο του νωρίς και σε συμφέρουσα τιμή. Η πτώση των τιμών τα τελευταία χρόνια έχει συντελέσει στην σταδιακή αύξηση της ζήτησης για τις αερομεταφορές. Σε αυτό έχει συντελέσει σημαντικά και η είσοδος στην ελληνική αγορά αρκετών low cost (χαμηλού κόστους) εταιρειών που έχουν αλλάξει αισθητά τους συσχετισμούς. Σε πολλές περιπτώσεις πλέον συμφέρει κάποιον να ταξιδέψει με αεροπλάνο αντί για αυτοκίνητο ή πλοίο καθώς το κόστος είναι πολύ μικρότερο. Οι περισσότερες εταιρείες προσπαθούν γενικά τα τελευταία χρόνια να μειώσουν σημαντικά το κόστος τους εισιτηρίου κάνοντας το αεροπλάνο την πρώτη επιλογή μετακίνησης,

Δ) Οι διεθνείς εξελίξεις

Όπως είναι φυσικό, ο κλάδος των αερομεταφορών επηρεάζεται σημαντικά από τις διεθνείς εξελίξεις. Ο κλάδος βασίζεται σημαντικά στους ξένους επιβάτες που επισκέπτονται την χώρα μας, οπότε τυχόν διεθνείς εξελίξεις έχουν αντίκτυπο στον κλάδο. Για το 2016 υπάρχουν αρκετές εξελίξεις που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση στον κλάδο. Αρχικά οι τρομοκρατικές επιθέσεις στην Τουρκία και στην Ευρώπη, αλλά και οι ροές των προσφύγων ενδεχομένως να οδηγήσουν σε αλλαγές στη ζήτηση. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα φόβου σε πολλούς επιβάτες που χρησιμοποιούν τα αεροσκάφη για την μετακίνηση τους, καθώς πολλά αεροδρόμια έχουν γίνει στόχοι επιθέσεων. Επίσης μια εξέλιξη σαν το “Brexit” μπορεί να επηρεάσει τον κλάδο καθώς μπορεί να μειωθεί η ζήτηση από τους Άγγλους τουρίστες, οι οποίοι επισκέπτονται κατά εκατομμύρια τη χώρα μας κατά τους καλοκαιρινούς μήνες.

3.4 Ανάλυση προσφοράς αεροπορικών υπηρεσιών

3.4.1 Ελληνικές αεροπορικές εταιρείες – δομή στόλου αεροσκαφών (για το 2016)

Aegean Airlines & Olympic Air

Η Aegean Airlines είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία καθώς διαθέτει τον μεγαλύτερο στόλο και μεταφέρει τους περισσότερους επιβάτες. Είναι μέλος της Star Alliance από τον Ιούνιο του 2010, λειτουργεί με τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις από την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη προς άλλες μεγάλες ελληνικές πόλεις, καθώς και προς έναν μεγάλο αριθμό ευρωπαϊκών προορισμών.

Η Aegean Airlines έχει ως θυγατρική την Olympic Air (πρώην Ολυμπιακές Αερογραμμές) που είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική εταιρεία και σχηματίστηκε από την ιδιωτικοποίηση του πρώην εθνικού αερομεταφορέα “Ολυμπιακές Αερογραμμές”. Η αεροπορική εταιρεία έχει ως κύριο κόμβο της το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

Σήμερα, ο στόλος της Aegean αποτελείται αποκλειστικά από αεροσκάφη Airbus 319 (144 θέσεων), Airbus 320 (174 θέσεων) και Airbus 321 (201 θέσεων). Η Olympic χρησιμοποιεί αποκλειστικά τα ελικοφόρα αεροσκάφη τύπου Dash Q400 και Dash 8–100. Ο συνολικός στόλος των δύο εταιρειών αριθμεί 61 αεροσκάφη, έχει μέσο όρο ηλικίας τα 6 έτη και είναι από τους νεότερους στόλους στην Ευρώπη. Οι δύο εταιρείες καλύπτουν συνολικά 145 προορισμούς, εκ των οποίων 111 σε 45 χώρες του εξωτερικού και 34 στο εσωτερικό.

Πίνακας 3.5: Στόλος Aegean και Olympic Air

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις	Παρατηρήσεις
Airbus A319	1	144	Ανήκουν στην Aegean
Airbus A320	38	168/174	Ανήκουν στην Aegean
Airbus A321	8	195/201	Ανήκουν στην Aegean
Bombardier Dash 8–103	4	37	Ανήκουν στην Olympic Air
Bombardier Dash 8	10	78	Ανήκουν στην Olympic Air

Q400			
Σύνολο Aegean	47		
Σύνολο Olympic Air	14		

Πηγή: <https://en.about.aegeanair.com/company/fleet/>

Astra Airlines

Η Astra Airlines είναι μια αεροπορική εταιρεία με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Ξεκίνησε τις πτήσεις της το 2008. Ο μεταφορέας αυτός πραγματοποιεί ναυλωμένες πτήσεις σε συνεργασία, τόσο με Έλληνες, όσο και ξένους τουριστικούς πράκτορες. Η εταιρεία ταξιδεύει σε 37 προορισμούς σε διάφορα σημεία της Ελλάδας.

Πίνακας 3.6: Στόλος Astra Airlines

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις
Airbus A320	1	168
ATR 42 – 300	2	42
ATR 72 – 202	1	72
Bae 146–300	1	112
Σύνολο	6	

Πηγή: <http://www.astra-airlines.gr/pages.php?fcats=1&fs=1>

Bluebird Airways

Η Bluebird Airways είναι μια αεροπορική εταιρεία, η οποία ιδρύθηκε το 2008 στο Ηράκλειο, και κυρίως εκτελεί πτήσεις μεταφοράς επιβατών και εμπορευμάτων μέσω προγραμματισμένων και ναυλωμένων πτήσεων. Η εταιρεία ταξιδεύει σε 10 προορισμούς σε διάφορα σημεία της Ελλάδας και του εξωτερικού.

Πίνακας 3.7: Στόλος Bluebird Airways

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις
Boeing 737 – 400	1	174

Πηγή: <https://www.planespotters.net/airline/Bluebird-Airways>

Ellinair

Η Ellinair είναι μια αεροπορική εταιρεία με έδρα τη Θεσσαλονίκη, θυγατρική του Mouzenidis Group, και εκτελεί τακτικές και ναυλωμένες πτήσεις από το αεροδρόμιο της

Αθήνας και της Θεσσαλονίκης. Η εταιρεία ταξιδεύει σε 7 προορισμούς στην Ελλάδα και σε 24 προορισμούς του εξωτερικού.

Πίνακας 3.8: Στόλος Ellinair

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις
Airbus A319	2	144
BAE RJ85	2	96
BOEING 737-300	2	148
BOEING 737-400	1	159
Σύνολο	7	

Πηγή: <http://el.ellinair.com/article/fleet>

GainJet Aviation

Η GainJet Aviation (GainJet Aviation S.A) είναι μια αεροπορική εταιρεία παροχής ναυλωμένων πτήσεων μέσω αεροσκαφών ιδιωτικού τύπου αλλά και μια εταιρεία διαχείρισης αεροσκαφών. Η έδρα της βρίσκεται στην Αθήνα. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες υψηλού επιπέδου έναντι ακριβών εισιτηρίων.

Πίνακας 3.9: Στόλος GainJet Aviation

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις
VIP Boeing 737-300	1	44
VIP Boeing 737-400	1	64
VIP Boeing 757-200WW	1	62
Embraer Legacy 600	1	13
Gulfstream G450	1	16
Gulfstream G550	1	16
Bombardier Challenger 604	1	8
Bombardier Global Express XRS	1	13
Σύνολο	8	

Πηγή: <http://avianewsgr.blogspot.gr/2010/04/gainjet.html>

Mediterranean Air Freight

Η Mediterranean Air Freight ή Swiftair Ελλάς είναι μια εταιρεία παροχής εμπορευματικών πτήσεων με έδρα στην Αθήνα. Η βάση των δραστηριοτήτων της βρίσκεται στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και εξυπηρετεί αποκλειστικά την ελληνική εγχώρια αγορά.

Πίνακας 3.10: Στόλος Mediterranean Air Freight

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών
Fairchild Metro III	3
Fairchild Metro 23	1
Σύνολο	4

Πηγή: <https://www.airliners.gr/community/viewtopic.php?t=2976>

Sky Express

Η Sky Express είναι μια αεροπορική εταιρεία με έδρα το Ηράκλειο της Κρήτης. Ξεκίνησε τις πτήσεις της το 2005. Η εταιρεία ταξιδεύει σε 20 προορισμούς σε διάφορα σημεία της Ελλάδας.

Πίνακας 3.11: Στόλος Sky Express

Τύπος αεροσκάφους	Αριθμός αεροσκαφών	Θέσεις
JS41	3	30
ATR 42	3	46
Σύνολο	6	

Πηγή: <http://www.skyexpress.gr/el-gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1/%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82.aspx>

3.4.2 Παράγοντες που καθορίζουν την προσφορά των αεροπορικών υπηρεσιών

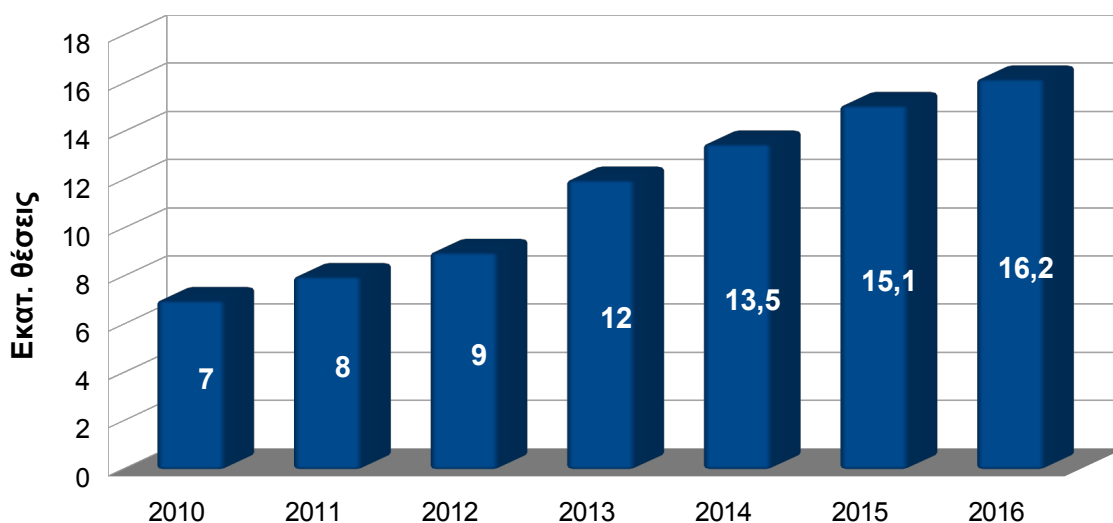
Α) Αύξηση επιβατικής κίνησης

Όπως παρουσιάστηκε και στην ανάλυση της ζήτησης υπήρξε σημαντική αύξηση της επιβατικής κίνησης τα τελευταία χρόνια ύστερα από τα πρώτα χρόνια της κρίσης. Αυτό

είχε ως αποτέλεσμα και τη σταδιακή αύξηση του στόλου κυρίως από την πλευρά της Aegean, αφενός γιατί υπήρχαν μεγαλύτερες ανάγκες, αφετέρου γιατί διαφαίνεται ότι η ανοδική πορεία στον κλάδο θα συνεχιστεί. Υπολογίζεται ότι σε ρυθμούς απόλυτης δυναμικότητας η σταδιακή αύξηση των αεροσκαφών αυξάνει το μέγεθος του κλάδου κατά 5–7% σε ετήσια βάση, αυξάνοντας έτσι και τις θέσεις εργασίας. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρείες εφάρμοσαν στρατηγικές που επικεντρώνονταν στην:

- Αγορά/ενοικίαση νέων σκαφών.
- Επέκταση σε νέους προορισμούς.
- Συνεργασία με άλλες εταιρείες.
- Καλύτερη και αποδοτικότερη διαχείριση των δρομολογίων.

Είναι γεγονός πως με αυτές τις κινήσεις οι εταιρείες κατάφεραν σε ένα γενικό πλαίσιο να μετριάσουν τα ελλείμματά τους που είχαν δημιουργηθεί τα χρόνια της κρίσης και να περάσουν σε κερδοφορία.

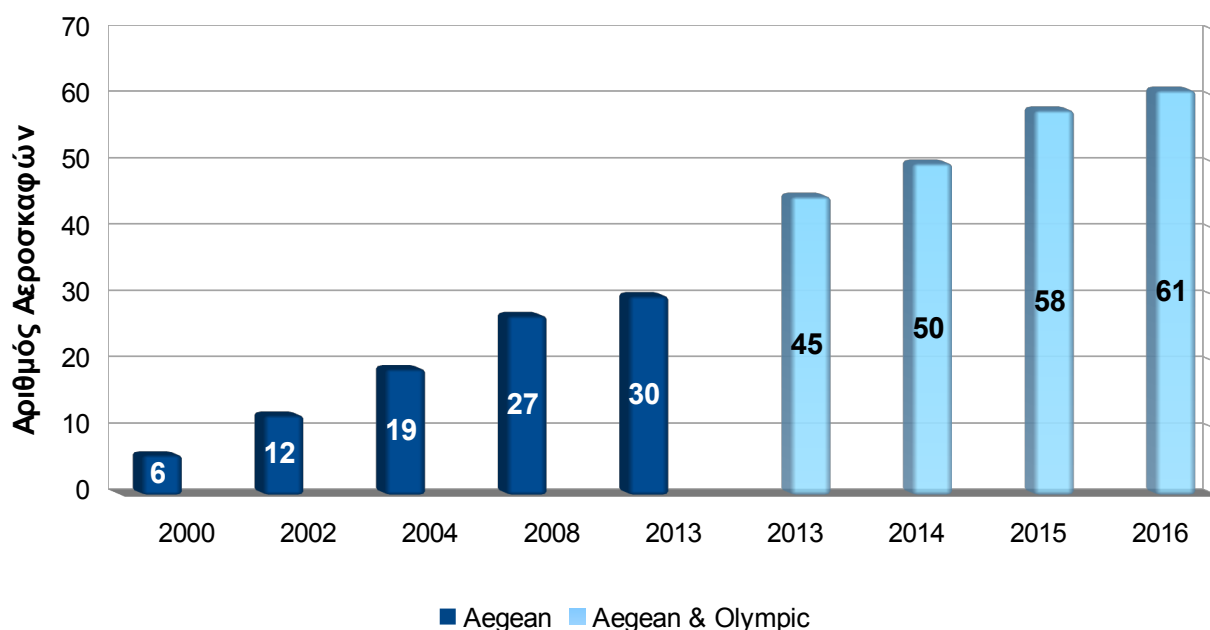


Διάγραμμα 3.4: Προσφερόμενες θέσεις επιβατών (2010–2016)

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20161121aegeanpresentation.pdf

3.4.3 Ανάλυση προσφοράς για τη μεγαλύτερη εταιρεία του κλάδου (Aegean Airlines)

Στον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα η Aegean Airlines μαζί με τη θυγατρική της (Olympic Air) κατέχουν συντριπτικά το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, για αυτό θα γίνει μια ανάλυση της προσφοράς για αυτές τις εταιρείες.



Διάγραμμα 3.5: Πορεία στόλου Aegean και Olympic Air (2000–2016)

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20161121aegeanpresentation.pdf

Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται πως η Aegean αρχικά και στη συνέχεια μαζί και με την Olympic αύξησε σημαντικά το στόλο αυξάνοντας έτσι και την προσφορά. Το παρακάτω γράφημα αποτυπώνει την αυξανόμενη πορεία των προσφερόμενων επιβατικών θέσεων της εταιρείας.

3.4.4 Παρουσίαση εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης (handling)

Για την ομαλή λειτουργία των των αεροπορικών συγκοινωνιών είναι απαραίτητη η λειτουργία των επίγειων εταιρειών εξυπηρέτησης. Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρείες αυτές παρέχουν υπηρεσίες όπως: check-in επιβατών, έκδοση εισιτηρίων, εύρεση απολεσθέντων αποσκευών, παροχής πλήρους εξυπηρέτησης αεροσκαφών στη πίστα, εξυπηρέτησης ατόμων με ειδικές ανάγκες (A.M.E.A.), εποπτείας πτήσεων, καθώς και υπηρεσίες διαχείρισης εμπορευμάτων & ταχυδρομείου. Οι τρεις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα είναι:

- Olympic Handling (Skyserv Handling Services). Ήταν στη κατοχή του ομίλου της M.I.G και το 2015 πουλήθηκε στην Swissport έναντι 18 εκατομμυρίων Ευρώ.
- Goldair. η πρώτη ιδιωτική εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης που λειτουργεί στην απελευθερωμένη ελληνική αγορά της επίγειας εξυπηρέτησης προς τρίτους, από το 1999, μετά την κατάργηση του μονοπωλιακού καθεστώτος.
- Swissport. Ελβετική εταιρεία που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες παγκοσμίως.

Στα πέντε μεγαλύτερα αεροδρόμια της Ελλάδας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Ρόδος και Κέρκυρα) δραστηριοποιούνται οι Skyserv, Swissport και Goldair. Για ανατεθεί όμως η επίγεια εξυπηρέτηση ενός περιφερειακού αεροδρομίου σε μια εταιρεία πρέπει να προηγηθεί διαγωνισμός. Το 2012 πραγματοποιήθηκε ο τελευταίος διαγωνισμός και έχει ισχύ για 7 έτη. Έτσι, βάσει του διαγωνισμού αυτού, η Olympic Handling ανέλαβε την επίγεια εξυπηρέτηση σε 32 αεροδρόμια, η Goldair σε 21 και η Swissport σε 17 αεροδρόμια. Πιο συγκεκριμένα, η κάθε μία από τις τρεις εταιρείες ανέλαβε τα παρακάτω αεροδρόμια:

Πίνακας 3.12: Εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης ανά αεροδρόμιο

Olympic Handling	Goldair	Swissport
Χανίων, Κω, Ζακύνθου, Σαντορίνης, Μυτιλήνης, Μυκόνου, Σάμου, Ακτίου,	Χανίων, Κω, Ζακύνθου, Σαντορίνης, Μυτιλήνης, Μυκόνου, Σάμου, Ακτίου,	Χανίων, Κω, Ζακύνθου, Σαντορίνης, Μυτιλήνης, Μυκόνου, Σάμου, Ακτίου,

<p>Αλεξανδρούπολης, Αράξου, Ιωαννίνων, Καβάλας, Καλαμάτας, Καρπάθου, Κεφαλληνίας, Λήμνου, Ν. Αγχιάλου, Σκιάθου, Χίου, Νάξου, Σύρου, Κυθήρων, Καστοριάς, Κοζάνης, Ικαρίας, Καλύμνου, Αστυπάλαιας, Μήλου, Λέρου, Κάσου, Καστελόριζου και Σητείας.</p>	<p>Αλεξανδρούπολης, Αράξου, Ιωαννίνων, Καβάλας, Καλαμάτας, Καρπάθου, Κεφαλληνίας, Λήμνου, Ν. Αγχιάλου, Σκιάθου, Χίου, Πάρου και Σκύρου</p>	<p>Αράξου, Καβάλας, Καλαμάτας, Καρπάθου, Κεφαλληνίας, Λήμνου, Ν. Αγχιάλου, Σκιάθου και Χίου</p>
---	---	---

Πηγή: <http://www.kathimerini.gr/450464/article/oikonomia/epixeirhseis/stoys-treis-ypoyhfioys-h-epigeia-e3yphrethsh-twn-aerodromiwn>

3.5 Ρυθμιστές κλάδου

3.5.1 Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων & Υ.Π.Α.

Το αρμόδιο υπουργείο για τα θέματα του κλάδου των αερομεταφορών είναι το υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.). Η Υ.Π.Α. αποτελεί δημόσια υπηρεσία του υπουργείου Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και η αποστολή της είναι η οργάνωση, ανάπτυξη και έλεγχος του συστήματος αερομεταφορών της χώρας καθώς και η μελέτη και διατύπωση εισηγήσεων προς τον υπουργό Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων για τη διαμόρφωση της πολιτικής στις αερομεταφορές γενικά. Πιο συγκεκριμένα, έχει σαν κύριες αρμοδιότητες:

- Την εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη των αεροπορικών συγκοινωνιών στο εσωτερικό και το εξωτερικό της χώρας.
- Την ανάπτυξη των διεθνών αεροπορικών σχέσεων και συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς.
- Την οργάνωση του Εθνικού Εναέριου Χώρου, την άσκηση ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.
- Την εγκατάσταση και λειτουργία αεροναυτικών τηλεπικοινωνιών και

ραδιοβοθημάτων, καθώς και την παροχή αεροναυτικών πληροφοριών.

- Τη ρύθμιση των άγονων γραμμών.
- Την εκπόνηση και παρακολούθηση της εφαρμογής τυποποιημένων κειμένων (προτύπων), κανονισμών και απαιτήσεων εκμετάλλευσης και λειτουργίας αεροσκαφών.
- Τον έλεγχο της καταλληλότητας των αεροσκαφών και των πληρωμάτων της Πολιτικής Αεροπορίας και τη χορήγηση των σχετικών πτυχίων και αδειών.
- Τη διατήρηση της σωστής λειτουργίας των αερολιμένων της χώρας και διαρκή μέριμνα για την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό αυτών.
- Τη διαμόρφωση της νομοθεσίας επί των αερομεταφορών.
- Την εξασφάλιση εισροής οικονομικών πόρων σε ανταπόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς αεροσκάφη και επιβατικό κοινό.
- Κανονιστικές αρμοδιότητες, την εποπτεία και τη διεξαγωγή ελέγχων.
- Τη ρύθμιση της εναέριας κυκλοφορίας.
- Την υποστήριξη συστημάτων αεροναυτιλίας.
- Την παρουσίαση στατιστικών στοιχείων.

3.6 Άγονες γραμμές

Εάν θέλουμε να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα του κλάδου θα πρέπει να αναφερθούμε και στις αεροπορικές άγονες γραμμές. Πρόκειται για γραμμές με πολύ μικρή επιβατική κίνηση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και ειδικά κατά του χειμερινούς μήνες. Έτσι λοιπόν είναι ασύμφορο για μια αεροπορική εταιρεία να αναλάβει μια τέτοια γραμμή καθώς δεν είναι κερδοφόρα, αντίθετα είναι ζημιογόνα. Σε αυτό το σημείο παρεμβαίνει το κράτος μέσω του υπουργείου μεταφορών και της Υ.Π.Α., επιδοτώντας αυτές τις γραμμές. Γίνεται διαγωνισμός και οι εκάστοτε εταιρείες αναλαμβάνουν τις γραμμές έναντι χρηματικού ποσού.

Ο τελευταίος διαγωνισμός ολοκληρώθηκε τον Απρίλιο του 2012 και ο επόμενος έχει οριστεί για το δεύτερο εξάμηνο του 2016. Κατά το διαγωνισμό του 2012 οι τέσσερις αεροπορικές εταιρείες (Aegean, Olympic Air, Astra και Sky Express) μοιράστηκαν το

συνολικό ποσό των 157,4 εκατ. Ευρώ, για την ανάληψη των 24 άγονων γραμμών. Στο διαγωνισμό που θα γίνει μέσα στο 2016 αναμένεται να μειωθεί σημαντικά το επιδοτούμενο ποσό και να αλλάξουν τα κριτήρια ανάθεσης. Ακολουθεί πίνακας με τις άγονες γραμμές, τα επιδοτούμενα ποσά καθώς και τις αεροπορικές εταιρείες που ανέλαβαν, σύμφωνα με το διαγωνισμό του 2012.

Πίνακας 3.13: Επιδοτούμενο ποσό ανά αεροπορική εταιρεία και γραμμή

Γραμμή	Επιδοτούμενο ποσό ετησίως	Εταιρεία
Αθήνα – Αστυπάλαια	6,1 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Ικαρία	5,8 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Κάλυμνος	6,4 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Κάρπαθος	8,6 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Κύθηρα	5,6 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Λέρος	10,5 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Μήλος	12,4 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Νάξος	4,9 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Πάρος	16,7 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Σητεία	3,7 εκατ. €	Astra Airlines
Αθήνα – Σκιάθος	3,1 εκατ. €	Olympic Air
Αθήνα – Σκύρος	3,2 εκατ. €	Aegean
Άκτιο – Σητεία	3,9 εκατ. €	Sky Express
Αλεξανδρούπολη – Σητεία	3,9 εκατ. €	Sky Express
Θεσσαλονίκη – Καλαμάτα	Χωρίς επιδότηση	Astra Airlines
Θεσσαλονίκη – Κέρκυρα	5,4 εκατ. €	Astra Airlines
Θεσσαλονίκη – Σάμος	Χωρίς επιδότηση	Astra Airlines
Θεσσαλονίκη – Σκύρος	3,7 εκατ. €	Sky Express
Θεσσαλονίκη – Χίος	Χωρίς επιδότηση	Astra Airlines
Κέρκυρα – Άκτιο – Κεφαλονιά – Ζάκυνθος – Κύθηρα	3,7 εκατ. €	Sky Express
Λήμνος – Μυτιλήνη – Χίος – Σάμος – Ρόδος	13,8 εκατ. €	Sky Express
Ρόδος – Κάρπαθος – Κάσος – Σητεία	16,3 εκατ. €	Olympic Air
Ρόδος – Καστελόριζο	5,7 εκατ. €	Olympic Air
Ρόδος – Κως – Κάλυμνος –	6,8 εκατ. €	Olympic Air

Πηγή: <http://www.protothema.gr/travelling/article/189711/se-tesseris-aeroporikes-oi-24-agonas-grammes/>

3.7 Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκε ολοκληρωμένα η δομή του κλάδου των ελληνικών αερομεταφορών. Τα βασικά συμπεράσματα που εξάγουμε είναι τα εξής:

- Τρεις κατηγορίες γραμμών (κύριες, δευτερεύουσες και άγονες).
- 40 αεροδρόμια σε όλη την Ελλάδα.
- Σταδιακή αύξηση της ζήτησης των αερομεταφορών τα τελευταία χρόνια.
- Τέσσερις παράγοντες επηρεάζουν τη ζήτηση (η εποχικότητα, η ποιότητα υπηρεσιών, το κόστος ταξιδιού και οι διεθνείς εξελίξεις).
- Αρκετές αεροπορικές εταιρείες με κυρίαρχη την Aegean Airlines.
- Αύξηση προσφοράς από τις εταιρείες τα τελευταία χρόνια.
- Τρεις εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης (Skyserv, Swissport και Goldair).
- Κύριος ρυθμιστής του κλάδου η Υ.Π.Α..
- 24 άγονες γραμμές σύμφωνα με το διαγωνισμό του 2012 και νέος διαγωνισμός το 2016.

3.8 Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

[1] Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων. “ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 4233 Εθνική Αρχή Συντονισμού Πτήσεων και άλλες διατάξεις”, **ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**, 1 (22), 2014.

- [2] <https://www.airliners.gr/el/airlines/index.html>
- [3] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Aegean%20Airlines.html>
- [4] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Olympic%20Air.html>
- [5] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Ellinair.html>
- [6] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Bluebird%20Airways.html>
- [7] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Gainjet%20Aviation.html>
- [8] <https://www.airliners.gr/el/airport/index.html>
- [9] <http://www.ypa.gr/profile/activities/>
- [10] <http://www.ypa.gr/profile/organization/>
- [11] <http://www.ypa.gr/profile/statistics/yearstatistics/>
- [12] <http://www.ypa.gr/profile/statistics/temporarystatistics/>
- [13] <http://www.ypa.gr/air-transport/public-service-obligations/>
- [14] <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/stolos/>
- [15] <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/paroysiaseis/>
- [16] <https://www.aia.gr/el/company-and-business/the-company/facts-and-figures>
- [17] <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4710895/?iid=2>
- [18] <http://www.airnews.gr/tag/%CE%AC%CE%B3%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%82/>
- [19] <http://www.protothema.gr/travelling/article/189711/se-tesseris-aeroporikes-oi-24-agonas-grammes/>
- [20] <http://www.kathimerini.gr/450464/article/oikonomia/epixeirhseis/stoys-treis-ypoyhfiouys-h-epigeia-e3yphrethsh-twn-aerodromiwn>
- [21] https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20161121aegeanpresentation.pdf
- [22] <http://www.skyexpress.gr/el-gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1/%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82.aspx>
- [23] <https://www.airliners.gr/community/viewtopic.php?t=2976>
- [24] <http://avianewsgr.blogspot.gr/2010/04/gainjet.html>
- [25] <http://el.ellinair.com/article/fleet>
- [26] <https://www.planespotters.net/airline/Bluebird-Airways>
- [27] <http://www.astra-airlines.gr/pages.php?fcats=1&fs=1>

[28] <https://en.about.aegeanair.com/company/fleet/>

[29] https://www.aia.gr/userfiles/675393df-ab1a-4b77-826c-f3096a3d7f12/PaxGR_final-2015-12.pdf

[30] http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%9c%ce%97%ce%9d%ce%99%ce%91%ce%99%ce%91%20GR.%202015__3.xls

[31] <http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91%201995-2015.xls>

4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΓΙΑ ΤΟ 2015

4.1 Εισαγωγή

Σκοπός της ανάλυσης λογιστικών καταστάσεων (financial statements analysis) είναι η αποτύπωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης της επιχείρησης σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιείται με τη χρήση διαφόρων εργαλείων, όπως δείκτες και πίνακες κίνησης κεφαλαίων και επιδιώκει τη μελέτη ορισμένων βασικών μεταβλητών μιας επιχείρησης. Οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- Η αποδοτικότητα.
- Το περιθώριο κέρδους.
- Η ρευστότητα.
- Η δανειακή επιβάρυνση.
- Η σύνθεση των ενεργητικών στοιχείων.
- Η χρηματοδοτική διάρθρωση.

Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να αντληθούν από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης και περιλαμβάνουν πληροφορίες για τις συνθήκες οικονομικής λειτουργίας. Οι πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση μιας χρηματοοικονομικής μελέτης χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Χρηματοοικονομικές πληροφορίες, οι οποίες είναι δυνατό να ληφθούν από πηγές, όπως είναι οι ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων. Οι εν λόγω πληροφορίες περιλαμβάνουν τις κύριες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, διάφορες λογιστικές καταστάσεις, ενοποιημένα χρηματοοικονομικά στοιχεία, ετήσιους προϋπολογισμούς και επενδυτικά προγράμματα.
- Μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες, που περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης, όπως επίσης και στοιχεία, που αφορούν ολόκληρο τον κλάδο, στον οποίο ανήκει η επιχείρηση. Ακόμα, περιλαμβάνουν και άλλες διάφορες πληροφορίες, όπως για παράδειγμα εκθέσεις λογιστικών ελέγχων, αποφάσεις διοικήσεων, εκθέσεις αναλυτών και ορκωτών ελεγκτών.

Στην παρούσα εργασία στόχος είναι να δοθεί μια σαφής εικόνα των οικονομικών στοιχείων του κλάδου των αερομεταφορών. Ωστόσο, θα γίνει ανάλυση μόνο για τον όμιλο της Aegean (Aegean και Olympic), καθώς οι υπόλοιπες αεροπορικές εταιρείες (π.χ. Astra, Sky Express) δεν έχουν δημοσιοποιήσει τα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων ετών. Για τη συγκέντρωση των απαραίτητων στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν διάφορες πηγές, όπως οι ετήσιες οικονομικές εκθέσεις των εταιρειών, μελέτες οργανισμών και επιστημονικά άρθρα.

4.2 Χρηματοοικονομική ανάλυση ομίλου Aegean (Aegean & Olympic Air)

4.2.1 Συνοπτικά αποτελέσματα για το 2015

Ο όμιλος της Aegean σύμφωνα με τα όσα ανακοίνωσε για το 2015 παρουσίασε ενοποιημένα έσοδα ύψους €983εκ., παρουσιάζοντας αύξηση 8% σε σχέση με το 2014. Η επιβατική κίνηση αυξήθηκε κατά 15% και ανήλθε σε 11,6 εκ. επιβάτες. Τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 6% σε €100,3 εκ., ενώ τα καθαρά κέρδη μετά από φόρους διαμορφώθηκαν σε €68,4εκ, 15% χαμηλότερα σε σχέση με το 2014, λόγω της αύξησης των συντελεστών καθώς και του αναβαλλόμενου φόρου. Το λειτουργικό αποτέλεσμα προ χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και μισθώσεων διαμορφώθηκε στα €217,3εκ., ενώ τα λειτουργικά κέρδη EBITDA σε €111εκ., με αποτέλεσμα τα ταμειακά διαθέσιμα, τα ισοδύναμα και οι λοιπές χρηματοοικονομικές επενδύσεις να διαμορφωθούν σε €238 εκ. στις 31.12.2015. Στο δίκτυο εσωτερικού η επιβατική κίνηση ανήλθε σε 5,6 εκ. επιβάτες (7% αύξηση). Η αύξηση της κίνησης στο δίκτυο εξωτερικού ανήλθε σε 24% με την εταιρεία να μεταφέρει 6 εκ. επιβάτες.

Πίνακας 4.1: Συνοπτικά αποτελέσματα

Σε εκατ. €	2015	2014	Δ%
Έσοδα	983,0	911,8	8%
EBITDAR	217,3	209,5	4%
EBITDA	111,2	118,8	-6,00%
Κέρδη προ φόρων	100,3	94,9	6%
Κέρδη μετά από φόρους	68,4	80,4	-15%
Ταμειακά διαθέσιμα	237,8	218,3	9%
Δανειακές υποχρεώσεις	55,3	58,4	-5%

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

EBITDAR: Κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών.

EBITDA: Κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων.

Ταμειακά διαθέσιμα: Περιλαμβάνουν ταμειακά διαθέσιμα, δεσμευμένες καταθέσεις και άμεσα ρευστοποιήσιμες χρηματοοικονομικές επενδύσεις σε ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια και μετοχές.

Πίνακας 4.2: Επιβατική κίνηση

Σε εκατ. επιβάτες	2015	2014	Δ%
Εσωτερικού	5,624	5,24	7%
Εξωτερικού	6,025	4,873	24%
Σύνολο	11,648	10,113	15%
Συντελεστής πληρότητας προγραμματισμένων πτήσεων	76,9%	78,3%	-1,5%
RPKs (χιλιομετρικοί επιβάτες)	11,28	9,58	18%

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

Βασικοί δείκτες μέτρησης επιδόσεων

Μία εταιρεία μετράει την αποδοτικότητα της κάνοντας μεταξύ άλλων χρήση των παρακάτω δεικτών απόδοσης που χρησιμοποιούνται διεθνώς στον χώρο των αερομεταφορών:

- **RASK (Revenue per Available Seat Kilometer):** Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έσοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.
- **CASK (Cost per Available Seat Kilometer):** Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά λειτουργικά έξοδα εξαιρουμένων των εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.
- **Passenger Yield:** Ο δείκτης διαιρεί το σύνολο των εσόδων από την μεταφορά επιβατών με το σύνολο των επιβατών πολλαπλασιαζόμενο επί τον συνολικό αριθμό των διανυομένων χιλιομέτρων.

