



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών

— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΣΥΝΔΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ»**

ΤΟΥ

ΑΛΕΥΡΑ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

ΠΟΥ ΥΠΕΒΛΗΘΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΡΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ

ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΕ ΤΙΤΛΟ

«ΜΒΑ-ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δ. ΚΑΛΛΙΩΡΑΣ

ΙΕΡΟΥΣΑΛΗΜ 2022

Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Πολυτεχνική Σχολή

Τμήμα Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης

Όνομα Συγγραφέα: Δημήτριος Αλευράς

© 2022 - Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος

Επιτροπή Επίβλεψης διπλωματικής εργασίας:

Επιβλέπων: Δημήτριος Καλλιώρας, Αναπληρωτής Καθηγητής Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστημίου Θεσσαλίας

Μέλος Επιτροπής: Μαρία Τσιάπα, ΕΔΙΠ Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Η παρούσα διατριβή με τίτλο:

«Η συμβολή των αεροπορικών συνδέσεων στην οικονομική ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών περιφερειών»

εκπονήθηκε από τον Δημήτριο Αλευρά, Α.Μ 202016, για τη μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση του Διαπανεπιστημιακού Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης με τίτλο «MBA-Στρατηγική Διοίκηση και Ανταγωνιστικότητα» με κατεύθυνση «Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων» από το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας και εγκρίθηκε από τα μέλη της επιβλέπουσας επιτροπής.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου και επιβλέποντες της διπλωματικής μου εργασίας κύριο Δημήτριο Καλλιώρα και την κυρία Μαρία Τσιάπα. Τέλος, την οικογένεια και τους φίλους μου για τη στήριξή τους.

“Roma non fu costruita

in un giorno...”

Περίληψη

Ο βιομηχανικός κλάδος των αερομεταφορών αποτελεί κλάδο καίριας σημασίας για την παγκόσμια οικονομία αφού η συνεισφορά του στο Παγκόσμιο ΑΕΠ αγγίζει το 3,6%, παράγοντας περισσότερα από 2,7 τρισεκατομμύρια δολάρια ετησίως και απασχολώντας περισσότερους από 65 εκατομμύρια ανθρώπους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έντονο ενδιαφέρον σε παγκόσμια κλίμακα σε ό,τι αφορά στις συνδέσεις περιφερειακών αεροδρομίων. Η οικονομική αυτή δραστηριότητα πραγματώνεται σε μεγάλο βαθμό από αεροπορικές εταιρίες μεταφοράς επιβατών χαμηλού κόστους ή/και από θυγατρικές περιφερειακές αεροπορικές εταιρίες ομίλων αφού οι ίδιες εισέρχονται στον κλάδο προκειμένου να καλύψουν το “κενό των επιβατικών αναγκών” που αφορά στη σύνδεση περιφερειακών αεροδρομίων, εκμεταλλευόμενες επίσης τα χαμηλότερα τέλη των περιφερειακών αεροδρομίων σε σχέση με αυτά των κεντρικών. Λόγω των παραπάνω, παρατηρείται εξίσου έντονο ενδιαφέρον ως προς την διαχείριση αυτών των αεροδρομίων από εταιρείες ανάπτυξης, ανάπτυξης και διαχείρισης αεροδρομίων με σκοπό την μέγιστη αποτελεσματικότητα αυτών. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω έχουν οδηγήσει τις εκάστοτε περιφέρειες σε οικονομική ανάπτυξη λόγω αύξησης επιβατικής κινητικότητας, αύξησης τουρισμού, δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας και άλλων παραγόντων. Ερευνητές οικονομολόγοι μελέτησαν τη συμβολή/συσχέτιση των αερομεταφορών στην/με την περιφερειακή ανάπτυξη τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, χρησιμοποιώντας οικονομετρικά μοντέλα ανάλυσης και επιλέγοντας διαφορετικές μεταβλητές. Στη συγκεκριμένη εργασία μελετάται η περίπτωση της αεροπορικής εταιρίας Ryanair μέσω στρατηγικής ανάλυσης με τις μεθόδους PESTLE, SWOT και 5 δυνάμεις του Porter. Εν συνεχεία, μελετάται η περίπτωση της επένδυσης και επέκτασης του αεροδρομίου Χανίων από τις εταιρείες Ryanair και Fraport. Η παρούσα εργασία παρουσιάζει με έγκριτα δεδομένα τη συνεισφορά των αεροπορικών συνδέσεων και επενδύσεων στην οικονομία της επαρχιακής πόλης των Χανίων με στόχο το ίδιο παράδειγμα να εφαρμοστεί και σε άλλες επαρχιακές πόλεις σε Ελλάδα και Ευρώπη για την οικονομική ανάπτυξη των περιφερειών.

Abstract

The aviation industry is a key sector for the global economy as its contribution to global GDP reaches 3.6% generating more than \$ 2.7 trillion a year and employing more than 65 million people. In recent years, there has been a strong global interest in regional airport connections. This economic activity is largely carried out by low-cost passenger airlines and / or subsidiaries of regional group airlines as they enter the industry to fill the "passengers' needs gap" associated with connecting regional airports, also exploiting the lowest charges of regional airports in relation to those of central airports. Due to the above, there is an equally intense interest in the management of these airports by airport renovation, development, and management companies in order to maximize their efficiency. The result of all the above have led the respective regions to economic growth due to increased passenger mobility, increased tourism, job creation and other factors. Researchers and economists have studied the contribution / correlation of aviation in / with regional development locally, nationally and internationally, using econometric analysis models and selecting different variables. In this work, the case of Ryanair is studied through strategic analysis with the methods of PESTLE, SWOT, and 5 forces of Porter. Then, the case of the investment and expansion of Chania airport by the companies Ryanair and Fraport is studied. This study presents with valid data the contribution of air connections and investments in the economy of the provincial city of Chania with the aim of applying the same example in other provincial cities in Greece and Europe for the economic development of the regions.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή και Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία	12
1.1 Εισαγωγή.....	12
1.2 Υποδομές-Τρόποι μεταφορών ΕΕ	13
1.3 Οδικό Δίκτυο της Ευρώπης.....	14
1.4 Σιδηροδρομικό Δίκτυο της Ευρώπης	17
1.5 Λιμένες της Ευρώπης.....	20
1.6 Κεντρικά και Περιφερειακά Αεροδρόμια ΕΕ	22
Κεφάλαιο 2^ο – Η Παγκόσμια και Ευρωπαϊκή Αεροπορική Αγορά	28
2.1 Εισαγωγή.....	28
2.2 Η ζήτηση και προσφορά Αεροπορικών Εταιριών	29
2.3 Η Παγκόσμια Αεροπορική Αγορά.....	33
2.4 Η Αεροπορική Αγορά της Ε.Ε.....	38
2.4.1 Αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη και Ε.Ε.	40
2.4.2 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (Low-Cost) ΕΕ	42
2.4.3 Αεροπορικές Εποχιακές Εταιρείες (Charter) ΕΕ.....	43
2.5. Η απελευθέρωση των Αερογραμμών στην Ε.Ε.....	44
2.6. Σχετικοί Ρυθμιστικοί Φορείς και Θεσμικό Πλαίσιο Ε.Ε.....	47
2.6.1 Άρνηση επιβίβασης	47
2.6.2 Καθυστέρηση πτήσης.....	48
2.6.3 Ακύρωση πτήσης.....	48
2.6.4 Υποχρέωση ενημέρωσης επιβατών	49
2.6.5 Καθυστέρηση, καταστροφή ή απώλεια αποσκευών.....	50
2.6.6 Κανονισμός (ΕΚ) 1107/2006	51
2.6.7 Ανήλικοι επιβάτες	51
2.6.8 Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί.....	52
Κεφάλαιο 3^ο – Στρατηγική Ανάλυση των Ευρωπαϊκών Αεροπορικών Εταιριών – Case Study: Ryanair.....	54
3.1 Εισαγωγή.....	54

3.2 Ανάλυση PESTEL	56
3.3 Ανάλυση SWOT.....	58
3.3.1 Δυνάμεις.....	60
3.3.2 Αδυναμίες.....	62
3.3.3 Ευκαιρίες.....	63
3.3.4 Κίνδυνοι	65
3.4 Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter	66
3.4.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)	67
3.4.2 Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants).....	68
3.4.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes).....	69
3.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers). 70	
3.4.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)	70
3.5 Συμπεράσματα	72
Κεφάλαιο 4ο – Η συνεισφορά των αεροπορικών συνδέσεων στις Ευρωπαϊκές περιφέρειες - Case study: Ryanair και Fraport στο Αεροδρόμιο Χανίων.	73
4.1 Εισαγωγή- Ιστορικό	73
4.2 Η πόλη των Χανίων ως βάση της Ryanair	79
4.3 Η αύξηση των αερο-συνδέσεων	82
4.4 Η ανάπτυξη του αεροδρομίου Χανίων (Fraport).....	85
4.5 Η αύξηση του τουρισμού	90
4.6 Συμπεράσματα	92
Κεφάλαιο 5ο – Συμπεράσματα.....	95
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση.....	95
5.2 Προτάσεις - Προοπτικές	99
Βιβλιογραφία.....	100

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1: Οι καλύτεροι σιδηροδρομικοί σταθμοί στην Ευρώπη το 2021, σύμφωνα με τον Δείκτη Ευρωπαϊκού Σιδηροδρομικού Σταθμού	19
Γράφημα 2: Ακαθάριστο βάρος θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών σε όλους τους λιμένες το 2019 (σε τόνους κατά κεφαλήν)	22
Γράφημα 3: Κορυφαία αεροδρόμια Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ-28) το 2019 βάσει αριθμού επιβατών	27
Γράφημα 4: Παγκόσμια Χρήση Αερομεταφορών (Σύνολο, Εγχώριες, Διεθνείς) 1980-2020.	30
Γράφημα 5: Αριθμός πτήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (2004-2021)	32
Γράφημα 6: Δείκτης Εσόδων ανά επιβατικό χιλιόμετρο (1944-2018).....	36
Γράφημα 7: Οι 12 μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές Αεροπορικές Εταιρίες (2020) σύμφωνα με τον αριθμό επιβατών	41
Γράφημα 8: Επιβατική κίνηση ελληνικών αεροδρομίων (2009-2019)	78
Γράφημα 9: Κατανομή των ελληνικών πόλεων με βάση τον πληθυσμό (εκατομμύρια κάτοικοι)	79
Γράφημα 10: Δεδομένα εισερχόμενου τουρισμού ανά ελληνικό προορισμό (2005-2019).....	80
Γράφημα 11: Επιβατική κίνηση στην Ελλάδα σε εκατομμύρια επιβάτες (1996-2018)	82
Γράφημα 12: Στατιστικά στοιχεία Διεθνή Αερολιμένα Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»	85
Γράφημα 13: Τουριστική περίοδος, Αεροπορικές αφίξεις στα ελληνικά αεροδρόμια ανά μήνα (2018)	88
Γράφημα 14: Ποσοστά τουριστών στα Χανιά ανά χώρα προέλευσης (2018)	89
Γράφημα 15: Αριθμός εργαζομένων στον τουριστικό τομέα στην Κρήτη (2010-2019)	92
Γράφημα 16: ΑΕΠ Χανίων (GDP) 2000-2018 (εκατομμύρια ευρώ).....	94

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Χάρτης Οδικού Ευρωπαϊκού Δικτύου	16
Εικόνα 2: Χάρτης Σιδηροδρομικού Δικτύου της Ευρώπης.....	18
Εικόνα 3: Χάρτης Ευρωπαϊκών Αεροδρομίων.....	25
Εικόνα 4: Ποσοστά Επιβατικής Κίνησης ανά Περιφέρεια 2019 (Αερομεταφορές)	31
Εικόνα 5: Ποσοστά Τρόπων Μεταφοράς 2017 – Διεθνής Τουρισμός.....	33
Εικόνα 6: Μεγέθη Παγκόσμιας Αεροπορικής Αγοράς 2018	34
Εικόνα 7: Συνεισφορά Αεροπορικής Αγοράς σε Παγκόσμιο ΑΕΠ και Εργασία.....	35
Εικόνα 8: Προμηθευτές Αεροσκαφών και Κινητήρων (παγκοσμίως)	37
Εικόνα 9: Μεγέθη Αεροπορικής Αγοράς για την ΕΕ (2018)	38
Εικόνα 10: Αριθμός Εργαζόμενων στον κλάδο ανά χώρα στην Ευρώπη	39
Εικόνα 11: Χάρτης Αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (Low-Cost) ΕΕ.....	43
Εικόνα 12: Χάρτης Αεροπορικών εποχιακών εταιρειών (Charter) ΕΕ	44
Εικόνα 13: Σχηματική απεικόνιση ανάλυσης PESTLE	56
Εικόνα 14: Σχηματική απεικόνιση SWOT ανάλυσης	59
Εικόνα 15: Σχηματική απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter	67
Εικόνα 16: Χάρτης των ελληνικών αεροδρομίων	74
Εικόνα 17: Χάρτης με τις απευθείας πτήσεις του αεροδρομίου Χανίων (Ryanair)	77
Εικόνα 18: Νέο Αεροδρόμιο Χανίων (Fraport).....	87
Εικόνα 19: Δαπάνες τουριστών ανά διαμονή στα Χανιά (διάγραμμα πίτας).....	91
Εικόνα 20: Ανάλυση PESTLE (συνοπτικά)	96
Εικόνα 21: Ανάλυση SWOT (συνοπτικά).....	97
Εικόνα 22 Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Πόρτερ (συνοπτικά)	98

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Αριθμός αεροδρομίων κατά αριθμό μεταφερόμενων επιβατών (2015-2018)	26
Πίνακας 2: Παγκόσμια Χρήση Αερομεταφορών 1980-2020	29
Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά των 14 ελληνικών αεροδρομίων της Fraport Greece	75
Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά και μεγέθη των αλλαγών των 14 αεροδρομίων από τη Fraport Greece	76
Πίνακας 5: Επιβατική κίνηση στα 14 αεροδρόμια της Fraport (2009-2019, χιλιάδες επιβάτες)	78
Πίνακας 6: Επιβατική κίνηση αερολιμένα Χανίων (1994-2020)	84
Πίνακας 7: ΑΕΠ Χανίων (GDP) 2000-2018 (εκατομμύρια ευρώ)	93

Κεφάλαιο 1^ο – Εισαγωγή και Γενικά Πληροφοριακά Στοιχεία

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει την συνεισφορά των αεροπορικών συνδέσεων στην οικονομική ανάπτυξη των ευρωπαϊκών περιφερειών. Αρχικά παρουσιάζονται γενικά πληροφοριακά στοιχεία που αφορούν στις υποδομές της Ευρώπης και συγκεκριμένα σε αεροδρόμια, σταθμούς τρένων, λιμένες και στο οδικό δίκτυο. Εν συνεχεία, αναλύεται ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών με στοιχεία που αποδεικνύουν το πόσο συνεισφέρει στην παγκόσμια και ευρωπαϊκή οικονομία. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκαν “case studies” όπως η αεροπορική εταιρεία Ryanair, η εταιρεία ανάπτυξης και διαχείρισης αεροδρομίων Fraport και η ελληνική πόλη των Χανίων. Η επιλογή ήταν κάθε άλλο παρά τυχαία, αφού η Ryanair είναι η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους που «ένωσε» την Ευρώπη με τις συνδέσεις της και συνέβαλλε δραματικά στην αύξηση της επιβατικής κίνησης. Τα Χανιά αποτελούν δημοφιλή προορισμό και η οικονομία της πόλης βασίζεται σημαντικά στον τομέα του τουρισμού. Στα παρακάτω κεφάλαια γίνεται στρατηγική ανάλυση της Ryanair όπου παράγονται χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν νέους επενδυτές (για παράδειγμα άλλες αεροπορικές εταιρείες) δίνοντας κίνητρο στο να επενδύσουν στον κλάδο. Έπειτα, παρουσιάζονται στοιχεία που αποδεικνύουν τη συμβολή αυτών των επενδύσεων στην οικονομική ανάπτυξη της πόλης των Χανίων και τέλος συζητούνται διάφορες προτάσεις και προοπτικές που αποσκοπούν στη περεταίρω πιθανή οικονομική δραστηριότητα με σκοπό την ανάπτυξη των ευρωπαϊκών περιφερειών.

1.2 Υποδομές-Τρόποι μεταφορών ΕΕ

Στην παρούσα εργασία, όπως προαναφέρθηκε, μελετάται η συμβολή των αεροπορικών συνδέσεων στην οικονομική ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής περιφέρειας. Ωστόσο, οι αερομεταφορές αποτελούν υποκατηγορία των ευρύτερων μεταφορών. Οι μεταφορές χωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- **Χερσαίες μεταφορές**, οι οποίες χρησιμοποιούν το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο. Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούμε είναι τα αυτοκίνητα, τρένα, φορτηγά, λεωφορεία, ποδήλατα και μηχανές.
- **Θαλάσσιες μεταφορές**, μέσω των ακτογραμμών της θάλασσας. Το μέσο μεταφοράς που χρησιμοποιούμε είναι τα πλοία, οι βάρκες και άλλα.
- **Εναέριες μεταφορές**, μέσω των αεροπορικών συνδέσεων. Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούμε είναι τα αεροπλάνα, υδροπλάνα, αερόστατα και ελικόπτερα.

Στο παρόν κεφάλαιο δίνονται πληροφορίες σχετικά με τις υποδομές όλων των δικτύων μεταφορών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έμφαση δίνεται στις εναέριες μεταφορές, δηλαδή στα αεροδρόμια και στις αερογραμμές. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να δοθεί μια πλήρη και σαφής εικόνα των υποδομών και αεροσυνδέσεων των ευρωπαϊκών χωρών με σκοπό να μελετηθεί παρακάτω η συμβολή αυτών στην οικονομική ανάπτυξη της ευρωπαϊκής περιφέρειας.

Το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (TEN-T) αποτελεί ένα ενιαίο δίκτυο οδών, σιδηροδρόμων, αεροδρομίων και υδάτινων υποδομών των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το δίκτυο TEN-T αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου ευρωπαϊκού συστήματος δικτύων (TENS), που περιλαμβάνει ένα δίκτυο τηλεπικοινωνιών (eTEN) και ένα προτεινόμενο ενεργειακό δίκτυο (TEN-E ή Ten-Energy). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε τα πρώτα σχέδια δράσης για τα διευρωπαϊκά δίκτυα το έτος 1990. Στην Εικόνα 1 παρουσιάζεται ο χάρτης του οδικού Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών.

Κάθε τρόπος μεταφοράς αντιστοιχεί και σε ένα διαφορετικό δίκτυο. Το ενιαίο δίκτυο αποτελούν τα παρακάτω:

- Διευρωπαϊκό οδικό δίκτυο.
- Διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο , το οποίο περιλαμβάνει το διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο υψηλής ταχύτητας καθώς και το διευρωπαϊκό συμβατικό σιδηροδρομικό δίκτυο.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο εσωτερικής ναυσιπλοΐας και εσωτερικοί λιμένες.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο θαλάσσιων λιμένων.
- Αυτοκινητόδρομοι της θάλασσας (προστέθηκε με την απόφαση Νο 884/2004/EK [5]).
- Δίκτυο διευρωπαϊκών αεροδρομίων.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο συνδυασμένων μεταφορών.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο διαχείρισης και πληροφόρησης ναυτιλίας.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας, το οποίο περιλαμβάνει τις έννοιες του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού και του SESAR.
- Διευρωπαϊκό δίκτυο εντοπισμού θέσης και πλοήγησης, το οποίο περιλαμβάνει το Galileo.

1.3 Οδικό Δίκτυο της Ευρώπης

Το διευρωπαϊκό οδικό δίκτυο (TERN) ορίστηκε με την απόφαση 93/629/ΕΟΚ του Συμβουλίου της 29ης Οκτωβρίου 1993 και αποτελεί έργο βελτίωσης της εσωτερικής οδικής υποδομής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Το έργο TERN είναι ένα από τα πολλά διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών .

Η απόφαση 93/629/ΕΟΚ έληξε στις 30 Ιουνίου 1995 και έτσι επεκτάθηκε περαιτέρω με την απόφαση αριθ. 1692/96/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της Ευρώπης,

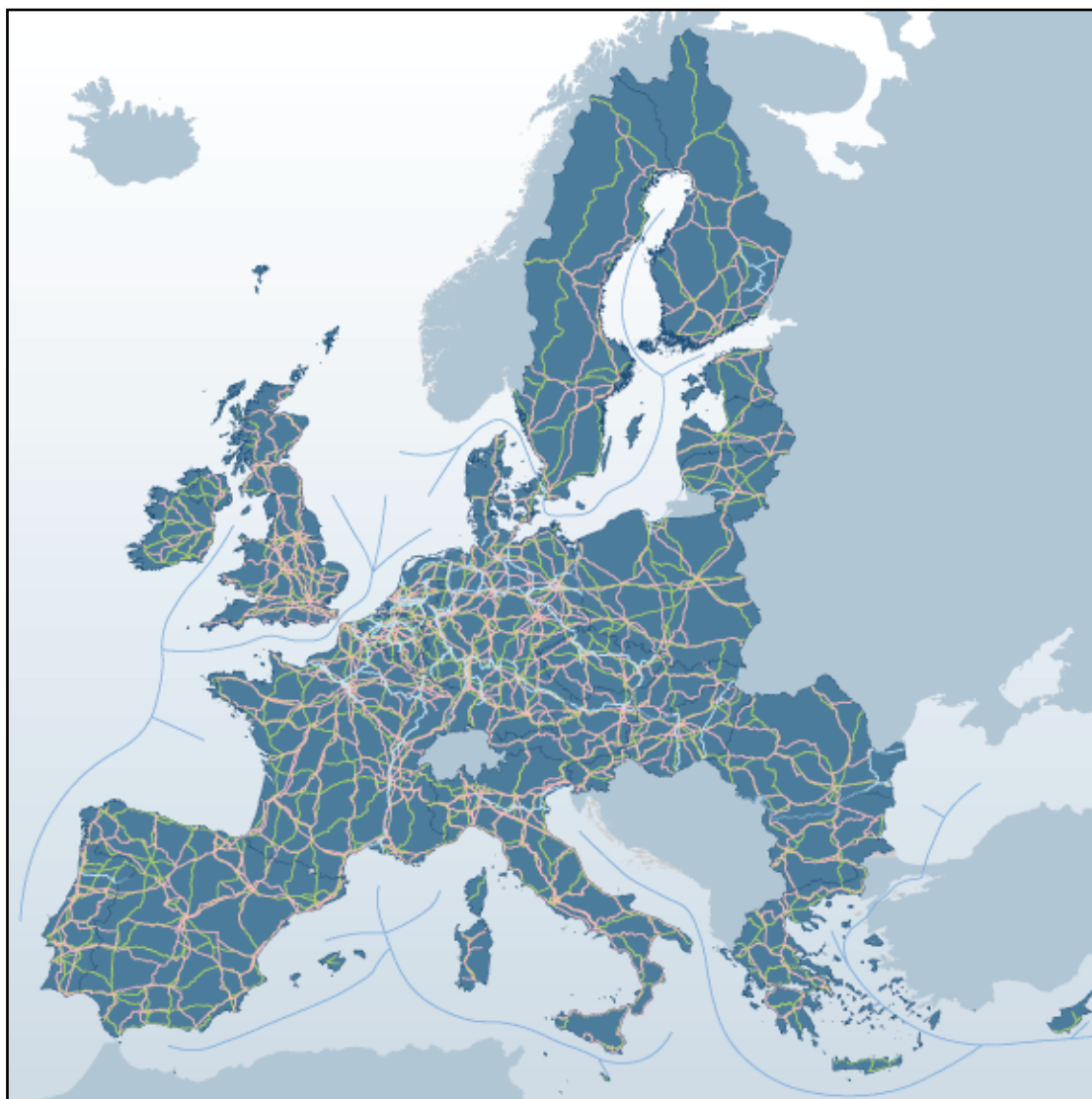
της 23ης Ιουλίου 1996, σχετικά με τις κοινοτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη της διαμετακόμισης Ευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών.

Το διευρωπαϊκό οδικό δίκτυο, όπως ορίζεται στο άρθρο 9 της απόφασης 661/2010/ΕΕ, περιλαμβάνει αυτοκινητόδρομους και δρόμους υψηλής ποιότητας, υπάρχοντες, νέους ή προς προσαρμογή, οι οποίοι:

- παίζουν σημαντικό ρόλο στην κίνηση μεγάλων αποστάσεων.
- διασχίζουν τα κύρια αστικά κέντρα στις διαδρομές που προσδιορίζονται από το δίκτυο .
- παρέχει διασύνδεση με άλλους τρόπους μεταφοράς.
- παρέχουν διασύνδεση κρατών και περιφερειών με κεντρικές περιοχές της Ένωσης.

Πέραν αυτών, το δίκτυο εγγυάται στους χρήστες υψηλό, ομοιόμορφο και συνεχές επίπεδο υπηρεσιών, άνεση και ασφάλεια. Περιλαμβάνει επίσης υποδομή για τη διαχείριση της κυκλοφορίας, την ενημέρωση των χρηστών, την αντιμετώπιση περιστατικών και καταστάσεων έκτακτης ανάγκης και την ηλεκτρονική είσπραξη τελών, καθώς η υποδομή αυτή βασίζεται στην ενεργό συνεργασία μεταξύ συστημάτων διαχείρισης της κυκλοφορίας σε ευρωπαϊκό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο που διασφαλίζουν την απαραίτητη συμπληρωματικότητα με εφαρμογές των οποίων η ανάπτυξη διευκολύνεται στο πλαίσιο των διευρωπαϊκών τηλεπικοινωνιακών δικτύων. Η Εικόνα 1 δίνει τον χάρτη του οδικού δικτύου της ΕΕ.

Εικόνα 1: Χάρτης Οδικού Ευρωπαϊκού Δικτύου



Πηγή: European Commission, <https://ec.europa.eu/inea/en/ten-t/ten-t-projects/projects-by-country>

1.4 Σιδηροδρομικό Δίκτυο της Ευρώπης

Το διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο αποτελείται από το διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο υψηλής ταχύτητας καθώς και το συμβατικό διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο . Το σιδηροδρομικό δίκτυο είναι ένα από τα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών (TEN-T) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

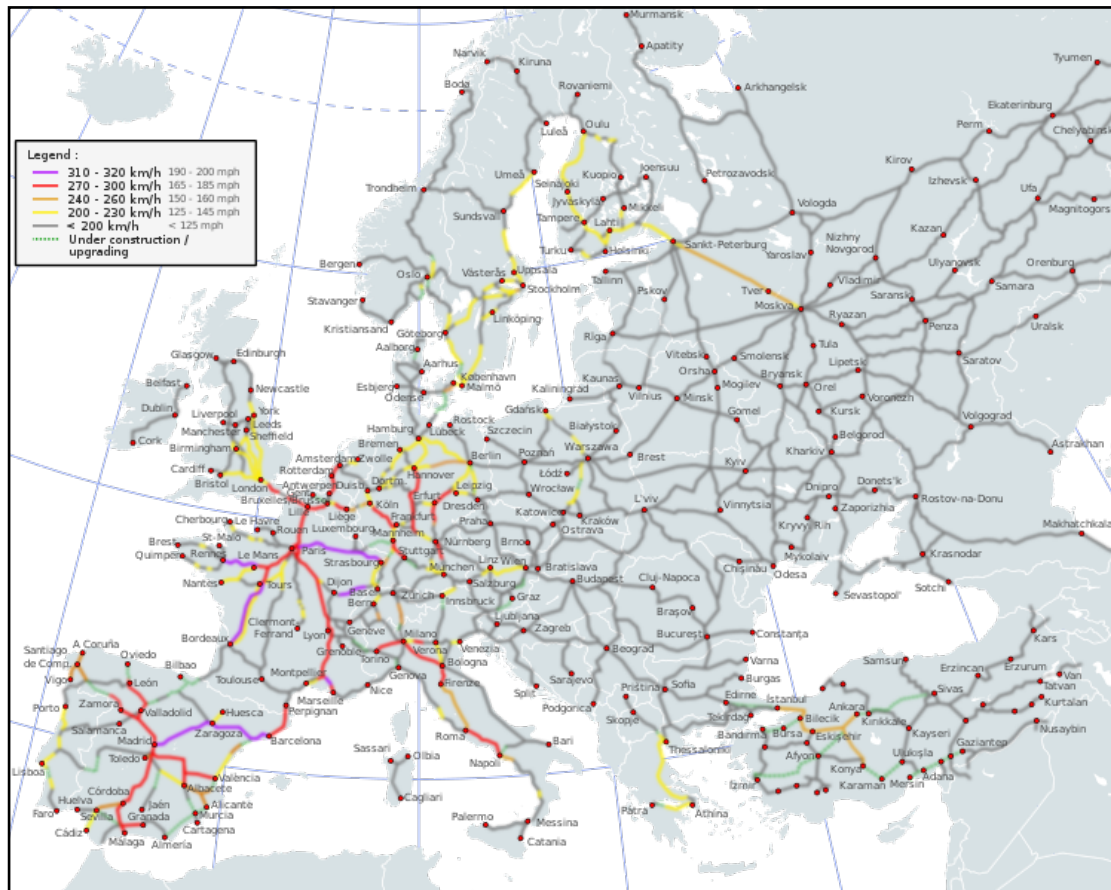
Σύμφωνα με το άρθρο 10 της απόφασης αριθ. 1692/96/EK [1] του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Ιουλίου 1996, σχετικά με τις κοινοτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών, το σιδηροδρομικό δίκτυο πρέπει να περιλαμβάνει τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις που επιτρέπουν την ενσωμάτωση σιδηροδρομικών και οδικών και, κατά περίπτωση, θαλάσσιων υπηρεσιών και αεροπορικών μεταφορών.

Μία ή περισσότερες από τις ακόλουθες λειτουργίες πρέπει να πληρούνται από οποιοδήποτε στοιχείο του σιδηροδρομικού δικτύου:

- πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κίνηση επιβατών μεγάλων αποστάσεων.
- πρέπει να επιτρέπει τη διασύνδεση με αεροδρόμια, όπου απαιτείται.
- πρέπει να επιτρέπει την πρόσβαση σε περιφερειακά και τοπικά σιδηροδρομικά δίκτυα.
- πρέπει να διευκολύνει τις εμπορευματικές μεταφορές μέσω του εντοπισμού και της ανάπτυξης δρομολογίων φορτηγών που προορίζονται για εμπορευματικές μεταφορές ή διαδρομές στις οποίες έχουν προτεραιότητα τα φορτηγά τρένα
- πρέπει να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις συνδυασμένες μεταφορές
- πρέπει να επιτρέπει τη διασύνδεση μέσω λιμένων κοινού ενδιαφέροντος με θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων και εσωτερικές πλωτές οδούς.

Τα πρότυπα για το σιδηροδρομικό δίκτυο καθορίζονται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Σιδηροδρόμων , με τη μορφή Τεχνικών Προδιαγραφών ERA για τη δια-λειτουργικότητα .

