



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΩΝ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ  
ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ**

**ΠΑΡΑΣΧΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΑΛΔΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελίδα
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>9</b>

### **Κεφάλαιο 1**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Εισαγωγή και Σκοπός Διατριβής .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας .....</b>	<b>12</b>

## Α΄ ΜΕΡΟΣ – ΤΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ

### **Κεφάλαιο 2**

<b>ΤΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Τι είναι το αεροδρόμιο .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Λειτουργίες και Αλυσίδα Αξίας αεροδρομίου .....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Συστημική θεώρηση του αεροδρομίου .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. Οικονομικό και Κοινωνικό αντίκτυπο αεροδρομίου .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. Οικολογικό αντίκτυπο αεροδρομίου .....</b>	<b>25</b>

### **Κεφάλαιο 3**

<b>ΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1. Η εξέλιξη της Πολιτικής Αεροπορίας στην Ελλάδα .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Ελληνικά Αεροδρόμια .....</b>	<b>30</b>

### **Κεφάλαιο 4**

<b>ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ .....</b>	<b>34</b>
--	-----------

4.1.	Απελευθέρωση και Παγκοσμιοποίηση αερομεταφορών .....	34
4.2.	Αποκρατικοποίηση αεροδρομίων .....	35
4.2.1.	Ιστορικό .....	35
4.2.2.	Κατηγορίες Αποκρατικοποιήσεων .....	37
4.2.3.	Υπέρ και Κατά των Αποκρατικοποιήσεων .....	38
4.2.4.	Αποκρατικοποίηση Ελληνικών Αεροδρομίων .....	39
4.3.	Στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αεροδρομίων και αεροπορικών εταιρειών .....	42
4.4.	Αερομεταφορείς χαμηλού κόστους .....	46
4.4.1.	Η εμφάνιση των LCCs .....	46
4.4.2.	Επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs .....	47
4.4.3.	LCCs και Charter flights .....	49
4.4.4.	Η επίδραση των LCCs στα αεροδρόμια .....	50

## Κεφάλαιο 5

### ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΑ

ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ .....	51
5.1. Airport Benchmarking .....	53
5.1.1. Η έννοια του Benchmarking .....	53
5.1.2. Εφαρμογή του Benchmarking στα αεροδρόμια .....	53
5.1.3. Benchmarking ελληνικών αεροδρομίων .....	56
5.1.4. Αξία και Περιορισμοί του Benchmarking .....	62
5.2. Balanced Scorecard .....	64
5.3. Total Quality Management .....	68
5.4. Outsourcing .....	72
5.4.1. Η έννοια του Outsourcing .....	72
5.4.2. Εφαρμογή Outsourcing στα αεροδρόμια .....	73
5.4.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Outsourcing .....	74
5.5. Time management .....	76

5.5.1. Time Management και On-Time Performance .....	76
5.5.2. Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων (CDM) .....	78

## Κεφάλαιο 6

### ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MARKETING ΣΤΑ

#### ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ .....

6.1. Τα αεροδρόμια κι ο αγωγός αερομεταφοράς .....	80
6.2. Το Marketing αεροδρομίων και ο προσανατολισμός στον πελάτη ...	81
6.3. Ολιστικό και Κοινωνικά Υπεύθυνο Marketing .....	84
6.3.1. Marketing Σχέσεων .....	85
6.3.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	86

## Κεφάλαιο 7

### ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΖΑΚΥΝΘΟΣ .....

7.1. Εξέλιξη του Τουρισμού .....	89
7.2. Χαρακτηριστικά Ελληνικού Τουρισμού .....	90
7.3. Ο τουρισμός της Ζακύνθου .....	91
7.3.1. Παρουσίαση του νησιού .....	91
7.3.2. Προστατευόμενες περιοχές .....	94
7.3.3. Υποδομές – Μεταφορές .....	96
7.3.4. Το τουριστικό προϊόν της Ζακύνθου .....	98
7.3.5. Το μέλλον του τουρισμού στη Ζάκυνθο .....	106

## **Β' ΜΕΡΟΣ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)**

#### **ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ**

#### **Κεφάλαιο 8**

<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....</b>	<b>108</b>
--------------------------------------	------------

#### **Κεφάλαιο 9**

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>112</b>
---	------------

<b>9.1. Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος .....</b>	<b>112</b>
<b>9.1.1 Πολιτικοί παράγοντες .....</b>	<b>113</b>
<b>9.1.2 Οικονομικοί παράγοντες .....</b>	<b>118</b>
<b>9.1.3 Κοινωνικοί παράγοντες .....</b>	<b>119</b>
<b>9.1.4 Τεχνολογικοί παράγοντες .....</b>	<b>121</b>
<b>9.1.5 Περιβαλλοντικοί παράγοντες .....</b>	<b>123</b>
<b>9.2. Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος (ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter) ..</b>	<b>124</b>
<b>9.2.1 Είσοδος νέων ανταγωνιστών .....</b>	<b>125</b>
<b>9.2.2 Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών .....</b>	<b>125</b>
<b>9.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών .....</b>	<b>126</b>
<b>9.2.4 Ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο .....</b>	<b>127</b>
<b>9.2.5 Υποκατάστατα προϊόντα .....</b>	<b>128</b>
<b>9.3. Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης .....</b>	<b>130</b>

#### **Κεφάλαιο 10**

<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ .....</b>	<b>132</b>
---	------------

<b>10.1. Γενικά στοιχεία – Υποδομές .....</b>	<b>132</b>
<b>10.2. Επιχειρησιακά δεδομένα .....</b>	<b>134</b>
<b>10.3. Λειτουργία αερολιμένα .....</b>	<b>137</b>
<b>10.4. Στοιχεία επιβατικής κίνησης .....</b>	<b>140</b>

## Κεφάλαιο 11

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ ....144**

11.1.	Πηγές εσόδων και εξόδων αεροδρομίου .....	144
11.2.	Έσοδα ΚΑΖΑΣ .....	145
11.3.	Έξοδα ΚΑΖΑΣ .....	151
11.4.	Σύγκριση εσόδων – εξόδων ΚΑΖΑΣ .....	155
11.5.	Παράγοντες που επηρεάζουν έσοδα κι έξοδα .....	156
11.6.	Ανάλυση νεκρού σημείου .....	157
11.7.	Προτάσεις για μείωση εξόδων ΚΑΖΑΣ .....	161
11.8.	Προτάσεις για αύξηση εσόδων ΚΑΖΑΣ .....	165

## Κεφάλαιο 12

### **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ....169**

12.1.	SWOT Analysis .....	169
12.2.	Αποστολή της επιχείρησης .....	173
12.3.	Στρατηγικοί στόχοι .....	173
12.4.	Στρατηγικές επιλογές .....	174
12.5.	Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος .....	178
12.5.1	Στρατηγική ηγεσίας κόστους .....	179
12.5.2	Στρατηγική διαφοροποίησης .....	179
12.5.3	Στρατηγική εστίασης .....	180
12.6.	Αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής – Τελική Επιλογή .....	182

## Κεφάλαιο 13

### **ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PLAN) .....**

183

13.1.	Συμπεριφορά καταναλωτή και αγορές – στόχοι .....	183
-------	--	-----

13.2.	Τοποθέτηση (Positioning) στην αγορά .....	186
13.3.	Προϊόν (Product) .....	187
13.4.	Τιμή (Price) .....	192
13.5.	Διανομή (Place) .....	195
13.6.	Προώθηση (Promotion) .....	197
13.6.1.	Brand name και Logo .....	197
13.6.2.	Μίγμα Προβολής .....	198

## **Κεφάλαιο 14**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ .199**

14.1.	Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής .....	199
14.2.	Ανάλυση Κινδύνων .....	202
14.3.	Εναλλακτικά σενάρια .....	203

## **Κεφάλαιο 15**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....**

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>211</b>
<b>ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ .....</b>	<b>223</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>225</b>
Παράρτημα I. Κατάλογος Εικόνων .....	226
Παράρτημα II. Κατάλογος Πινάκων .....	228
Παράρτημα III. Κατάλογος Διαγραμμάτων .....	230
Παράρτημα IV. Κατάλογος Φορέων, στελέχη των οποίων συμμετείχαν στον κύκλο συνεντεύξεων .....	232
Παράρτημα V. Οδηγός Συνέντευξης .....	233

## Περίληψη

**Σύγχρονες Τάσεις και Προοπτικές στη Διοίκηση Αεροδρομίων.**

**Μελέτη Περίπτωσης: Επιχειρηματικό Σχέδιο Διεθνούς Αερολιμένα Ζακύνθου.**

Τα περιφερειακά ελληνικά αεροδρόμια βρίσκονται μπροστά στην πραγματικότητα της μετάβασής τους από δημόσιους οργανισμούς σε εμπορικές επιχειρήσεις. Υπό αυτό το νέο πρίσμα, καλούνται να υιοθετήσουν νέες επιχειρησιακές πρακτικές. Ο σκοπός της παρούσας Διατριβής είναι να ανιχνεύσει τις παραμέτρους του αναδυόμενου σκηνικού, με στόχο τη διαμόρφωση ενός συγκεκριμένου αναπτυξιακού πλάνου για το διεθνές αεροδρόμιο της Ζακύνθου. Για το λόγο αυτό, στο πρώτο μέρος επιχειρείται η θεώρηση του αεροδρομίου ως επιχειρηματικής μονάδας, περιγράφεται η ισχύουσα κατάσταση των ελληνικών αεροδρομίων και ανιχνεύονται οι σύγχρονες τάσεις που κυριαρχούν στην αεροπορική αγορά, όπως είναι η απελευθέρωση των αερομεταφορών, η αποκρατικοποίηση των αεροδρομίων, οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αεροδρομίων και αεροπορικών εταιρειών και η ανάπτυξη των εταιρειών χαμηλού κόστους. Στη συνέχεια, μελετώνται οι σύγχρονες πρακτικές διοίκησης αεροδρομίων, όπως η Συγκριτική Προτυποποίηση, η Ισορροπημένη Κάρτα, η Εκχώρηση Λειτουργιών, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Διαχείριση Χρόνου, καθώς και τα εργαλεία Μάρκετινγκ που εφαρμόζονται ευρέως στην αεροπορική αγορά. Στο δεύτερο μέρος γίνεται εφαρμογή των ανωτέρω στον διεθνή αερολιμένα της Ζακύνθου, υπό τη μορφή επιχειρηματικού σχεδίου. Η επιχείρηση εξετάζεται μέσα στο συνολικό πλαίσιο του τουριστικού προϊόντος του νησιού και η ανάλυση επεκτείνεται στο εξωτερικό κι εσωτερικό περιβάλλον. Επιπλέον, σκιαγραφείται η οικονομική εικόνα του αεροδρομίου η οποία φαίνεται πολύ θετική και με δυνατότητες περαιτέρω βελτίωσης. Στη συνέχεια, αναπτύσσονται συγκεκριμένες στρατηγικές ανταγωνισμού και μάρκετινγκ και πραγματοποιείται ανάλυση κινδύνων. Η διατριβή καταλήγει στο συμπέρασμα πως το διεθνές αεροδρόμιο της Ζακύνθου διαθέτει όλες τις προϋποθέσεις για να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που ανοίγονται με την επερχόμενη αλλαγή ιδιοκτησιακού σχήματος και, με την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και μάρκετινγκ, να ενισχύσει τον κομβικό του ρόλο στην ευρύτερη περιοχή.



## **Abstract**

### **New Trends and Perspectives in Airport Management.**

#### **Case Study: Zakynthos International Airport Business Plan**

Greek Regional airports are in a transitional state: they are facing their upcoming transformation from public organizations to commercial business units. In this context, they are called to adopt new operational practices. The objective of the current thesis is to explore the dimensions of the emerging scene, in order to form a specific developmental plan tailored to the needs of Zakynthos International Airport. In the first part, the airport is attempted to be considered under a commercial view, the general situation of the Greek airports is depicted and the contemporary trends that shape today's airport market, such as air transportation deregulation, airport commercialization, strategic alliances between airlines and airports and the development of low-cost carriers, are detected. Subsequently, modern airport management practices like Benchmarking, Balanced Scorecard, Outsourcing, Total Quality Management, Time Management and current marketing tools that are widely adopted in airport business, are studied. In the second part, the above are applied to the airport of Zakynthos island, in the form of a Business Plan. The business is examined into the general framework of the island's tourist product and the analysis is extended to the external and internal environment. Furthermore, the financial picture of the airport is drawn, which seems quite positive with further improvement possibilities. Afterwards, specific competitive and marketing strategies are developed and risk analysis is conducted. The conclusion is that Zakynthos International Airport has the full potential to exploit the opportunities that are opened with the forthcoming governance reform, and to strengthen its hub role in the region under the leverage of scientific management and marketing methods that are described in the current thesis.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1. Εισαγωγή και Σκοπός Διατριβής

Τα περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδας βρίσκονται σήμερα σε ένα κομβικό σημείο: καλούνται να εγκαταλείψουν την προστατευτική ταυτότητα του κρατικού οργανισμού και να εκτεθούν στις απαιτητικές συνθήκες της ελεύθερης αγοράς. Το βήμα αυτό επιφυλάσσει πολλές προκλήσεις για τα στελέχη επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των αεροδρομίων, αφού η αντίστοιχη εγχώρια εμπειρία είναι ελάχιστη (μόνο το αεροδρόμιο των Αθηνών λειτουργεί με τη μορφή επιχείρησης) και η θεωρητική κατάρτιση ανύπαρκτη (το αντικείμενο της διοίκησης αεροδρομίων δεν συμπεριλαμβάνεται σε κανένα πρόγραμμα σπουδών ελληνικού πανεπιστημίου). Σε αυτές τις συνθήκες κενού, η παρούσα διατριβή επιχειρεί να σκιαγραφήσει τη θέση των ελληνικών αεροδρομίων κι ιδιαίτερα του αεροδρομίου της Ζακύνθου στο σημερινό ρευστό σκηνικό μετάλλαξης τους από δημόσιες υπηρεσίες σε επιχειρηματικές μονάδες. Υπό αυτό το νέο πρίσμα ανιχνεύονται οι δυνατότητες και οι μοχλοί ανάπτυξης του συγκεκριμένου αεροδρομίου με τη βοήθεια εργαλείων της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης.

Συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής, επικεντρώνονται στα παρακάτω σημεία:

α) Σε ποια θέση βρίσκεται σήμερα το αεροδρόμιο της Ζακύνθου; Πώς διαμορφώνεται η εικόνα του οργανισμού σύμφωνα με την ανάλυση του εσωτερικού κι εξωτερικού του περιβάλλοντος;

β) Ποιες δυνατότητες ανάπτυξης διαθέτει το συγκεκριμένο αεροδρόμιο ως επιχείρηση;

γ) Ποιες τάσεις επικρατούν παγκοσμίως στον κλάδο των αεροδρομίων, όσον αφορά τα εργαλεία διοίκησης;

δ) Πώς μπορεί το αεροδρόμιο της Ζακύνθου, χρησιμοποιώντας τις διαθέσιμες επιστημονικές μεθόδους διοίκησης να ανταποκριθεί με επιτυχία στην πρόκληση της επικείμενης εμπορευματοποίησης (commercialization), να ενταχθεί επιτυχώς στο νέο επιχειρηματικό σκηνικό που αναδύεται για τα ελληνικά αεροδρόμια και να αναδειχθεί σε μοχλό ανάπτυξης για το νησί της Ζακύνθου και την ευρύτερη περιοχή;

Η μεθοδολογία με την οποία προσεγγίστηκαν ερευνητικά τα παραπάνω ερωτήματα περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας και περιγράφεται από τον όρο του ερευνητικού Τριγωνισμού. Η αναλυτική περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης παρατίθεται στο αντίστοιχο κεφάλαιο (Κεφ. 8). Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την

έρευνα ενσωματώνονται σε ένα Επιχειρηματικό Σχέδιο για το αεροδρόμιο της Ζακύνθου, το οποίο μελετά σε βάθος τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και προτείνει εξατομικευμένες λύσεις σε επίπεδο Στρατηγικής επιχειρηματικής Μονάδας (SBU), χωρίς να επιδιώκει εμπλοκή με τις στρατηγικές επιλογές εταιρικού επιπέδου (corporate strategy), οι οποίες είναι θέμα κυβερνητικής πολιτικής.

Η διατριβή αναπτύσσεται σε δυο μέρη:

Στο πρώτο μέρος επιχειρείται η εξοικείωση με το επιχειρηματικό περιβάλλον του αεροδρομίου και η συστηματική θεώρηση της λειτουργίας του σε αλληλεπίδραση με το κοινωνικό, πολιτικό, οικονομικό και οικολογικό περιβάλλον (Κεφάλαιο 2).

Στη συνέχεια περιγράφεται η σημερινή κατάσταση των αεροδρομίων της ελληνικής περιφέρειας (Κεφάλαιο 3) κι ανιχνεύονται τα νέα δεδομένα που διαμορφώνουν το σκηνικό στην παγκόσμια αεροπορική αγορά (Κεφάλαιο 4).

Κατόπιν, αναλύονται τα εργαλεία του σύγχρονου management που βρίσκουν χρήσιμες εφαρμογές στον τομέα της διοίκησης των αεροδρομίων (Κεφάλαιο 5), καθώς και οι πρακτικές του marketing που χρησιμοποιούνται προς ενίσχυση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης-αεροδρομίου (Κεφάλαιο 6).

Οι τάσεις που διαμορφώνουν τον παγκόσμιο καμβά εστιάζονται στη συνέχεια στο υπό μελέτη αντικείμενο. Η μετάβαση αυτή ομαλοποιείται μέσω της εξέτασης του γενικού πλαισίου του ελληνικού και τοπικού τουρισμού (Κεφάλαιο 7) εντός του οποίου τοποθετείται η κύρια δραστηριότητα του αεροδρομίου.

Στο δεύτερο μέρος, η μελέτη επικεντρώνεται στο διεθνές αεροδρόμιο της Ζακύνθου. Στο Κεφάλαιο 8 περιγράφεται η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας και κατόπιν ξεκινά η προσπάθεια κατανόησης του οργανισμού με την ανάλυση του εξωτερικού μάκρο και μικρο περιβάλλοντος (Κεφάλαιο 9).

Η ανάλυση συνεχίζεται στο εσωτερικό του οργανισμού (Κεφάλαιο 10), όπου παρουσιάζεται για πρώτη φορά η οικονομική εικόνα ενός κρατικού ελληνικού αεροδρομίου (Κεφάλαιο 11) και διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωσή της.

Ακολουθεί ο προσδιορισμός προτεινόμενων στρατηγικών ανταγωνισμού (Κεφάλαιο 12) και μάρκετινγκ (Κεφάλαιο 13), σύμφωνα με τις διαγνωσμένες δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες κι απειλές που χαρακτηρίζουν τον υπό μελέτη οργανισμό.

Τέλος, αναπτύσσονται οι αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίηση της προτεινόμενης στρατηγικής (Κεφάλαιο 14), πραγματοποιείται ανάλυση πιθανών κινδύνων μέσω

εναλλακτικών σεναρίων και προτείνονται τρόποι διαχείρισης των κινδύνων που αναμένεται να έχουν επίδραση στην επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το Επιχειρηματικό Σχέδιο του αεροδρομίου Ζακύνθου περιγράφονται αναλυτικά στο Κεφάλαιο 15 συνοδευόμενα από τους περιορισμούς εντός των οποίων πραγματοποιήθηκε η μελέτη, καθώς και τα πεδία μελλοντικής έρευνας στα οποία θα είχε ενδιαφέρον η επέκτασή της.