Πίνακας 4.3: CASK, RASK και Passenger Yield

(σε € λεπτά)	2015	2014
RASK	6,83	7,56
CASK – EBT level	6,15	6,78
CASK – EBT level εξαιρώντας το κόστος καυσίμων	4,67	4,87
Passenger yield	8,88	9,62

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

Οι δείκτες RASK και CASK μειώθηκαν κατά 9,7% και 9,3% αντίστοιχα σε σχέση με το 2014 κυρίως λόγω της πίεσης των ναύλων από την αύξηση του ανταγωνισμού και της σημαντικής μείωσης των τιμών του πετρελαίου. Είναι σημαντικό ότι και το CASK (EBT level εξαιρώντας το κόστος καυσίμων) έχει μειωθεί κατά 4,1% ενισχύοντας περαιτέρω την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας.

4.2.2 Ανάλυση αποτελεσμάτων για το 2015

Πίνακας 4.4: Κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων χρήσης

Σε εκατ. €	31/12/2015
Πωλήσεις	982,96
Λοιπά έσοδα εκμεταλλεύσεως	18,82
Χρηματοοικονομικά έσοδα	42,11
Αναλώσεις υλικών & υπηρεσιών	781,18
Παροχές σε εργαζόμενους	109,38
Χρηματοοικονομικά έξοδα	39
Αποσβέσεις	14,01
Κέρδη προ φόρων	100,31
Φόρος εισοδήματος	31,92
Κέρδη χρήσης μετά από φόρους	68,39

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

Ανάλυση πωλήσεων (982,96 εκατ. €):

- Έσοδα από τακτικές πτήσεις – 827,38 εκατ. €.
- Έσοδα από ναυλωμένες πτήσεις – 45,74 εκατ. €.
- Άλλα έσοδα που σχετίζονται με τις πτήσεις – 109,83 εκατ. €.

Ανάλυση λοιπών εσόδων εκμεταλλεύσεως (18,82 εκατ. €):

- Έσοδα από επιδοτήσεις ΟΑΕΔ – 0,3 εκατ. €.
- Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους – 8,36 εκατ. €.
- Έσοδα από εκπαίδευση – 0,9 εκατ. €.
- Έσοδα από ενοίκια – 0,82 εκατ. €.
- Λοιπά έσοδα – 8,42 εκατ. €.

Χρηματοοικονομικά έσοδα (42,11 εκατ. €):

- Πιστωτικοί τόκοι – 1,13 εκατ. €.
- Συναλλαγματικές διαφορές έσοδα – 40,98 εκατ. €.

Ανάλυση εξόδων υλικών & υπηρεσιών (781,18 εκατ. €):

- Καύσιμα αεροσκαφών – 216,25 εκατ. €.
- Συντήρηση αεροσκαφών – 97,59 εκατ. €.
- Τέλη υπερπτήσης – 67 εκατ. €.
- Έξοδα επίγειας εξυπηρέτησης – 60,43 εκατ. €.
- Χρεώσεις αεροδρομίων – 50,7 εκατ. €.
- Έξοδα catering – 24,36 εκατ. €.
- Έξοδα διανομής – 73,77 εκατ. €.
- Έξοδα προβολής και διαφήμισης – 14,6 εκατ. €.
- Μισθώσεις αεροσκαφών & εφεδρικών κινητήρων – 126,73 εκατ. €.
- Αναλώσεις αποθεμάτων – 1,26 εκατ. €.
- Αμοιβές τρίτων – 10,8 εκατ. €.
- Αμοιβές μελών Δ.Σ. – 1,5 εκατ. €.
- Έξοδα cargo – 1,61 εκατ. €.
- Εκπαίδευση προσωπικού – 3,1 εκατ. €.
- Τηλεφωνικά–Ταχυδρομικά – 2,5 εκατ. €.
- Ενοίκια – 3,65 εκατ. €.
- Ασφάλιστρα – 2,96 εκατ. €.
- Επισκευές / συντηρήσεις κτιρίων – μηχανημάτων – 2,98 εκατ. €.
- Έξοδα ταξιδιών – 3,4 εκατ. €.
- Έντυπα – Γραφική ύλη – 1,74 εκατ. €.
- Συνδρομές – 4,11 εκατ. €.
- Λοιπά έξοδα εκμεταλλεύσεως – 30,53 εκατ. €.

Παροχές σε εργαζόμενους (2.344 εργαζόμενοι στον όμιλο) (109,36 εκατ. €):

- Μισθοί και ημερομίσθια – 88,30 εκατ. €.
- Εργοδοτικές εισφορές – 20,15 εκατ. €.
- Πρόβλεψη για παροχές μετά την έξοδο από την υπηρεσία – 0,92 εκατ. €.

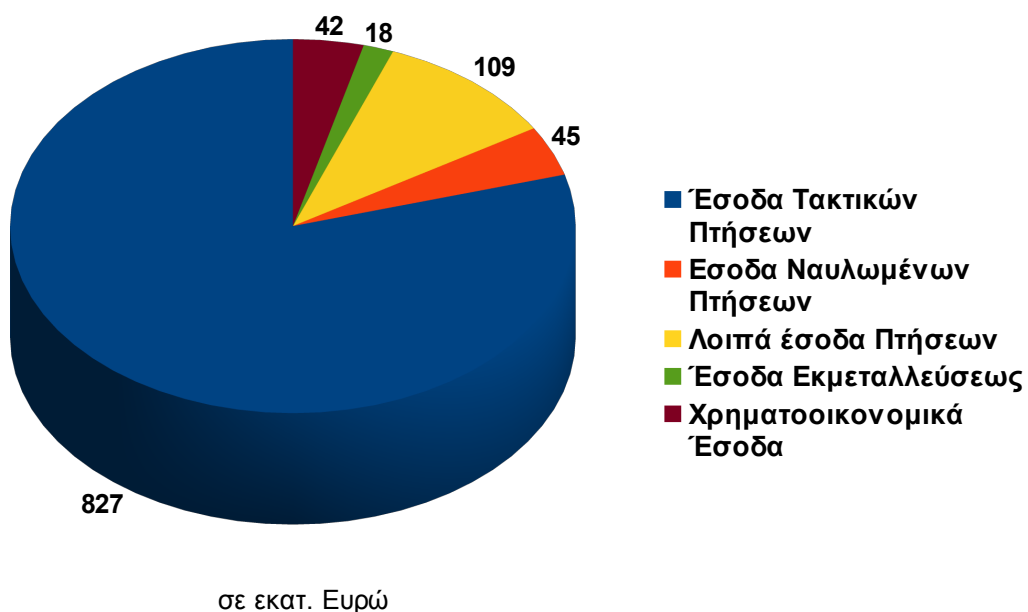
Χρηματοοικονομικά έξοδα (39 εκατ. €):

- Τόκοι και έξοδα μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων – 0,73 εκατ. €.

- Τόκοι και έξοδα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων – 2,7 εκατ. €.
- Προμήθειες εγγυητικών επιστολών – 1,38 εκατ. €.
- Τόκοι χρηματοδοτικών μισθώσεων – 0,66 εκατ. €.
- Συναλλαγματικές διαφορές έξοδα – 32,88 εκατ. €.
- Λοιπά συναφή με τις χρηματοδοτήσεις έξοδα – 0,61 εκατ. €.

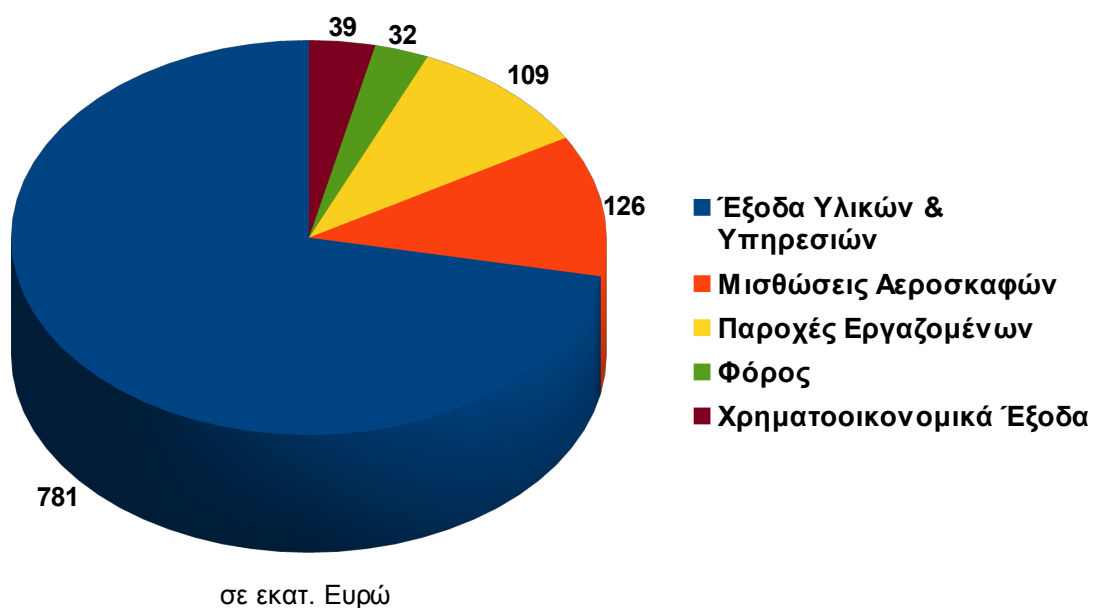
Φόρος εισοδήματος (31,92 εκατ. €):

- Τρέχων φόρος – 21,48 εκατ. €.
- Αναβαλλόμενος φόρος – 10,44 εκατ. €.



Διάγραμμα 4.1: Ανάλυση εσόδων ομίλου για το 2015

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf



Διάγραμμα 4.2: Ανάλυση εξόδων ομίλου για το 2015

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

Πίνακας 4.5: Ανάλυση ταμειακών ροών

Σε εκατ. €	31/12/2015
Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες	
Κέρδη χρήσης προ φόρων	100,31
Προσαρμογές για:	
Αποσβέσεις παγίων στοιχείων	14,01
Απομειώσεις παγίων στοιχείων	0,36
Προβλέψεις συντηρήσεως αεροσκαφών και επισφαλειών	18
Συναλλαγματικές διαφορές	7,85
Αποτελέσματα (έσοδα, έξοδα, κέρδη και ζημιές) επενδυτικής δραστηριότητας	1,35
Τόκοι και λοιπά χρηματοοικονομικά έξοδα	5,89
Λειτουργικό κέρδος προ μεταβολών του κεφαλαίου κίνησης	92,66
Μεταβολές κεφαλαίου κίνησης	
Αύξηση / μείωση αποθεμάτων	0,248
Αύξηση απαιτήσεων	29,89

Αύξηση υποχρεώσεων	28,21
Σύνολο μεταβολών κεφαλαίου κίνησης	1,42
Τόκοι πληρωθέντες	2,85
Πληρωμή φόρου εισοδήματος	18,42
Καθαρές ταμειακές εισροές από λειτουργικές δραστηριότητες	69,95
Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες	
Αγορές παγίων στοιχείων	20,23
Πωλήσεις ενσώματων παγίων στοιχείων	1,98
Προκαταβολές για αγορές παγίων στοιχείων	30,62
Αγορά χρηματοοικονομικών στοιχείων	43,5
Πωλήσεις χρηματοοικονομικών στοιχείων	12,3
Αγορά θυγατρικών επιχειρήσεων	10,4
Τόκοι και συναφή έσοδα εισπραχθέντα	0,734
Καθαρές ταμειακές εκροές από επενδυτικές δραστηριότητες	28,49
Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	
Μερίσματα πληρωθέντα	49,88
Επιστροφή κεφαλαίου	0
Έξοδα αύξησης μετοχικού κεφαλαίου	0
Εξόφληση κεφαλαίου χρηματοδοτικών μισθώσεων	9,72
Καθαρές ταμειακές εκροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες	59,61
Καθαρή (μείωση) στα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις	18,15
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις στην αρχή της περιόδου	207,48
Ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα και δεσμευμένες καταθέσεις στο τέλος της περιόδου	189,32

Πηγή: https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

Παρατηρήσεις

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθούν ορισμένα σημαντικά στοιχεία που παρουσιάζονται στις ταμειακές ροές:

- Οι προκαταβολές για αγορές παγίων στοιχείων στον όμιλο και στην εταιρεία, ποσού €30.994,76 αφορούν προκαταβολές για αγορά αεροσκαφών και εξοπλισμού αεροσκαφών.
- Τα κόστη για αγορές θυγατρικών οφείλονται στη συνέχεια πληρωμών δόσεων για την εξαγορά της Olympic Air.
- Τα κόστη για αγορές πάγιων στοιχείων ή προκαταβολές για αγορές πάγιων στοιχείων οφείλονται σε αγορές αεροσκαφών.
- Ο φόρος εισοδήματος έχει υπολογιστεί με συντελεστή 29% (το 2014 ήταν με συντελεστή 26%)
- Το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας την 31/12/2015 ανέρχεται στο ποσό των 46.421.115 ευρώ, διαιρούμενο σε 71.417.100 κοινές ονομαστικές μετοχές, ονομαστικής αξίας εξήντα πέντε λεπτών του ευρώ (0,65) η κάθε μία.

Κίνδυνοι – πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων

Ο όμιλος είναι εκτεθειμένος σε πολλαπλούς κινδύνους. Το πρόγραμμα διαχείρισης κινδύνων στοχεύει στον περιορισμό της αρνητικής επίδρασης στα αποτελέσματα που προκύπτει από την αδυναμία πρόβλεψης των χρηματοοικονομικών αγορών και τη διακύμανση στις μεταβλητές του κόστους και των πωλήσεων. Κίνδυνοι και διαχείριση κινδύνων:

- Συναλλαγματικός κίνδυνος: Ένα μεγάλο μέρος των εξόδων του Ομίλου πραγματοποιείται σε δολάρια Η.Π.Α.. Όπως καύσιμα, έξοδα μίσθωσης αεροσκαφών, έξοδα διανομής, ανταλλακτικά, έξοδα συντήρησης, και ασφάλιστρα αεροσκαφών, ενώ το μεγαλύτερο μέρος των εσόδων εισπράττεται σε ευρώ. Ανατιμήσεις του ευρώ έναντι του δολαρίου επηρεάζουν θετικά τα κέρδη του ομίλου, ενώ η υποτίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου Η.Π.Α. επηρεάζει αρνητικά τα κέρδη. Παρά τις πρακτικές αντιστάθμισης του συναλλαγματικού κινδύνου όμως, σημαντικά αντίθετες κινήσεις του δολαρίου, θα μπορούσαν να έχουν ουσιώδη αρνητική επίδραση στην επιχειρηματική δραστηριότητα, την οικονομική κατάσταση και τα λειτουργικά αποτελέσματα της εταιρείας.

- Κίνδυνος επιτοκίων: Ο όμιλος είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο των διακυμάνσεων των επιτοκίων λόγω των καταθέσεων του σε μετρητά. Επίσης, είναι εκτεθειμένος στις διακυμάνσεις των επιτοκίων στις χρηματοδοτικές μισθώσεις αεροσκαφών που έχουν συμφωνηθεί με κυμαινόμενο επιτόκιο. Η πολιτική του ομίλου είναι να παρακολουθεί συνεχώς την έκθεση της στον κίνδυνο ταμειακών ροών επιτοκίου όσον αφορά στις χρηματοδοτικές μισθώσεις αεροσκαφών.
- Κίνδυνος τιμών καυσίμων αεροσκαφών: Ο όμιλος εκτίθεται σε κίνδυνο από τις διακυμάνσεις της τιμής του πετρελαίου, η οποία επηρεάζει άμεσα την τιμή των καυσίμων των αεροσκαφών. Για τη διαχείριση αυτού του κινδύνου ο όμιλος συνάπτει συμβόλαια αντιστάθμισης κινδύνου σε προϊόντα πετρελαίου που καλύπτουν ορισμένο ποσοστό των εκτιμώμενων επιχειρησιακών αναγκών του.
- Πιστωτικός κίνδυνος: Ο όμιλος για να προστατευθεί από τον πιστωτικό κίνδυνο, παρακολουθεί σε σταθερή βάση, τις εμπορικές απαιτήσεις και όπου κριθεί απαραίτητο διερευνά τη διασφάλιση της είσπραξης τους, κυρίως μέσω προεξόφλησης αυτών.
- Κίνδυνος ρευστότητας/ταμειακών ροών: Η συνετή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας προϋποθέτει επαρκή ταμειακά υπόλοιπα. Ο όμιλος διαχειρίζεται τον κίνδυνο αυτό διατηρώντας επαρκή ταμειακά διαθέσιμα, άμεσα ρευστοποιήσιμα χρεόγραφα και επαρκή πιστωτικά όρια τόσο από τις τράπεζες όσο και από τους προμηθευτές, σε σχέση πάντα με τις λειτουργικές, επενδυτικές και χρηματοδοτικές ανάγκες του.

4.2.3 Συνοπτικά αποτελέσματα των τελευταίων ετών

Οικονομικά αποτελέσματα

Πίνακας 4.6: Οικονομικά αποτελέσματα

Σε εκατ. €	2009	2010	2011	2012	2013*	2014	2015
Κύκλος εργασιών	622,7	591	668,2	562,8	850	911,8	983
EBITDAR	95,8	75,8	61,7	2,94	90,9	118,8	217,3

Κέρδη / Ζημιές προ φόρων	32,5	-18,6	-31,1	-12,61	70,9	94,6	111,2
Κέρδη / Ζημιές μετά από φόρους	23	-23,2	- 27,1	-10,49	52,5	80,2	68,4
Ταμειακά διαθέσιμα**	212,9	195,9	171,7	156	244,1	218,3	237,8
Δανειακές υποχρεώσεις	83,3	103,2	98,4	82,1	59	58,4	55,3

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

*Το 2013 ολοκληρώνεται η εξαγορά της Olympic Air.

**Τα ταμειακά διαθέσιμα περιλαμβάνουν ταμειακά διαθέσιμα, δεσμευμένες καταθέσεις και άμεσα ρευστοποιήσιμες χρηματοοικονομικές επενδύσεις σε ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια και μετοχές.

Αποτελέσματα επιβατικής κίνησης

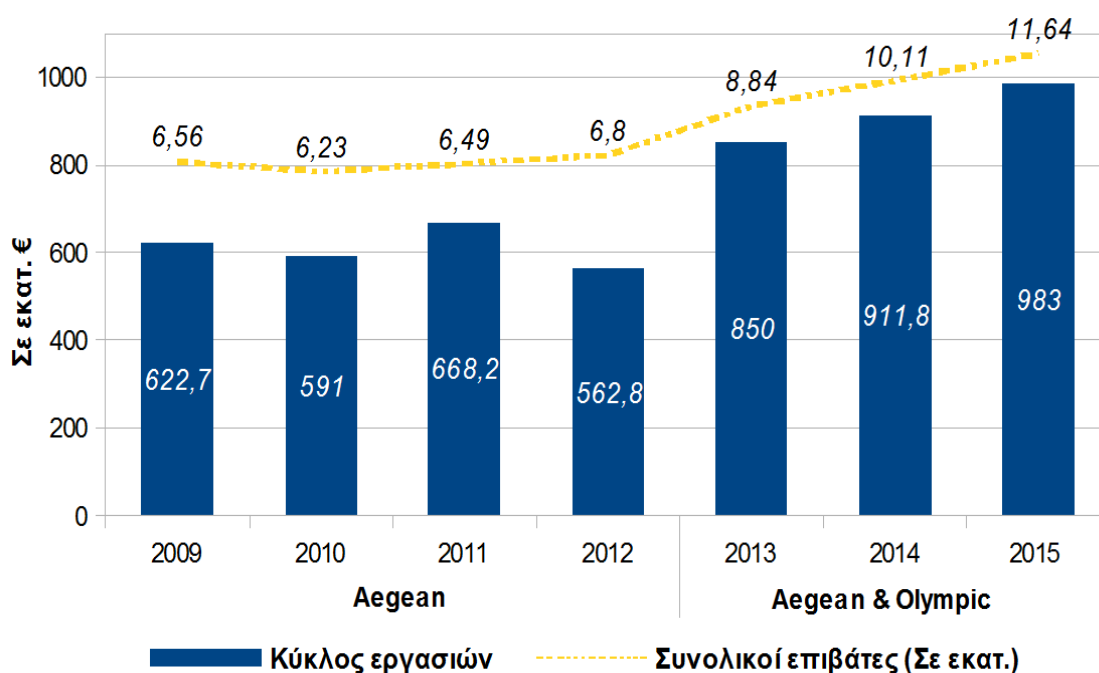
Πίνακας 4.7: Επιβατική κίνηση

Σε εκατ. επιβάτες	2009	2010	2011	2012	2013*	2014	2015
Εσωτερικού	3,75	3,16	2,96	2,6	4,54	5,24	5,62
Εξωτερικού	2,81	3,06	3,52	3,5	4,29	4,87	6,02
Σύνολο	6,56	6,23	6,49	6,8	8,84	10,11	11,64
Συντελεστής πληρότητας	66%	68%	69%	74%	78%	78%	77%

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

*Το 2013 ολοκληρώνεται η εξαγορά της Olympic Air.

Κύκλος εργασιών και συνολικοί επιβάτες



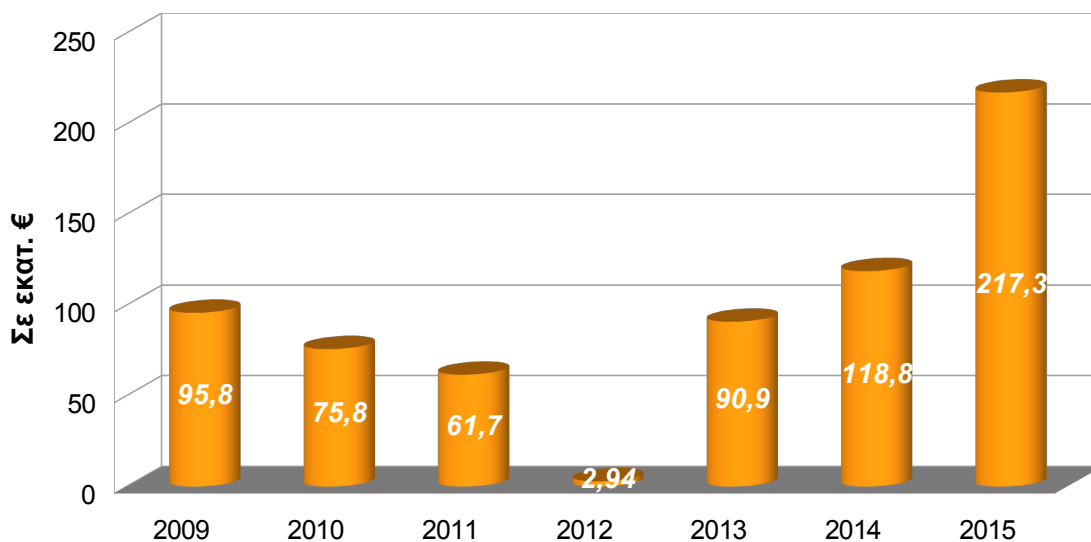
Διάγραμμα 4.3: Κύκλος εργασιών – συνολικοί επιβάτες

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Αρχικά, το 2013 παρατηρείται μια αύξηση στον κύκλο εργασιών καθώς αυξάνεται σημαντικά ο στόλος ύστερα από την εξαγορά της Olympic Air. Γενικότερα ο κύκλος εργασιών παρουσιάζει μια σταθερή και σε μερικές περιπτώσεις καθοδική πορεία από το 2009–2012 και αυτό κατά κύριο λόγο, οφείλεται στην ελαφριά μείωση της επιβατικής κίνησης. Η εταιρεία δέχτηκε κάποιες πιέσεις στην αρχή της κρίσης, ωστόσο από το 2013 και μετά είχε σημαντική άνοδο στον κύκλο εργασιών ύστερα και από την άνοδο του ξένου τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας.

EBITDAR

Πρόκειται για τα κέρδη προ φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών.



Διάγραμμα 4.4: EBITDAR

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Από το 2009 έως το 2012 παρατηρείται μια σταδιακή πτώση στο δείκτη EBITDAR που οφείλεται στους εξής παράγοντες:

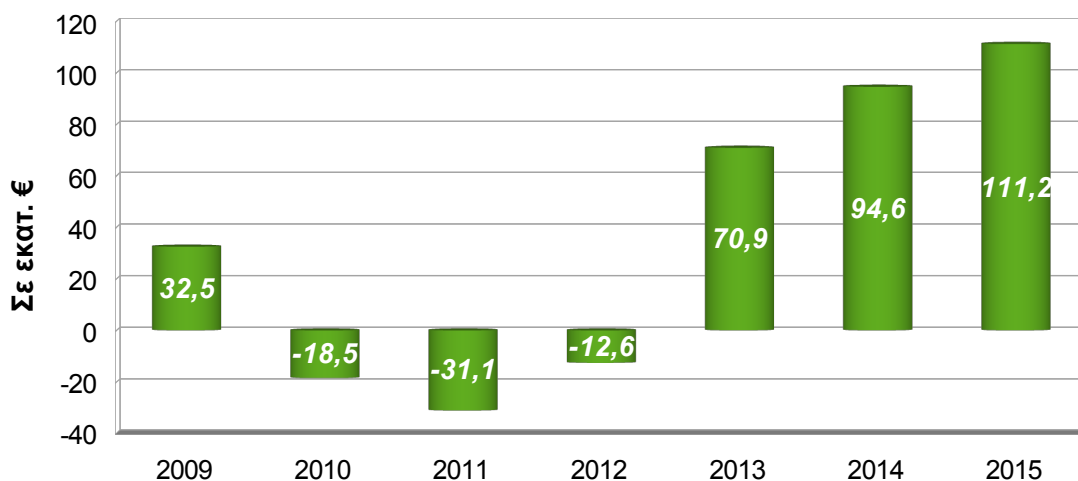
- Ελαφριά μείωση κύκλου εργασιών.
- Σταδιακή αύξηση καυσίμων.
- Μικρή αύξηση γενικά στα λειτουργικά έξοδα.

Την περίοδο 2013–2015 σημειώθηκε σταδιακή αύξηση του EBITDAR και αυτό οφειλόταν στους εξής παράγοντες:

- Αύξηση κύκλου εργασιών (αύξηση στόλου, αύξηση επιβατικής κίνησης).
- Σταθεροποίηση τιμών καυσίμων.
- Μεγάλη μείωση στα λειτουργικά έξοδα.
- Ενίσχυση θέσης ομίλου.

Κέρδη – ζημιές προ φόρων

Ουσιαστικά αναφερόμαστε στα αποτελέσματα της εταιρείας ύστερα από την αφαίρεση των χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων, των αποσβέσεων και των εξόδων μίσθωσης αεροσκαφών από τον EBITDAR. Τα αποτελέσματα αυτά έχουν άμεση σχέση με τον EBITDAR.



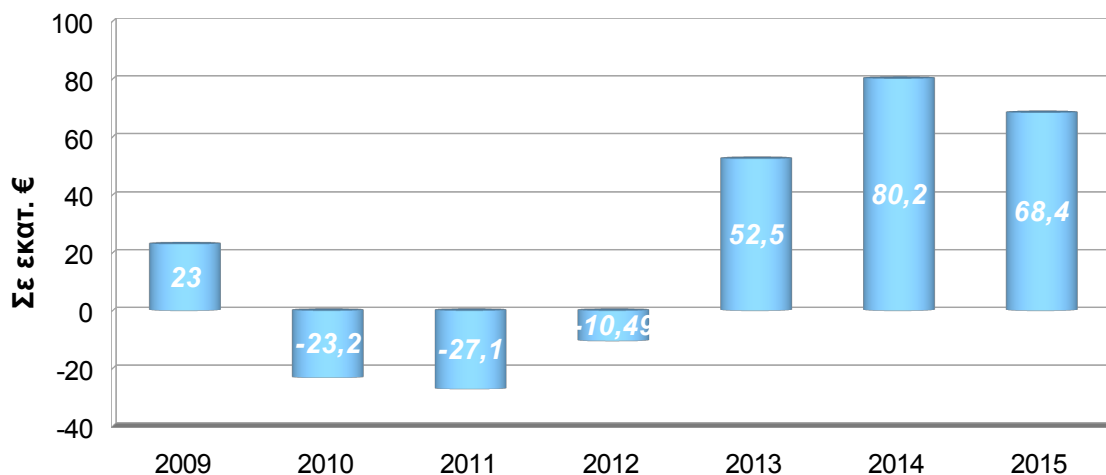
Διάγραμμα 4.5: Κέρδη – ζημιές προ φόρων

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Το 2009 η εταιρεία παρουσίασε κέρδη προ φόρων, ωστόσο από το 2010 έως το 2012 η εταιρεία παρουσίασε ζημιές προ φόρων. Οι ζημιές οφείλονταν τόσο στο μειωμένο EBITDAR εκείνων των ετών όσο και γενικά στο άσχημο κλίμα στην οικονομία. Από το 2013 η εταιρεία παρουσιάζει καθαρή κερδοφορία με αυξητική τάση.

Κέρδη – ζημιές μετά από φόρους

Εδώ παρουσιάζονται τα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας ύστερα από τη φορολόγηση του κράτους.



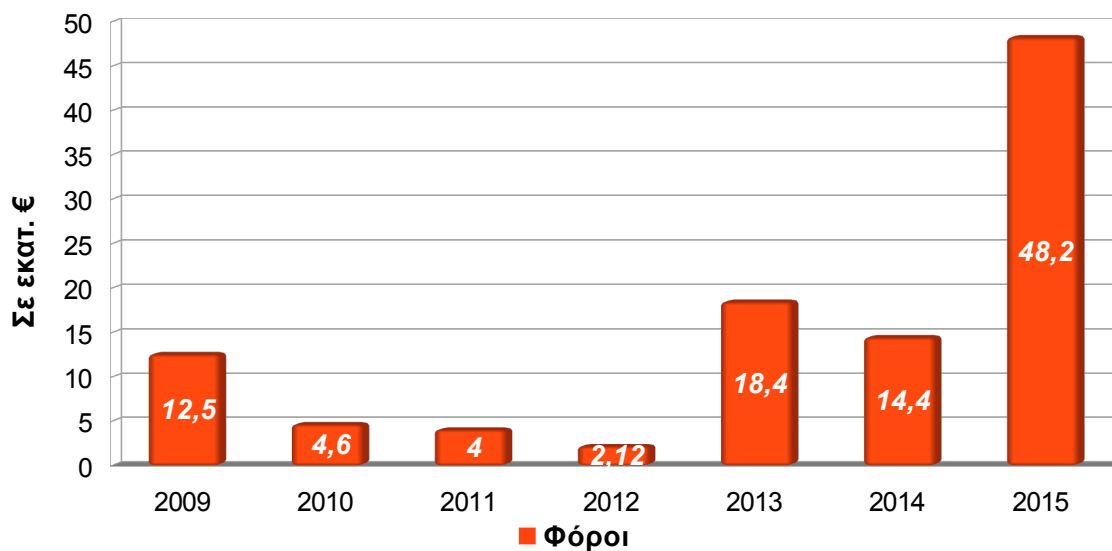
Διάγραμμα 4.6: Κέρδη – ζημιές μετά από φόρους

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Τα αποτελέσματα μετά από φόρους ακολουθούν γενικά την πορεία των αποτελεσμάτων προ φόρων. Έχουν πτωτική πορεία μέχρι το 2012 και ανοδική πορεία από το 2013 και μετά. Με την αύξηση των κερδών η εταιρεία κατάφερε να αυξήσει τα ταμειακά αποθέματα, να μειώσει τον τραπεζικό δανεισμό και να χαράξει νέες επενδυτικές στρατηγικές.

Φόροι

Αν αφαιρέσουμε από τα κέρδη/ζημιές προ φόρων τα κέρδη/ζημιές μετά από φόρους μπορούμε να υπολογίσουμε τη φορολογία που επιβλήθηκε στην εταιρεία.



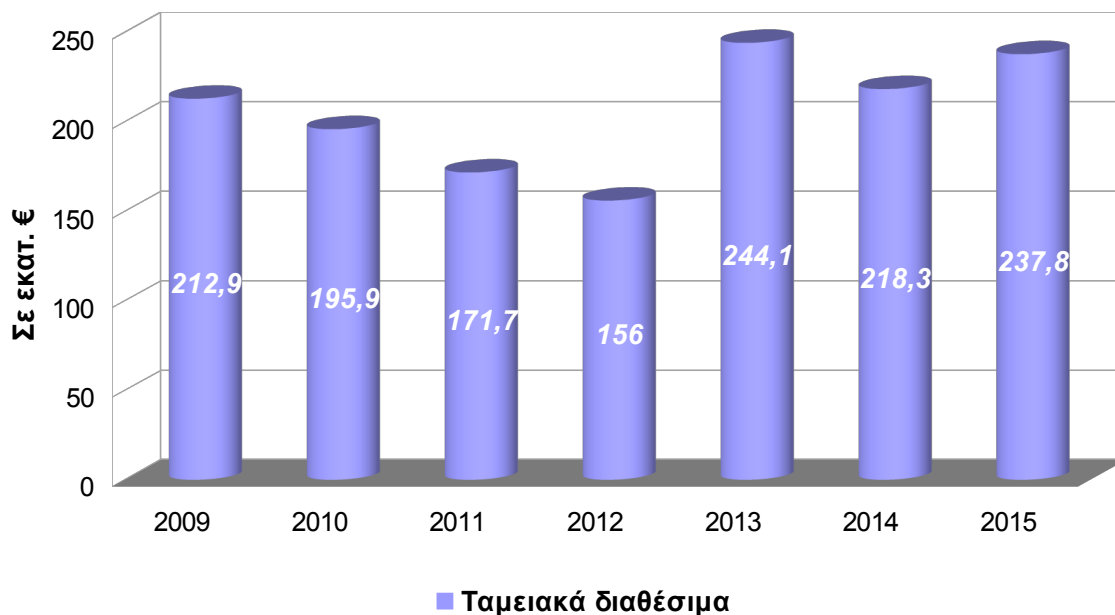
Διάγραμμα 4.7: Φόροι

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Η φορολογία διαμορφώνεται ανάλογα με τα τελικά αποτελέσματα της εταιρείας (κέρδη/ζημιές). Τα τελευταία χρόνια ο συντελεστής στο φόρο εισοδήματος έχει αυξηθεί λόγω της οικονομικής πολιτικής που ακολουθείται, με αποτέλεσμα σταδιακά να αυξάνεται και η φορολόγηση. Το 2015 σημειώθηκε μια σημαντική αύξηση στους φόρους για την εταιρεία καθώς ο συντελεστής στο φόρο εισοδήματος αυξήθηκε από το 26% στο 29%.

Ταμειακά διαθέσιμα

Τα ταμειακά διαθέσιμα περιλαμβάνουν ταμειακά διαθέσιμα, δεσμευμένες καταθέσεις και άμεσα ρευστοποιήσιμες χρηματοοικονομικές επενδύσεις σε ομόλογα, αμοιβαία κεφάλαια και μετοχές.