Εικόνα 2: Χάρτης Σιδηροδρομικού Δικτύου της Ευρώπης



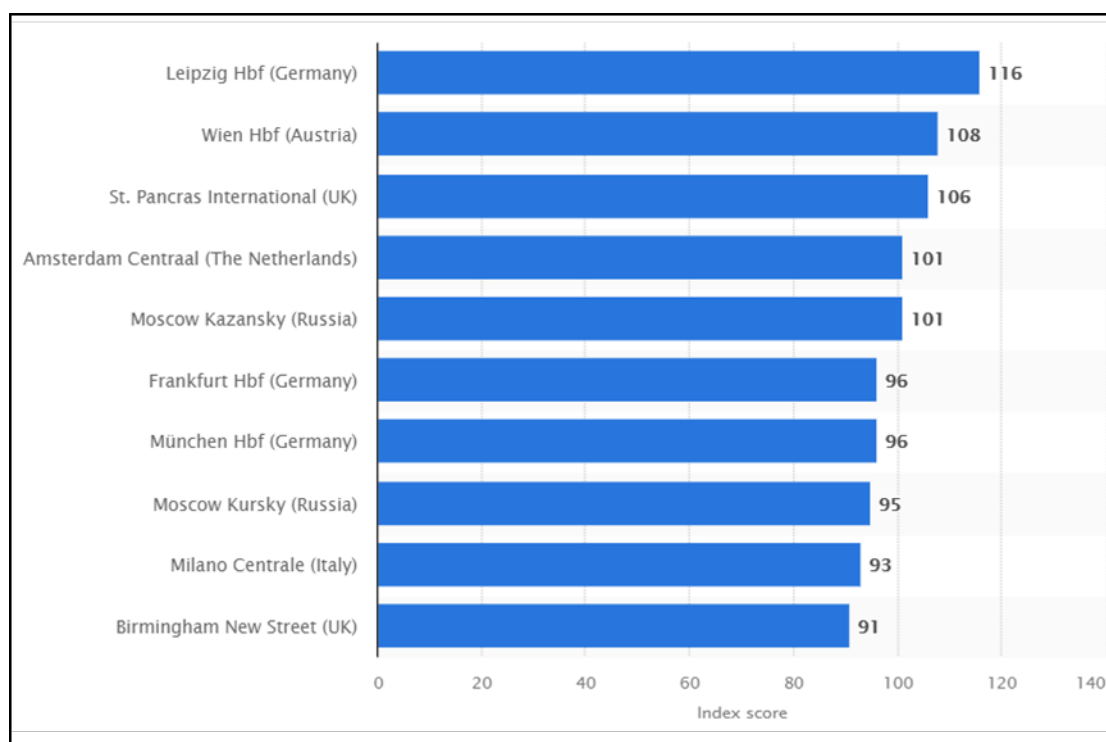
Πηγή: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:High_Speed_Railroad_Map_of_Europe.svg

Στην Εικόνα 2 παραπάνω δίνεται ο χάρτης σιδηροδρομικού δικτύου της Ευρώπης. Τα διαφορετικά χρώματα των σιδηροδρομικών δικτύων οφείλονται στις διαφορετικές ταχύτητες που μπορούν να αναπτύξουν τα τρένα πάνω σε αυτά. Για παράδειγμα, στα πιο εξελιγμένα δίκτυα, τα τρένα μπορούν να αναπτύσσουν ταχύτητα έως 320 χιλιόμετρα ανά ώρα (μωβ), έως 300 χιλιόμετρα ανά ώρα (κόκκινο), έως 260 χιλιόμετρα ανά ώρα (καφέ), έως 230 χιλιόμετρα

ανά ώρα (κίτρινο) και τέλος με γκρι χρώμα παρουσιάζονται τα δίκτυα όπου τα τρένα αναπτύσσουν ταχύτητες μικρότερες των 200 χιλιομέτρων ανά ώρα.

Τέλος, στο Γράφημα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι καλύτεροι σιδηροδρομικοί σταθμοί στην Ευρώπη για το έτος 2021, σύμφωνα με τον Δείκτη Ευρωπαϊκού Σιδηροδρομικού Σταθμού ο οποίος βασίζεται στις εμπειρίες επιβατών και κατατάσσει τους 50 καλύτερους ευρωπαϊκούς σταθμούς τρένων σύμφωνα με ένα συνδυασμό παραγόντων που κυμαίνονται από το πόσο γεμάτες είναι οι πλατφόρμες, την προσβασιμότητα στον αριθμό των προορισμών και την καθαριότητα. Γερμανία, Αυστρία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, Ρωσία και Ιταλία φαίνονται να είναι ανάμεσα στις 10 καλύτερες κατατάξεις σύμφωνα με τον δείκτη.

Γράφημα 1: Οι καλύτεροι σιδηροδρομικοί σταθμοί στην Ευρώπη το 2021, σύμφωνα με τον Δείκτη Ευρωπαϊκού Σιδηροδρομικού Σταθμού



Πηγή: Statista, <https://www.statista.com/statistics/1255003/best-railway-stations-europe-by-passenger-experience/>

1.5 Λιμένες της Ευρώπης

Το διευρωπαϊκό δίκτυο θαλάσσιων λιμένων είναι επίσης ένα από τα πολλά διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών (TEN-T) της Ευρωπαϊκής Ένωσης .

Σύμφωνα με το άρθρο 12 της απόφασης αριθ. 1692/96/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Ιουλίου 1996, σχετικά με τις κοινοτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών, το διευρωπαϊκό δίκτυο θαλάσσιων λιμένων πρέπει να επιτρέπει την ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορών και να συνιστά ναυτιλιακούς συνδέσμους για νησιά και σημεία διασύνδεσης μεταξύ θαλάσσιων μεταφορών και άλλων τρόπων μεταφοράς. Πρέπει επίσης να παρέχουν εξοπλισμό και υπηρεσίες στους μεταφορείς. Η υποδομή τους θα πρέπει να παρέχει μια σειρά υπηρεσιών για επιβατικές και εμπορευματικές μεταφορές, συμπεριλαμβανομένων των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών και των θαλάσσιων μεταφορών μικρών και μεγάλων αποστάσεων, η οποία περιλαμβάνει επίσης την ακτοπλοΐα, εντός της Κοινότητας και μεταξύ των τελευταίων και τρίτων χωρών.

Τα λιμάνια που περιλαμβάνονται στο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών πρέπει να αντιστοιχούν σε μία από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- **Διεθνείς θαλάσσιοι λιμένες:** Λιμάνια με συνολικό ετήσιο όγκο κυκλοφορίας τουλάχιστον 1,5 εκατομμυρίων τόνων εμπορευμάτων, ή 200.000 επιβάτες. Αυτοί οι λιμένες συνδέονται με τα χερσαία στοιχεία του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών, εκτός εάν αυτό είναι φυσικά αδύνατο, και ως εκ τούτου διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές.
- **Κοινοτικοί λιμένες:** Οι λιμένες αυτοί έχουν συνολικό ετήσιο όγκο κυκλοφορίας τουλάχιστον 0,5 εκατομμύρια τόνους εμπορευμάτων ή μεταξύ 100.000 και 199.999 επιβατών και συνδέονται με τα χερσαία στοιχεία του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών, εκτός εάν αυτό είναι φυσικά αδύνατο, και είναι εξοπλισμένα με τις

απαραίτητες εγκαταστάσεις μεταφόρτωσης για θαλάσσιες μεταφορές μικρών αποστάσεων.

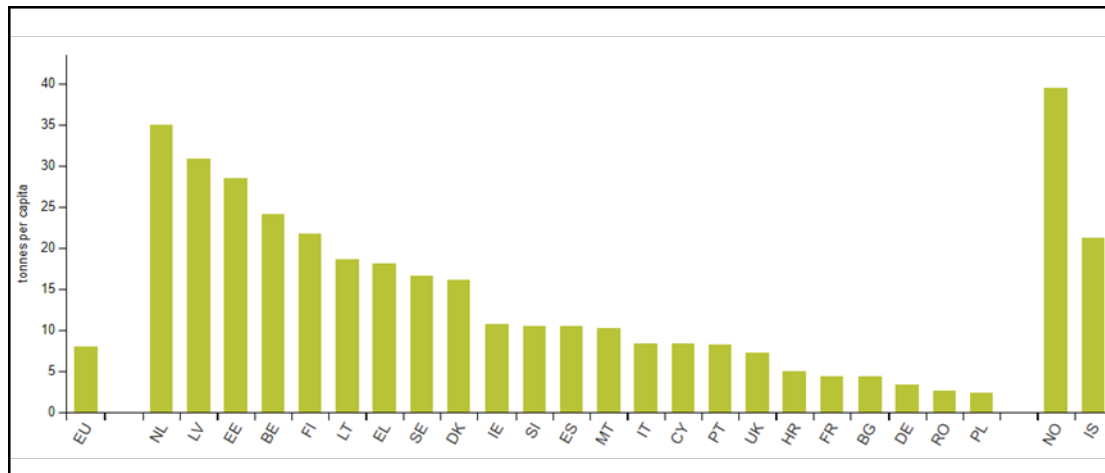
- **Περιφερειακοί λιμένες:** Οι λιμένες αυτοί δεν πληρούν τα κριτήρια των κατηγοριών Α και Β, αλλά βρίσκονται σε νησιωτικές, περιφερειακές ή εξόχως απόκεντρες περιοχές, διασυνδέοντας τέτοιες περιοχές δια θαλάσσης ή/και συνδέοντάς τις με τις κεντρικές περιοχές της Κοινότητας.

Οι 10 μεγαλύτεροι και σημαντικότεροι λιμένες της ΕΕ καταγράφονται ως εξής:

1. Λιμένας του Ρότερνταμ, Rotterdam (Netherlands).
2. Λιμένας της Αμβέρσας, Antwerp (Belgium).
3. Λιμένας του Αμβούργου, Hamburg (Germany).
4. Λιμένας του Μπρέμχαβεν, Bremerhaven (Germany).
5. Λιμένας της Αλγκεθίρας, Algeciras (Spain).
6. Λιμένας του Πειραιά, Piraeus (Greece).
7. Λιμένας της Βαλένθια, Valencia (Spain).
8. Λιμένας του Φέλιξτόου, Felixstowe (United Kingdom).
9. Λιμένας της Βαρκελώνης, Barcelona (Spain).
10. Λιμένας λε Χάρβ, Le Havre (France).

Στο Γράφημα 2 παρουσιάζονται οι ευρωπαϊκοί λιμένες σύμφωνα με το ακαθάριστο βάρος θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών σε όλους τους λιμένες το 2019 σε τόνους κατά κεφαλήν.

Γράφημα 2: Ακαθάριστο βάρος θαλάσσιων εμπορευματικών μεταφορών σε όλους τους λιμένες το 2019 (σε τόνους κατά κεφαλήν)



Πηγή: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php?title=Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics&oldid=218671](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics&oldid=218671)

1.6 Κεντρικά και Περιφερειακά Αεροδρόμια ΕΕ

Το δίκτυο των διευρωπαϊκών αεροδρομίων είναι ένα από τα πολλά διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών (TEN-T) της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με το άρθρο 13 της απόφασης αριθ. 1692/96/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 23ης Ιουλίου 1996, σχετικά με τις κοινοτικές κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών. Το δίκτυο διευρωπαϊκών αεροδρομίων περιλαμβάνει αεροδρόμια που βρίσκονται στο έδαφος της Κοινότητας και είναι ανοικτές στην εμπορική εναέρια κυκλοφορία.

Ομοίως με τους θαλάσσιους λιμένες που περιλαμβάνονται στο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών, τα αεροδρόμια πρέπει να αντιστοιχούν σε μία από τις ακόλουθες τρεις κατηγορίες σημείων σύνδεσης:

- **Διεθνή σημεία σύνδεσης:** Όλα τα αεροδρόμια ή συστήματα αεροδρομίων με συνολικό ετήσιο όγκο κίνησης τουλάχιστον 5.000.000 μετακινήσεις επιβατών συν πλην 10%, ή 100.000 μετακινήσεις εμπορικών αεροσκαφών, ή μεταφορά εμπορευμάτων 150.000 τόνων, ή 1.000.000 εξωκοινοτικές μετακινήσεις επιβατών ή κάθε νέο αεροδρόμιο που κατασκευάζεται για να αντικαταστήσει ένα υπάρχον διεθνές σημείο σύνδεσης το οποίο δεν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω στο χώρο του.

- **Σημεία σύνδεσης της Κοινότητας** τα οποία περιλαμβάνουν όλα τα αεροδρόμια ή συστήματα αεροδρομίων με ετήσιο όγκο κίνησης μεταξύ 1.000.000 συν/πλην 10% και 4.499.999 μετακινήσεις επιβατών, ή μεταξύ 50.000 και 149.999 τόνων μεταφοράς εμπορευμάτων, ή μεταξύ 500.000 και 899.999 μετακινήσεων επιβατών, εκ των οποίων τουλάχιστον το 30% είναι αλλοδαπές, ή μεταξύ 300.000 και 899.999 μετακινήσεων επιβατών και βρίσκονται ανοικτά της ηπειρωτικής Ευρώπης σε απόσταση άνω των 500 χιλιομέτρων από το πλησιέστερο διεθνές σημείο σύνδεσης ή κάθε νέο αεροδρόμιο που κατασκευάζεται για να αντικαταστήσει ένα υπάρχον κοινοτικό σημείο σύνδεσης το οποίο δεν μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω στον τόπο του.

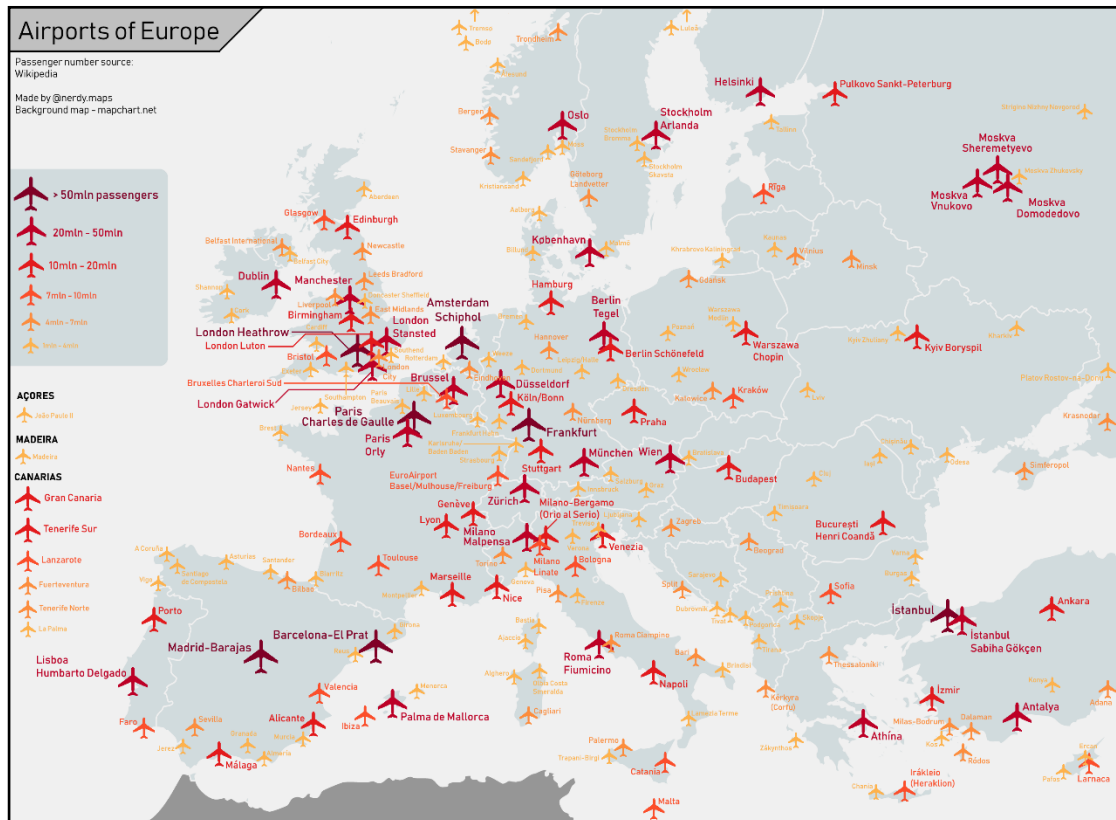
- **Τα περιφερειακά σημεία σύνδεσης και τα σημεία προσβασιμότητας** τα οποία περιλαμβάνουν όλα τα αεροδρόμια με ετήσιο όγκο κίνησης μεταξύ 500.000 και 899.999 μετακινήσεων επιβατών, εκ των οποίων λιγότερο από το 30% είναι διεθνείς, ή με ετήσιο όγκο κίνησης μεταξύ 250.000 συν/πλην 10% και 499.999 μετακινήσεις επιβατών, ή με ετήσιο όγκο κυκλοφορίας μεταξύ 10.000 και 49.999 τόνων μεταφοράς εμπορευμάτων, ή που βρίσκεται σε νησί κράτους μέλους, ή που βρίσκονται σε περιοχή χωρίς κοινό της Κοινότητας με εμπορικές υπηρεσίες που εκτελούνται από αεροσκάφη με μέγιστο βάρος απογείωσης άνω των 10 τόνων.

Ένας αερολιμένας βρίσκεται σε ακτοπλοϊκή περιοχή εάν βρίσκεται έξω από ακτίνα άνω των 100 χιλιομέτρων από το πλησιέστερο διεθνές ή κοινοτικό σημείο σύνδεσης. Η απόσταση αυτή μπορεί, κατ' εξαίρεση, να μειωθεί στα 75 χιλιόμετρα προκειμένου να ληφθεί υπόψη η δύσκολη πρόσβαση λόγω της γεωγραφικής κατάστασης ή της κακής ποιότητας της υποδομής εσωτερικών μεταφορών.

Εκτός από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, τα διεθνή και κοινοτικά σημεία σύνδεσης θα πρέπει επίσης να συνδέονται σταδιακά με το διευρωπαϊκό σιδηροδρομικό δίκτυο υψηλής ταχύτητας, όπου ενδείκνυται. Το δίκτυο θα πρέπει να περιλαμβάνει τις υποδομές και τις εγκαταστάσεις που επιτρέπουν την ενσωμάτωση υπηρεσιών αεροπορικών και σιδηροδρομικών μεταφορών και, κατά περίπτωση, υπηρεσιών θαλάσσιων μεταφορών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση υπάρχουν 417 διεθνή, εθνικά, κεντρικά και περιφερειακά αεροδρόμια. Ο αρκετά σημαντικός αυτός αριθμός αεροδρομίων, οι αυξημένες αεροσυνδέσεις κρατών και περιφερειών καθώς και η μεγάλη προσφορά πτήσεων και επιβατικών θέσεων αυξάνουν την επιβατική δραστηριότητα (ζήτηση) και συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού και της ευρύτερης ευρωπαϊκής οικονομίας. Η Εικόνα 3 παρακάτω προσφέρει μια σαφή εικόνα των τοποθεσιών των ευρωπαϊκών αερολιμένων κατηγοριοποιώντας τα ταυτόχρονα με βάση το μέγεθός του σύμφωνα με την επιβατική κίνηση (Air Passenger Traffic).

Εικόνα 3: Χάρτης Ευρωπαϊκών Αεροδρομίων



Πηγή: <https://i.redd.it/c9xtug42hso41.png>

Η επιβατική κίνηση των αεροδρομίων, δηλαδή ο αριθμός των επιβατών που ένα αεροδρόμιο εξυπηρετεί ή μπορεί να εξυπηρετήσει, αποτελεί συχνά την βάση εκείνη που τα αεροδρόμια κατηγοριοποιούνται. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία (European Commission Statistical Pocketbooks) για τα έτη 2020, 2019, 2018 και 2017, κατηγοριοποιήθηκαν τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια με βάση τον αριθμό μεταφερόμενων επιβατών που εξυπηρέτησαν. Τα δεδομένα παρουσιάζονται στον Πίνακας 1 όπου όπως παρατηρείται, τα καταγεγραμμένα αεροδρόμια σε επίπεδο τετραετίας (2015-2018) παρουσίασαν αύξηση στην επιβατική κίνηση. Η αύξηση του αριθμού επιβατών που εξυπηρέτησαν τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια μπορεί να οφείλεται στην αύξηση των αεροσυνδέσεων, στην αύξηση της ζήτησης για επαγγελματικά ταξίδια ή

αναψυχής, στην επέκταση των ιδίων αεροδρομίων ή στη καλύτερη διαχείριση των αεροδρομίων από τα στελέχη διοίκησης αυτών.

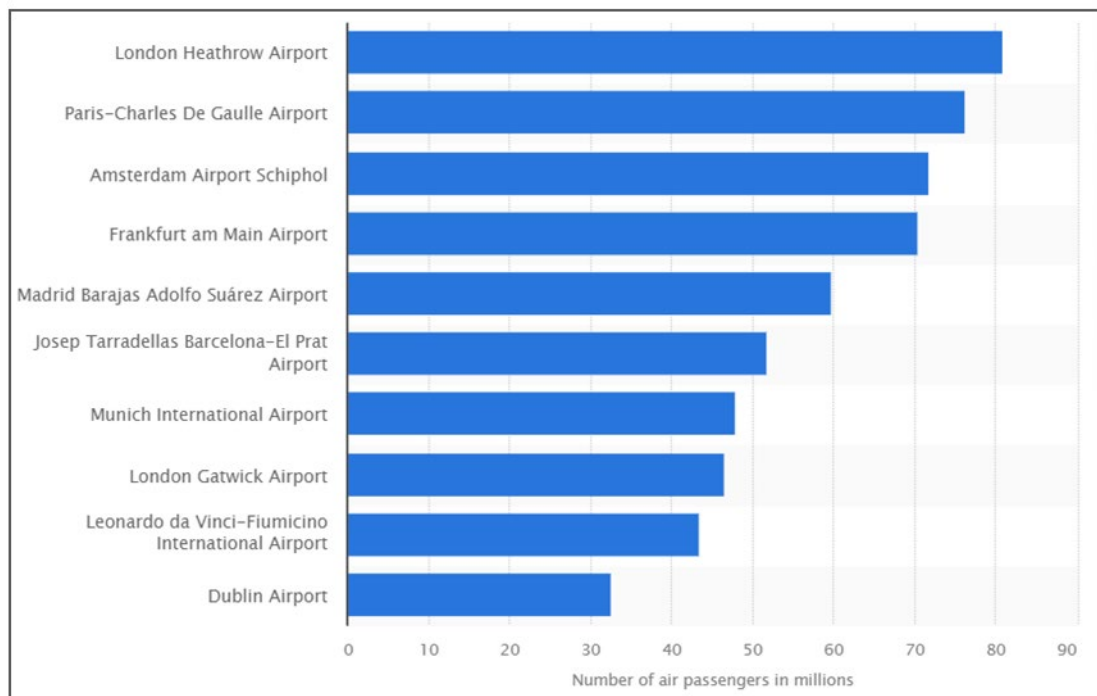
Πίνακας 1: Αριθμός αεροδρομίων κατά αριθμό μεταφερόμενων επιβατών (2015-2018)

	2015	2016	2017	2018
More than 10 million	38	41	44	44
5 to 10 million	27	28	33	37
1 to 5 million	94	95	94	94
500 000 to 1 million	35	29	29	27
100 000 to 500 000	100	102	93	95
15 000 to 100 000	34	34	32	33

Πηγή: : European Commission Statistical Pocketbooks 2020, 2019, 2018 and 2017

Τέλος, το παρακάτω Γράφημα 3 παρουσιάζει τα κορυφαία αεροδρόμια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ-28) βάσει αριθμού επιβατών για το έτος 2019. Όπως φαίνεται από το γράφημα, το αεροδρόμιο Χίθροου του Λονδίνου, Σαρλ ντε Γκώλ του Παρισιού, Σίπχολ του Άμστερνταμ και το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης αποτελούν τα κορυφαία αεροδρόμια της ΕΕ που εξυπηρετούν τον μεγαλύτερο αριθμό επιβατών. Τα μεγάλα αυτά αεροδρόμια, συχνά αποκαλούνται και «κόμβοι» της Ευρώπης καθώς τις περισσότερες φορές αποτελούν τα αεροδρόμια εισόδου στην ευρωπαϊκή επικράτεια. Με τη σειρά τους ακολουθούν τα αεροδρόμια Μαδρίτης και Βαρκελώνης στην Ισπανία, του Μονάχου και το Γκάτγουικ του Λονδίνου, το Λεονάρντο ντα Βίντσι της Ρώμης και τέλος το αεροδρόμιο του Δουβλίνου. Τα δεδομένα και το γράφημα που ακολουθεί προέρχονται από την πηγή Statista.

Γράφημα 3: Κορυφαία αεροδρόμια Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ-28) το 2019 βάσει αριθμού επιβατών



Πηγή: Statista

Κεφάλαιο 2^ο – Η Παγκόσμια και Ευρωπαϊκή Αεροπορική Αγορά

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται γενικά πληροφοριακά στοιχεία που αφορούν στον βιομηχανικό κλάδο των αερομεταφορών. Ξεκινώντας από τον παγκόσμιο χάρτη, παρουσιάζονται δεδομένα σχετικά με τη συνεισφορά του κλάδου στο παγκόσμιο ΑΕΠ, τις θέσεις εργασίας που προσφέρει ο κλάδος και τον αριθμό ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί καθώς και στοιχεία σχετικά με τη προσφορά και τη ζήτηση υπηρεσιών αερομεταφοράς. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα ίδια στοιχεία που αφορούν στην αεροπορική αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) καθώς οι γεωγραφικές περιφέρειες της ΕΕ είναι αυτή που μελετάται στην παρούσα διπλωματική εργασία. Τέλος, δίνονται πληροφορίες σχετικές με τους ρυθμιστικούς φορείς του κλάδου και το θεσμικό πλαίσιο για τις αερομεταφορές στην ΕΕ.

Με χρήση διαφορετικών χρηματοοικονομικών δεικτών και επιλεγμένων διαγραμμάτων παρουσίασης δεδομένων, εξηγείται το πόσο σημαντικός είναι ο συγκεκριμένος κλάδος σε διεθνές ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Τα δεδομένα που παρουσιάζονται στο παρόν κεφάλαιο (διαγράμματα, εικόνες, πληροφορίες κλπ.) προέρχονται από έγκυρες πηγές όπως Aviation Benefits, Aviation: Benefits Beyond Borders, IEA, Statista, European Union Reports, European Union Analyses και άλλα.

2.2 Η ζήτηση και προσφορά Αεροπορικών Εταιριών

Το αεροπλάνο σήμερα αποτελεί το πιο γρήγορο μεταφορικό μέσο, το πιο ασφαλές μέσο σε όρους στατιστικής και όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 2.3 αποτελεί την πρώτη επιλογή μεταφοράς ταξιδιωτών τουρισμού. Συμπράξεις, συγχωνεύσεις και συμμαχίες αεροπορικών εταιριών σε συνδυασμό με τα χαμηλότερα κόστη καυσίμων έχουν συντελέσει στη μείωση των αεροπορικών εισιτηρίων και κατά συνέπεια στην αύξηση της ζήτησης για αεροπορικές υπηρεσίες. Επί πρόσθετα, η γενική αύξηση του ενδιαφέροντος των πληθυσμών για τουρισμό για αναψυχή, αθλητισμό, εργασία και άλλα, έχει οδηγήσει εξίσου σε σημαντική αύξηση της ζήτησης. Ενδεικτικά, ο Πίνακας 2 καταγράφει τη χρήση αερομεταφορών από τους επιβάτες για το χρονικό διάστημα 1980 έως 2020. Καταγράφονται ξεχωριστά οι επιβάτες εγχώριων και διεθνών πτήσεων καθώς και το σύνολο αυτών σε μονάδες δισεκατομμυρίων επιβατών.

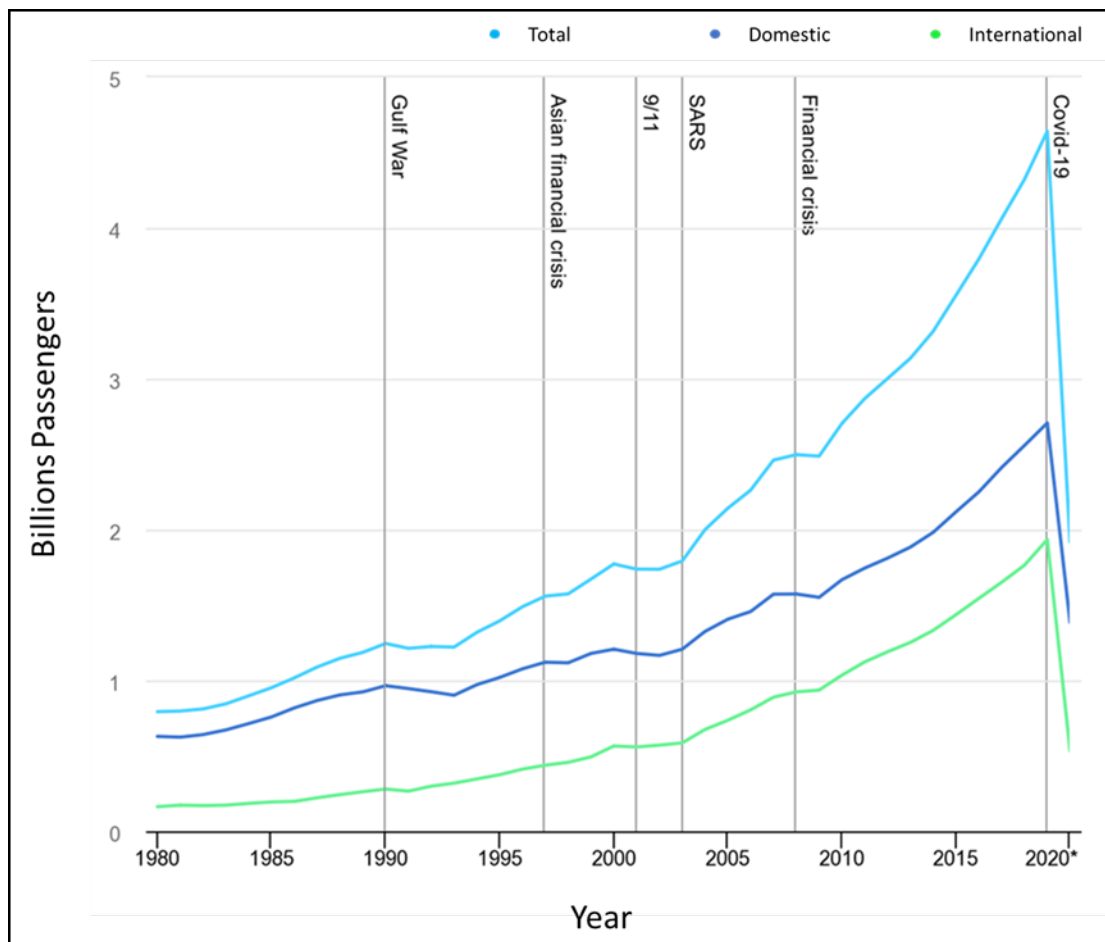
Πίνακας 2: Παγκόσμια Χρήση Αερομεταφορών 1980-2020

Year	Total	Domestic	International	Year	Total	Domestic	International
1980	0.793	0.629	0.163	2000	1.772	1.207	0.565
1981	0.797	0.624	0.173	2001	1.738	1.179	0.559
1982	0.811	0.641	0.170	2002	1.737	1.166	0.571
1983	0.845	0.672	0.173	2003	1.792	1.207	0.586
1984	0.898	0.714	0.185	2004	2.000	1.325	0.675
1985	0.952	0.758	0.194	2005	2.142	1.406	0.736
1986	1.017	0.818	0.198	2006	2.262	1.457	0.805
1987	1.089	0.867	0.222	2007	2.461	1.572	0.889
1988	1.147	0.904	0.243	2008	2.497	1.573	0.924
1989	1.186	0.924	0.262	2009	2.487	1.551	0.936
1990	1.245	0.965	0.280	2010	2.704	1.668	1.035
1991	1.213	0.946	0.266	2011	2.869	1.745	1.123
1992	1.225	0.925	0.299	2012	3.002	1.811	1.190
1993	1.221	0.902	0.319	2013	3.136	1.884	1.252
1994	1.319	0.972	0.347	2014	3.315	1.982	1.332
1995	1.395	1.020	0.375	2015	3.554	2.118	1.436
1996	1.489	1.077	0.412	2016	3.794	2.250	1.544
1997	1.559	1.121	0.438	2017	4.062	2.412	1.651
1998	1.574	1.117	0.457	2018	4.322	2.558	1.764
1999	1.672	1.179	0.493	2019*	4.641	2.707	1.934
Units: Billion passengers				2020*	1.918	1.385	0.533

Πηγή: IEA

Τα ίδια στοιχεία με αυτά του Πίνακα 2 περιγράφονται καλύτερα διαγραμματικά στο Γράφημα 4. Όπως φαίνεται από τις καμπύλες του γραφήματος, η αύξουσα πορεία αυτών δείχνει ξεκάθαρα πως με το πέρασμα του χρόνου ολοένα και περισσότεροι επιβάτες χρησιμοποιούν το αεροπλάνο για τις μεταφορές τους. Οι 3 περίοδοι έως σήμερα, όπου η χρήση του αεροπλάνου παρουσιάζει πτώση -όπως φαίνεται και στο γράφημα- είναι εκείνες της 11^{ης} Σεπτεμβρίου, της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008 και φυσικά της περιόδου της πανδημίας Covid-19 που ξεκίνησε στις αρχές του 2020.