## **1.2. Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας**

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα μελέτη αφορά κατ'αρχάς τα γενικά πεδία του Management και του Marketing, προκειμένου να γίνουν κατανοητά τα σύγχρονα επιστημονικά εργαλεία που εφαρμόζονται στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Κατόπιν, έγινε εμβάθυνση στον τομέα των αεροδρομίων, τα οποία παρουσιάζουν αρκετές ιδιαιτερότητες σε σχέση με τις κλασσικές επιχειρήσεις. Επειδή πρόκειται για έναν ταχέως εξελισσόμενο κλάδο, η κλασσική βιβλιογραφία καθίσταται σύντομα παρωχημένη και καθιστά αναγκαία την παρακολούθηση των τελευταίων τάσεων όπως αυτή αποτυπώνεται σε άρθρα επιστημονικών και κλαδικών περιοδικών στον τομέα των μεταφορών και του αεροπορικού μάρκετινγκ και μάνατζμεντ. Η μελέτη της αεροπορικής νομοθεσίας σε εθνικό, κοινοτικό και διεθνές επίπεδο, ήταν επίσης απαραίτητη προκειμένου να γίνει κατανοητό το κανονιστικό πλαίσιο εντός του οποίου τοποθετείται η δραστηριότητα των αεροδρομίων. Η εμφανής έλλειψη εξειδικευμένης στο αντικείμενο μελέτης, ελληνικής βιβλιογραφίας, περιόρισε αναγκαστικά την αναζήτηση πηγών για τα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας σε λίγες σχετικές επιστημονικές δημοσιεύσεις που προσεγγίζουν τα αεροδρόμια όχι από επιχειρηματική σκοπιά αλλά ως συγκοινωνιακούς κόμβους και άρθρα του ημερήσιου Τύπου όπου δημοσιοποιούνται οι πολιτικές αποφάσεις για το ραγδαία μεταβαλλόμενο τοπίο των ελληνικών αεροδρομίων.

Η ανασκόπηση των παραπάνω βιβλιογραφικών πηγών παρατίθεται διάσπαρτη σε όλη την έκταση του θεωρητικού μέρους της διατριβής (Κεφάλαια 1 έως 7), σε πλαισιώνοντας το αντικείμενο της εκάστοτε ενότητας.

# Α' ΜΕΡΟΣ – ΤΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΤΟ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 2.1. Τι είναι το αεροδρόμιο

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), αεροδρόμιο είναι “μια καθορισμένη χερσαία ή υδάτινη περιοχή (που περιλαμβάνει οποιαδήποτε κτίρια, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό) που προορίζεται να χρησιμοποιηθεί εν όλω ή εν μέρει για την άφιξη, αναχώρηση και κίνηση επιφανείας αεροσκαφών”. Ο ορισμός αυτός είναι κατά βάση “δομικός” και δεν υπεισέρχεται στη φύση των λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα στον οριοθετημένο χώρο του αεροδρομίου. Ένας περισσότερο λειτουργικός ορισμός δίνεται από τον Ρήγα Δογάνη (Doganis, 1992) που ορίζει το αεροδρόμιο ως μια “περίπλοκη βιομηχανική επιχείρηση η οποία δρα ως forum συνδιαλλαγής διαφορετικών στοιχείων και δραστηριοτήτων με σκοπό τη διευκόλυνση μετάβασης μεταξύ εναέριας κι επίγειας μεταφοράς για επιβάτες κι εμπορεύματα”.

Τα βασικά δομικά στοιχεία ενός αεροδρομίου είναι τα ίδια, ανεξάρτητα από το μέγεθός του. Για να λειτουργήσει ένα αεροδρόμιο χρειάζεται ο διάδρομος προσγείωσης/απογείωσης αεροσκαφών (runway), το δάπεδο στάθμευσης ή “πίστα” αεροσκαφών (apron) που συνδέεται με το διάδρομο με έναν ή περισσότερους τροχοδρόμους (taxiways) και ο τερματικός σταθμός (terminal) που στεγάζει τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης των επιβατών (ICAO, 2005). Απαραίτητη επίσης είναι η παρουσία πυροσβεστικού σταθμού για την παροχή πυρασφάλειας καθώς και οι εγκαταστάσεις καυσίμων για τον ανεφοδιασμό των αεροσκαφών.

Ο βασικός αυτός πυρήνας εγκαταστάσεων που βρίσκει εφαρμογή σε πληθώρα μικρών αεροδρομίων στη χώρα μας και διεθνώς, μπορεί να επεκταθεί θεωρητικά απεριόριστα, οδηγώντας στην ανάπτυξη της πόλης-αεροδρομίου («Αεροτρόπολις», Kasarda, 2012). Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα βρίσκεται το συνηθισμένο μοντέλο αεροδρομίου, όπως το συναντάμε στις περισσότερες ευρωπαϊκές πόλεις. Σύμφωνα με αυτό, οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε ένα αεροδρόμιο μπορούν να χωριστούν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Doganis, 1992): Βασικές Λειτουργικές Υπηρεσίες, Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης κι Εμπορικές Υπηρεσίες.

Οι Βασικές Λειτουργικές Υπηρεσίες (essential operational services) έχουν ως βασικό σκοπό την εξασφάλιση της ασφάλειας (safety) ατόμων κι αεροσκαφών. Περιλαμβάνουν τις

υπηρεσίες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας (Air Traffic Control, ATC), λειτουργίας αεροδρομίου (airport operation), μετεωρολογικές υπηρεσίες, υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών, την αστυνομία κι υπηρεσίες φύλαξης, υπηρεσίες πυρασφάλειας και πρώτων βοηθειών καθώς και τις υπηρεσίες συντήρησης εγκαταστάσεων. Αυτού του είδους οι υπηρεσίες παρέχονται συνήθως από τα ίδια τα αεροδρόμια ή κρατικές υπηρεσίες. Σε κάθε περίπτωση, το αεροδρόμιο διαθέτει μικρή ικανότητα επιρροής επί των βασικών λειτουργιών επειδή οι πολιτικές που καθορίζουν τη φύση τους (π.χ τους κανονισμούς εναέριας κυκλοφορίας, τα μέτρα ασφαλείας, κλπ) ρυθμίζονται με εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς.

Οι Υπηρεσίες Εξυπηρέτησης (handling services) απευθύνονται προς αεροσκάφη κι επιβάτες. Η εξυπηρέτηση των αεροσκαφών περιλαμβάνει καθοδήγηση προς και από τη θέση στάθμευσης, καθαρισμό, παροχή ηλεκτρογεννήτριας, τροφοδοσία, ανεφοδιασμό με καύσιμα, φορτοεκφόρτωση φορτίου και προετοιμασία των εγγράφων πτήσης, ενώ η εξυπηρέτηση των επιβατών περιλαμβάνει τη μεταφορά τους από το αεροσκάφος στον αεροσταθμό κι αντίστροφα, έλεγχο εισιτηρίων, παραλαβή κι απόδοση αποσκευών (Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης, 2011, Παράρτημα Α). Στα περισσότερα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια η αεροπορική αρχή δεν έχει καμιά εμπλοκή στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης, οι οποίες μπορεί να παρέχονται από μια ή περισσότερες εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης (handlers). Σε μερικά αεροδρόμια όμως, όπως του Ντίσελντορφ, της Φρανκφούρτης και της Βιέννης, η αεροπορική αρχή παρέχει το κομμάτι της εξυπηρέτησης στην πίστα αεροσκαφών (ramp handling), ενώ η διαχείριση επιβατών και φορτίου παρέχεται από εξειδικευμένες εταιρείες μόνες τους ή σε συνεργασία με το αεροδρόμιο. Στα Ιταλικά αεροδρόμια, το handling παρέχεται κυρίως από τις αεροπορικές αρχές, ενώ στα ελληνικά αεροδρόμια ισχύει μια μικτή κατάσταση. Στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (ΑΙΑ), η εταιρεία διοίκησης του αερολιμένα δεν έχει εμπλοκή στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης. Στα υπόλοιπα, κρατικά αεροδρόμια, οι περισσότερες κατηγορίες εξυπηρέτησης παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες, εκτός από την καθοδήγηση του αεροπλάνου κατά την άφιξη και την αναχώρηση, την εξυπηρέτησή του κατά τη στάθμευση και την οργάνωση των επικοινωνιών μεταξύ του αεροσκάφους και του παρέχοντος υπηρεσίες πίστας, που μπορεί να παρέχονται από την Υπηρεσία Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας ή τον Οργανισμό Διαχείρισης του Αερολιμένα (Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης, 2011, Παράρτημα Α).

Οι Εμπορικές Υπηρεσίες (commercial activities) περιλαμβάνουν επιχειρήσεις όπως τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών (duty free shops), ενοικίασης αυτοκινήτων, φαρμακεία, ανθοπωλεία, εστιατόρια, κυλικεία, πρακτορεία τύπου, κοσμηματοπωλεία, καταστήματα ρούχων κι αξεσουάρ, κ.ο.κ. Αυτές οι δραστηριότητες παρέχονται συνήθως από ανεξάρτητους

επιχειρηματίες, με τους οποίους συνάπτει το αεροδρόμιο συμβάσεις παραχώρησης. Υπάρχουν πάντως και περιπτώσεις, όπως της ιρλανδικής αεροπορικής αρχής Aer Rianta, η οποία εκμεταλλεύεται για λογαριασμό της τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών στα αεροδρόμια της Ιρλανδίας και του Άμστερνταμ όπου ασκεί τη διαχείριση, στα οποία η τροφοδοσία (catering) παρέχεται από μια εταιρεία στην οποία συμμετέχει η αεροπορική αρχή. Συνήθως, η μόνη εμπορική δραστηριότητα που ασκείται αποκλειστικά από τα αεροδρόμια είναι η διαχείριση του χώρου στάθμευσης αυτοκινήτων. Εκτός από τις παραπάνω «βασικές» εμπορικές υπηρεσίες τα αεροδρόμια όλο και περισσότερο προσπαθούν να προσφέρουν ένα «διευρυμένο» προϊόν, δημιουργώντας εμπορικά πάρκα γύρω από το αεροδρόμιο, με σκοπό να προσελκύσουν πελάτες εκτός της κατηγορίας των ταξιδιωτών. Έτσι, το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης έχει παραχωρήσει χώρους ιδιοκτησίας του σε εταιρίες κινηματογράφου, σούπερ μάρκετ, κομμωτήρια, πίστες bowling, συνεδριακού κέντρου και ξενοδοχείου. Αντίστοιχα, στην περιοχή του ΔΑΑ λειτουργεί ήδη ξενοδοχείο (Sofitel) και εμπορικό πάρκο με τη συμμετοχή των επιχειρήσεων Factory Outlet, IKEA, Leroy Merlin και Κοτσόβολος, στο οποίο προστέθηκε τον Ιανουάριο του 2009 το εκθεσιακό και συνεδριακό κέντρο Metropolitan Expo, ενώ το αεροδρόμιο οραματίζεται τη δημιουργία αεροδρομιακής πόλης (Aerotropolis) με τη συνδυασμένη λειτουργία επιπλέον επιχειρήσεων όπως complex κινηματογράφων, γηπέδου γκολφ, πίστας αυτοκινήτων, θεματικού πάρκου, πρατηρίου καυσίμων και συνεργείου αυτοκινήτων (από την επίσημη ιστοσελίδα του ΔΑΑ, 4-12-12).

## **2.2. Λειτουργίες και Αλυσίδα Αξίας αεροδρομίου**

Η έννοια της αλυσίδας αξίας (value chain) ανήκει στον Michael Porter (1985), σύμφωνα με τον οποίο κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων (value activities) που επιτελούνται με σκοπό τον σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διάθεση στην αγορά, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος/υπηρεσίας που παράγει. Οι λειτουργίες της επιχείρησης διακρίνονται σε κύριες και υποστηρικτικές :

Οι **Κύριες** έχουν να κάνουν με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος και σύμφωνα με τον Porter περιλαμβάνουν τον χειρισμό εισερχομένων και εξερχομένων (inbound & outbound logistics), τις λειτουργίες παραγωγής (operations), το marketing και τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά τη πώληση (service). Οι λειτουργίες αυτές επιτελούνται σε όλες τις επιχειρήσεις, με διαφορετική βαρύτητα, ανάλογα με τη φύση τους.

Οι **Υποστηρικτικές** περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για την ομαλή τους διεξαγωγή. Δεν παρουσιάζουν διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρήσεων και περιλαμβάνουν τις συμβάσεις και προμήθειες υλικών κι υπηρεσιών, τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη τεχνολογίας και τις υποδομές.

Εικόνα 1. Η αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων



Πηγή: Porter, 1985.

Η επιτυχής διεξαγωγή και συνεργασία μεταξύ κύριων κι υποστηρικτικών λειτουργιών έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία περιθωρίου (margin), το οποίο προστίθεται σε αυτές και καταλήγει στην τελική αξία (value) του προϊόντος/υπηρεσίας, έτσι όπως γίνεται αυτή αντιληπτή από τον πελάτη, δηλαδή ως το ποσό που είναι αυτός διατεθειμένος να δαπανήσει για να αποκτήσει το προσφερόμενο προϊόν (Εικόνα 1). Πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η τελική αξία που δημιουργείται από την παραγωγική διαδικασία να υπερβαίνει το κόστος της, έτσι ώστε να παράγεται κέρδος.

Για τα αεροδρόμια, στη γενική τους μορφή, οι **Κύριες λειτουργίες** εστιάζονται στην παροχή, συντήρηση και προστασία των υποδομών που είναι απαραίτητες για την προσγείωση, απογείωση κι επίγεια εξυπηρέτηση των αεροσκαφών, καθώς επίσης και τη διευκόλυνση της διασύνδεσης των επιβατών με τα αεροσκάφη (Albers et al, 2005).

Αναλυτικότερα, ο **χειρισμός εισερχομένων και εξερχομένων** περιλαμβάνει το πεδίο κίνησης αεροσκαφών [διάδρομοι προσγείωσης (runways), τροχόδρομοι (taxiways), δάπεδα



στάθμευση αεροσκαφών (apron)], το σύστημα διαχείρισης αποσκευών, τις κτιριακές υποδομές [υπόστεγα αεροσκαφών (hangars), τερματικούς σταθμούς επιβατών (terminals)], την προσβασιμότητα σε ενέργεια, νερό, καύσιμα κ.λ.π, και τον εν γένει σχεδιασμό των διαθέσιμων πόρων.

Οι **παραγωγικές λειτουργίες** απευθύνονται σε επιβάτες και αεροσκάφη και περιλαμβάνουν την έκδοση και τον έλεγχο εισιτηρίων (check-in), την παράδοση αποσκευών, τους ελέγχους ασφαλείας, την μεταφορά επιβατών και πληρωμάτων μεταξύ αεροσταθμού κι αεροσκάφους, την παροχή πληροφοριών και οδηγιών στα πληρώματα αεροσκαφών, τις υπηρεσίες εδάφους, τον καθαρισμό αεροσκαφών, την φόρτωση/εκφόρτωση και μεταφορά αποσκευών, τον ανεφοδιασμό αεροσκαφών με καύσιμα, την τροφοδοσία τους (catering), κ.λ.π.

Η λειτουργία του **marketing**, αν και παραγνωρισμένη έως το 1980, αναδύεται όλο και περισσότερο ως αναπόσπαστο κομμάτι της αλυσίδας αξίας του αεροδρομίου. Το marketing του αεροδρομίου περιλαμβάνει τη διαφήμιση, τη διάθεση χώρων του αεροδρομίου για εμπορικές διαφημίσεις, την προδραστική σύνδεση με νέους προορισμούς κ.ο.κ.

Τέλος, οι υπηρεσίες μετά την πώληση (**service**), περιλαμβάνουν τα εμπορικά και καταστήματα σίτισης που δραστηριοποιούνται στο αεροδρόμιο, τα συνεδριακά κέντρα, την παροχή υπηρεσιών επικοινωνίας και internet, τη μίσθωση χώρων, κ.λπ.

Οι **Υποστηρικτικές λειτουργίες** του αεροδρομίου περιλαμβάνουν τις προμήθειες κι αγορές υλικών κι εξοπλισμού απαραίτητου για την παραγωγική διαδικασία (κτίρια, υποδομές, συστήματα, οχήματα), τις λειτουργίες έρευνας κι ανάπτυξης που προσφέρουν την απαραίτητη τεχνολογία και τεχνογνωσία για την παραγωγική διαδικασία (πληροφοριακά συστήματα, εναέρια και επίγεια συστήματα πλοήγησης, έρευνες αγοράς, εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου), τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (πρόσληψη, εκπαίδευση κι ανάπτυξη προσωπικού σε όλες τις δραστηριότητες του αεροδρομίου) και την εσωτερική υποδομή (γενική διοίκηση, νομική υποστήριξη, χρηματοοικονομική διοίκηση κι υπηρεσίες λογιστηρίου).

Τα παραπάνω συνοψίζονται στην σχηματική απεικόνιση της αλυσίδας αξίας του αεροδρομίου (Εικόνα 2):

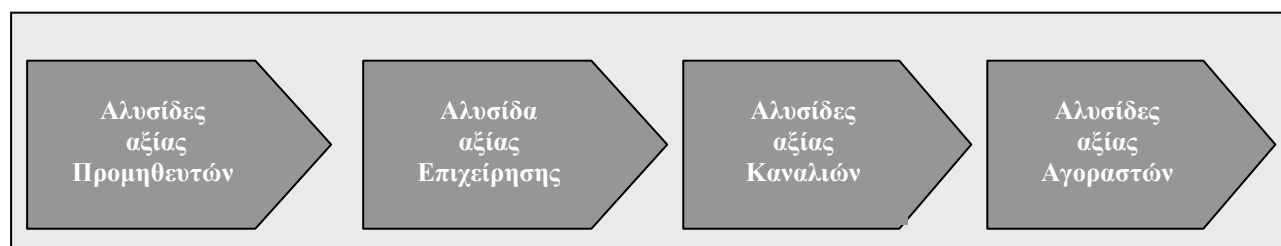
Εικόνα 2. Η αλυσίδα αξίας του αεροδρομίου



Πηγή: Albers et al., 2005.

Η ανάλυση των λειτουργιών που συμμετέχουν στην αλυσίδα αξίας βοηθά την επιχείρηση στον εντοπισμό της πορείας του κόστους και των πιθανών πηγών διαφοροποίησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ως βάσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, η τελική θέση της επιχείρησης μέσα στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη δική της αλυσίδα αξίας, αλλά και από τις αλληλεπιδράσεις που δέχεται από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών, των καναλιών διανομής, και των αγοραστών οι οποίες εντάσσονται όλες μαζί σε ένα σύστημα αξίας (value system, Εικόνα 3).

Εικόνα 3. Το σύστημα αξίας (Value System)



Πηγή: Porter, 1985.

Η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την επιτυχή διαχείριση της οικείας αλυσίδας αξίας αλλά και συντονισμό με τις αλυσίδες αξίας που προηγούνται ή έπονται μέσα στο σύστημα αξίας.