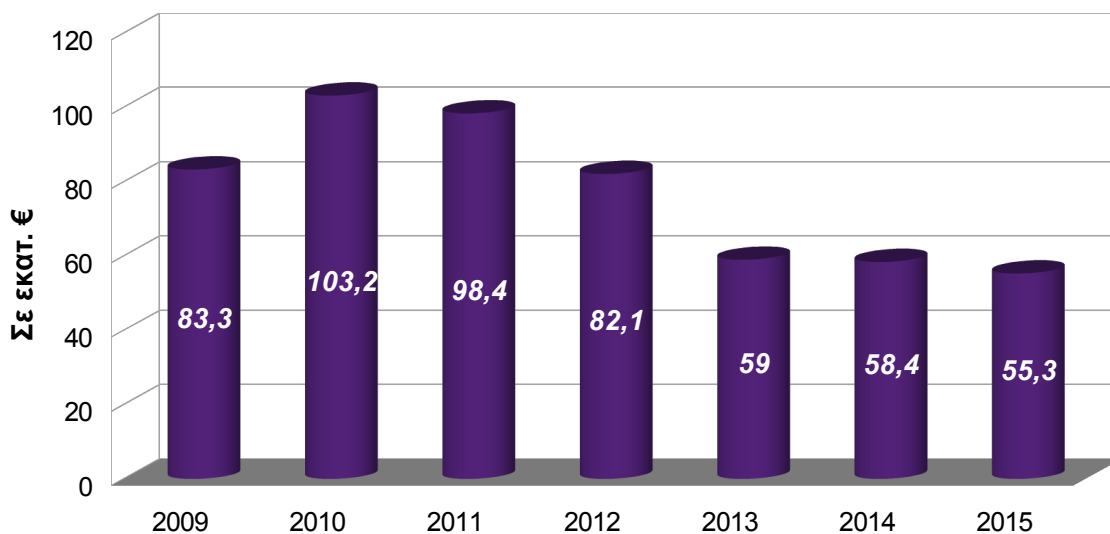
Διάγραμμα 4.8: Ταμειακά διαθέσιμα

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Τα ταμειακά διαθέσιμα παρουσιάζουν σταδιακή πτώση από το 2009 μέχρι και το 2012 κυρίως λόγω χρηματοοικονομικών αναγκών όπως η εξαγορά της Olympic Air και οι αγορές αεροσκαφών. Ωστόσο από το 2013 διαπιστώνεται μια δυναμική αύξηση κυρίως λόγω των αυξημένων κερδών της εταιρείας.

Σύνολο δανειακών υποχρεώσεων

Στο σύνολο των δανειακών υποχρεώσεων περιλαμβάνονται οι βραχυπρόθεσμες και οι μακροπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις της εταιρείας.



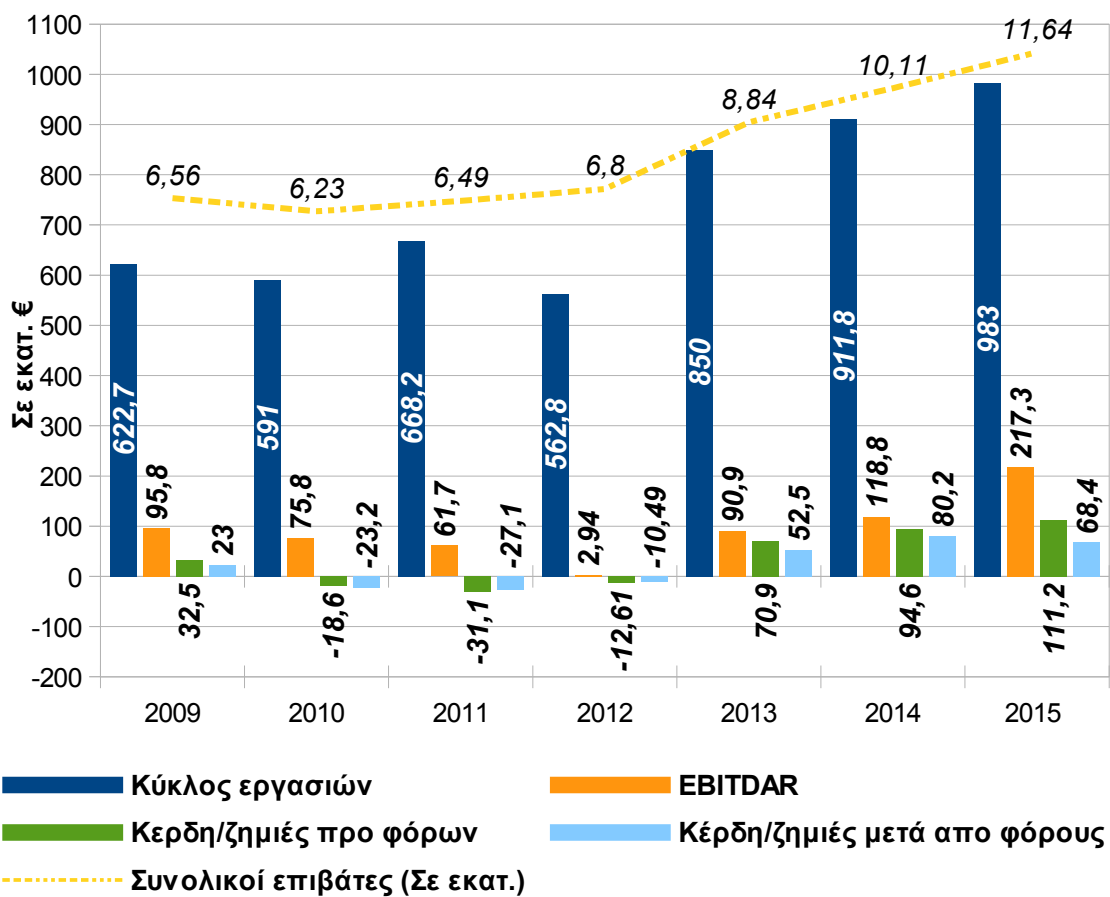
Διάγραμμα 4.9: Δανειακές υποχρεώσεις

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Παρατηρείται μια άνοδος στο δανεισμό από το 2010 έως και το 2012 που οφείλεται στην αγορά νέων αεροσκαφών, στην αγορά της Olympic Air και γενικότερα στις ανάγκες που προέκυψαν από το δύσκολο οικονομικό περιβάλλον. Από το 2013 παρουσιάζεται μια σταδιακή μείωση του δανεισμού που οφείλεται στη γρηγορότερη αποπληρωμή των δανείων λόγω των υψηλών εσόδων.

Συγκεντρωτικά διαγράμματα

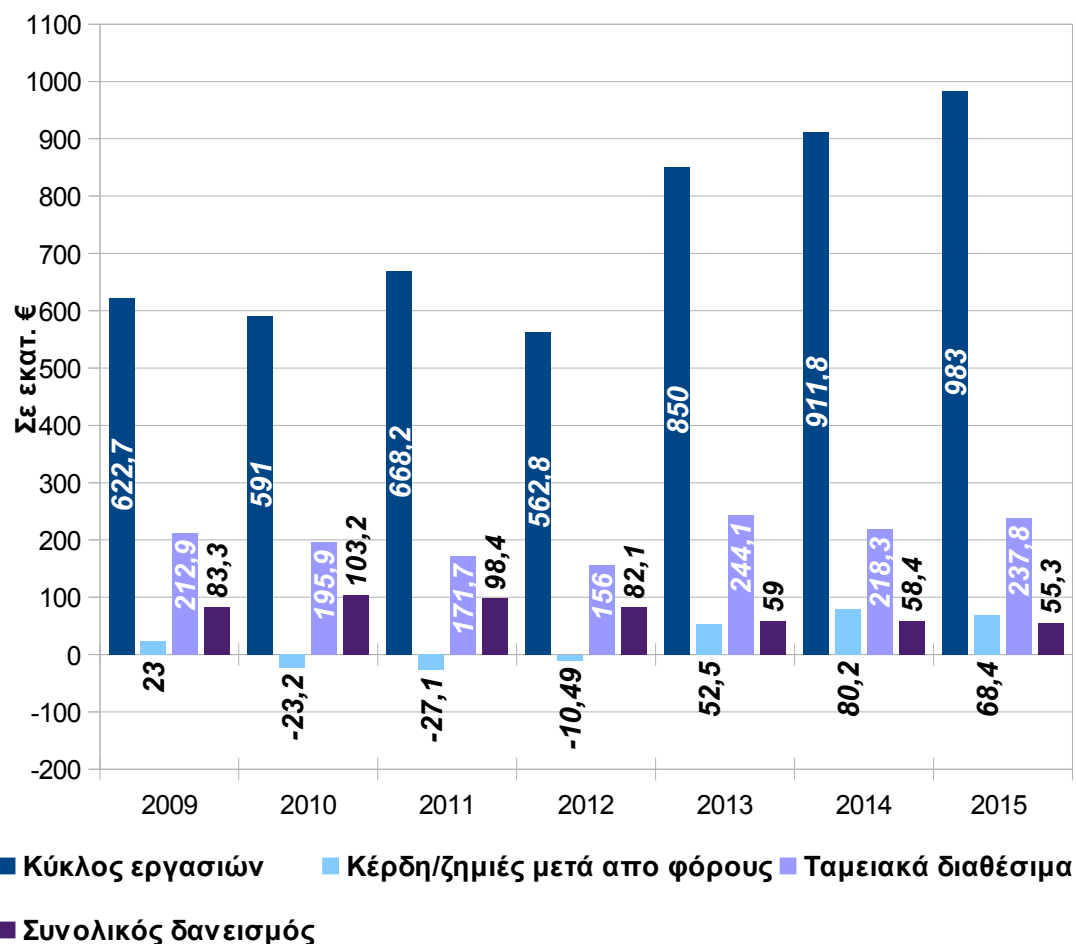
Στο διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται μια συνολική παρουσίαση των οικονομικών αποτελεσμάτων με την επιβατική κίνηση.



Διάγραμμα 4.10: Συγκεντρωτικό διάγραμμα

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

Στο διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται σύγκριση του κύκλου εργασιών, των κερδών/ζημιών μετά και από φόρους, των ταμειακών διαθέσιμων και του συνολικού δανεισμού.



Διάγραμμα 4.11: Συγκεντρωτικό διάγραμμα

Πηγή: <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

4.3 Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται η χρηματοοικονομική ανάλυση του ομίλου Aegean για τα τελευταία χρόνια, δίνοντας έμφαση στα αποτελέσματα του 2015. Τα συνοπτικά αποτελέσματα έχουν ως εξής:

- Αύξηση στα έσοδα κατά 8% το 2015 σε σχέση με το 2014.
- Αύξηση στην επιβατική κίνηση κατά 15% σε σχέση με το 2014 (συνολικά 11,6 εκ. επιβάτες).
- Αύξηση των καθαρών κερδών προ φόρων κατά 6% σε 100,3 εκ €..

- Το λειτουργικό αποτέλεσμα προ χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και μισθώσεων διαμορφώθηκε στα €217,3εκ..
- Στο δίκτυο εσωτερικού η αύξηση της επιβατική κίνησης εσωτερικού ανήλθε σε 7% (5,6 εκ. επιβάτες), προερχόμενη από την προσφορά ακόμη χαμηλότερων ναύλων και τη σημαντική συνεισφορά της διερχόμενης κίνησης. Η αύξηση της κίνησης στο δίκτυο εξωτερικού ανήλθε σε 24% με την εταιρεία να μεταφέρει 6 εκ. επιβάτες.
- Σταδιακή άνοδος της εταιρείας τα τελευταία χρόνια.
- Μικρές πιέσεις τα πρώτα χρόνια της κρίσης.

4.4 Βιβλιογραφία

Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

[1]https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/20160324_fy15_gr.pdf

[2]https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf

[3]https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/summary2015_gr.pdf

[4] <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΛΑΔΟΥ

5.1 Εισαγωγή

Με το πέρας της συγκέντρωσης και παρουσίασης όλων των στοιχείων, στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου των αερομεταφορών στην Ελλάδα ώστε να εξαχθούν σαφή και χρήσιμα συμπεράσματα. Για την ανάλυση των στοιχείων, λοιπόν, θα χρησιμοποιηθούν δύο μέθοδοι διεθνούς φήμης. Πιο συγκεκριμένα, θα γίνει η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter και η ανάλυση SWOT. Με αυτές τις μεθόδους θα εντοπιστούν και θα αναλυθούν όλες οι παράμετροι που διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου.

5.2 Ανάλυση αγοράς βάσει του μοντέλου Porter

5.2.1 Θεωρητικό πλαίσιο του μοντέλου Porter

Προκειμένου μία αγορά να προσδιορίσει και να διαμορφώσει μία ολοκληρωμένη στρατηγική είναι απαραίτητη η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντός της. Η ανάλυση αυτή επιτυγχάνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter. Σύμφωνα με το υπόδειγμα αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον κάθε κλάδου προσδιορίζεται από 5 δυνάμεις:

1. Την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων.
2. Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
3. Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Την απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα.
5. Την ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου.

Ο Michael E. Porter –αμερικανός καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων– είναι ο δημιουργός του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων (ή οι

Πέντε Δυνάμεις ή το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του ανταγωνισμού). Η έρευνά του σχετικά με τις δυνάμεις που καθορίζουν τη σχετική ελκυστικότητα/κερδοφορία μιας βιομηχανίας (industry) είχε ως αποτέλεσμα να προκύψει το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων.

Ο Porter παρουσίασε το μοντέλο στο πρώτο βιβλίο του, «Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors», το οποίο εκδόθηκε το 1980. Εξίσου σημαντικό θεωρείται και το δεύτερο βιβλίο του, με τίτλο «Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance», το οποίο εκδόθηκε το 1985. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter παρέχει χρήσιμα στοιχεία για την SWOT ανάλυση και θεωρείται ως ένα σημαντικό εργαλείο για τη βιομηχανική ανταγωνιστική ανάλυση.

Γενικά οι δυνάμεις αυτές μπορούν να προσδιορίζουν την ένταση και τη φύση του ανταγωνισμού στα πλαίσια ενός κλάδου, αλλά και τις στρατηγικές που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις. Μέσα από τη διαρθρωτική ανάλυση του κλάδου μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Επίσης, είναι δυνατό να προβλέψει η επιχείρηση τις δυνάμεις αλλαγής του κλάδου. Τέτοιες μπορεί να είναι κάποια καινοτομία ή μια στροφή στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τυχόν ευκαιρίες που της δίδονται και να αλλάξει την ίδια τη δομή του κλάδου, να αλλάξει δηλαδή τους κανόνες του παιχνιδιού προς όφελός της επιδρώντας η ίδια πάνω στις δυνάμεις του Porter. Σύμφωνα με το βιβλίο του M.E. Porter «*Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*» (The Free Press, 1980) καταλήγουμε στα εξής:

A) Απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίων υψηλότερη από το κόστος του και έχει μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε προσελκύει νέες επιχειρήσεις. Η είσοδος όμως αυτή των νέων επιχειρήσεων εντείνει τον ανταγωνισμό. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο είναι οι εξής:

- Οικονομίες κλίμακας: Σε πολλούς κλάδους, η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Για παράδειγμα, εντελώς διαφορετική είναι η ελάχιστη κλίμακα παραγωγής ενός διυλιστηρίου από εκείνη μιας εταιρείας συγγραφής λογισμικού.

- Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος: Οι επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο έχουν και πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από τη μακρόχρονη παρουσία τους στον κλάδο. Αυτά περιλαμβάνουν την τεχνογνωσία της παραγωγής του προϊόντος, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου.
- Διαφοροποίηση προϊόντος: Η διαφοροποίηση των υπαρχόντων προϊόντων, πραγματική ή αντιληπτή, καθώς και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί εμπόδιο για τις νέες επιχειρήσεις.
- Πρόσβαση στα κανάλια διανομής: Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου κυρίως για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής εμφανίζονται συνήθως διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.
- Νομικοί περιορισμοί: Ένα εμπόδιο που εμφανίζεται στις μη απελευθερωμένες αγορές.
- Φόβος αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις: Όσο πιο πιθανό είναι οι υπάρχουσες επιχειρήσεις να πιέσουν μια νεοεισερχόμενη, τόσο πιο δύσκολα αυτή θα αποφασίσει να μπει στον κλάδο.

B) Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Σε πολλούς κλάδους, τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Στις περιπτώσεις αυτές, οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

- Αριθμός των προμηθευτών.
- Μέγεθος και σημασία του αγοραστή και του προμηθευτή.
- Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή.
- Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών.
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

Γ) Διαπραγματευτική ισχύς αγοραστών

Οι αγοραστές μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο σε ένα κλάδο ανάλογα τη δυναμική τους. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι παρόμοιοι με αυτούς που προσδιορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη

των προμηθευτών και είναι οι ακόλουθοι:

- Μέγεθος του αγοραστή.
- Αριθμός αγοραστών.
- Πληροφορίες για το κόστος παραγωγής του προμηθευτή.
- Ευαισθησία του αγοραστή στην τιμή.
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Κάθετη ολοκλήρωση του αγοραστή προς τα πίσω.

Δ) Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα

Δύο προϊόντα θεωρούνται υποκατάστατα όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Υποστηρίζεται πως αυτή η δύναμη είναι η περισσότερο επικίνδυνη, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα είναι οι εξής:

- Ύπαρξη «κοντινών» υποκατάστατων: Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.
- Επίδραση της τιμής: Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει περιορισμούς στις τιμές των προϊόντων της επιχείρησης.
- Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα: Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή είναι πιο έντονη. Φυσικά, η ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα είναι συνάρτηση τόσο του κόστους του ίδιου του υποκατάστατου, όσο και του κόστους που συνεπάγεται η αλλαγή από το ένα προϊόν στο άλλο, το οποίο ονομάζεται κόστος μετάβασης.

Ε) Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων ανταγωνιστών

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά (π.χ. μεγαλύτερα μερίδια αγοράς, κυριαρχία στα κανάλια διανομής). Συνήθως, κάθε σημαντική στρατηγική κίνηση από μια επιχείρηση έχει ως αποτέλεσμα κάποια αντίδραση από τις άλλες επιχειρήσεις. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ένταση

ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι οι εξής:

- Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών: Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με περίπου ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε αυξάνει ο μεταξύ τους ανταγωνισμός.
- Υψηλό σταθερό κόστος και οικονομίες κλίμακας: Όταν οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα ώστε το κόστος αυτό να επιμερίζεται σε περισσότερες μονάδες προϊόντος ώστε να δημιουργήσουν οικονομίες κλίμακας (π.χ. πόλεμος τιμών).
- Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς: Οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχουν συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες ενέργειες προώθησης των προϊόντων τους, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Διαφοροποίηση στα προϊόντα: Όταν είτε ο πραγματικός είτε ο αντιληπτός βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων μιας επιχείρησης είναι χαμηλός, εύκολα οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν με αυτό κάποιου ανταγωνιστή.
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου: Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από έναν κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρό κίνητρο να συνεχίσει τη λειτουργία της, έστω και όταν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημιές.

5.2.2 Μοντέλο Porter για τις ελληνικές αερομεταφορές

A. Κίνδυνοι εισόδου νέων επιχειρήσεων

Κίνδυνος: Χαμηλός (για την είσοδο ελληνικών εταιρειών)

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο των αερομεταφορών είναι δύσκολη λόγω των υψηλών κεφαλαίων που απαιτούνται και της μεγάλης δυναμικής που έχει πλέον η Aegean. Η Aegean έχει δημιουργήσει ένα brand αξιοπιστίας και συνεπείας με αποτέλεσμα να γίνεται δύσκολη η είσοδος μιας νέας εταιρείας σε μια γραμμή που υπάρχει η Aegean. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που τα τελευταία χρόνια, λόγω

οικονομικών προβλημάτων και υψηλού ανταγωνισμού έκλεισαν αρκετές μικρές αεροπορικές εταιρείες. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν οι Μινωικές Αερογραμμές που από το Νοέμβριο του 2015 διέκοψαν όλες τις λειτουργίες και η Hermes Airlines έχει παύσει να λειτουργεί λόγω οικονομικών προβλημάτων της μητρικής εταιρείας.

B. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Διαφορετική ανά κατηγορία

Γενικά οι δυνητικοί αγοραστές του κλάδου μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι οι επιβάτες, οι οποίοι γενικά έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη καθώς μπορούν να επηρεάσουν εν μέρη την τιμή του εισιτηρίου, ανάλογα με το πόσο νωρίς θα κάνουν την κράτηση. Επόμενη κατηγορία είναι οι μεταφορείς εμπορευμάτων, οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Οι μεταφορές εμπορευμάτων δραστηριοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και ως εκ τούτου οι μεταφορείς έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώνουν καλύτερα πακέτα τιμών. Τέλος, ένας από τους αγοραστές του κλάδου είναι και το ίδιο το κράτος, καθώς επιχορηγεί τις άγονες γραμμές. Η διαπραγματευτική του δύναμη θεωρείται υψηλή, καθώς μπορεί να καθορίσει τις προδιαγραφές κάθε γραμμής αλλά και το ποσό της επιχορήγησης. Μάλιστα στον επόμενο διαγωνισμό του 2016 το κράτος έχει σαν στόχο να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες για τις άγονες γραμμές.

Γ. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Υψηλή

Υπάρχει διαφορετική προσέγγιση στο ζήτημα των προμηθευτών ανάλογα με τον αν μια εταιρεία πρόκειται να εισέλθει στον κλάδο ή είναι ήδη εντός αυτού. Αρχικά, για μια εταιρεία που πρόκειται να εισέλθει στις αερομεταφορές βασικοί προμηθευτές είναι τα αεροναυπηγεία ή οι πωλητές μεταχειρισμένων αεροσκαφών. Το προϊόν των αεροναυπηγείων, δηλαδή το αεροσκάφος, έχει τη μεγαλύτερη σημασία για μια αεροπορική εταιρεία και αυτή είναι που καθορίζει τις προδιαγραφές του και θέτει τους κανόνες κατασκευής. Επιπλέον, εξαιρετικά σημαντικός είναι και ο χρόνος παράδοσης ή συντήρησης του αεροσκάφους από το αεροναυπηγείο. Σε κάθε περίπτωση τα αεροναυπηγεία έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση. Όμως και οι πωλητές μεταχειρισμένων αεροσκαφών έχουν δυναμική καθώς θέτουν μια τιμή πώλησης που

μπορεί να μεταβληθεί σε μικρό ποσοστό.

Από τη στιγμή που εισέλθει μια εταιρεία στον κλάδο, οι προμηθευτές πλέον είναι οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης και οι εταιρείες καυσίμων. Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης έχουν ισχυρή διαπραγματευτική θέση καθώς είναι απαραίτητες σε πάρα πολλούς τομείς για τη σωστή λειτουργία ενός αεροσκάφους. Επίσης, οι εταιρείες καυσίμων είναι προμηθευτές με έντονη δυναμική. Οι τιμές των καυσίμων δεν παρουσιάζουν ιδιαίτερες διακυμάνσεις ανάμεσα στις πετρελαϊκές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο ενώ παράλληλα δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού με αποτέλεσμα οι επιλογές να είναι λίγες και οι τιμές σταθερές.

Δ. Απειλή από υποκατάστατα

Απειλή από υποκατάστατα: Χαμηλή

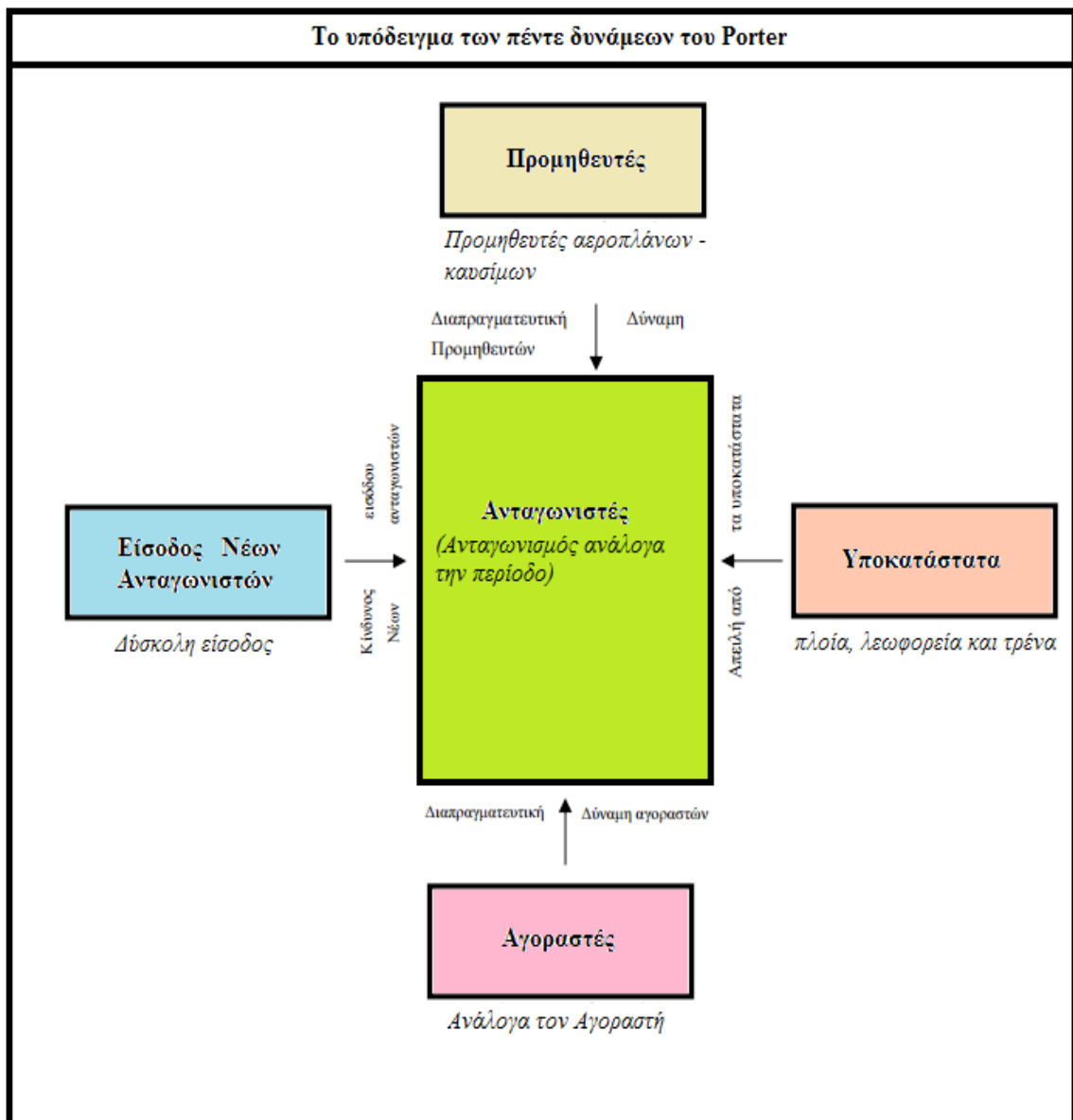
Λόγω της γεωμορφολογίας και τοπογραφίας της χώρας μας οι αερομεταφορές αποτελούν βασικό μέσο μεταφοράς στο εσωτερικό της. Αυτό εξηγεί και την σχετικά υψηλή τάση προς το αεροπορικό ταξίδι που παρατηρείται στην Ελλάδα. Μόνο στις μικρές αποστάσεις του εσωτερικού δικτύου οι αερομεταφορές ενδεχομένως χάνουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τα άλλα μέσα μεταφορών. Αλλά και πάλι λόγω της μικρής μεταφορικής δυνατότητας τα αεροσκάφη για μικρές αποστάσεις έχουν υψηλή πληρότητα. Σε τέτοιες περιπτώσεις τα εν δυνάμει υποκατάστατα του κλάδου είναι τα πλοία, τα λεωφορεία και τα τρένα. Για τις υπόλοιπες μεγαλύτερες διαδρομές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικών το αεροπλάνο έχει το πλεονέκτημα. Ύστερα μάλιστα και από την ανάπτυξη των online συστημάτων κρατήσεων, οι αερομεταφορές έχουν γίνει πρώτη επιλογή.

Ε. Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Ένταση ανταγωνισμού: Μέτρια (μεταξύ ελληνικών εταιρειών)

Οι ελληνικές αερομεταφορές μπορούμε να πούμε πως παρουσιάζουν δύο πρόσωπα ανάλογα με την εποχή του χρόνου. Κατά τους χειμερινούς μήνες (low season) δεν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών καθώς η επιβατική κίνηση είναι μικρή και έτσι κάθε γραμμή ικανοποιείται από συνήθως μια ελληνική εταιρεία και σε πολλές περιπτώσεις είναι και επιδοτούμενη. Εξαίρεση αποτελούν ίσως ελάχιστες

γραμμές, όπως η γραμμή Αθήνα–Θεσσαλονίκη όπου και το χειμώνα υπάρχουν παραπάνω από μία εταιρείες στη γραμμή. Κατά τους θερινούς, μήνες (high season) η κατάσταση είναι λίγο διαφορετική καθώς η χώρα μας είναι ιδιαίτερα τουριστική και προσελκύει εγχώριο και ξένο τουρισμό. Έτσι λοιπόν, σε αρκετές γραμμές μπορούν να υπάρξουν παραπάνω από μια εταιρείες που ναυλώνουν αεροπλάνα λόγω τις αυξημένης ζήτησης.



Εικόνα 5.1: Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter

Πηγή: M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

5.3 Ανάλυση SWOT

5.3.1 Θεωρητικό πλαίσιο της ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός κλάδου, προκειμένου να εντοπιστεί η κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθηθεί με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλαισίου δράσης.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του κλάδου καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτός κατέχει. Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου και είναι αυτές που θα πρέπει οι εταιρείες του κλάδου να εντοπίσουν.

Πίνακας 5.1: Δυνάμεις SWOT ανάλυσης

	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	Strengths / Δυνάμεις	Opportunities / Ευκαιρίες
ΚΑΚΕΣ	Weaknesses / Αδυναμίες	Threats / Απειλές

Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η ανάλυση SWOT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς:

- Για την ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης μιας οργανωτικής μονάδας της επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.
- Για τη διάγνωση και αξιολόγηση των δεδομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού γενικότερα.

Σύμφωνα με το βιβλίο του V. Renault, “Section 14. SWOT Analysis: Strengths,

Weaknesses, Opportunities, and Threats”, Community Toolbox, τα χαρακτηριστικά της SWOT ανάλυσης μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής:

A) Δυνάμεις / Strengths

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα δυνατά σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Η υγιής οικονομική κατάσταση, η οποία ενδέχεται να δίνει το προβάδισμα έναντι των ανταγωνιστών. Μεταξύ των σημαντικών παραγόντων περιλαμβάνονται οι εξής:
 - Κερδοφόρες ταμειακές ροές.
 - Ο αυξανόμενος κύκλος εργασιών και η κερδοφορία.
 - Η σωστή οικονομική διαχείριση.
 - Ο δυνατός ισολογισμός.
 - Η πρόσβαση σε μεγάλες πιστώσεις.
- Το δυναμικό μάρκετινγκ. Οι σημαντικοί παράγοντες της δυναμικής του μάρκετινγκ είναι:
 - Η καλή φήμη και το δυνατό brand name.
 - Η σταθερή πελατειακή βάση.
 - Το ευρύ φάσμα προϊόντων.
 - Η αποτελεσματική έρευνα και ανάπτυξη, χρήση σχεδιασμού και καινοτομιών.
 - Το εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων.
 - Η ολοκληρωμένη υποστήριξη μετά την αγορά (after sales).
- Οι ικανότητες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού με τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας να είναι:
 - Η ισχυρή διαχείριση.
 - Η ικανότητα για γρήγορη λήψη αποφάσεων.
 - Η πρόσληψη υπαλλήλων με προσόντα.
 - Τα δυνατά κίνητρα απόδοσης και το υψηλό ηθικό.
 - Η αποδοτική διοίκηση.
- Ισχυρή παραγωγική διαδικασία. Μια επιχείρηση μπορεί να επωφελείται από τα εξής:
 - Τις σύγχρονες, χαμηλού κόστους εγκαταστάσεις παραγωγής.
 - Την πρόσθετη παραγωγική ικανότητα.
 - Την καλή τοποθεσία.

- Τις αποτελεσματικές προμήθειες.

B) Αδυναμίες / Weaknesses

Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, τα αδύναμα σημεία διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Η κακή οικονομική διαχείριση που μπορεί να οδηγήσει στις εξής καταστάσεις:
 - Να μην υπάρχουν αρκετοί διαθέσιμοι πόροι προς επένδυση.
 - Πολύ υψηλός δανεισμός.
 - Ο κακός πιστωτικός έλεγχος που μπορεί να οδηγήσει σε μη προβλέψιμη ταμειακή ροή.
- Κακό μάρκετινγκ που μπορεί να οδηγήσει στα εξής:
 - Η μέτρια αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών.
 - Το περιορισμένο ή απαρχαιωμένο φάσμα προϊόντων.
 - Η έλλειψη καινοτομίας.
- Οι αδυναμίες των στελεχών διοίκησης και του προσωπικού. Συνήθη παραδείγματα είναι:
 - Η αδυναμία ανάδειξης και εκπαίδευσης διαδόχων.
 - Η αποκλειστική συγκέντρωση της εξειδικευμένης γνώσης και του ελέγχου στα χέρια λίγων βασικών στελεχών.
 - Η αδυναμία λήψης εξωτερικής συμβουλής.
 - Μεγάλη συχνότητα αλλαγής προσωπικού.
- Η αναποτελεσματική παραγωγική διαδικασία. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα είναι τα εξής:
 - Η κακή τοποθεσία και οι απεριποίητοι χώροι εργασίας.
 - Ο απαρχαιωμένος εξοπλισμός.
 - Το υψηλό κόστος παραγωγής.
 - Η χαμηλή παραγωγικότητα.

Γ) Ευκαιρίες / Opportunities

Οι εξωτερικές αλλαγές παρέχουν ευκαιρίες, τις οποίες οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους. Οι ευκαιρίες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται μέσα στον κλάδο, όπως:
 - Η χρεοκοπία ενός ανταγωνιστή.

- Η καλύτερη πρόσβαση σε πιθανούς νέους πελάτες και αγορές.
 - Οι αυξανόμενες πωλήσεις σε υπάρχοντες πελάτες, ή νέες επαφές που αποκτήθηκαν μέσω αυτών.
 - Η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής.
 - Η βελτίωση των διακανονισμών προμήθειας.
 - Η παρουσία επενδυτών.
- Οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως:
- Οι πολιτικές ή νομοθετικές αλλαγές.
 - Οι οικονομικές τάσεις.
 - Οι κοινωνικές εξελίξεις.
 - Οι νέες τεχνολογίες.

Δ) Απειλές / Threats

Οι απειλές, όπως και οι ευκαιρίες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- Οι απειλές που υπάρχουν μέσα στον κλάδο, όπως:
- Τα βελτιωμένα ανταγωνιστικά προϊόντα ή η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.
 - Η απώλεια σημαντικών πελατών.
 - Η υπερβολική εξάρτηση από ένα διανομέα ή μια ομάδα διανομέων.
 - Η αδυναμία των προμηθευτών να τηρούν τις προδιαγραφές ποιότητας.
 - Οι αυξήσεις των τιμών εκ μέρους των προμηθευτών.
 - Η αποχώρηση βασικών στελεχών.
 - Η μείωση των πιστωτικών ορίων εκ μέρους των δανειστών ή η αύξηση των δαπανών.
- Οι απειλές που υπάρχουν στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως:
- Μια «επιθετική» νέα νομοθεσία που αυξάνει τα έξοδα.
 - Αρνητικές οικονομικές συγκυρίες.
 - Απρόβλεπτες κοινωνικές εξελίξεις.
 - Νέες τάσεις καταναλωτών.