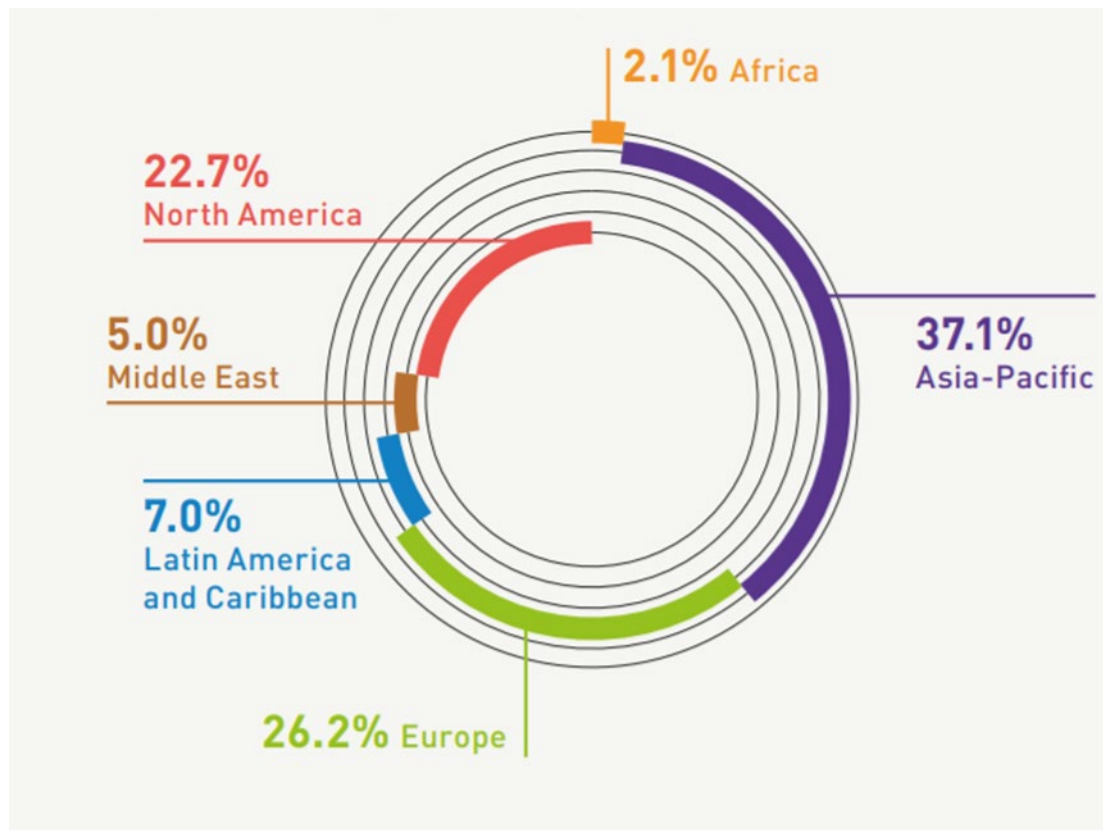
Γράφημα 4: Παγκόσμια Χρήση Αερομεταφορών (Σύνολο, Εγχώριες, Διεθνείς) 1980-2020



Πηγή: IEA, <https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/world-air-passenger-traffic-evolution-1980-2020>

Τέλος, ενδιαφέρον έχει επίσης η Εικόνα 4, αφού κατηγοριοποιεί τα ποσοστά επιβατικής κίνησης ανά περιφέρεια. Όπως φαίνεται λοιπόν, σύμφωνα με τα στοιχεία του 2019 και όπως αυτά δημοσιεύθηκαν από την Aviation: Benefits Beyond Borders, το μεγαλύτερο ποσοστό επιβατικής κίνησης αφορά στην περιφέρεια της Ασίας και του Ειρηνικού ωκεανού, ποσοστό 37.1% αφορά στην Ευρώπη, το 26.2% στην Ευρώπη, το 22.7% στη βόρεια Αμερική, το 7% στην περιφέρεια της Λατινικής Αμερικής και Καραϊβικής, το 5% στη Μέση Ανατολή και τέλος, το 2.1% στην Αφρική.

Εικόνα 4: Ποσοστά Επιβατικής Κίνησης ανά Περιφέρεια 2019 (Αερομεταφορές)

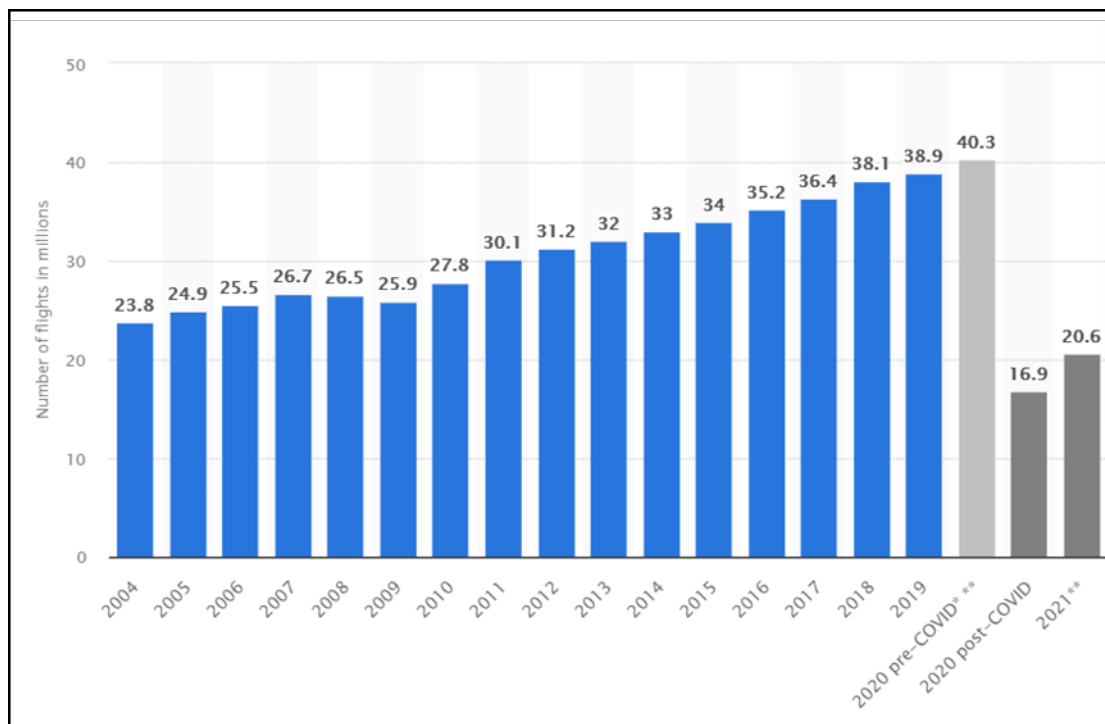


Πηγή: Aviation: Benefits Beyond Borders,

https://aviationbenefits.org/media/167186/abbb2020_full.pdf

Σε ό,τι αφορά στο κομμάτι της προσφοράς των αεροπορικών υπηρεσιών, το Γράφημα 5 παρουσιάζει δεδομένα σχετικά με τον αριθμό πτήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο για τη χρονική περίοδο 2004 έως 2021. Σύμφωνα με τα στοιχεία της πρόσφατης αναφοράς του Statista, φαίνεται πως το έτος 2019 ο αριθμός πτήσεων είναι σχεδόν διπλάσιος από αυτόν του 2004. Το έτος 2019 φαίνεται πως ο αριθμός πτήσεων είναι σχεδόν 39 εκατομμύρια ενώ το 2004 είναι 23.8 εκατομμύρια πτήσεις. Παρατηρείται λοιπόν τεράστια αύξηση στη προσφορά αεροπορικών υπηρεσιών μέσα σε ένα σχετικά μικρό χρονικό διάστημα. Η γενική τάση προσφοράς είναι αύξουσα από το 2004 έως και τις αρχές του 2020 με εξαίρεση το έτος 2009 όπου ο κλάδος κλήθηκε να αντιμετωπίσει την παγκόσμια οικονομική ύφεση του 2008, η μείωση πτήσεων ωστόσο ήταν μικρή σε σχέση με το προηγούμενο έτος και από το επόμενο κιόλας έτος η πορεία της καμπύλης επιστρέφει σε αύξουσα μεταβολή.

Γράφημα 5: Αριθμός πτήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (2004-2021)



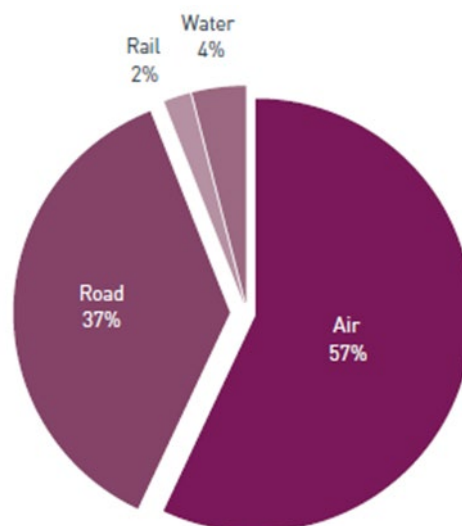
Πηγή: Statista

2.3 Η Παγκόσμια Αεροπορική Αγορά

Ο κλάδος των αερομεταφορών αποτελεί πραγματικά κινητήριο δύναμη για την παγκόσμια οικονομία και οικονομική ανάπτυξη. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι αερομεταφορές αποτελούν έναν κλάδο ο οποίος κινητοποιεί σημαντικές επενδύσεις, δημιουργεί θέσεις εργασίας και στηρίζει εξωστρεφείς τομείς της οικονομίας, όπως το εμπόριο και ο τουρισμός. Οι επιβάτες ολοένα και περισσότερο επιλέγουν το αεροπλάνο ως μεταφορικό μέσο για να ταξιδέψουν τόσο προς διεθνείς όσο και σε εθνικούς προορισμούς.

Στην Εικόνα 5 παρουσιάζονται τα ποσοστά επιλογής μεταφορικού μέσου των ταξιδιωτών τουρισμού για το έτος 2017. Όπως περιγράφεται στο γράφημα πίτας, το μεγαλύτερο ποσοστό επιβατών, 57%, επέλεξε να ταξιδέψει αεροπορικά. Ακολουθούν οι επιβάτες που ταξίδεψαν οδικώς σε ποσοστό 37%, οι επιβάτες που επέλεξαν να ταξιδέψουν με πλοίο σε ποσοστό 4% και τέλος, οι επιβάτες που ταξίδεψαν με τρένο σε ποσοστό 2%.

Εικόνα 5: Ποσοστά Τρόπων Μεταφοράς 2017 – Διεθνής Τουρισμός



Πηγή: Aviation Benefits 2019, <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

Σύμφωνα με στατιστικά δεδομένα του 2019 (Aviation Benefits 2019), όπως αυτά αναγράφονται στην Εικόνα 6, το 2018 ταξίδεψαν αεροπορικά 4.3 τρισεκατομμύρια επιβάτες σημειώνοντας αύξηση μεγέθους 6.4% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Πραγματοποιήθηκαν 38 εκατομμύρια εμπορικές πτήσεις, 3.5% περισσότερες από το 2017, σε 48.500 προορισμούς παγκοσμίως, 2900 περισσότερους από το 2017. Σε ό,τι αφορά στις μεταφορές φορτίων, 50 εκατομμύρια τόνοι φορτίου μεταφέρθηκαν το 2018 σημειώνοντας αύξηση 2.4% σε σχέση με το 2017. Τέλος, τα πτητικά χιλιόμετρα άγγιξαν τα 54 τρισεκατομμύρια και οι ώρες πτήσεις τα 85 εκατομμύρια, σημειώνοντας ποσοστιαία αύξηση σε σχέση με το προηγούμενο έτος 4.7% και 4.9% αντίστοιχα.

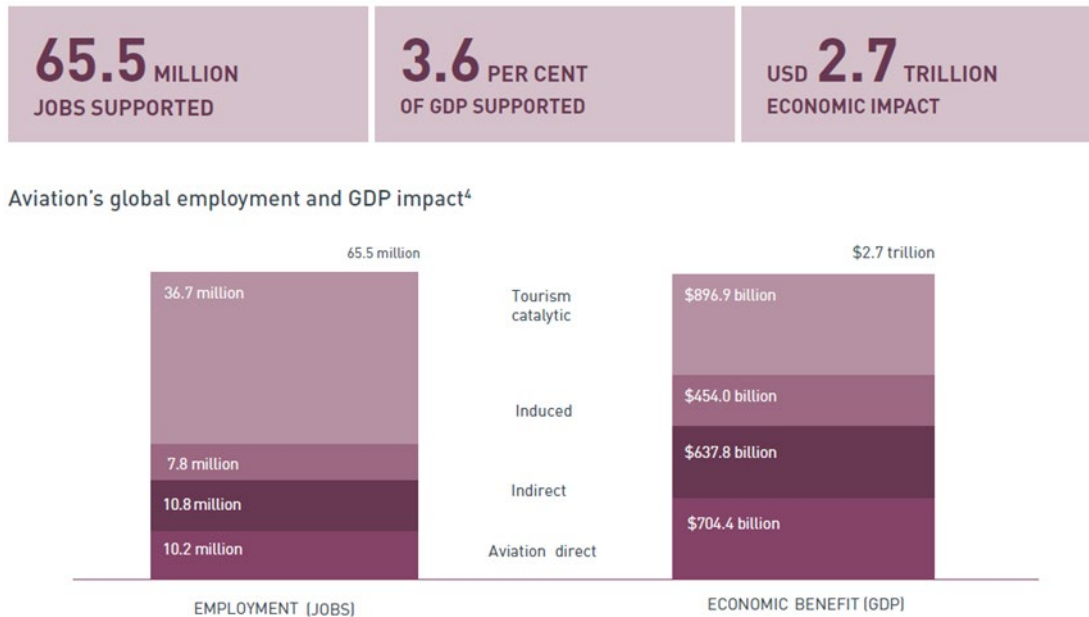
Εικόνα 6: Μεγέθη Παγκόσμιας Αεροπορικής Αγοράς 2018



Πηγή: Aviation Benefits 2019, <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

Παρατηρώντας τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου, φαίνεται πως ο κλάδος των αερομεταφορών παράγει πάνω από 2.7 τρισεκατομμύρια δολάρια συμβάλλοντας στο παγκόσμιο ΑΕΠ σε ποσοστό 3.6% και απασχολεί πάνω από 65.5 εκατομμύρια ανθρώπους παγκοσμίως. Τα συγκεκριμένα δεδομένα πηγάζουν από την ετήσια αναφορά του Aviation Benefits του έτους 2019 και αφορούν το έτος 2018. Αναλυτικά περιγράφονται στην Εικόνα 7 παρακάτω.

Εικόνα 7: Συνεισφορά Αεροπορικής Αγοράς σε Παγκόσμιο ΑΕΠ και Εργασία



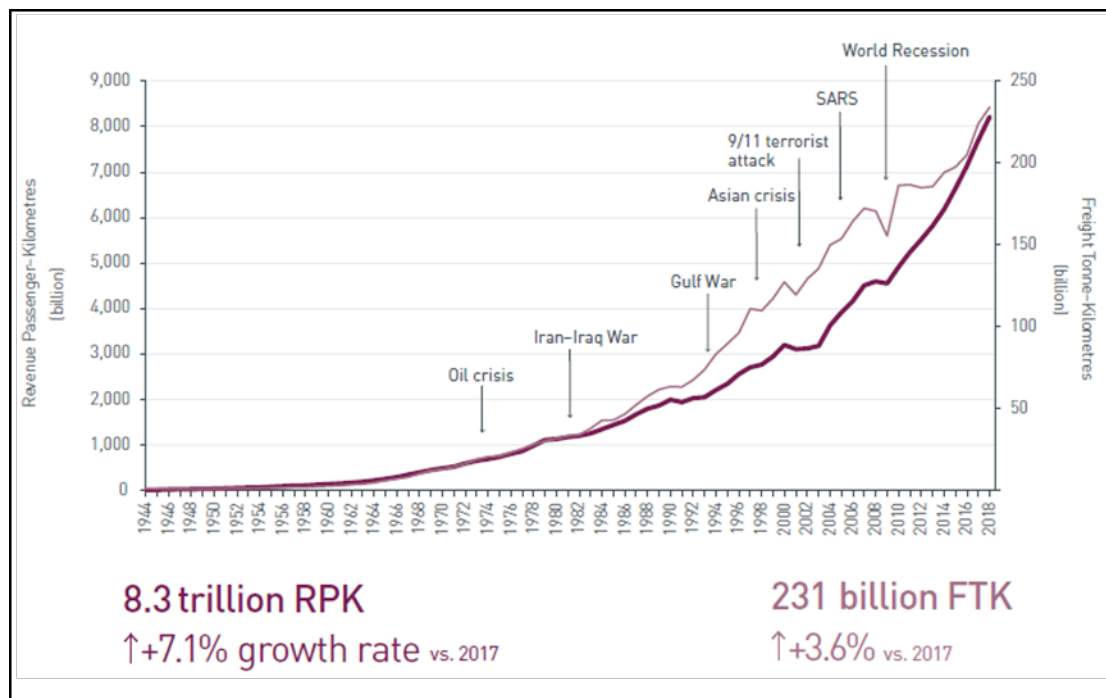
Πηγή: Aviation Benefits 2019, <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

Τα χρηματοοικονομικά μεγέθη αναλύονται και ερμηνεύονται μέσα από χρηματοοικονομικούς δείκτες. Ο δείκτης εσόδων των χιλιομέτρων επιβατών (Revenue Passenger-Kilometers RPK) ή αλλιώς δείκτης μιλίων επιβατών εισοδήματος (Revenue Passenger-Miles RPM) αποτελεί ένα δείκτη μέτρησης της αεροπορικής εταιρείας που δείχνει τον αριθμό των χιλιομέτρων που διανύονται από επιβάτες που πληρώνουν. Υπολογίζεται ως ο αριθμός των επιβατών εσόδων πολλαπλασιασμένος με τη συνολική διανυθείσα απόσταση. Στο Γράφημα 6 παρακάτω παρουσιάζεται η μεταβολή του δείκτη εσόδων ανά επιβατικό χιλιόμετρο για το χρονικό διάστημα 1944-2018.

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, η άνοδος του δείκτη RPK είναι σταθερή. Τα κύρια παγκόσμια γεγονότα που επηρέασαν την ανοδική πορεία του δείκτη ήταν η τρομοκρατική επίθεση στις ΗΠΑ στις 11/09/2001 καθώς και η μεγάλη παγκόσμια οικονομική

κρίση του 2008. Για το έτος 2018 φαίνεται πως τα έσοδα ανά επιβατικό χιλιόμετρο αγγίζουν τα 8.3 τρισεκατομμύρια, 7.1% περισσότερα από το έτος 2017.

Γράφημα 6: Δείκτης Εσόδων ανά επιβατικό χιλιόμετρο (1944-2018)



Πηγή: Aviation Benefits 2019, <https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

Ο δείκτης εσόδων τόνων φορτίου ανά χιλιόμετρο (Freight Tonne-Kilometer FTK) αποτελεί τον ισοδύναμο του RPK για τις μεταφορές φορτίων. Ο δείκτης FTK χρησιμοποιείται για να μετρούνται τα έσοδα ενός τόνου φορτίου ανά διανυθέν χιλιόμετρο. Το άθροισμα των FTK για κάθε τμήμα που πετάει κάθε αεροσκάφος για μια συγκεκριμένη περίοδο είναι το FTK μιας αεροπορικής εταιρείας κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου.

Όπως εξίσου περιγράφεται στο Γράφημα 6, για το χρονικό διάστημα 1944-2018 ο δείκτης εσόδων τόνων φορτίου ανά χιλιόμετρο διαγράφει επίσης ανοδική πορεία όπως και ο RPK με

εξαιρέσεις τις περιόδους της Ασιατικής κρίσης, της τρομοκρατικής επίθεσης της 11^{ης} Σεπτεμβρίου και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2008.

Τέλος, σημαντικό επίσης είναι να αναφερθούν οι προμηθευτές αεροσκαφών και κινητήρων καθώς αποτελούν εξίσου σημαντικό μέρος του κλάδου. Οι 2 κύριοι κατασκευαστές και συνεπώς προμηθευτές αεροσκαφών είναι η «Ευρωπαϊκή» Airbus και η «Αμερικανική» Boeing¹. Στην Εικόνα 8 αναγράφονται όλες οι εταιρίες κατασκευής αεροσκαφών και κινητήρων, παρατηρείται ωστόσο πως ο αριθμός αυτών είναι αρκετά μικρός σε σύγκριση με τον αριθμό εταιριών αερομεταφορών. Στο Κεφάλαιο 3 και συγκεκριμένα στην ανάλυση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter, αναλύεται ο λόγος για τον οποίον ο μικρός αριθμός προμηθευτών είναι σημαντικός.

Εικόνα 8: Προμηθευτές Αεροσκαφών και Κινητήρων (παγκοσμίως)

Aircraft manufacturers	Engine manufacturers
Airbus	Allison Engine Company
Avions de Transport Regional	CFM International
BAE systems	Engine Alliance
Boeing Company	General Electric
Bombardier Inc.	International Aero Engines
Donier	Pratt & Whitney
Embraer	Rolls-Royce
Fokker	Textron Lycoming
McDonnell Douglas	
Saab	
Short Brothers	

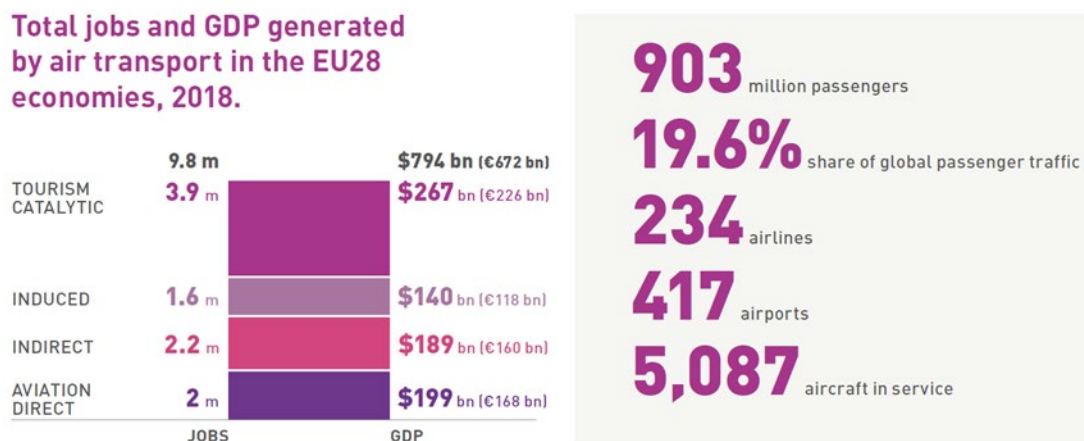
Πηγή: N. Adler et al. / Transportation Research Part B 53 (2013) 82–100

¹ Τόσο η Airbus όσο και η Boeing αποτελούν διεθνείς εταιρείες και προμηθεύουν όλο το πλανήτη.

2.4 Η Αεροπορική Αγορά της Ε.Ε.

Τα οικονομικά μεγέθη της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι εξίσου σημαντικά, αφού η ΕΕ αποτελεί ως σύνολο μια από τις μεγαλύτερες και ισχυρότερες οικονομίες στον παγκόσμιο χάρτη. Σύμφωνα λοιπόν με δεδομένα του έτους 2018, στην ΕΕ δραστηριοποιούνται 234 αεροπορικές εταιρίες χρησιμοποιώντας στο σύνολο 417 αεροδρόμια και 5087 εν λειτουργία αεροσκάφη, εξυπηρετώντας 903 εκατομμύρια επιβάτες και ως εκ τούτου το μερίδιο αγοράς της ΕΕ αγγίζει το 19.6% της παγκόσμιας αγοράς αερομεταφορών. Τα δεδομένα παρουσιάζονται αναλυτικά στην Εικόνα 9 και πηγάζουν από την αφορά Aviation: Benefits Beyond Borders 2018².

Εικόνα 9: Μεγέθη Αεροπορικής Αγοράς για την ΕΕ (2018)



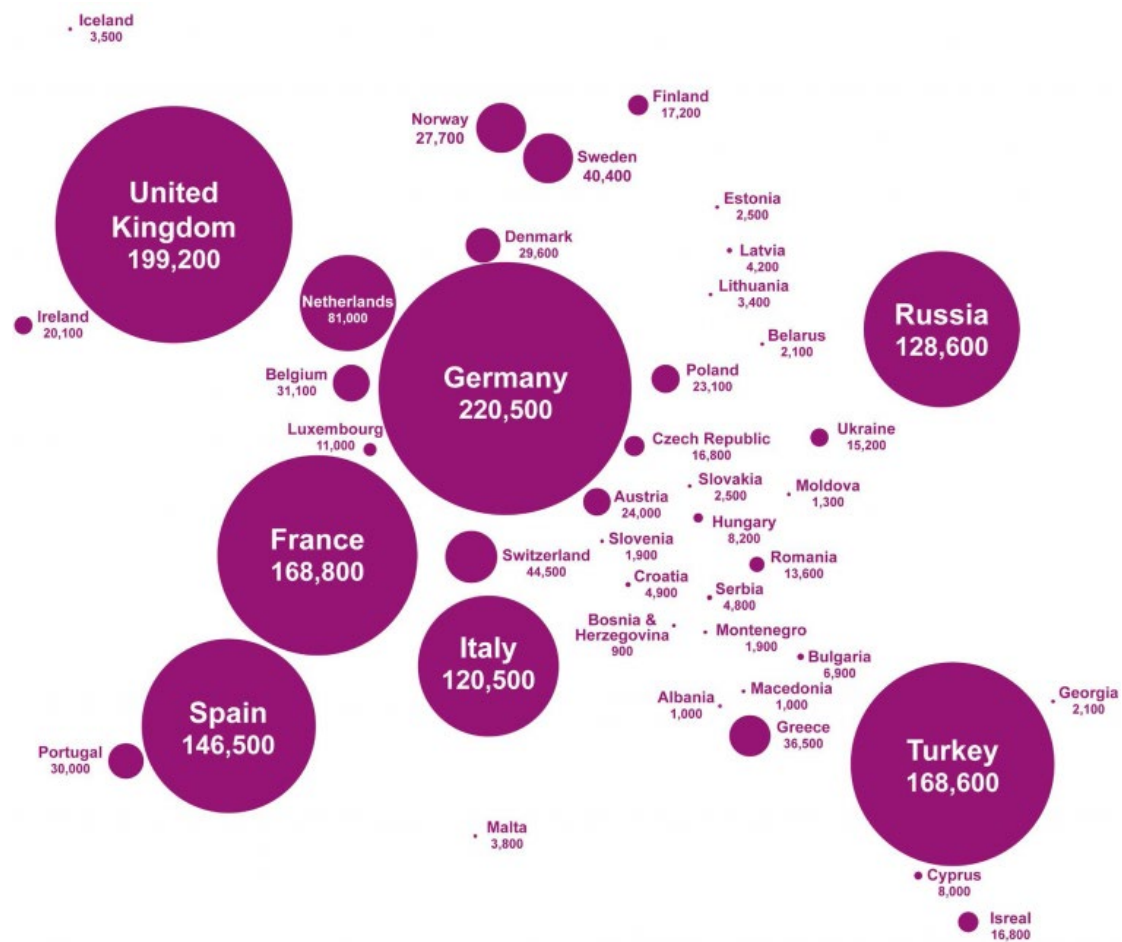
Πηγή: Aviation: Benefits Beyond Borders,

<https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

² Τα στοιχεία και δεδομένα της μελέτης «Aviation: Benefits Beyond Borders» αναφέρονται στο έτος 2018 και στη ένωση των 28 κρατών μελών (συμπεριλαμβάνοντας το Ηνωμένο Βασίλειο).

Τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια απασχολούν έναν σημαντικό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, συμβάλλοντας έτσι στην εγχώρια και κατά συνέπεια στην ευρωπαϊκή γενικότερα οικονομία και ανάπτυξη. Στην ΕΕ, τον μεγαλύτερο αριθμό εργατικού δυναμικού απασχολούν τα γερμανικά αεροδρόμια με 220.500 εργαζομένους, ακολουθεί η Γαλλία με 168.880 εργαζομένους, η Ισπανία με 146.500 εργαζομένους και η Ιταλία με 120.500 εργαζομένους. Η Εικόνα 10 παρακάτω παρέχει πληροφορίες για κάθε χώρα.

Εικόνα 10: Αριθμός Εργαζόμενων στον κλάδο ανά χώρα στην Ευρώπη



Πηγή: Economic Impact of European airports report,

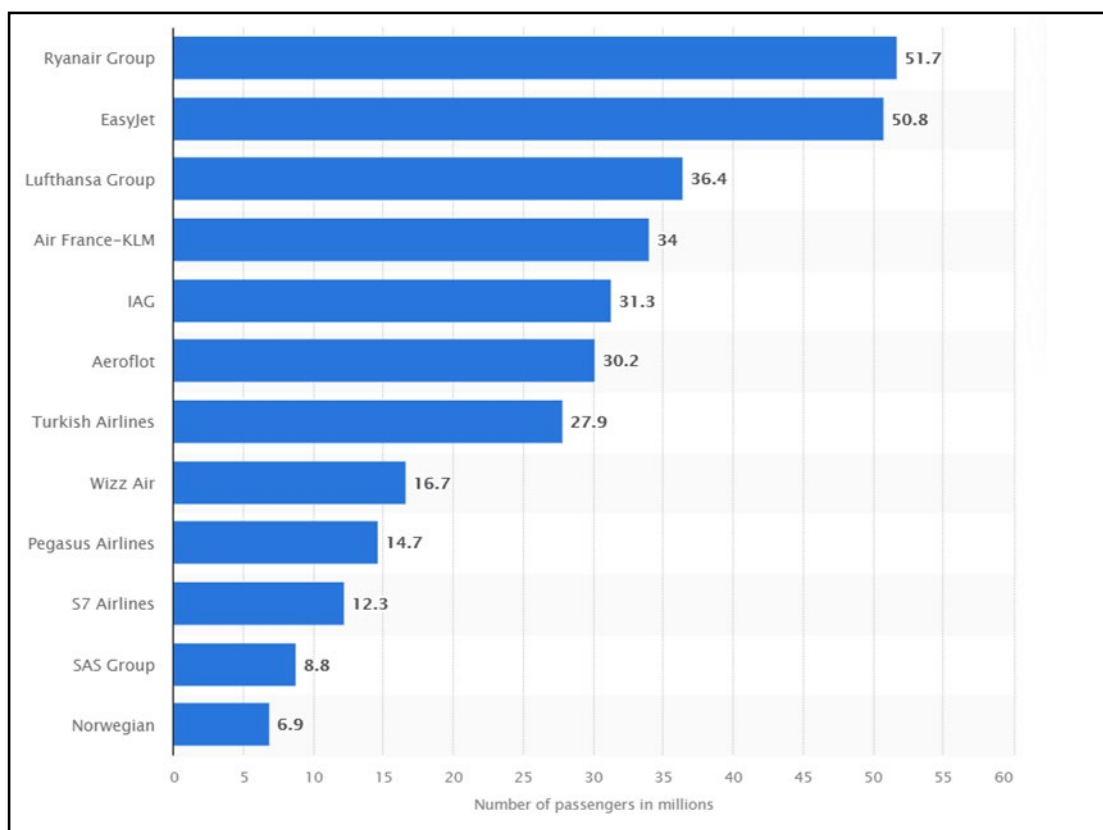
<https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>

2.4.1 Αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη και Ε.Ε.