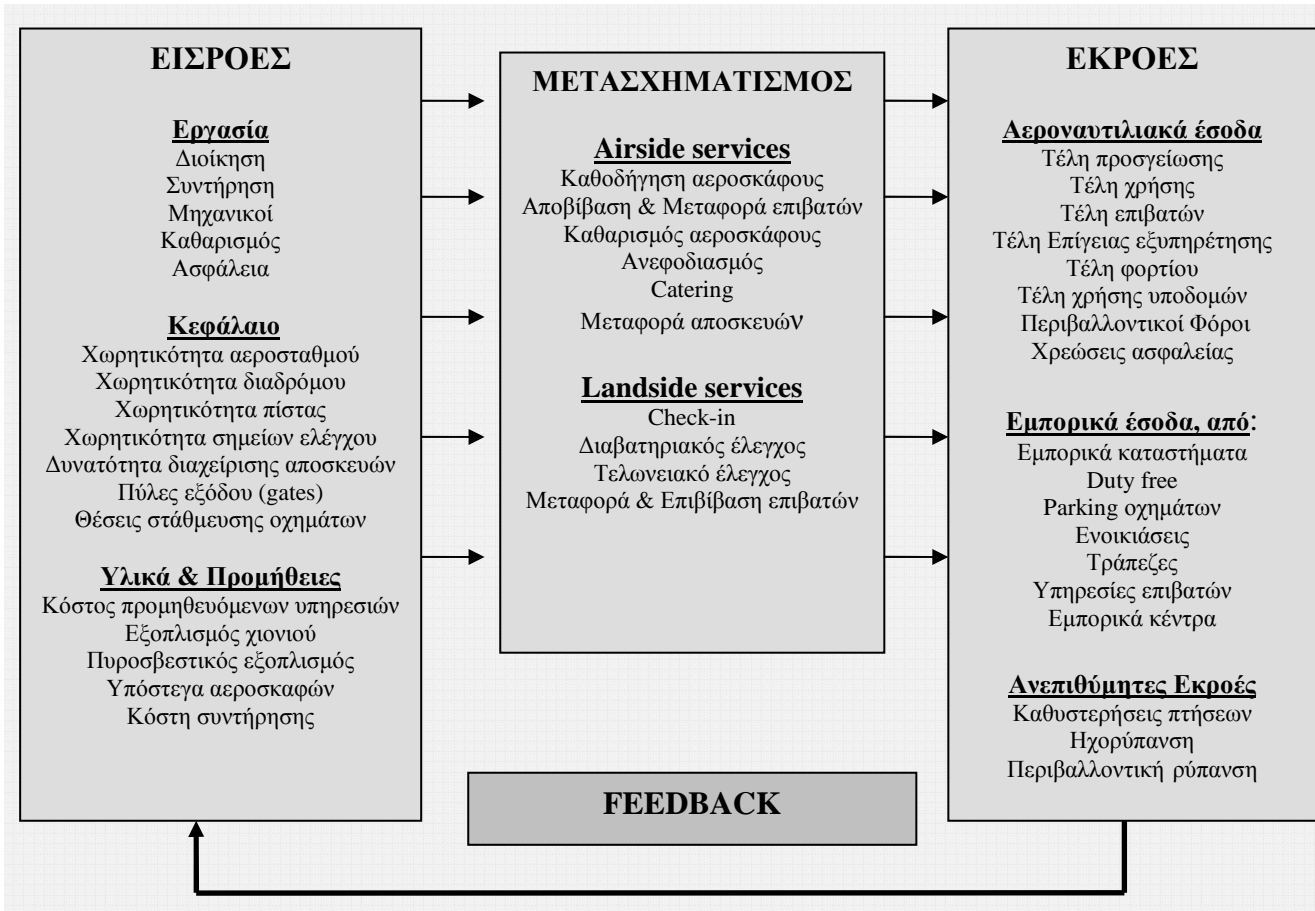
Για τα αεροδρόμια αγοραστές είναι τόσο οι επιβάτες, όσο και οι αεροπορικές εταιρείες. Προκειμένου να προσελκύσει αεροπορικές εταιρείες το αεροδρόμιο πρέπει να είναι γενικά ελκυστικό σαν προορισμός για τους επιβάτες και για να το πετύχει αυτό χρειάζεται να προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προορισμών μέσω αεροπορικών εταιρειών. Το κυκλικό αυτό σχήμα αλληλεπίδρασης κάνει φανερή την σημασία συμμαχιών αεροδρομίων-αεροπορικών εταιρειών (Albers et al, 2005), αλλά και γενικότερα την αλληλεπίδραση του αεροδρομίου με όλα τα συστατικά του συστημικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

### **2.3. Συστημική θεώρηση του αεροδρομίου**

Όλες οι κοινωνικές οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων και των κρατικών οργανισμών λειτουργούν ως συστήματα, δηλαδή ως σύνολα στοιχείων τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσω σχέσεων αλληλεπίδρασης κι αποτελούν μια ολότητα. Ένα γενικό σύστημα αποτελείται από τρία βασικά συστατικά: τις εισροές, τις διαδικασίες μετασχηματισμού των εισροών και τις εκροές (Μπουραντάς, 2002). Το αεροδρόμιο δεν μπορεί να εξαιρεθεί από αυτό το γενικό σχήμα, μιας και πρόκειται για έναν ιδιαίτερα «εξωστρεφή» οργανισμό.

Όπως φαίνεται στην Εικόνα 4, οι **εισροές** (inputs) συνίστανται στους πόρους που χρησιμοποιεί το σύστημα, κι αυτοί συνήθως περιλαμβάνουν την εργασία, τα κεφάλαια και τα χρησιμοποιούμενα υλικά και προμήθειες. Ο κλάδος των αεροδρομίων είναι τυπικός κλάδος εντάσεως κεφαλαίου με μεγάλες απαιτήσεις σε επενδύσεις υποδομών και τεχνολογίας.

Εικόνα 4. Το σύστημα του αεροδρομίου



Πηγή: Adler et al., 2013 (προσαρμοσμένο).

Η διαδικασία μετασχηματισμού περιλαμβάνει τις λειτουργίες που πραγματοποιούνται εντός του αεροδρομίου οι οποίες επεξεργάζονται τις εισροές και τις μετατρέπουν σε εκροές. Οι λειτουργίες αυτές διαχωρίζονται σε airside services και landside services (Yu, 2010). Οι πρώτες περιλαμβάνουν ό,τι έχει να κάνει με την προετοιμασία του αεροσκάφους για πτήση κι εκτελούνται σε διάδρομο, τροχοδρόμους και πίστα (πεδίο ελιγμών, airside) και οι δεύτερες περιλαμβάνουν τη μεταφορά των επιβατών από την αστική περιοχή μέχρι το αεροδρόμιο και την εξυπηρέτησή τους μέσα στον αεροσταθμό (landside). Πολλές φορές οι διαδικασίες μετασχηματισμού δεν είναι γνωστές σε κάθε τους λεπτομέρεια και χαρακτηρίζονται ως «μαύρο κουτί» (black box).

Οι μετρήσιμες εκροές (outputs) είναι τα αποτελέσματα της διαδικασίας μετασχηματισμού και σαν τέτοιες χρησιμοποιούνται κυρίως αεροναυτιλιακές δραστηριότητες (αριθμός κινήσεων αεροσκαφών), αν και οι μη-αεροναυτιλιακές κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια. Παράγονται επίσης και αρνητικές εκροές, όπως είναι οι καθυστερήσεις, η ηχορύπανση και η επιβάρυνση του οικολογικού περιβάλλοντος.

Όπως σε κάθε σύστημα, έτσι και στο αεροδρόμιο, δρα μηχανισμός επαναπληροφόρησης (feedback), με τον οποίο ρυθμίζεται και ελέγχεται η σχέση εκροών-εισροών, ώστε να διατηρείται σε ισορροπία. Για παράδειγμα, όταν παρατηρείται καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πτήσεων (εκροή), η πληροφορία αυτή μεταφέρεται στις εισροές, ώστε να ανακοπεί ο ρυθμός διαβατηριακών ελέγχων και να μην δημιουργηθεί συνωστισμός στις πύλες εξόδου του αεροσταθμού.

Το αεροδρόμιο, όπως ορίστηκε από τον Δογάνη στην πρώτη παράγραφο είναι ένα forum αλληλεπίδρασης φορέων, οι οποίοι ακόμη κι όταν δεν «ανήκουν» με τη στενή έννοια του όρου στο οργανόγραμμα του οργανισμού, εντούτοις συμβάλλουν καθοριστικά στη διαμόρφωση του τελικού προϊόντος που θα φθάσει ως εμπειρία εξυπηρέτησης στον πελάτη. Γι' αυτό το λόγο η μελέτη του αεροδρομίου, αν θέλει να είναι ρεαλιστική, δεν μπορεί να το μεταχειριστεί απομονωμένο αλλά είναι αναγκασμένη να το θεωρήσει εντός του συνολικού πλαισίου του συστήματος αερομεταφορών. Ο κυριότερος ρόλος του αεροδρομίου είναι να διευκολύνει τη μετάβαση των επιβατών από την εναέρια στην επίγεια μεταφορά και αντίστροφα (Ashford et al., 2013). Προκειμένου να εκτελέσει αυτό τον σκοπό με ασφάλεια, ταχύτητα και άνεση καλείται να αλληλεπιδράσει συντονισμένα με πλήθος ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders), στο εσωτερικό και στο εξωτερικό του (Πίνακας 1, σελ.22).

## **2.4. Οικονομικό και Κοινωνικό αντίκτυπο αεροδρομίου**

Η λειτουργία ενός αεροδρομίου έχει σημαντικό οικονομικό αντίκτυπο στην τοπική και την εθνική οικονομία, το οποίο δεν θα πρέπει να υπολογίζεται στενά με τον πλούτο που παράγει αυτό καθαυτό το αεροδρόμιο σαν μεμονωμένη επιχείρηση, αλλά θα πρέπει να συνυπολογίζεται και η αξία που δίνει στην περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται, καθιστώντας την π.χ τουριστικό ή επιχειρηματικό προορισμό κι αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της. Για παράδειγμα, η προσφορά αεροπορικών συνδέσεων με την Ανατολική Ευρώπη από το αεροδρόμιο της Βιέννης έχει επιτρέψει την ανάπτυξη στην περιοχή κεντρικών γραφείων πολυεθνικών εταιρειών με αρμοδιότητα την Ανατολική Ευρώπη, όπως οι: Coca Cola, Ericson, IBM, Kraft Foods, McDonalds, κλπ (ACI, 2004). Η ανέγερση αεροδρομίων προϋποθέτει την ύπαρξη κεφαλαίων κι εργατικού δυναμικού που και τα δυο έχουν θετικές συνέπειες στην τοπική οικονομία. Επιπλέον, δημιουργούνται υποδομές στη γύρω περιοχή, όπως νέοι αυτοκινητόδρομοι και σιδηρόδρομοι. Επίσης, από τη λειτουργία του αεροδρομίου δημιουργούνται θετικές επιπτώσεις και σε μια σειρά σχετιζόμενων επιχειρήσεων όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, επιχειρήσεις μεταφορών επιβατών, κλπ. (Jarach, 2005). Όλες αυτές είναι θετικές εξωτερικότητες

(externalities) που ως ένα βαθμό αντισταθμίζουν τις αρνητικές κατά κανόνα επιπτώσεις που έχει ένα αεροδρόμιο στο εγγύς φυσικό περιβάλλον.

Πίνακας 1. Εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία ενός μεγάλου αεροδρομίου

Κύριος φορέας	Σχετιζόμενοι φορείς
<b>Αεροδρόμιο</b>	Τοπικοί κυβερνητικοί φορείς (π.χ δήμοι)
	Κεντρική κυβέρνηση
	Συμβασιούχοι (κάτοχοι συμβάσεων παραχώρησης)
	Προμηθευτές
	Επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας
	Αστυνομία
	Πυροσβεστική
	Τελωνείο
	Αερολέσχες
	Υπηρεσίες υγείας
	Έλεγχος Εναέριας Κυκλοφορίας
	Μετεωρολογία
	<b>Αερομεταφορέας</b>
Μηχανικοί	
Τροφοδοσία (catering)	
Duty Free	
Υγειονομικές Υπηρεσίες	
Handlers	
Tour operators	
Άλλοι αερομεταφορείς	
<b>Τελικοί Χρήστες</b>	Επιβάτες
	Επισκέπτες
	Εργαζόμενοι στο αεροδρόμιο
	Εργαζόμενοι σε εργασίες που σχετίζονται με το αεροδρόμιο (π.χ ξεναγοί)
<b>Μη-Χρήστες</b>	Γειτονικές Επιχειρήσεις
	Τοπικές κοινωνικές ομάδες
	Τοπικοί εμπορικοί φορείς
	Περιβαλλοντικοί φορείς
	Κάτοικοι γειτονικών περιοχών

Πηγή: Ashford et al., 2013 (συμπληρωμένο).

Η οικονομική συνεισφορά ενός αεροδρομίου εκτείνεται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες (ACI, 2004):

- **Άμεση:** εισόδημα και θέσεις εργασίας ολοκληρωτικά ή σε μεγάλο βαθμό σχετιζόμενες με τη λειτουργία του αεροδρομίου.
- **Έμμεση:** εισόδημα και θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στην περιοχή από την αλυσίδα προμηθευτών αγαθών κι υπηρεσιών.
- **Πολλαπλασιαστική:** εισόδημα και θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στην περιοχή από την κατανάλωση των εργαζομένων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με το αεροδρόμιο.
- **Καταλυτική:** εισόδημα και θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στην περιοχή λόγω της αύξησης της αξίας που της δίνει το αεροδρόμιο καθιστώντας την εύκολα προσβάσιμο τουριστικό ή εμπορικό προορισμό και προσελκύοντας επενδύσεις.

Υπολογίζεται ότι για το έτος 2001 το σύνολο των αεροδρομίων της Ευρώπης απασχολούσε άμεσα περίπου 1,2 εκατομμύρια εργαζομένους και δημιουργούσε ακόμα 200.000 άλλες έμμεσα σχετιζόμενες θέσεις εργασίας (ACI, 2004). Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν ότι για κάθε ένα εκατομμύριο επιβατών δημιουργούνται περίπου 950 άμεσες θέσεις εργασίας (αναλογία 1/10). Ο αριθμός αυτός είναι χαμηλότερος από το 1991 όταν αντιστοιχούσαν 1.000 περίπου εργαζόμενοι για κάθε ένα εκατομμύριο επιβατών, γεγονός που οφείλεται στις περικοπές προσωπικού που έχουν εφαρμόσει τα αεροδρόμια ως μέτρο συγκράτησης των εξόδων τους. Υπολογίζεται ότι για κάθε 1.000.000 επιβάτες (Work Load Units, WLU) δημιουργούνται 2.950 θέσεις εργασίας σε εθνικό επίπεδο, 2.000 θέσεις εργασίας σε τοπικό επίπεδο και 1.425 θέσεις εργασίας σε υπο-τοπικό (sub-regional) επίπεδο. Στην ίδια έρευνα φαίνεται ότι για αεροδρόμια με  $WLU < 1$  εκατ. απαιτούνταν 1.724 εργαζόμενοι/εκατομμύριο επιβατών, ενώ η αναλογία αυτή μειώνεται μέχρι τα 9 εκατ. κι αυξάνεται πάλι μετά τα 10. Τα στοιχεία αυτά υποστηρίζουν την άποψη της δημιουργίας θετικών οικονομικών κλίμακας μέχρι ενός σημείου επιβατικής κίνησης κι αρνητικών οικονομικών από εκεί και πέρα. Στο αεροδρόμιο Ζακύνθου, το οποίο εξυπηρετεί κάθε χρόνο περίπου 900.000 επιβάτες απασχολούνται κατά τη θερινή περίοδο περίπου 350 εργαζόμενοι (αναλογία 1/30).

Εκτιμάται ότι η συνεισφορά των αεροδρομίων, εξαιρουμένου του τουρισμού, στο ΑΕΠ, κυμαίνεται γύρω στο 1,4-2,5 % (ACI, 2004). Επιπλέον, ο τουρισμός συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ και στην δημιουργία θέσεων εργασίας σε εθνικό επίπεδο. Για την

Ελλάδα η συνεισφορά αυτή ανέρχεται στο 16,5% του ΑΕΠ και στο 18,4% της συνολικής απασχόλησης (ΣΕΤΕ, 2012). Η δυνατότητα αεροπορικής πρόσβασης σε έναν τόπο είναι καθοριστικής σημασίας για την τουριστική του ανάπτυξη, κι αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία όταν μιλάμε για τα είναι τα ελληνικά νησιά όπου το 75% περίπου των τουριστικών αφίξεων γίνεται από αέρος (ΕΛ.ΣΤΑΤ., 2010). Ακόμη και για τις μεγάλες πόλεις, οι αεροπορικές αφίξεις αποτελούν το 1/3 περίπου των συνολικών αφιχθέντων επισκεπτών. Έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για τη συμβολή του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών στην ελληνική οικονομία εκτιμά το ύψος της στα 4,1 δις, ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 3,2 % του Νομού Αττικής και τη συνολική προστιθέμενη αξία που παράγεται λόγω της λειτουργίας του στο 2,14% του Εθνικού ΑΕΠ. Επίσης, η λειτουργία του ΔΑΑ δημιούργησε απευθείας 15.000 νέες θέσεις εργασίας σε 300 επιχειρήσεις της άμεσης «αεροδρομικής κοινότητας» και περισσότερες από 63.000 θέσεις εργασίας σε ευρύτερο εθνικό επίπεδο (ΟΠΑ, 2009).

Εκτός από τις επιβατικές πτήσεις, η χρήση των πτήσεων φορτίου αυξάνει τη σημασία της, κυρίως για εμπορεύματα μικρού όγκου και μεγάλης αξίας (π.χ υψηλής τεχνολογίας). Ο ΟΟΣΑ (OECD) εκτιμά ότι άνω του 1/3 της αξίας του παγκόσμιου εμπορίου διακινείται αεροπορικά. Για την Ελλάδα, οι αερομεταφορές συμμετείχαν στην διεθνή εξαγωγική δραστηριοποίηση της ελληνικής οικονομίας με ποσοστό 2,23% για το 2008 (Τσέκερης & Βογιατζόγλου, 2011).

Τα αεροδρόμια τονώνουν το τοπικό εμπόριο, είτε απευθείας μέσω των αγορών που κάνουν από τοπικούς προμηθευτές, είτε έμμεσα μέσω της αύξησης της αγοραστικής δυνατότητας των εργαζομένων που απασχολούν. Επιπλέον, στην περίπτωση που λειτουργούν με τη μορφή εταιρειών κι όχι κρατικών οργανισμών υπόκεινται σε φορολόγηση κι επιστρέφουν χρήματα στο κράτος. Η δημιουργία ενός αεροδρομίου προκαλεί αύξηση στις αντικειμενικές αξίες γης της τριγύρω περιοχής και διεγείρει την ανοικοδόμηση. Στην περίπτωση του αεροδρομίου της Ζακύνθου, η απαγόρευση ανοικοδόμησης που ισχύει γενικά για τα γειτονικά οικόπεδα αντισταθμίστηκε από τη δημιουργία επτά συνολικά σταθμών παραγωγής ενέργειας με χρήση φωτοβολταϊκών συλλεκτών, συνολικής ισχύος 690 kWp.

Επιπλέον, στις διαθέσιμες εκτάσεις γης γύρω από τα αεροδρόμια πολύ συχνά δημιουργούνται βιομηχανικά πάρκα με επιχειρήσεις που είτε σχετίζονται με το αερομεταφορικό έργο (ξενοδοχεία, συνεδριακά κέντρα, αποθήκες) είτε απλώς θέλουν να εκμεταλλευτούν την καλή συγκοινωνιακή προσβασιμότητα και τη διαθεσιμότητα χώρων.

Η οικονομική ανάπτυξη που κατά κανόνα προκαλεί η λειτουργία ενός αεροδρομίου για την τοπική και εθνική οικονομία είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη βελτίωση των



κοινωνικών συνθηκών διαβίωσης. Η τόνωση της τουριστικής κι εμπορικής δραστηριότητας που δημιουργεί ένα αεροδρόμιο βοηθά στη συγκράτηση εργατικού δυναμικού και στην αποφυγή ερήμωσης της περιοχής για αναζήτηση εργασίας ή σπουδών σε μια μεγαλύτερη πόλη. Η ταχεία σύνδεση κι επικοινωνία των διαφόρων περιοχών διευκολύνει τις πολιτισμικές και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις προωθώντας την ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και παγκοσμιοποίηση (Graham, 2008). Επιπλέον, η αεροπορική σύνδεση επιτρέπει την άμεση αεροπορική μεταφορά κρίσιμων ιατρικών περιστατικών σε κεντρικά νοσοκομεία αλλά και την εύκολη πρόσβαση σε ανώτατη εκπαίδευση και κεντρική διοίκηση.

Αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα αποφυγής του κοινωνικού αποκλεισμού που δημιουργεί η απουσία αεροπορικής σύνδεσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση παράλληλα με το τρίτο πακέτο απελευθέρωσης αερομεταφορών εξέδωσε τον Κανονισμό 2408/92 με τον οποίο θεσμοθετείται η υποχρέωση παροχής δημόσιας υπηρεσίας (Public Service Obligation, PSO), δηλαδή η δυνατότητα επιδότησης ή προσφοράς προνομίων αποκλειστικής εκμετάλλευσης σε αερομεταφορείς για την κάλυψη αερογραμμών που δεν παρουσιάζουν εμπορικό κέρδος κι η διατήρησή τους είναι σημαντική για την τοπική οικονομική ανάπτυξη ή για κοινωνικούς ή πολιτικούς σκοπούς (Burghouwt & Hakfoort, 2001). Στην Ελλάδα σήμερα λειτουργούν συνολικά 26 γραμμές για τις οποίες ισχύει υποχρέωση παροχής δημόσιας υπηρεσίας («άγονες» γραμμές). Η Ζάκυνθος εξυπηρετείται αποκλειστικά από αυτό το καθεστώς για την τακτική σύνδεσή της με άλλους προορισμούς εσωτερικού αφού, τόσο η γραμμή Ζάκυνθος – Αθήνα, όσο κι εκείνη που συνδέει τα Επτάνησα (Κύθηρα – Ζάκυνθος – Κεφαλονιά – Άκτιο – Κέρκυρα) έχουν χαρακτηριστεί ως άγονες γραμμές.