5.3.2 Ανάλυση SWOT για τις ελληνικές αερομεταφορές

Για τον κλάδο των ελληνικών αερομεταφορών ισχύουν τα ακόλουθα:

Δυνάμεις

- Ένας από τους νεότερους στόλους αεροσκαφών στην Ε.Ε.
- Ικανοποιητική χωρητικότητα αεροσκαφών στις υψηλές περιόδους.
- Σημαντική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών τα τελευταία κυρίως χρόνια (μεγαλύτερη ασφάλεια, άνεση).
- Εξορθολογισμός δρομολογίων.
- Απουσία μεγάλων καθυστερήσεων.
- Δημιουργία συμμαχιών (Star Alliance).

Αδυναμίες

- Απουσία ρευστότητας.
- Οικονομικές δυσχέρειες για κάποιες εταιρείες του κλάδου και λόγω της οικονομικής κρίσης.
- Ελλιπής υποδομή σε ορισμένα αεροδρόμια.
- Αύξηση του κόστους λειτουργίας των αεροσκαφών λόγω αγκυλώσεων και απαρχαιωμένων νόμων και διατάξεων.
- Γραφειοκρατία και καθυστερήσεις στην καταβολή των επιδοτήσεων από πλευράς του Υπουργείου.
- Υψηλές κρατήσεις υπέρ τρίτων.

Ευκαιρίες

- Δρομολόγηση αεροσκαφών σε επιδοτούμενες γραμμές, αν και το συνολικό ποσό των επιδοτήσεων βαίνει μειούμενο.
- Πιθανή μείωση του εργατικού κόστους λόγω της γενικότερης οικονομικής πορείας του τόπου.
- Αύξηση προτίμησης των πολιτών για τις αερομεταφορές.
- Δημιουργία γραμμών κορμού και ανταποκρίσεων για την εξυπηρέτηση της περιφέρειας.

- Πιθανή περαιτέρω αύξηση της ζήτησης εξαιτίας της αυξημένης διακίνησης τουριστών κατά τη θερινή περίοδο του 2016.
- Σταδιακή αναβάθμιση αεροδρομίων.
- Χαμηλό κόστος καυσίμων.

Απειλές

- Αυξημένος συναλλαγματικός κίνδυνος.
- Συνεχιζόμενη μείωση της ζήτησης από Έλληνες τουρίστες.
- Υψηλή δυναμική προμηθευτών. Λίγοι και συγκεκριμένοι προμηθευτές με υψηλές τιμές.
- Διεθνείς εξελίξεις (τρομοκρατία, προσφυγικό, Brexit)
- Η τάση που υπάρχει για αλλαγή προορισμών προς Ασία-Αυστραλία-Σιγκαπούρη κ.λπ..

ΒΟΗΘΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ	ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
<ul style="list-style-type: none"> - Νέος στόλος - Μεγάλη μεταφορική ικανότητα - Βελτίωση υπηρεσιών - Δημιουργία Συμμαχιών 	<ul style="list-style-type: none"> - Ελλιπής υποδομή σε πολλά αεροδρόμια - Υψηλές κρατήσεις υπέρ τρίτων - Προβλήματα σε εταιρείες λόγω της κρίσης
<ul style="list-style-type: none"> - Αυξανόμενη επιβατική ζήτηση - Μείωση εργατικού κόστους - Μελλοντική αναβάθμιση αεροδρομίων - Χαμηλό κόστος καυσίμων 	<ul style="list-style-type: none"> - Μείωση της ζήτησης από Έλληνες - Υψηλή δυναμική προμηθευτών - Διεθνείς εξελίξεις (τρομοκρατία, προσφυγικό)

Εικόνα 5.2: Ανάλυση SWOT

Πηγή: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

5.4 Συμπεράσματα

Ολοκληρώνοντας τις δύο αναλύσεις για τον κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα μπορούμε συμπεράνουμε πως το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα δυναμικό με διάφορους παράγοντες να το διαμορφώνουν. Ξεκινώντας από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter διαπιστώνουμε πως υπάρχει διαφορετική επιρροή ανά δύναμη. Πιο συγκεκριμένα:

- Κίνδυνος εισόδου νέων εταιρειών: Χαμηλός.
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών: Διαφορετική ανά κατηγορία.
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών: Υψηλή.
- Απειλή από υποκατάστατα: Χαμηλή.
- Ένταση ανταγωνισμού: Μέτρια (μεταξύ ελληνικών εταιρειών).

Συνεχίζοντας, με την ανάλυση SWOT διαπιστώνουμε πως ο κλάδος έχει δυναμική άλλα σε πολλές περιπτώσεις δέχεται και έντονες πιέσεις. Το μεγάλο πλεονέκτημα του κλάδου είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις εταιρείες μέσα από ένα πολύ σύγχρονο στόλο. Στον αντίποδα, το μεγαλύτερο πρόβλημα που συνεχίζει να αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον που υπάρχει στην Ελλάδα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι διεθνείς συγκυρίες (τρομοκρατία και προσφυγικό μεταξύ άλλων) ενδέχεται να απειλήσουν τη σταθερότητα του κλάδου. Σε αυτά τα προβλήματα όμως έρχεται σαν αντίβαρο, η αύξηση της προτίμησης των πολιτών για τις αερομεταφορές.

5.5 Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες / Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

[1] **Ommani, A.R.** “*SWOT analysis for business management*”, **African Journal of Business Management**, vol. 5, no. 22, Sep. 2011, pp. 9448–9454.

[2] **Menon A., Bharadwaj S., Adidam P.T. and Edison S.W.** “*Antecedents and*

Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test”, **Journal of Marketing**, vol. 63, no. 2, Apr. 1999, pp. 18–40.

[3] **Westhues A., Lafrance J. and Schmidt G.** “*A SWOT analysis of social work education in Canada*”, **Social Work Education**, vol. 20, no. 1, Feb. 2001, pp. 35–56.

[4] **Brandenburger A. and Nalebuff B.J.** “*The right game: Use game theory to shape strategy*”, **Harvard Business Review**, vol. 73, no. 4, July–Aug. 1995, pp. 57–71.

[5] **Coyne K.P. and Subramaniam S.** “*Bringing discipline to strategy*”, **The McKinsey Quarterly**, no. 4, 1996, pp. 14–25.

[6] **Porter M.E.** “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, **Harvard Business Review**, vol. 86, no. 1, Jan. 2008, pp. 78–93.

[7] **Porter M.E., Argyres N. and McGahan A.M.** “*An Interview with Michael Porter*”, **The Academy of Management Executive**, vol. 16, no. 2, May 2002, pp. 43–52.

[8] **Porter M.E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.

[9] **Porter M.E.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.

[10] **Armstrong M.** *Management Processes and Functions*, 1996.

[11] **Quincy R., Lu S. and Huang C.C.** “*SWOT Analysis: Raising capacity of your organization*”, **Huamin Philantropy Brochure Series**, vol. 2, Sep. 2012, pp. 1–14.

[12] **Chermack T.J. and Kasshanna B.K.** “*The Use of and Misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals*”, **Human Resource Development International**, vol. 10, no. 4, 2007, pp. 383–399.

[13] **Hill T. and Westbrook R.** “*SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*”, **Long Range Planning**, vol. 30, no. 1, Feb. 1997, pp. 46–52.

[14] <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>

[15] <http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>

[16] **Humphrey A.S.** “*SWOT Analysis for Management Consulting*”, **SRI Alumni Association Newsletter**, Dec. 2005, pp. 7–8.

[17] <http://www.afr.com/it-pro/5-tips-to-grow-your-startup-using-swot-analysis-20150226-13pkj5>

[18] **Osita I.C., Onyebuchi I. and Justina N.** “*Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis*”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, vol. 2, no. 9, 2014, pp. 23–32.

[19] www.shsu.edu/~mkt_ssm/mkt570/Chap04.ppt

[20] <http://flevy.com/blog/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/>

6. ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΚΛΑΔΟΥ

6.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια γενική αποτίμηση του κλάδου των ελληνικών αερομεταφορών και στο τέλος θα παρουσιαστούν τα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την έρευνα καθώς και κάποιες λύσεις σε καίρια θέματα. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστεί η συμβολή του κλάδου στην ελληνική οικονομία τόσο σε επίπεδα ΑΕΠ, όσο και σε επίπεδα απασχόλησης. Στη συνέχεια, θα αποτυπωθεί η συνεισφορά του κλάδου στον τουρισμό και την πραγματική οικονομία. Ακόμα, θα γίνει μια θεσμική και οικονομική αποτύπωση και θα εξεταστούν οι περιβαλλοντικές, οι κοινωνικές και οι πολιτισμικές επιδράσεις που επέφεραν οι αερομεταφορές. Όταν ολοκληρωθεί η παραπάνω καταγραφή θα παρουσιαστούν τα βασικότερα προβλήματα που εντοπίστηκαν και θα δοθούν κάποιες δέσμες λύσεων.

6.2 Συμβολή των αερομεταφορών στην ελληνική οικονομία

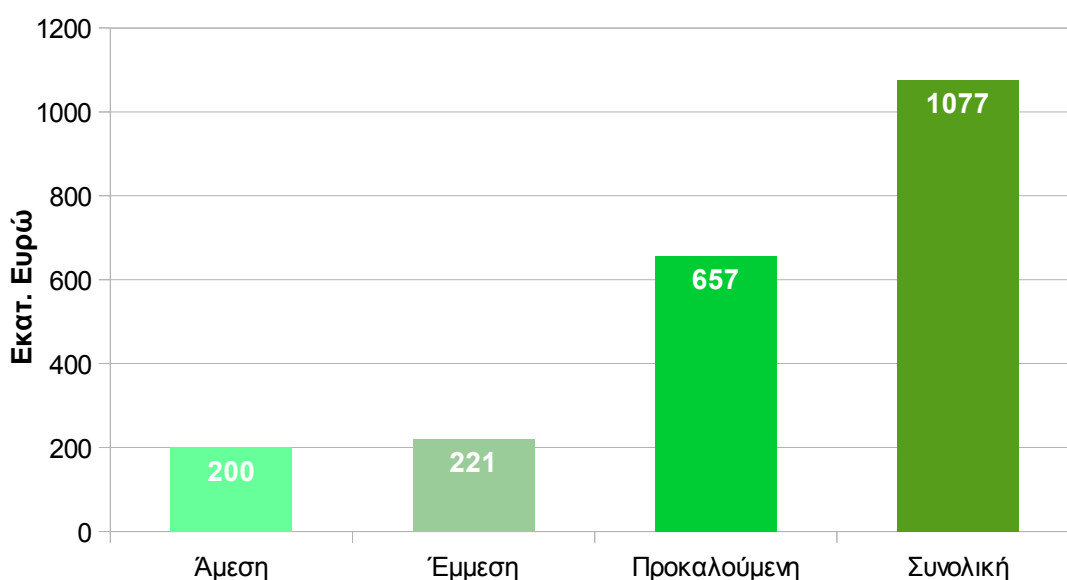
Βασικοί πυλώνες

- Οι αερομεταφορές στην Ελλάδα συνεισφέρουν στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα μέσα από τη διακίνηση επιβατών και εμπορευμάτων, αλλά και από τον υποστηρικτικό ρόλο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων δραστηριότητας, ειδικά στις ακριτικές και νησιωτικές περιφέρειες της χώρας.
- Οι κλάδοι των Ξενοδοχείων–Εστίασης, των Τροφίμων–Ποτών, των Τραπεζών και του Εμπορίου εμφανίζουν τις μεγαλύτερες διασυνδέσεις με τον κλάδο των αερομεταφορών.
- Σε επίπεδα ΑΕΠ η συνεισφορά στην οικονομία από τη ζήτηση για τις αερομεταφορές εντός της χώρας εκτιμάται σε περίπου 1,077 δισ. ευρώ.
- Σημαντικά υψηλότερη είναι η συνεισφορά από τις καταλυτικές επιδράσεις που συνδέονται με τον τουρισμό και την ανάπτυξη του πρωτογενή και μεταποιητικού τομέα στις νησιωτικές και ακριτικές περιφέρειες της χώρας.

- Συνδυάζοντας την επίδραση από τη ζήτηση για τις αερομεταφορές με όλες τις καταλυτικές επιδράσεις, η συνολική συνεισφορά των εγχώριων δραστηριοτήτων του κλάδου εκτιμάται, σε όρους ΑΕΠ, σε περίπου 10 δισ. ευρώ ή 6% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας, ενώ σε όρους απασχόλησης ανέρχεται σε 200 περίπου χιλ. θέσεις εργασίας (ή 6,2% της συνολικής απασχόλησης).

Συμβολή κλάδου αερομεταφορών στο ΑΕΠ και στην οικονομία γενικά

Σε όρους ΑΕΠ η συνολική επίδραση ανέρχεται σε 1,077 δισ. ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί περίπου στο 0,8% του συνολικού ΑΕΠ της χώρας. Πιο συγκεκριμένα, η άμεση επίδραση αντιστοιχεί σε 200 εκατ. Ευρώ (ναύλοι), η έμμεση σε 220 εκατ. ευρώ και η προκαλούμενη σε 657 εκατ. ευρώ.



Διάγραμμα 6.1: Συνεισφορά αερομεταφορών στο ΑΕΠ

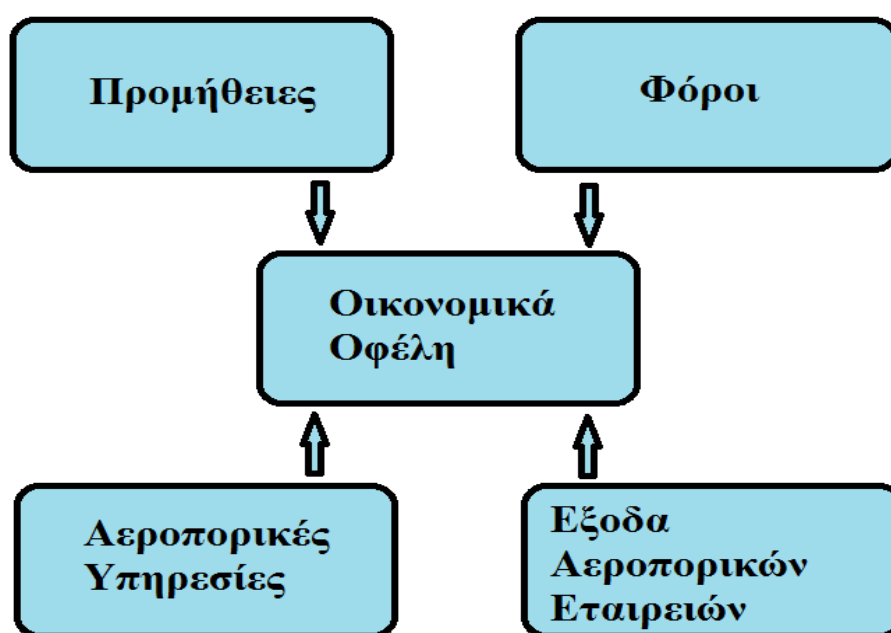
Πηγή:ΣΕΤΕ (http://sete.gr/media/3004/simasia_tourismou_sete_intelligence_report.pdf)

Γενικά η συνεισφορά του τομέα των αερομεταφορών στην εθνική και τοπική οικονομία εξαρτάται από το επίπεδο των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν από «παραγωγούς» και «καταναλωτές» στον κλάδο. Ο οικονομικός αντίκτυπος των αερομεταφορών διαδίδεται στο σύνολο της οικονομίας μέσω ενός πολλαπλασιαστικού εισοδηματικού αποτελέσματος. Τα οικονομικά οφέλη που προέρχονται από τις αεροπορικές εταιρείες και που επηρεάζουν την τοπική, περιφερειακή και εθνική οικονομία είναι:

- Οφέλη από τις προμήθειες (αναλώσιμα, τρόφιμα, είδη ένδυσης, εξοπλισμός

ασφαλείας, τα καύσιμα και τα λιπαντικά, ανταλλακτικά συστήματα του αεροσκάφους, κλπ.).

- Έσοδα για τις αεροπορικές υπηρεσίες (τέλη, δαπάνες για την προσγείωση του αεροσκάφους).
- Φορολογικά έσοδα για το κράτος.
- Έσοδα από τις περαιτέρω δαπάνες των επιβατών και των πληρωμάτων των αεροσκαφών.
- Έξοδα αεροπορικών εταιρειών.



Εικόνα 6.1: Οικονομικά οφέλη

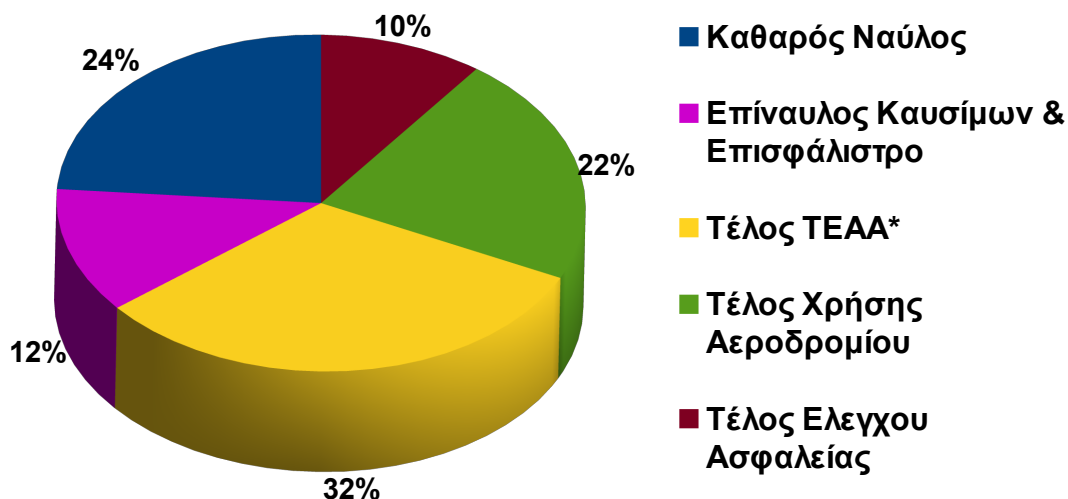
Πηγή:ΣΕΤΕ (http://sete.gr/media/3004/simasia_tourismou_sete_intelligence_report.pdf)

Σήμερα, ο κλάδος των αερομεταφορών δημιουργεί μόνο στο αεροδρόμιο της Αθήνας άμεσα έσοδα για το κράτος που υπερβαίνουν τα 60 εκατ. Ευρώ (οικονομικά αποτελέσματα 2015). Το μεγαλύτερο αεροδρόμιο της χώρας βάσει εισπράξεων έχει συμμετοχή 30% επί του συνόλου. Ακολουθούν τα αεροδρόμια της Θεσσαλονίκης, του Ηρακλείου και της Ρόδου.

Οι δαπάνες στις αερομεταφορές είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους εξωγενείς, δεν πραγματοποιούνται από την ίδια την οικονομία. Όμως, έχουν ως συνέπεια την αύξηση της ζήτησης για εγχώριες υπηρεσίες και προϊόντα. Ουσιαστικά η αύξηση έχει ως κύριο αποτέλεσμα την αύξηση της εργασίας, του εισοδήματος και της κατανάλωσης.

Πρόκειται για δαπάνες που δημιουργούν προϋποθέσεις ανάπτυξης, κάτι που χρειάζεται άμεσα η χώρα.

Ανάλυση φορολογικών εσόδων – ανάλυση κόστους ναύλου



Διάγραμμα 6.2: Ανάλυση ναύλου κατά προσέγγιση για γραμμή εσωτερικού

Πηγή: <http://www.inflight.gr/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF-%CE%BA%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%B1%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC-%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AC/>

*ΤΕΑΑ: Τέλος Εκσυγχρονισμού Ανάπτυξης Αεροδρομίων

Παρατηρούμε πως τα καθαρά ναύλα μαζί με το κόστος καυσίμων αποτελούν περίπου το 36% της τιμής του εισιτηρίου, ενώ το υπόλοιπο 64% είναι φόροι. Ακολουθεί ένα παράδειγμα κοστολόγησης εισιτηρίου Αθήνας–Θεσσαλονίκης έτσι ώστε να αποτυπωθούν καλύτερα τα παραπάνω στοιχεία.

Πίνακας 6.1: Παράδειγμα κοστολόγησης εισιτηρίου

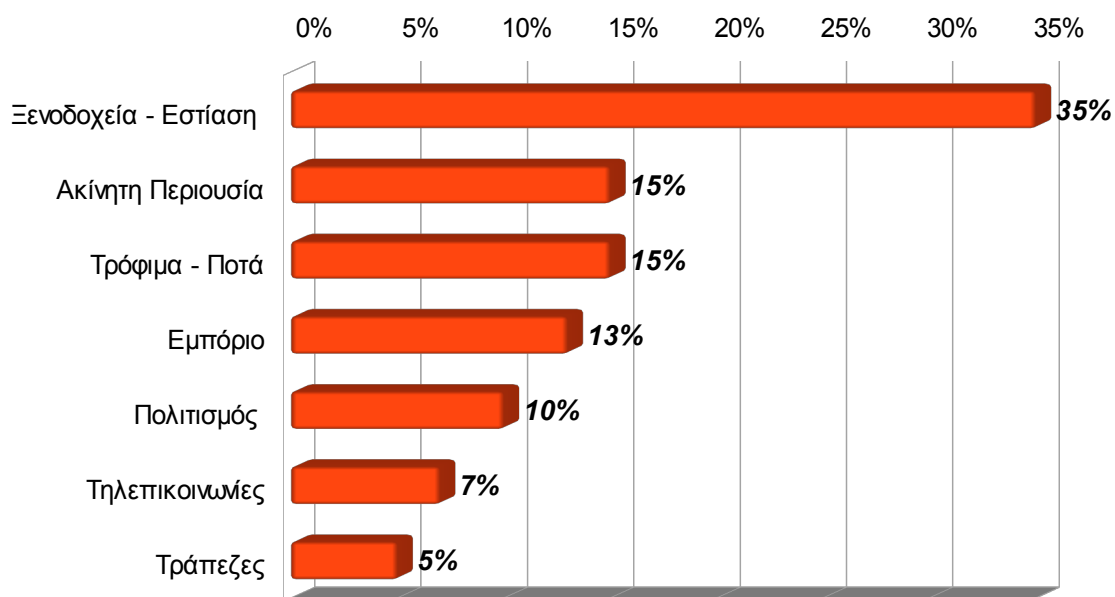
Περιγραφή	Χρέωση (€)
Καθαρός ναύλος	18
Επίναυλος καυσίμων & επισφάλιστρο	6
Τέλος Εκσυγχρονισμού Ανάπτυξης Αεροδρομίων (TEAA)	24
Τέλος χρήσης αεροδρομίου	13
Τέλος ελέγχου ασφαλείας	5,7
Συνολική αξία	66,7
Φόροι	42,7

Πηγή: <http://www.inflight.gr/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF-%CE%BA%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%B1%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC-%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AC/>

Σύνοψη

Ο κλάδος των αερομεταφορών διαδραματίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα, προσφέροντας υπηρεσίες μέσω ενός ανεπτυγμένου δικτύου διασύνδεσης. Με αυτόν τον τρόπο οι αερομεταφορές επιδρούν στην οικονομία τόσο με τις υπηρεσίες που προσφέρουν στη διακίνηση επιβατών και εμπορευμάτων, όσο και μέσω ενός ευρύτερου «οικοσυστήματος» δραστηριοτήτων που συνδέεται με τη ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο κλάδος. Η σπουδαιότητα της αεροπορικής διασύνδεσης γίνεται περισσότερο αντιληπτή στις περιπτώσεις εκείνες όπου η απουσία της επιβαρύνει με σημαντικό κόστος επιβάτες, αλλά και παραγωγούς προϊόντων.

Σημαντική είναι, όμως, η συνεισφορά και στην ευρύτερη οικονομία, καθώς οι έμμεσες επιδράσεις (συμπεριλαμβανομένων και των καταλυτικών επιδράσεων) είναι σημαντικότερες. Σε όρους προστιθέμενης αξίας, οι κλάδοι των Ξενοδοχείων – Εστίασης, της Διαχείρισης ακίνητης περιουσίας (κυρίως τεκμαρτά και πραγματικά ενοίκια κατοικιών ως σημαντικό μέρος των δαπανών των νοικοκυριών) και του εμπορίου εμφανίζουν τις μεγαλύτερες διασυνδέσεις με τον κλάδο των αερομεταφορών, με το έμμεσο αποτέλεσμα να ξεπερνά τα 10 δις. ευρώ. Σημαντική είναι επίσης, η συνεισφορά στους κλάδους των Τροφίμων – Ποτών και των Τραπεζών.



Διάγραμμα 6.3: Κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας με το μεγαλύτερο ποσοστό έμμεσης επίδρασης σε όρους προστιθέμενης αξίας

Πηγή:ΣΕΤΕ (http://sete.gr/media/3004/simasia_tourismou_sete_intelligence_report.pdf)

6.3 Αποτίμηση κλάδου αερομεταφορών

6.3.1 Γενική αποτίμηση του κλάδου

Ο κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και αποτελεί καθοριστική παράμετρο για την ελληνική οικονομία. Ο πραγματικός βαθμός συμβολής είναι ακόμα μεγαλύτερος, καθώς οι πρωτογενείς δαπάνες στην οικονομία δημιουργούν ένα δευτερογενή κύκλο δαπανών, από την πλευρά της παραγωγικής διαδικασίας, προκειμένου να ικανοποιηθεί η αυξημένη ζήτηση η οποία προέρχεται τόσο από τις αεροπορικές εταιρείες, όσο και τους επιβάτες που επισκέπτονται το αεροδρόμιο και την εκάστοτε πόλη.

Οφέλη που αποφέρουν οι αερομεταφορές:

- Οικονομικά οφέλη στις τοπικές κοινωνίες και στην οικονομία της Ελλάδας.
- Η καλύτερη διαφήμιση της Ελλάδας γενικά, αλλά και των επιμέρους

προορισμών με αποτέλεσμα να αυξάνεται το τουριστικό ρεύμα γενικότερα (25%).

- Ανάπτυξη τοπικών κοινωνιών και επενδύσεις γενικότερα.
- Απασχόληση ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορους προορισμούς που ασχολούνται με τις αερομεταφορές και τον τουρισμό.
- Αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων στην Ελλάδα.
- Προσπάθεια να αναπτυχθεί η Ελλάδα ως ιδανικός τουριστικός προορισμός.

6.3.2 Κλάδος αερομεταφορών – τουρισμός

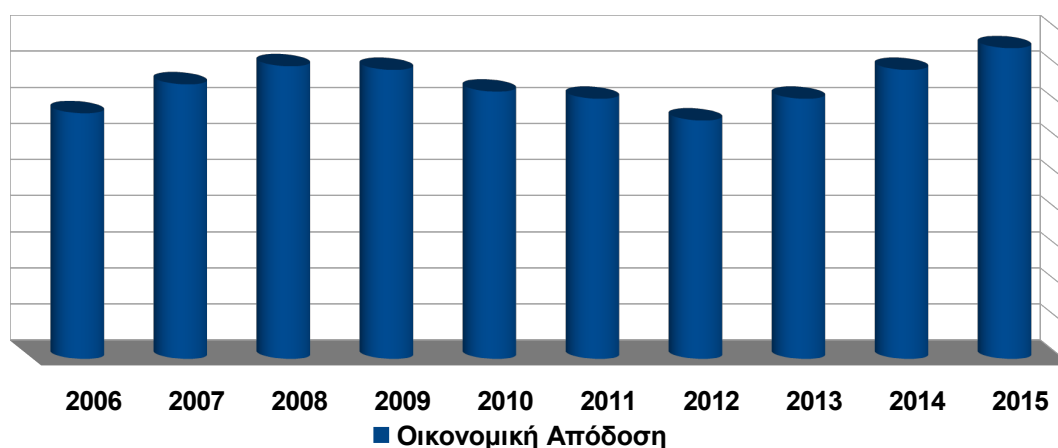
Ο κλάδος των αερομεταφορών αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς πυλώνες του κλάδου του ελληνικού τουρισμού. Οι δύο κλάδοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι και η πορεία του ενός καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία και του άλλου. Πιο συγκεκριμένα:

- Το 80% της συνολικής τουριστικής κίνησης προς την Ελλάδα χρησιμοποιεί το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο.
- Η Ελλάδα είναι ο πιο γεωγραφικά απομακρυσμένος ευρωπαϊκός προορισμός για τις κύριες χώρες προσέλευσης τουριστών, οπότε το αεροπλάνο είναι το μόνο μέσω μεταφοράς.
- Το 2015 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 26 εκατομμύρια τουρίστες εκ των οποίων ο συντριπτικός αριθμός ήρθε με αεροπλάνο.
- Οι περιοχές ανά την Ελλάδα που διαθέτουν αεροδρόμιο παρουσιάζουν κατά μέσο όρο 50% υψηλότερη τουριστική ανάπτυξη σε σχέση με τις υπόλοιπες.
- Με την αποχώρηση κάποιας μιας εταιρείας από μια γραμμή αμέσως πλήττεται ο τουριστικός προορισμός.
- Με τη δημιουργία του νέου αεροδρομίου της Αθήνας το 2002, αυξήθηκε οι ξένοι επισκέπτες της Αθήνας κατά τουλάχιστον 30–40%. Κάτι που έγινε και γενικότερα στην Ελλάδα, σε όποια περιοχή δημιουργήθηκε (Σητεία) ή αναμορφώθηκε (Ρόδος) ένα αεροδρόμιο.

6.3.3 Οικονομική αποτίμηση του κλάδου

Σύμφωνα με την τελευταία μελέτη της ICAP ο κλάδος των αερομεταφορών στην Ελλάδα έχει ένα σταθερά ανοδικό αποτύπωμα τα τελευταία χρόνια. Ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης του κλάδου κυμάνθηκε περίπου στο 9% για την τελευταία τριετία (2013–2015). Πίο συγκεκριμένα, με βάση τον ομαδοποιημένο ισολογισμό των ελληνικών αεροπορικών εταιρειών, προκύπτει αύξηση για το σύνολο του ενεργητικού τους κατά 11,5% το 2014/13, και κατά 10% 2015/2014 ενώ αυξημένα ήταν και τα συνολικά ίδια κεφάλαια τις ίδιες περιόδους (4~5%). Οι συνολικές πωλήσεις των εταιρειών εμφάνισαν αύξηση 6,4%, παράλληλα δε εντυπωσιακή ήταν η βελτίωση των μικτών κερδών (20,4%). Όσον αφορά το καθαρό αποτέλεσμα, τα συνολικά καθαρά (προ φόρου) κέρδη αυξήθηκαν τα τελευταία χρόνια κατά περίπου 20% . Τα συνολικά κέρδη EBITDA αυξήθηκαν επίσης κατά περίπου 25%.

Επίσης, όπως φαίνεται στον ομαδοποιημένο ισολογισμό των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης, προκύπτει αύξηση για το σύνολο του ενεργητικού τους κατά 15% μεσοσταθμικά, τα τελευταία χρόνια. Οι συνολικές πωλήσεις των εν λόγω εταιρειών εμφάνισαν αύξηση 10,1%, ενώ πολύ εντονότερη ήταν η αύξηση για τα μικτά κέρδη (41,1%). Οι μεταβολές αυτές είχαν ως συνέπεια την σταδιακή αναστροφή του αρνητικών αποτελεσμάτων που υπήρχαν τα τελευταία χρόνια. Τα κέρδη EBITDA υπερδιπλασιάστηκαν το 2014 και το 2015.



Διάγραμμα 6.4: Οικονομική απόδοση κλάδου αερομεταφορών (2006–2015)

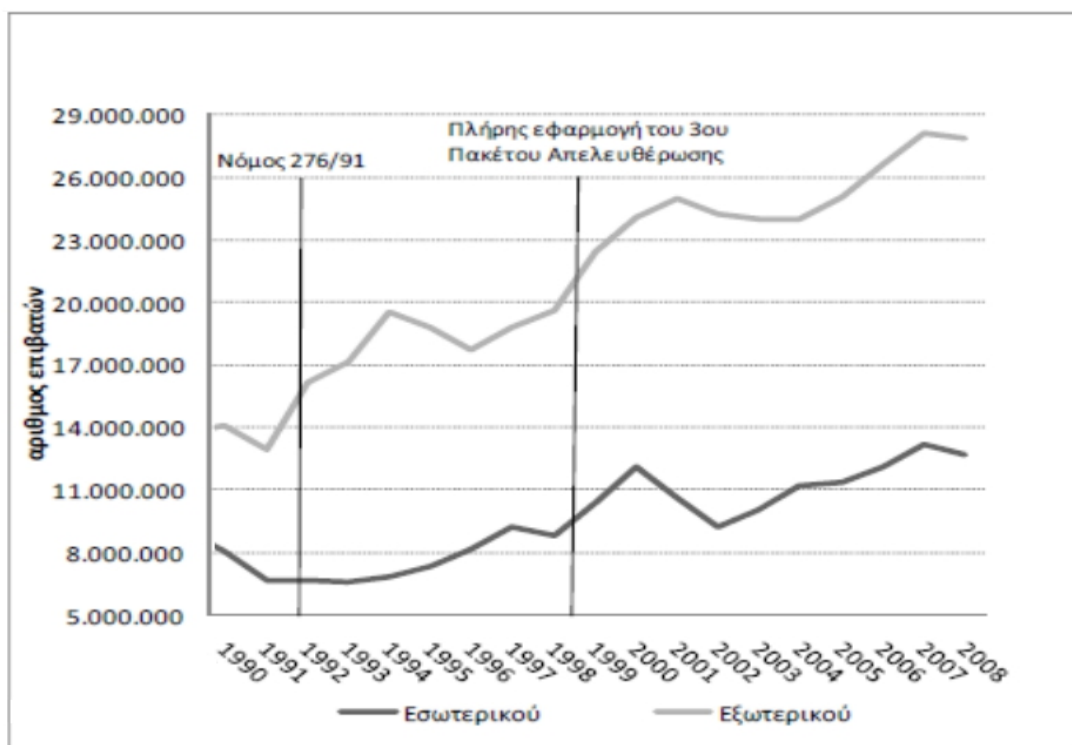
Πηγή: ICAP (<http://www.icap.gr/Default.aspx?id=1973&nt=149&lang=1>)

6.3.4 Θεσμική αποτίμηση

Θετικά αποτελέσματα

A) Αύξηση επιβατών – καλύτερες υπηρεσίες – καλύτερες τιμές

Με την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών εισήλθαν νέες εταιρείες στην αγορά, βελτιώθηκαν οι υπηρεσίες και μειώθηκαν οι τιμές. Το αποτέλεσμα ήταν οι πτήσεις προς τα ελληνικά και ξένα αεροδρόμια να γίνουν τιμολογιακά ελκυστικότερες προς όφελος κυρίως των επιβατών. Οι υπηρεσίες αναβαθμίστηκαν, όπως και το πρότυπα ασφαλείας των αεροσκαφών. Έτσι μειώθηκαν σημαντικά οι καθυστερήσεις και τα ατυχήματα. Όλα αυτά τα πλεονεκτήματα είχαν σαν κύριο αποτέλεσμα των σταδιακή αύξηση των επιβατών. Στο παρακάτω σχήμα φαίνεται πως συντέλεσε η απελευθέρωση στην αύξηση των επιβατών στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 6.5: Απελευθέρωση αερομεταφορών και επιβατική κίνηση

Πηγή: http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91_1990_2010.xls

B) Δημιουργία συμμαχιών

Με την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών αυξήθηκε και η ένταση του

ανταγωνισμού ανάμεσα στους αερομεταφορείς. Οι αεροπορικές εταιρείες ανταποκρίθηκαν στις πιέσεις του ανταγωνισμού με διάφορους τρόπους ανάμεσα στους οποίους βρίσκεται και η σύναψη συμμαχιών (airline alliances). Οι αερομεταφορές αποτέλεσαν περισσότερο από κάθε άλλο κλάδο το μοχλό της παγκοσμιοποίησης και της κατάλυσης των συνόρων. Είναι ταυτόχρονα ένας κλάδος παραδοσιακά ασταθής, ευάλωτος στις οικονομικές και πολιτικές κρίσεις και ένας κλάδος υψηλής εντάσεως κεφαλαίου. Ίσως και γι αυτό κάθε φορά που ανακοινώνεται συνεργασία μεταξύ αεροπορικών εταιρειών, οι επονομαζόμενες συμμαχίες, οι τιμές των μετοχών τους εκτοξεύονται στα ύψη. Αυτό όμως που οδηγεί κατά κύριο λόγο στην δημιουργία συμμαχιών είναι τόσο η επιθυμία των ίδιων των αεροπορικών εταιρειών να προσφέρουν στους επιβάτες–πελάτες τους ένα πραγματικά παγκόσμιο δίκτυο, όσο και η προσπάθεια τους να παρακάμψουν τις εθνικές νομοθεσίες που δεν επιτρέπουν σε ξένες αεροπορικές εταιρείες να αποκτήσουν πλειοψηφική συμμετοχή στους εθνικούς αερομεταφορείς.