Η Ευρωπαϊκή αεροπορική αγορά είναι ιδιαίτερα σημαντική σε παγκόσμιο επίπεδο αφού διακινεί 903 εκατομμύρια επιβάτες (σύμφωνα με τα στοιχεία του 2018), δηλαδή το 19.6% του παγκόσμιου επιβατικού κοινού. Υπάρχουν 234 οικονομικά δραστήριες αεροπορικές εταιρείες, με 5087 αεροσκάφη σε πτητική λειτουργία που δραστηριοποιούνται σε 417 αεροδρόμια στον ευρωπαϊκό χώρο.

Στο Γράφημα 7 που ακολουθεί αποτυπώνονται οι 12 μεγαλύτερες εταιρείες σύμφωνα με τον αριθμό επιβατών που διακινούν. Τα στοιχεία προέρχονται από την πηγή Statista και αφορούν στο έτος 2020. Χρήσιμο είναι να σημειωθεί πως ο όμιλος Ryanair Group περιλαμβάνει τις εταιρείες Buzz, Ryanair UK, Malta Air και Lauda Europe καθώς και ο όμιλος Lufthansa Group περιλαμβάνει τις αεροπορικές εταιρείες Air Dolomiti, Austrian Airlines, Brussels Airlines, Eurowings, Eurowings Europe, Eurowings Discover, Lufthansa Cargo, Lufthansa CityLine, Swiss International Air Lines, Edelweiss Air, AeroLogic (σε ποσοστό 50%) και SunExpress (σε ποσοστό 50%).

Γράφημα 7: Οι 12 μεγαλύτερες Ευρωπαϊκές Αεροπορικές Εταιρίες (2020) σύμφωνα με τον αριθμό επιβατών



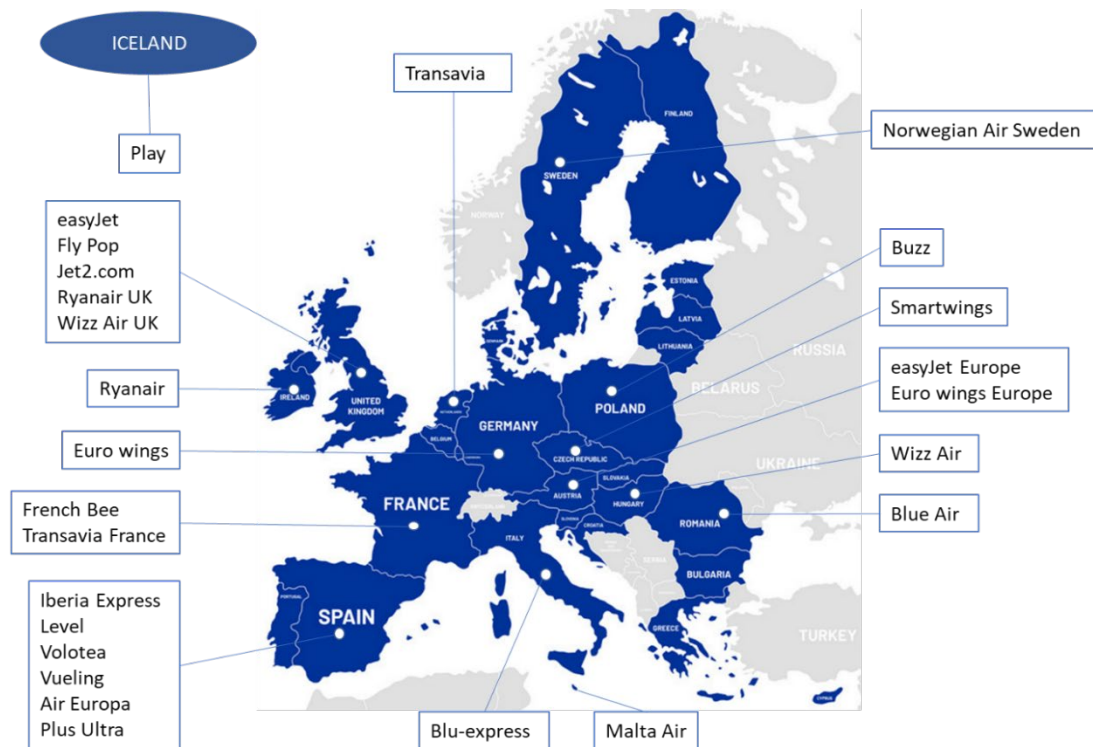
Πηγή: Statista, <https://www.statista.com/statistics/1094759/largest-airlines-in-europe-based-on-passengers/>

2.4.2 Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (Low-Cost) ΕΕ

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους (LCA) εισήλθαν στην αγορά μετά την απορρύθμιση της βιομηχανίας αεροπορικών εταιρειών των ΗΠΑ το 1978 και τυπικά έχουν λιγότερο εκτεταμένο δίκτυο και χαμηλότερο κόστος λειτουργίας. Μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους συνήθως παρέχει μεταφορές από μέρος σε μέρος, συνήθως χρησιμοποιώντας δευτερεύοντα αεροδρόμια, ένα και μοναδικό είδος αεροσκάφους με έως 200 θέσεις που προσφέρουν γενικά χαμηλές τιμές ναύλων με αντάλλαγμα την εξάλειψη πολλών παραδοσιακών υπηρεσιών επιβατών (γεύμα κατά τη διάρκεια της πτήσης, επιλεγμένη θέση και άλλα).

Στην Ευρώπη οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στο επιβατικό κοινό μιας και οι αποστάσεις μεταξύ των κρατών-μελών της ΕΕ δεν είναι μεγάλες. Για αυτόν τον λόγο, οι επιβάτες δείχνουν να μην ενδιαφέρονται τόσο για τις υπηρεσίες που παρέχουν οι συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, επιλέγοντας έτσι αεροπορική εταιρεία με γνώμονα τη τιμή του εισιτηρίου. Η είσοδος των LCA στην Ευρώπη συνέδεσε περιφερειακούς προορισμούς διαφορετικών χωρών, οι οποίοι επηρέασαν τον χρόνο και το κόστος ταξιδιού. Οι LCA χρησιμοποίησαν επίσης το Διαδίκτυο ως κύριο κανάλι διανομής τους, μειώνοντας το κόστος εξαλείφοντας το κέρδος των ταξιδιωτικών γραφείων. Ομοίως, οι περισσότερες εταιρείες καταλυμάτων προσέφεραν επίσης άμεση ηλεκτρονική κράτηση και σήμερα, οι διαδικτυακές πύλες προσφέρουν άμεσες αίθουσες κρατήσεων σε ξενοδοχεία, διαμερίσματα ή ιδιωτικές κατοικίες, με υπηρεσίες peer-to-peer. Τέτοιες πύλες διευκόλυναν τη ροή πληροφοριών, συγκεκριμένα, την τοποθεσία, την τιμή και την ποιότητα. Επιπλέον, οι πελάτες θα μπορούσαν να δημοσιεύσουν κριτικές για να βοηθήσουν άλλους τουρίστες να λαμβάνουν καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις. Ως εκ τούτου, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές συσκευασμένες διακοπές, οι κρατήσεις στο Διαδίκτυο επέτρεψαν στους τουρίστες επιπλέον ελευθερία να προσαρμόσουν τα ταξίδια τους, για παράδειγμα, τον προορισμό, τη διαμονή και τις υπηρεσίες. Στην Εικόνα 11 παρουσιάζεται ο χάρτης με τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους της ΕΕ.

Εικόνα 11: Χάρτης Αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους (Low-Cost) ΕΕ

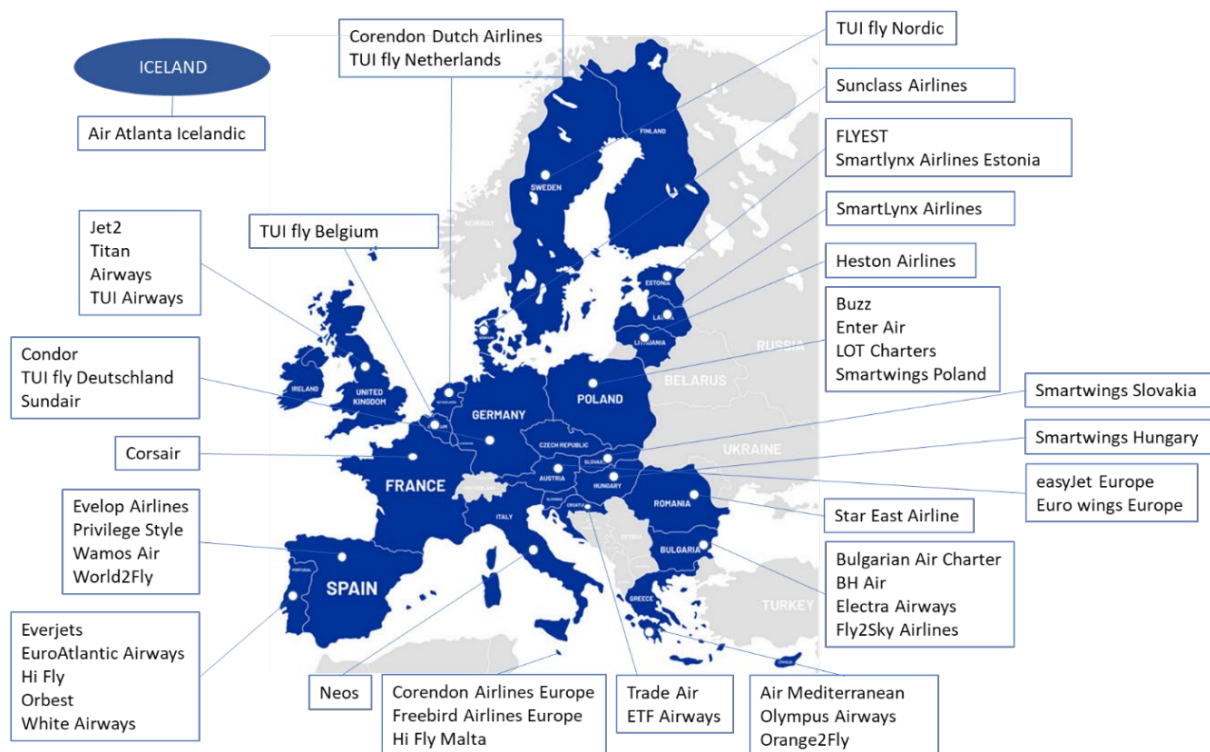


2.4.3 Αεροπορικές Εποχιακές Εταιρείες (Charter) ΕΕ

Οι εποχιακοί αερομεταφορείς (CC) δημιουργήθηκαν επειδή ορισμένοι τουριστικοί προορισμοί βρίσκονταν μακριά από τις πρωτεύουσες και ο χρόνος ταξιδιού και το κόστος για να φτάσουν σε αυτούς ήταν πολύ υψηλοί για τους τουρίστες. Αυτές οι πτήσεις χαρακτηρίστηκαν μη προγραμματισμένες, ναυλωμένες πτήσεις ή πτήσεις “charter”. Ο Pels (2008) ανέφερε τις πτήσεις charter ως «τους αρχικούς αερομεταφορείς χαμηλού κόστους», με υψηλή συνιστώσα εποχικότητας και χαμηλότερο κόστος από τους συμβατικούς μεταφορείς. Μαζί με τις πτήσεις charter, οι τουρίστες λάμβαναν πακέτο υπηρεσιών όπως καταλύματα, γεύματα, μεταφορές και εκδρομές. Το μεγαλύτερο μέρος της ισχύος στην αγορά ανήκε στα ταξιδιωτικά γραφεία, τα οποία αποτελούσαν το κύριο κανάλι διανομής αρχικά. Υπήρχε επίσης υψηλός βαθμός κάθετης ολοκλήρωσης μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών ναύλωσης και των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Αυτή η ενσωμάτωση ανταποκρινόταν στον βασικό παράγοντα οικονομικής

αποδοτικότητας λόγω του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των μεγάλων ταξιδιωτικών πρακτόρων. Αυτό το φαινόμενο είχε ως αποτέλεσμα μια αγορά ναυλώσεων που έχει χαμηλό περιθώριο κέρδους και ήταν επιρρεπής σε πτώση της ζήτησης, ειδικά για τις μικρότερες αεροπορικές εταιρείες. Στην Εικόνα 12 παρουσιάζονται οι εταιρείες charter ανά χώρα (ΕΕ).

Εικόνα 12: Χάρτης Αεροπορικών εποχιακών εταιρειών (Charter) ΕΕ



2.5. Η απελευθέρωση των Αερογραμμών στην Ε.Ε.

Η αεροπορία, τόσο σε εγχώριο όσο και σε διεθνές επίπεδο, είναι ένας σημαντικός αλλά ευαίσθητος τομέας της οικονομικής δραστηριότητας και της πολιτικής ανάπτυξης μιας χώρας. Από τις αρχές του 20ου αιώνα, η ανάπτυξη της αεροπορίας έχει περάσει από διαφορετικά στάδια, κυρίως με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, αλλά απαιτεί επίσης από τις χώρες να

ενοποιήσουν τους κανόνες που διέπουν τις εγχώριες και διεθνείς μεταφορές, ώστε να μην υπάρχει διαφορά μεταξύ των εθνικών νόμων σε τομείς όπως οι ευθύνες του αερομεταφορέα και για θέματα όπως η προστασία των επιβατών που ταξιδεύουν αεροπορικά από το ένα μέρος στο άλλο.

Οι διμερείς κρατικές συμφωνίες που θεσπίστηκαν με τη Διεθνή Σύμβαση του Σικάγο του 1944 έδωσαν σταδιακά τη θέση τους στην απελευθέρωση των αερομεταφορών, η οποία ξεκίνησε με την απελευθέρωση της αεροπορικής αγοράς των ΗΠΑ και έπειτα ακολούθησε και η ευρωπαϊκή αγορά.

Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών εντός της ΕΕ έχει εφαρμοστεί σταδιακά, με τρεις σειρές μέτρων, ιδίως μέσω των τριών «πακέτων» που εγκρίθηκαν το 1987 (Οδηγίες 87/601/ΕΚ και 87/602/ΕΚ), 1990 (Κανονισμοί 2342/1990 , 2343/1990 και 2344/1990) και οι κανονισμοί 2407/1992, 2408/1992 και 2409/1992 του 1992 αποτελούν τη σημαντικότερη δέσμη μέτρων. Αυτή η απελευθέρωση περιορίστηκε αρχικά επειδή από τις 4 Ιανουαρίου 1993 έως τις 4 Ιανουαρίου 1997, ο πραγματικός αερομεταφορέας του κοινοτικού αερομεταφορέα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την προγραμματισμένη ενδοκοινοτική αεροπορική εταιρεία, αλλά υπήρχαν περιορισμοί στην εκτέλεση της υπηρεσίας και στη διαθέσιμη χωρητικότητα.

Η απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών, γνωστή ως «ανοιχτοί ουρανοί», συνεπάγεται την ελεύθερη κυκλοφορία επιβατών και φορτίου από κοινοτικούς αερομεταφορείς μεταξύ και εντός κάθε κράτους μέλους.

Ο κανονισμός του Συμβουλίου αριθ. 2409/1992 προβλέπει επίσης την ελεύθερη κατανομή των τιμών των εισιτηρίων. Από την 1η Απριλίου 1997, οι αερομεταφορές απελευθερώθηκαν πλήρως, επομένως όλοι οι κοινοτικοί αερομεταφορείς είχαν το δικαίωμα να πετούν στην ηπειρωτική Ελλάδα με τακτικές ή μη πτήσεις και μετά τις 30 Ιουνίου 1998, με την πλήρη κατάργηση κάθε προηγούμενου περιορισμού. Η παραπάνω απελευθέρωση αφορά στην Ε.Ε. Στη συνέχεια έγιναν προσπάθειες αναδιάρθρωσης της αεροπορικής αγοράς σχετικά με ζητήματα εμπορικής ανάπτυξης, όπως συστήματα κράτησης αεροσκαφών και υπηρεσίες

εδάφους. Το έτος 2002, εκδόθηκε ο κανονισμός του Συμβουλίου της ΕΕ αριθ. 889/2002 που στόχευε στη δημιουργία ενός σύγχρονου και ασφαλούς συστήματος στο οποίο οι αερομεταφορείς έχουν την ολική ευθύνη σε περίπτωση θανάτου ή τραυματισμού επιβάτη.

Οι κοινοτικοί νομοθέτες θέλοντας να εισαγάγουν ένα ενιαίο σύνολο κανόνων θέσπισαν νόμους ώστε όλοι οι αερομεταφορείς της ΕΚ να αναλαμβάνουν το ίδιο επίπεδο και τη φύση ευθυνών με τους αερομεταφορείς στην εσωτερική και διεθνή κίνηση στο πλαίσιο της αεροπορικής ευθύνης των αερομεταφορέων της ΕΕ έναντι των επιβατών. Ταυτόχρονα με τον ίδιο κανονισμό, η ευθύνη του κοινοτικού αερομεταφορέα καθιερώθηκε ως ασφάλιση αστικής ευθύνης και το μέγιστο ποσό θα ήταν εγγυημένο από όλα τα άτομα που δικαιούνται αποζημίωση.

Αυτή η κοινοτική νομοθεσία υπήρξε μια προσπάθεια των κοινοτικών νομοθετών να εναρμονιστούν με το νέο καθεστώς ευθύνης αερομεταφορέα που εφαρμόζεται στις διεθνείς αεροπορικές μεταφορές.

Στις 28 Μαΐου 1999, συμφωνήθηκε στο Μόντρεαλ μια νέα Σύμβαση για την Ενοποίηση Ορισμένων Κανόνων για τις Διεθνείς Μεταφορές, θεσπίζοντας νέους γενικούς κανόνες για την ευθύνη των διεθνών αερομεταφορέων ώστε να αντικαταστήσουν τη Σύμβαση της Βαρσοβίας του 1929, που ίσχυε έως τότε. Η Σύμβαση του Μόντρεαλ επικυρώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την απόφαση 2001/539/Συμβούλιο της 5ης Απριλίου 2001 και στη συνέχεια από την Ελλάδα με το νόμο 3006/2002.

Βασικό χαρακτηριστικό της Σύμβασης του Μόντρεαλ, η οποία εκσυγχρόνισε τη Σύμβαση της Βαρσοβίας, ήταν ότι απέδιδε όλη την ευθύνη στον αερομεταφορέα σε περίπτωση θανάτου ή τραυματισμού επιβάτη, εισάγοντας ένα καθεστώς αυστηρής ευθύνης και ένα ενιαίο όριο ευθύνης για ζημιές, απώλειες, καθυστερήσεις και ακυρώσεις πτήσεων. Οι αερομεταφορείς ευθύνονται αντικειμενικά για αξιώσεις μέχρι 100.000 Ε.Τ.Δ. (Ειδικά Τραβηκτικά Δικαιώματα), η ευθύνη του δεν μπορεί να εξαιρεθεί ή να περιοριστεί, εκτός αν διαπιστωθεί η

όποια υπαιτιότητα του επιβάτη. Για απαιτήσεις που υπερβαίνουν τα παραπάνω ποσά, η ευθύνη του αερομεταφορέα είναι αυστηρά αντικειμενική και όχι περιορισμένη.

Ορίζονται ποσοτικά όρια ευθύνης μόνο για ζημιές σε αποσκευές και φορτίο. Συμπερασματικά, αξίζει να σημειωθεί ότι η θέσπιση ενός νέου ενιαίου καθεστώτος ευθύνης στις διεθνείς και κοινοτικές αεροπορικές μεταφορές συμβάλλει στη διασφάλιση της προστασίας των επιβατών οπουδήποτε στον κόσμο, όπου κι αν ταξιδεύουν, εφόσον αυτό το «σημείο» είναι ένα από τα κράτη που υπέγραψαν τη σύμβαση ή ένα από τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

2.6. Σχετικοί Ρυθμιστικοί Φορείς και Θεσμικό Πλαίσιο Ε.Ε.

Το θεσμικό πλαίσιο των αερομεταφορών σε όλα τα κράτη μέλη της ευρωπαϊκής ένωσης έχει διαμορφωθεί ύστερα από την απελευθέρωση των αερομεταφορών στον ευρωπαϊκό χώρο. Η βελτίωση των υπηρεσιών και της ασφάλειας αποτελούν απόρροια του νέου θεσμικού πλαισίου. Παράλληλα, η θέση του επιβάτη έχει ενισχυθεί , αποκτώντας πληθώρα δικαιωμάτων έναντι των αεροπορικών εταιρειών. Ωστόσο, κρίνεται αναγκαία η αναθεώρηση του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, καθώς προκύπτουν ζητήματα , τα οποία πρέπει να αντιμετωπιστούν.

2.6.1 Άρνηση επιβίβασης

Στην ενδεχόμενη άρνηση επιβίβασης αεροεπιβατών , η οποία πραγματοποιείται ενάντια στην θέλησή τους, η αεροπορική εταιρεία είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει και να βρει επιβάτες που είναι πρόθυμοι να παραιτηθούν από την κράτησή τους. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ορίζεται αντάλλαγμα μεταξύ των δυο μερών, δηλαδή προ συμφωνηθέν όφελος προς τους παραιτηθέντες επιβάτες υπό όρους.

Η επιστροφή του χρηματικού αντιτίμου του εισιτηρίου ή η δυνατότητα επιλογής διαφορετικού ταξιδιωτικού προορισμού αποτελούν δυνητικές επιλογές ανταλλάγματος. Επιπλέον, σε

περίπτωση που ο αριθμός επιβατών δεν ικανοποιεί την αεροπορική εταιρεία, τότε η εταιρεία δύναται να προβεί σε ακύρωση της πτήσης και να προχωρήσει σε χρηματική αποζημίωση των επιβατών.

2.6.2 Καθυστέρηση πτήσης

Στην ενδεχόμενη περίπτωση καθυστέρησης πτήσης, η αεροπορική εταιρεία υποχρεούται να παρέχει στους επιβάτες δωρεάν γεύματα, επικοινωνία, διαμονή και μεταφορά μεταξύ σημείου καταλύματος και αερολιμένα, ανάλογα με την διάρκεια αναμονής. Ωστόσο, οι αξιώσεις των επιβατών διαφέρουν ανάλογα με το χρόνο καθυστέρησης της πτήσης. Αναφορικά με πτήση που παρουσιάζει καθυστέρηση έως και πέντε ώρες, ο επιβάτης δύναται να απαιτήσει επιστροφή του αντιτίμου του εισιτηρίου και να αρνηθεί την επιβίβασή και μεταφορά του με την συγκεκριμένη πτήση προς τον τελικό προορισμό του. Στην περίπτωση που προκύψει άφιξη πτήσης σε τελικό προορισμό με καθυστέρηση τριών και πλέον ωρών, ο επιβάτης έχει το δικαίωμα να απαιτήσει αποζημίωση. Ωστόσο, η αεροπορική εταιρεία δεν είναι υπόχρεη αποζημίωσης προς τον επιβάτη, εάν η καθυστέρηση προέκυψε λόγω εξαιρετικών περιστάσεων όπως καιρικές συνθήκες που καθιστούν αδύνατη την πραγματοποίηση πτήσης ή μη προβλέψιμα τεχνικά κωλύματα.

2.6.3 Ακύρωση πτήσης

Στην περίπτωση ακύρωσης πτήσης, η αεροπορική εταιρεία δεσμεύεται να διασφαλίσει την μεταφορά των επιβατών προς τον τελικό προορισμό τους χρησιμοποιώντας εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς ή να προχωρήσει σε αλλαγή ημερομηνίας των εισιτηρίων, εφόσον υπάρχει η σύμφωνη γνώμη των ζημιωμένων επιβατών, καθώς επίσης και διαθέσιμες κενές θέσεις. Στην περίπτωση που οι παραπάνω ενέργειες δεν ικανοποιούν τον επιβάτη, τότε η αεροπορική εταιρεία είναι υποχρεωμένη να επιστρέψει μέρος του χρηματικού αντιτίμου του εισιτηρίου ή όλο αυτού. Δωρεάν γεύματα, επικοινωνία, διαμονή και μεταφορά των επιβατών μεταξύ αερολιμένα και σημείου καταλύματος, ανάλογα με την διάρκεια αναμονής, και φυσικά

χρηματική αποζημίωση αποτελούν υποχρεώσεις του αερομεταφορέα προς τους επιβάτες της ακυρωμένης πτήσης.

Οι αεροπορικές εταιρείες είναι υποχρεωμένες να προβούν στις παρακάτω αποζημιώσεις που διαμορφώνονται κατά περίπτωση:

- Για πτήσεις με χιλιομετρική απόσταση έως 1500 χιλιόμετρα το ποσό αποζημίωσης για κάθε επιβάτη διαμορφώνεται στα 250 ευρώ.
- Για τις πτήσεις με χιλιομετρική απόσταση πάνω από 1500 χιλιόμετρα εντός των ορίων της ΕΕ και για όλες τις πτήσεις από 1500 έως και 3500 χιλιόμετρα το ποσό αποζημίωσης διαμορφώνεται στα 400 ευρώ ανά επιβάτη.
- Όσον αφορά τις πτήσεις των υπόλοιπων κατηγοριών το ποσό διαμορφώνεται στα 600 ευρώ ανά επιβάτη ανά πτήση.

Οι παραπάνω αποζημιώσεις δύνανται να μην καταβληθούν σε περίπτωση που η εκάστοτε αεροπορική εταιρεία έχει ειδοποιήσει τους επιβάτες έως και 14 ημερολογιακές μέρες πριν την πραγματοποίηση της πτήσης για την επικείμενη ακύρωση ή αλλαγή της πτήσης. Εάν συντρέχουν εξαιρετικές περιστάσεις, όπως δυσμενή καιρικά φαινόμενα ή πανδημίες, τότε ο αερομεταφορέας δεν υποχρεούται σε καταβολή αποζημίωσης προς τους επιβάτες.

2.6.4 Υποχρέωση ενημέρωσης επιβατών

Κατά τη διάρκεια ελέγχου των εισιτηρίων, οι αεροπορικές εταιρείες είναι υποχρεωμένες από τον νόμο να έχουν αναρτημένη και κατά τρόπο που να μπορεί να διαβαστεί χωρίς πρόβλημα τη γνωστοποίηση με το ακόλουθο κείμενο : «Σε περίπτωση που σας αρνηθεί η επιβίβαση ή σε περίπτωση ματαίωσης ή δίωρης τουλάχιστον καθυστέρησης της πτήσης, ζητείσθε στη θυρίδα ελέγχου των εισιτηρίων ή στη θύρα εξόδου το έντυπο όπου αναφέρονται τα δικαιώματά σας, ιδίως σε ό,τι αφορά στην αποζημίωση και την παροχή βοήθειας που δικαιούστε».

Παράλληλα, οι επιβάτες θα πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα δικαιώματά τους σε περίπτωση που προκύψει ακύρωση πτήσης ή μη προβλεπόμενη μεγάλη χρονική καθυστέρηση ή άρνηση επιβίβασης ή υποβιβασμός θέσης. Η άσκηση κάθε νόμιμου δικαιώματος των

επιβατών , καθώς και η διεκδίκηση αποζημίωσης σε περίπτωση που μπορεί να απαιτηθεί από τους επιβάτες , είναι άμεσα συνυφασμένη με την ακριβή ενημέρωση τους από την αρμόδια εταιρεία και για το λόγο αυτό οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να χρησιμοποιούν όλα τα προβλεπόμενα μέσα με σκοπό την λεπτομερή ενημέρωση τους.

2.6.5 Καθυστέρηση, καταστροφή ή απώλεια αποσκευών

Σύμφωνα με το νομικό πλαίσιο που έχει θεσπιστεί στην Σύμβαση του Μόντρεαλ 1999, η αεροπορική εταιρεία οφείλει να προβεί να αποζημίωση του επιβάτη σε περίπτωση ζημίας σε αεροπορικό ταξίδι, όπως καταστροφής ή φθοράς ή καθυστέρησης των αποσκευών. Το αντίτιμο αποζημίωσης ορίζεται επι καθημερινής βάσης από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο. Στην περίπτωση που προκύψει καθυστέρηση ως προς την παραλαβή των αποσκευών, ο αερομεταφορέας υποχρεούται να αναλάβει την κάλυψη των στοιχειωδών- βασικών αναγκών του επιβάτη. Ο επιβάτης από την πλευρά του οφείλει να αποδείξει το γεγονός υποβάλλοντας τα απαραίτητα τεκμήρια ώστε να του καταβληθεί το αντίτιμο της αποζημίωσης σε δεύτερο χρόνο. Σε περίπτωση που δεν παρέλθουν 21 ημερολογιακές ημέρες από την συγκεκριμένη πτήση και ο αιτών αποζημίωσης δεν έχει παραλάβει τις αποσκευές του, οι αποσκευές χαρακτηρίζονται ως απολεσθείσες κι ο επιβάτης δύναται να κάνει χρήση κάθε νόμιμου δικαιώματος του που προκύπτει από την σύμβαση μεταφοράς. Πιο συγκεκριμένα, ο επιβάτης μπορεί να κάνει χρήση του δικαιωμάτος του ως προς απαίτηση χρηματικής αποζημίωσης και εν τέλει να αποζημιωθεί. Το ύψος της αποζημίωσης καθορίζεται ύστερα από σχετική υποβολή επίσημου εγγράφου από τον επιβάτη στο οποίο θα αναγράφονται αναλυτικά τα αντικείμενα που βρίσκονταν στις απολεσθείσες αποσκευές. Σε περίπτωση που η αποσκευή έχει καταστραφεί ή φθαρεί, ο επιβάτης έχει την δυνατότητα να υποβάλλει αίτημα προς αποζημίωση για την κατεστραμμένη αποσκευή εντός 7 ημερολογιακών ημερών, εφόσον ο αιτών προσκομίσει τα απαραίτητα πειστήρια που να αποδεικνύουν το γεγονός. Η αεροπορική εταιρεία θα προχωρήσει είτε στην καταβολή του χρηματικού ποσού ίσου με την εκτιμώμενη

αξία της φθαρμένης αποσκευής είτε με καινούργια αποσκευή αντικατάστασης από τα καταστήματά της.

2.6.6 Κανονισμός (ΕΚ) 1107/2006

Οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν την δυνατότητα να μην αποδεχθούν το αίτημα προς αερομεταφορά από ανθρώπους με ειδικές ανάγκες, αναπηρία ή μειωμένη κινητικότητα. Όλοι οι επιβάτες χρήζουν ίσης μεταχείρισης και για τον λόγο αυτό θα πρέπει να τους παρέχεται η απαραίτητη συνδρομή τόσο εντός του αερολιμένα όσο και εντός του αεροσκάφους. Για να καταστεί αυτό δυνατό, η ύπαρξη αναγκαίου προσωπικού και ειδικού εξοπλισμού κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση. Από πλευράς Αμεά, θα πρέπει να εκδηλώσουν έως και 48 ώρες πριν την πτήση το είδος της συνδρομής που επιθυμούν. Το χρονικό διάστημα εκδήλωσης συνδρομής ορίζεται στις 48 ώρες ώστε να αποφευχθούν τυχόν καθυστερήσεις. Τέλος, η συνδρομή αυτή παρέχεται δωρεάν χωρίς τα Αμεά να πρέπει να καταβάλουν σχετικό χρηματικό αντίτιμο.