## **2.4. Οικολογικό αντίκτυπο αεροδρομίου**

Η λειτουργία ενός αεροδρομίου έχει πολλαπλές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον της περιοχής, κυρίως στους παρακάτω τομείς (Upham et al, 2003):

**Ατμοσφαιρική ρύπανση και κλιματική αλλαγή:** Η ρύπανση του αέρα στην περιοχή του αεροδρομίου προκαλείται από τα καυσαέρια των αεροσκαφών και των μέσω επίγειας μεταφοράς καθώς και από δραστηριότητες όπως ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα που παράγει αναθυμιάσεις καυσίμου. Η εκπομπή καυσαερίων δεν έχει μόνο τοπικές επιπτώσεις αλλά επεκτείνεται και σε παγκόσμιο επίπεδο με τα καυσαέρια των αεροσκαφών εν πτήση. Τα καυσαέρια περιέχουν πλήθος τοξικών χημικών ενώσεων, όπως βενζόλιο, μονοξείδιο του άνθρακα, διοξείδιο του αζώτου, μόλυβδο, κλπ. Η μεγαλύτερη εκπομπή καυσαερίων συμβαίνει κατά την πτήση σε μεγάλο υψόμετρο (Ashford, 2011, ch.17) κατευθείαν στην τροπόσφαιρα και στην κατώτερη στρατόσφαιρα, το οποίο έχει σαν

αποτέλεσμα τη μεταβολή της αναλογίας των αερίων του θερμοκηπίου, τη συμπύκνωση του ατμοσφαιρικού αέρα και την πιθανή αύξηση των θυσανόμορφων νεφών (cirrus), επιδρώντας με αυτούς τους τρόπους στην κλιματική αλλαγή. Στην προσπάθεια μείωσης των εκπομπών καυσαερίων έχουν εφαρμοστεί εναλλακτικές όπως η χρήση καθαρότερων καυσίμων (συμπιεσμένο φυσικό αέριο για τα αεροσκάφη, βιοντίζελ για τα επίγεια μέσα), χρήση ηλεκτροκίνητων και υβριδικών οχημάτων επίγεια εξυπηρέτησης, θεσμοθέτηση διαδικασιών τροχοδρόμησης με έναν μόνο κινητήρα και μεθόδων για μείωση των καθυστερήσεων των αεροσκαφών με σκοπό τη μείωση της κατανάλωσης καυσίμου. Προς αυτή την κατεύθυνση οργανισμοί όπως η FAA και το Eurocontrol εξετάζουν την εφαρμογή στα αεροπλάνα συστημάτων πλοήγησης όπως το GPS (global positioning system), με την ελπίδα να εκμεταλλευτούν απευθείας και συντομότερους αεροδιαδρόμους και να επιτύχουν έτσι μικρότερα επίπεδα ατμοσφαιρικής ρύπανσης.

**Ηχορύπανση:** Τα παράπονα για θόρυβο από τις κινήσεις των αεροσκαφών καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό στις αιτίες διαμαρτυρίας κατοίκων στην περιοχή των αεροδρομίων, κι αφορούν κυρίως την αεροπορική δραστηριότητα κατά τη διάρκεια της νύχτας. Η ηχορύπανση είναι ανάλογη της συχνότητας των κινήσεων, του επιπέδου θορύβου που προκαλεί κάθε τύπος αεροσκάφους και την εγγύτητα της κατοικημένης περιοχής προς το αεροδρόμιο. Από τις εταιρείες κατασκευής αεροσκαφών γίνονται διαρκείς προσπάθειες μείωσης του θορύβου από τη λειτουργία τους και τα αεροσκάφη νέας τεχνολογίας είναι όντως πολύ πιο αθόρυβα, αλλά η αύξηση της αεροπορικής κίνησης αντισταθμίζει το κέρδος αυτό. Τα αεροσκάφη επίσης είναι υποχρεωμένα να είναι εφοδιασμένα με πιστοποιητικό θορύβου και τα αεροδρόμια σε πολλές περιπτώσεις έχουν καθιερώσει διαδικασίες μείωσης της ηχορύπανσης με απαγόρευση νυκτερινών πτήσεων ή με την εναλλαγή των χρησιμοποιούμενων διαδρόμων προσγείωσης/απογείωσης έτσι ώστε να αποφεύγεται κατά το δυνατόν η ενόχληση κατοικημένων περιοχών. Το Eurocontrol και η FAA προωθούν την εφαρμογή διαδικασιών όπως η CDA (continuous descent approach/arrival) και η RNAV (Area Navigation) για να διασφαλίσουν τη χρήση αεροδιαδρόμων που δεν περνούν πάνω από κατοικημένες περιοχές και προκαλούν μικρότερη όχληση.

**Βιοποικιλότητα:** τα αεροδρόμια ανεγείρονται κατά κανόνα σε μη οικοδομημένες περιοχές κι αντικαθιστούν το φυσικό περιβάλλον με κτίρια και ασφαλοστρωμένες ή, στην καλύτερη περίπτωση, καλυμμένες με γρασίδι επιφάνειες, υποδομές που έχουν δυσμενείς συνέπειες στη φυσική γλωρίδα και πανίδα της περιοχής. Επιπλέον, η παρουσία πουλιών και ζώων στην περιοχή του αεροδρομίου αποτελεί απειλή για την ασφάλεια των πτήσεων και είναι απαραίτητη η διαρκής εφαρμογή μέτρων απομάκρυνσής τους. Παρόλα αυτά, γύρω από

τα αεροδρόμια αναπτύσσεται συχνά μια ζώνη στα σύνορα της λωρίδας ασφαλείας (strip) και της αστικής περιοχής, όπου η ενόχληση από την κίνηση των αεροσκαφών είναι μειωμένη, ενώ ταυτόχρονα δεν ενδείκνυται η αστική ανοικοδόμηση, η οποία πολλές φορές αποδεικνύεται να έχει σημαντική οικολογική αξία δρώντας ως καταφύγιο άγριας ζωής (Upham et al, 2003). Στον ΔΑΑ έχει καταγραφεί η παρουσία 188 ειδών πουλιών, σύμφωνα με την Ελληνική Ορνιθολογική Εταιρεία (2012), ενώ συχνά παρατηρούνται σπάνια είδη, όπως ο Τρυγγίτης (*Tryngites subruficollis*) που επισκέφθηκε το αεροδρόμιο την ίδια χρονιά.

**Επιπτώσεις προς τρίτους:** Συχνά η δημιουργία ή επέκταση ενός αεροδρομίου απαιτεί την απαλλοτρίωση εκτάσεων και την απομάκρυνση οικισμών. Επιπλέον, ο κίνδυνος αεροπορικού ατυχήματος στην ευρύτερη περιοχή του αεροδρομίου αποτελεί απειλή για την ασφάλεια των κατοίκων της περιοχής της οποίας η πιθανότητα δυστυχώς δεν μπορεί να εκμηδενιστεί. Επιπλέον, η ανάπτυξη και λειτουργία ενός αεροδρομίου μπορεί να επιδράσει δυσμενώς σε αρχαιολογικά, αρχιτεκτονικά ή πολιτισμικά μνημεία που βρίσκονται πλησίον, λόγω των καυσαερίων αλλά και της ενόχλησης των περιηγητών από το θόρυβο. Οι αρνητικές επιπτώσεις μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με τη συνεργασία και την ενσωμάτωση των μνημείων στη λειτουργία του αεροδρομίου (Ashford, 2011, ch.17), όπως έκανε ο ΔΑΑ αξιοποιώντας τα αρχαιολογικά ευρήματα που ανασύρθηκαν κατά τη διάρκεια των εργασιών ανοικοδόμησης του αερολιμένα σε μια μόνιμη Έκθεση Αρχαιολογικών Ευρημάτων που λειτουργεί στον Κεντρικό Αεροσταθμό.

**Πηγές νερού:** η δημιουργία ενός αεροδρομίου μπορεί από μόνη της να έχει σημαντική επίδραση στη μορφή των ταμιευτήρων νερού μιας περιοχής, π.χ η κατασκευή του αεροδρομίου της Ζακύνθου έγινε σε χερσαία έκταση που δημιουργήθηκε μετά την αποξήρανση υγροτόπου (λίμνη Μακρή) που υπήρχε στην περιοχή. Επίσης, οι δραστηριότητες του αεροδρομίου υποβαθμίζουν την ποιότητα του νερού της βροχής που καταλήγει στους υπόγειους ταμιευτήρες, λόγω των χημικών προσμίξεων που του προσθέτουν κατά την επιφανειακή ροή του, οπότε παρασύρει κατάλοιπα καυσίμων, λαδιού, πυροσβεστικού αφρού, ελαστικών, κλπ που έχουν παραμείνει στους διαδρόμους προσγείωσης και στα δάπεδα στάθμευσης αεροσκαφών. Άλλο σημαντικό πρόβλημα είναι η διαχείριση των υγρών λημμάτων που παράγονται από το αεροδρόμιο το οποίο χρειάζεται να υποβληθεί σε βιολογικό καθαρισμό προτού καταλήξει στον υδροφόρο ορίζοντα (Ashford et al, 2011).

**Παραγωγή απορριμμάτων:** Το αεροδρόμιο παράγει στερεά, υγρά και τοξικά απορρίμματα. Τα στερεά παράγονται κατά τη φάση της κατασκευής του (π.χ μπάζα) ή τις εργασίες συντήρησης (χρησιμοποιημένοι λαμπτήρες, ανταλλακτικά) και την καθημερινή λειτουργία του (απορρίμματα επιβατών αεροσταθμού και αεροσκαφών). Τα λήμματα

παράγονται από τους επιβατικούς σταθμούς και τα αεροσκάφη. Τα τοξικά απορρίμματα περιλαμβάνουν χρησιμοποιημένα ελαστικά, ορυκτέλαια και απενεργοποιημένο ηλεκτρονικό εξοπλισμό. Το μεγαλύτερο μέρος αυτών των απορριμμάτων δεν μπορεί να καταλήξει στους χώρους υγειονομικής ταφής χρειάζεται ειδική μεταχείριση. Η διαχείριση των απορριμμάτων του αεροδρομίου είναι ένα ζήτημα που αποκτά όλο και περισσότερη σημασία, λόγω νομικών και κοινωνικών πιέσεων αλλά και ανάγκης οικονομικής αποτελεσματικότητας που μπορεί να ενισχυθεί από την ορθολογικότερη διαχείριση πόρων όπως η ενέργεια, το νερό και τα απορρίμματα. Σαν αποτέλεσμα, αρκετά ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όπως του Δουβλίνου, της Ζυρίχης, της Ρώμης και της Αθήνας έχουν εκπονήσει κι εφαρμόσει προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης κι έχουν αποκτήσει το περιβαλλοντικό πιστοποιητικό ISO 14001, το οποίο πιστοποιεί ότι το αεροδρόμιο έχει αναθεωρήσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις της λειτουργίας του, έχει διαμορφώσει περιβαλλοντική πολιτική, έχει διασφαλίσει ότι όλες του οι λειτουργίες είναι συμμορφωμένες με τη σχετική νομοθεσία, έχει θέσει συγκεκριμένους στόχους για τη βελτίωση του περιβαλλοντικού του αντίκτυπου κι έχει παρουσιάσει μετρήσιμες μεθόδους επιτήρησης των περιβαλλοντικών πρακτικών.

Μέσα στην ΕΕ υπάρχει επιπρόσθετο σύστημα, το Eco Management Audit Scheme (EMAS) που βασίζεται σε ευρωπαϊκό κανονισμό του 1993 και επεκτείνει το ISO 14001 απαιτώντας από τα αεροδρόμια δημόσιο απολογισμό της περιβαλλοντικής τους απόδοσης. Το σύστημα αυτό έχει εφαρμοστεί από εταιρείες διαχείρισης αεροδρομίων όπως η Schiphol και η Fraport (Graham, 2004). Επιπλέον, κυβερνητικοί κι ερευνητικοί οργανισμοί αναζητούν συνεχώς εναλλακτικές για την ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τις αεροπορικές λειτουργίες και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης. Ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO) έχει συστήσει από το 1983 επιτροπή για την προστασία του περιβάλλοντος από την αεροπορική δραστηριότητα (Committee on Aviation Environmental Protection, CAEP), η οποία επεξεργάζεται ένα σύστημα εμπορευματοποίησης των δικαιωμάτων εκπομπής καυσαερίων σε μια προσπάθεια μείωσής τους με εργαλεία της αγοράς. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει εκδώσει μια σειρά από Communications, όπως η COM (1999) 640 “Air Transport and the Environment towards Meeting the Challenges of Sustainable Development”, COM (2005) 459 “Reducing the Climate Impact of Aviation”, Οδηγία 2002/30/EC σχετικά με τα προτεινόμενα μέτρα αντιμετώπισης θορύβου στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια (Ashford et al, 2011). Όλες αυτές οι πρωτοβουλίες αντανakλούν τη βούληση των ρυθμιστικών φορέων για την ελαχιστοποίηση του αρνητικού αντίκτυπου που προκαλείται από τη λειτουργία των αεροδρομίων προς το περιβάλλον.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

### 3.1. Η εξέλιξη της Πολιτικής Αεροπορίας στην Ελλάδα

Η πρώτη επίσημη πτήση αεροσκάφους στην Ελλάδα έγινε το 1912 υπό πρωθυπουργίας Ελευθέριου Βενιζέλου, από τον ερασιτέχνη αεροπόρο Εμμανουήλ Αργυρόπουλο. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, 26 χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, υπέγραψαν στο Παρίσι το 1919 τη «Σύμβαση περί Κανονισμού της Αεροναυτιλίας» με την οποία καθιερώθηκε η έννοια του Εθνικού Εναέριου Χώρου και αναγνωρίστηκε η πλήρης κι αποκλειστική κυριαρχία των κρατών επ' αυτού. Η Ελλάδα η οποία κύρωσε τη Σύμβαση του Παρισιού με το Ν. 2569/1921 προχώρησε το 1929 στη δημιουργία για πρώτη φορά Υπουργείου Αεροπορίας, και το 1931 στη σύσταση της «Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας», με αρμοδιότητα την «οργάνωση, ανάπτυξη και έλεγχο του συστήματος αερομεταφορών της χώρας» (από το αρχείο της ΥΠΑ). Η ΥΠΑ σήμερα (2013) υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων και είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία των κρατικών αερολιμένων και την εποπτεία της λειτουργίας των μη-κρατικών (ΔΑΑ), την άσκηση του Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, την εγκατάσταση και λειτουργία αεροπορικών τηλεπικοινωνιών και ραδιοβοηθημάτων, τον έλεγχο της καταλληλότητας των αεροσκαφών, την έκδοση πτυχίων και αδειών στο αεροπορικό προσωπικό, την διερεύνηση αεροπορικών ατυχημάτων, κλπ (Ν.Δ. 714/1970).

Την ίδια εποχή δημιουργήθηκε η πρώτη ελληνική αεροπορική εταιρία με την επωνυμία «ΙΚΑΡΟΣ» η οποία μέτρησε μόνο μερικούς μήνες ζωής και γρήγορα μεταλλάχθηκε στην «Ελληνική Εταιρεία Εναερίων Συγκοινωνιών» (ΕΕΕΣ). Η ΕΕΕΣ διέθετε τέσσερα αεροπλάνα τύπου Junkers G.24 των 12 θέσεων κι εκτελούσε δρομολόγια στα (υποτυπώδη) αεροδρόμια Αθήνας, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων και Ηρακλείου. Το 1935 ιδρύεται η «Τεχνικοί και Αεροπορικοί Εκμεταλλεύσεις Ο.Ε» (ΤΑΕ), η οποία λειτουργεί αρχικά ως σχολή για ιδιώτες χειριστές (άνδρες και γυναίκες) και το 1946, μετά τη διάλυση της ΕΕΕΣ, αναλαμβάνει το αερομεταφορικό της έργο. Το 1956 ιδρύεται από τον Αριστοτέλη Ωνάση η «Ολυμπιακή Αεροπορία» στην οποία παραχωρήθηκε από το ελληνικό κράτος το αποκλειστικό προνόμιο εκμετάλλευσης των ελληνικών αερομεταφορών. Ο Ωνάσης πουλά την εταιρεία στο ελληνικό δημόσιο μετά το θάνατο του γιου του το 1975, το οποίο τελικά προχώρησε στην αποκρατικοποίηση της το 2003 και πώλησή της στον όμιλο MIG το 2009 (Νταλούμης, 2013). Τον Οκτώβριο του 2012 ανακοινώνεται η εξαγορά του πτητικού της έργου από την Aegean Airlines, η οποία ιδρύθηκε το 1992 ως η πρώτη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία της μεταπολεμικής Ελλάδας.

Μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, το 1944, πραγματοποιείται η διεθνής συνδιάσκεψη στο Σικάγο, η οποία έθεσε ουσιαστικά τα θεμέλια της διεθνούς πολιτικής αεροπορίας μέσω της «Σύμβασης Διεθνούς Πολιτικής Αεροπορίας» και της δημιουργίας του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (International Civil Aviation Organization, ICAO). Ο ICAO, ο οποίος αριθμεί σήμερα 191 χώρες μέλη και λειτουργεί στα πλαίσια του Ο.Η.Ε, καθιέρωσε πιο εξειδικευμένους αεροναυτικούς κανονισμούς που ενσωματώνονται ως Παραρτήματα (Annexes) στη Σύμβαση του Σικάγο και μαζί με αυτήν καθορίζουν τα κυριαρχικά δικαιώματα και τις δικαιοδοσίες των κρατών-μελών μέσα στον εθνικό τους εναέριο χώρο (από την επίσημη ιστοσελίδα του Οργανισμού). Η Ελλάδα κύρωσε τη Συνθήκη του Σικάγο με το Ν.211/1947 κι ενσωμάτωσε τις μεταγενέστερες ρυθμιστικές πράξεις που αφορούν σε θέματα πολιτικής αεροπορίας στον «Κώδικα Αεροπορικού Δικαίου» (Ν. 1815/1988), ο οποίος ισχύει μέχρι σήμερα.

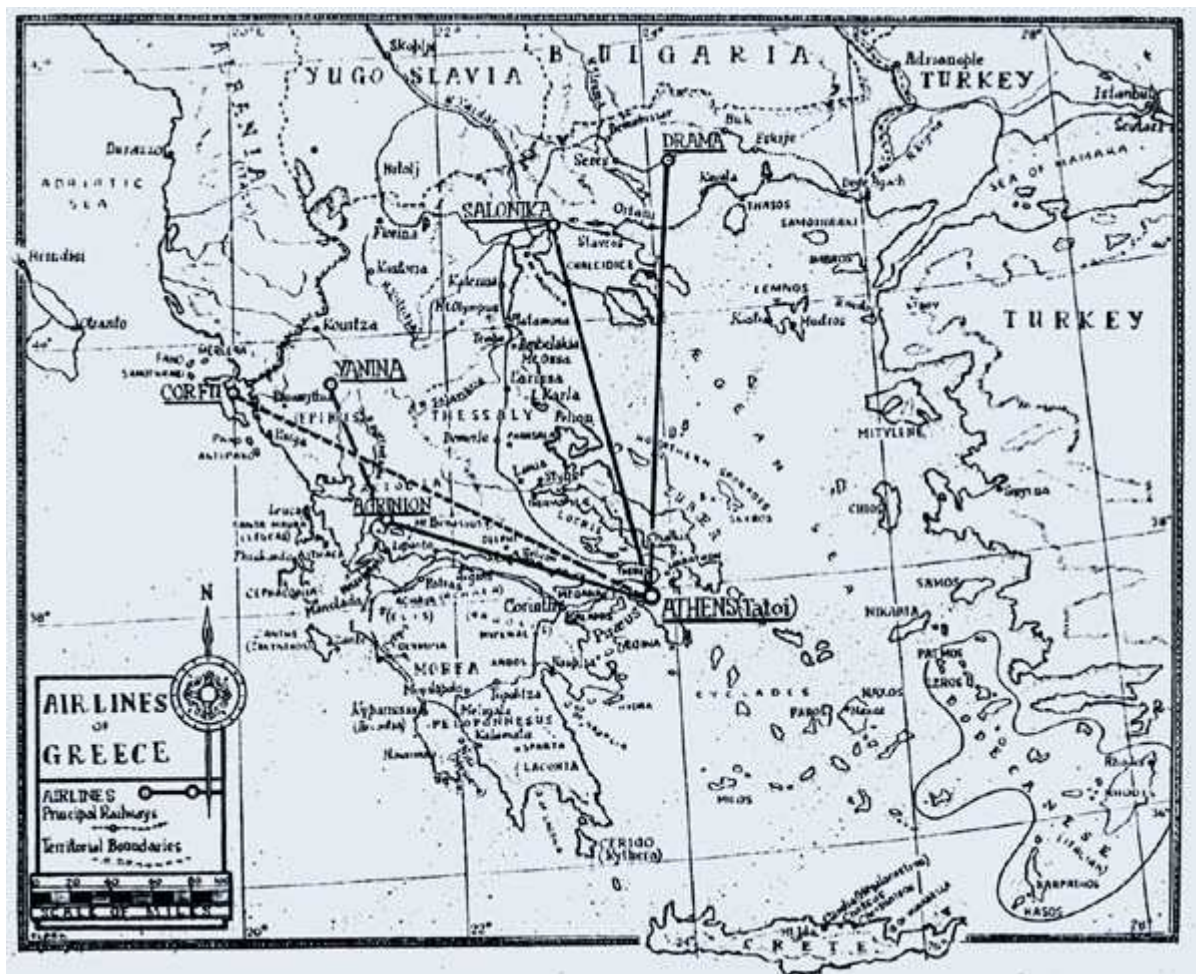
Παράλληλα με τον ICAO που σαν σκοπό λειτουργίας έχει την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των συμβαλλόμενων κρατών σε θέματα πολιτικής αεροπορίας, ιδρύθηκε το 1945 στην Αβάνα της Κούβας η Διεθνής Ένωση Αεροπορικής Μεταφοράς (IATA), η οποία έχει σκοπό την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ αερομεταφορέων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις διεθνείς αερομεταφορές. Η IATA είναι διεθνής μη κρατικός οργανισμός, εδρεύει στο Μόντρεαλ του Καναδά, όπως και ο ICAO και συνεργάζεται με αυτόν για την επίλυση θεμάτων στον τομέα των αερομεταφορών (από την ιστοσελίδα της IATA).