Αρνητικά αποτελέσματα

A) Μείωση αριθμού μικρών εταιρειών

Η πλήρης εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού που ισχύουν για τις άλλες αγορές φαίνεται ότι δεν ήταν μια ρεαλιστική προοπτική για τις μικρές αεροπορικές εταιρείες. Η μείωση των ναύλων σε συνδυασμό με την αύξηση της χωρητικότητας και τις αυξημένες δυνατότητες πρόσβασης στην αγορά, αποβλέπουν στην ενίσχυση των συνθηκών ανταγωνισμού. Πλέον επικρατούν κυρίως οι αεροπορικές εταιρείες με την μεγαλύτερη οικονομικότερη δυναμική. Σε ολιγοπωλιακές καταστάσεις, όπως αυτές που ισχύουν στην αγορά των διεθνών αεροπορικών εταιρειών αλλά και στην Ελλάδα, η χωρίς φραγμούς απελευθέρωση οδήγησε σε εξοντωτικό ανταγωνισμό με όλες τις αρνητικές συνέπειες που θα έχει αυτός για το κοινωνικό σύνολο. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα πολλές μικρές αεροπορικές εταιρείες έκλεισαν μη μπορώντας να ανταγωνιστούν τους ισχυρούς παίκτες.

6.3.5 Κοινωνικές και πολιτισμικές επιδράσεις

Η ταχεία ανάπτυξη αερομεταφορών τα τελευταία χρόνια οδήγησε εκτός από οικονομικές και σε κοινωνικό–πολιτισμικές επιδράσεις. Γενικά, οι συνέπειες στις

τοπικές κοινωνίες μπορούν να είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Μία σημαντική θετική συνέπεια είναι η επέκταση του τουριστικού τομέα και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας που συμβάλλουν στην κοινωνική σταθερότητα και στη μείωση του ποσοστού ανεργίας. Όμως, υπάρχουν και αρνητικές κοινωνικές συνέπειες που είναι πιο εμφανείς σε μικρούς προορισμούς (μικρές πόλεις ή νησιά).

Η μεγάλη και μαζική προσέλευση τουριστών μπορεί να αναστατώσει την τοπική κοινωνία με αποτέλεσμα οι κάτοικοι να αλλάξουν καθημερινές τους συνήθειες, πιο παραδοσιακές. Επίσης, συχνά παρατηρούνται φαινόμενα αλλοίωσης της κουλτούρας κάποιου τόπου με αποτέλεσμα να αμφισβητείται η πολιτιστική αυθεντικότητα των κοινωνιών υποδοχής και οι τουρίστες να μην αλληλεπιδρούν με την τοπική κουλτούρα. Ακόμη, ο τουρισμός μπορεί να αλλάξει το σύστημα των κοινωνικών αξιών, την ατομική και ηθική συμπεριφορά των ατόμων, το συλλογικό τρόπο ζωής, τις παραδόσεις, ακόμη και την τοπική διάλεκτο (προκειμένου μία τοπική κοινωνία να συμμορφωθεί με τα παγκόσμια πρότυπα), μειώνοντας, όμως, συχνά και την ποιότητα ζωής της κοινωνίας που υποδέχεται τους τουρίστες.

Εκτός, όμως, από την τοπική κοινωνία, ο υψηλός βαθμός συγκέντρωσης επιβατών έχει επιπτώσεις και στους υπόλοιπους παραδοσιακούς τουρίστες που επέλεξαν τον ίδιο προορισμό για τις διακοπές τους. Πολύ συχνά αυξάνεται ο χρόνος αναμονής σε αξιοθέατα, αρχαιολογικούς χώρους και μνημεία, χώρους εστίασης και διασκέδασης, προκαλώντας αισθήματα σύγχυσης και δυσφορίας.

Οι ντόπιοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία ώστε να έχουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες οικονομικές ωφέλειες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της αύξησης ή της δημιουργίας θέσεων εργασίας, είτε με έργα υποδομής, που είναι απαραίτητα για την υποστήριξη του τουρισμού, είτε απλώς και μόνο με την προβολή και την προώθηση του προορισμού, ώστε να επιστρέψουν οι επιβάτες για συμβατικές διακοπές και παραμονή στον προορισμό.

6.3.6 Περιβαλλοντικές επιδράσεις

Τα περιβαλλοντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει η αεροπορική βιομηχανία είναι πολλά και σύνθετα. Η ζήτηση για τις αερομεταφορές συνεχώς μεγαλώνει, κατά συνέπεια αυξάνεται και ο αριθμός των επιβατών και κατ' επέκταση και ο αριθμός των αεροσκαφών που προσεγγίζουν, καθώς και η επίδραση τους στο περιβάλλον. Από τις κυριότερες επιπτώσεις είναι η ατμοσφαιρική ρύπανση, η ηχορύπανση, η κατανάλωση καυσίμων καθώς και η οπτική – αισθητική ρύπανση. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήγαγε η British Airways οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που έχει η αυξητική τάση των αερομεταφορών είναι:

- Έντονη ατμοσφαιρική ρύπανση.
- Τροποποίηση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος, προκειμένου ο προορισμός να καταστεί κατάλληλος ως αεροδρόμιο. Το γεγονός αυτό οδηγεί σε καταστροφή φυσικών οικοσυστημάτων και εκμετάλλευση τοπικών κατασκευών.
- Λειτουργικές επιπτώσεις που σχετίζονται με τη χρήση νερού, ενέργειας, απορρυπαντικών, όπως και τυχαία ή σκόπιμη φυσική καταστροφή του οικοσυστήματος.
- Επιδράσεις που συνδέονται με τη μεταφορά των επιβατών προς και από τους προορισμούς επιβίβασης και αναχώρησης, αυξάνοντας τις επίγειες μεταφορές.
- Επιπτώσεις της υπερβολικής κίνησης αεροσκαφών στην άγρια πανίδα και χλωρίδα, όπως η διαταραχή, η ρύπανση και ο κίνδυνος για τα απειλούμενα είδη.

Ατμοσφαιρική ρύπανση

Τα αεροπλάνα δεν επιβαρύνουν μόνο με τα καυσαέρια που εκπέμπουν στην ατμόσφαιρα. Οι υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται κατά την καύση της κηροζίνης κάνουν το οξυγόνο και το άζωτο που βρίσκονται στον αέρα να ενώνονται σε οξειδία του αζώτου, τα οποία αυξάνουν τη θερμοκρασία και επιτείνουν κατά 60% την επίδραση του διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα.

Σε παγκόσμια κλίμακα οι αεροπορικές μεταφορές επιβαρύνουν το φαινόμενο του «θερμοκηπίου» και την εξολόθρευση της στοιβάδας του όζοντος. Σε περιφερειακό επίπεδο συμβάλλουν στην όξυνση, στον ευτροφισμό και στο σχηματισμό

τροποσφαιρικού όζοντος με την έκλυση ρυπογόνων ουσιών στον ατμοσφαιρικό αέρα. Οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα και άλλες εκπομπές ρύπων αυξάνονται σε απόλυτους ρυθμούς.

Η έκθεση IPCC για την αεροπορία και τον ατμοσφαιρικό αέρα στην κλίμακα της υψιλή, αναφέρει ότι τα αεροσκάφη εκπέμπουν αέρια και μόρια που αλλάζουν την ατμοσφαιρική συγκέντρωση των αερίων μαζών και προκαλούν το σχηματισμό των ιχνών συμπύκνωσης τα οποία συμβάλλουν στην κλιματική αλλαγή. Στην έκθεση αυτή εκτιμάται ότι οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα οι οποίες αυξήθηκαν με ρυθμό 3% ετησίως από το 1990 μέχρι το 2015, συμβάλλουν κατά 3,5% στην παγκόσμια άνοδο της θερμοκρασίας. Άλλες εκτιμήσεις ανεβάζουν το ποσοστό αυτό στο 6%, ενώ αναμένουν ακόμη και αύξηση κατά 300% έως το 2020. Τα σενάρια δείχνουν ότι το μερίδιο ολόκληρης της αεροπορίας (διεθνούς, εθνικής, στρατιωτικής και άλλης) σαν πηγή εκπομπών CO₂ ενδέχεται να αυξηθεί σε πάνω από 15% των συνολικών εκπομπών CO₂ το έτος 2050.

Όσο πιο ψηλά πετά ένα αεροπλάνο, τόσο πιο δύσκολο είναι για το CO₂ να διασπαστεί στην ατμόσφαιρα. Οι εκπομπές οξειδίου του αζώτου (NO_x) σχηματίζουν όζον όταν εκπέμπονται σε ύψος πλεύσης. Προκαλούν επιπλέον το σχηματισμό γραμμών συμπύκνωσης υδρατμών και νεφών, τα οποία συμβάλλουν στην αναθέρμανση του πλανήτη.

Επιπλέον, τα αεροπλάνα εκπέμπουν υδρατμούς, αιθάλη και θειικά άλατα. Οι συγκεκριμένες ουσίες από μόνες τους δεν είναι επιβλαβείς, αλλά στα υψηλά στρώματα της ατμόσφαιρας δημιουργούν επιπλέον σύννεφα. Στις ψυχρές θερμοκρασίες των στρωμάτων αυτών, τα αέρια που εκπέμπει το αεροπλάνο, σε συνδυασμό με την αύξηση της θερμοκρασίας που προκαλούν οι καύσεις του, σχηματίζουν συμπυκνώσεις μεγαλύτερης ή μικρότερης έκτασης και διάρκειας, με γνωστότερη τη λευκή γραμμή που αφήνουν τα αεροπλάνα πίσω τους. Η γραμμή αυτή (γνωστή σαν ουρά συμπύκνωσης) παγιδεύει επιπλέον θερμότητα.

Επιπρόσθετα, εκφράζονται ανησυχίες ότι ούτε οι βελτιώσεις από την τεχνολογία των αεροσκαφών/κινητήρων ούτε από τη βελτίωση της αποδοτικότητας του συστήματος μεταφορών, θα μπορέσουν να αντισταθμίσουν την αύξηση σε ρύπους εξαιτίας της

αναμενόμενης αύξησης της εναέριας κυκλοφορίας.

6.4 Βασικά προβλήματα κλάδου

Κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα ο κλάδος

- Οι απρόβλεπτες εξελίξεις στην Ανατολική Μεσόγειο. Το πολύπλοκο και ασταθές κλίμα της στην Ανατολική Μεσόγειο έχει επηρεάσει και ενδεχομένως θα επηρεάσει ακόμα περισσότερο της αερομεταφορές. Πιο συγκεκριμένα, το μεταναστευτικό, ή εσωτερική πολιτική κρίση στην Τουρκία και ο πόλεμος στη Συρία, δημιουργούν ένα αρνητικό κλίμα στην ευρύτερη περιοχή που επηρεάζει και τις μεταφορές των πολιτών.
- Οι τελευταίες εξελίξεις από τις τρομοκρατικές ενέργειες. Οι τρομοκρατικές επιθέσεις το 2015 και 2016 σε διάφορες πόλεις της Ευρώπης έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα φόβου στους πολίτες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς να μην επιλέγουν πλέον το αεροπλάνο για τις μεταφορές του.
- Αυξημένος συναλλαγματικός κίνδυνος. Το γενικότερα δυσμενές οικονομικό κλίμα που υπάρχει, ελοχεύει πολλούς χρηματοπιστωτικούς κινδύνους.
- Η τάση που υπάρχει για αλλαγή προορισμών προς Ασία – Αυστραλία – Σιγκαπούρη κλπ. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σταδιακή αύξηση στις αφίξεις τουριστών στις ανατολικές χώρες με αποτέλεσμα να ανακόπτεται ελαφρώς το ευρωπαϊκό ρεύμα.
- Περαιτέρω αύξηση φόρων. Τα τελευταία χρόνια ειδικά από το 2010 και μετά υπάρχει μια ραγδαία αύξηση στους φόρους που έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των τιμών των εισιτηρίων. Αυτό το γεγονός επηρεάζει πρωτίστως τους Έλληνες επιβάτες που έχουν χάσει ένα μεγάλο ποσοστό της αγοραστικής τους δύναμης.

Επιμέρους προβλήματα μικρότερης σημασίας

- Καθυστερήσεις στις αφίξεις και αναχωρήσεις από και προς του προορισμούς. Το φαινόμενο αυτό τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα έχει μειωθεί, ωστόσο κατά τις περιόδους αιχμής παρατηρούνται κάποια φαινόμενα καθυστερήσεων.

- Καθυστερήσεις στην παραλαβή των αποσκευών. Είναι ένα φαινόμενο που παρουσιάζεται κατά τις περιόδους αιχμής στα πολυσύχναστα ελληνικά αεροδρόμια.
- Ανεπαρκής προσφορά υπηρεσιών εστιατορίων και άλλων εγκαταστάσεων. Το συγκεκριμένο πρόβλημα παρουσιάζεται στα μικρά ελληνικά αεροδρόμια.
- Συχνές απεργίες προσωπικού. Ειδικά κατά την περίοδο της κρίσης οι απεργιακές κινητοποιήσεις αυξήθηκαν με αποτέλεσμα την ακύρωση και καθυστέρηση πτήσεων κάποιες μέρες μέσα στο χρόνο.

Προβλήματα περιφερειακών αεροδρομίων

- Έλλειψη Marketing, Pricing και εμπορικής διαχείρισης για την αύξηση των εσόδων (αεροπορικών και μη αεροπορικών) και για την προσέλκυση αεροπορικής κίνησης.
- Παρωχημένη αεροπορική υποδομή.
- Αναχρονιστική διαχείριση στο επιχειρησιακό και εμπορικό τομέα.
- Αντικειμενική αδυναμία εκσυγχρονισμού/επέκτασης υποδομών με κρατική χρηματοδότηση.

6.5 Προτάσεις για τον κλάδο των αερομεταφορών

Είναι γεγονός ότι έχουν επιτευχθεί σημαντικά βήματα για την ανάπτυξη των αερομεταφορών στην Ελλάδα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν περαιτέρω περιθώρια βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης. Υπάρχουν περαιτέρω στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, όπως:

A) Προσέλκυση ξένων αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα

- Οι αεροπορικές εταιρείες χωρών μελών της Ε.Ε. δεν έχουν ανάγκη άδειας να πετάξουν στην χώρα μας σε αντίθεση με αεροπορικές εταιρείες τρίτων χωρών εκτός Ε.Ε. που έχουν. Άρα είναι απαραίτητη η απλούστευση των διαδικασιών χορήγησης άδειων σε τέτοιες εταιρείες.
- Η Ε.Ε. επιδιώκει να πάρει τον έλεγχο των αεροπορικών συμφωνιών με τρίτες χώρες και να αποφασίζει αυτή για όλα τα κράτη-μέλη. Είναι γνωστό ότι την Ε.Ε.

ελέγχει ο βιομηχανικός βοράς και όχι ο τουριστικός νότος. Οπότε η χώρα μας θα πρέπει να διατηρήσει την αυτονομία της στις διαπραγματεύσεις με τις τρίτες χώρες για τις αεροπορικές συμφωνίες. Παράλληλα, θα πρέπει να χορηγούμε και εμπορικά δικαιώματα πέραν των Αθηνών (5ης – 6ης Ελευθερίας κ.λπ.).

- Η Ελλάδα είναι μια μικρού μεγέθους αγορά για να υποστηρίζει γραμμές του εξωτερικού. Άρα πρέπει να είναι ελκυστικό το κόστος για τις ξένες αεροπορικές εταιρείες, όπως τα τέλη προσγείωσης – απογείωσης, φόροι, handling κ.λπ.
- Θα πρέπει να εφαρμοστεί νέα πολιτική για τα περιφερειακά αεροδρόμια, η οποία να δίνει την δυνατότητα σε όποια εταιρεία θέλει να διατηρήσει τις πτήσεις της και κατά τη χειμερινή περίοδο, να απαλλάσσεται από τα τέλη προσγείωσης, απογείωσης, parking, σπατόσημου κ.λπ..

B) Αναβάθμιση των ελληνικών αεροδρομίων

- Θα πρέπει να γίνει μελέτη για κάθε αεροδρόμιο ξεχωριστά, όσον αφορά τις υποδομές του, σύμφωνα με τις ανάγκες της τοπικής κίνησης με κύριο στόχο τη βελτιστοποίηση των υπάρχουσων υποδομών.
- Θα πρέπει να γίνει επέκταση του μήκους αρκετών από τους υφιστάμενους διαδρόμους, ώστε να εξυπηρετούνται πτήσεις από ακραία σημεία της Ευρώπης χωρίς ενδιάμεση στάση.
- Θα πρέπει να αυξηθεί η χωρητικότητα των χώρων στάθμευσης, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εξυπηρέτηση μεγαλύτερου αριθμού και μεγέθους οχημάτων.
- Το κάθε αεροδρόμιο ή group αεροδρομίων θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο ως προς τη διαχείριση των εσόδων του, ώστε να μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση των έργων υποδομής του, σύμφωνα με τις ανάγκες της τοπικής οικονομίας και της τουριστικής ανάπτυξης.
- Τα αεροδρόμια θα πρέπει να είναι λειτουργικά και χαμηλού κόστους ώστε να εξοικονομούνται απαραίτητοι πόροι για τις λειτουργίες τους.
- Ανάγκη για σύγχρονη εμπορική διαχείριση.
- Θα πρέπει να παρουσιαστούν στρατηγικές προσέλκυσης κίνησης.
- Θα πρέπει να γίνει ανάθεση του management σε έμπειρους διαχειριστές με τεχνογνωσία και διεθνή εμπέλεια.

Γ) Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών

- Χρειάζεται η ανάπτυξη του δικτύου μεταφοράς φορτίων κυρίως μέσω της εμπορευματικής σύνδεσης αεροδρομίου και λιμανιού, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ).
- Χρειάζεται η ολοκλήρωση της ηλεκτρονικής διασύνδεσης μεταξύ των μελών της εμπορευματικής κοινότητας σε συνέχεια της εφαρμογής του Risk Analysis από το Τελωνείο του αεροδρομίου.
- Χρειάζεται η παρακολούθηση του ποιοτικού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους φορείς διαχείρισης και η ανάπτυξη σχετικού προγράμματος ελέγχου ποιότητας.
- Χρειάζεται η προβολή του αεροδρομίου στο εξωτερικό ως στρατηγικό σημείο διακίνησης και διαμετακόμισης εμπορευμάτων.
- Εγκαταστάσεις, όπως ο ανενεργός δορυφορικός σταθμός του Δ.Α.Α. (εταιρεία Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε.) , θα μπορούσαν άμεσα, με τις απαραίτητες παρεμβάσεις, να χρησιμοποιηθούν, με πολύ χαμηλότερες χρεώσεις, ώστε να γίνουν πόλος έλξης και για τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, αλλά και για άλλους αερομεταφορείς που επιθυμούν παρεμφερείς υποδομές.
- Πέραν του προαναφερθέντος ανενεργού δορυφορικού τερματικού σταθμού, στον Δ.Α.Α. υπάρχουν και άλλες φθηνές εγκαταστάσεις, όπως το Mock-up facility/mid-airfield terminal, το οποίο με επιτυχία εξυπηρέτησε καταστάσεις αυξημένης κίνησης και ροής με ιδιαίτερες απαιτήσεις, όπως οι Ολυμπιακού Αγώνες του 2004 και ο τελικός του Champions League το 2007, θα μπορούσαν άμεσα να γίνουν εκμεταλλεύσιμες και να προσφέρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες σε χρήστες που τα επιζητούν με αρκετά χαμηλότερες χρεώσεις.
- Να δοθεί άδεια εμπορικής εκμετάλλευσης προκειμένου να λειτουργήσει σε ακτίνα μικρότερη των 100 χλμ., παρά τα προβλεπόμενα στην σύμβαση ανάπτυξης αεροδρομίου και ένα δεύτερο αεροδρόμιο εντός Αττικής, ώστε να αποκτήσει και η Αθήνα κάτι που διαθέτει σχεδόν η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών πόλεων.
- Πληθώρα αεροπορικών πρακτόρων και εκτελωνιστικών γραφείων έχουν εγκαταλείψει το κτήριο 27 το οποίο στεγάζει τις μεταφορικές επιχειρήσεις – Cargo Agents αλλά και τους εκτελωνιστές, με μέσο κόστος ενοικίασης γραφείων, 32–35 ευρώ ανά τ.μ., όταν στα Σπάτα, Κορωπί & Μαρκόπουλο το

κόστος διαμορφώνεται σε 5–8 ευρώ άνα τ.μ.. Άρα είναι απαραίτητο να μειωθούν οι χρεώσεις τόσο στα ενοίκια όσο και τα άλλα λειτουργικά κόστη.

Δ) Φορολογικά

- Να μειωθεί ο Φ.Π.Α.
- Να μειωθούν τα πολλά τέλη που υπάρχουν εμπεριέχονται στο ναύλο.

Τα μέτρα αυτά θα βοηθήσουν στην εκ νέου αύξηση της μετακίνησης του εγχώριου τουρισμού.

Ε) Εργασιακά θέματα

- Στο χώρο του handling υπάρχει έντονη εποχικότητα. Οι εργαζόμενοι των εταιρειών αυτών θα πρέπει να ενταχθούν στο ίδιο πρόγραμμα με αυτό των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.
- Ελαστικοποίηση του ωραρίου εργασίας των ανθρώπων που απασχολούνται στο κομμάτι του handling.

ΣΤ) Άγονες γραμμές

Δημιουργία ανεξάρτητου και ενιαίου δημόσιου φορέα διαχείρισης των άγονων γραμμών, ο οποίος:

- Θα διαθέτει και διαχειρίζεται σε ετήσια βάση ένα προϋπολογισμό κρατικών επιχορηγήσεων άνω των 100 εκατ. ευρώ.
- Θα σχεδιάζει ένα νέο συγκοινωνιακό δίκτυο άγονων γραμμών με συνδυασμένη χρήση πλοίων και αεροσκαφών με συμπληρωματικούς και όχι επικαλυπτόμενους ρόλους.
- Θα συντονίζει τις συχνότητες των δρομολογίων και τα ωράρια των δρομολογίων ώστε να δημιουργηθεί ένα επαρκές σύστημα ανταποκρίσεων σε περιφερειακή βάση.
- Θα κοστολογεί το μεταφορικό έργο και συντάσσει τις προκηρύξεις.

Με τη λειτουργία ενός τέτοιου ενιαίου φορέα θα υπάρξουν αρκετά πλεονεκτήματα, όπως:

- Ο φορέας θα διαθέτει ένα επαρκές σύνολο μεταφορικών μέσων, σε ετήσια βάση, και θα εγγυάται την αποτελεσματική διαχείριση τακτικών, έκτακτων ή

απρόβλεπτων αναγκών δρομολόγησης.

- Καλύτερη διαχείριση του δημόσιου χρήματος και εξοικονόμηση πόρων.
- Για τις μεταφορικές εταιρείες:
 - Επιδοτούμενο ύψος και μείωση ρίσκου διακύμανσης του λειτουργικού κόστους.
 - Πρόσβαση σε τραπεζικό δανεισμό, μέσω εγγυημένων κρατικών συμβάσεων.

Ζ) Δίκτυο γραμμών

Απαιτείται ένας δομικός ανασχεδιασμός του δικτύου ώστε:

- Να αναπτυχθούν συνέργειες μεταξύ ακτοπλοϊκών και εσωτερικών αερογραμμών, στα πλαίσια ενός ολοκληρωμένου συγκοινωνιακού συστήματος.
- Να δημιουργηθούν συγκοινωνιακοί κόμβοι σε περιφερειακή βάση.
- Περιφερειακοί συγκοινωνιακοί κόμβοι οι οποίοι θα συνδέονται με τακτικά δρομολόγια με όλους τους προορισμούς της περιφέρειας και με την Αθήνα και τα μεγάλα αστικά κέντρα.
- Να λειτουργήσει ένα επαρκές σύστημα συντονισμένων ανταποκρίσεων, ώστε μέσω των περιφερειακών κόμβων να εξυπηρετείται το σύνολο της μεταφορικής δραστηριότητας εντός και εκτός της περιφέρειας.

6.6 Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε μια γενική αποτίμηση του κλάδου των αερομεταφορών και των γενικότερων αποτελεσμάτων που επιφέρει στην οικονομία, στον τουρισμό, στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Αρχικά, ξεκινώντας από την οικονομική συνεισφορά, ο κλάδος σε επίπεδα ΑΕΠ συνεισφέρει κατά περίπου 1 δισ. ευρώ στην οικονομία και αν συμπεριλάβουμε την έμμεση συνεισφορά μέσω του τουρισμού τότε το ποσό ανεβαίνει περίπου στα 10 δισ. ευρώ. Όπως είναι αναμενόμενο ο κλάδος δημιουργεί άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας σε πολλούς άλλους κλάδους της ελληνικής οικονομίας, συμβάλλοντας στη μείωση της ανεργίας. Καθαρά για τον τουρισμό, ο κλάδος των αερομεταφορών είναι ένας από τους μεγαλύτερους πυλώνες για την τουριστική ανάπτυξη καθώς αποτελεί το κύριο μέσο διακίνησης των ξένων

επισκεπτών της χώρας μας.

Πέρα από τα γενικά αποτελέσματα στην οικονομία και τον τουρισμό, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο έγινε και μια οικονομική και θεσμική αποτίμηση του κλάδου. Από οικονομικής πλευράς οι εταιρείες του κλάδου δέχτηκαν αρκετές πιέσεις ειδικά στην αρχή της οικονομικής κρίσης, με αποτέλεσμα αρκετές εταιρείες να κλείσουν. Ωστόσο, από το 2013 και κυρίως από το 2014, λόγω της μεγάλης αύξησης του ξένου ρεύματος τουριστών, οι εταιρείες του κλάδου έχουν εισέλθει σε μια οικονομική σταθερότητα, με σαφείς τάσεις ανάπτυξης. Από θεσμικής πλευράς, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η απελευθέρωση της αγοράς κατά κύριο λόγο ωφέλησε την ανάπτυξη του κλάδου και τον ίδιο τον επιβάτη. Ωστόσο, δημιουργήθηκαν και προβλήματα καθώς από τον έντονο ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε ύστερα από την απελευθέρωση πολλές εταιρείες οδηγήθηκαν στην πτώχευση.

Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάστηκαν αρχικά τα βασικότερα προβλήματα που παρουσιάζει ο κλάδος. Τα βασικότερα από αυτά είναι η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, οι κακές υποδομές πολλών περιφερειακών αεροδρομίων και η πολύ υψηλή φορολόγηση που υπάρχει στην Ελλάδα. Σε συνέχεια των προβλημάτων παρουσιάζονται επτά δέσμες προτάσεων με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη του κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, προτείνονται προτάσεις και λύσεις για:

- Την προσέλκυση ξένων αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα.
- Την αναβάθμιση των ελληνικών αεροδρομίων.
- Την αναβάθμιση του αερολιμένα των Αθηνών.
- Τη φορολογία.
- Τα εργασιακά θέματα.
- Νέο σύστημα λειτουργίας των άγονων γραμμών.
- Νέο δίκτυο γραμμών.

6.7 Βιβλιογραφία

Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

- [1] http://sete.gr/media/3004/simasia_tourismou_sete_intelligence_report.pdf
- [2] <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=1973&nt=149&lang=1>
- [3] <http://www.inflight.gr/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF-%CE%BA%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%B1%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC-%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AC/>
- [4] http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91_1990_2010.xls

7. CASE STUDY ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ – ΑΠΟ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ

7.1 Εισαγωγή

Για την καλύτερη αποτύπωση της ιστορίας του κλάδου των ελληνικών αερομεταφορών, στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί σαν μελέτη περίπτωσης η πορεία της Ολυμπιακής, από την ίδρυσή της, μέχρι και την πώλησή της. Το θέμα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς η πορεία της Ολυμπιακής καθρεφτίζει εν πολλοίς τη γενικότερη πορεία του κλάδου των αερομεταφορών. Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης περίπτωσης είναι να παρουσιαστούν όλα τα στοιχεία που οδήγησαν την Ολυμπιακή στην πτώχευση και ο ρόλος που έπαιξε το κράτος σαν ρυθμιστής. Η παρουσίαση και ανάλυση των γεγονότων θα γίνει με αντικειμενικό τρόπο και κύριος στόχος είναι να εξαχθούν συμπεράσματα για όλες τις κινήσεις που έγιναν.

7.2 Η Ολυμπιακή Αεροπορία ως ιδιωτική εταιρεία στην Ελλάδα (1950–1975)

7.2.1 Ιστορική αναδρομή

Η ιστορία των αερομεταφορών στην Ελλάδα ξεκίνησε ουσιαστικά το 1930, όταν ιδρύθηκε η πρώτη ελληνική κρατική αεροπορική εταιρεία, η «Ελληνική Αεροπορική Εταιρεία ΙΚΑΡΟΣ». Ωστόσο, η εταιρεία χρεοκόπησε και λίγο αργότερα ιδρύθηκε η Ελληνική Εταιρεία Εναέριων Συγκοινωνιών. Παράλληλα, το 1935 ιδρύθηκε η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία, η Τ.Α.Ε.(Τεχνικάί Αεροπορικάί Εκμεταλλεύσεις). Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ιδρύθηκε, το 1947 η ΕΛΛ.Α.Σ (Ελληνικάί Αεροπορικάί Συγκοινωνίαί) και η Α.Μ.Ε. (Αεροπορικάί Μεταφοραί Ελλάδος), ενώ συνέχισε την πορεία της και η Τ.Α.Ε.. Εξαιτίας της κακής πορείας που σημείωσαν όλες αυτές οι αεροπορικές εταιρείες, το 1951 αποφασίζεται η συγχώνευσή τους σε μία: την Ανώνυμη Εταιρεία Τ.Α.Ε.

Η Τ.Α.Ε. όμως δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς απ' το 1951 η επιβατική κίνηση άρχισε να μειώνεται. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το 1955 να αποφασιστεί η εκκαθάρισή της, με τελικό στόχο την πώλησή της. Ο πλειστηριασμός ξεκίνησε με αρχική τιμή τα 60 εκατομμύρια δραχμές, ωστόσο δεν εμφανίστηκε κάποιος ενδιαφερόμενος κι ως εκ τούτου κατοχυρώθηκε υπέρ του ελληνικού δημοσίου. Έτσι, τον Ιούνιο του 1956 υπογράφηκε νέα σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Κράτους και του Αριστοτέλη Ωνάση, που περιελάμβανε την αποκλειστική εκμετάλλευση των αεροπορικών συγκοινωνιών της χώρας. Στις 6 Απριλίου του 1957 ξεκίνησε και επίσημα η λειτουργία της Ολυμπιακής Αεροπορίας (Ο.Α.).

- Το 1960 παρέλαβε το πρώτο αεροσκάφος DeHavilland Comet 4B και μπήκε στην εποχή των τζετ. Παράλληλα, την ίδια περίοδο έγιναν και οι πρώτες συνεργασίες μεταξύ της Ο.Α. και της αγγλικής BEA με κοινούς κωδικούς πτήσεων.
- Το 1965 έγιναν οι παραγγελίες των νέων αεροσκαφών Boeing 707–300.
- Το 1966 παρέλαβε το πρώτο Boeing 707–300. Το ίδιο έτος ξεκίνησαν και οι πρώτες πτήσεις προς Νέα Υόρκη.
- Το 1968 άνοιξαν οι πρώτες γραμμές προς Αφρική και η Ο.Α. παράλαβε τα πρώτα Boeing 707–200, ενώ μια χρονιά μετά άνοιξαν και οι γραμμές προς Καναδά.
- Το 1970 η Ολυμπιακή Αεροπορία άρχισε σταδιακά να αντικαθιστά τα παλιά της αεροσκάφη με νέα για τις πτήσεις του εσωτερικού.
- Το 1971 ιδρύθηκε η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε. με σκοπό την εξυπηρέτηση των μικρών νησιών της Ελλάδας.
- Το 1972 άνοιξαν οι γραμμές προς Αυστραλία και με την πρώτη τέτοια πτήση η Ο.Α. πλέον έγινε εταιρεία που είχε διαδρομές προς και από 5 ηπείρους.
- Το 1973 αγοράστηκαν τα πρώτα Boeing 720–051B και Boeing 747–200 και τα πρώτα jumbo jets. Ταυτόχρονα, εκδηλώθηκε ενδιαφέρον για τα νέα υπερηχητικά αεροσκάφη BAC – Aerospatiale Concorde και στις 5 Ιανουαρίου του 1973 αγοράστηκε το πρώτο εξ' αυτών.
- Στις 22 Ιανουαρίου του 1973 σκοτώθηκε ο γιος του Αριστοτέλη Ωνάση σε αεροπορικό δυστύχημα και ήταν η αρχή του τέλους της περιόδου Ωνάση στην Ολυμπιακή Αεροπορία. Λίγους μήνες αργότερα και αφότου οι σχέσεις του με το κράτος δεν διένυαν την καλύτερη τους περίοδο, ο Ωνάσης πούλησε την Ολυμπιακή Αεροπορία στο δημόσιο.