2.6.7 Ανήλικοι επιβάτες

Σύμφωνα με τον κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις αεροπορικές εταιρείες, οι ταξιδιώτες με ανήλικα τέκνα έως 2 ετών μπορούν να ταξιδέψουν χωρίς να αγοράσουν επιπλέον θέση στο αεροπλάνο. Τα βρέφη θα πρέπει καθ' ολη την διάρκεια της πτήσης να βρίσκονται στην αγκαλιά των συνοδών τους. Το μόνο ποσό που καλούνται να πληρώσουν είναι η ασφάλεια του εισιτηρίου. Αντίθετα, τα ανήλικα τέκνα από 2 έως 12 ετών έχουν κανονική θέση στο αεροπλάνο. Σχετικά με τα παιδιά από 16 χρονικά έτη και άνω πληρώνουν την κανονική τιμή που αντιστοιχεί στο εισιτήριο. Ως προς τα απαραίτητα νομικά ταξιδιωτικά έγγραφα που θα πρέπει να φέρουν κατά την διάρκεια του ταξιδιού τα ανήλικα τέκνα καθορίζονται ως εξής :

για ανήλικα τέκνα έως 3 ετών αυτοτελές διαβατήριο, κατόπιν περάτωσης της εγγραφής τους στον αντίστοιχο δήμο και αποκτήσουν πιστοποιητικό εγγραφής, για ανήλικα τέκνα από 13 ετών και άνω υπογράφουν την σχετική αίτηση συνοδευόμενα από τους γονείς ή κηδεμόνες αυτών καθώς επίσης και σχετική υπεύθυνη δήλωση. Αντίθετα, για ανηλίκους από 13 ετών και κάτω ,

οι κηδεμόνες τους ορίζονται ως αυτοί που θα πρέπει να υπογράψουν την σχετική υπεύθυνη δήλωση. Αναγκαία προϋπόθεση είναι η αυτοπρόσωπη παρουσία τους και η παράσταση του ενός εκ των 2 κατόχων γονικής μέριμνας, καθώς και έγγραφη συναίνεση του δεύτερου γονέα, αφού πρώτα θεωρηθεί το γνήσιο της υπογραφής του από αρμόδια διοικητική αρχή, όπως είναι η αστυνομία ή τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

2.6.8 Ευρωπαϊκοί Κανονισμοί

Κανονισμός (Ε.Κ.) 1107/2006

- Δεν επιτρέπεται η άρνηση επιβίβασης από τον αερομεταφορέα σε επιβάτη, ούτε η ακύρωση κράτησης θέσης σε πτήση για λόγους μειωμένης κινητικότητας ή αναπηρίας.
- Στο αεροδρόμιο, ο επιβάτης θα πρέπει να έχει κάνει κράτηση, και έχοντας μαζί του έγκυρα ταξιδιωτικά έγγραφα να βρίσκεται στο check-in counter εγκαίρως.
- Στα άτομα με μειωμένη κινητικότητα μπορεί να αρνηθεί η κράτηση θέσης ή η μη επιβίβασή του μόνο για λόγους ασφάλειας.
- Τα άτομα με μειωμένη κινητικότητα δικαιούνται φροντίδα τόσο στους αερολιμένες όσο και στο αεροσκάφος και είναι προτιμότερο ο αερομεταφορέας να έχει 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 εντός του αερολιμένα και από τον αερομεταφορέα εντός του αεροσκάφους.
- 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 συνέβη το γεγονός αυτό.

Κανονισμός (Ε.Κ.) 2111/2005

Αφορά το δικαίωμα πληροφόρησης των επιβατών για την ιδιαίτερη ταυτότητα του αερομεταφορέα. Η Ε.Ε. έχει υιοθετήσει τον κανονισμό εκείνον που εξασφαλίζει το δικαίωμα

πληροφόρησης των επιβατών για την ταυτότητα του πραγματικού αερομεταφορέα της πτήσης για την οποία έχει δημιουργήσει κράτηση ο επιβάτης.

Κεφάλαιο 3^ο – Στρατηγική Ανάλυση των Ευρωπαϊκών Αεροπορικών Εταιριών – Case Study: Ryanair

3.1 Εισαγωγή

Η αεροπορική εταιρεία Ryanair ιδρύθηκε το 1985 από τους Κρίστοφερ Ράιαν, Λίαμ Λόνεργκαν και τον Ιρλανδό επιχειρηματία Τόνι Ράιαν, από τον οποίο πήρε και το όνομα της. Οι κύριες επιχειρησιακές βάσεις της εταιρείας μέχρι και σήμερα είναι ο διεθνής αερολιμένας του Δουβλίνου και το διεθνές αεροδρόμιο Stansted του Λονδίνου. Η εταιρεία διαθέτει στόλο που αποτελείται από περισσότερα από 550 αεροπλάνα τύπου Boeing 737-800 και 737 MAX και εκτελεί πάνω από 1.100 αεροπορικά δρομολόγια σε Ευρώπη, Ασία (κυρίως Ισραήλ και Ιορδανία) και βόρεια Αφρική (Μαρόκο).

Η δομή της Ryanair σύμφωνα με τις πληροφορίες που έχουν δοθεί παρέμεινε ψηλή, πράγμα που σημαίνει ότι ο οργανισμός έχει λειτουργική δομή. Αυτή η λειτουργική δομή του οργανισμού αντιπροσωπεύει μια παραδοσιακή λειτουργική δομή στην οποία οι λειτουργικοί επικεφαλής της εταιρείας αναφέρονται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας, ο οποίος είναι ο Michael O'Leary. Οι Chief Operating Officer και Chief Financial Officer αναφέρονται απευθείας στον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρείας μαζί με τον Νομικό Γραμματέα, τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και τον υπεύθυνο επίγειων επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, απεικονίζει την ιδανική ιεραρχία της εταιρείας που είναι σύντομη και η εταιρεία είναι σε θέση να επικοινωνεί αποτελεσματικά σε διαφορετικούς τομείς, προκειμένου να διασφαλίσει ότι η συνοχή της εταιρείας θα είναι σταθερή.

Σύμφωνα με τη δήλωση της Ryanair στόχος της εταιρείας είναι: «Να προσφέρει χαμηλούς ναύλους που δημιουργούν αυξημένη επιβατική κίνηση, διατηρώντας παράλληλα μια συνεχή εστίαση στη συγκράτηση του κόστους και την αποδοτική λειτουργία». Η δήλωση του

οράματος της Ryanair είναι: «Στόχος της Ryanair είναι να καθιερωθεί σταθερά ως η κορυφαία αεροπορική εταιρεία χαμηλών ναύλων στην Ευρώπη μέσω συνεχών βελτιώσεων και διευρυμένων προσφορών της υπηρεσίας χαμηλού ναύλου».

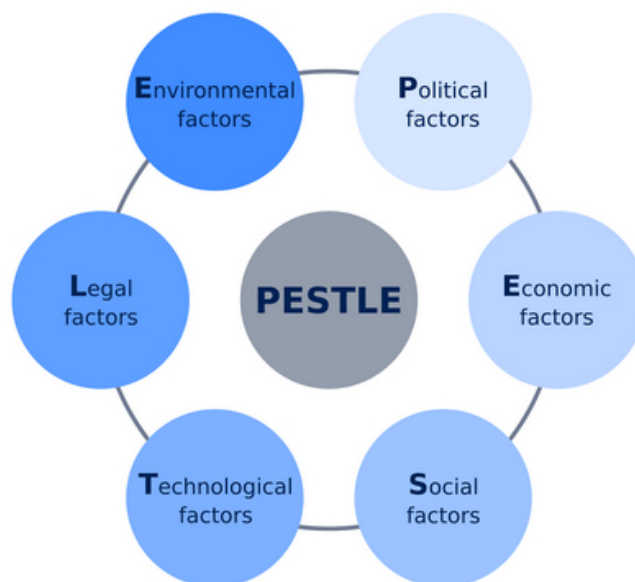
Με τη χρήση αυτής της στρατηγικής, η Ryanair κατάφερε να κερδίσει μεγάλους πελάτες και να αναπτυχθεί από τότε που ξεκίνησε, το έτος 1985. Οι διαφορετικές στρατηγικές που έχει χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και έχει επιβιώσει σε εξαιρετικά ταραχώδεις περιόδους έχουν κατηγοριοποιηθεί σε οκτώ τύπους όπως: διατήρηση χαμηλών ναύλων για τους πελάτες, παροχή βέλτιστης απόδοσης στην εξυπηρέτηση πελατών, παροχή αρκετών σημείων εξυπηρέτησης σε διαδρομές μικρών αποστάσεων, επίτευξη του χαμηλότερου κόστους λειτουργίας στον κλάδο, πλήρης αξιοποίηση υπηρεσιών διαδικτύου, δέσμευση για συντήρηση ποιότητας και ασφάλειας, ενίσχυση των αποτελεσμάτων των λειτουργιών μέσω των βοηθητικών υπηρεσιών και εστιάζοντας στην ανάπτυξη των αγορών που στοχεύουν. Ο κύριος στόχος αυτών των στρατηγικών είναι η εστίαση στις βασικές ικανότητες της Ryanair που προσφέρονται εξαιρετικά από αυτήν στην κορεσμένη αγορά των αεροπορικών εταιρειών. Με την παροχή σταθερής βέλτιστης αξίας, η ανάπτυξη αναμένεται να είναι αυξητική για πολλά από τα επόμενα χρόνια.

Η εταιρεία -όπως λέγεται- ένωσε την Ευρώπη προσφέροντας φθηνές υπηρεσίες και δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους επιβάτες να ταξιδεύουν απευθείας τόσο από πρωτεύουσα σε πρωτεύουσα, όσο και από περιφέρεια σε περιφέρεια ή και εναλλάξ. Συνεπώς, η συγκεκριμένη εταιρεία αποτελεί το πλέον κατάλληλο παράδειγμα για τη μελέτη μας (case study). Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική και εκτεταμένη στρατηγική ανάλυση της εταιρείας με τις μεθόδους PESTEL, SWOT και των 5 Δυνάμεων του Porter. Η στρατηγική ανάλυση έχει μεγάλη σημασία, αφού μέσω αυτής γίνονται αντιληπτοί οι λόγοι για τους οποίους η εταιρεία επεκτάθηκε τόσο πολύ αλλά παράγεται επίσης και εξαιρετικά χρήσιμη πληροφορία που αφορά στη περεταίρω επέκταση της, ας μη ξεχνάμε πως οι εταιρείες έχουν στόχο το κέρδος και όχι την οικονομική ανάπτυξη ενός τόπου.

3.2 Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal, ή στα ελληνικά: Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνικό, Περιβαλλοντικό, Δίκαιο) χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό και την ανάλυση των βασικών παραγόντων των αλλαγών στη στρατηγική ή το επιχειρηματικό περιβάλλον. Το ακρωνύμιο κυριολεκτικά σημαίνει πως αναλύονται όλοι οι σχετικοί πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες. Αυτό το εργαλείο επιτρέπει την αξιολόγηση του τρέχοντος περιβάλλοντος και πιθανών αλλαγών σε αυτό. Η κεντρική ιδέα της ανάλυσης PESTEL είναι ότι εάν ένα επιχειρηματικό σχέδιο είναι σε καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές του, θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά τις αλλαγές στο μακροοικονομικό περιβάλλον. Στην Εικόνα 13 παρακάτω, παρουσιάζεται σχηματικά.

Εικόνα 13: Σχηματική απεικόνιση ανάλυσης PESTLE



Πηγή: <https://www.priority.com.cy/new/poia-einai-ta-montela-analysis-kindynon-poy-prepei-na-gnorizoyn-oloi-oi-risk-leaders/>

Πολιτικοί ή νομικοί παράγοντες: Η αλλαγή στις πολιτικές της εκάστοτε κυβέρνησης θα είχε μεγάλο αντίκτυπο στην εταιρεία, λόγω του η εταιρεία έπρεπε να εμπλακεί σε μια σειρά από διαφορές σε δύο διαφορετικές χώρες ταυτόχρονα. Οι κυβερνήσεις των 2 περιοχών όπου συνδέει αεροπορικά η εταιρεία ενδέχεται να υποστηρίξουν τον εμβληματικό/εθνικό αερομεταφορέα. Οι πολιτικο-νομικοί παράγοντες εδώ (αφού αναλύουμε την αγορά της Ευρώπης) δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα τις αεροπορικές εταιρείες, αφού οι νόμοι και τα πρωτόκολλα που ακολουθούνται είναι πανευρωπαϊκά ή και διεθνή πολλές φορές. Στο συγκεκριμένο λοιπόν κομμάτι θα λέγαμε πως επικρατεί σταθερότητα και οι εκπλήξεις θα ήταν σπάνιες αλλά όχι και αδύνατες να συμβούν (για παράδειγμα πανδημία, πόλεμος και άλλα.)

Οικονομικοί παράγοντες: Η οικονομική ύφεση που ήταν μεγέθους σημαντική για την οικονομία της Ιρλανδίας συνέχιζε και αυξανόταν, γεγονός που ωστόσο γρήγορα άλλαξε και η οικονομία επανήλθε σε τροχιά ανάπτυξης. Παρόλα αυτά όμως, για αυτόν τον λόγο αρκετοί πελάτες δεν ταξίδεψαν τόσο για επαγγελματικούς λόγους όσο και για αλόγους αναψυχής καθώς τους περιόριζε το κόστος. Η αβεβαιότητα που προκαλείται λόγω των κυμαινόμενων δαπανών καυσίμων, για παράδειγμα ενεργειακή κρίση και οι σχέσεις ΕΕ-Ρωσίας λόγω του πολέμου στην Ουκρανία. Παράγοντες όπως οι εθνικές συγκρούσεις έχουν επηρεάσει τις λειτουργίες της εταιρείας ή και μονομερείς αποφάσεις χωρών όπως το BREXIT.

Κοινωνικοί παράγοντες: Λόγω της αυξανόμενης τάσης των ταξιδιών, οι ευκαιρίες της εταιρείας να πετάξει σε χώρες που προηγουμένως δεν είχαν εξεταστεί έχουν αυξηθεί. Τα επαγγελματικά ταξίδια από την αεροπορική εταιρεία έχουν αυξηθεί λόγω της παροχής χαμηλών ναύλων. Ένα ευρύ δημογραφικό σύνολο καταναλωτών, η εταιρεία το έχει προσελκύσει μέσω αυτής της στρατηγικής.

Τεχνολογικοί παράγοντες: Η εταιρεία παρέχει «online check-in» και «self-service» στο αεροδρόμιο και έχει επίσης χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες και τα πλεονεκτήματα του Διαδικτύου για να αυξήσει την ευαισθητοποίησή της στους καταναλωτές (green strategy) και να διευκολύνει τα ταξίδια τους.

Περιβαλλοντικοί παράγοντες: Τα αεροσκάφη της εταιρείας είναι πιο φιλικά προς το περιβάλλον. Η εταιρεία πληρώνει για τους περιβαλλοντικούς φόρους έναντι των εκπομπών άνθρακα στην ΕΕ. Επίσης, τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιεί μεγαλύτερα αεροσκάφη τύπου Boeing 737 MAX που έχουν την δυνατότητα να μεταφέρουν περισσότερους επιβάτες.

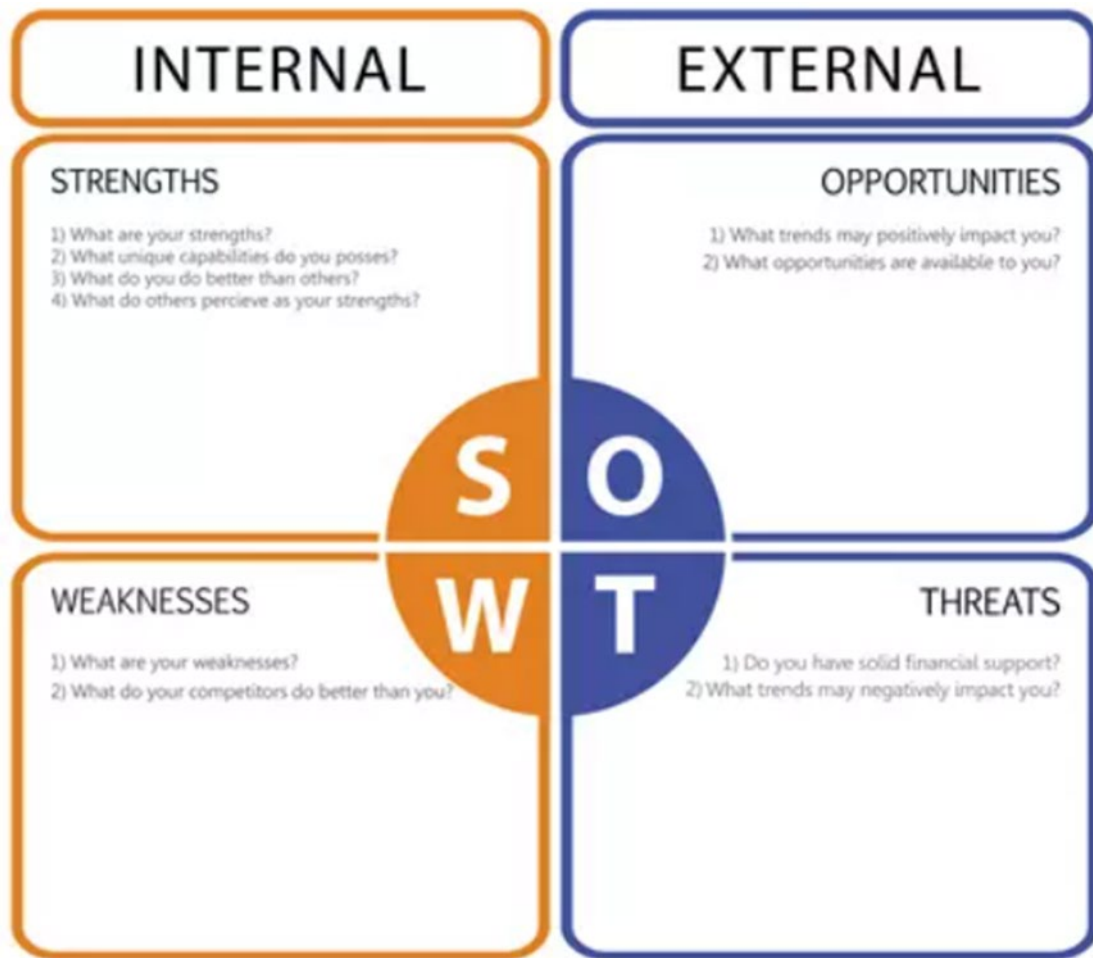
3.3 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός κλάδου ή μιας εταιρείας έτσι ώστε να επιλεγεί και να χαραχθεί η πορεία που χρειάζεται να ακολουθήσει η εταιρεία ή ο κλάδος. Στην ανάλυση SWOT τα χαρακτηριστικά της εταιρείας ή του κλάδου χωρίζονται και μελετώνται σε 4 βασικές κατηγορίες:

- Δυνατά Σημεία (Strengths).
- Αδύναμα Σημεία (Weakness).
- Ευκαιρίες (Opportunities).
- Απειλές/Κίνδυνοι (Threats).

Τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύναμα σημεία μιας επιχείρησης αφορούν στο εσωτερικό περιβάλλον της. Από την άλλη πλευρά οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον της. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει σχηματικά τα παραπάνω.

Εικόνα 14: Σχηματική απεικόνιση SWOT ανάλυσης



Πηγή: <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198257-swot-definition-explication-et-exemples/>

Σκοπός της SWOT ανάλυσης είναι να σχεδιαστεί και να αναπτυχθεί ένα μοντέλο που μπορεί να ενοποιήσει τις απόψεις των ανθρώπων που εμπλέκονται στην ανάλυση SWOT και να φέρει κοντά διάφορους ενδιαφερόμενους από τη βιομηχανία, τις επιχειρήσεις, και άλλα ιδρύματα ή

οργανισμούς. Είναι μια διαδικασία όπου η ομάδα διαχείρισης εντοπίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρέασαν την απόδοση της εταιρείας και επηρεάζουν την επιχείρηση.

Πολλοί οργανισμοί πραγματοποιούν ανάλυση SWOT σε ένα στάδιο στρατηγικού σχεδιασμού, προσπαθούν να εντοπίσουν και να εξετάσουν τους υπάρχοντες πόρους, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά, διερευνώντας τις τάσεις και τα πρότυπα τους που μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στις επιχειρήσεις. Στην ψηφιακή εποχή, πολλές αλλαγές συμβαίνουν στις επιχειρηματικές στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών του οργανισμού. Οι περιορισμοί μπορεί να είναι σύνθετα ζητήματα που σχετίζονται είτε με οργανωτικές είτε με επιχειρηματικές δομές, στα οποία η ανάλυση SWOT μπορεί να αποτύχει. Συγκεκριμένα, η εν λόγω ανάλυση μπορεί να μην δίνει προτεραιότητα σε αυτά τα ζητήματα ούτε να παρέχει εναλλακτικές λύσεις, γεγονός που τη καθιστά αναποτελεσματική.

Μερικές φορές μπορεί να μπερδεύει τους διαχειριστές με πολλές πληροφορίες και δεδομένα που δημιουργούνται χρησιμοποιώντας ανάλυση SWOT. Έτσι λοιπόν, τα δεδομένα και ο όγκος δεδομένων που χρησιμοποιούνται χρειάζεται να είναι υψηλής ποιότητας καθώς επιδρούν σημαντικά στα αποτελέσματα των αναλύσεων. Για αυτό το λόγο, πολλές φορές τα στελέχη των επιχειρήσεων διαφωνούν ως προς τα αποτελέσματα των αναλύσεων τους. Για παράδειγμα, η έλλειψη ελέγχου άλλων παραγόντων όπως ο πληθωρισμός, οι αλλαγές στις τιμές των πρώτων υλών, οι αλλαγές στις κυβερνητικές πολιτικές, τη νομοθεσία και οι ελλείψεις δεξιοτήτων μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματική ανάλυση και εφαρμογή της SWOT.

3.3.1 Δυνάμεις

Σε ό,τι αφορά στις δυνάμεις, οι ερωτήσεις που οι αναλυτές καλούνται να απαντήσουν είναι οι εξής:

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα;
- Ποιο είναι το πιο ανταγωνιστικό προϊόν/υπηρεσία;

- Ποιος είναι ο μοναδικός ή διαθέσιμος πόρος με το χαμηλότερο συγκριτικό κόστος;
- Από οικονομικής άποψης, ποιες είναι οι ενδογενείς δυνάμεις ενός οργανισμού;

Η εταιρεία έχει ισχυρές στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν κάνει ισχυρή τη φήμη και αναγνώριση της επωνυμίας μεταξύ των ανθρώπων και η χρήση επιθετικής στρατηγικής τιμών έχει δημιουργήσει μια ισχυρή εικόνα της εταιρείας στο μυαλό των πελατών. Το κόστος για την εταιρεία είναι χαμηλό λόγω των συμφωνιών με τους φορείς εκμετάλλευσης αεροδρομίων. Η φήμη θεωρείται ότι είναι η μεγαλύτερη αρωγή για την αεροπορική εταιρεία. Η δημοσιότητα της εταιρείας επικεντρώνεται πολύ λόγω διαφόρων αμφιλεγόμενων ζητημάτων και επικοινωνιακών θεμάτων. Είχε δημοσιευτεί από το περιοδικό Air Transport World Magazine ότι η Ryanair ήταν η πιο κερδοφόρα αεροπορική εταιρεία σε όλο τον κόσμο. Η αεροπορική εταιρεία χαρακτηρίστηκε ως η «αγαπημένη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο» το έτος 2006.

Στις δυνάμεις επίσης συγκαταλέγονται το άρτια εκπαιδευμένο επαγγελματικό προσωπικό της εταιρείας, η παρουσία της στο χρηματιστήριο και οι συνεχείς προσθήκες μετοχών όπου την επεκτείνουν, η υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση, η επιβατική πληρότητα ανά πτήση στη καμπίνα του αεροπλάνου, οι συνεχείς επενδύσεις τις και η συμμετοχή της σε νέες οικονομικές δραστηριότητες καθώς και η συνεχής αλλαγή των αεροσκαφών της προσφέροντας έτσι άνεση και ασφάλεια στους επιβάτες της.

Η Ryanair αποτελεί τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη, διαθέτει στόλο με περισσότερα από 500 αεροσκάφη, καθιστώντας την τη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους της Ευρώπης. Εργάζεται για την ανοικοδόμηση της αεροπορικής και τουριστικής βιομηχανίας της Ευρώπης αποκαθιστώντας τη σύνδεση και επεκτείνοντας το δίκτυο επιβατών της στα 225 εκατομμύρια έως το έτος 2026.

Η Ryanair εκμεταλλεύεται αποκλειστικά αεροσκάφη Boeing 737-800. Αυτός ο αεροδυναμικός στόλος τους επιτρέπει να κρατούν χαμηλά τα έξοδα διατηρώντας παράλληλα υψηλές απαιτήσεις ασφαλείας. Επιπλέον, έχει κάνει παραγγελία 9 δισεκατομμυρίων δολαρίων για 75

αεροσκάφη Boeing 737 MAX για να διασφαλίσει τη δημόσια ασφάλεια και να αντιμετωπίσει τα ζητήματα που θέτει ο κορωνοϊός.

Η Ryanair είναι μία από τις αεροπορικές εταιρείες που πιέζουν τα αεροδρόμια να μειώσουν τα τέλη καθώς καθορίζουν πού θα πετάξουν όταν οι επιβάτες αρχίζουν να επιστρέφουν σε μεγάλους αριθμούς. Η κύρια πηγή εσόδων του αεροδρομίου είναι από τα τέλη προσγείωσης για τη χρήση των διαδρόμων του, καθώς και από τις πολλές υπηρεσίες που παρέχουν, όπως χώροι καταστημάτων, τροφοδοσία και στάθμευση οχημάτων.

3.3.2 Αδυναμίες

Εδώ οι ερωτήσεις για την ανάλυση αφορούν στα εξής:

- Τι μπορεί να βελτιωθεί;
- Τι πρέπει να αποφεύγεται;
- Ποια θεωρείται ενδογενής αδυναμία στην οικονομία;

Βασικός παράγοντας για την ανάλυση των δεδομένων αποτελεί η δυνατότητα ρεαλιστικής και αντικειμενικής αξιολόγησης της τρέχουσας κατάστασης. Η όλη στρατηγική ανάλυση λαμβάνει χώρα λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Για παράδειγμα, εάν ένα προϊόν υψηλής ποιότητας παράγεται μαζικά μέσω του ανταγωνισμού, δεν αποτελεί πλεονέκτημα της περιοχής, αλλά αναγκαιότητα. Οι χαμηλότεροι ναύλοι αποτελούν αποτέλεσμα μεγάλης προσπάθειας και σοβαρής διαπραγμάτευσης. Οι χαμηλότεροι φόροι των αεροδρομίων και ασφάλισης αεροσκαφών μπορεί να οδηγήσουν σε μείωση τιμών άρα σε μεγαλύτερη ζήτηση και επιβατική πληρότητα, άρα περισσότεροι θα είναι οι επιβάτες που θα πετάξουν. Η ένταξη της εταιρείας σε μια μεγάλη αεροπορική συμμαχία (για παράδειγμα StarAlliance, Skyteam και άλλες) μπορεί να οδηγήσει σε επέκταση συνεργασιών καθώς από τοπικές αεροπορικές εταιρείες σε εταιρείες με διεθνή χαρακτήρα.

Οι κύριες αδυναμίες της εταιρείας είναι οι παρακάτω:

1. Η μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών - Οι υψηλές τιμές αγοράς αεροσκαφών καθώς και τα υψηλά κόστη συντήρησης αποτελούν αδυναμίες για κάθε αεροπορική εταιρεία. Οι 2 μεγαλύτεροι προμηθευτές παγκοσμίως είναι η Boeing και η Airbus, γεγονός που καθιστά τις αεροπορικές εταιρείες αδύναμες ως προς τη διαπραγματευτική τους ικανότητα.
2. Κακή φήμη – Μια έρευνα με περισσότερους από 6500 ταξιδιώτες πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο του 2020. Η Ryanair ονομάστηκε «η χειρότερη αεροπορική εταιρεία μικρών αποστάσεων στον κόσμο» στο τέλος της δημοσκόπησης. Οι επιβάτες εξέφρασαν τη δυσαρέσκειά τους για διάφορα ζητήματα, όπως πρόσθετες χρεώσεις, άβολα καθίσματα, έλλειψη επιλογών ψυχαγωγίας κατά την πτήση και κακή εξυπηρέτηση πελατών.
3. Απεργίες – Το ογδόντα τοις εκατό των μελών του συνδικάτου ήταν δυσαρεστημένοι λόγω της ανεπαρκούς δομής αποζημίωσης. Ως αποτέλεσμα, οργάνωσαν μια 48ωρη απεργία, την οποία η Ryanair δεν κατάφερε να ματαιώσει.
4. Μη πιστοί πελάτες – Οι πελάτες είναι εξοργισμένοι με την πολιτική επιστροφής χρημάτων της Ryanair. Οι πελάτες είναι επίσης δυσαρεστημένοι με τη Ryanair, καθώς εκδίδουν μόνο κουπόνια περιορισμένου χρόνου. Αντί για μετρητά δίνονται κουπόνια.

3.3.3 Ευκαιρίες

Τι ευκαιρίες θα προκύψουν; Ποιες τάσεις είναι ενδεχομένως ενδιαφέρουσες για τον οργανισμό; Στο κομμάτι των ευκαιριών, αυτές είναι οι 2 καίριες ερωτήσεις που οι αναλυτές καλούνται να απαντήσουν.

Χρήσιμες ευκαιρίες για εξέταση αποτελούν οι μικρής ή μεγάλης κλίμακας αλλαγές στην τεχνολογία και τις αγορές νέων αεροσκαφών, αλλαγές στη κυβερνητική πολιτική σε διάφορους τομείς ενδιαφέροντος, αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα, δημογραφικά προφίλ, αλλαγές στον τρόπο ζωής και σε τοπικές εκδηλώσεις. Ένας κοινός τρόπος εντοπισμού ευκαιριών είναι η

εξέταση αυτών των δυνάμεων και η διερεύνηση των δυνατοτήτων τους να ανοίξουν ευκαιρίες. Παράλληλα, εξετάζονται οι αδυναμίες και διερευνάται η δυνατότητα αξιοποίησης των ευκαιριών με την εξάλειψή τους. Για παράδειγμα, η μείωση του κόστους της τεχνολογίας σε έναν τομέα είναι μια ευκαιρία για οργανισμούς των οποίων οι οικονομίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτόν τον τομέα.

Ευκαιρίες για την εταιρεία θα μπορούσαν να αποτελούν τα κάτωθι:

1. Νέα δρομολόγια για την εταιρεία μπορεί να είναι κερδοφόρα και να μεγεθυνθεί το μερίδιο αγοράς της εταιρείας. Τα νέου τύπου αεροπλάνα θα παρείχαν μεγαλύτερη χωρητικότητα, άρα περισσότερες επιβατικές θέσεις και επιπλέον κέρδη στην εταιρεία.
2. Η εταιρεία θα μπορούσε να χρησιμοποιεί τον εσωτερικό χώρο στα αεροπλάνα, τα αεροδρόμια και άλλα κοινωνικά μέσα για διαφημιστικές καμπάνιες που θα μπορούσαν να αυξήσουν τα έσοδά της.
3. Θα μπορούσαν να γίνουν συνεργασίες με άλλες αεροπορικές εταιρείες και συμμαχίες για παράλληλη επέκταση εντός της ΕΕ.
4. Βοήθεια από την Κυβέρνηση - Η χρηματοδοτική διευκόλυνση της Τράπεζας της Αγγλίας για τη φροντίδα του κορωνοϊού αποδεικνύεται επωφελής για ορισμένες επιχειρήσεις. Συνολικά 53 επιχειρήσεις έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον για παραλαβή. Αυτά τα πλεονεκτήματα υπάρχουν και ένα από αυτά είναι η Ryanair. Η Ryanair έχει δανειστεί 800 εκατομμύρια ευρώ μέσω αυτής της συμφωνίας.
5. Διαθεσιμότητα ταλέντων – Ο κορωνοϊός έκλεψε τα προς το ζην από πολλά άτομα. Η Ryanair έχει τις μεγαλύτερες πιθανότητες να προσλάβει αξιόλογους υποψηφίους με εξαιρετικές ικανότητες. Χιλιάδες ταλαντούχοι εργάτες, συμπεριλαμβανομένων πιλότων, υπαλλήλων εδάφους, πληρώματος καμπίνας και μηχανικοί, είναι πρόθυμοι να ανταγωνιστούν και να επανενταχθούν στο εργατικό δυναμικό.
6. Αγορά μετοχών – Η Morgan Stanley προβλέπει άνοδο των μετοχών της Southwest Airlines αφού η κυβέρνηση χαλάρωσε τους ταξιδιωτικούς περιορισμούς και αποκατέστησε την κανονική αεροπορική δραστηριότητα.