### **3.2. Ελληνικά αεροδρόμια**

Στη δεκαετία του 1930 στην Ελλάδα λειτουργούσαν λίγα μόνο αεροδρόμια (Εικόνα 5): Αθήνα (Τατόι), Θεσσαλονίκη, Δράμα, Αγρίνιο, Ιωάννινα, Κέρκυρα, τα οποία διέθεταν υποτυπώδεις υποδομές.

Κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου τα αεροδρόμια απέκτησαν στρατιωτική χρήση και κατά τη διάρκεια της Κατοχής περιήλθαν στα χέρια των κατακτητών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα άλλα από αυτά να εγκαταλειφθούν κι άλλα να αναπτυχθούν, όπως το αεροδρόμιο του Ελληνικού στο οποίο δημιουργήθηκαν δυο διάδρομοι προσγείωσης μήκους 1.800m και το οποίο αντικατέστησε σταδιακά το αεροδρόμιο του Τατοΐου. Μετά το τέλος του πολέμου, και μέχρι το 1950, λειτούργησαν οχτώ επιπλέον πολιτικά αεροδρόμια.

Εικόνα 5. Χάρτης Πολιτικών Αεροδρομίων Ελλάδα, σύμφωνα με την έκδοση JANE'S του 1939



(Πηγή: <http://koti.welho.com/msolanak/Politikaerop.html>)

Η ραγδαία ανάπτυξη των αερομεταφορών στην Ελλάδα που συντελέστηκε με την δραστηριοποίηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας και την εμφάνιση του τουρισμού κατέδειξε την ανάγκη δημιουργίας νέων υποδομών εξυπηρέτησης επιβατών. Έτσι, μέσα στις επόμενες δυο δεκαετίες, ο αριθμός των αερολιμένων ανήλθε στους 22 και το 1980 έφτασε στους 33. Το 1990 λειτουργούσαν 40 αεροδρόμια, ενώ σήμερα υπάρχουν στη χώρα μας 45, από τα οποία λειτουργούν τα 39, ενώ τα έξι βρίσκονται σε καταστολή λειτουργίας (Εικόνα 6). Από τα 45:

- 44 είναι Κρατικά και ένα (ΔΑΑ) λειτουργεί με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας.
- 29 είναι σε νησιά και 16 στην ηπειρωτική Ελλάδα.
- 15 είναι Διεθνών συγκοινωνιών, 26 είναι Εσωτερικών Συγκοινωνιών και 4 είναι Δημοτικοί αερολιμένες.

Επίσης η ΥΠΑ ασκεί εποπτεία σε 82 ελικοδρόμια που ανήκουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, σε νοσοκομεία και σε ιδιώτες (από το αρχείο της ΥΠΑ).

Εικόνα 6. Τα αεροδρόμια της Ελλάδας, 2013



Πηγή: <http://www.airliners.gr/el/airports/index.php>

Μέσω των ελληνικών αεροδρομίων διακινούνται κάθε χρόνο 34 περίπου εκατομμύρια επιβάτες. Το 2011 19,3 εκ. επιβάτες διακινήθηκαν μέσω των περιφερειακών αεροδρομίων με τα 2/3 της κίνησης να σημειώνεται την περίοδο Ιουνίου-Σεπτεμβρίου και 14,4 εκ. επιβάτες διακινήθηκαν μέσω του ΔΑΑ. Αναλόγως της επιβατικής κίνησης που εξυπηρετούν, τα περιφερειακά αεροδρόμια χωρίζονται σε τέσσερις ομάδες (Πίνακας 2):



Πίνακας 2. Κατηγορίες Ελληνικών Αεροδρομίων, βάσει επιβατικής κίνησης

	Επιβατική Κίνηση (πρόβλεψη 2013)	Αεροδρόμια	Συνολική επιβατική κίνηση (πρόβλεψη 2013)															
<b>ΒΑΣΙΚΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ</b>	> 1 εκ.	<table border="1"> <tr><td>Ηράκλειο, Χανιά</td></tr> <tr><td>Θεσσαλονίκη</td></tr> <tr><td>Κως</td></tr> <tr><td>Κέρκυρα</td></tr> <tr><td>Ρόδος</td></tr> </table>	Ηράκλειο, Χανιά	Θεσσαλονίκη	Κως	Κέρκυρα	Ρόδος	13,4 εκ. (71%)										
Ηράκλειο, Χανιά																		
Θεσσαλονίκη																		
Κως																		
Κέρκυρα																		
Ρόδος																		
<b>ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΜΕΝΑ ΜΕΣΑΙΟΥ ΜΕΓΕΘΟΥΣ</b>	< 1 εκ. > 250 χιλ.	<table border="1"> <tr><td>Ζάκυνθος</td><td>Σάμος</td></tr> <tr><td>Σαντορίνη</td><td>Κεφαλονιά</td></tr> <tr><td>Μυτιλήνη</td><td>Άκτιο</td></tr> <tr><td>Μύκονος</td><td>Καβάλα</td></tr> </table>	Ζάκυνθος	Σάμος	Σαντορίνη	Κεφαλονιά	Μυτιλήνη	Άκτιο	Μύκονος	Καβάλα	3,9 εκ (21%)							
Ζάκυνθος	Σάμος																	
Σαντορίνη	Κεφαλονιά																	
Μυτιλήνη	Άκτιο																	
Μύκονος	Καβάλα																	
<b>ΜΙΚΡΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ</b>	< 250 χιλ. > 75 χιλ.	<table border="1"> <tr><td>Σκιάθος</td><td>Λήμνος</td></tr> <tr><td>Αλεξανδρούπολη</td><td>Ν. Αγχίαλος</td></tr> <tr><td>Χίος</td><td>Ιωάννινα</td></tr> <tr><td>Κάρπαθος</td><td>Άραξος</td></tr> <tr><td>Καλαμάτα</td><td></td></tr> </table>	Σκιάθος	Λήμνος	Αλεξανδρούπολη	Ν. Αγχίαλος	Χίος	Ιωάννινα	Κάρπαθος	Άραξος	Καλαμάτα		1,3 εκ. (7%)					
Σκιάθος	Λήμνος																	
Αλεξανδρούπολη	Ν. Αγχίαλος																	
Χίος	Ιωάννινα																	
Κάρπαθος	Άραξος																	
Καλαμάτα																		
<b>ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ</b>	< 75 χιλ.	<table border="1"> <tr><td>Σητεία</td><td>Κύθηρα</td><td>Καστ/ζο</td></tr> <tr><td>Ικαρία</td><td>Νάξος</td><td>Κάσος</td></tr> <tr><td>Πάρος</td><td>Κάλυμνος</td><td>Σκύρος</td></tr> <tr><td>Λέρος</td><td>Αστυπάλαια</td><td>Καστοριά</td></tr> <tr><td>Μήλος</td><td>Σύρος</td><td>Κοζάνη</td></tr> </table>	Σητεία	Κύθηρα	Καστ/ζο	Ικαρία	Νάξος	Κάσος	Πάρος	Κάλυμνος	Σκύρος	Λέρος	Αστυπάλαια	Καστοριά	Μήλος	Σύρος	Κοζάνη	0,3 εκ. (1%)
Σητεία	Κύθηρα	Καστ/ζο																
Ικαρία	Νάξος	Κάσος																
Πάρος	Κάλυμνος	Σκύρος																
Λέρος	Αστυπάλαια	Καστοριά																
Μήλος	Σύρος	Κοζάνη																

Πηγή: ΤΑΙΠΕΔ, 2012.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

### 4.1. Απελευθέρωση και Παγκοσμιοποίηση Αερομεταφορών

Τα θεμέλια ανάπτυξης της πολιτικής αεροπορίας τέθηκαν ουσιαστικά με τη Συνθήκη του Σικάγο (1944) η οποία περιέγραψε εννέα «ελευθερίες του αέρα» οι οποίες θα μπορούσαν να ασκηθούν μέσω διμερών συμφωνιών ανάμεσα στα Κράτη που είχαν υπογράψει τη Συνθήκη (η Ελλάδα ήταν ένα από αυτά). Από τότε και για περισσότερο από σαράντα χρόνια, η αεροπορική βιομηχανία ασφυκτιούσε από απόλυτο κυβερνητικό παρεμβατισμό (regulation), ο οποίος, μέσω διακρατικών συμφωνιών καθόριζε τα όρια της αεροπορικής δραστηριότητας, θέτοντας εμπόδια εισόδου κι ορίζοντας τις επιτρεπόμενες περιοχές και γραμμές εκμετάλλευσης, τη συχνότητα δρομολογίων, τη χωρητικότητα, έως και το ύψος των ναύλων (Doganis, 1991).

Το πρώτο βήμα προς την απορρύθμιση (deregulation) ή απελευθέρωση (liberalization) των αερομεταφορών, δηλαδή τη μείωση του κρατικού παρεμβατισμού προς όφελος των δυνάμεων της ελεύθερης αγοράς, έγινε στις ΗΠΑ με τη Πράξη Απελευθέρωσης Αερομεταφορών το 1978, η οποία έδωσε στους αερομεταφορείς κάποια σχετική ελευθερία στην είσοδο κι εκμετάλλευση ή εγκατάλειψη αεροπορικών γραμμών, αν και δεν τις απάλλαξε ολότελα από τη σχετική κρατική γραφειοκρατία. Η Ευρωπαϊκή Ένωση ακολούθησε αργότερα, με τρία «πακέτα μέτρων», που ξεκίνησαν το 1987 (οδηγίες 87/601/EK και 87/602/EK) και συμπληρώθηκαν το 1990 (Κανονισμοί 2342/1990, 2343/1990 και 2344/1990) και το 1992 με τους κανονισμούς 2407/1992, 2408/1992 και 2409/1992, οδηγώντας σε σταδιακή απελευθέρωση της δραστηριοποίησης των κοινοτικών αερομεταφορέων. Με την εκπνοή της προθεσμίας εφαρμογής των εξαιρέσεων του τρίτου πακέτου την 1<sup>η</sup> Απριλίου 1997 δόθηκε το δικαίωμα πρόσβασης κοινοτικών αερομεταφορέων σε τακτικές ή μη τακτικές πτήσεις στην ηπειρωτική Ελλάδα, ενώ με την πλήρη άρση του cabotage την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 1998 ολοκληρώνεται η διαδικασία απελευθέρωσης και κάθε κοινοτικός αερομεταφορέας μπορεί πλέον να δραστηριοποιείται χωρίς περιορισμούς ναύλων, αερογραμμών ή χωρητικότητας σε όποια διεθνή ή εσωτερική, τακτική ή έκτακτη, επιβατική ή εμπορευματική πτήση θεωρεί ότι παρουσιάζει επιχειρηματικό ενδιαφέρον.

Το 2007 υπογράφεται στην Ουάσιγκτον η Συμφωνία Ανοικτών Ουρανών μεταξύ ΗΠΑ κι ΕΕ, η οποία προβλέπει πλήρες άνοιγμα των υπερατλαντικών συγκοινωνιών στις ευρωπαϊκές κι αμερικάνικες εταιρείες που είναι πλέον ελεύθερες να πετούν μεταξύ των δυο ηπείρων χωρίς περιορισμούς σε αριθμό πτήσεων, αεροσκάφη, δρομολόγια και ύψος ναύλων

καθώς και να συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας. Επιπλέον, οι αμερικάνικες αεροπορικές εταιρείες αποκτούν πρόσβαση σε ενδο-ευρωπαϊκές αερογραμμές, ενώ οι ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες μπορούν να εκτελούν δρομολόγια μεταξύ Αμερικής κι ευρωπαϊκών χωρών εκτός ΕΕ, όπως η Ελβετία (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2007).

Το 2004 ψηφίζεται ο Κανονισμός 549/2004 για τη χάραξη του πλαισίου για τη δημιουργία του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού με στόχο την αναδιάρθρωση του ευρωπαϊκού εναέριου χώρου, προκειμένου να αυξηθεί η διαθέσιμη χωρητικότητα και να ενισχυθεί η συνολική αποτελεσματικότητα και ασφάλεια της εναέριας κυκλοφορίας. Τα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν αναλάβει δεσμεύσεις για τη συγχώνευση των εθνικών εναέριων χώρων (FIR) σε εννέα λειτουργικά τμήματα εναέριου χώρου (FAB), με απώτερο στόχο τη δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού ουρανού. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή που είναι αρμόδια για το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκτιμά ότι η εφαρμογή του θα ωφελήσει επιβάτες και αεροπορικές εταιρείες προκαλώντας μείωση του χρόνου πτήσης κατά 10% και των καθυστερήσεων κι ακυρώσεων πτήσεων κατά 20%. Με αυτό τον τρόπο θα οδηγήσει στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα κατά 50 περίπου εκατομμύρια τόνους, ενώ θα δημιουργήσει 328.000 θέσεις εργασίας (από την επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2012).

Η έκθεση του αεροπορικού κόσμου σε όλο και πιο διευρυμένες συνθήκες ελεύθερης αγοράς είχε ποικίλες επιπτώσεις, οι οποίες θα συζητηθούν στο δεύτερο μέρος της διατριβής, στα πλαίσια ανάλυσης του εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος.

## **4.2. Αποκρατικοποίηση Αεροδρομίων**

### **4.2.1. Ιστορικό**

Μέχρι τα μέσα του 1980 σχεδόν όλες οι μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες του κόσμου (με εξαίρεση της Ηνωμένες Πολιτείες) ήταν κρατικής ιδιοκτησίας. Από τότε, η πολιτική κι οικονομική νοοτροπία άλλαξε μετατοπίζοντας την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα (Saw, 2011). Η απελευθέρωση της αεροπορικής αγοράς επηρέασε και τα αεροδρόμια τα οποία άρχισαν να στρέφονται προς την εμπορευματοποίηση (commercialization), τη λειτουργία τους δηλαδή όχι πια σαν οργανισμών παροχής δημόσιας υπηρεσίας, αλλά σαν εμπορικών επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι αυξανόμενη προσοχή δίνεται στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, στη δημιουργία εσόδων από μη-αεροναυτικές δραστηριότητες και στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Τα αεροδρόμια θεωρούνται ελκυστικές επιχειρήσεις για τους επενδυτές κυρίως λόγω της μονοπωλιακής τους φύσης και των εμποδίων εισόδου που ισχύουν στο χώρο λόγω του

μεγάλου ύψους επενδύσεων που συνεπάγεται η ανέγερση νέων αεροδρομίων και της δυσκολίας εξεύρεσης κατάλληλου και αρκετού χώρου ανέγερσης.

Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η έννοια του ιδιωτικού αεροδρομίου συναντιόταν σπάνια κι αφορούσε μόνο πολύ μικρά αεροδρόμια γενικής αεροπορίας που δεν χρησιμοποιούνταν για εμπορικές πτήσεις. Η λειτουργία του αεροδρομίου συνήθως γινόταν απευθείας από το κράτος, είτε από την Πολεμική Αεροπορία (στρατιωτικά αεροδρόμια) είτε από την Πολιτική Αεροπορία (πολιτικά αεροδρόμια), είτε σε συνεργασία και των δυο (αεροδρόμια μικτής χρήσης). Το μοντέλο αυτό ακολουθεί μέχρι σήμερα και η Ελλάδα, με εξαίρεση την περίπτωση του «Ελευθέριος Βενιζέλος» (Graham, 2008). Η πρώτη μεγάλη ιδιωτικοποίηση αεροδρομίου συνέβη το 1987 στη Μεγάλη Βρετανία με τη διάθεση μετοχών από τη BAA η οποία κατείχε τρία βρετανικά και τέσσερα ιρλανδικά αεροδρόμια (Forsyth et al., 2004). Η τάση άρχισε να διαχέεται αργά στην υπόλοιπη Ευρώπη, μέχρι το 1996 όπου σημειώθηκε μια απότομη αναθέρμανση, με την ιδιωτικοποίηση δυο ακόμα αγγλικών αεροδρομίων και την παραχώρηση της εκμετάλλευσης του νέου αεροδρομίου των Αθηνών. Τα επόμενα χρόνια σημειώθηκαν πολλές ιδιωτικοποιήσεις σε Ευρώπη, Αυστραλία, Νότια Αφρική, Αργεντινή, Κεντρική και Νότια Αμερική και Ινδία. Τα τρομοκρατικά γεγονότα του 2001, ο πόλεμος του Κόλπου και η γρίπη των πτηνών που έπληξαν την ανάπτυξη των αερομεταφορών, μετέθεσαν την προσοχή από το στόχο της οικονομικής ανάπτυξης στον στόχο της ασφάλειας (safety και security) και χαλάρωσαν το ενδιαφέρον των επενδυτών. Μετά το 2004 το ενδιαφέρον αναθερμάνθηκε με την ιδιωτικοποίηση των αεροδρομίων Πάφου και Λάρνακας στην Κύπρο (2005), Βάρνας και Μπουργκάς στη Βουλγαρία κι αρκετών αεροδρομίων στο Περού. Το 2007 ιδιωτικοποιήθηκε το πρώτο αεροδρόμιο στη Ρωσία (το Mukhino) κι ανακοινώθηκε η ανέγερση με ιδιωτικά κεφάλαια του αεροδρομίου στη Murcia της Ισπανίας (Graham, 2008).

Όλες οι ιδιωτικοποιήσεις δεν αποδείχθηκαν πάντοτε επιτυχείς. Τα προβλήματα εντοπίζονται κυρίως στις τριβές μεταξύ κυβερνήσεων κι επενδυτών σχετικά με την εφαρμογή των όρων της συμφωνίας, στην επιλογή του πιο κατάλληλου επενδυτή και στις μη ρεαλιστικές ή εσφαλμένες προβλέψεις σχετικά με τη ζήτηση των αερομεταφορών. Για παράδειγμα, η Fraport, εταιρεία διαχείρισης των αεροδρομίων της Φρανκφούρτης, συμμετείχε στο πρόγραμμα ιδιωτικοποίησης του αεροδρομίου της Μανίλα που οδήγησε σε μια πολύπλοκη και μακροχρόνια διένεξη με την κυβέρνηση των Φιλιππίνων. Το Βερολίνο κατέβαλλε αρκετές προσπάθειες για την προσέλκυση επενδυτών για την ανέγερση νέου αεροδρομίου για την πόλη, χωρίς όμως αποτέλεσμα, μέχρι που εγκατέλειψε την προσπάθεια. Κάτι παρόμοιο συνέβη και στην περίπτωση του αεροδρομίου στο Καστέλλι Ηρακλείου Κρήτης, με τον διαγωνισμό δημοπράτησης να έχει αναβληθεί έξι φορές έως το τέλος του

2012 και το Υπουργείο Μεταφορών να εξετάζει την ένταξη του έργου στο συνολικό πακέτο αποκρατικοποίησης των ελληνικών αεροδρομίων.