7.2.2 Προνόμια της Ολυμπιακής Αεροπορίας τη συγκεκριμένη περίοδο

Όταν η Ολυμπιακή Αεροπορία παραδόθηκε στον Αριστοτέλη Ωνάση (σαν ΤΑΕ – Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις) είχε προσωπικό 865 ατόμων και διέθετε 15 ελικοφόρα αεροσκάφη (14 DC3 και 1 DC4). Από το 1957 κι έπειτα ξεκίνησε η “χρυσή” εποχή της Ολυμπιακής Αεροπορίας, όπου ο Ωνάσης απαίτησε απ’ το κράτος και τελικά πέτυχε μια σειρά προνομίων, μεταξύ των οποίων:

- αποκλειστικό προνόμιο τροφοδοσίας στο αεροδρόμιο.
- ελεύθερη χρησιμοποίηση των κρατικών τηλεπικοινωνιών και μετεωρολογικών και ραδιοναυτιλιακών βοηθημάτων.
- αποκλειστικό προνόμιο εκμετάλλευσης των αεροπορικών εργασιών στο ελληνικό κράτος.
- αποκλειστικό προνόμιο επίγειας εξυπηρέτησης των ξένων αεροσκαφών, που προσγειώνονται στα ελληνικά αεροδρόμια, εφόσον δεν εξυπηρετούνται δια ιδίων μέσων.
- αποκλειστικό προνόμιο της μεταφοράς του αεροπορικού ταχυδρομείου εσωτερικού και εξωτερικού, μόνο για τις μέρες και ώρες των δρομολογίων της Ολυμπιακής Αεροπορίας.
- αποκλειστικό προνόμιο της τεχνικής εξυπηρέτησης όλων των αεροσκαφών στην ελληνική επικράτεια.
- απαλλαγή από την φορολογία την περίοδο 1961–1968, που ίσχυε ή θα ίσχυε στο διάστημα αυτό, ανεξαρτήτως του λόγου που θεσπιζόταν.
- αποκλειστικό προνόμιο διεξαγωγής πτήσεων τσάρτερ από την Ο.Α. ή τη θυγατρική της, στην οποία η Ο.Α. θα συμμετείχε με ποσοστό τουλάχιστον 51%.
- απαλλαγή από τα τέλη προσγείωσης και παραμονής των αεροσκαφών της σε οποιοδήποτε αεροδρόμιο της Ελλάδας.
- απαλλαγή από την καταβολή ενοικίου για τη χρησιμοποίηση στεγασμένων και μη χώρων στα ελληνικά αεροδρόμια (οι τρεις τελευταίες απαλλαγές δόθηκαν έναντι της υποχρέωσης που ανέλαβε ο Ωνάσης για δωρεάν αεροπορική μεταφορά των στελεχών της εκάστοτε κυβέρνησης).
- απαλλαγή από οποιοδήποτε δασμό για την εισαγωγή: καυσίμων για αεροσκάφη και επίγεια μέσα μεταφοράς της Ο.Α.

- επίγειων μέσων μεταφοράς της Ο.Α. (αυτοκίνητα, λεωφορεία, φορτηγά, ανυψωτικά μηχανήματα εξυπηρέτησης αεροσκαφών κλπ) επιβατικών αυτοκινήτων (μέχρι 50).
- μηχανών λογιστικής και οργάνωσης γραφείου, αναγκαίων υλικών για τη λειτουργία της Ο.Α., γραφομηχανών, διαφημιστικού υλικού, –εργαλείων για την τεχνική βάση, μηχανημάτων εκπαίδευσης του προσωπικού κλπ.
- ανταλλακτικών και ελαστικών.
- κάλυψη απ' το ελληνικό δημόσιο των οικονομικών απωλειών από ενδεχόμενη απεργία των εργαζομένων. Εάν το δημόσιο επέβαλλε τη λειτουργία γραμμών στο εσωτερικό δίκτυο (για απομακρυσμένες περιοχές κλπ) ήταν υποχρεωμένο να καλύπτει τη διαφορά που προέκυπτε από το λειτουργικό κόστος των γραμμών αυτών μετά την αφαίρεση των εσόδων τους.

7.2.3 Οικονομικά στοιχεία και ανάλυση

Πριν την ίδρυση της Ολυμπιακής Αεροπορίας, άλλες ιδιωτικές αεροπορικές εταιρείες είχαν αποπειραθεί να εδραιωθούν στα πλαίσια του ελεύθερου ανταγωνισμού αλλά τελικά χρεοκόπησαν. Ορισμένοι απ' τους λόγους της χρεωκοπίας τους ήταν:

- το μεγάλο κόστος που απαιτεί η είσοδος στον κλάδο των αερομεταφορών, λόγω των απαιτούμενων υποδομών και αεροσκαφών.
- δεν ήταν τότε εφικτές οι πτήσεις εξωτερικού και τα έσοδα απ' τη μικρή εσωτερική αγορά δεν μπορούσαν να καλύψουν τα έξοδα λειτουργίας.

Ο Ωνάσης, έχοντας αντιληφθεί τη δυσκολία του εγχειρήματος, κατάρτισε σύμβαση με το κράτος που περιλάμβανε ένα σύνολο απαλλαγών και επιδοτήσεων, την οποία το κράτος ήταν υποχρεωμένο να τηρήσει όσο η Ο.Α. βρισκόταν υπό ιδιωτική ιδιοκτησία κι επιδοτούσε τον ιδιοκτήτη με χρήματα του κράτους.

Η σύμβαση αυτή έχει δεχθεί αρκετή κριτική και η απόσπαση των μεγαλύτερων δυνατών ωφελημάτων από τον κρατικό προϋπολογισμό θεωρείται πως είναι εν μέρει αποτέλεσμα

πίεσεων του Ωνάση. Συγκεκριμένα, η σύμβαση τροποποιήθηκε συνολικά 12 φορές, καθεμία με ολοένα και ευνοϊκότερους όρους για τον Ωνάση.

Σα βασικό μοχλό πίεσης ο Ωνάσης χρησιμοποίησε το προσωπικό, εκμεταλλευόμενος το μόνιμα υψηλό ποσοστό ανεργίας. Την τακτική αυτή ακολούθησε με επιτυχία το 1965, οπότε κατάφερε να αποσπάσει μεγάλο χαμηλότοκο δάνειο. Την ίδια τακτική των διαθεσιμοτήτων και των δυνητικών απολύσεων επανέλαβε και το 1974, προσπαθώντας να αποσπάσει νέα προνόμια χωρίς όμως επιτυχία αυτή την φορά.

Οι προβλέψεις του οικονομικού επιτελείου για το έτος 1975 ήταν ότι η Ο.Α. θα είχε ένα έλλειμμα της τάξης των 40 εκατομμυρίων δολαρίων και η προοπτική ήταν αυτό το έλλειμμα να αυξάνεται. Ως εκ τούτου, η Ολυμπιακή Αεροπορία πέρασε για πρώτη φορά σε κρατικά χέρια.

Ο Ωνάσης έκανε σκληρές διαπραγματεύσεις με την κυβέρνηση για να πάρει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τίμημα για την Ο.Α. Στην αρχή ζήτησε ενίσχυση 45 εκατομμυρίων δολαρίων για να καλύψει τις απώλειες από την ανατίμηση στα καύσιμα και όταν εν τέλει δεν απέσπασε αυτό το ποσό σταμάτησε τη λειτουργία της εταιρείας και στις 10 Δεκεμβρίου 1974 έστειλε εξώδικη δήλωση στην κυβέρνηση, με την οποία κατήγγειλε τη σύμβαση με το κράτος για την Ο.Α. Μετά από αυτό το γεγονός άρχισαν οι διαπραγματεύσεις για να συμφωνηθεί το τίμημα της εξαγοράς που έφθασε τα 68 εκατομμύρια δολάρια και κατεβλήθη τον Αύγουστο του 1975 στους κληρονόμους του Ωνάση.

Παρά τον ευρέως διαδεδομένο χαρακτηρισμό της συγκεκριμένης περιόδου, σαν “χρυσή εποχή” της Ο.Α., στην πραγματικότητα ή κατάσταση της εταιρείας δεν ήταν και τόσο καλή. Σίγουρα υπάρχουν σημαντικά θετικά στοιχεία, όπως:

- η εταιρεία γιγαντώθηκε και μέσω αυτής η Ελλάδα αναδείχθηκε στη διεθνή αγορά.
- ενισχύθηκε ο εξωτερικός και εσωτερικός τουρισμός, που σήμερα αποτελεί βασική, αν όχι την βασικότερη, πηγή εσόδων της χώρας.
- άνοιξαν πολλές νέες θέσεις εργασίας.

Ωστόσο η ανάπτυξη της Ολυμπιακής Αεροπορίας αυτά τα χρόνια, παρότι ήταν ραγδαία είχε και προβλήματα όπως:

- το Δημόσιο κάλυπτε τις οικονομικές απώλειες της εταιρείας σε περίπτωση απεργίας.
- η εταιρεία επιδοτούταν με 60 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο για τα δρομολόγια προς τα νησιά του Αιγαίου.
- η Ο.Α. επί Ωνάση διέθετε το νεώτερο στόλο στον κόσμο, αλλά τα μισά και παραπάνω αεροπλάνα ήταν ενοικιασμένα από offshore εταιρείες συμφερόντων Ωνάση.
- υπολογίζεται ότι η επιβάρυνση στο ισοζύγιο πληρωμών της Ελλάδας λόγω της Ο.Α. ανερχόταν σε 200–250 εκατομμύρια δολάρια το χρόνο, ποσό που συνεχώς αυξανόταν με την πάροδο των χρόνων και τελικά συσσωρεύτηκαν υπέρογκα χρέη.
- ιδιαίτερα λόγω της προσωποκεντρικής διοίκησης και των μη ξεκάθαρων συναλλαγών με το κράτος, πρόκειται για μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από αδιαφάνεια καθώς δεν υπάρχουν πουθενά συγκεκριμένα οικονομικά στοιχεία και ισολογισμοί για αυτά τα έτη.

7.3 Κρατικό μονοπώλιο (1975 –1999)

7.3.1 Κρατικοποίηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας

Ακολουθώντας το παράδειγμα όλων των αγορών δικτύων παγκοσμίως, έτσι και οι αεροπορικές περνούν στα χέρια των κρατών. Το 1975 λοιπόν η Ολυμπιακή Αεροπορία περνά υπό την ιδιοκτησία του κράτους. Η εξαγορά του πακέτου μετοχών της Ο.Α. έγινε με το νόμο 96/1976 και το έργο το ανέλαβαν τα υπουργεία Μεταφορών και Επικοινωνιών, Εθνικής Οικονομίας και Εργασίας. Ως αιτίες της κρατικοποίησης αναφέρθηκαν:

- Η κρατικοποίηση της Ο.Α. προσέφερε και οικονομικά οφέλη με ιδιαίτερη αναφορά στα συναλλαγματικά, αλλά και κοινωνικά οφέλη. Τονίστηκε ότι η κρατικοποίηση συνέφερε ακόμα και αν επρόκειτο όχι για κερδοφόρα επιχείρηση

αλλά για εξισωτική ή ακόμη και για ζημιογόνα.

- Η πρόθεση της τότε κυβέρνησης για καθετοποίηση της αεροπορικής βιομηχανίας. Με βάση αυτήν την αντίληψη προγραμματιζόταν τότε η κατασκευή εργοστασίου αεροπλάνων ώστε να ενισχυθεί περισσότερο ο εθνικός αερομεταφορέας.
- Η αντιμετώπιση των υπερβολικών απαιτήσεων του Ωνάση από τον κρατικό προϋπολογισμό, καθώς για το 1975, εάν η Ο.Α. παρέμενε ιδιωτική, το κόστος θα ανέρχονταν στα 50–60 εκατομμύρια δολάρια, ενώ τελικά την ίδια εποχή η Ο.Α. εξαγοράστηκε αντί 68 εκατομμυρίων δολαρίων.

Η Ολυμπιακή Αεροπορία επί Ωνάση χρησιμοποιούσε οχτώ αεροσκάφη Β 707. Τέσσερα από τα οχτώ είχε στη κατοχή της, δύο τα είχε με σχέση μίσθωσης–αγοράς από την παναμαϊκή εταιρεία Aircraft Leasing Company και τα άλλα δύο τα είχε μισθώσει από την επίσης παναμαϊκή εταιρεία Northampton Panama S.A. Η σύμβαση Ωνάση – ελληνικού κράτους έδινε το δικαίωμα στο ελληνικό κράτος, σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης, να αγοράσει τα δύο αεροσκάφη που είχε με σχέση μίσθωσης–αγοράς αντί του ποσού των 1,5 εκατομμυρίων δολαρίων το καθένα. Αντί γι' αυτό το ελληνικό κράτος δέχτηκε την παραχώρηση των δύο εκ των τεσσάρων ιδιόκτητων αεροσκαφών στον κάτοχο του πακέτου των μετοχών της Ο.Α., δηλαδή την παναμαϊκή εταιρεία συμφερόντων Ωνάση Victoria Financiera, κρατώντας τα άλλα τέσσερα, δύο με σχέση μίσθωσης και δύο με σχέση μίσθωσης–αγοράς.

Με τον Νόμο 4262/62, εξαιρούνταν της μεταβίβασης τα εκτός αεροδρομίου κείμενα ακίνητα, χρεόγραφα κλπ. της Ο.Α., και οριζόταν ότι δεν γίνεται να περιέλθουν στο δημόσιο. Παράλληλα, η Ο.Α. εξακολουθούσε να έχει τις φορολογικές, δασμολογικές, νομισματικές και συναλλαγματικές απαλλαγές που απολάμβανε μέχρι τότε. Τέλος, με τον Νόμο 643/1977 “περί της προστασίας των συνδικαλιστικών ελευθεριών των υπαλλήλων και του δικαιώματός απεργίας τους”, εξόπλιζε τους υπαλλήλους της Ολυμπιακής Αεροπορίας και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας με τα δικαιώματα της μονιμότητας και της απεργίας.

7.3.2 Επενδύσεις και δημιουργία θυγατρικών εταιρειών

Το 1976 ιδρύθηκε η Olympic Catering. Μετά από μια αρκετά ανοδική πορεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αθηνών και το ποσοστό της Ο.Α. σε αυτή περιορίστηκε στο 68%. Η Olympic Catering εκτός απ' το αεροδρόμιο του Ελληνικού στην Αθήνα όπου κατείχε πάνω απ' το 60% της αγοράς, στην αεροτροφοδοσία, επεκτάθηκε δυναμικά και σε πολλά περιφερειακά αεροδρόμια (Ηράκλειο, Κως, Ζάκυνθος, Κέρκυρα, Ρόδος). Στο αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης άρχισε να δραστηριοποιείται από το 1999 κι είχε δυνατή παρουσία στα κυλικεία και στα εστιατόρια των ελληνικών αεροδρομίων. Το 2002 το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της θυγατρικής αυτής πωλήθηκε στον όμιλο Everest.

Η Olympic Handling περιλάμβανε όλες τις υπηρεσίες εδάφους που παρέχονται στα αεροδρόμια προς τα αεροσκάφη και τους επιβάτες. Οι υπηρεσίες handling αποτελούσαν μονοπώλιο της Ολυμπιακής Αεροπορίας στα ελληνικά αεροδρόμια μέχρι και το 1997, όπου και της απέφεραν ετησίως έσοδα ύψους 42 δις δραχμών, εκ των οποίων τα 24 δις δραχμές ήταν καθαρά κέρδη. Από 1.1.1998 ξεκίνησε η απελευθέρωση των υπηρεσιών εδάφους στα αεροδρόμια των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι που σήμαινε το σταμάτημα του μονοπωλίου της Ο.Α.. Η κερδοφορία ωστόσο του τμήματος συνεχίστηκε και στα επόμενα χρόνια.

Η Ολυμπιακή Αεροπλοΐα Α.Ε., θυγατρική της Ο.Α., ιδρύθηκε το 1971 από τον Αριστοτέλη Ωνάση και από το 1975 περιήλθε στο Ελληνικό δημόσιο. Η μεταφορά επιβατών, η αεροφωτογράφιση, η αεροπορική κάλυψη γεγονότων, η μεταφορά φορτίων-ανταλλακτικών, η πρόσβαση σε δύσβατες περιοχές, η επείγουσα μεταφορά ασθενών, η επίβλεψη βιομηχανικών έργων, η μεταφορά VIP και η μεταφορά επιχειρηματιών σε οποιοδήποτε προορισμό, ήταν ορισμένες από τις βασικές δραστηριότητες των ελικοπτέρων της εταιρείας. Για πολλά χρόνια, τα ελικόπτερα της εταιρείας συμμετείχαν σε έρευνες ατυχημάτων, παρακολούθηση κατασκευαστικών εργασιών (ΕΗ), παρακολούθηση αγωγού Φυσικού Αερίου, επίβλεψη Βιομηχανικών Έργων κ.α. Συμμετείχαν ακόμη στην παρακολούθηση της κίνησης των οχημάτων του οδικού δικτύου της Αττικής για λογαριασμό της ΕΡΤ, καθώς επίσης και στην παρακολούθηση του οδικού δικτύου Αθηνών-Λαμίας και Αθηνών-Πατρών για λογαριασμό της ΕΛ.ΑΣ.

Το 1978 ιδρύθηκε το Εκπαιδευτικό Κέντρο της Ολυμπιακής Αεροπορίας, που ως ο μοναδικός εκπαιδευτικός οργανισμός στην ελληνική αγορά των αερομεταφορών, παρείχε υπηρεσίες εκπαίδευσης στις εταιρείες του ομίλου των Ολυμπιακών Αερογραμμών και σε γνωστές επιχειρήσεις του κλάδου. Στόχος του εκπαιδευτικού κέντρου ήταν η συστηματική βελτίωση, ενίσχυση και ανανέωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού.

Την ίδια χρονιά, η Ο.Α. έγινε μια απ' τις τέσσερις εταιρείες που στήριξαν την ευρωπαϊκή προσπάθεια της Airbus και παρήγγειλε αεροσκάφη τύπου A300-B4. Το 1979, η Ο.Α. έθεσε σε λειτουργία ηλεκτρονικό σύστημα κρατήσεων (CRS). Το 1980 παρέλαβε νέα αεροσκάφη Airbus A300, Boeing 737-200 και Shorts 330 και ιδρύθηκε η θυγατρική tour operator, Ολυμπιακή Τουριστική. Το 1983 εντάχθηκαν στο στόλο τα πρώτα Dornier 228 που αποτέλεσαν για τα επόμενα 20 χρόνια τη σημαντικότερη γέφυρα των μικρών νησιών του Αιγαίου. Μέχρι το 1985 η Ο.Α. εγκαινίασε ακόμα περισσότερες γραμμές εσωτερικού & εξωτερικού, ενώ επέστρεψε στην Αυστραλία και τον Καναδά μετά από απουσία επτά ετών.

Το 1992 ιδρύθηκαν οι Μακεδονικές Αερογραμμές, θυγατρική της Ολυμπιακής Αεροπορίας, με ρόλο την εκτέλεση ναυλωμένων (charter) πτήσεων. Μέχρι το 1996 η Ο.Α. παρέλαβε περισσότερα Boeing 737-400, Airbus A300-600ER, ATR-42 κι ATR-72 και διεύρυνε το δίκτυό της προς περισσότερους προορισμούς εσωτερικού και εξωτερικού.

Το 1998 ιδρύθηκε η Ολυμπιακή Εταιρεία Καυσίμων (ΟΕΚ), η οποία έχει αναλάβει μέχρι το 2012 –και μετά από διεθνή διαγωνισμό– την αποκλειστική λειτουργία του συστήματος αποθήκευσης και διανομής αεροπορικού καυσίμου στο “Ελ. Βενιζέλος”, το οποίο σχεδίασε και κατασκεύασε, με αυτοχρηματοδότηση, η ίδια.

7.3.3 Η κρατική διαχείριση της εταιρείας

Μετά την κρατικοποίησή της το 1975, η Ολυμπιακή Αεροπορία συνέχισε να λειτουργεί με την ίδια σύμβαση, με τη διαφορά ότι το κράτος έγινε ο αποκλειστικός της μέτοχος

και διόριζε τις διοικήσεις της εταιρείας. Για διάφορους λόγους οι διοικήσεις άλλαζαν τακτικά, μάλιστα παρατηρήθηκε το φαινόμενο να αλλάζουν οι διοικήσεις κάθε 9 μήνες.

Από το 1975 σε όλη τη διάρκεια της κρατικής διαχείρισής της, η Ολυμπιακή Αεροπορία εφάρμοζε τιμολογιακές πολιτικές στο εσωτερικό δίκτυο κάτω του κόστους της. Την επιβάρυνση αυτή της Ο.Α. ουδέποτε την κατέβαλε το κράτος, το οποίο δεν της επέτρεπε να την καταγράψει στα βιβλία της. Αυτό σημαίνει ότι προγραμματιζόταν από τον ιδιοκτήτη της να λειτουργεί ελλειμματικά. Πιο συγκεκριμένα:

- Υποχρεωτική υποτιμολόγηση της τιμής των κομίστρων του εσωτερικού δικτύου. Η υποτιμολόγηση αυτή ήταν τέτοιου ύψους που το μεγάλο αρνητικό οικονομικό αποτέλεσμα που προκαλούσε όχι μόνο απορροφούσε τα κέρδη από το εξωτερικό δίκτυο και από την επίγεια εξυπηρέτηση, στην οποία είχε το μονοπώλιο, αλλά δημιουργούσε και λογιστικές ζημίες.
- Υποχρεωτική χορήγηση έκπτωσης σε 30 κατηγορίες επιβατών, σχεδόν δωρεάν μεταφορά του ημερησίου και περιοδικού τύπου (έκπτωση 97%), δωρεάν μεταφορά της πολιτειακής και πολιτικής ηγεσίας στο εσωτερικό και εξωτερικό.
- Υποχρεωτική δημιουργία και διατήρηση γραμμών, με κριτήριο όχι την εμπορική αποτελεσματικότητά τους αλλά την αποτελεσματική υλοποίηση πολιτικών περιφερειακής ανάπτυξης.
- Δωρεάν μεταφορά των κομματικών ψηφοφόρων όλων των κομμάτων κατά τις εκλογικές αναμετρήσεις.
- Μη καταβολή από υπουργεία και άλλες δημόσιες υπηρεσίες προς την Ο.Α. του αντιτίμου των αεροπορικών εισιτηρίων που χρησιμοποιούσαν στελέχη της δημόσιας διοίκησης για τις υπηρεσιακές μετακινήσεις τους.
- Μη καταβολή του οφειλομένου μετοχικού κεφαλαίου.

Τα κριτήρια των παραπάνω παρεμβάσεων από το κράτος, ήταν η υλοποίηση των διαφόρων πολιτικών των εκάστοτε κυβερνήσεων με προφανείς αρνητικές επιπτώσεις στο επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας. Συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα ανά μέσο εργαζόμενο στην Ολυμπιακή Αεροπορία, με βάση το έτος κρατικοποίησης(1975), κυμάνθηκε από -15% έως +40% ανάλογα με τους χρησιμοποιούμενους δείκτες. Από το 1992 μέχρι το 2000, η αύξηση της μέσης παραγωγικότητας έφτασε μέχρι το 170%. Τα οικονομικά αποτελέσματα της Ολυμπιακής Αεροπορίας μέχρι το 1990 ήταν ελλείμματα

ύψους 137 δις δραχμών και από το 1992 μέχρι το 2000 έφθασαν τα 260 δις δραχμές. Επομένως, ταυτόχρονα με τη ραγδαία αύξηση της παραγωγικότητας, αύξαναν ραγδαία και τα ελλείμματα. Η Ολυμπιακή Αεροπορία από το 1975 μέχρι το 1992 απώλεσε έσοδα της τάξης των 382 δις δραχμών, που αντιστοιχούσαν περίπου στο σύνολο των λογιστικών ελλειμμάτων της. Επιπλέον, οι οφειλές του κράτους–μετόχου προς την Ο.Α. κυμαίνονταν το 1993 μεταξύ 675 δις δραχμών και 1.2 τρις δραχμών. Οι οφειλές αυτές ποτέ δεν καταγράφηκαν στα λογιστικά βιβλία της Ο.Α.. Είναι χαρακτηριστικό ότι η Ο.Α. στο εξωτερικό που αντιμετώπιζε οξύτατο ανταγωνισμό ήταν κερδοφόρα, ενώ στο εσωτερικό που ήταν μονοπώλιο ήταν ζημιογόνα.

Μετά τη μετατροπή της σε δημόσιο αερομεταφορέα, η Ολυμπιακή Αεροπορία αύξησε το προσωπικό της κατά δυο χιλιάδες άτομα. Στα μέσα της δεκαετίας του '80, απασχολούσε σε μόνιμη και εποχική βάση 11.000 άτομα, είχε τον χαμηλότερο δείκτη παραγωγικότητας στην Ευρώπη και οι χαμένες ώρες εργασίας την 15ετία 1985–2000 υπολογίζεται πως κόστισαν περίπου 120 δις δραχμές, εκτός απ' τις παράπλευρες ζημιές. Τα αποκτηθέντα προνόμια των ανθρώπων της Ο.Α. ήταν σε κόστος υπέρ τετραπλάσια της αξίας της εταιρείας, αν στις χαμένες ώρες προστεθούν και οι μεγάλες λειτουργικές ζημιές. Χαρακτηριστικά, μόνο την περίοδο 1996–97, το κόστος προσωπικού της εταιρείας αυξήθηκε κατά 25 δις δραχμές, ποσό που αντιστοιχεί σε μέση ετήσια αύξηση των αποδοχών του προσωπικού σε ποσοστό άνω του 50%. Αντίθετα, την ίδια περίοδο η παραγωγικότητα της εταιρείας έπεσε και το συσσωρευμένο παθητικό της πλησίασε το μισό τρις δραχμές. Το κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού της εταιρείας ξεπερνούσε το 40% του κύκλου εργασιών της και ήταν 60% ανώτερο από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό μέσο όρο. Αντίθετα, η παραγωγικότητα της Ο.Α. αντιπροσώπευε μόνο το 50% των πιο παραγωγικών ευρωπαϊκών εταιρειών.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η σύγκριση της Ολυμπιακής με άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες της εποχής. Μια σύγκριση μεταξύ Ο.Α. και Lufthansa στη δεκαετία του 1980 παρουσίαζε την εξής εικόνα:

- Η Lufthansa απασχολούσε στα 215 επιβατηγά αεροσκάφη, που διέθετε, 28.000 άτομα προσωπικό, ενώ η Ο.Α. στα 43 αεροσκάφη της 10.000 άτομα.
- Η Lufthansa επάνδρωνε με τριπλάσιο προσωπικό πενταπλάσιο αριθμό αεροσκαφών, ενώ παράλληλα η εξυπηρέτηση των πελατών της ήταν εμφανώς καλύτερη από αυτή της Ο.Α..

- Η μέση ημερήσια διάρκεια του χρόνου εργασίας των πιλότων της Ο.Α. δεν υπέρβαινε τις 4,2 (block hours), ενώ η αντίστοιχη ετήσια τις 508 ώρες. Αυτός ο χρόνος εργασίας ήταν σημαντικά χαμηλότερος από τον αντίστοιχο των εργαζομένων άλλων αεροπορικών εταιρειών. Έτσι ο αντίστοιχος χρόνος εργασίας στην Iberia ανέρχεται σε 557, στην British Airways σε 591, στη Lufthansa σε 589 και τέλος στη KLM σε 573 ώρες ετησίως.
- Η Ο.Α. επάνδρωνε τα αεροσκάφη της τύπου B747 με 5 πιλότους κατά μέσο όρο, ενώ οι άλλες εταιρείες με λιγότερο απ' ότι 3,5. Για το έτος 1996 σχεδίαζε η Ο.Α. περικοπές των απουσιών από την εργασία κατά 30%. Αυτό το έτος σημειώθηκαν από τους 1.166 ιπταμένους συνοδούς συνολικά 24.929 απουσίες, μέγεθος που αντιστοιχούσε κατά μέσο όρο σε ένα περίπου μήνα εργασίας ανά ιπτάμενο συνοδό από μη προβλεπόμενες αιτίες όπως ασθένεια κτλ. Απ' αυτό τον χαμένο χρόνο εργασίας προέκυψαν ζημίες για την εταιρεία περί το 1,5 δισ. δραχμές, ήτοι περί 4,5 εκατ. Ευρώ.
- Η Ο.Α. επάνδρωνε τα αεροσκάφη τύπου Boeing 747 διηπειρωτικών πτήσεων με 16, ενώ η Lufthansa μόνο με 13 άτομα προσωπικό.
- Στα αεροσκάφη 737-400 εσωτερικών πτήσεων απασχολούσε η Ο.Α. 6 άτομα , ενώ η Lufthansa .

Αυτά τα δεδομένα και η γενικότερη αρνητική εικόνα της επιχείρησης οδήγησαν όπως είναι αναμενόμενο στη μείωση του αριθμού των επιβατών. Στους πρώτους 5 μήνες του έτους 1998 ταξίδεψαν 317.000 λιγότεροι επιβάτες με την Ο.Α. απ' ότι στο ίδιο διάστημα χρόνου του προηγούμενου έτους.

Σύμφωνα με μια έρευνα της ZAGAT Airline Business, με συγκριτικά στοιχεία που αφορούσαν 61 Αεροπορικές Εταιρείες, η Ο.Α. βρισκόταν στην 58 θέση και ήταν η χειρότερη της Ευρώπης με εξαίρεση την AeroFlot. Συγκεκριμένα η Ο.Α. παρουσίαζε τη 38η χαμηλότερη παραγωγικότητα στην Ευρώπη. Από τα στοιχεία της Ένωσης Αερομεταφορέων Ευρώπης (ΑΕΑ) το 1997 φαίνεται ότι η Ο.Α. βρισκόταν στην τελευταία θέση μεταξύ των εταιρειών του κλάδου, σε ότι αφορούσε την παραγωγικότητα του προσωπικού, που μετριόταν σε προσφερθέντες χιλιομετρικούς τόνους ή ATK (Avaible Tonne-Kilometers) Η κατάταξη αυτή είχε ως εξής:

- KLM 817.

- Lufthansa 628.
- British Airways 596.
- Air France 554.
- Alitalia 526.
- Swissair 525.
- Iberia 482.
- SAS 304.
- Ολυμπιακή 272.

Ως αιτίες εμφάνισης της κρίσης στην Ολυμπιακή Αεροπορία μπορούμε να αναφέρουμε τις εξής:

- Η καθημερινή παρέμβαση του κράτους–μετόχου στην διοίκηση της Ο.Α..
- Η έλλειψη συστήματος εσωτερικού ελέγχου, η ανυπαρξία ορθολογικού προγραμματισμού και η ανορθολογική διαχείριση.
- Το άνοιγμα ζημιογόνων γραμμών με κοινωνικά κριτήρια χωρίς την καταβολή αντισταθμίσεως.
- Το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας.
- Η ανεπάρκεια κεφαλαίων της εταιρείας.
- Τα υψηλά λογιστικά ελλείμματα.
- Οι υψηλές χρηματοοικονομικές δαπάνες.
- Η ανορθολογική σύνθεση & πολυτυπία στόλου.
- Η ανάληψη από την Ο.Α. τμήματος του κόστους λειτουργίας των θυγατρικών της.
- Η ύπαρξη απαρχαιωμένου και αναποτελεσματικού οργανογράμματος.
- Οι όροι εξαγοράς της Ο.Α. από τον Ωνάση, οι οποίοι επιβάρυναν το κόστος λειτουργίας της.
- Η διεθνής αρνητική συγκυρία με τη γενικότερη κρίση στον τομέα των αερομεταφορών στις αρχές της δεκαετίας του '90.

7.3.4 Προσπάθειες εξυγίανσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας

Η κρίση που είχε ξεσπάσει στην Ο.Α. από την δεκαετία του '80, είχε δημιουργήσει μεταξύ άλλων τεράστια ελλείμματα. Έτσι, το 1993 αποφασίστηκε από την τότε κυβέρνηση να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα εξυγίανσης της εταιρείας, της οποίας το έλλειμμα είχε φτάσει τα 275 δις δραχμές το 1992. Το σχέδιο όμως δεν εφαρμόστηκε, αφού προέβλεπε κρατική ενίσχυση προς την Ολυμπιακή Αεροπορία, κάτι που όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ερχόταν σε σύγκρουση με τη Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Κοινότητας περί κρατικών ενισχύσεων.

Η επόμενη κυβέρνηση, το 1994, προχώρησε σε επανασχεδιασμό του πλάνου εξυγίανσης το οποίο έγινε δεκτό από την Επιτροπή (απόφαση 94/696/Ε.Κ. της Επιτροπής). Στις 7/10/1994 η Επιτροπή εξέδωσε απόφαση που επέτρεψε ενισχύσεις του ελληνικού κράτους για την αναδιάρθρωση της Ολυμπιακής Αεροπορίας με τη μορφή:

- Εγγυήσεων του Δημοσίου (378 εκατ.).
- Διαγραφή χρεών της Ο.Α.
- Μετατροπή χρεών της σε κεφάλαιο.
- Αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της (545 δις δραχμές).

Το συνολικό κόστος ξεπέρασε τα 2 δις ευρώ. Η ενίσχυση αυτή έγινε βάσει της ρύθμισης “one time, last time” για όλες τις ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες. Τα κυριότερα μέτρα που προέβλεπε ο Ν. 2271/1994 για την εξυγίανση της Ολυμπιακής Αεροπορίας ήταν τα παρακάτω.

Α. Οικονομικά μέτρα

- Ανάληψη από το κράτος χρεών της Ο.Α. περίπου 640 δις δραχμών, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Καταβολή του οφειλόμενου από το κράτος στην Ο.Α. μετοχικού κεφαλαίου ύψους 54 δις δραχμών αντί το 107 δις οφειλομένων, το οποίο υλοποιήθηκε εν μέρει.
- Χορήγηση από το κράτος εγγύησης 379 εκατ. δολαρίων για αγορές νέων αεροσκαφών, το οποίο υλοποιήθηκε.

- Επίτευξη κερδών 70 δις δραχμών μέχρι την 31/12/1997, το οποίο δεν υλοποιήθηκε ποτέ.
- Κατάργηση της παρεχόμενης έκπτωσης ύψους 95% στα κόμιστρα του ημερήσιου και περιοδικού τύπου, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.

Β. Λειτουργικά μέτρα

- Εκπόνηση προγράμματος δρομολογίων μέχρι 30/6/1995, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.
- Εκπόνηση σύγχρονου κανονισμού εργασίας μέχρι 30/6/1995, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.
- Μείωση του αριθμού των τύπων των αεροσκαφών, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.
- Σύνταξη νέου οργανογράμματος με τέσσερα επίπεδα ιεραρχίας, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.
- Επαναξιολόγηση του συνόλου των εργαζομένων με βάση τα τυπικά και ουσιαστικά τους προσόντα, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.

Γ. Εργασιακά μέτρα

- Θεσμοθέτηση του διακεκομμένου ωραρίου σε περιφερειακούς σταθμούς, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Εθελουσία αποχώρηση 1500 εργαζομένων, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Πάγωμα των αποδοχών των εργαζομένων για τρία χρόνια, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Μείωση κατά δέκα των ετήσιων ημερών αναπαύσεως, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Μείωση των ετήσιων ημερών αδειας, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Μείωση της χορηγούμενης επιδότησης ασθένειας, το οποίο υλοποιήθηκε.

Το 1996 η Ε.Ε. διαπίστωσε ότι πολλές από τις δεσμεύσεις που ανέλαβε η ελληνική κυβέρνηση δεν υλοποιήθηκαν κι έτσι πάγωσε τις αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου και στράφηκε κατά του κράτους για την παράβαση του άρθρου 87 περί κρατικής ενίσχυσης. Στις 14/8/1998 η Επιτροπή εξέδωσε νέα απόφαση, με την οποία ενέκρινε εκ νέου την ενίσχυση που είχε χορηγηθεί στην Ο.Α. με την απόφαση του 1984 (με βάση νέο αναθεωρημένο πρόγραμμα αναδιάρθρωσης), μειώνοντας όμως το ποσό που θα μπορούσε να δοθεί στην Ο.Α. ως αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, από 54 δις δραχμές σε 40.8 δις δραχμές. Τον Ιούλιο του 1998 η τότε κυβέρνηση εκπόνησε το δεύτερο σχέδιο

εξυγίανσης που εγκρίθηκε από την Επιτροπή.