3.3.4 Κίνδυνοι

Μια ανάλυση SWOT περιέχει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά δεδομένα. Ως εργαλείο, η ανάλυση SWOT αποτελεί μέρος της έρευνας για το υπό εξέταση θέμα και είναι ένα χρήσιμο συμπληρωματικό εργαλείο που συχνά διευκολύνει μια αρχική εξέταση και εξάγει βασικά συμπεράσματα. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση αφαίρεσης παρασίτων και αποτελεί βασικό συστατικό ενός σχεδίου μάρκετινγκ.

Ποια εμπόδια συναντώνται συνήθως; Τι κάνουν οι ανταγωνιστές; Υπάρχουν αλλαγές στις προδιαγραφές των προϊόντων ή των υπηρεσιών που έχουν προσφερθεί; Η τεχνολογική αλλαγή θα απειλήσει ή θα αντισταθμίσει τις υπάρχουσες οικονομίες της περιοχής; Υπάρχουν οικονομικές ή οικονομικές ερωτήσεις; Υπάρχουν αδυναμίες που αποτελούν πραγματική απειλή για την οικονομία της περιοχής;

1. Οι ανταγωνιστές - όπως η Bmibaby, η Easyjet και η Thomsonfly θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως η μεγαλύτερη απειλή για την εταιρεία. Εάν υπάρξει ύφεση στην οικονομία, το διαθέσιμο εισόδημα της εταιρείας θα μειωνόταν, οι διακυμάνσεις στις τιμές των καυσίμων θα μπορούσαν να αποτελέσουν απειλή για την εταιρεία.
2. Περιορισμοί θα μπορούσαν να τεθούν από την Επιτροπή της ΕΕ στην εταιρεία εάν δεν συμμορφώνεται με τους κανόνες βοήθειας του κράτους.
3. Κυβερνητικός Κανονισμός - Η Ryanair δεν έχει καμία επιρροή στους κυβερνητικούς κανονισμούς, καθώς η κυβέρνηση μπορεί να κλείσει γρήγορα όλες τις αεροπορικές εταιρείες σε περίπτωση παραβίασης των κανόνων.
4. Περιορισμοί λόγω του COVID-19 - Πολλά έθνη είναι αβέβαια και ασυνεπή σχετικά με το πώς να χειριστούν την κρίση του Divide. Κάθε οργανισμός διστάζει να λάβει οποιαδήποτε ενέργεια εκτός εάν έχει μια καθορισμένη και συνεπή στρατηγική ανάκαμψης.

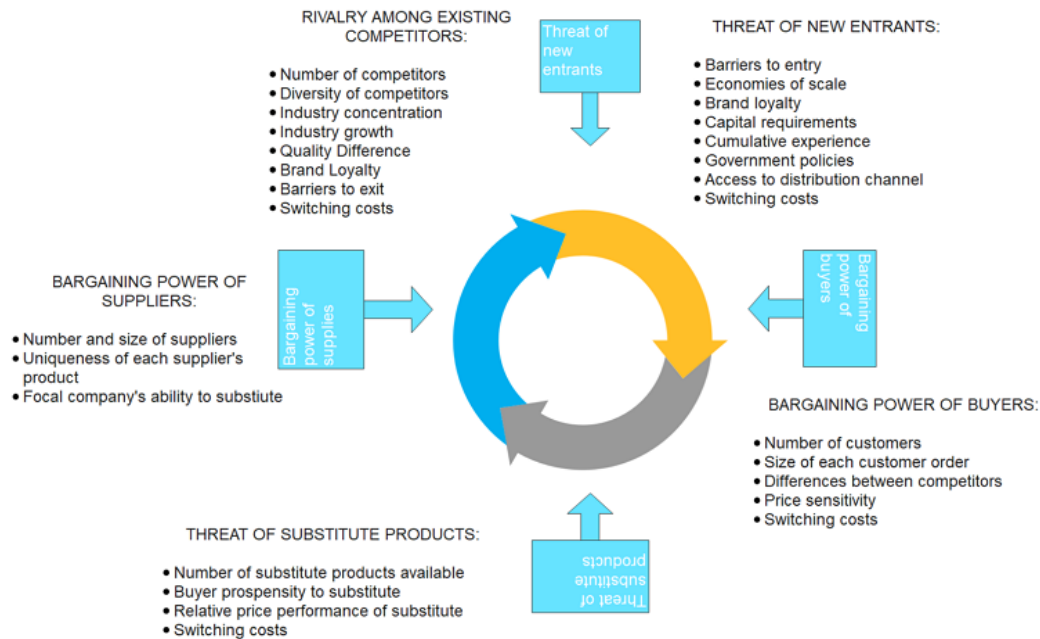
3.4 Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Porter

Η ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter αποτελεί ένα μοντέλο στρατηγικής ανάλυσης που προσδιορίζει και αναλύει τις 5 βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν έναν βιομηχανικό κλάδο με στόχο να βρεθούν και να προσδιοριστούν οι αδυναμίες του αλλά και οι προοπτικές του. Αποτελεί σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις ώστε να κατευθύνουν τις εταιρικές τους πολιτικές.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter είναι:

- Απειλή νέων εισροών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Ανταγωνισμός μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Εικόνα 15: Σχηματική απεικόνιση των 5 δυνάμεων του Porter



Πηγή: <https://www.edrawmax.com/article/five-forces-diagram-examples.html>

3.4.1 Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)

Για τους περισσότερους κλάδους, η ένταση του ανταγωνισμού είναι ο μεγαλύτερος παράγοντας που καθορίζει την ανταγωνιστικότητα του κλάδου. Η γνώση των ανταγωνιστών στον κλάδο είναι κρίσιμης σημασίας για το επιτυχημένο μάρκετινγκ του προϊόντος και τη πετυχημένη στρατηγική της εκάστοτε εταιρείας. Η τοποθέτηση εξαρτάται από το πώς το κοινό αντιλαμβάνεται το προϊόν και το διαφοροποιεί από τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Ένας οργανισμός πρέπει να κατανοεί τις στρατηγικές μάρκετινγκ και τις τιμές των ανταγωνιστών του και να αντιδρά σε οποιεσδήποτε αλλαγές συμβαίνουν.

Στη περίπτωση της Ryanair, υπάρχουν πολλές αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους που εκτελούν δρομολόγια παρόμοια με την εταιρεία. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται οι Easy Jet, Go, Wizz Air και ούτω καθεξής. Ο ανταγωνισμός για την κάλυψη ενός μέγιστου αριθμού

διαδρομών στην περιοχή της Ευρωπαϊκής ηπείρου είναι έντονος. Κάθε παίκτης του κλάδου προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει το κόστος του μειώνοντας τις παροχές στους επιβάτες και το κόστος υπηρεσιών του αεροδρομίου. Η εστίαση αφορά σε διαδρομές πτήσεων μικρών αποστάσεων. Σε πολλά δρομολόγια, η Ryanair κατάφερε να ανταπεξέλθει σε ό,τι αφορά στον ανταγωνισμό λόγω της εμπειρίας και του μεγάλου μεγέθους του στόλου της. Ωστόσο σε πολλές διαδρομές ο ανταγωνισμός είναι ακόμα έντονος. Η απελευθερωμένη αεροπορική βιομηχανία έχει διευκολύνει την είσοδο άλλων αεροπορικών εταιρειών στην ευρωπαϊκή περιοχή αυξάνοντας τον ανταγωνισμό για τις περιφερειακές εταιρείες, όπως η Ryanair. Όλα αυτά αντικατοπτρίζουν έναν άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον για τη Ryanair.

3.4.2 Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)

Οι νεοεισερχόμενοι ασκούν πίεση στους κατεστημένους φορείς στον κλάδο λόγω της επιθυμίας τους να κερδίσουν ένα κάποιο μερίδιο αγοράς. Αυτό με τη σειρά του ασκεί πίεση σε ό,τι αφορά στις υπάρχουσες τιμές, το κόστος και το ποσοστό της επένδυσης που απαιτείται για τη διατήρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στον κλάδο. Οι νεοεισερχόμενοι κινδυνεύουν ιδιαίτερα εάν αποφασίσουν να διεκδικήσουν μερίδιο αγοράς καθώς οι υφιστάμενες εταιρείες μπορούν να αξιοποιήσουν την υπάρχουσα τεχνογνωσία, τις ταμειακές ροές και την ταυτότητα της επωνυμίας τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελέσουν πανίσχυρα εμπόδια εισόδου.

Τα εμπόδια εισόδου περιορίζουν την απειλή νεοεισερχομένων. Εάν τα εμπόδια είναι υψηλά, η απειλή των νεοεισερχομένων είναι χαμηλή και αντιστρόφως, εάν τα εμπόδια είναι χαμηλά, ο κίνδυνος νέων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε μια δεδομένη αγορά είναι υψηλός. Τα εμπόδια εισόδου αποτελούν πλεονέκτημα για τους υφιστάμενους αερομεταφορείς σε σύγκριση με τους νεοεισερχόμενους. Ο Michael E. Porter διακρίνει μεταξύ δύο παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν την απειλή που μπορεί να αποτελούν οι νεοεισερχόμενοι:

Η αεροπορική βιομηχανία είναι μια δαπανηρή βιομηχανία για την είσοδο νεοεισερχομένων. Τα εμπόδια εισόδου είναι υψηλά. Η αγορά ή ακόμη και η μίσθωση αεροσκαφών είναι ακριβή.

Έπειτα, η απόκτηση κωδικών πτήσεων στα επιθυμητά αεροδρόμια είναι δαπανηρή και δύσκολη ειδικά για τις νέες αεροπορικές εταιρείες, η απογραφή των ανταλλακτικών δεν είναι οικονομική και ούτω καθεξής. Προκειμένου να επιτευχθεί ευαισθητοποίηση, θα πρέπει να δαπανηθούν τεράστια ποσά σε διαφημιστικές καμπάνιες και μάρκετινγκ. Το προσωπικό που απαιτείται για μια αεροπορική εταιρεία, όπως οι πιλότοι και οι αεροσυνοδοί, δεν είναι φθηνό, ούτε είναι εύκολο να βρεθεί ένα τέτοιο εξειδικευμένο προσωπικό. Η ανάπτυξη του χαμηλού λειτουργικού κόστους που έχουν αναπτύξει αεροπορικές εταιρείες όπως η Ryanair απαιτεί εμπειρία και οικονομίες κλίμακας. Μόνο τότε οι πτήσεις χαμηλού εισιτηρίου μπορούν να είναι κερδοφόρες. Επομένως, η απειλή νεοεισερχομένων δεν είναι υψηλή για τη Ryanair.

3.4.3 Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)

Τα εναλλακτικά προϊόντα χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνικές για να προσπαθήσουν να ικανοποιήσουν την ίδια καταναλωτική ανάγκη. Παραδείγματα υποκατάστατων είναι το κρέας, τα πουλερικά και τα ψάρια. Σταθερά και κινητά τηλέφωνα, αεροπορικές εταιρείες, αυτοκίνητα, τρένα και πλοία, μπίρα και κρασί και άλλα.

Εντός της ευρωπαϊκής γης, υπάρχουν πολλά άλλα συστήματα μεταφορών, όπως τρένα, λεωφορεία, πλοία, υδροπλάνα και αυτοκίνητα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ταξιδέψουν σε διαδρομές μικρών αποστάσεων. Ωστόσο, οι ναύλοι των παραπάνω δεν είναι και τόσο χαμηλοί. Χρειάζονται ενίοτε πολύ περισσότερο χρόνο από το αεροπλάνο. Η Ryanair αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα παρέχοντας μια σύγκριση των τιμών της και των ναύλων του τρένου (για παράδειγμα) για μια σειρά από διαδρομές στον ιστότοπό της, ενθαρρύνοντας τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες τους σε μη ιπτάμενα μέσα μεταφοράς. Αυτό αντανakλά μια ασθενή απειλή αντικατάστασης της Ryanair.

3.4.4 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers)

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών αποτελεί θέμα καίριας σημασίας για κάθε ενδιαφερόμενο στον κλάδο. Όταν οι εναλλακτικές λύσεις είναι λίγες, οι προμηθευτές μιας εταιρείας πρώτων υλών, εξαρτημάτων, εργασίας και υπηρεσιών (όπως η τεχνογνωσία) μπορούν να αποτελέσουν πηγή ισχύος για μια υπάρχουσα ή και νεοεισερχόμενη εταιρεία. Εάν για παράδειγμα παρασκευάζετε μπισκότα και υπάρχει μόνο ένα άτομο που πουλάει αλεύρι, δεν έχετε άλλη επιλογή από το να αγοράσετε από αυτόν. Οι προμηθευτές μπορεί να αρνηθούν να συνεργαστούν με εταιρείες ή να χρεώσουν υπερβολικές τιμές για να παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

Υπάρχουν μόνο δύο μεγάλοι κατασκευαστές αεροπλάνων: η Boeing και η Airbus. Η Ryanair αγοράζει το αεροπλάνο της από την Boeing. Αυτό το δυοπώλιο οδήγησε τους εν λόγω κατασκευαστές να χρεώνουν υψηλές τιμές για τα αεροσκάφη τους. Ωστόσο, δεδομένου ότι η Ryanair είναι ο υψηλότερος αγοραστής/πελάτης της Boeing στην Ευρώπη, ακόμη και κατά τη διάρκεια της εποχής του 2005 μετά την 11η Σεπτεμβρίου, η Boeing διατηρεί μια ξεχωριστή συνεργασία με τη Ryanair και της δίνει τιμές χαμηλότερες από τις τυπικές τιμές της αγοράς. Άλλοι προμηθευτές είναι αυτοί των καυσίμων αεροσκαφών. Οι τιμές εξαρτώνται από το παγκόσμιο εμπόριο. Ως εκ τούτου, η Ryanair δεν μπορεί να επιχειρήσει να διαπραγματευτεί τις τιμές των καυσίμων αεροσκαφών από τους προμηθευτές. Συνεπώς, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι υψηλή έναντι της Ryanair.

3.4.5 Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ορίζεται ως η ικανότητα των πελατών να ασκούν πίεση στην επιχείρηση με σκοπό να την επηρεάζει ως προς τις αλλαγές των τιμών της. Οι εταιρείες μπορούν να λάβουν μέτρα για τη μείωση της αγοραστικής δύναμης, όπως η εφαρμογή προγραμμάτων αφοσίωσης (για παράδειγμα πρόγραμμα Miles and Bonus). Η αγοραστική

δύναμη είναι υψηλή εάν οι αγοραστές έχουν πολλές επιλογές. Αντίθετα, αν δεν έχουν πολλές επιλογές, η δύναμή τους είναι χαμηλή.

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών χαμηλών ναύλων στερείται της «πίστης των πελατών της» ή αφοσίωσης στην εκάστοτε επωνυμία. Οι πελάτες είναι πιστοί μόνο στους χαμηλούς ναύλους και στα δρομολόγια που τους ενδιαφέρουν. Κάθε εταιρεία που προσφέρει τους χαμηλότερους ναύλους, κερδίζει τον μεγαλύτερο αριθμό επιβατών. Εάν κάποιες εταιρείες επιχειρήσουν να αυξήσουν τους ναύλους τους, οι αγοραστές θα στραφούν σε άλλες αεροπορικές εταιρείες με αποτέλεσμα η αεροπορική εταιρεία να χάσει σε μερίδιο αγοραστικού κοινού. Όλες οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλών ναύλων εργάζονται για να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα και να παρέχουν στους επιβάτες οικονομικές ευκολίες. Όλα τα παραπάνω καθιστούν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών ιδιαιτέρως σημαντική.

3.5 Συμπεράσματα

Η Ryanair έχει διατηρήσει τη θέση της με την αποτελεσματική πολιτική τιμών της σε σύγκριση με διάφορες άλλες αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ευρώπη. Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 έφερε αβεβαιότητα στον κλάδο και πολλές εταιρείες σταμάτησαν να επενδύουν σε νέο στόλο και αύξηση των δρομολογίων τους. Παρόλα αυτά, οι κυβερνητική στήριξη στις αεροπορικές εταιρείες με παροχή κονδυλίων συμβάλει σε ένα πιο αισιόδοξο μέλλον για τον κλάδο και τις αεροπορικές εταιρείες.

Η ενεργειακή κρίση και ο πόλεμος Ουκρανίας-Ρωσίας έχουν συμβάλει στην αύξηση των τιμών καυσίμων και στον εναέριο αποκλεισμό των 2 χωρών λόγω πολέμου (Ουκρανία) και κυρώσεων (Ρωσία). Τα παραπάνω γεγονότα αποτελούν πρόκληση για την εταιρεία καθώς καλείται να διαχειριστεί τη τρέχουσα κατάσταση με σκοπό να διατηρήσει τους χαμηλούς ναύλους των εισιτηρίων. Επίσης, η εταιρεία ανέστειλε το πτητικό της έργο στην Ουκρανία – στη Ρωσία δεν δραστηριοποιόταν έτσι κι αλλιώς.

Από την άλλη πλευρά, η νέα ψηφιακή εποχή αποτελεί επίσης μια ευκαιρία για τις αεροπορικές εταιρείες. Οι εταιρείες μπορούν να δημιουργήσουν μια ισχυρή διαδικτυακή παρουσία και να αυξήσουν τις πωλήσεις με τη βοήθεια ενός οικονομικά αποδοτικού σχεδίου μάρκετινγκ, όπως το ψηφιακό μάρκετινγκ. Μπορούν να διαφημίσουν και να εκπαιδεύσουν τους καταναλωτές τους σχετικά με τις τρέχουσες και τις μελλοντικές συμφωνίες χρησιμοποιώντας μεθόδους ψηφιακού μάρκετινγκ όπως η αποστολή email. Η προετοιμασία για τις απαιτούμενες ικανότητες Digital Marketing και η ολοκλήρωση Πιστοποιημένων Μαθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε ευκαιρίες εργασίας με σημαντικούς τεχνολογικούς οργανισμούς όπως η Accenture.

Κεφάλαιο 4^ο – Η συνεισφορά των αεροπορικών συνδέσεων στις Ευρωπαϊκές περιφέρειες - Case study: Ryanair και Fraport στο Αεροδρόμιο Χανίων.

4.1 Εισαγωγή- Ιστορικό

Το πτητικό έργο της Ryanair στον ελληνικό εναέριο χώρο ξεκίνησε το 2010 με πτήσεις από/προς τα αεροδρόμια της Κω, Ρόδου, και Βόλου, ενώ από το 2011 ξεκίνησαν και οι πτήσεις από/προς Θεσσαλονίκη. Τέλος, πέραν των άλλων δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, η εταιρεία προχώρησε σε συμφωνία για τη δημιουργία της δικής της βάσης στο αεροδρόμιο Χανίων.

Η Fraport Aktiengesellschaft, ή απλούστερα Fraport AG, είναι ανώνυμη εταιρεία που δραστηριοποιείται στα εναέρια μέσα μεταφοράς με έδρα τη Φραγκφούρτη της Γερμανίας. Ιδρύθηκε το έτος 1924 με την ονομασία Südwestdeutsche Luftverkehrs AG, ωστόσο είναι γνωστή παγκοσμίως ως Fraport από το 2001. Έχει υπό την κατοχή της το Διεθνές Αεροδρόμιο Φραγκφούρτης γι' αυτό φέρει και την ονομασία "Fraport & Frankfurt Airport".

Λόγω της τεχνογνωσίας της σε δραστηριότητες ανάπτυξης και διαχείρισης αερολιμένων, η εταιρεία σε πολλά αεροδρόμια της Ευρώπης αλλά και της Ασίας (Κίνα για παράδειγμα) κατέχει κάποιο ποσοστό μετοχών ή ακόμη και το εκατό τοις εκατό αυτών.

Η Fraport ξεκίνησε τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στην Ελλάδα από το 2015, όπου και ιδρύθηκε η Fraport Greece, σε συνεργασία με τον Όμιλο Κοπελούζου. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στην Αθήνα και απασχολεί περίπου 100 άτομα. Μετά από διαγωνισμό απέκτησε από το Ελληνικό Δημόσιο την διαχείριση 14 αεροδρομίων για τα επόμενα 40 έτη, δηλαδή έως το 2055. Από τις αρχές του 2017 ανέλαβε την λειτουργία των αεροδρομίων προχωρώντας σε μια σειρά από αναπτυξιακές δραστηριότητες που περιγράφονται παρακάτω.

Στον παρακάτω χάρτη δίνεται μια απεικόνιση όλων των αεροδρομίων της ελληνικής επικράτειας. Οι κόκκινες ενδείξεις αντιστοιχούν στα διεθνή ελληνικά αεροδρόμια που εκμεταλλεύεται η Fraport Greece, οι ενδείξεις με μπλε χρώμα αντιστοιχούν στα εθνικά αεροδρόμια, οι κίτρινες ενδείξεις στα διεθνή αεροδρόμια τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα και στρατιωτικές βάσεις της πολεμικής αεροπορίας ενώ «hub ή αεροδρόμιο κόμβος» στην Ελλάδα αποτελεί μόνον ο διεθνής αερολιμένας Αθηνών, η πράσινη ένδειξη.

Εικόνα 16: Χάρτης των ελληνικών αεροδρομίων



Πηγή: Danchev, S., Paratsiokas, N., & Vettas, N. (2022). The impact of the concession of 14 regional Greek airports on passenger traffic. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1-17.

Στον παρακάτω πίνακα καταγράφονται τα 14 αεροδρόμια που δόθηκαν στη Fraport Greece για εκμετάλλευση μετά την επιχειρηματική συμφωνία που επιτεύχθηκε με τις ελληνικές αρχές στα πλαίσια της πολιτικής των αποκρατικοποιήσεων και επενδύσεων.

Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά των 14 ελληνικών αεροδρομίων της Fraport Greece

Site	Location	Category	Terminals	No of runways	Runway length (km)
Aktion	Mainland	National	1	1	2871
Chania	Island	International	1	1	3347
Corfu	Island	International	1	1	2373
Kavala	Mainland	International	1	1	3000
Kefalonia	Island	International	1	1	2436
Kos	Island	International	1	1	2400
Mykonos	Island	National	1	1	1903
Mytilene	Island	International	1	1	2406
Rhodes	Island	International	1	1	3305
Samos	Island	International	1	1	2100
Santorini	Island	National	1	1	2197
Skiathos	Island	National	1	1	1628
Thessaloniki	Mainland	International	2	2	3440 and 2410
Zakynthos	Island	International	1	1	2228

Πηγή: HCAA

Για κάθε αεροδρόμιο η εταιρεία όφειλε να παρουσιάσει το αναπτυξιακό της σχέδιο αντίστοιχα. Ανάλογα με τις ανάγκες του αεροδρομίου του εκάστοτε προορισμού, η εταιρία δεσμεύτηκε να δρομολογήσει μια σειρά από ενέργειες που αφορούσαν κυρίως στην επέκταση του χώρου των αεροδρομίων, την αύξηση των πυλών επιβίβασης, την επέκταση της γραμμής προσωπικού ελέγχου επιβατών, την αύξηση των ζωνών αποσκευών, την αύξηση των σημείων “check-in” για επιβάτες και αποσκευές και άλλα πολύ μεγαλύτερου μεγέθους όπως για παράδειγμα επέκταση τερματικών σταθμών, κατασκευή νέων αεροδιαδρόμων και άλλα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται το πλάνο ενεργειών ανά αεροδρόμιο στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά και μεγέθη των αλλαγών των 14 αεροδρομίων από τη Fraport Greece

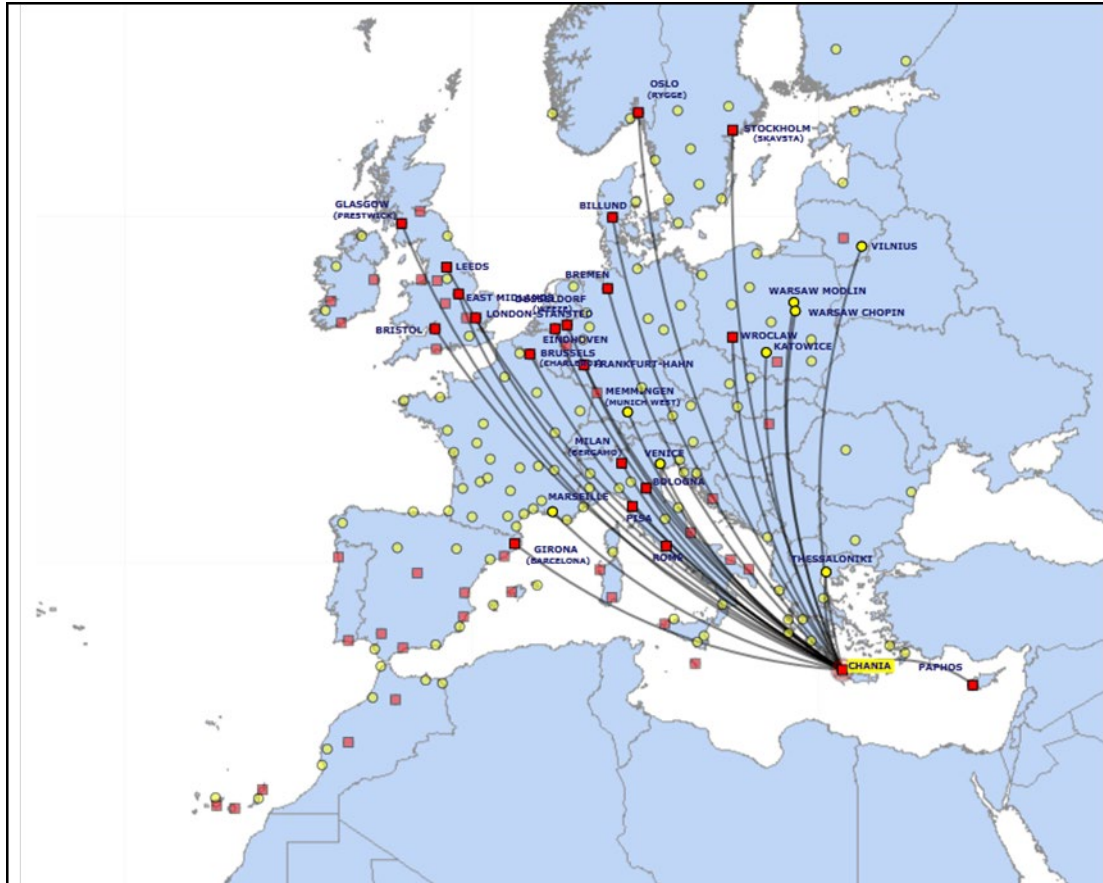
Site	Intervention type	Space (m ²)	Check-in counters (%)	Departure gates (%)	Security lanes (%)	Baggage reclaim belts (%)
Aktion	Terminal expansion	2500	75%	40%	-	-
Chania	Terminal upgrade	-	-	25%	100%	-
Corfu	New terminal	10,350	35%	50%	60%	-
Kavala	Terminal expansion	2029	20%	-	-	-
Kefalonia	New terminal	10,700	70%	100%	100%	-
Kos	New terminal	24,000	75%	-	125%	-
Mykonos	Terminal expansion	3450	33%	20%	25%	-
Mytilene	New terminal	7185	30%	-	-	-
Rhodes	Terminal upgrade	-	15%	15%	70%	25%
Samos	Terminal expansion	1550	40%	25%	50%	-
Santorini	Terminal expansion	12,900	115%	20%	250%	100%
Skiathos	Terminal expansion	2185	10%	70%	-	100%
Thessaloniki	New terminal	34,100	45%	50%	115%	75%
Zakynthos	Terminal upgrade	-	35%	-	150%	-

Πηγή: Fraport Greece

Χρόνια πριν τις δραστηριότητες της Fraport στο αεροδρόμιο Χανίων, η Ryanair είχε ήδη ξεκινήσει το πτητικό της έργο. Σήμερα η εταιρεία έχει συνδέσει το αεροδρόμιο Χανίων με πλήθος ευρωπαϊκών χωρών και με το Ισραήλ. Συγκεκριμένα, το έτος 2022 η εταιρεία έχει συνδέσει τα Χανιά με τα Ανατολικά Μίντλαντς, Βαρσοβία Μόντλιν, Βενετία Τρεβίζο, Βερολίνο (Βραδεμβούργο), Βουδαπέστη T2B, Βουκουρέστι(Οτοπένι), Βρέμη, Βροκλάου, Βρυξέλλες Σαρλερουά, Γκντανσκ, Δουβλίνο T1, Θεσσαλονίκη, Κρακοβία, Λιντς Μπράντφορντ, Λονδίνο Στάνστεντ, Μάλτα, Μάντσεστερ T3, Μασσαλία MP2, Μέμιγκεν (Δυτικό Μόναχο), Μιλάνο Μπέργκαμο, Μπάρι, Μπολόνια, Νάπολη, Νιουκάστλ, Ντίσελντορφ Βέετζε, Νυρεμβέργη, Πάφος, Πίζα, Πόζναν, Ρώμη (Τσιαμπίνι), Ρώμη Φιουμιτσίνι, Τορίνο,

Φρακφούρτη Χαν, Σόφια, Στοκχόλμη Arlanda, Τελ-Αβίβ και Βιέννη. Η παρακάτω εικόνα περιγράφει τις απευθείας πτήσεις της εταιρείας από τον αερολιμένα Χανίων.

Εικόνα 17: Χάρτης με τις απευθείας πτήσεις του αεροδρομίου Χανίων (Ryanair)



Πηγή: <https://www.airlineroutemaps.com/maps/Ryanair/Chania>

Τόσο το ενδιαφέρον των αεροπορικών εταιρειών για απευθείας συνδέσεις μεταξύ κρατών και περιφερειών όσο και το ενδιαφέρον των εταιρειών διαχείρισης αεροδρομίων για επενδύσεις σε περιφερειακά αεροδρόμια και μη, αποτελούν οικονομικές δραστηριότητες που συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη κρατών και περιφερειών. Το ενδιαφέρον για ταξίδια αυξάνεται, οι μετακινήσεις γίνονται ευκολότερες και οικονομικά προσιτές για όλους, τα αεροσκάφη πετάνε χωρίς κενές θέσεις. Τα παραπάνω αποδεικνύονται και με αριθμούς όπως για παράδειγμα στον παρακάτω πίνακα και γράφημα. Συγκεκριμένα για τα Χανιά και το αεροδρόμιο Χανίων, η επιβατική κίνηση φαίνεται να έχει σχεδόν διπλασιαστεί σε βάθος δεκαετίας με 1.795 χιλιάδες

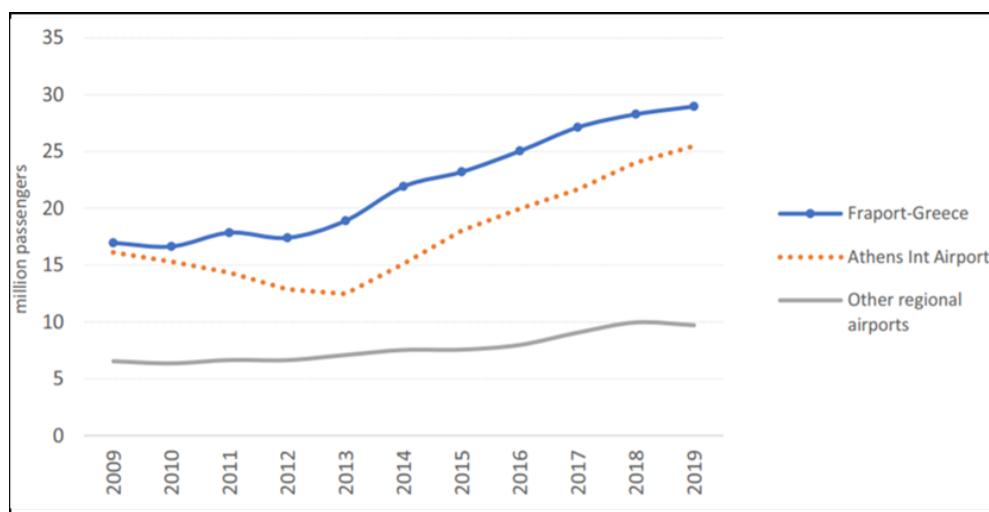
επιβάτες το έτος 2009 και 2.838 χιλιάδες επιβάτες το 2019. Η συνεισφορά της Fraport αναμένεται να είναι κι αυτή μεγέθους σημαντική, παρόλα αυτά ακόμα είναι νωρίς για να φανεί διαγραμματικά ή να εξηγηθεί με νούμερα.