#### **4.2.2. Κατηγορίες Αποκρατικοποιήσεων**

Η έννοια της ιδιωτικοποίησης (privatization) ή αποκρατικοποίησης των αεροδρομίων είναι ένας ευρύς όρος που περιλαμβάνει μια ποικιλία διοικητικών δομών. Οι μορφές αποκρατικοποίησης που χρησιμοποιούνται συχνά εμπίπτουν σε τρεις γενικές κατηγορίες (Carney and Mew, 2003):

**A) Συμβάσεις Διαχείρισης Υπηρεσιών (management contracts):** συνάπτονται συμβάσεις μεταξύ κράτους κι επιχειρηματιών για την εκμετάλλευση υπηρεσιών του αεροδρομίου, όπως λιανικό εμπόριο, ξενοδοχείο, parking, ενοικιάσεις αυτοκινήτων. Οι συμβάσεις αυτές έχουν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα και λειτουργικό χαρακτήρα, περιορίζονται δηλαδή μόνο στην εμπορική εκμετάλλευση υφιστάμενων υποδομών. Στη σύμβαση καθορίζονται λεπτομερώς οι αρμοδιότητες, και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η ιδιωτική επιχείρηση αποζημιώνεται είτε με σταθερό ποσό, είτε με ποσοστά και της ασκείται χαλαρός κρατικός έλεγχος. Υπάρχει φόβος ότι η επιθυμία των συμβαλλομένων για μείωση του κόστους μπορεί να οδηγήσει σε εκπτώσεις στην ποιότητα που μπορούν να πάρουν τη μορφή υποστελέχωσης σε ανθρώπινο δυναμικό ή ελλιπούς εκπαίδευσης, γι' αυτό είναι ανάγκη λεπτομερούς εξειδίκευσης των συμβατικών υποχρεώσεων. Επίσης, πρέπει να ληφθεί μέριμνα ο κρατικός έλεγχος να μην είναι ούτε πολύ χαλαρός ώστε να επιτρέπει τον ομοιοτισμό, ούτε υπερβολικά αυστηρός ώστε να ακυρώνει την έννοια του ιδιωτικού management. Σε άλλες περιπτώσεις, η λειτουργία του αεροδρομίου έχει ανατεθεί σε εταιρείες που λειτουργούν αεροδρόμια κρατικής ιδιοκτησίας και κάτω από κρατική εποπτεία, όπως για παράδειγμα η Βρετανική Αρχή Αεροδρομίων (BAA) και η εταιρεία Aer Rianta Irish Airports, οι οποίες διαχειρίζονται μεγάλες ομάδες αεροδρομίων, ή οι εταιρείες διαχείρισης των Γερμανικών αεροδρομίων που είναι συνήθως ξεχωριστές για κάθε αεροδρόμιο. Στις ΗΠΑ πολλά αεροδρόμια διαχειρίζονται από airport authorities ή πιο ευρύτερους οργανισμούς που διαχειρίζονται ενιαία το μεταφορικό προϊόν, όπως η Massport της Βοστώνης που έχει τη διοίκηση του αεροδρομίου Boston Logan και τερματικών σταθμών σε άλλα αεροδρόμια και στο λιμάνι της Βοστώνης (από την επίσημη ιστοσελίδα της Massport).

**B) Μακροχρόνια συμβόλαια:** το κράτος μεταβιβάζει λειτουργικές και οικονομικές αρμοδιότητες στον ιδιωτικό τομέα αλλά διατηρεί την αρμοδιότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Η σύναψη μακροχρόνιων συμβολαίων γίνεται συνήθως με κοινοπραξίες ή ομίλους εταιρειών

που περιλαμβάνουν εγχώριες και ξένες τράπεζες, κατασκευαστικές εταιρείες και ειδικούς σε θέματα αεροδρομίων, ικανούς στην προσέλκυση κεφαλαίων απαραίτητων για έργα επέκτασης υποδομών, ενώ το δημόσιο συμμετέχει ως μέτοχος, όπως συμβαίνει στα μεγαλύτερα Ιταλικά αεροδρόμια (Βενετία, Μιλάνο). Η σύναψη των συμβολαίων αυτών είναι δύσκολη υπόθεση λόγω της δυσκολίας ακριβούς πρόβλεψης των μελλοντικών συνθηκών και του μεγαλύτερου οικονομικού ρίσκου για τους επενδυτές.

**Γ) Μερική/Ολική Ιδιωτικοποίηση:** Η ιδιωτικοποίηση συμβαίνει με διάθεση μετοχών στο χρηματιστήριο. Η πλήρης ιδιωτικοποίηση σημαίνει την εκχώρηση της λειτουργίας και του οικονομικού και στρατηγικού προγραμματισμού στα χέρια του ιδιωτικού τομέα, δεν είναι όμως πολύ συχνή. Αυτό που συμβαίνει συχνότερα είναι η μερική ιδιωτικοποίηση όπου το κράτος πουλάει ένα ποσοστό των μετοχών σε ιδιώτες κι εξακολουθεί να διατηρεί.

#### **4.2.3. Υπέρ και Κατά των αποκρατικοποιήσεων**

Παρόλη την αυξανόμενη δυναμική της τάσης εγκατάλειψης του δημόσιου χαρακτήρα των λειτουργιών των αεροδρομίων, το ζήτημα του ιδιοκτησιακού και διοικητικού καθεστώτος των αεροδρομίων εξακολουθεί να εγείρει αντιθέσεις. Οι υπέρμαχοι της αποκρατικοποίησης υποστηρίζουν ότι, δοθέντων των κατάλληλων κινήτρων κι απαλλαγμένοι από κρατικούς περιορισμούς, οι ιδιωτικές διοικήσεις των αεροδρομίων μπορούν να εστιαστούν στην επίτευξη αποτελεσματικότητας μέσω αναδιαμόρφωσης διοικητικών πρακτικών και ανθρώπινων πόρων και να αποκτήσουν μεγαλύτερο προσανατολισμό προς τους πελάτες τους (Carney & Mew, 2003). Υποστηρίζεται επίσης ότι η ιδιωτικοποίηση ενισχύει την ανάπτυξη καινοτομιών, υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και βελτίωση της οικονομικής απόδοσης κι αυξάνει τις επενδύσεις σε υποδομές μέσω πρόσβασης στα οικονομικά εργαλεία των αγορών κι αποδέσμευση από την ανάγκη κρατικής επιχορήγησης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η οικονομική κι εμπορική ανάπτυξη της ευρύτερης περιοχής στην οποία δραστηριοποιείται το αεροδρόμιο.

Από την άλλη πλευρά, η μεταφορά εθνικών πόρων από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα είναι ένα πολιτικά ευαίσθητο θέμα, όπως και η ανησυχία ότι ο στόχος της επίτευξη εμπορικού κέρδους μπορεί να λειτουργήσει εις βάρος της εξυπηρέτησης των κοινωνικών αναγκών. Επίσης, ο μονοπωλιακός χαρακτήρας που από τη φύση τους κατέχουν τα αεροδρόμια δεν τους επιτρέπει να ακολουθήσουν το παράδειγμα των αεροπορικών εταιρειών λειτουργήσουν με πλήρως ανταγωνιστικούς όρους, ακόμα κι αν ιδιωτικοποιηθούν (Graham,

2008). Χαλαρός κυβερνητικός έλεγχος και προσανατολισμός προς το βραχυπρόθεσμο κέρδος μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα υπερβολική αύξηση των τελών του αεροδρομίου (όπως έγινε τα τελευταία χρόνια με τον ΔΑΑ) και υπο-επένδυση σε υποδομές, κυρίως όταν η διαχειρίστρια εταιρεία βαίνει προς το τέλος της σύμβασής της (Carney & Mew, 2003).

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας των αποκρατικοποιήσεων είναι η επιλογή του κατάλληλου σχήματος, ανάλογα με τους επιθυμητούς στόχους. Η εκχώρηση του δικαιώματος λειτουργίας (operational management) φέρει χαμηλό ρίσκο κι ενδείκνυται όταν ο στόχος είναι η βελτιστοποίηση της χρήσης των υφιστάμενων πόρων, η εφαρμογή επιστημονικών εργαλείων του σύγχρονου management, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η έμφαση στην εξυπηρέτηση πελατών. Οι συμβάσεις έργου (project management) είναι προτιμότερη σε περιπτώσεις κατασκευής νέων υποδομών ή εισαγωγής νέων τεχνολογιών. Η έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη των υποδομών και στην έγκαιρη και εντός οικονομικού προϋπολογισμού παράδοση κατασκευαστικών έργων. Η εκχώρηση του στρατηγικού management μέσω πώλησης μετοχών τέλος, εξυπηρετεί σε περιπτώσεις όπου επιδιώκεται η καλλιέργεια νοοτροπίας μεγιστοποίησης αξίας και εμπορικού προσανατολισμού σε ολόκληρη την εταιρεία καθώς κι αξιοποίηση δυνητικού αναξιοποίητου ανταγωνιστικού θώκου (Carney & Mew, 2003).

#### **4.2.4. Αποκρατικοποίηση ελληνικών αεροδρομίων**

Μέχρι τη δεκαετία του 1990 το ελληνικό δημόσιο διατηρούσε την αποκλειστικότητα για την ανέγερση, λειτουργία κι εκμετάλλευση των αεροδρομίων της χώρας. Το κύμα της απελευθέρωσης των αερομεταφορών σε συνδυασμό με την πιεστική ανάγκη εκσυγχρονισμού των υποδομών εξυπηρέτησης της αεροπορικής κίνησης της πρωτεύουσας, οδήγησαν την Ελληνική Κυβέρνηση στην αναζήτηση ιδιώτη επενδυτή για τη δημιουργία νέου αεροδρομίου, στην περιοχή των Σπάτων. Μετά από διεθνή διαγωνισμό επελέγη κοινοπραξία εταιρειών με κυρίαρχη τη γερμανική εταιρεία Hochtief, με την οποία συνάφθηκε «Σύμβαση Ανάπτυξης Αεροδρομίου» (N.2338/1995). Σύμφωνα με αυτήν, συστήνεται Ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία «Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών» στην οποία το δημόσιο συμμετέχει σε ποσοστό 55%, η Hochtief με ποσοστό 40% και ο όμιλος Κοπελούζου με ποσοστό 5%. Το Ελληνικό Δημόσιο διατηρεί την κυριότητα του ακινήτου, ενώ η επικαρπία παραχωρείται στην Εταιρεία που κατέχει το αποκλειστικό προνόμιο για την μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, λειτουργία, συντήρηση, διοίκηση, ανάπτυξη κι εκμετάλλευση του νέου αεροδρομίου για συμβατική περίοδο 30 ετών, σύμφωνα με το σχήμα BOOT (Built – Own – Operate – Transfer). Επίσης, περιλαμβάνεται όρος σύμφωνα με τον οποίο, για μια εικοσαετία κανένα νέο ή υπάρχον αεροδρόμιο δεν θα αναπτυχθεί, αναβαθμιστεί ή βελτιωθεί από το ελληνικό

δημόσιο, έτσι ώστε να καταστεί διεθνές αεροδρόμιο, εντός ακτίνας 100 χιλιομέτρων από την Πλατεία Συντάγματος της Αθήνας. Το Ελληνικό Κράτος εκπροσωπείται στο αεροδρόμιο μέσω της Υ.Π.Α, η οποία διατηρεί εποπτικό-ρυθμιστικό ρόλο σχετικά με τη συμμόρφωση της εταιρείας προς τους όρους της Σύμβασης, την τήρηση των προτύπων ασφαλείας και των κανόνων του εθνικού και διεθνούς αεροπορικού δικαίου. Επίσης, το Κράτος συμμετέχει στη λειτουργία του Αερολιμένα, παρέχοντας υπηρεσίες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, Πυρόσβεσης-Διάσωσης και συντήρησης ραδιοβοηθημάτων, Τελωνείου, Αεροϋγειονομίου, σταθμό Κτηνιατρικού και Φυτοϋγειονομικού ελέγχου και γραφείο του Γενικού Χημείου του Κράτους (από την επίσημη ιστοσελίδα του ΔΑΑ).

Ο νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) ονομάστηκε «Ελευθέριος Βενιζέλος» προς τιμή του κυβερνήτη που έθεσε τα θεμέλια της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα και τέθηκε σε λειτουργία την 28<sup>η</sup> Μαρτίου 2001. Στη διάρκεια της υπερδεκαετούς πορείας του έχει τιμηθεί με πολυάριθμα βραβεία για την επιχειρηματική και επιχειρησιακή του αριστεία, την ικανοποίηση επιβατών, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τις πρωτοβουλίες του στον τομέα του πολιτισμού και της περιβαλλοντικής του ευαισθησίας (Κεφαλάς, 2006). Η επιβατική κι εμπορευματική κίνηση παρουσίαζε διαρκή αύξηση έως το 2008, οπότε και η Ελλάδα εισήλθε στη δίνη της οικονομικής κρίσης. Μέσα στα τέσσερα χρόνια που ακολούθησαν, τα νούμερα επιβατικής κίνησης έχουν σημειώσει αθροιστική μείωση της τάξεως του 20%, ενώ η κίνηση φορτίου (cargo) κατρακύλησε στο -38%. Ανάλογη πορεία ακολούθησαν τα κέρδη της επιχείρησης, τα οποία όμως συγκρατούνται από τις εμπορικές μη-αεροναυτιλιακές προσόδους (ποσοστά από εμπορικές επιχειρήσεις, ενοίκια κλπ), τα οποία αφού έφθασαν στο καλύτερο σημείο τους το 2009 (264,5 εκ. €) κατρακύλησαν το 2011 στα 129,5 εκ. €, μια μείωση που υπερβαίνει το 50% (στοιχεία από την επίσημη ιστοσελίδα του ΔΑΑ, 16-1-2013). Αναζητώντας τα αίτια της πτωτικής πορείας πέρα από την εθνική οικονομική συγκυρία, στο στόχαστρο τίθεται η πολιτική χρέωσης αεροδρομικών τελών που ακολουθεί ο αερολιμένας, τα οποία είναι 3,5 φορές μεγαλύτερα από των περιφερειακών ελληνικών αεροδρομίων και 2,5 φορές μεγαλύτερα από Ισπανία και Τουρκία (Εφημερίδα «Το Βήμα», 26-02-2012). Συγκεκριμένα, οι συνολικές χρεώσεις ανά επιβάτη που επιβάλει ο ΔΑΑ στις αεροπορικές εταιρείες ανέρχονται στα 42 €, έναντι 17 € του αεροδρομίου της Βαρκελώνης, 18 € σε Μαδρίτη, Μιλάνο και Ρώμη και 16 € σε Κωνσταντινούπολη και Λισαβόνα, ενώ τα περιφερειακά ελληνικά αεροδρόμια χρεώνουν ανά επιβάτη 12 € για ενδοκοινοτικές πτήσεις και 22 € για πτήσεις εκτός Ε.Ε (Εφημερίδα «Η Καθημερινή», 19-09-2010). Η κατάσταση αυτή έχει οδηγήσει πολλές αεροπορικές εταιρείες, κυρίως χαμηλού κόστους, να σταματήσουν να χρησιμοποιούν τον ΔΑΑ ή να περιορίσουν τα δρομολόγια τους προς αυτόν. Ο Αερολιμένας, υπεραμύνεται της οικονομικής πολιτικής με το επιχείρημα ότι η



μείωση των τελών θα οδηγούσε σε αδυναμία εξυπηρέτησης των δανειακών υποχρεώσεων της εταιρείας και σε συσσώρευση χρεών και προσπαθεί να αντιστρέψει το κύμα φυγής αεροπορικών εταιρειών εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα στοχευμένων κινήτρων προς τις αεροπορικές εταιρείες που διατηρούν ή αυξάνουν τον αριθμό πτήσεων τους, οι οποίες ανταμείβονται με εκπτώσεις που μπορεί να φθάσουν έως το 30% (Ιστοσελίδα capital.gr., 6-12-2012). Η Hochtief που έχει περάσει στα χέρια της ισπανικής ACS, έβγαλε προς πώληση το μερίδιο που κατέχει στον ΔΑΑ, λόγω όμως έλλειψης επενδυτικού ενδιαφέροντος για το ύψος του τιμήματος που ζητούσε, εξακολουθεί να το διατηρεί μέχρι σήμερα. Παράλληλα, επιδιώκεται από την πλευρά της Hochtief επέκταση, με απευθείας ανάθεση, της σύμβασης παραχώρησης για 25-30 επιπλέον έτη, εξέλιξη που θα επέτρεπε την εξέταση του ενδεχόμενου μείωσης των τελών και θα έκανε πιο ελκυστική την προοπτική πώλησης του μεριδίου της. Η επιθυμία όμως αυτή προσκρούει στην πρόθεση της Ελληνικής Κυβέρνησης για τη διενέργεια διεθνούς διαγωνισμού. Το 2012 το 30% από το συνολικά 55% που κατέχει το Δημόσιο στο ΔΑΑ πέρασε στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ), ώστε να πωληθεί στα πλαίσια του συνολικού πακέτου αποκρατικοποίησης των ελληνικών αεροδρομίων, που αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα στο 2013.

Όσον αφορά τα περιφερειακά αεροδρόμια, τα οποία λειτουργούν ως κρατικοί οργανισμοί υπό την επίβλεψη της Υ.Π.Α, έχουν ενταχθεί στο πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων της Ελληνικής Κυβέρνησης, η οποία στοχεύει στην προσέλκυση επενδυτών σε πρώτη φάση 22 από αυτά. Προς αυτή την κατεύθυνση ψηφίστηκε το 2011 ο Νόμος 3913 με τον οποίο θεσμοθετήθηκε η δυνατότητα δημιουργίας Ανωνύμων Εταιρειών Διαχείρισης Αεροδρομίων (Α.Ε.Δ.Α) στη χώρα μας και αναδιοργανώθηκε η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας προκειμένου να διαχωριστεί ο εκτελεστικός από τον εποπτικό της ρόλο. Μέσω των Α.Ε.Δ.Α μπορούν πλέον να παραχωρούνται σε ιδιώτες επενδυτές, με συμβάσεις παραχώρησης, δικαιώματα που αφορούν στη διοίκηση, διαχείριση, λειτουργία, ανάπτυξη, επέκταση, συντήρηση και εκμετάλλευση ενός ή περισσότερων κρατικών αεροδρομίων. Το δημόσιο σκοπεύει να διατηρήσει την ιδιοκτησία, την εποπτεία και τον έλεγχο των αεροδρομίων μετά την αποκρατικοποίησή τους. Τα περιφερειακά αεροδρόμια (εκτός του ΔΑΑ και του Αεροδρομίου Ηρακλείου) θα ενταχθούν σε διεθνή διαγωνισμό ομαδοποιημένα σε δυο συστάδες, με γεωγραφικά πρωτίστως κριτήρια, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το επενδυτικό ενδιαφέρον για μικρότερα αεροδρόμια που θα τοποθετηθούν στην ίδια ομάδα με μεγαλύτερα και πιο ελκυστικά. Τα μικρά αεροδρόμια που δεν θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον των επενδυτών θα τα αναλάβει κρατικό νομικό πρόσωπο (ΑΕΔΙΠΑ, Ν.4146/2013) που είτε θα τα διαχειρίζεται το ίδιο, είτε θα εκχωρήσει το μάνατζμεντ σε τρίτο φορέα, κατόπιν διαγωνισμού. Δέσμευση του Κράτους είναι να

διατηρηθούν όλα τα αεροδρόμια που βρίσκονται σε νησιά, ανεξαρτήτως μεγέθους. Στα αεροδρόμια που είναι μικτής χρήσης (πολιτικά και στρατιωτικά) θα παραχωρούνται στο διαχειριστή μόνο οι απολύτως αναγκαίες υποδομές των αεροσταθμών και θα ληφθεί μέριμνα για την πιστή τήρηση των κανόνων εθνικής ασφάλειας. Οι συμβάσεις παραχώρησης θα είναι μακροχρόνιας διάρκειας (30-35 έτη) και το συμβατικό αντάλλαγμα θα έχει τη μορφή ενός αρχικού εφάπαξ τιμήματος, σε συνδυασμό με ετήσιες πληρωμές, συνδεδεμένες πιθανώς με τα κέρδη ή τα έσοδα. Προκειμένου να μην επαναληφθεί το φαινόμενο των υψηλών χρεώσεων του ΔΑΑ και να διασφαλιστούν διεθνώς ανταγωνιστικές τιμές, θα αξιοποιηθεί η μέθοδος dual-till, με την οποία θα οριστεί συγκεκριμένο περιθώριο κέρδους ειδικά για τα αεροπορικά έσοδα του παραχωρησιούχου. Σε περίπτωση που το επιτρεπόμενο περιθώριο υπερβαίνει το μέσο όρο των χρεώσεων αντίστοιχων αεροδρομίων, θα αναπροσαρμόζεται προς τα κάτω (Βουλή των Ελλήνων, 2012). Για τον ΔΑΑ θα επανεξεταστεί το θέμα της τιμολογιακής πολιτικής, σε συνάρτηση με το μέλλον της σύμβασης παραχώρησης που βρίσκεται ακόμα υπό διαπραγμάτευση. Οι επενδυτές θα δεσμευτούν για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την πραγματοποίηση επενδύσεων για την αναβάθμιση της λειτουργίας και της ασφάλειας των αεροδρομίων, το ύψος των οποίων εκτιμάται συνολικά στα €239 εκ. (ΤΑΙΠΕΔ, 2012). Σχετικά τέλος με το αεροδρόμιο που σχεδιάζεται να δημιουργηθεί στο Καστέλλι της Κρήτης, το Ελληνικό Κράτος εξετάζει την ξεχωριστή προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού, συνδυασμένου με την επενδυτική αξιοποίηση του αερολιμένα Ηρακλείου. Μέσω της αποκρατικοποίησης των ελληνικών αεροδρομίων, η Κυβέρνηση στοχεύει στην ανάπτυξη κι εκσυγχρονισμό των υφιστάμενων υποδομών, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος και την αύξηση της τουριστικής κίνησης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των μικρότερων αεροδρομίων χωρίς επιβάρυνση του δημοσίου (Υπουργείο Ανάπτυξης, Δελτίο Τύπου 7-3-2013).