Τα κυριότερα μέτρα που προέβλεπε ο Ν.2602/1998 για την δεύτερη εξυγίανση της Ο.Α. ήταν τα παρακάτω.

Α. Οικονομικά μέτρα

- Εξόφληση από το ελληνικό δημόσιο εντός δύο μηνών όλων των οφειλών του προς της Ο.Α., το οποίο υλοποιήθηκε.
- Τμηματική εξόφληση των οφειλών των κομμάτων μέχρι τις 31/12/1999, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Κατάργηση της παρεχόμενης έκπτωσης ύψους 95% στα κόμιστρα του ημερήσιου και περιοδικού τύπου, κάτι που προέβλεπε και το πρώτο σχέδιο εξυγίανσης, το οποίο πάλι δεν υλοποιήθηκε.
- Παύση της πληρωμής από την Ο.Α. των αποσπασμένων υπαλλήλων της σε πολιτικές θέσεις, το οποίο υλοποιήθηκε.

Β. Λειτουργικά μέτρα

- Εκσυγχρονισμός του στόλου των αεροσκαφών, το οποίο υλοποιήθηκε εν μέρει.
- Μετεγκατάσταση της εταιρείας στο καινούριο αεροδρόμιο των Σπάτων, το οποίο υλοποιήθηκε μετά από τρία χρόνια.
- Η Ο.Α. να λειτουργεί με τους κανόνες του ελεύθερου ανταγωνισμού και της ιδιωτικής οικονομίας, το οποίο υλοποιήθηκε εν μέρει.
- Εκπόνηση κανονισμού προμηθειών εντός τεσσάρων μηνών, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Εκπόνηση σύγχρονου οργανογράμματος εντός δύο μηνών, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Αξιολόγηση όλων των εργαζομένων και στελέχωση του οργανογράμματος εντός τριών μηνών, το οποίο δεν υλοποιήθηκε.

Γ. Εργασιακά μέτρα

- Μείωση των μισθών κατά 20% έως 25% από την 1/4/1998, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Τριετές πάγωμα των αποδοχών, το οποίο υλοποιήθηκε.

- Αύξηση των ωρών εργασίας από 8 σε 10, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Εισαγωγή των ατομικών συμβάσεων εργασίας, το οποίο υλοποιήθηκε.
- Εισαγωγή της ελαστικής και εποχιακής εργασίας σε μόνιμη βάση, το οποίο υλοποιήθηκε.

Παρότι, σε σχέση με το πρώτο πακέτο, στο δεύτερο υλοποιήθηκαν περισσότερα μέτρα, τα αποτελέσματα ήταν και πάλι άσχημα.

7.4 Από το μονοπώλιο προς το δυοπώλιο (Ολυμπιακή–Aegean) (1999–2009)

7.4.1 Ολυμπιακή

Μέχρι το 1999 στην ελληνική αγορά κυριαρχεί το κρατικό μονοπώλιο της Ολυμπιακής Αεροπορίας, ενώ ταυτόχρονα διάφορες μικρές εταιρείες (Aegean Aviations, Air Manos, Air Greece, Apollo Airlines, Cretan Airlines, Cronus Airlines, Cretan Airways κ.α.) έχουν κάνει την εμφάνισή τους. Οι εν λόγω εταιρείες δραστηριοποιούνταν είτε σε προορισμούς με έντονη επιβατική κίνηση, είτε για συγκεκριμένα επιχειρηματικά συμφέροντα.

Το 1999, μετά από διεθνή διαγωνισμό, επιλέχτηκε από την ελληνική κυβέρνηση η θυγατρική της British Airways, η Speedwing, για την διοίκηση της Ολυμπιακής η οποία παραλαμβάνει και τα νέα αεροσκάφη τύπου Airbus A340–300 τα οποία θα αντικαθιστούσαν τα παλιά Boeing στις υπερατλαντικές πτήσεις. Το συμβόλαιο μεταξύ Speedwing κι ελληνικού δημοσίου, ήταν διάρκειας 30 μηνών (£6.3εκ.) και είχε σαν βασικό στόχο να καταστήσει την Ολυμπιακή κερδοφόρα αεροπορική εταιρεία. Στην περίπτωση επιτυχίας η British Airways μέσω της Speedwing θα μπορούσε να εξαγοράσει το 20% των μετοχών της Ολυμπιακής. Η νέα διοίκηση, με διευθύνοντα σύμβουλο τον Rod Lynch, προτείνει ένα πρόγραμμα επέκτασης δρομολογίων, αγοράς νέων αεροσκαφών και γενικότερης ανάπτυξης της εταιρείας. Η απόφαση αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, καθώς ήταν εκτός του πλαισίου της συμφωνίας του 1998 που προέβλεπε περικοπές δαπανών. Στην Ελλάδα

υπήρξαν αντιδράσεις για τις πολύ υψηλές αμοιβές των Βρετανών συμβούλων αλλά και την πρόθεση της διοίκησης να εκποιήσει ακίνητη περιουσία της εταιρείας στο εξωτερικό.

Το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα της Speedwing δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η κυβέρνηση αναγνωρίζει ότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα δεν αποδίδει και εκφράζει την πρόθεση της για την ιδιωτικοποίηση της Ολυμπιακής (20% που προέβλεπε το συμβόλαιο). Δίνεται διορία σαράντα πέντε ημερών στη διοίκηση της Speedwing για να ενεργοποιήσει τη συμφωνία για την εξαγορά του 20% των μετοχών της Ολυμπιακής. Ωστόσο μετά το πέρας της διορίας, η Speedwing απάντησε πως δεν την ενδιαφέρει πλέον μία τέτοια εξαγορά. Τελικά δόθηκε προθεσμία 2 μηνών στη Speedwing να εγκαταλείψει τη διαχείριση της Ολυμπιακής.

Στους μήνες που ακολούθησαν, ορίζεται νέος πρόεδρος της Ο.Α. και πλέον εξετάζεται έντονα το ενδεχόμενο διάσπασης της Ολυμπιακής της σε δύο εταιρείες, από τις οποίες η μία θα αναλάβει το παθητικό και τα συσσωρευμένα ελλείμματα, που ξεπερνούν τα 40 δισ. δραχμές, και η δεύτερη, απαλλαγμένη από τα χρέη, θα ξεκινήσει υγιώς τη δραστηριότητά της. Ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετώπιζε η Ο.Α. είναι η μετεγκατάστασή της στο νέο αεροδρόμιο των Σπάτων. Λύση στην οικονομική πτυχή του θέματος έδωσε το πράσινο φως της Ευρωπαϊκής Επιτροπής να χρησιμοποιηθεί για το σκοπό αυτό μέρος των κρατικών εγγυήσεων που αφορούσαν στην αναδιοργάνωση της Ο.Α.. Ταυτόχρονα, εξαλείφθηκε και το ενδεχόμενο πτώχευσης της εταιρείας, καθώς, ύστερα από κοινή απόφαση των υπουργείων Μεταφορών και Εθνικής Οικονομίας, η Πολιτεία ανέλαβε να καταβάλει τη δόση δανείου ύψους τεσσάρων δισεκατομμυρίων δραχμών, που είχε συνάψει με κοινοπραξία τραπεζών το 1990 για αγορά έξι αεροσκαφών τύπου Boeing 737.

Το Δεκέμβριο του 2000, προκηρύσσεται διαγωνισμός για την πώληση του πλειοψηφικού πακέτου της Ολυμπιακής (μέχρι το 65%) σε ιδιώτες. Στις 31 Ιανουαρίου του 2001 κατέθεσαν μη δεσμευτικές προτάσεις τέσσερις ενδιαφερόμενοι: η Axon Airlines, η αυστραλιανή Venture Capital Integrated Airlines Solutions (IAS), ο όμιλος Ρέστη και οι Κυπριακές Αερογραμμές. Η CSFB (Credit Suisse First Boston) βαθμολόγησε ως καλύτερη την πρόταση αυτή της Axon Airlines. Σύντομα άρχισαν οι διαπραγματεύσεις χωρίς όμως εν τέλη να καρποφορήσουν. Τον Νοέμβριο του ίδιου έτους άρχισαν οι

διαπραγματεύσεις –διάρκειας 35 ημερών– με την αυστραλιανή κοινοπραξία IAS στην οποία συμμετείχαν και Έλληνες επιχειρηματίες.

Στις 11 Δεκεμβρίου του 2002, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή εξέδωσε απόφαση με την οποία διαπίστωνε την κατάχρηση της ενίσχυσης αναδιάρθρωσης (1994 & 1998) και την χορήγηση επιπλέον παράνομων ενισχύσεων του κράτους προς την Ολυμπιακή Αεροπορία. Η απόφαση συγκεκριμένα επέβαλλε:

- Ανάκτηση μέρους της ενίσχυσης αναδιάρθρωσης 41 εκατ. ευρώ, που αντιπροσώπευε την τελευταία δόση εισφοράς κεφαλαίου του προγράμματος αναδιάρθρωσης.
- Ποσοτικοποίηση και ανάκτηση των νέων ενισχύσεων που είχαν την μορφή καθυστερημένων οφειλών στο Δημόσιο.

Το συνολικό ποσό που θα έπρεπε να επιστρέψει η Ο.Α. αποφασίστηκε στα 194 εκατ. ευρώ συν τους τόκους. Μετά από δικαστικές διαδικασίες, το ποσό αυτό μειώθηκε σε περίπου 160 εκατ.. Η κυβέρνηση ανακοίνωσε νέο σχέδιο εξυγίανσης που προέβλεπε τη δημιουργία μιας νέας Ολυμπιακής Αεροπορίας απαλλαγμένης από τα ελλείμματα και τα βάρη του παρελθόντος. Συγκεκριμένα, το σχέδιο αυτό προέβλεπε:

- Διακοπή οι ζημιογόνων γραμμών.
- Ενοποίηση του αεροπορικού έργου.
- Μείωση του προσωπικού με εθελουσία έξοδο και μετατάξεις.
- Επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων για να βελτιωθεί η ευελιξία της εταιρείας και να εκποιηθούν οι τομείς που δημιουργούσαν ελλείμματα.

Όλες οι κινήσεις έπρεπε να έχουν την έγκριση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία πίεζε την κυβέρνηση είτε να προχωρήσει στην άμεση εξυγίανση της εταιρείας είτε να την κλείσει.

Το τελικό σχέδιο αναδιάρθρωσης της εταιρείας πήρε μορφή με τον Ν. 3185/2003, ΦΕΚ Α' 229/26.9.2003. Το συγκεκριμένο σχέδιο εξυγίανσης προέβλεπε ακόμα πέρα από τις παραπάνω δράσεις, την μετονομασία της θυγατρικής εταιρείας “Μακεδονικές Αερογραμμές” σε “Ολυμπιακές Αερογραμμές” (Olympic Airlines) και την ανάληψη του πτητικού έργου της Ολυμπιακής Αεροπορίας από αυτήν, με ταυτόχρονη παραγραφή των

χρεών της. Τέλος βάσει αυτού του σχεδίου όλες οι υπόλοιπες εταιρείες (Olympic Airways, Olympic Into-Plane Company, Olympic Fuel Company, Handling, Τεχνική Βάση) συγχωνεύτηκαν και δημιούργησαν μια νέα εταιρεία, την “Ολυμπιακή Αεροπορία – Υπηρεσίες Α.Ε.”, εκτός της Ολυμπιακής Αεροπορίας που έγινε θυγατρική της Ολυμπιακής Αεροπορίας.

Οι Ολυμπιακές Υπηρεσίες Α.Ε. ανέλαβε όλα τα χρέη ενώ οι Ολυμπιακές Αερογραμμές που δεν είχαν χρέη ούτε περιουσιακά στοιχεία, ανέλαβαν το πτητικό έργο και νοίκιαζαν τα αεροσκάφη και τις υπηρεσίες από την Ολυμπιακή Υπηρεσίες Α.Ε. Στις 11/12/2003 ξεκίνησε η πρώτη πτήση των Ολυμπιακών Αερογραμμών. Για να βρεθεί αγοραστής για την εταιρεία Ολυμπιακές Αερογραμμές (χωρίς χρέη), προκηρύχτηκε νέος διαγωνισμός και στις 14/10/2003 παρουσιάστηκαν 5 υποψήφιοι. Αυτοί ήταν η Aegean Airlines, ο εφοπλιστής Α. Λασκαρίδης, μέτοχος των καζίνο Hyatt, ελληνοαμερικάνικοι επιχειρηματίες, ο όμιλος Ρέστη και η ισπανική αεροπορική εταιρεία Iberia. Εν τέλει ο μοναδικός σοβαρά ενδιαφερόμενος, η εταιρεία Iberia δεν έκανε δεσμευτική προσφορά και η διαδικασία πάγωσε.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μετά το διαχωρισμό της Ο.Α. σε δυο νέες εταιρείες, θεώρησε ότι εκτός της μεταβίβασης προσωπικού, στη νέα εταιρεία μεταβιβάστηκαν και τα στοιχεία του ενεργητικού της πρώην επιχείρησης “Ολυμπιακή Αεροπορία” που περιλάμβανε τα αεροσκάφη, τις σχετικές κρατικές εγγυήσεις από τα δικαιώματα των πτήσεων (slots), το όνομα, το μερίδιο της αγοράς, τις συμβατικές σχέσεις και τις διάφορες υγιείς απαιτήσεις. Επιπλέον, βάσει και του ν. 3185/2003, η νέα εταιρεία προστατευόταν από τους πιστωτές της παλιάς επιχείρησης. Βάσει αυτού η Επιτροπή προσέφυγε στο Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων κατά της Ελληνικής Δημοκρατίας λόγω της παράλειψης της Ελλάδας να εισπράξει τα οφειλόμενα από την Ολυμπιακή Αεροπορία. Επί της προσφυγής της εκδόθηκε η απόφαση C-415/203 στις 12/5/2005 με την οποία το Δικαστήριο έκρινε ότι η αναζήτηση των κρατικών ενισχύσεων κατέστη δυσχερέστερη από την Ολυμπιακή Αεροπορία καθώς πλέον άλλαξε νομικό μανδύα και η νέα εταιρεία ήταν πλέον απρόσβλητη από απαιτήσεις Δημοσίου & δανειστών εις βάρος της παλιάς εταιρείας. Έτσι εμποδίστηκε η αποτελεσματική εκτέλεση της απόφασης 2003/372 της Επιτροπής και η ανάκτηση των ενισχύσεων του Ελληνικού Δημοσίου και ως εκ τούτου δεν αποκαταστάθηκαν οι συνθήκες υγιούς ανταγωνισμού.

Συμπερασματικά, τα σημαντικότερα αποτελέσματα όλων των προσπαθειών εξυγίανσης της Ολυμπιακής Αεροπορίας είναι:

- Μείωση κατά 25% των αποδοχών των εργαζομένων
- Μείωση κατά 40% του αριθμού των εργαζομένων.
- Αύξηση κατά 60% της μέσης παραγωγικότητας της εργασίας.
- Δημιουργία ελλείμματος 120 δις δραχμών σε 8 χρόνια.

Το 2004 είναι χρονιά ορόσημο για τις αεροπορικές εταιρείες στην Ελλάδα, αφού η χώρα διοργανώνει τους 28ους Ολυμπιακούς Αγώνες. Οι Ολυμπιακές Αερογραμμές, ως μέγας χορηγός των αγώνων, μεταφέρουν τον Αύγουστο του 2004, 631.226 επιβάτες μεταξύ των οποίων και πολλές αθλητικές αποστολές. Η εταιρεία πραγματοποίησε 8.164 πτήσεις με ποσοστό πάνω από 92% ακρίβεια στην ώρα αναχώρησης. Την ίδια χρονιά ανακοινώνεται συνεργασία της εταιρείας με τις Κυπριακές Αερογραμμές και την Hellas Jet. Η νέα αυτή συνεργασία προσφέρει στο επιβατικό κοινό εννέα καθημερινές πτήσεις από Αθήνα για Λάρνακα, καθώς και καθημερινή πλέον σύνδεση της Θεσσαλονίκης με την Κύπρο. Επιπλέον, οι Ο.Α. ξεκινούν δρομολόγια προς την Πάφο ενώ σε συνεργασία με την Hellas Jet διπλασιάζουν τη συχνότητα τους προς το Μάντσεστερ με 4 πτήσεις την εβδομάδα.

Το Δεκέμβριο του 2004, η Ελληνική Κυβέρνηση ανακοίνωσε την προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού για την πώληση των Ολυμπιακών Αερογραμμών σε ιδιώτη, ο οποίος κατέληξε άγονος. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ερεύνησε τις καταγγελίες αεροπορικών εταιρειών, μεταξύ των οποίων και της Aegean Airlines, σχετικά με κρατικές ενισχύσεις που δόθηκαν παράνομα στην Ολυμπιακή Αεροπορία και στις Ολυμπιακές Αερογραμμές το χρονικό διάστημα 1994–2004. Η απόφαση ήταν καταδικαστική, και αναγκάζει το ελληνικό κράτος να αναζητήσει από την Ολυμπιακή 111 εκατ. ευρώ μέσα στους επόμενους μήνες. Για να το πετύχει όμως αυτό, θα πρέπει να κηρύξει πτώχευση και να πουλήσει όλα της τα περιουσιακά στοιχεία. Η μετέωρη κατάσταση της Ολυμπιακής φαίνεται πως ζημιώνει περισσότερο τους επιβάτες της, οι οποίοι συχνά έρχονται αντιμέτωποι με απεργίες, στάσεις εργασίας, καθυστερήσεις και ακυρώσεις πτήσεων.

Στις αρχές του 2005 η κυβέρνηση ξεκινά μια καινούργια προσπάθεια ιδιωτικοποίησης

της Ο.Α. με καταληκτική ημερομηνία το τέλος του 2005. Παράλληλα η κυβέρνηση πιέζονταν από την Ε.Ε. να εκποιήσει μέρος της περιουσίας της Ο.Α. για να συμμορφωθεί στις κυρώσεις της που αφορούσαν την παράνομη χρηματοδότηση της Ο.Α. από το ελληνικό κράτος. Από την πλευρά του οι εργαζόμενοι αντιδρούσαν έντονα στις προσπάθειες πώλησης με αρκετές κοινωνικοποιήσεις. Στις 23 Ιουνίου του 2005 με αιφνιδιαστική τους απόφαση οι συμβασιούχοι ιπτάμενοι συνοδοί και φροντιστές της Ο.Α., απείχαν από την εργασία τους. Αποτέλεσμα ήταν να ακυρωθούν πάνω από 70 πτήσεις και να δημιουργηθεί χάος στον Διεθνή Αερολιμένα, καθώς οι επιβάτες δεν είχαν ειδοποιηθεί για την ακύρωση των πτήσεων και χρειάστηκαν να παραμείνουν πολλές ώρες στο αεροδρόμιο, προκειμένου να εξευρεθεί λύση για την αναχώρησή τους. Παρ' όλα αυτά, το 2005 αποτελεί χρονιά ανόδου για τις Ολυμπιακές Αερογραμμές αφού καταγράφουν σημαντική αύξηση στην επιβατική κίνηση και αύξηση εσόδων σε ποσοστό 14% σε σχέση με το 2004. Το Δεκέμβριο του 2005 θέτουν στο κοινό την υπηρεσία ηλεκτρονικού εισιτηρίου.

Το Σεπτέμβριο του 2008, το Υπουργείο Μεταφορών ανακοίνωσε ένα σχέδιο για τη δημιουργία μιας νέας εταιρείας, που θα εξαγοράσει το όνομα και το σήμα των Ο.Α. αλλά δεν θα έχει καμία απολύτως σχέση μαζί της. Το σχέδιο αυτό εγκρίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Προβλέπει συρρίκνωση του πτητικού έργου της εταιρείας σε ποσοστό 65% και ιδιωτικοποίηση της νέας εταιρείας.

Η εταιρεία χωρίστηκε σε τρία επιμέρους τμήματα (πτητικό έργο, επίγεια εξυπηρέτηση και τεχνική βάση) και προκηρύχθηκε διαγωνισμός για το κάθε τμήμα. Η πρώτη εταιρεία που ανταποκρίθηκε ήταν η M.I.G. Για τρεις εβδομάδες προχώρησε σε αποκλειστικές διαπραγματεύσεις με το ελληνικό δημόσιο. Μία ημέρα πριν από τη λήξη της περιόδου των 3 εβδομάδων, η Aegean Airlines και η Chrysler Aviation καταθέτουν και αυτές προσφορές. Αυτές απορρίπτονται, η πρώτη για λόγους ανταγωνισμού και η δεύτερη για ζήτημα κεφαλαιακής επάρκειας της εταιρείας. Τελικά, τον Μάρτιο του 2009 η εταιρεία Ο.Α. περνά υπό τον έλεγχο της MIG. Η οριστική συμφωνία για την εξαγορά της Ο.Α. από την MIG υπογράφηκε την Δευτέρα 23 Μαρτίου 2009, ενώ κανονίστηκε να αναλάβει τον πλήρη έλεγχο της Ολυμπιακής την 1η Οκτωβρίου 2009. Το όνομα της εταιρείας θα αλλάξει την ίδια μέρα σε Olympic Air, όπως θα αλλάξει και το λογότυπο, αλλά και οι στολές, με τα δύο τελευταία να προκύπτουν από ψηφοφορία του κοινού. Σε λίγο διάστημα ολοκληρώνεται και τυπικά η 30χρονη πορεία της δημόσιας Ο.Α. και η

εταιρεία εισέρχεται σε μία νέα φάση με την είσοδο του εκκαθαριστή στην παλιά O.A. και του ιδιώτη επενδυτή στη νέα Ολυμπιακή με νέα ονομασία Olympic Air.

7.4.2 Aegean Airlines

Τον Μάρτιο του 1999 ιδρύεται η εταιρεία Aegean Airlines. Η εταιρεία προέρχεται από την εταιρεία Aegean Aviations που ιδρύθηκε το 1987. Η Aegean Airlines πραγματοποιεί δυναμική εκκίνηση στην εσωτερική αγορά καθώς μέσα στο 1999 πραγματοποιεί τις πρώτες πτήσεις της για την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο με 2 καινούρια αεροσκάφη (JET AVRO RJ 100), τον Ιούνιο ξεκινά πτήσεις για Ρόδο και Χανιά, τον Οκτώβριο για Καβάλα, Κέρκυρα και Αλεξανδρούπολη ενώ ταυτόχρονα προμηθεύεται και άλλο νέο αεροσκάφος. Τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους η Aegean εξαγοράζει την μικρή εταιρεία Air Greece, ενώ προσθέτει τρία ακόμα αεροσκάφη στο στόλο της και ξεκινά δρομολόγια προς τη Μυτιλήνη.

Το Μάιο του 2000 η Aegean ενώνει τις δυνάμεις της με την Cronus Airlines για την πραγματοποίηση πτήσεων κοινού κωδικού κι έτσι επεκτείνεται και σε πτήσεις προς το εξωτερικό (Λονδίνο, Παρίσι, Ρώμη, Μόναχο, Φρανκφούρτη, Στουτγάρδη, Κολονία) ενώ τον Ιούλιο αγοράζει 2 ολοκαίνουρια αεροσκάφη και πετάει πλέον σε 11 προορισμούς στην Ελλάδα με 80 πτήσεις καθημερινά.

Το 2001 έγινε η ενσωμάτωση της Cronus στην εταιρεία. Η συμφωνία επικυρώθηκε από την Επιτροπή Ανταγωνισμού (Αρ. Απ. 182/III/2001) στις 05 Απριλίου του 2001. Η νέα εταιρεία πέταξε με μικτά χρώματα, με βασικό χρωματισμό της Aegean Airlines και μικτό όνομα στο σκάφος (δεξιά) το Cronus Aegean Airlines, ενώ από την αριστερή πλευρά του αεροσκάφους αναγράφονταν το Aegean Cronus Airlines. Ταυτόχρονα με τη συγχώνευση τίθεται σε εφαρμογή πρόγραμμα αναδιάρθρωσης μέσω περικοπής δαπανών και περικοπής δικτύου, προς αντιμετώπιση των τότε αντίξοων συνθηκών που επικρατούσαν στην αγορά αερομεταφορών. Οι εν λόγω συνθήκες ήταν απόρροια της οικονομικής ύφεσης που προκάλεσαν τα γεγονότα της 11 Σεπτεμβρίου καθώς και οι υψηλές χρεώσεις του διεθνή αερολιμένα των Αθηνών. Στις 11 Νοεμβρίου του 2001 η Aegean εγκαινιάζει την παροχή της υπηρεσίας Business Class και στις πτήσεις του

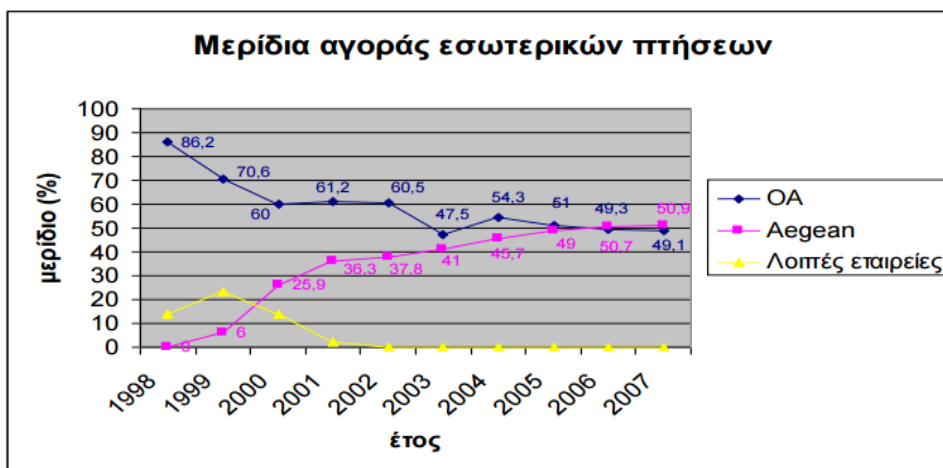
εξωτερικού, ενώ το 2003 είναι η πρώτη ελληνική αεροπορική εταιρεία που λανσάρει το e-ticket (άυλο εισιτήριο), μια πρωτοποριακή υπηρεσία η οποία παρέχει τη δυνατότητα ταυτόχρονης κράτησης και έκδοσης εισιτηρίου. Παράλληλα η Aegean υπογράφει συμφωνία για εμπορική συνεργασία και χρήση κοινών κωδικών σε επιλεγμένες πτήσεις με την Air One. Σταδιακά εισάγει τη στρατηγική χαμηλού κόστους προς την Ελλάδα και παίρνει τη στρατηγική απόφαση να κρατήσει μόνο τα Boeing και τα Avro ώστε να μην διαφοροποιείται ο στόλος της. Η επιβατική κίνηση αυξάνει από 2,4 το 2001 σε 2,8 εκατομμύρια το 2002 και πετυχαίνει οριακά κέρδη για πρώτη φορά από την έναρξη λειτουργίας της.

Το 2004 η εταιρεία Aegean πετυχαίνει ομογενοποίηση του στόλου της έχοντας στην κατοχή της 19 αεροσκάφη από τα οποία 13 Boeing 737 300/400 και 6 AVRO RJ100 ενώ ξεκινά τακτικές πτήσεις προς την Κύπρο. Την ίδια περίοδο η Aegean γίνεται partner της Lufthansa και παραγγέλλει 8 Airbus A320 με προοπτική για αγορά άλλων 12. Οι δύο εταιρείες στα πλαίσια της συνεργασίας προσφέρουν στους επιβάτες τους ενιαίους κωδικούς πτήσεων και πολλά πλεονεκτήματα. Η επιβατική κίνηση αυξήθηκε από 3,6 εκατομμύρια επιβάτες το 2004, σε 4 εκατομμύρια επιβάτες το 2005. Το 2006 η Aegean Airlines και η TAP Portugal ξεκινούν εκτεταμένη συνεργασία. Το δίκτυο επεκτείνεται προς Σόφια, Σάμο, Βουκουρέστι και Κάιρο ενώ η επιβατική κίνηση φτάνει τους 4,45 εκατ. επιβάτες σημειώνοντας περαιτέρω αύξηση.

Το 2007 η Aegean εισάγει τις μετοχές της στο Χρηματιστήριο Αθηνών, παραλαμβάνει τα 3 πρώτα Airbus ενώ ξεκινά δρομολόγια για Μόναχο και Φραγκφούρτη. Η επιβατική κίνηση αυξάνεται οριακά φτάνοντας τους 5,2 εκατ. επιβάτες. Το 2008 η εταιρεία συνάπτει συνεργασία με τη Brussels Airlines, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις 2 εταιρείες (Aegean Airlines – Brussels Airlines) να εκτελούν πτήσεις με κοινό κωδικό. Επιπροσθέτως ενισχύεται το δίκτυό της με πτήσεις προς Λονδίνο, Παρίσι, Ντίσελντορφ, Τίρανα, Λήμνο και Κεφαλονιά, ενώ λαμβάνει πιστοποίηση ISO 14001:2004 και εφαρμόζει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης για Εξυπηρέτηση Επιβατών – Εξυπηρέτηση Αεροσκαφών και Συντήρηση Αεροσκαφών. Η επιβατική της κίνηση αυξάνει περαιτέρω, φτάνοντας τα 6 εκατομμύρια επιβάτες, καθιστώντας την έτσι τον μεγαλύτερο αερομεταφορέα στο σύνολο της ελληνικής αγοράς.

7.4.3 Συγκεντρωτικά διαγράμματα

Μερίδια αγοράς εσωτερικών πτήσεων (1998–2007)

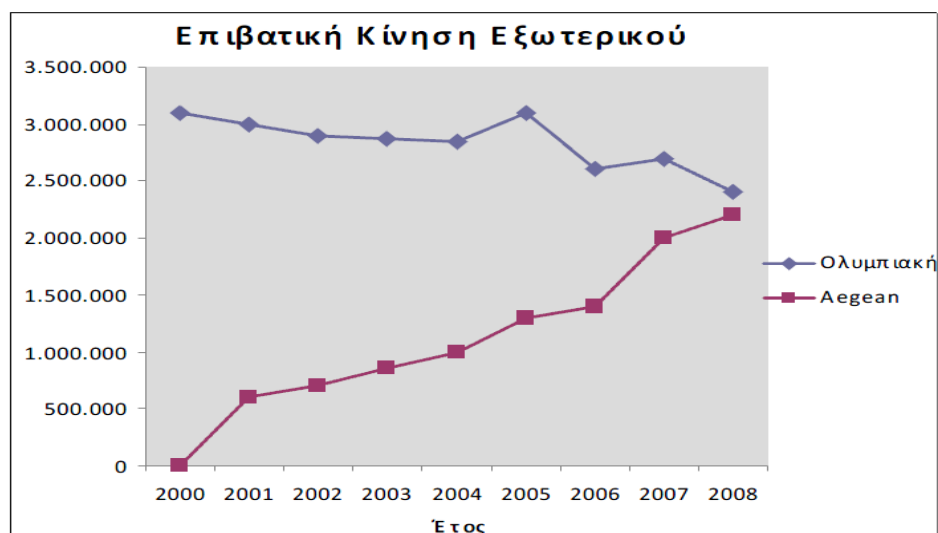


Διάγραμμα 7.1: Μερίδια αγοράς εσωτερικών πτήσεων

Πηγή: [https://www.google.gr/url?](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2FgetFile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAInY5v3wA)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2FgetFile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAInY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2FgetFile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAInY5v3wA)

Μερίδια αγοράς εξωτερικών πτήσεων (2000–2008)



Διάγραμμα 7.2: Μερίδια αγοράς εξωτερικών πτήσεων

Πηγή: [https://www.google.gr/url?](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaq](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[Gw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[%2Fgetfile.php%3Fid](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAI](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[UAlnY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

Εξέλιξη στόλου αεροσκαφών (1999–2008)



Διάγραμμα 7.3: Εξέλιξη στόλου αεροσκαφών

Πηγή: [https://www.google.gr/url?](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaq](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[Gw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[%2Fgetfile.php%3Fid](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAI](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[UAlnY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

Συνολική κίνηση επιβατών (1999–2008)

Πίνακας 7.1: Συνολική επιβατική κίνηση

	Επιβάτες [σύνολο]	Διαφορά ανά έτος	Εσωτερικό δίκτυο	Διαφορά ανά έτος	Εξωτερικό δίκτυο	Διαφορά ανά έτος
05/1999-12/1999	517.993	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
2000	1.600.000	208,88%	n/a	n/a	n/a	n/a
2001	2.300.000	43,75%	n/a	n/a	n/a	n/a
2002	2.420.000	5,22%	n/a	n/a	n/a	n/a
2003	2.854.000	17,93%	n/a	n/a	n/a	n/a
2004	3.576.588	25,32%	2.567.746	n/a	1.008.842	n/a
2005	4.007.515	12,05%	2.788.983	8,62%	1.218.532	20,79%
2006	4.447.481	10,98%	3.060.732	9,74%	1.386.749	13,80%
2007	5.226.163	17,51%	3.355.962	9,65%	1.870.201	34,86%
01/2008-03/2008	1.062.202		705.483		356.719	

Πηγή: [https://www.google.gr/url?](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMak&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMak&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEvBQKHf6fD1gQFghIMak&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

Ζημιογόνοι προορισμοί εξωτερικού Ολυμπιακής Αεροπορίας (2007)

Όσον αφορά τα δρομολόγια εξωτερικού της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η πλειοψηφία των δρομολογίων αυτών κρίνονται ως ζημιογόνα και συγκεκριμένα τα 36 από τα 40 δρομολόγια εξωτερικού. Στον παρακάτω πίνακα, σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Ολυμπιακής Αεροπορίας, απεικονίζονται οι πιο ζημιογόνοι προορισμοί εξωτερικού της εταιρείας, για το έτος 2007.

Πίνακας 7.2: Ζημιογόνοι προορισμοί εξωτερικού

ΠΤΗΣΗ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ	ΖΗΜΙΑ (€)
ΑΤΗ-YUL-YYZ- YUL-ΑΤΗ	Αθήνα-Μόντρεαλ- Τορόντο	185	-12.870.811
ΑΤΗ-JFK-ΑΤΗ	Νέα Υόρκη	351	-12.411.952
ΑΤΗ-LHR-ΑΤΗ	Λονδίνο (Χήθροου)	985	-5.987.278
ΑΤΗ-FRA-SKG- ΑΤΗ	Αθήνα- Φρακφούρτη- Θεσ/κη- Αθήνα	348	-5.034.243
ΑΤΗ-JNB-ΑΤΗ	Γιοχάνεσμπουργκ	155	-4.978.191
ΑΤΗ-CDG-ΑΤΗ	Παρίσι (Ντε Γκολ)	836	-4.927.144
ΑΤΗ-SKG-FRA- ΑΤΗ	Αθήνα- Θεσ/κη- Φρανκφούρτη- Αθήνα	354	-4.550.305
ΑΤΗ-MXP-ΑΤΗ	Μιλάνο (Μαλπένσα)	359	-3.769.123
SKG-LGW-SKG	Θεσ/κη-Λονδίνο (Γκάτγουικ)-Θεσ/κη	258	-3.621.690
ΑΤΗ-BRU-ΑΤΗ	Βρυξέλλες	643	-3.503.028
ΑΤΗ-MUC-ΑΤΗ	Μόναχο	245	-3.505.075
ΑΤΗ-MAD-ΑΤΗ	Μαδρίτη	345	-3.230.211

Πηγή:[https://www.google.gr/url?](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjnqaGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjnqaGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjnqaGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

Ζημιογόνοι προορισμοί εσωτερικού Ολυμπιακής Αεροπορίας (2007)

Στα δρομολόγια εσωτερικού της Ολυμπιακής υπήρχαν αρκετοί προορισμοί που ήταν ζημιογόνοι. Είναι χαρακτηριστικό ότι από τα 28 μη επιδοτούμενα δρομολόγια εσωτερικού, τα 18 ήταν ζημιογόνα για την εταιρεία. Συγκεκριμένα, στον παρακάτω πίνακα, φαίνονται οι πιο ζημιογόνοι προορισμοί εσωτερικού της Ολυμπιακής για το 2007.