Πίνακας 5: Επιβατική κίνηση στα 14 αεροδρόμια της Fraport (2009-2019, χιλιάδες επιβάτες)

Airport	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktion	311	292	294	289	316	358	388	473	546	549	587
Chania	1,795	1,655	1,775	1,833	2,079	2,448	2,702	2,953	3,005	2,872	2,838
Corfu	1,793	1,745	1,844	1,915	2,107	2,383	2,438	2,765	2,889	3,200	3,115
Kavala	324	296	252	203	209	223	244	258	331	385	308
Kefalonia	357	356	346	379	430	479	493	538	608	703	732
Kos	1,518	1,627	1,926	1,798	2,029	2,213	2,144	1,901	2,298	2,477	2,546
Mykonos	428	432	483	502	585	779	876	999	1,162	1,323	1,450
Mytilene	583	507	469	413	401	460	481	411	419	453	472
Rhodes	3,470	3,587	4,148	3,814	4,200	4,552	4,579	4,942	5,231	5,246	5,256
Samos	447	411	409	365	344	396	403	347	380	427	436
Santorini	699	722	786	764	898	1,180	1,496	1,686	1,892	2,161	2,214
Skiathos	235	230	247	255	266	315	353	395	402	397	395
Thessaloniki	4,104	3,911	3,958	4,006	4,040	4,951	5,341	5,687	6,327	6,403	6,671
Zakynthos	901	871	921	871	1,004	1,188	1,268	1,416	1,641	1,687	1,691

Πηγή: Hellenic Civil Aviation Authority

Γράφημα 8: Επιβατική κίνηση ελληνικών αεροδρομίων (2009-2019)

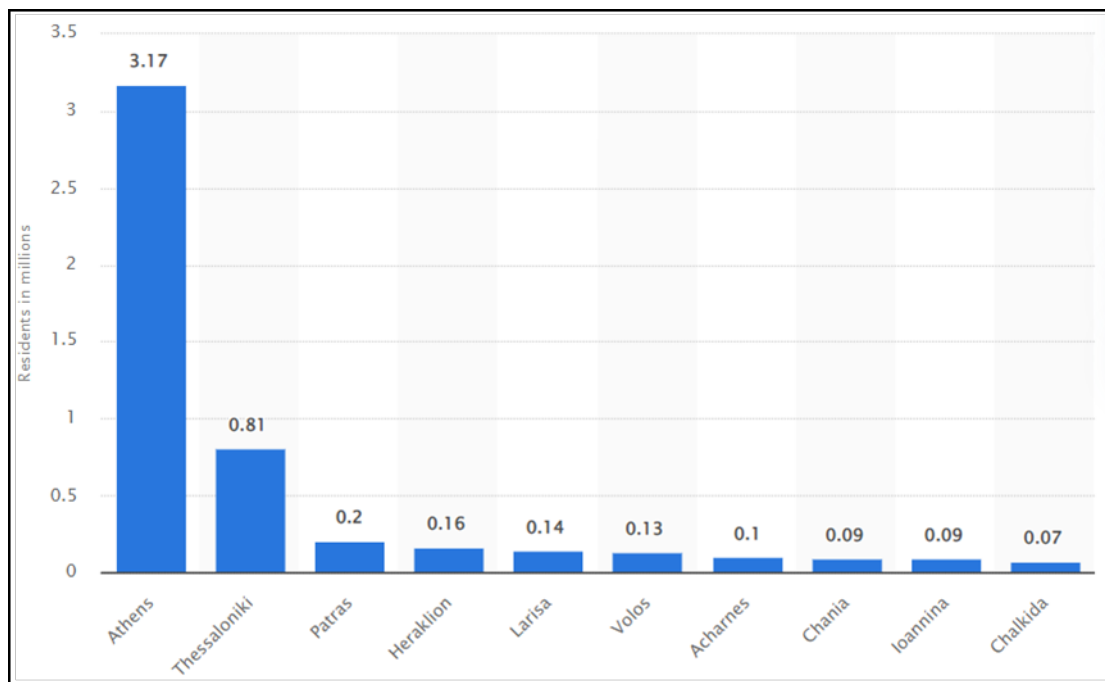


Πηγή: Hellenic Civil Aviation Authority

4.2 Η πόλη των Χανίων ως βάση της Ryanair

Τα Χανιά αποτελούν την 8^η σε μέγεθος πόλη της Ελλάδας καθώς και τη 2^η σε μέγεθος πόλη της Κρήτης μετά το Ηράκλειο. Ο μόνιμος πληθυσμός της πόλης των Χανίων ανέρχεται περίπου στους 90 χιλιάδες κατοίκους, στη πραγματικότητα ωστόσο είναι μεγαλύτερος αφού τα Χανιά είναι η βάση του Πολυτεχνείου Κρήτης καθώς και μέρος των τμημάτων του Ελληνικού Μεσογειακού Πανεπιστημίου.

Γράφημα 9: Κατανομή των ελληνικών πόλεων με βάση τον πληθυσμό (εκατομμύρια κάτοικοι)

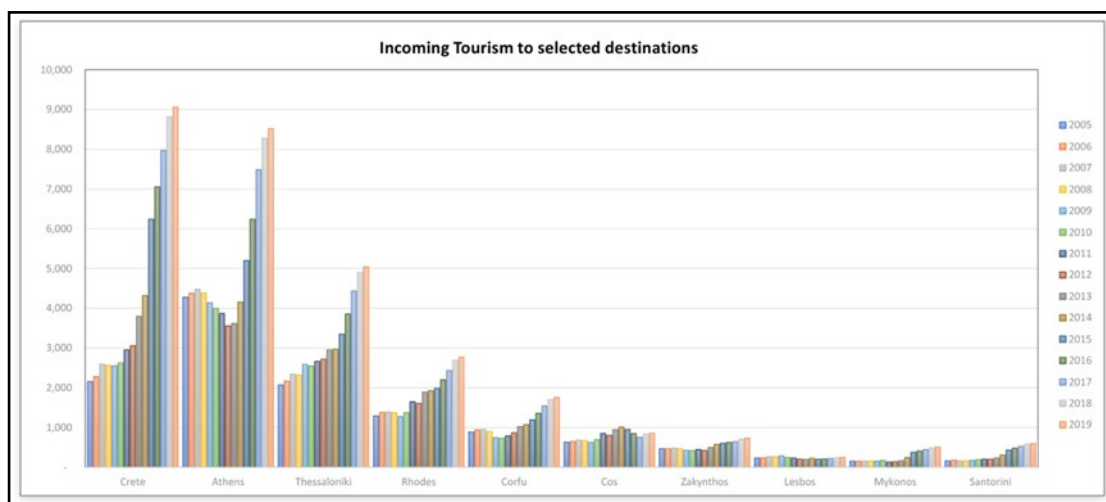


Πηγή: Statista

Η νήσος της Κρήτης φαίνεται πως αποτελεί έναν ελκυστικό ελληνικό προορισμό, δεδομένου μάλιστα του μεγάλου μεγέθους της, αποτελεί τον νούμερο ένα ελληνικό προορισμό για

Έλληνες και ξένους ταξιδιώτες. Τα δεδομένα δεκαπενταετίας (2005-2019) που παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα, παρουσιάζουν τη ραγδαία αύξηση του επιβατικού ενδιαφέροντος για τη Κρήτη. Όπως φαίνεται λοιπόν από το διάγραμμα, από το έτος 2015 και μετά, η Κρήτη αποτελεί τον νούμερο ένα ελληνικό προορισμό έχοντας μάλιστα ξεπεράσει και την Αθήνα που αποτελεί τη βάση του μεγαλύτερου -σε όλα τα μεγέθη- αερολιμένα της Ελλάδας.

Γράφημα 10: Δεδομένα εισερχόμενου τουρισμού ανά ελληνικό προορισμό (2005-2019)



Πηγή: <https://finders.co.il/en/crete-real-estate-investments/>

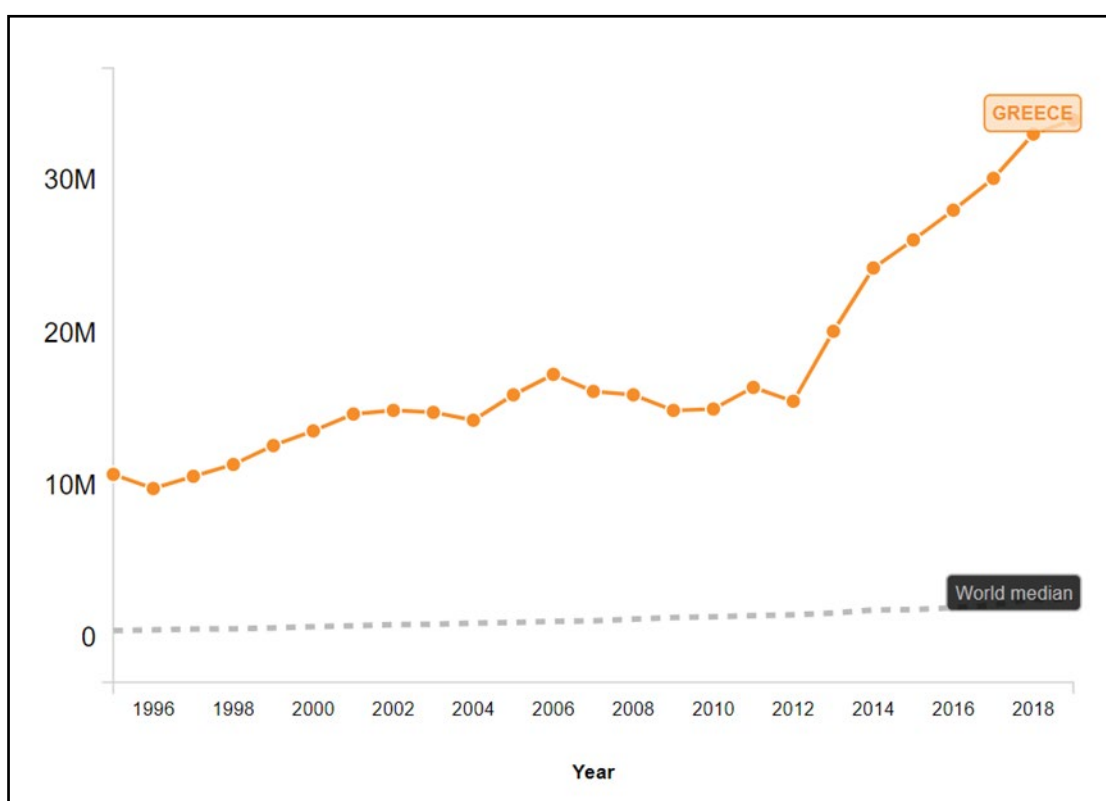
Ο Διεθνής Αερολιμένας Χανίων «Ι. Δασκαλογιάννης» (IATA: CHQ, ICAO: LGSA, ΥΠΑ: ΚΑΧΝΔ) βρίσκεται στην χερσόνησο του Ακρωτηρίου (ή Σούδα) και απέχει περίπου 14 χιλιόμετρα από την πόλη των Χανίων. Κατασκευάστηκε αρχικά το 1954 στο Μαλέμε και ως το 1959 εξυπηρετούσε μόνο πτήσεις εσωτερικού. Το 1959 μεταφέρεται στη χερσόνησο Ακρωτήρι και λειτουργεί ταυτόχρονα και ως έδρα της 115 Πτέρυγας Μάχης. Το 1967 κατασκευάστηκε ο πρώτος αερο-σταθμός με δύο θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών. Το 1974 πραγματοποιείται η πρώτη διεθνής πτήση προς το αεροδρόμιο, η αύξηση του τουρισμού στα Χανιά δημιούργησε την ανάγκη για δημιουργία ενός νέου κτηρίου καθώς οι πτήσεις προς τον

αερολιμένα αυξάνονται. Έτσι το 1996, ολοκληρώθηκε η κατασκευή του νέου αερο-σταθμού σε διαφορετική θέση με 6 θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών. Το 2005 έγινε η ολοκλήρωση επέκτασης του αεροδρομίου που έλαβε την ονομασία «Κρατικός Αερολιμένας Χανίων Ιωάννης Δασκαλογιάννης». Το 2016 ολοκληρώνονται επίσης τα έργα επέκτασης του αερο-σταθμού και της ανακαίνισης τμημάτων του αεροδρομίου Χανίων. Τέλος, το 2018 ολοκληρώνονται από τη Fraport Greece οι νέες διαγραμμίσεις των αεροσκαφών, τα οποία πλέον αναχωρούν με τη χρήση εξοπλισμού “push back”, με αποτέλεσμα το διπλασιασμό των θέσεων στάθμευσης, επεκτάθηκε η περιοχή ελέγχου ασφαλείας επιβατών, με την αύξηση των μηχανημάτων ελέγχου χειραποσκευών από 5 σε 8 και αυξήθηκε ο χώρος των καταστημάτων Duty Free από 400 τ.μ. σε 1.200 τ.μ., μεταφέρθηκε η αίθουσα VIP, ώστε να αυξηθούν οι πύλες επιβίβασης από 14 σε 16. και αφαιρέθηκαν οι διαχωριστικοί τοίχοι στις αίθουσες αναχωρήσεων, με σκοπό τη διαμόρφωση ανοιχτού χώρου επιφανείας 3.000 τ.μ., κατασκευάστηκε νέο αντλιοστάσιο λυμάτων και δικτύου (περίπου 3,5 χλμ.) και συνδέθηκε με το δημοτικό αποχετευτικό δίκτυο, βελτιστοποιήθηκαν οι ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις (νέα ΚΚΜ, νέες καλωδιώσεις, νέα φωτιστικά σώματα, νέοι ηλεκτρολογικοί πίνακες κ.λπ.), αναβαθμίστηκε ο φωτισμός του Apron, αναδιαμορφώθηκαν οι χώροι WC, με σκοπό την αύξηση των τουαλετών στην Extra Schengen περιοχή και μεταφέρθηκε η κυλιόμενη σκάλα σε νέα θέση, με σκοπό την καλύτερη εκμετάλλευση των διαθέσιμων χώρων.

4.3 Η αύξηση των αερο-συνδέσεων

Σύμφωνα με τα στοιχεία της παγκόσμιας τράπεζας, στη Ελλάδα η επιβατική κίνηση τα τελευταία 20 και πλέον χρόνια έχει αυξηθεί συντριπτικά. Συγκεκριμένα, όπως δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα, από 10 εκατομμύρια επιβάτες το 1996 η Ελλάδα ξεπέρασε τα 30 εκατομμύρια επιβάτες το 2018. Το παρακάτω διάγραμμα επίσης δείχνει την παγκόσμια μέση αύξηση της επιβατικής κίνησης. Η Ελλάδα φαίνεται να έχει ξεπεράσει το παγκόσμιο μέσο όρο κατά πολύ.

Γράφημα 11: Επιβατική κίνηση στην Ελλάδα σε εκατομμύρια επιβάτες (1996-2018)



Πηγή: World Bank, International Tourism, Number Of Arrivals, Greece

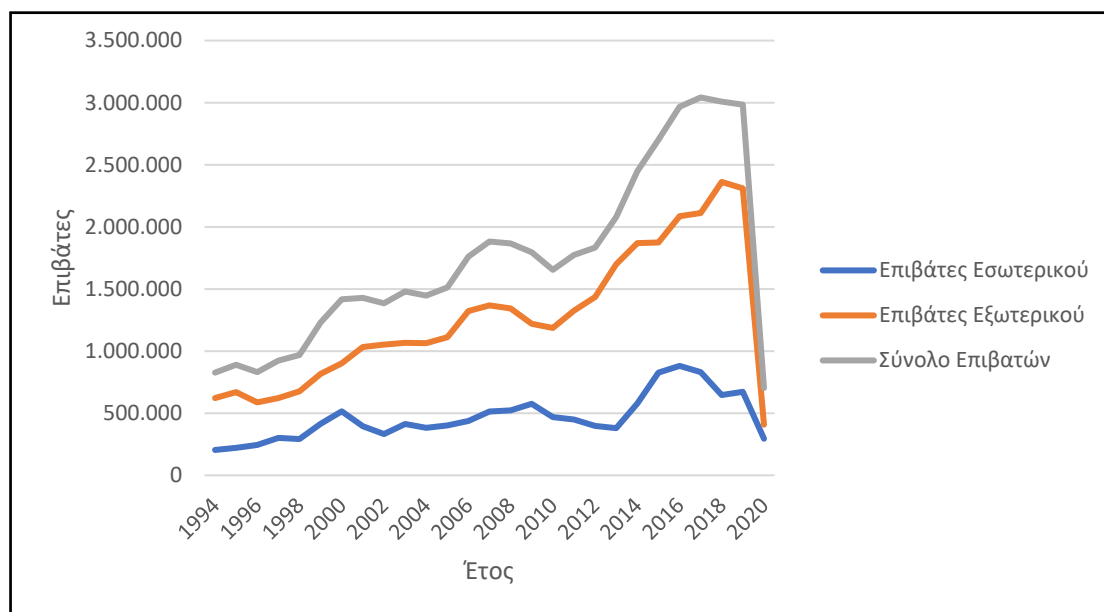
Η Κρήτη και συγκεκριμένα η πόλη των Χανίων αποτελεί διεθνή τουριστικό προορισμό και ιδίως τη καλοκαιρινή περίοδο του έτους. Το διεθνές αεροδρόμιο Χανίων εξυπηρετεί μεγάλο αριθμό επιβατών με προορισμό τα Χανιά αλλά και άλλα μέρη του νησιού. Η επιβατική κίνηση σε βάθος 30ετίας έχει αυξηθεί δραματικά. Τόσο οι επιβάτες σε πτήσεις εξωτερικού, όσο και σε πτήσεις εξωτερικού έχουν αυξηθεί κατά περίπου 350 με 400%, αφού το 1994 οι επιβάτες σε σύνολο (εσωτερικού και εξωτερικού) ήταν 826.346 ενώ το 2019 στα 3 εκατομμύρια σχεδόν. Ο παρακάτω πίνακας και το γράφημα που το ακολουθεί παρουσιάζουν τα στοιχεία όπως αυτά συλλέχθηκαν από την παγκόσμια τράπεζα. Τα στοιχεία αφορούν μόνο στον αερολιμένα Χανίων – ας μη ξεχνάμε πως το κεντρικό και μεγαλύτερο αεροδρόμιο την νήσου είναι αυτό της πόλης του Ηρακλείου. Η ραγδαία αύξηση της επιβατικής κίνησης φαίνεται στη καμπύλη του γραφήματος, το γράφημα δημιουργήθηκε από τα στοιχεία του πίνακα.

Πίνακας 6: Επιβατική κίνηση αερολιμένα Χανίων (1994-2020)

Έτος	Επιβάτες			Έτος	Επιβάτες		
	Εσωτερικού	Εξωτερικού	Συνολικά		Εσωτερικού	Εξωτερικού	Συνολικά
1994	204.360	621.986	826.346				
1995	220.910	669.516	890.426	2008	522.658	1.343.923	1.866.581
1996	244.146	587.106	831.252	2009	575.687	1.219.779	1.795.466
1997	301.471	622.689	924.160	2010	468.279	1.186.585	1.654.864
1998	292.504	676.687	969.191	2011	449.211	1.325.497	1.774.708
1999	414.429	816.045	1.230.474	2012	397.661	1.435.313	1.832.974
2000	515.093	901.710	1.416.803	2013	379.280	1.699.577	2.078.857
2001	395.864	1.033.118	1.428.982	2014	578.286	1.869.280	2.447.566
2002	331.521	1.053.058	1.384.579	2015	827.190	1.875.093	2.702.283
2003	413.541	1.066.112	1.479.653	2016	881.031	2.085.666	2.966.697
2004	382.224	1.064.153	1.446.377	2017	831.324	2.111.085	3.042.409
2005	401.141	1.111.628	1.512.769	2018	646.723	2.362.272	3.008.995
2006	437.403	1.323.556	1.760.959	2019	672.946	2.310.596	2.983.542
2007	514.318	1.368.516	1.882.834	2020	295.385	408.097	703.482

Πηγή: World Bank, International Tourism, Number Of Arrivals, Greece

Γράφημα 12: Στατιστικά στοιχεία Διεθνή Αερολιμένα Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης»



Πηγή: World Bank, International Tourism, Number Of Arrivals, Greece

4.4 Η ανάπτυξη του αεροδρομίου Χανίων (Fraport)

Στο πλαίσιο της εντολής της για την ανάληψη διαχείρισης και λειτουργίας στα 14 αεροδρόμια, η Fraport Greece υλοποίησε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη των αεροδρομίων. Το σχέδιο της εταιρείας περιλάμβανε άμεσα έργα και αναπτυξιακές εργασίες για την αναβάθμιση των εγκαταστάσεων των αεροδρομίων, που συμβάλλουν σημαντικά στη βελτίωση της συνολικής ταξιδιωτικής εμπειρίας των πελατών, ανταποκρινόμενη παράλληλα στην αναμενόμενη αύξηση της επιβατικής κίνησης.

Η Fraport Greece ξεκίνησε το πρόγραμμα ανάπτυξης αεροδρομίων τον Απρίλιο του 2017, παράλληλα με την έναρξη της παραχώρησης για τη διαχείριση έντεκα νησιωτικών και τριών ηπειρωτικών αεροδρομίων σε όλη την Ελλάδα. Παρά τις διάφορες προκλήσεις, οι κατασκευαστικές εργασίες προχώρησαν με επιτυχία κατά τη διάρκεια των πρώτων τριών ετών, συμπεριλαμβανομένων των περιόδων αιχμής των καλοκαιρινών ταξιδιών – και συνεχίστηκαν

ακόμη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, έχοντας να ξεπεράσουν πολλές δυσκολίες και προκλήσεις. Τον Ιανουάριο του 2021, η Fraport Greece ολοκλήρωσε τις τελευταίες κατασκευαστικές εργασίες για τα 14 αεροδρόμια – πολύ πριν από τη συμβατική προθεσμία του Απριλίου 2021.

Το καινοτόμο πρόγραμμα ανάπτυξης αεροδρομίων της Fraport Greece, ύψους 440 εκατομμυρίων ευρώ, έχει μεταμορφώσει σημαντικά αυτά τα αεροδρόμια. Συγκεκριμένα, η Fraport Greece έχει παραδώσει πέντε ολοκαίνουργια τερματικά, επέκτεινε και εκσυγχρονίζει πέντε υπάρχοντα τερματικά και αναβάθμισε άλλα τέσσερα τερματικά. Τα κατασκευαστικά έργα σε επιχειρησιακές περιοχές αεροδρομίου των περιφερειακών αεροδρομίων περιλάμβαναν την ανακαίνιση 12 διαδρόμων προσγείωσης, τη βελτίωση των χώρων ράμπας και την κατασκευή και ανακαίνιση 12 πυροσβεστικών σταθμών. Όλα τα αεροδρόμια έχουν επίσης εξοπλιστεί με νέα υπερσύγχρονα συστήματα διακίνησης αποσκευών και ανίχνευσης ασφαλείας. Πιο συγκεντρωτικά, οι ενέργειες της εταιρείας που αφορούν στο Αεροδρόμιο Χανίων «Ιωάννης Δασκαλογιάννης» περιλαμβάνουν τα εξής:

- Αναδιάταξη της εσωτερικής χρήσης του τερματικού.
- Αναδιάταξη του σαλονιού της πύλης αναχώρησης.
- Επέκταση του χώρου ελέγχου ασφαλείας.
- Ενσωματωμένος έλεγχος HBS (Hold Baggage Screening Systems).
- Επέκταση της μονάδας επεξεργασίας λυμάτων ή σύνδεση με την αντίστοιχη δημοτική υπηρεσία.
- Αναδιοργάνωση του χώρου της αποβίβασης.
- Ανακαίνιση του οδοστρώματος του αεροδρομίου.
- Αύξηση 25 τοις εκατό στον αριθμό των πυλών αναχώρησης (από 8 σε 10).
- Διπλασιασμός του αριθμού των λωρίδων ελέγχου ασφαλείας (από 4 σε 8).

Εικόνα 18: Νέο Αεροδρόμιο Χανίων (Fraport)



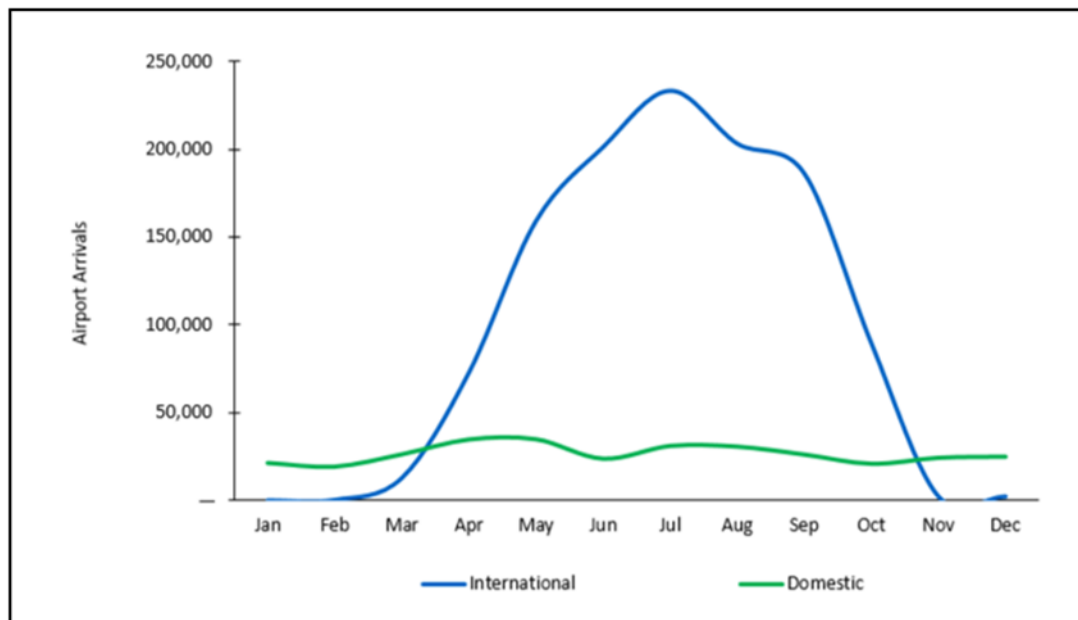
Πηγή: <https://www.intrakat.gr/chania-international-airport-ioannis-daskalogiannis/>

Σε εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στις 19 Απριλίου 2018 στο ξενοδοχείο Samaria στα Χανιά, η Fraport Greece παρουσίασε στην τοπική κοινωνία, εκπροσώπους τοπικών αρχών, τοπικούς τουριστικούς φορείς και τοπικά ΜΜΕ τα αναλυτικά κατασκευαστικά της σχέδια για την ανάπτυξη του αεροδρομίου Χανίων. Στο πλαίσιο της ανάληψης της διαχείρισης και λειτουργίας των 14 περιφερειακών αεροδρομίων στις 11 Απριλίου, η Fraport Greece πραγματοποίησε έναν γύρο πανελλαδικών εκδηλώσεων εμπλοκής των ενδιαφερομένων, κατά τις οποίες η Fraport Greece παρουσίασε τα σχέδιά της για όλα τα αεροδρόμια. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης Q&A τα βασικά ζητήματα που προέκυψαν σχετικά με το αεροδρόμιο των Χανίων ήταν η δυνατότητα της Fraport Greece να προσελκύει νέες αεροπορικές εταιρείες και να δημιουργεί νέες συνδέσεις, ανησυχίες για τις εμπορικές εγκαταστάσεις και τα ενοίκια καθώς και αίτημα για ειδικές εκπτώτικές τιμές για την προσέλκυση αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους.

Όπως στους περισσότερους προορισμούς τουρισμού αναψυχής στην Ελλάδα, τα υψηλότερα νούμερα αφίξεων στα Χανιά σημειώνονται τον Ιούνιο – Αύγουστο (όπως φαίνεται από το

Γράφημα 13) με το αεροδρόμιο να καταγράφει περισσότερες από 200.000 αφίξεις κάθε μήνα και τα ξενοδοχεία να αγγίζουν ή μερικές φορές να ξεπερνούν το 95% της πληρότητας. Γενικά, η εποχικότητα ακολουθεί μια τυπική τάση για καλοκαιρινούς προορισμούς θερέτρου όπου η καμπύλη σε σχήμα καμπάνας κορυφώνεται στα μέσα Ιουλίου/Αύγουστου, την παραδοσιακά πιο πολυσύχναστη περίοδο καλοκαιρινών διακοπών στην Ελλάδα. Έχουν γίνει διάφορες προσπάθειες για την επέκταση της εποχικότητας της επίσκεψης του προορισμού. Η πρόσφατη παραχώρηση του αεροδρομίου μαζί με τη σταθεροποίηση των προσεγγίσεων των κρουαζιερόπλοιων είναι και οι δύο παράγοντες που θα μπορούσαν να παίξουν σημαντικό ρόλο στην επέκταση της περιόδου λειτουργίας των ξενοδοχείων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων στα Χανιά.

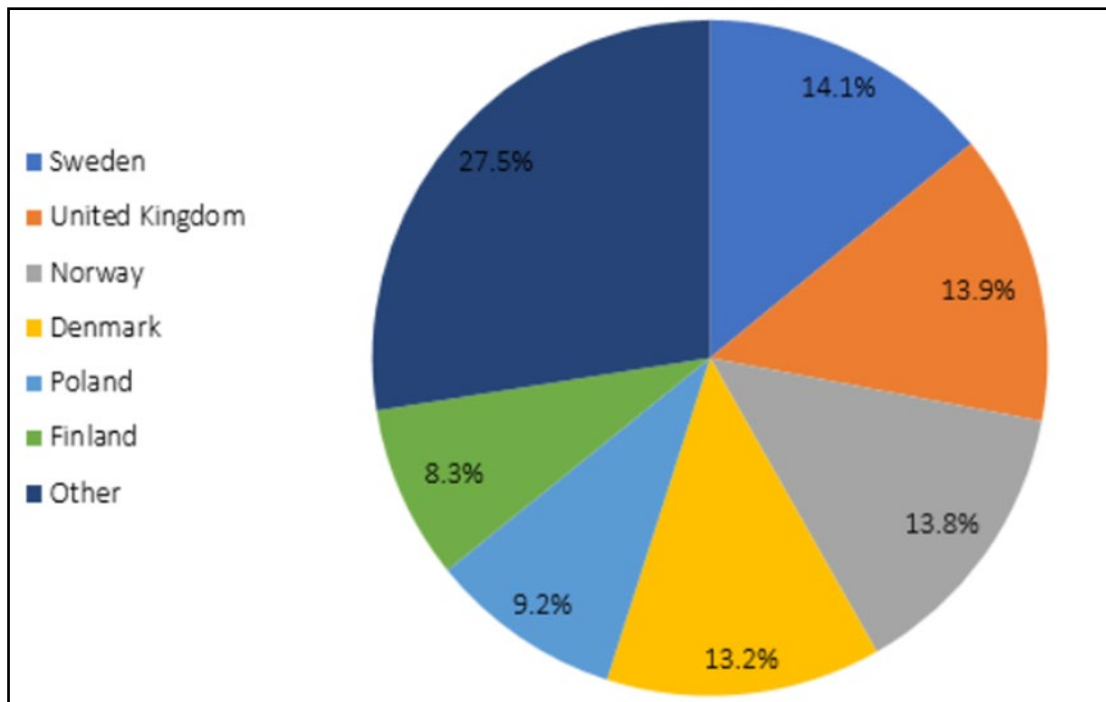
Γράφημα 13: Τουριστική περίοδος, Αεροπορικές αφίξεις στα ελληνικά αεροδρόμια ανά μήνα (2018)



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία

Με βάση τις καταγεγραμμένες αφίξεις αεροδρομίων, η Σκανδιναβία είναι μακράν η κυρίαρχη αγορά επισκέψεων με τη Μεγάλη Βρετανία και την Πολωνία να είναι οι μόνες άλλες χώρες με αξιοσημείωτη παρουσία. Οι Σκανδιναβοί άρχισαν να επισκέπτονται την περιοχή τη δεκαετία του 1970 και τα Χανιά έχουν καθιερωθεί ως προορισμός αναψυχής τα τελευταία 50 χρόνια, ίσως λόγω της εξοικείωσης των ανθρώπων με την περιοχή και της ευαισθητοποίησης που αναπτύσσεται λόγω της προώθησης από στόμα σε στόμα μεταξύ των Σκανδιναβών συνομηλίκων αλλά και από τους γονείς στα παιδιά.