### **4.3. Στρατηγικές Συμμαχίες μεταξύ αεροδρομίων και αεροπορικών εταιρειών**

Η στρατηγική συμμαχία (strategic alliance) ορίζεται ως «μια στενή σχέση συνεργασίας μεταξύ δυο ή περισσότερων επιχειρήσεων, όπου όλα τα μέρη υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους με πρόθεση την επίτευξη αμοιβαία συμβατών στόχων, οι οποίοι θα ήταν δύσκολο να επιτευχθούν από κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά» (Isabella, 2002). Μια στρατηγική συμμαχία λοιπόν χαρακτηρίζεται από: 1) σχέση συνεργασίας κι όχι ανταγωνισμό, 2) αμοιβαίο όφελος που

προκύπτει από τη συνεισφορά συμπληρωματικών πόρων και ικανοτήτων από κάθε μέλος και, 3) παραδοχή της αναγκαιότητας της συμμαχίας προκειμένου να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι (Παπαδάκης, 2007).

Οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών είναι μια συνηθισμένη στρατηγική διαχείρισης του αυξημένου ανταγωνισμού που προκάλεσε η απελευθέρωση και παγκοσμιοποίηση της αεροπορικής αγοράς. Οι πιο τέσσερις πιο σημαντικές από αυτές (Star, Oneworld, Sky Team και Wings) ελέγχουν τα δυο τρίτα της αεροπορικής κίνησης (Graham, 2008). Επιπλέον, πολλές εταιρείες που δεν είναι άμεσα μέλη των συμμαχιών συνεργάζονται μαζί τους μέσω κοινών κωδικών πτήσεων (code sharing), δικαιόχρησης (franchising) ή άλλων μεθόδων συνεργασίας, διευρύνοντας την επιρροή των μεγάλων αεροπορικών συμμαχιών.

Η παραδοσιακή σχέση αεροδρομίου-αεροπορικής εταιρείας θέλει το αεροδρόμιο να είναι ο πάροχος και η αεροπορική εταιρεία ο πελάτης των υπηρεσιών. Η έννοια του ανταγωνισμού όμως έχει εισβάλλει τα τελευταία χρόνια και στην αγορά των αεροδρομίων και σε συνδυασμό με την αύξηση του όγκου της εναέριας κυκλοφορίας και την μεταβαλλόμενη συμπεριφορά των ταξιδιωτών καλεί για αντίστοιχες κινήσεις. Το βασικό κίνητρο για σύσταση μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις συμμετέχουσες εταιρείες. Ο γενικός αυτός στόχος μπορεί να εξειδικευτεί σε επιμέρους υπο-στόχους, όπως είναι η μείωση στο κόστος και στον κίνδυνο (ρίσκο) της επένδυσης και η είσοδος σε νέες αγορές (Albers et.al, 2005). Επιπλέον, η δημιουργία μιας συμμαχίας εμπερικλείει την έννοια της μακροχρόνιας δέσμευσης και μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, χωρίς να απαιτεί μόνιμες αλλαγές στην εσωτερική δομή και την ηγεσία κάθε επιμέρους εταιρείας, ούτε απαραίτητα οικονομικούς δεσμούς μεταξύ των εμπλεκόμενων. Με λίγα λόγια προσφέρει στους συμμετέχοντες ένα ευέλικτο πλαίσιο λειτουργίας με αρκετή αυτονομία, ενώ ταυτόχρονα τους βοηθά στην εκπλήρωση των στρατηγικών τους στόχων.

Σε μια συμμαχία αεροδρομίου-αεροπορικής εταιρείας, το αεροδρόμιο συμβάλλει με την επίγεια υποδομή του (facilities) και η αεροπορική εταιρεία με το αερομεταφορικό έργο. Το πεδίο συνεργασίας τους συνήθως περιορίζεται στις υποστηρικτικές λειτουργίες τις αλυσίδας αξίας τους, θα μπορούσε όμως να αποδειχθεί περισσότερο επωφελές εάν επεκτεινόταν και στις κύριες λειτουργίες, με εστίαση στους άξονες της ασφάλειας (security), του marketing και της χωρητικότητας (capacity) (Albers et.al, 2005). Παραδείγματα εφαρμοσμένων συμμαχιών στους παραπάνω τομείς δίνονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Πιθανές συμμαχικές στρατηγικές μεταξύ αεροδρομίων κι αεροπορικών εταιρειών

Στρατηγική	Παράδειγμα Landside	Παράδειγμα Airside
<b>Προσανατολισμός στο Marketing</b>		
Ανάπτυξη αεροπορικών υπηρεσιών	Συνδυασμένη ανάπτυξη αεροπορικών υπηρεσιών (π.χ αεροδρόμιο VKO)	
Marketing	Συνδυασμένες ενέργειες Marketing (διαφήμιση, κοινές εκθέσεις, συνδυασμός εταιρικού ονόματος)	
Ευημερία ταξιδιωτών	Καθιέρωση Προγράμματος Ευημερίας Ταξιδιωτών	
<b>Προσανατολισμός στη Χωρητικότητα</b>		
Επέκταση υποδομών	Κοινή χρήση Τερματικού Σταθμού (π.χ αεροδρόμιο MUC)	
Επανασχεδιασμός Διαδικασιών	Διαχείριση Ροής Επιβατών	
Καινοτομία Διαδικασιών	Λειτουργία από το αεροδρόμιο περίπτερον check-in για λογαριασμό των σημαντικότερων αερομεταφορέων	Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων (π.χ αεροδρόμιο ZRH).
<b>Προσανατολισμός στην Ασφάλεια</b>		
Η συνεργασία είναι περισσότερο μια νομική υποχρέωση παρά μια κίνηση ελεύθερης βούλησης		

Πηγή: Auerbach S. & Koch B., 2007.

Η συμμαχία αεροδρομίων-αεροπορικών εταιριών συχνά παίρνει τη μορφή κοινής συμμετοχής στη δημιουργία και λειτουργία υποδομών του αερολιμένα. Μεγάλες αεροπορικές εταιρείες σε Η.Π.Α κι Ευρώπη που χρησιμοποιούν ένα αεροδρόμιο σαν βάση (home base carrier) προσπαθούν να επιτύχουν την αποκλειστική εκμετάλλευση ενός ολόκληρου αεροσταθμού (συνήθως του καλύτερου και του πιο σύγχρονου) του αερολιμένα ή τουλάχιστον μερικών πυλών εξόδου (gates). Παράδειγμα τέτοιας στρατηγικής είναι η

οικονομική συμμετοχή της Lufthansa κι άλλων συνεργατών της Star Alliance στην ανέγερση και λειτουργία ενός τερματικού σταθμού στο αεροδρόμιο του Μονάχου (Albers et.al, 2005). Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία μπόρεσε να έχει δυνατότητα παρέμβασης στο σχεδιασμό του τερματικού σταθμού έτσι ώστε να ενισχύσει τη διαφημιστική της προβολή μέσα στο κτίριο και να διευκολύνει η διαδικασία εξυπηρέτησης των πελατών της. Επιπλέον, εξασφάλισε την κάλυψη ενδεχόμενης μελλοντικής αύξησης στην επιβατική κίνηση και μέσω της μακροχρόνιας προοπτικής συνεργασίας κατάφερε να εγείρει εμπόδια εισόδου σε πιθανούς ανταγωνιστές αποκτώντας αποκλειστική πρόσβαση στους πόρους του αερολιμένα. Από την άλλη μεριά, η συμμετοχή της εταιρείας σε μια τόσο μεγάλη επένδυση τη δεσμεύει σε μακροχρόνιο ορίζοντα και την καθιστά ευαίσθητη σε απρόβλεπτες διακυμάνσεις της ζήτησης. Το αεροδρόμιο από την πλευρά του ελαφρύνεται αναμφίβολα από το οικονομικό κόστος ανέγερσης και λειτουργίας ενός νέου αεροσταθμού, ελλοχεύει όμως ο κίνδυνος αυτή η στενή σχέση που έχει αναπτυχθεί με την συγκεκριμένη αεροπορική συμμαχία να ενισχύσει την υποψία διακριτικής μεταχείρισης και να το καταστήσει λιγότερο ελκυστικό σε άλλες αεροπορικές εταιρείες.

Υπάρχουν πάντως και συμμαχικές στρατηγικές μεταξύ αεροδρομίων κι αεροπορικών εταιρειών που δεν απαιτούν τη δέσμευση υψηλών κεφαλαίων. Μια από τις σημαντικότερες είναι η Ανάπτυξη Αεροπορικών Υπηρεσιών (Air Service Development, ASD) (Auerbach & Koch, 2007).

Η ASD περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων με σκοπό την προσέλκυση νέων αεροπορικών υπηρεσιών και το μοίρασμα του ρίσκου ανάπτυξης νέων αεροπορικών προορισμών (routes) το οποίο παραδοσιακά φέρουν οι αεροπορικές εταιρείες, μεταξύ αεροδρομίων κι αεροπορικών εταιρειών. Αυτό θα μπορούσε να πάρει τη μορφή προώθησης της νέας γραμμής από το αεροδρόμιο ή προσφοράς οικονομικών κινήτρων για την ανάπτυξή της. Για παράδειγμα το αεροδρόμιο Vnukovo (VKO) της Μόσχας, μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης έχασε την κρατική προστασία που εξασφάλιζε ισοκατανομή της αεροπορικής κίνησης μεταξύ των τριών αεροδρομίων της Μόσχας (Sheremetyevo-SVO, Domodedovo-DME και Vnukovo-VKO) κι εκτέθηκε στον ανταγωνισμό, με αποτέλεσμα να χάσει μεγάλο κομμάτι αεροπορικής κίνησης που τον Αύγουστο 2004 έφτασε στο -20%. Μετά την ανάληψη της λειτουργίας του από τη δημοτική αρχή της Μόσχας άρχισαν οι προσπάθειες ανάκτησης μεριδίου αγοράς. Προς αυτή την κατεύθυνση το αεροδρόμιο υιοθέτησε μια στρατηγική ASD με σκοπό να προσελκύσει περισσότερες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες. Η εφαρμογή της στρατηγικής περιελάμβανε ανασύσταση του τμήματος marketing καθώς και προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού για καλλιέργεια της επιχειρηματικής νοοτροπίας στα διευθυντικά στελέχη του αεροδρομίου και για βελτίωση των υπηρεσιών επίγειας

εξυπηρέτησης. Επιπλέον, σε συνεργασία με επιλεγμένους αερομεταφορείς ανιχνεύτηκαν οι δυνατότητες καθιέρωσης νέων προορισμών βασισμένων σε ένα πρόγραμμα οικονομικών κινήτρων. Το τελικό αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας ήταν η θεαματική αύξηση της αεροπορικής κίνησης που έφτασε στο +80% το Σεπτέμβριο του 2005, εις βάρος των ανταγωνιστικών αεροδρομίων της Ρωσικής πρωτεύουσας που είδαν τα μερίδιά τους να συρρικνώνονται αισθητά.

## **4.4. Αερομεταφορείς Χαμηλού Κόστους**

### **4.4.1. Η εμφάνιση των LCCS**

Η ένταση του ανταγωνισμού που σημειώθηκε ως απόρροια της απελευθέρωσης της αεροπορικής αγοράς, εκτός από τις στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ εταιρειών, είχε σαν αποτέλεσμα και την εμφάνιση ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου που εφαρμόστηκε από τις πρωτοεμφανιζόμενες εταιρείες χαμηλού κόστους (Low Cost Carriers, LCCs). Ως εταιρείες χαμηλού κόστους που είναι επίσης γνωστές ως “no-frills”, “discount” και “budget” airlines, ορίζονται οι αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν σε μόνιμη βάση εισιτήρια σε χαμηλές τιμές αφαιρώντας ταυτόχρονα αρκετές από τις προσφερόμενες υπηρεσίες που παραδοσιακά προσφέρονται χωρίς χρέωση στους επιβάτες μιας πτήσης (Doganis, 2006).

Η εμφάνιση των εταιρειών χαμηλού κόστους σημειώθηκε το 1971 στην Αμερική, όπου οι αερομεταφορές λειτουργούσαν υπό καθεστώς μεγαλύτερης ελευθερίας, με πρωτοπόρο τη Southwest Airlines. Το επιτυχημένο της παράδειγμα μεταφέρθηκε στην Ευρώπη μετά από μια εικοσαετία, ξεκινώντας από τη Ιρλανδία με τη Ryanair το 1991 και την Βρετανία με την EasyJet το 1995. Στις χώρες αυτές ο αεροπορικός χώρος χαρακτηριζόταν από μεγαλύτερο ανταγωνισμό, συνέπεια διμερών συμφωνιών που διευκόλυναν τις αεροπορικές συνδέσεις μεταξύ τους και της προηγηθείσας αποκρατικοποίησης σημαντικού αριθμού αερολιμένων που λειτουργώντας πια ως ιδιωτικές επιχειρήσεις ήταν πρόθυμες να προσφέρουν μειωμένες αερολιμενικές χρεώσεις, προκειμένου να προσελκύσουν αεροπορική κίνηση (Αβραμόπουλος, 2011). Σήμερα το φαινόμενο είναι καλά εδραιωμένο σε όλο τον κόσμο, όπου οι LCCs καταλαμβάνουν πια μερίδιο αεροπορικής αγοράς που φτάνει το 22%, με τον αριθμό πτήσεων και τις προσφερόμενες θέσεις να έχουν υπερδιπλασιαστεί μέσα στην τελευταία δεκαετία (OAG, 2012). Μέσα στην Ευρώπη, οι LCCs ανέρχονται πλέον στις 60 κι αποτελούν σημαντικό κομμάτι της αεροπορικής βιομηχανίας προσφέροντας το 38% των συνολικά προσφερόμενων θέσεων. Η παρουσία τους όμως σε Ευρώπη και Βόρεια Αμερική φαίνεται πως εμφανίζει σημάδια ωριμότητας με στατικούς ρυθμούς ανάπτυξης, σε αντίθεση

με την αυξημένη δυναμική που παρουσιάζουν σε Ασία και Μέση Ανατολή (de Wit & Zuidberg, 2012). Η μόνη περιοχή της Ευρώπης που εμφανίζει ακόμα προοπτικές επέκτασης του μεριδίου αγοράς για τις LCCs είναι η Ανατολική Ευρώπη, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Σύμφωνα με τους Papatheodorou και Arvanitis (2009), αρκετά περιφερειακά ελληνικά αεροδρόμια, ιδιαίτερα αυτά της ηπειρωτικής Ελλάδας που βρίσκονται κοντά σε μεγάλα αστικά κέντρα, όπως της Νέα Αγχιάλου, των Ιωαννίνων, του Αράξου και της Αλεξανδρούπολης, τα οποία προς το παρόν είναι υπο-αξιοποιημένα, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν επιτυχώς για τη δημιουργία ενδιαφέρουσας ζήτησης προς προσέλκυση αερομεταφορέων χαμηλού κόστους σε δωδεκάμηνη βάση, συνδυαζόμενα με τουριστικά αξιοθέατα κοντινής εμβέλειας.

#### **4.4.2. Επιχειρησιακό μοντέλο των LCCs**

Οι επιχειρησιακές πρακτικές που χρησιμοποιούν οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους δεν είναι πανομοιότυπες, ωστόσο συγκλίνουν κι ευθυγραμμίζονται με τον βασικό πυρήνα της στρατηγικής τους διαφοροποίησης που είναι η συγκράτηση του λειτουργικού κόστους, έτσι ώστε να μπορούν να προσφέρουν χαμηλούς ναύλους και μέσω των αυξημένων πωλήσεων να δημιουργούν κερδοφορία. Έτσι, η επιχειρησιακή τους δραστηριότητα μοιράζεται ένα σύνολο κοινών χαρακτηριστικών, τα κυριότερα από τα οποία συνοψίζονται παρακάτω (Lawton, 1999, Doganis, 2006):

- Ομοιόμορφος στόλος αεροσκαφών: για παράδειγμα όλα τα αεροσκάφη της Ryanair είναι τύπου B737. Η ομοιογένεια του στόλου μεταφράζεται σε μείωση του κόστους εκπαίδευσης χειριστών και μηχανικών, μικρότερα κόστη συντήρησης κι εκπτώσεις στην αγορά ανταλλακτικών.
- Αγορά μεταχειρισμένων αεροσκαφών που είναι φθηνότερα από τα καινούρια και οικονομική εσωτερική διαμόρφωσή τους χωρίς να υπάρχει διάκριση οικονομικής-πρώτης θέσης και με μείωση της απόστασης μεταξύ των καθισμάτων, έτσι ώστε να χωράνε περισσότερα καθίσματα σε κάθε αεροσκάφος.
- Σημαντική μείωση του χρόνου επίγειας εξυπηρέτησης (ground time), από τα 45-60 λεπτά που χρειάζεται το αεροσκάφος ενός συμβατικού αερομεταφορέα, στα 30 λεπτά ή και λιγότερο. Αυτό επιτυγχάνεται περιορίζοντας τις υπηρεσίες εδάφους στις απολύτως βασικές κι επιτρέπει την εντατική χρήση των αεροσκαφών ως παραγωγικών συντελεστών, μεγιστοποιώντας τον εκμεταλλεύσιμο χρόνο λειτουργίας τους.