Πίνακας 7.3: Ζημιογόνοι προορισμοί εσωτερικού

ΠΤΗΣΗ	ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ	ΖΗΜΙΑ (€)
ATH-SKG-ATH	Αθήνα-Θεσσαλονίκη	1853	-1.838.360
ATH-CFU-ATH	Αθήνα-Κέρκυρα	715	-1.745.339
ATH-KGS-ATH	Αθήνα-Κώς	1054	-637.406
ATH-ZTH-ATH	Αθήνα-Ζάκυνθος	466	-622.711
ATH-RHO-ATH	Αθήνα-Ρόδος	1824	-500.418
SKG-HER-SKG	Θεσ/κη-Ηράκλειο	407	-456.924
SKG-RHO-SKG	Θεσ/κη-Ρόδος	82	-308.748
ATH-PVK-ATH	Αθήνα-Πρέβεζα	176	-233.012
ATH-SMI-ATH	Αθήνα-Σάμος	1296	-161.492
RHO-HER-RHO	Ρόδος-Ηράκλειο	515	-146.618
ATH-AXD-ATH	Αθήνα-Αλεξανδρούπολη	809	-126.962
ATH-CHQ-ATH	Αθήνα-Χανιά	1509	-88.217

Πηγή:<https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjgnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA>

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjgnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA](https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjgnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA)

7.5 Συγχώνευση με την Aegean και μονοπώλιο στην ελληνική αγορά των αερομεταφορών

7.5.1 1η Φάση (αποτυχία συγχώνευσης)

Τη Δευτέρα 22 Φεβρουαρίου του 2010 πραγματοποιήθηκε συμφωνία για τη συγχώνευση των δύο εταιρειών, όπως ανακοίνωσαν οι Aegean και Olympic Air. Η συμφωνία τελεί υπό την αίρεση της έγκρισης της ευρωπαϊκής επιτροπής ανταγωνισμού.

Η νέα εταιρεία συμφωνήθηκε να είναι μητρική της Olympic Engineering (τεχνικές υπηρεσίες) και Olympic Handling (επίγεια εξυπηρέτηση), που μέχρι εκείνη τη στιγμή ελέγχονταν από την MIG. Σύμφωνα με το κοινό ανακοινωθέν των 2 εταιρειών, οι βασικοί μέτοχοι των εταιρειών Aegean και Olympic Air συμφώνησαν στη συγχώνευση των δραστηριοτήτων των δύο εταιρειών. Έτσι η νέα εταιρεία θα ήταν εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, ενώ και οι εταιρείες Olympic Handling και Olympic Engineering θα αποτελούσαν κατά 100% θυγατρικές του νέου σχήματος. Η νέα εταιρεία της συγχώνευσης προοριζόταν να χρησιμοποιεί το όνομα και τα σήματα της Olympic Air μετά από το απαραίτητο μεταβατικό χρονικό διάστημα αλλαγών και προσαρμογής όπου θα χρησιμοποιούνται παράλληλα το όνομα και τα σήματα της Aegean. Η συμφωνία διατελούσε υπό την αίρεση της εγκρίσεώς της, από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ανταγωνισμού.

Με βάση τη συμφωνία ο βασικός μέτοχος της Aegean (Όμιλος Βασιλάκη) και ο μέτοχος της OA (Marfin Investment Group) θα είχαν ισότιμη μετοχική συμμετοχή στην ενοποιημένη εταιρεία, ενώ στην εταιρεία θα παρέμεναν, 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 τη σημαντική συμφωνία. Οι κ.κ. Θ. Βασιλάκης και Α. Βγενόπουλος θα ηγούνταν του νέου σχήματος εξασφαλίζοντας την ομαλή ενοποίηση των εργασιών και τη δημιουργία του «Εθνικού Πρωταθλητή» στις αερομεταφορές που θα μπορούσε να μεγεθύνει την παρουσία του σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά και να συνεχίσει να καλύπτει και τα πιο απομακρυσμένα σημεία της χώρας. Παρακάτω ακολουθούν τα στοιχεία των 2 εταιρειών κατά την πρώτη περίοδο της προσπάθειας συγχώνευσης τους.

Μετά από μια διεξοδική έρευνα από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ανταγωνισμού, ανακοινώθηκε στις 26 Ιανουαρίου 2011 πως η συγχώνευση δε θα προχωρήσει. Η αιτία, με βάση τον κανονισμό συγκεντρώσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ήταν ότι η συγχώνευση θα δημιουργούσε συνθήκες μονοπωλίου στην ελληνική αγορά αερομεταφορών και η Κομισιόν απαγόρευσε τη συνέχιση της διαδικασίας. Επιπλέον, η Επιτροπή επισήμανε πως βάσει των στοιχείων που προέκυψαν από την έρευνα οι υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών δε μπορούσαν, σε γενικές γραμμές, να υποκαταστήσουν επαρκώς τις αεροπορικές υπηρεσίες ούτως ώστε να συγκρατήσουν τις τιμές που θα ίσχυαν αν εγκρινόταν η συγχώνευση. Οι χρόνοι ταξιδιού των θαλάσσιων

μεταφορών είναι πολύ μεγαλύτεροι και η συχνότητα των δρομολογίων μικρότερη. Το μόνο εσωτερικό δρομολόγιο όπου οι υπηρεσίες θαλάσσιων μεταφορών θεωρήθηκε ότι υποκαθιστούν επαρκώς τις αεροπορικές υπηρεσίες είναι μεταξύ Αθηνών και Μυκόνου, για αυτό και η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι για το εν λόγω δρομολόγιο δεν τίθενται προβλήματα ανταγωνισμού. Η έρευνα αγοράς κατέδειξε πως αν η συγχώνευση ολοκληρωνόταν, δεν θα υπήρχε προοπτική να εισέλθει νέος αεροπορικός ή οικονομικός παράγοντας στην ελληνική αγορά και να ανταγωνιστεί επαρκώς τη νέα αεροπορική εταιρεία. Σύμφωνα με την Επιτροπή, η Olympic Air και η Aegean Airlines ανταγωνίζονταν μεταξύ τους στα εν λόγω δρομολόγια και ο ανταγωνισμός τους θα έπρεπε συνεχιστεί.

7.5.2 2η Φάση

Στις 9 Οκτωβρίου του 2013 ακολουθεί η δεύτερη φάση της συγχώνευσης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω το 2011 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή είχε απορρίψει το αίτημα συγχώνευσης των δύο εταιρειών σε πρώτη φάση.

Από το 2011 έως το 2013 η οικονομική κατάσταση στην Ελλάδα επιβαρύνθηκε αρκετά, με αποτέλεσμα να γίνεται επιτακτική ανάγκη της συγχώνευσης των δύο εταιρειών με στόχο τη βιωσιμότητά τους, ένας παράγοντας που έλαβε σοβαρά υπόψη και η Επιτροπή Ανταγωνισμού. Μάλιστα σύμφωνα με νεότερη μελέτη, η Olympic Air της οποίας ποσοστό 20% θα περιερχόταν στην Aegean θα βρισκόταν αντιμέτωπη με το «λουκέτο». Έτσι το 2012 η κομισιόν τον πραγματοποίησε γενικό έλεγχο με στόχο την διερεύνηση της κατάστασης. Στο πλαίσιο αυτό, τουριστικοί φορείς τοπικών αγορών, ανά την Ελλάδα, κλήθηκαν να περιγράψουν στους Κοινοτικούς τις πιθανές επιπτώσεις που θα δημιουργούνταν στην αγορά από τη συγχώνευση των δύο εταιρειών.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε, βάσει του κανονισμού της Ε.Ε. για τις συγκεντρώσεις, την εξαγορά της Olympic Air από την Aegean Airlines. Από διεξοδική έρευνα της Επιτροπής προέκυψε:

- Αν η Olympic Air δεν εξαγοραζόταν άμεσα από την Aegean, ήταν τέτοια τα οικονομικά της προβλήματα που θα αναγκαζόταν σε παύση λειτουργίας. Έτσι

μόλις η Olympic σταματούσε την επιχειρηματική της δραστηριότητα, η Aegean θα καθίστατο η μοναδική εταιρεία πτήσεων εσωτερικού και θα αποκτούσε το μερίδιο αγοράς της Olympic, η αγορά δηλαδή θα έφτανε και πάλι σε μονοπώλιο. Ως εκ τούτου και αφού η Olympic σύντομα θα έπαυε να υφίσταται ως ανταγωνιστής, η συγχώνευσή τους δεν θα αποδιοργάνωνε τον ανταγωνισμό, ο οποίος ούτως ή άλλως θα έπαυε να υπάρχει.

- Η Aegean ήταν ο πλησιέστερος ανταγωνιστής της Olympic στις αγορές αυτές στην Ελλάδα. Εξαιτίας της ελληνικής κρίσης όμως η ζήτηση επιβατικών πτήσεων εσωτερικού με αναχώρηση από την Αθήνα είχε μειωθεί κατά 26%, από 6,1 εκατομμύρια επιβάτες το 2009 σε 4,5 εκατομμύρια το 2012. Η μείωση αυτή συνεχίστηκε και το πρώτο εξάμηνο του 2013 (6,3% μείωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος). Αυτό το στοιχείο ήταν ιδιαίτερα κρίσιμο και θεωρήθηκε ότι μια περαιτέρω πτώση της κίνησης θα μείωνε και άλλο τη δυναμική των δύο εταιρειών.
- Όταν η Επιτροπή απαγόρευσε την προηγούμενη προσπάθεια της Aegean να εξαγοράσει την Olympic το 2011, οι εταιρείες ανταγωνιζόντουσαν η μία την άλλη σε δεκαεπτά προορισμούς. Η νέα έρευνα αγοράς έδειξε ότι δεν ήταν πιθανή η είσοδος άλλων αεροπορικών εταιρειών στο άμεσο μέλλον σε καμία από αυτές τις διαδρομές, κάτι που οφείλεται. Έτσι ύστερα και από μια ενδεχόμενη συγχώνευση το περιβάλλον δε θα άλλαζε.
- Πιο συγκεκριμένα για την Olympic Air. Από την ιδιωτικοποίηση της το 2009 δεν υπήρξε ποτέ κερδοφόρα και δεχόταν χρηματοδότηση των ζημιών της από τον μοναδικό της μέτοχο την MIG. Η διεξοδική ανάλυση των επιχειρηματικών προοπτικών της Olympic επιβεβαίωσε ότι είναι απίθανο να έχει κερδοφορία στο άμεσο μέλλον με οποιοδήποτε επιχειρηματικό σχέδιο. Υπό αυτή την σκοπιά η MIG είχε αποφασίσει να διακόψει τη στήριξη που παρείχε στην Olympic, εάν αυτή δεν επωλείτο στην Aegean κάτι που θα είχε ως αναπόφευκτο και άμεσο αποτέλεσμα την οριστική παύση λειτουργίας της Olympic.
- Εξακριβώθηκε ότι δεν υπήρχε άλλος αξιόπιστος αγοραστής που να ενδιαφέρεται για την αγορά της Olympic εκτός από την Aegean. Συνεπώς, το πιθανότερο ήταν να μην πραγματοποιηθεί συγχώνευση από κάποιον άλλο παίκτη.

7.6 Συμπεράσματα

Οι Ολυμπιακές αερογραμμές από την ίδρυση μέχρι και την πώλησή τους παρουσίαζαν αρκετά προβλήματα. Οι πηγές των προβλημάτων ήταν πολλές, με τελικό όμως αποδέκτη των προβλημάτων αυτών, το ελληνικό κράτος και έμμεσα τους πολίτες. Υπήρξε κακή οργάνωση και διαχείριση της εταιρείας ακόμα και όταν φαινομενικά ήταν σε ακμή. Ακόμα και οι κινήσεις σωτηρίας που έγιναν δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αντίθετα οδηγούσαν σε μεγαλύτερη ύφεση και εν τέλει στην πτώχευση. Σήμερα, η Olympic Air πλέον ως θυγατρική της Aegean Airlines φαίνεται να ακολουθεί ένα δρόμο σταθερότητας και αποδοτικότητας.

7.7 Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

[1] **Λαϊνός Γ.** *Μονόδρομος οι ιδιωτικοποιήσεις; Φάκελος: Ολυμπιακή Αεροπορία*, Εκδόσεις: Στάχυ, 1992.

Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

- [2] <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjqnaqGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CAIUAlnY5v3wA>
- [3] <http://invenio.lib.auth.gr/record/123533/files/DIAMANTIS.pdf?version=1>
- [4] <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/handle/10889/5650?locale=en>
- [5] <http://www.naftemporiki.gr/finance/printStory/215631>
- [6] <https://www.theguardian.com/business/1999/jun/24/1>
- [7] https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF

- [%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82#.CE.94.CE.B5.CE.BA.CE.B1.CE.B5.CF.84.CE.AF.CE.B1_.CF.84.CE.BF.CF.85_1960](#)
- [8] <http://www.kathimerini.gr/307632/article/epikairothta/ellada/afhghseis--giati-olunshs-egkateleiye-thn-olympiakh>
- [9] <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/42711/neo-sxedio-eksugiansis-tis-olunpiakis>
- [10] <http://www.flightglobal.com/news/articles/speedwing-to-tackle-olympic-problems-53352/>
- [11] http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Olympic_Airlines_-_Aegean_traffic_comparison_copy.png
- [12] <http://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/86bebf4f-f3e0-406f-a730-4424f68daa3c.pdf>
- [13] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-927_el.htm
- [14] www.forin.gr
- [15] http://www.kepe.gr/pdf/Tsekeris/air_transport_gr.pdf

8. ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στη συγκεκριμένη διπλωματική παρουσιάστηκε αναλυτικά ο κλάδος των αερομεταφορών στην Ελλάδα και ταυτόχρονα ορίστηκε η σημαντικότητά/σπουδαιότητά του για την ελληνική οικονομία. Βέβαια, οι αερομεταφορές είναι αναπόσπαστο στοιχείο της τουριστικής ανάπτυξης αλλά και της κοινωνικής συνοχής του ελληνικού πληθυσμού. Στην εργασία, λοιπόν, παρουσιάστηκαν αναλυτικά:

- Το ρυθμιστικό πλαίσιο και η ισχύουσα νομοθεσία.
- Τα δομικά χαρακτηριστικά του κλάδου των αερομεταφορών.
- Η χρηματοοικονομική ανάλυση για τον όμιλο της Aegean.
- Οι αναλύσεις SWOT και του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των αερομεταφορών.
- Η συνεισφορά του κλάδου σε όρους Α.Ε.Π. και σε θέσεις εργασίας.
- Η συνεισφορά του κλάδου στον τουρισμό και οι προοπτικές ανάπτυξης.
- Ένα case study για την Ολυμπιακή και την πορεία της (από την ίδρυσή της μέχρι και σήμερα).

Μετά την ολοκλήρωση της παραπάνω παρουσίασης και ανάλυσης μπορούμε να αναφέρουμε τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης, τα οποία είναι τα εξής:

- Η απελευθέρωση των αερομεταφορών σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτέλεσε τη βάση για το σημερινό θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών στην Ελλάδα. Η απελευθέρωση έχει αλλάξει κατά πολύ την εικόνα στις αερομεταφορές, βοηθώντας στη βελτίωση των υπηρεσιών και της ασφάλειας. Νέοι κανόνες μπήκαν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που σε αρκετές περιπτώσεις βελτίωσαν την κατάσταση ενώ παράλληλα ο επιβάτης, πλέον, έχει περισσότερα δικαιώματα και απολαμβάνει καλύτερες αεροπορικές υπηρεσίες. Ωστόσο, υπάρχουν ακόμα αρκετά θέματα που θέλουν θεσμική ρύθμιση.
- Ο κλάδος των αερομεταφορών στην Ελλάδα έχει μια συγκεκριμένη δομή και λειτουργία. Πιο αναλυτικά, στην Ελλάδα υπάρχουν 40 αεροδρόμια (διεθνή ή τοπικά), στα οποία δραστηριοποιούνται αρκετές ελληνικές εταιρείες με κυρίαρχο τον όμιλο Aegean (Aegean & Olympic Air) ενώ και το δίκτυο γραμμών είναι αρκετά μεγάλο, με τρεις κατηγορίες γραμμών (κύριες, δευτερεύουσες και άγονες). Βέβαια, ο κλάδος μετά τα πρώτα χρόνια της κρίσης παρουσιάζει μια

σταθερή πορεία ανάπτυξης κυρίως λόγω της αύξησης του ξένου τουριστικού ρεύματος. Υπάρχει μεγάλη αύξηση τόσο στη ζήτηση όσο και στην προσφορά των υπηρεσιών με τις προβλέψεις να είναι ακόμα καλύτερες για τα επόμενα χρόνια. Πέρα από τις αεροπορικές εταιρείες, αναπόσπαστο κομμάτι του κλάδου είναι και οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης (Skyserv, Swissport και Goldair) που δραστηριοποιούνται στα ελληνικά αεροδρόμια. Παράλληλα, ο κύριος ρυθμιστής του κλάδου είναι η Υ.Π.Α. που έχει πολλές αρμοδιότητες και είναι υπεύθυνη για τη σωστή λειτουργία του. Μια από τις βασικές της αρμοδιότητες είναι η ρύθμιση των άγονων αεροπορικών γραμμών (24 στον αριθμό).

- Ο όμιλος της Aegean αποτελεί τον κυρίαρχο στις ελληνικές αερομεταφορές και η πορεία του καθρεφτίζει σημαντικά και την πορεία του κλάδου. Τα αποτελέσματα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης που έγινε στην εργασία δείχνουν πως ο όμιλος ακολουθεί μια σταθερή ανάπτυξη, με το 2015 να είναι μια αρκετά επιτυχημένη χρονιά. Πιο συγκεκριμένα, υπήρξε αύξηση στα έσοδα του ομίλου κατά 8% το 2015 σε σχέση με το 2014, καθώς και αύξηση στην επιβατική κίνηση κατά 15% σε σχέση με το 2014 (συνολικά 11,6 εκ. επιβάτες). Επίσης, τα καθαρά κέρδη προ φόρων αυξήθηκαν κατά 6% (σε 100,3 εκ. ευρώ) και το λειτουργικό αποτέλεσμα προ χρηματοδοτικών αποτελεσμάτων, αποσβέσεων και μισθώσεων διαμορφώθηκε στα 217,3 εκ. ευρώ. Όσον αφορά στην κίνηση των επιβατών, η αύξηση της επιβατική κίνησης του εσωτερικού ανήλθε σε 7% (5,6 εκ. επιβάτες) προερχόμενη κυρίως από την προσφορά ακόμη χαμηλότερων ναύλων και τη σημαντική συνεισφορά της διερχόμενης κίνησης. Ταυτόχρονα, η αύξηση της κίνησης στο δίκτυο εξωτερικού ανήλθε σε 24% με την εταιρεία να μεταφέρει 6 εκ. επιβάτες. Συνολικά τα τελευταία χρόνια ο όμιλος έχει σταδιακή ανάπτυξη και αυξάνει συνεχώς τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Ολοκληρώνοντας τις αναλύσεις SWOT και του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των αερομεταφορών μπορούμε να συμπεράνουμε πως το ευρύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα έντονο με διάφορους παράγοντες να το διαμορφώνουν. Ξεκινώντας από την ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter διαπιστώνουμε πως υπάρχει διαφορετική επιρροή ανά δύναμη. Πιο συγκεκριμένα ο κίνδυνος εισόδου νέων εταιρειών είναι χαμηλός, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι διαφορετική ανά κατηγορία, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή, η απειλή από υποκατάστατα είναι χαμηλή και η ένταση του ανταγωνισμού είναι μέτρια.

Συνεχίζοντας με την ανάλυση SWOT διαπιστώνουμε πως ο κλάδος έχει δυναμική άλλα σε πολλές περιπτώσεις δέχεται και έντονες πιέσεις. Το μεγάλο πλεονέκτημα του κλάδου είναι η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις εταιρείες μέσα από ένα πολύ σύγχρονο στόλο. Στον αντίποδα, το μεγαλύτερο πρόβλημα που συνεχίζει να αντιμετωπίζει ο κλάδος είναι το δυσχερές οικονομικό περιβάλλον που υπάρχει στην Ελλάδα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι διεθνείς συγκυρίες (τρομοκρατία–προσφυγικό) ενδέχεται να απειλήσουν τη σταθερότητα του κλάδου. Σε αυτά τα προβλήματα και τις απειλές, όμως, έρχεται σαν αντίβαρο η αύξηση της προτίμησης των πολιτών για τις αερομεταφορές.

- Ο κλάδος των αερομεταφορών, ξεκινώντας από την οικονομική συνεισφορά, σε επίπεδα ΑΕΠ συνεισφέρει κατά περίπου 1 δισ. ευρώ στην οικονομία και αν συμπεριλάβουμε την έμμεση συνεισφορά μέσω του τουρισμού τότε το ποσό αυτό ανεβαίνει στα 10 δισ. Ευρώ περίπου. Όπως είναι αναμενόμενο ο κλάδος δημιουργεί άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας σε πολλούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας, συμβάλλοντας στη μείωση της ανεργίας. Καθαρά για τον τουρισμό, ο κλάδος των αερομεταφορών είναι ένας από τους μεγαλύτερους πυλώνες για την τουριστική ανάπτυξη καθώς αποτελεί το κύριο μέσο διακίνησης των ξένων επισκεπτών της χώρας μας. Όσον αφορά τις εταιρείες του κλάδου μπορούμε να πούμε πως δέχτηκαν αρκετές πιέσεις ειδικά στην αρχή της οικονομικής κρίσης με αποτέλεσμα αρκετές εταιρείες να κλείσουν. Ωστόσο από το 2013 και κυρίως από το 2014, λόγω της μεγάλης αύξησης του ξένου ρεύματος των τουριστών, οι εταιρείες του κλάδου έχουν εισέλθει σε μια οικονομική σταθερότητα, με σαφείς τάσεις ανάπτυξης. Από θεσμικής πλευράς, τα αποτελέσματα δείχνουν πως η απελευθέρωση της αγοράς κατά κύριο λόγο ωφέλησε την ανάπτυξη του κλάδου και τον ίδιο τον επιβάτη. Ωστόσο, παρουσιάστηκαν και προβλήματα καθώς από τον έντονο ανταγωνισμό που δημιουργήθηκε, ύστερα από την απελευθέρωση, πολλές εταιρείες οδηγήθηκαν στην πτώχευση.
- Τα βασικότερα προβλήματα για τον κλάδο αποτελούν η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, οι κακές υποδομές πολλών περιφερειακών αεροδρομίων και η πολύ υψηλή φορολόγηση που υπάρχει στην Ελλάδα. Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη δημιουργία προοπτικών προτείνονται προτάσεις για επτά βασικούς πυλώνες:

- Την προσέλκυση ξένων αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα.
 - Την αναβάθμιση των ελληνικών αεροδρομίων.
 - Την αναβάθμιση του αερολιμένα των Αθηνών.
 - Τη φορολογία.
 - Τα εργασιακά θέματα.
 - Νέο σύστημα λειτουργίας των άγονων γραμμών.
 - Νέο δίκτυο γραμμών.
- Ολοκληρώνοντας με τη μελέτη περίπτωσης για την πορεία της Ολυμπιακής μπορούμε να πούμε πως οι Ολυμπιακές αερογραμμές από την ίδρυση μέχρι και την πώληση τους παρουσίασαν αρκετά προβλήματα. Οι πηγές των προβλημάτων ήταν πολλές, με τελικό όμως αποδέκτη των προβλημάτων αυτών το ελληνικό κράτος και συνεπώς έμμεσα τους πολίτες. Υπήρξε κακή οργάνωση και διαχείριση της εταιρείας ακόμα και όταν φαινομενικά ήταν σε ακμή. Ακόμα και οι κινήσεις σωτηρίας που έγιναν δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, αντίθετα οδηγούσαν σε μεγαλύτερη ύφεση και εν τέλει στην πτώχευση. Σήμερα, η Olympic Air ως θυγατρική, πλέον, της Aegean Airlines φαίνεται να ακολουθεί ένα δρόμο σταθερότητας και αποδοτικότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

- [1] **Βασάκης Α.** *Η Ιστορία των δημόσιων αερομεταφορών στην Ελλάδα*, AVIATION PUBLICATIONS, 2009.
- [2] **Κουντούρη.** *Διδακτικές σημειώσεις – Ευρωπαϊκή Πολιτική Μεταφορών*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008.
- [3] **Λαϊνός Γ.** *Μονόδρομος οι ιδιωτικοποιήσεις; Φάκελος: Ολυμπιακή Αεροπορία*, Εκδόσεις: Στάχυ, 1992.
- [4] **Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων.** “*ΝΟΜΟΣ ΥΠ’ ΑΡΙΘ. 4233 Εθνική Αρχή Συντονισμού Πτήσεων και άλλες διατάξεις*”, **ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ**, 1 (22), 2014.

Ξένη βιβλιογραφία, άρθρα και μελέτες

- [5] **Aegean**, “*IR Annual Reports 2010, 2011, 2012, 2013*”.
- [6] **Armstrong M.** *Management Processes and Functions*, 1996.
- [7] **Brandenburger A. and Nalebuff B.J.** “*The right game: Use game theory to shape strategy*”, **Harvard Business Review**, vol. 73, no. 4, July–Aug. 1995.
- [8] **Chermack T.J. and Kasshanna B.K.** “*The Use of and Misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals*”, **Human Resource Development International**, vol. 10, no. 4, 2007.
- [9] **Coyne K.P. and Subramaniam S.** “*Bringing discipline to strategy*”, **The McKinsey Quarterly**, no. 4, 1996.
- [10] **Doganis R.S.** *The Airline Business*, Routledge, 2005.
- [11] **Gönenç R. and Nicoletti G.** *REGULATION, MARKET STRUCTURE AND PERFORMANCE IN AIR PASSENGER TRANSPORTATION*, OECD Economic Studies, 2001.
- [12] **Hartley K.** *Problems of Economic Policy*, Routledge, 2011.
- [13] **Hill T. and Westbrook R.** “*SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall*”, **Long Range Planning**, vol. 30, no. 1, Feb. 1997.

- [14] **Humphrey A.S.** “*SWOT Analysis for Management Consulting*”, **SRI Alumni Association Newsletter**, Dec. 2005.
- [15] **Menon A., Bharadwaj S., Adidam P.T. and Edison S.W.** “*Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test*”, **Journal of Marketing**, vol. 63, no. 2, Apr. 1999.
- [16] **Ommani, A.R.** “*SWOT analysis for business management*”, **African Journal of Business Management**, vol. 5, no. 22, Sep. 2011.
- [17] **Osita I.C., Onyebuchi I. and Justina N.** “*Organization's stability and productivity: the role of SWOT analysis*”, **International Journal of Innovative and Applied Research**, vol. 2, no. 9, 2014.
- [18] **Oxford Economics.** *Economic Benefits from Air Transport in Greece*, Oxford Economics Publishing, 2011.
- [19] **Porter M.E., Argyres N. and McGahan A.M.** “*An Interview with Michael Porter*”, **The Academy of Management Executive**, vol. 16, no. 2, May 2002.
- [20] **Porter M.E.** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985.
- [21] **Porter M.E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980.
- [22] **Porter M.E.** “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, **Harvard Business Review**, vol. 86, no. 1, Jan. 2008.
- [23] **Quincy R., Lu S. and Huang C.C.** “*SWOT Analysis: Raising capacity of your organization*”, **Huamin Philantropy Brochure Series**, vol. 2, Sep. 2012.
- [24] **Westhues A., Lafrance J. and Schmidt G.** “*A SWOT analysis of social work education in Canada*”, **Social Work Education**, vol. 20, no. 1, Feb. 2001.

Διαδικτυακά άρθρα, μελέτες και ιστοσελίδες

- [25] www.forin.gr
- [26] http://www.kepe.gr/pdf/Tsekeris/air_transport_gr.pdf
- [27] <http://invenio.lib.auth.gr/record/123533/files/DIAMANTIS.pdf?version=1>
- [28] <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/handle/10889/5650?locale=en>
- [29] <http://www.ypa.gr/passenger-rights/>
- [30] <http://www.ypa.gr/airport-security/>
- [31] <http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/el/displayFtu.html?>

[ftuId=FTU_5.6.7.html](#)

- [32] <http://library.techlink.gr/ptisi/article.asp?mag=2&issue=140&article=3611>
- [33] <https://www.airliners.gr/el/airlines/index.html>
- [34] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Aegean%20Airlines.html>
- [35] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Olympic%20Air.html>
- [36] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Ellinair.html>
- [37] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Bluebird%20Airways.html>
- [38] <https://www.airliners.gr/el/airlines/Gainjet%20Aviation.html>
- [39] <https://www.airliners.gr/el/airport/index.html>
- [40] <http://www.ypa.gr/profile/activities/>
- [41] <http://www.ypa.gr/profile/organization/>
- [42] <http://www.ypa.gr/profile/statistics/yearstatistics/>
- [43] <http://www.ypa.gr/profile/statistics/temporarystatistics/>
- [44] <http://www.ypa.gr/air-transport/public-service-obligations/>
- [45] <https://el.about.aegeanair.com/etaireia/stolos/>
- [46] <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/paroysiaseis/>
- [47] <https://www.aia.gr/el/company-and-business/the-company/facts-and-figures>
- [48] <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4710895/?iid=2>
- [49] <http://www.airnews.gr/tag/%CE%AC%CE%B3%CE%BF%CE%BD%CE%B5%CF%82-%CE%B3%CF%81%CE%AC%CE%BC%CE%BC%CE%B5%CF%82/>
- [50] <http://www.protothema.gr/travelling/article/189711/se-tesseris-aeroporikes-oi-24-agonas-grammes/>
- [51] <http://www.kathimerini.gr/450464/article/oikonomia/epixeirhseis/stoys-treis-ypoyhfiays-h-epigeia-e3yphrethsh-twn-aerodromiwn>
- [52] https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_parousiaseis/20161121aegeanpresentation.pdf
- [53] <http://www.skyexpress.gr/el-gr/%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B9%CE%B1/%CF%83%CF%84%CF%8C%CE%BB%CE%BF%CF%82.aspx>
- [54] <https://www.airliners.gr/community/viewtopic.php?t=2976>
- [55] <http://avianewsgr.blogspot.gr/2010/04/gainjet.html>
- [56] <http://el.ellinair.com/article/fleet>
- [57] <https://www.planespotters.net/airline/Bluebird-Airways>
- [58] <http://www.astra-airlines.gr/pages.php?fcats=1&fs=1>

- [59] <https://en.about.aegeanair.com/company/fleet/>
- [60] https://www.aia.gr/userfiles/675393df-ab1a-4b77-826c-f3096a3d7f12/PaxGR_final-2015-12.pdf
- [61] http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%9c%ce%97%ce%9d%ce%99%ce%91%ce%99%ce%91%20GR.%202015_3.xls
- [62] <http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91%201995-2015.xls>
- [63] https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/20160324_fy15_gr.pdf
- [64] https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/notes15_gr.pdf
- [65] https://el.about.aegeanair.com/-/media/aboutaegean/ir/ir_annual_reports/2015/year/summary2015_gr.pdf
- [66] <https://el.about.aegeanair.com/ependytes/financial-results/oikonomikes-katastaseis/>
- [67] <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/swot-analysis/main>
- [68] <http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>
- [69] <http://www.afr.com/it-pro/5-tips-to-grow-your-startup-using-swot-analysis-20150226-13pkj5>
- [70] www.shsu.edu/~mkt_ssm/mkt570/Chap04.ppt
- [71] <http://flevy.com/blog/introduction-to-strategy-development-and-strategy-execution/>
- [72] http://sete.gr/media/3004/simasia_tourismou_sete_intelligence_report.pdf
- [73] <http://www.icap.gr/Default.aspx?id=1973&nt=149&lang=1>
- [74] <http://www.inflight.gr/%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%AF-%CE%BA%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%AF%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD-%CE%B1%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%B2%CE%AC-%CF%84%CE%B1-%CE%B1%CE%B5%CF%81%CE%BF%CF%80%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%AC/>
- [75] http://www.ypa.gr/userfiles/4659ed30-b59b-4111-9747-a3550129731a/%ce%95%ce%a4%ce%97%ce%a3%ce%99%ce%91_1990_2010.xls
- [76] <https://www.google.gr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjnqagGw-TQAhXEVBQKHf6fD1gQFghIMAk&url=http%3A%2F%2Fwww.yme.gr%2Fgetfile.php%3Fid>

[%3D1792&usg=AFQjCNHIWGKTyBH93vnKbsu2WnVnZlgotg&sig2=OjMSebt52CA1UAlnY5v3wA](#)

[77]http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1043/fin_20070216.pdf?sequence=1

[78]http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/1221/foulatz_main.pdf?sequence=6

[79] <http://www.eaee.gr/cms/uploads/oikmel-aircargogr.pdf>

[80]http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/1221/foulatz_main.pdf?sequence=6

[81] <http://www.eaee.gr/cms/uploads/oikmel-aircargogr.pdf>

[82]http://apothetirio.teiep.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/1043/fin_20070216.pdf?sequence=1

[83]<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/42711/neo-sxedio-eksugiansis-tis-olympiakis>

[84] http://www.spoudmet.civil.upatras.gr/2001/pdf/10_1.pdf

[85]http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/1221/foulatz_powerpoint.pdf?sequence=7

[86] <http://www.naftemporiki.gr/finance/printStory/215631>

[87]<http://www.flightglobal.com/news/articles/speedwing-to-tackle-olympic-problems-53352/>

[88]http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Olympic_Airlines_-_Aegean_traffic_comparison_copy.png

[89] http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82

[90] <http://www.theguardian.com/business/1999/jun/24/1>

[91] <http://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/86bebf4f-f3e0-406f-a730-4424f68daa3c.pdf>

[92] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-927_el.htm

[93]<https://oaxworkers.wordpress.com/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1-%CE%BF-%CE%B1/>

[94] http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%BB%CF%85%CE%BC%CF%80%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CE%BC%CE%BC%CE%AD%CF%82#.CE.94.CE.B5.CE.BA.CE.B1.CE.B5.CF.84.CE.AF.CE.B1_.CF.84.CE.BF.CF.85_1

960

[95]<http://www.kathimerini.gr/307632/article/epikairothta/ellada/afghseis--giati-ownashs-egkateleiye-thn-olympiakh>