Γράφημα 14: Ποσοστά τουριστών στα Χανιά ανά χώρα προέλευσης (2018)



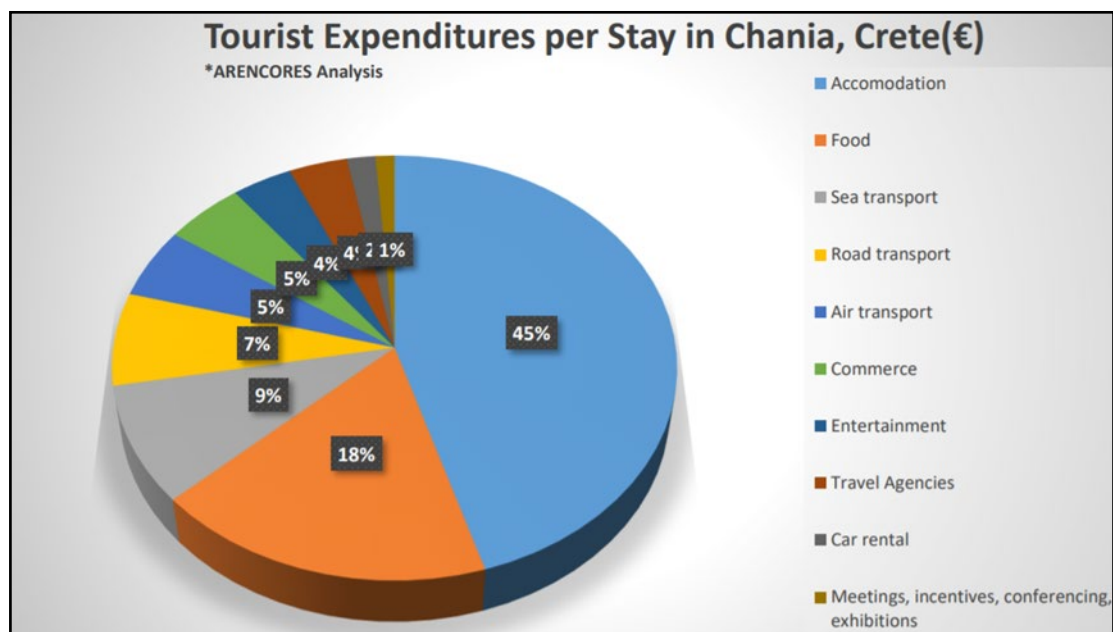
Πηγή: Fraport

4.5 Η αύξηση του τουρισμού

Οι Γερμανοί, που αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος των επισκεπτών, έμεναν περισσότερο στην Ελλάδα, αλλά μείωσαν τα ταξίδια τους κατά περίπου 3 ημέρες από το 2007, ενώ επισκέπτες από το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία και τη Γαλλία κατά 1.5 ημέρες. Οι κορυφαίες χώρες όσον αφορά τη διάρκεια διαμονής είναι εκτός Ευρώπης (Αυστραλία, ΗΠΑ, Ρωσία) κυρίως λόγω της απόστασης. Ιστορικά, οι ανεξάρτητοι ταξιδιώτες μένουν για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα και φαίνεται ότι η διάρκεια παραμονής έχει σταθεροποιηθεί. Στην περίπτωση των οργανωμένων εκδρομών, ο μέσος όρος τους αυξήθηκε σημαντικά το 2019 μετά από μεγάλη πτώση το 2016 και παρέμεινε περίπου 1,5 έως 2 ημέρες λιγότερος από αυτόν των ανεξάρτητων ταξιδιωτών.

Το μεγαλύτερο μέρος των τουριστικών δαπανών ξοδεύεται σε υπηρεσίες διαμονής και διατροφής, ενώ οι μεταφορές είναι η επόμενη μεγαλύτερη δαπάνη των τουριστών με τα περισσότερα έσοδα να κατευθύνονται σε θαλάσσιες μεταφορές από τις οδικές και τα λιγότερα αεροπορικά. Προορισμοί, όπως το Νότιο Αιγαίο, η Κρήτη, και τα νησιά του Ιονίου, όπου επικρατούν οι ξένοι τουρίστες, είναι ακριβότεροι. Οι προορισμοί που οδηγούνται κυρίως από την εγχώρια ζήτηση βρίσκονται κάτω από τον μέσο όρο ημερήσιας δαπάνης. Το Βόρειο Αιγαίο, η Κεντρική Μακεδονία, και η Ανατολική Μακεδονία και Θράκη προσελκύουν ξένους τουρίστες χαμηλότερου προϋπολογισμού.

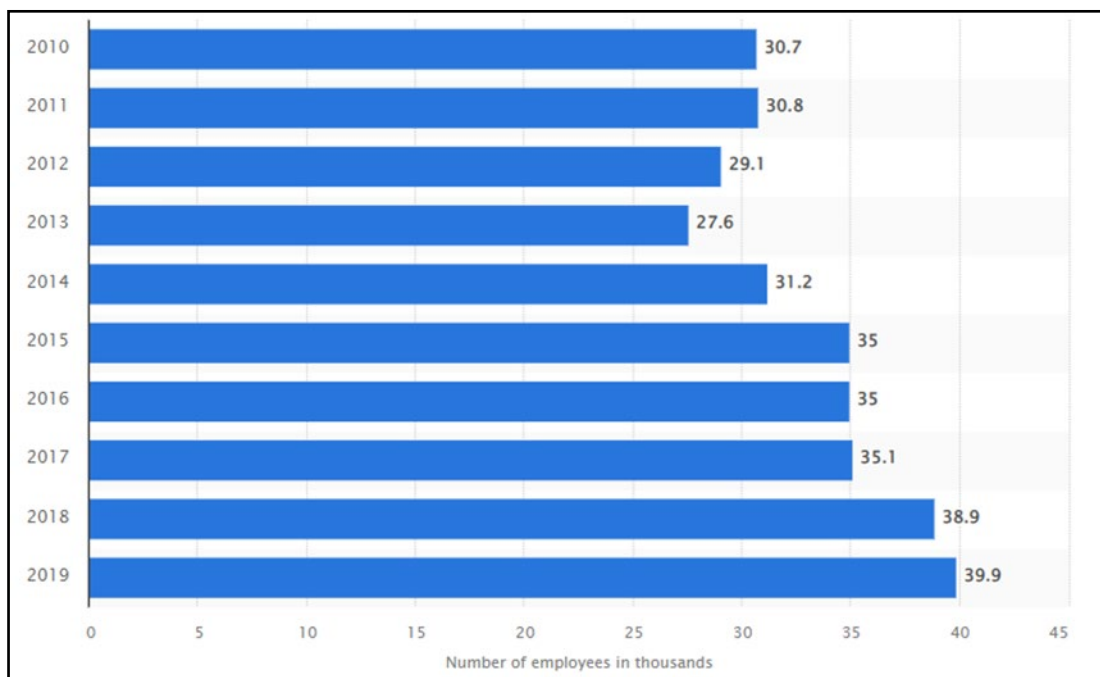
Εικόνα 19: Δαπάνες τουριστών ανά διαμονή στα Χανιά (διάγραμμα πίτας)



Πηγή: SETE – Analysis RESTful, ARENCORES

Αύξηση των αερο-συνδέσεων σημαίνει αύξηση επιβατικής κινητικότητας. Οι κάθε είδους ταξιδιώτες δαπανούν χρήματα στον εκάστοτε προορισμό και αυτό με τη σειρά του συμβάλει στην γενικότερη οικονομική ανάπτυξη και ευημερία του τόπου. Συγκεκριμένα για τα Χανιά, όπου αποτελεί κυρίως τουριστικό προορισμό, η ανάπτυξη του αεροδρομίου οδήγησε στην αύξηση του τουρισμού και κατά συνέπεια στην αύξηση των θέσεων εργασίας του τουριστικού τομέα. Στο Γράφημα 15 παρακάτω, τα δεδομένα δεκαετίας που παρουσιάζονται (2010-2019) δείχνουν ξεκάθαρα την αύξηση των θέσεων εργασίας στην Κρήτη στον τομέα του τουρισμού. Οι μειώσεις στα έτη 2012 και 2013 οφείλονται προφανώς στην Ελληνική οικονομική κρίση αλλά από το 2014 με την αύξηση των αερο-συνδέσεων παρουσιάζεται αύξηση κατά περίπου 4 χιλιάδες εργαζόμενοι, και από το 2017 και μετά με την ανάπτυξη του αεροδρομίου ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στη Κρήτη στο τομέα του τουρισμού αγγίζει τα 40 εκατομμύρια.

Γράφημα 15: Αριθμός εργαζομένων στον τουριστικό τομέα στην Κρήτη (2010-2019)



Πηγή: <https://www.statista.com/statistics/880623/tourism-sector-employment-crete/>

4.6 Συμπεράσματα

Η οικονομική δραστηριότητα, οι επενδύσεις και κάθε είδους συναλλαγή συνεισφέρουν στην οικονομία, στην ανάπτυξη και στη κοινωνική ευημερία. Ο τουρισμός για την πόλη των Χανίων αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς το μεγαλύτερο μέρος της οικονομίας του τόπου προέρχεται από αυτόν. Η αύξηση των αεροσυνδέσεων αυξάνει τη προσφορά επιβατικών θέσεων και κατά συνέπεια τη ζήτηση για ταξίδια. Όλες αυτές οι κινήσεις οδηγούν στην αύξηση του τουρισμού, στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στην αύξηση του εθνικού ακαθάριστου προϊόντος. Τα παραπάνω αποτυπώνονται και σε νούμερα, ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τα στοιχεία της Eurostat για τα Χανιά τη 18ετία 2000-2018.

Πίνακας 7: ΑΕΠ Χανίων (GDP) 2000-2018 (εκατομμύρια ευρώ)

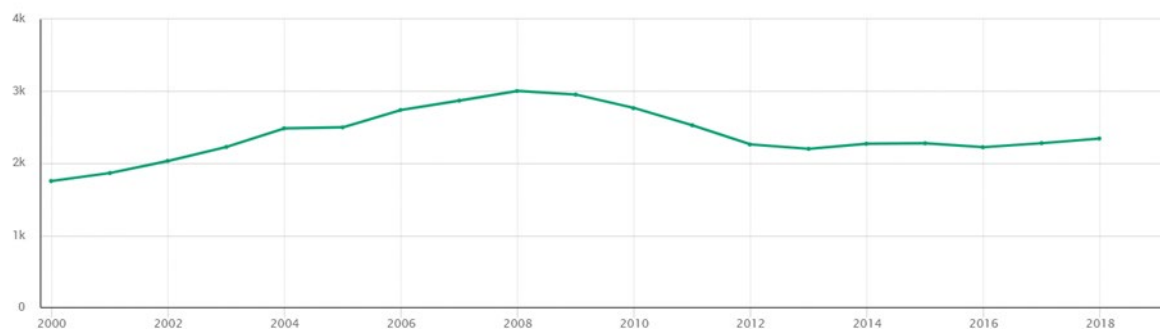
Έτος	Εκατομμύρια Ευρώ	Έτος	Εκατομμύρια Ευρώ
2000	1.753		
2001	1.863,85	2010	2.765,73
2002	2.032,34	2011	2.528,11
2003	2.226,69	2012	2.260,75
2004	2.485,06	2013	2.200,41
2005	2.499,29	2014	2.271,25
2006	2.740,10	2015	2.277,24
2007	2.870,55	2016	2.223,03
2008	3.004,60	2017	2.279,36
2009	2.953,85	2018	2.343,52

Πηγή: Gross domestic product (GDP) at current market prices by NUTS 3 regions (Chania)

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10R_3GDP_custom_1992497/default/?lang=en

Τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα σε μορφή καμπύλης. Φυσικά η οικονομική κρίση στην Ελλάδα οδήγησε στην οικονομική ύφεση του τόπου, γεγονός που φαίνεται στην φθίνουσα πορεία της καμπύλης του ΑΕΠ από το 2008 και έπειτα. Παρόλα αυτά, αν και η οικονομική κρίση συνεχίστηκε έως το 2017, τα Χανιά από το 2012-2013 φαίνεται να επανέρχονται σε αναπτυξιακή χρονιά, ο τουρισμός αποτελεί τον κύριο λόγο αυτού.

Γράφημα 16: ΑΕΠ Χανίων (GDP) 2000-2018 (εκατομμύρια ευρώ)



Πηγή: Gross domestic product (GDP) at current market prices by NUTS 3 regions (Chania)

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10R_3GDP__custom_1992497/default/?lang=en

Κεφάλαιο 5^ο – Συμπεράσματα

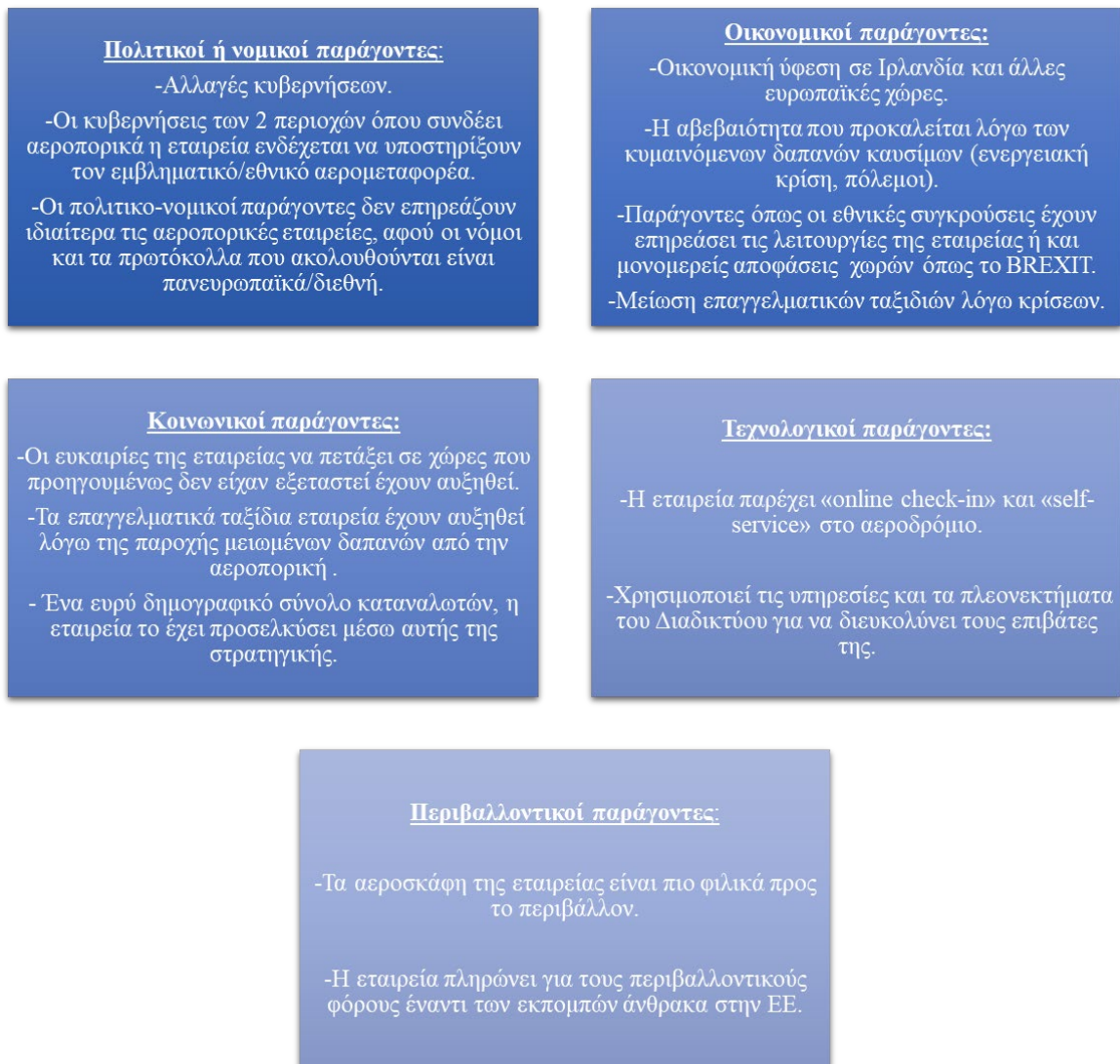
5.1 Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στα παραπάνω κεφάλαια μελετήθηκε η συμβολή των αεροπορικών συνδέσεων στην οικονομική ανάπτυξη των ευρωπαϊκών περιφερειών. Ο κλάδος των μεταφορών και συγκεκριμένα των αερομεταφορών αποτελεί κλάδο καίριας σημασίας σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό χάρτη, αφού συνεισφέρει στη παγκόσμια οικονομία παράγοντας πάνω από 3.6 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Από την παρούσα μελέτη, φάνηκε με στοιχεία και δεδομένα πως η αύξηση των αεροσυνδέσεων μπορεί να συνεισφέρει πραγματικά και σημαντικά στην τοπική οικονομία μιας περιφέρειας. Επιλέχθηκε ως παράδειγμα η πόλη των Χανίων και η αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους Ryanair.

Στο Κεφάλαιο 3, η περίπτωση της εταιρείας Ryanair μελετήθηκε με τις αναλύσεις SWOT, PESTLE και PORTER ενώ στο Κεφάλαιο 4 η περίπτωση της πόλης των Χανίων ως βάση της Ryanair. Ο συσχετισμός των παραπάνω αφορά στην αλληλεπίδραση των εταιρειών με τις τοπικές κοινωνίες και αρχές καθώς και στην επικοδομητική τους συνεργασία ώστε να «κερδίσουν» και οι 2 πλευρές – οι μεν με κέρδη, οι δε με οικονομική ανάπτυξη του τόπου.

Στην ανάλυση PESTEL ερευνήθηκαν οι πολιτικοί, νομικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο και τις εταιρείες. Η Ryanair, όπως φάνηκε από την ανάλυση PESTLE, καλείται να διαχειριστεί κυρίως τους οικονομικούς παράγοντες που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνου και αβεβαιότητας λόγω κρίσεων όπως οικονομικών, ενεργειακών, διπλωματικών και άλλων. Ενδεικτικά, στην Εικόνα 20 παρουσιάζονται συνοπτικά όλοι οι παράγοντες που μελετήθηκαν και απαρτίζουν την ανάλυση.

Εικόνα 20: Ανάλυση PESTLE (συνοπτικά)



Εν συνεχεία, αναλύθηκε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας με την μέθοδο SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Στην ανάλυση SWOT, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 21 μελετήθηκαν τα παρακάτω:

- Δυνάμεις, όπως μέγεθος στόλου, αναγνωσιμότητα, χαμηλοί ναύλοι και άλλα.
- Αδυναμίες, όπως απεργίες, μη πιστοί πελάτες και άλλα.
- Ευκαιρίες, όπως επέκταση δρομολογίων, συνεργασίες και άλλα.
- Κίνδυνοι, όπως ανταγωνισμός, ταξιδιωτικοί περιορισμοί και άλλα.

Εικόνα 21: Ανάλυση SWOT (συνοπτικά)



Από την ανάλυση SWOT αρκετές φαίνονται να είναι οι απειλές, ωστόσο δεν λείπουν οι ευκαιρίες για περεταίρω επενδύσεις και ανάπτυξη. Μεταξύ των ευκαιριών λοιπόν, η αύξηση των δρομολογίων της εταιρείας εντός και εκτός ΕΕ, οι αεροπορικές συμμαχίες και συνεργασίες, η οικονομική στήριξη από τις κυβερνήσεις και οι επενδύσεις σε μάρκετινγκ αποτελούν τα σημεία που η Ryanair θα μπορούσε να εστιάσει μελλοντικά.

Τέλος, με την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter (συνοπτική παρουσίαση στην Εικόνα 22) εξετάστηκαν τα 5 παρακάτω σημεία:

- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry).
- Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants).
- Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes).
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers).
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers).

Εικόνα 22 Ανάλυση 5 Δυνάμεων του Πόρτερ (συνοπτικά)



Τέλος, τα θετικά σημεία σε ό,τι αφορά στη πόλη/πείφεια των Χανίων συνοψίζονται ως εξής:

1. Αεροπορική σύνδεση με ευρωπαϊκές πρωτεύουσες και περιφέρειες.
2. Αύξηση κάθε είδους τουρισμού και επιβατικής κίνησης.
3. Ενδιαφέρον για επενδύσεις και ανάπτυξη υποδομών.
4. Ενδιαφέρον για κάθε είδους επένδυση (εστίαση, ξενοδοχειακές μονάδες και άλλα).
5. Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
6. Ενίσχυση της οικονομίας και αύξηση της ανταγωνιστικότητας.
7. Αύξηση εισοδήματος.
8. Αύξηση τοπικού ΑΕΠ και ΑΕΠ κατά κεφαλήν.

5.2 Προτάσεις - Προοπτικές

Αναφορικά με τις προτάσεις για το μέλλον, οι παρακάτω θα μπορούσαν να αποτελέσουν μελλοντικές κινήσεις με προοπτική:

1. Μείωση γραφειοκρατίας, οι διαδικασίες στην Ελλάδα να είναι εύκολες και γρήγορες σε ό,τι αφορά στις νέες επενδύσεις.
2. Πολιτική βούληση, οι εκάστοτε αρχές να δείχνουν προθυμία στην προσέλκυση νέων επενδύσεων.
3. Εκμετάλλευση των υποδομών στο 100% και περαιτέρω υποστήριξη με νέες υποδομές.
4. Προσέλκυση νέων αεροπορικών εταιρειών στα ελληνικά αεροδρόμια. Κίνητρα για αεροπορικές συνδέσεις και σε άγονες γραμμές.
5. Διαφημιστικές καμπάνιες, η Ελλάδα να αναδείξει την φυσική και πολιτισμική της κληρονομιά για να προσελκύσει περισσότερους ταξιδιώτες.
6. Μείωση φόρων αεροδρομίων που θα οδηγήσει στη μείωση των αεροπορικών ναύλων.
7. Ανάπτυξη δικτύου υποδομών ώστε οι μετακινήσεις να είναι εύκολες με σύνδεση αεροδρομίων-λιμανιών-σταθμών τρένων και λεωφορείων.
8. Επιδοτήσεις σε νεοφυείς επιχειρήσεις που αναπτύσσουν συστήματα «εύκολου τουρισμού».
9. Περαιτέρω μείωση ΦΠΑ και κρατική ενίσχυση σε μη δημοφιλείς προορισμούς ώστε να γίνονται περισσότερο ελκυστικοί και ανταγωνιστικοί (κίνητρα).
10. Επένδυση στην εκπαίδευση εξειδικευμένου προσωπικού με νέα (επιδοτούμενα) προγράμματα σπουδών που να απευθύνονται σε εργαζόμενους και μη.
11. Προώθηση άλλων μορφών τουρισμού.
12. Υποστήριξη και ενίσχυση επενδύσεων υποδομών ΑΜΕΑ.

Βιβλιογραφία

Aviation: Benefits Report (2019)

Aviation: Benefits Beyond Borders (2020) - Regional Analyses

Global air traffic - scheduled passengers 2004-2021, E. Mazareanu

Pearce, B. (2015, February). Challenges of high growth: Global aviation outlook. In Global Challenges to Improve Air Navigation Performance, workshop organised by the NEXTOR Consortium and the Federal Aviation Administration.²

Doganis, R. (2005). The airline business. Routledge.

Pisarski, A. E., & De Terra, N. (1975). American and European transportation responses to the 1973–74 oil embargo. *Transportation*, 4(3), 291-312.

Curlee, T. R. (1983). Impacts of oil disturbances: lessons from experience. [1973-1974 Oil Crisis; 1978-1979 Iranian Revolution; 1980-1981 Iran-Iraq War].

Sadi, M. A., & Henderson, J. C. (2000). The Asian economic crisis and the aviation industry: Impacts and response strategies. *Transport Reviews*, 20(3), 347-367.

Kim, H., & Gu, Z. (2004). Impact of the 9/11 terrorist attacks on the return and risk of airline stocks. *Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 150-163.

Franke, M., & John, F. (2011). What comes next after recession? – Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17(1), 19-26.

Adler, N., Martini, G., & Volta, N. (2013). Measuring the environmental efficiency of the global aviation fleet. *Transportation Research Part B: Methodological*, 53, 82-100.

Dube, K., Nhamo, G., & Chikodzi, D. (2021). COVID-19 pandemic and prospects for recovery of the global aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 92, 102022.

Ling, Y. H., Kokkiang, T., Gharleghi, B., & Fah, B. C. Y. (2018). Productivity and efficiency modeling amongst ASEAN-5 airline industries. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(8), 47-57.

Duma, L. (1999). The measurement of the performance of freight transportation. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 27(1-2), 83-92.

Scharpenseel, M. F. (2001). Consequences of EU airline deregulation in the context of the global aviation market. *Nw. J. Int'l L. & Bus.*, 22, 91.

Regulation (EC) No 261/2004 of the European Parliament and of the Council of 11 February 2004 establishing common rules on compensation and assistance to passengers in the event of denied boarding and of cancellation or long delay of flights, and repealing Regulation (EEC) No 295/91 (Text with EEA relevance) - Commission Statement

Decision No 1692/96/EC of the European Parliament and of the Council of 23 July 1996 on Community guidelines for the development of the trans-European transport network.

Domanico, F. (2007). The European airline industry: law and economics of low cost carriers. *European Journal of Law and Economics*, 23(3), 199-221.

European Airlines: 2020 outlook characterised by uncertainty, CAPA – CENTRE FOR AVIATION & OAG SCHEDULES ANALYSER.

TRANS-EUROPEAN, TRANSPORT NETWORK, EUROPEAN COMMISSION: TEN-T priority axes and projects 2005.

European Commission report: The future of regional airports: Challenges and opportunities.

El Haddad, R. (2019). Exploring service quality of low-cost airlines. *Services Marketing Quarterly*, 40(4), 301-315.

Eugenio-Martin, J. L., & Perez-Granja, U. (2021). Have Low-Cost Carriers Crowded Out Full Services and Charter Carriers in Tourism Destinations? A Trivariate Structural Time Series Analysis. *Journal of Travel Research*, 60(4), 810-832.

Danchev, S., Paratsiokas, N., & Vettas, N. (2022). The impact of the concession of 14 regional Greek airports on passenger traffic. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1-17.

GURL, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.

Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.

Piskorski, M. J. (2014). *A social strategy*. Princeton University Press.

Fung, H. P. (2013). Using porter five forces and technology acceptance model to predict cloud computing adoption among IT outsourcing service providers. *Internet Technologies and Applications Research ITAR*, 1(2), 18-24.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.

Caputo, A., Borbély, A., & Dabic, M. (2018). Building theory on the negotiation capability of the firm: evidence from Ryanair. *Journal of Knowledge Management*.

Caputo, A., Fiorentino, R., & Garzella, S. (2018). From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities and negotiations. *Business Process Management Journal*.

Johnson, J. A., Caudle, K. E., Gong, L., Whirl-Carrillo, M., Stein, C. M., Scott, S. A., ... & Wadelius, M. (2017). Clinical Pharmacogenetics Implementation Consortium (CPIC) guideline

for pharmacogenetics-guided warfarin dosing: 2017 update. *Clinical Pharmacology & Therapeutics*, 102(3), 397-404.

Caputo, A., & Borbely, A. (2016). When strategy meets negotiation: the negotiation capability of Ryanair. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 13571). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*.

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.

International Air Law and ICAO, Michael Milde, Eleven International Publishing, 2008.

General publications | EASA, <https://www.easa.europa.eu/document-library/general-publications>. (25 May 2020)

United States. Federal Aviation Administration, U.S. Government Printing Office, 1950

Statistical Handbook of Civil Aviation, U.S. Department of Commerce, Civil Aeronautics Administration, 1944.

Bagdankas, P., 2016. Ryanair industry analysis – A case study report. [online] available at: <https://www.slideshare.net/PauliusBagdanskas/ryanair-industry-analysis-a-case-study-report>.

Dudovsky, J., 2012. Ryanair Porter's Five Forces Analysis. [Online]. Available at: <http://research-methodology.net/Ryanair-porters-five-forces-analysis/>.

Field, H., 2017. Porter's Forces Ryanair. [Online]. Available at: http://www.academia.edu/5084225/Porters_s_5_Forces_Ryanair.

Danchev, S., Paratsiokas, N., & Vettas, N. (2022). The impact of the concession of 14 regional Greek airports on passenger traffic. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 1-17.

Διαδικτυακή

https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t_en (09/10/2021)

<https://i.redd.it/c9xtug42hso41.png> (09/10/2021)

<https://ec.europa.eu/inea/en/ten-t/ten-t-projects/projects-by-country> (15/10/2021)

<https://www.iea.org/data-and-statistics/charts/world-air-passenger-traffic-evolution-1980-2020> (09/10/2021)

https://en.wikipedia.org/wiki/Trans-European_road_network (16/10/2021)

<https://www.marineinsight.com/know-more/major-ports-in-europe/> (16/10/2021)

https://en.wikipedia.org/wiki/Trans-European_Rail_network (16/10/2021)

https://en.wikipedia.org/wiki/Trans-European_Airport_network (16/10/2021)

https://www.icao.int/sustainability/pages/facts-figures_worldconomydata.aspx

<https://www.icao.int/sustainability/Documents/AVIATION-BENEFITS-2019-web.pdf>
(09/10/2021)

https://aviationbenefits.org/media/167186/abbb2020_full.pdf (09/10/2021)

<https://centreforaviation.com/analysis/reports/europes-airports-economic-impact--the-theory-and-the-practice-aci-europe-report-part-1-207594> (16/10/2021)

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics&oldid=218671
(15/10/2021)

<https://www.statista.com/statistics/1094759/largest-airlines-in-europe-based-on-passengers/>
(09/10/2021)

<https://www.statista.com/statistics/1255003/best-railway-stations-europe-by-passenger-experience/> (15/10/2021)

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%AD%CF%82> (16/10/2021)

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_low-cost_airlines (16/10/2021)

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_charter_airlines (16/10/2021)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair> (16/10/2021)

<https://en.wikipedia.org/wiki/Lufthansa> (16/10/2021)

https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMA_10R_3GDP_custom_1992497/default?lang=en (03/05/2022)

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%94%CE%B9%CE%B5%CE%B8%CE%BD%CE%AF%CF%82_%CE%91%CE%B5%CF%81%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1%CF%82_%CE%A7%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CF%89%CE%BD_%C2%AB%CE%99%CF%89%CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82_%CE%94%CE%B1%CF%83%CE%BA%CE%B1%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%B9%CE%AC%CE%BD%CE%BD%CE%B7%CF%82%C2%BB (03/05/2022)

<https://www.fraport-greece.com/eng/airport-profiles/chania> (03/05/2022)

<https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1198257-swot-definition-explication-et-exemples/> (23/03/2022)

<https://www.edrawmax.com/article/five-forces-diagram-examples.html> (23/03/2022)

<https://el.wikipedia.org/wiki/Fraport> (03/05/2022)

<https://el.wikipedia.org/wiki/Ryanair> (03/05/2022)

<https://www.airlineroutemaps.com/maps/Ryanair/Chania> (03/05/2022)

<https://www.priority.com.cy/new/poia-einai-ta-montela-analysis-kindynon-poy-prepei-na-gnorizoyn-oloi-oi-risk-leaders/> (03/05/2022)

http://www.intellectum.org/articles/issues/02_04.htm (03/05/2022)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002R0889&from=FI>
(03/05/2022)

<https://www.assignmentmaster.co.uk/blog/ryanair-case-study-analysis/> (03/05/2022)

<https://www.porteranalysis.com/porter-five-forces-analysis-of-ryanair/> (03/05/2022)

<https://iide.co/case-studies/swot-analysis-of-ryanair/> (09/05/2022)