- Χρήση περιφερειακών (δευτερευόντων) αεροδρομίων, αντί για κεντρικών κόμβων. Αυτό τους επιτρέπει αφενός να αποφεύγουν τις καθυστερήσεις λόγω αυξημένης εναέριας κυκλοφορίας και να πετυχαίνουν τους σύντομους χρόνους επίγεια εξυπηρέτησης που είναι απαραίτητοι κι αφετέρου να επωφελούνται από τα χαμηλότερα αερολιμενικά τέλη που κατά κανόνα επιβάλλουν τα αεροδρόμια «χαμηλής ζήτησης».
- Διενέργεια απευθείας πτήσεων (point-to-point), χωρίς ενδιάμεσους σταθμούς, πρακτική που δεν δημιουργεί καθυστερήσεις για μετεπιβίβαση επιβατών και μεταφόρτωση αποσκευών.
- Περικοπή των πρόσθετων παρεχόμενων υπηρεσιών (frills) που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της συμβατικής ταξιδιωτικής μεταφοράς, όπως είναι η προσφορά γευμάτων και ποτών κατά τη διάρκεια της πτήσης, η κατανομή θέσεων κατά το check-in, κλπ, που επιτρέπουν την μείωση των εξόδων αλλά και τη συντόμευση του χρόνου επίγεια εξυπηρέτησης.
- Ευέλικτη χρήση του ολιγάριθμου προσωπικού, με αξιοποίηση των αεροσυνοδών στον καθαρισμό του αεροσκάφους ή στην διαδικασία της επιβίβασης των επιβατών από τις πύλες (gates) του αεροδρομίου. Επίσης, χρησιμοποιούν την ελάχιστη αναλογία συνοδών καμπίνας προς επιβάτες, εντός των πλαισίων που ορίζουν οι διεθνείς αεροπορικοί κανονισμοί.
- Μικρής διάρκειας ταξίδια (short-haul) για να αυξάνεται ο αριθμός ημερήσιων πτήσεων κάθε αεροσκάφους και αποφυγή πτήσεων κατά τη διάρκεια της νύχτας για να αποφεύγονται οι επιπλέον δαπάνες για νυκτερινή αποζημίωση του προσωπικού και τα έξοδα διανυκτέρευσης.
- Ευρεία αξιοποίηση της τεχνολογίας (online booking και check in), προκειμένου να αποφεύγονται οι αμοιβές για ενδιάμεσους ταξιδιωτικούς πράκτορες.
- Καθιέρωση συστήματος extra χρεώσεων για μια σειρά από υπηρεσίες, όπως η μεταφορά αποσκευών που υπερβαίνουν τα (αυστηρά) όρια της εταιρίας, η πληρωμή με πιστωτική κάρτα, κλπ.
- Μείωση του κόστους καυσίμων με αγορά μεγάλης ποσότητας κατά τις περιόδους που έχει χαμηλότερη τιμή κι αποθήκευσή του για μελλοντική χρήση.

Ο συνδυασμός των παραπάνω πρακτικών επιτρέπει στις LCCs να επιτυγχάνουν μείωση του κόστους ανά επιβάτη και μίλι σε ποσοστό που φτάνει το 40-50% συγκρινόμενο με το αντίστοιχο κόστος λειτουργίας των παραδοσιακών αερομεταφορέων (Doganis, 2006).



#### 4.4.3. LCCs και Charter flights.

Οι μη-προγραμματισμένες, ναυλωμένες πτήσεις (charter flights) αποτελούν μέρος ενός συνολικού πακέτου διακοπών κλειστής περιήγησης που περιλαμβάνει αεροπορική μεταφορά, διαμονή και/η ενοικίαση μεταφορικού μέσου. Τα ταξιδιωτικά αυτά πακέτα κλείνονται μέσω ταξιδιωτικών πρακτόρων (travel agents, tour operators), δηλαδή ο πελάτης δεν έρχεται σε άμεση επαφή με την αεροπορική εταιρεία, κι αυτό είναι ένα σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης σε σχέση με τις LCCs. Πριν τη μεγάλη επέκταση των LCCs, οι charter πτήσεις αντιπροσώπευαν περίπου το 1/3 του συνόλου των ενδοκοινοτικών πτήσεων, ποσοστό που ανερχόταν στο 90% στην περίπτωση των εποχιακών γραμμών εξυπηρέτησης τουριστικών προορισμών στη Μεσόγειο, όπως είναι τα ελληνικά νησιά (Doganis, 2006).

Η εμφάνιση των LCCs τοποθέτησε τον πήχη των οικονομικών εισιτηρίων σε πολύ χαμηλά επίπεδα, εγκλωβίζοντας τους charter αερομεταφορείς σε μια ενδιάμεση θέση μεταξύ των συμβατικών και των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, μια κατάσταση που ο Porter (1985) περιγράφει ως “catch in the middle” και θεωρεί καταστροφική στρατηγική επιλογή για κάθε επιχείρηση. Είναι αλήθεια πως σε πολλά σημεία οι charter μειονεκτούν έναντι των LCCs, αφού επιβαρύνονται με το κόστος των frills (γεύματα και ποτά) που αποτελούν μέρος του ταξιδιωτικού πακέτου που πρέπει να προσφέρουν στους πελάτες τους και συχνά δεν έχουν τη διαπραγματευτική δύναμη που εφαρμόζουν οι LCCs προκειμένου να πετύχουν χαμηλότερες χρεώσεις αερολιμενικών τελών, επειδή δεσμεύονται από το μονοπωλιακό χαρακτήρα του τουριστικού προορισμού που έχουν υποσχεθεί να προσφέρουν στους πελάτες τους (Doganis, 2006).

Από την άλλη πλευρά, οι charter εμφανίζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τις LCCs: προσφέρουν οικονομικότερους ναύλους σε σχέση με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, χρησιμοποιούν υψηλή πυκνότητα καθισμάτων κι εντατική χρονική χρήση στα αεροσκάφη για αποδοτικότερη εκμετάλλευσή τους. Σε μερικά σημεία οι charter εμφανίζονται ευνοημένες σε σχέση με τις LCCs, αφού είναι σε θέση να γνωρίζουν την ζήτηση πριν την απόφαση για πραγματοποίηση της πτήσης, κι αυτό τους επιτρέπει να έχουν μεγαλύτερες πληρότητες (85-90%) συγκρινόμενες με το 75-85% των LCCs οι οποίες πρώτα προγραμματίζουν την πτήση κι ύστερα προσελκύουν επιβάτες (Franke, 2004). Ακόμη, οι charter έχουν προπωλήσει τις θέσεις τους σε λίγους μεγάλους tour operators με τους οποίους συνεργάζονται στενά και συχνά ανήκουν στον ίδιο επιχειρησιακό όμιλο (TUI Group, Thomas Cook Group), κι έτσι απαλλάσσονται από την ανάγκη διαφήμισης για προσέλκυση πελατών. Επίσης, είναι καλύτερα προσαρμοσμένες στην διαχείριση ζήτησης που εμφανίζει υψηλή

εποχικότητα και στην εξυπηρέτηση γραμμών με διάρκεια πτήσης πάνω από 3,5 ώρες, όπως αυτές που συνδέουν τη Βόρεια Ευρώπη με την Τουρκία ή την Αίγυπτο. Αυτό γίνεται επειδή οι LCCs προς συγκράτηση του κόστους δεν χρησιμοποιούν ιπτάμενο προσωπικό τη νύχτα και δεν προσφέρουν γεύματα, στοιχεία που δυσχεραίνουν την άνετη εξυπηρέτηση μιας πτήσης μεσαίων ή μακρών αποστάσεων (Doganis, 2006).

Τα τελευταία χρόνια, πολλοί αερομεταφορείς charter έχουν δημιουργήσει θυγατρικές χαμηλού κόστους, όπως η MyTravelLite από τη MyTravel και η Harag-Lloyd Express από την TUI σε συνεργασία με τη Germania. Επιπλέον, αρκετοί charter αερομεταφορείς άρχισαν να αποσυνδέουν την προσφορά αεροπορικού εισιτηρίου από το υπόλοιπο πακέτο διακοπών (seat-only sales), προσφέροντας μεγαλύτερη ανεξαρτησία στους ταξιδιώτες. Παρόλα αυτά, τα ολοκληρωμένα (inclusive) πακέτα διακοπών εξακολουθούν να είναι πολύ ελκυστικά γιατί, λόγω της διαπραγματευτικής δύναμης των μεγάλων tour operators, είναι σε θέση να προσφέρουν ένα ενιαίο πακέτο τουριστικών υπηρεσιών σε δελεαστική τιμή (Buck & Lei, 2003). Αυτό είναι και το κυριότερο συγκριτικό πλεονέκτημα στο οποίο, παράλληλα με τις προσπάθειές τους για μείωση του επιχειρησιακού κόστους, στηρίζονται οι πτήσεις charter, προκειμένου να προστατεύσουν τα μερίδια αγοράς τους προς τους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς.

#### **4.4.4. Η επίδραση των LCCs στα αεροδρόμια**

Η εξυπηρέτηση των LCCs αποτελεί μια πρόκληση για τα αεροδρόμια που τις φιλοξενούν, αφού τα αναγκάζει να απομακρυνθούν εν μέρει από το καθιερωμένο μοντέλο προσφοράς ενιαίων υπηρεσιών σε όλους τους εξυπηρετούμενους αερομεταφορείς (De Neufville, 2006a) κι επιπλέον να εισέλθουν σε μια συνεχή διαπραγμάτευση σχετικά με το ύψος των αερολιμενικών χρεώσεων που επιβάλλουν. Οι LCCs είναι σταθερά προσανατολισμένες στη μείωση κόστους και χρόνου (που μεταφράζεται τελικά σε κόστος) και γι' αυτό απαιτούν από όλους τους συνεργαζόμενους φορείς στα πλαίσια λειτουργίας ενός αερολιμένα (την εταιρεία διαχείρισης αερολιμένα, τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας, τους φορείς επίγειας εξυπηρέτησης, τις υπηρεσίες ασφαλείας) να ευθυγραμμιστούν με το βασικό επιχειρησιακό τους μοντέλο.

Η μελέτη των παραγόντων που δρουν καθοριστικά στην επιλογή αεροδρομίου από τις LCCs (Warnock-Smith & Potter, 2005), αποκαλύπτει ότι, αντίθετα ίσως από το αναμενόμενο, ο πιο καθοριστικός παράγοντας δεν είναι οι χαμηλές χρεώσεις του αεροδρομίου, αλλά μάλλον το μέγεθος της ζήτησης για πτήσεις χαμηλού κόστους, σε

συνδυασμό με κατάλληλες υποδομές που να εξασφαλίζουν την γρήγορη εξυπηρέτηση του αεροσκάφους όσο βρίσκεται στο έδαφος και τη διαθεσιμότητα βολικών χρονοθυρίδων (slots). Παρατηρείται πάντως ανομοιογένεια μεταξύ των LCCs ως προς τη διαβάθμιση της σημασίας κρίσιμων παραγόντων επιλογής αεροδρομίου, η οποία εξαρτάται από το μέγεθος της αεροπορικής εταιρείας κι από το χρόνο εμφάνισής της στην αγορά.

Για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα, μερικά αεροδρόμια (Geneva, Kuala Lumpur/Subang, Singapore/Changi) έχουν δημιουργήσει νέους τερματικούς σταθμούς για εξυπηρέτηση αποκλειστικά εταιρειών χαμηλού κόστους ή έχουν διαχωρίσει τους υφιστάμενους τερματικούς σταθμούς (Berlin/Schönefeld, Warsaw, Paris/Charles de Gaulle) σε προορισμένους για την εξυπηρέτηση συμβατικών αερομεταφορέων και LCCs (De Neufville, 2006a). Τα κτίρια αυτά έχουν απλή, γραμμική διαμόρφωση για να ελαχιστοποιούν το χρόνο εξυπηρέτησης των επιβατών, ενιαίους χώρους αναμονής, λιτή διακόσμηση κι όχι πολλά εμπορικά καταστήματα για να αποφεύγεται η χρονοτριβή των ταξιδιωτών κι η καθυστέρηση για έλεγχο ασφαλείας των αγοραζόμενων προϊόντων (De Neufville, 2008). Τα αεροδρόμια πάντως καλούνται να επανασχεδιάσουν τις επιχειρησιακές τους λειτουργίες σε πιο διαφοροποιημένο επίπεδο που δεν θα περιορίζεται στο χωρικό διαχωρισμό των πτήσεων ανάλογα με την κατηγορία τους, αλλά θα επεκτείνεται και στις βασικές λειτουργίες, όπως οι έλεγχοι ασφαλείας (security), ο διαβατηριακός έλεγχος και η διαχείριση των αποσκευών (De Neufville, 2006b).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ**

Η λειτουργία του management αναφέρεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων μιας οργάνωσης (Μπουραντάς, 2002). Οι «διαθέσιμοι πόροι» μπορεί να είναι υλικοί (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, οργανωτικοί και ανθρώπινοι πόροι) ή άυλοι (τεχνολογικοί πόροι, καινοτομία, φήμη). Οι «στόχοι» που μπορεί να επιθυμεί μια οργάνωση να πετύχει ποικίλουν ανάλογα με τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τη φάση του κύκλου ζωής της και τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά συνήθως εστιάζονται στην επίτευξη αποτελεσματικότητας (effectiveness), αποδοτικότητας (efficiency), παραγωγικότητας κι ανταγωνιστικότητας

(Παπαδάκης, 2007). Ο ρόλος του management λοιπόν είναι να εξασφαλίσει τον επιτυχή μετασχηματισμό των εισερχόμενων πόρων σε εξερχόμενα αποτελέσματα, κι αυτό το πετυχαίνει μέσα από την άσκηση των κύριων λειτουργιών του που είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο έλεγχος και τέλος ο συντονισμός, που διατρέχει όλες τις προηγούμενες λειτουργίες (Μπουραντάς, 2002, Κέφης 2005β).

Η όλο κι εντεινόμενη τάση μεταστροφής των αεροδρομίων από κρατικούς οργανισμούς σε εμπορικές επιχειρήσεις, σήμανε την έκθεσή τους στα δεδομένα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως είναι ο αυξημένος ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση της κυριαρχίας της ελεύθερης αγοράς, η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας, η πολυπλοκότητα, η αβεβαιότητα και η γρήγορη διάδοση της τεχνολογίας και της γνώσης. Η αναγκαιότητα επιτυχούς διαχείρισης των νέων αυτών δεδομένων, ανέδειξε την τάση της Σύγχρονης Διοίκησης των Δημοσίων Οργανισμών (New Public Management), η οποία βασίζεται στα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά (Advani & Borins, 2001):

- παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που εκτιμούν οι πολίτες
- αυξημένη διοικητική αυτονομία με μείωση του κεντρικού ελέγχου.
- απαίτηση για αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο ατομικό και οργανισμού και σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με το σύστημα ανταμοιβών.
- παροχή στη διοίκηση των ανθρώπινων και τεχνολογικών πόρων που είναι απαραίτητοι και κατάλληλοι για την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.
- καλλιέργεια κουλτούρας δεκτικής στον ανταγωνισμό μεταξύ οργανισμών και αναθεώρηση του ρόλου των δημοσίων λειτουργιών σε αντιδιαστολή με τον ιδιωτικό τομέα και τους μη-κυβερνητικούς οργανισμούς.

Για την εφαρμογή του νέου μοντέλου διοίκησης, οι managers των αεροδρομίων έχουν στη διάθεσή τους πληθώρα διοικητικών εργαλείων, από τα οποία συχνή εφαρμογή στον συγκεκριμένο τομέα έχουν η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard) και η Εκχώρηση Αρμοδιοτήτων (Outsourcing). Επιπλέον, στην άσκηση του management αεροδρομίων ιδιαίτερη σημασία διαδραματίζουν οι λειτουργίες της σωστής διαχείρισης του διαθέσιμου χρόνου (Time Management).

## 5.1. Airport Benchmarking

### 5.1.1. Η έννοια του Benchmarking

Το Benchmarking έχει αποδοθεί στα ελληνικά με τον όρο «Συγκριτική Προτυποποίηση» (Παπαδάκης, 2007) και «Συγκριτική Αξιολόγηση» (Μπουραντάς, 2002) κι ορίζεται ως «η συνεχής και συστηματική διαδικασία αξιολόγησης των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης με τα αντίστοιχα των καλύτερων ανταγωνιστών της ή οργανισμών που αναγνωρισμένα διαθέτουν τις καλύτερες πρακτικές σε έναν τομέα, με σκοπό την βελτίωση της επιχείρησης» (Spendolini, 1992). Εφαρμόζοντας δηλαδή τη μέθοδο αυτή, μια επιχείρηση (Bogan & English, 1994):

- αναγνωρίζει και ποσοτικοποιεί τις διαφορές απόδοσης που έχει σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- διαγνώσκει τα αίτια που προκαλούν αυτές τις διαφορές
- συλλέγει κι αναλύει δεδομένα από τον ανταγωνισμό, σχετικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στοχευμένοι οργανισμοί που θεωρούνται «άριστοι» στον τομέα τους.
- προσαρμόζει τις επιλεγμένες μεθόδους στα ιδιαίτερα δεδομένα της και θεσπίζει στόχους απόδοσης.
- εφαρμόζει το πλάνο δράσης και αξιολογεί τα αποτελέσματά του.

Το Benchmarking ξεκίνησε να εφαρμόζεται τη δεκαετία του 1980 κι εξαπλώθηκε γρήγορα σαν διοικητικό εργαλείο, κυρίως λόγω της ευκολίας που προσφέρει η μελέτη κι υιοθέτηση εφαρμοσμένων κι επιτυχημένων επιχειρηματικών μεθόδων, έναντι της επινόησης καινοτόμων που έχουν αβέβαια αποτελέσματα. Το Benchmarking διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με το αντικείμενο μελέτης (Παπαδάκης, 2007):

**α) Στρατηγικό Benchmarking**, όπου η επιχείρηση μελετά τις επιτυχημένες στρατηγικές ανταγωνιστών, εστιάζοντας σε τομείς όπως τα επιλεγμένα τμήματα αγοράς και οι επενδυτικές επιλογές τους.

**β) Benchmarking Κύριων Λειτουργιών**, όπου μελετώνται οι κύριες λειτουργίες των ανταγωνιστών (μέθοδοι παραγωγής, διανομής και προώθησης). Αποσκοπεί είτε στη μείωση του κόστους ή στην ενίσχυση της διαφοροποίησης του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας.

**γ) Benchmarking Υποστηρικτικών Λειτουργιών**, όπως είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τα πληροφοριακά συστήματα, η έρευνα και ανάπτυξη, οι προμήθειες, κλπ.

### 5.1.2. Εφαρμογή του Benchmarking στα αεροδρόμια

Το δυναμικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε στον κλάδο των αεροδρομίων μετά την απελευθέρωση των αερομεταφορών και τις αποκρατικοποιήσεις αεροδρομίων οδήγησε στην

ανάγκη μέτρησης της απόδοσης και στάθμισής της σε σχέση με τον ανταγωνισμό, δηλαδή στην υιοθέτηση του benchmarking. Οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται συχνότερα για benchmarking στα αεροδρόμια περιλαμβάνουν την αποδοτικότητα, την κερδοφορία, τις επιχειρησιακές διαδικασίες, το σχεδιασμό των εγκαταστάσεων, ενώ τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται αυξανόμενο ενδιαφέρον για μετρήσεις του βαθμού ικανοποίησης των πελατών, της φιλικότητας προς το περιβάλλον και της επίτευξης κερδών από εμπορικές, μη αεροναυτιλιακές δραστηριότητες (Francis et al., 2002). Οι περιοχές μελέτης ομαδοποιούνται σε τρεις γενικές κατηγορίες απόδοσης (Graham, 2005): οικονομική, επιχειρησιακή και περιβαλλοντική. Μέσα σε κάθε κατηγορία μπορεί να μετρηθεί ένα αριθμός παραμέτρων, με τη βοήθεια διαφορετικών δεικτών. Μεταξύ αυτών ιδιαίτερα δημοφιλής είναι η παράμετρος της αποδοτικότητας (efficiency), η οποία ορίζεται γενικά ως ο λόγος των παραγόμενων εκροών (αποτελέσματα) προς τις χρησιμοποιούμενες εισροές (κόστη) (Μπουραντάς, 2002). Για τη μέτρηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των αεροδρομίων χρησιμοποιείται ευρέως η έννοια της Work Load Unit (WLU), ως η μονάδα όγκου επιβατών (1 επιβάτης) ή φορτίου (100kg) που εξυπηρετεί κάθε αεροδρόμιο (Doganis, 1992). Η παραγωγικότητα π.χ του εργατικού δυναμικού μπορεί να μετρηθεί ως ο λόγος WLU/εργαζόμενο. Για την σύγκριση της κερδοφορίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ο δείκτης «συνολικά έσοδα/ WLU» ή «μη-αεροναυτιλιακά έσοδα/ WLU». Μια αναλυτική σύνοψη των περιοχών απόδοσης στις οποίες εστιάζει το benchmarking των αεροδρομίων, σε συνδυασμό με τους δείκτες που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό τους φαίνεται στον Πίνακα 4:

Πίνακας 4. Περιοχές Μελέτης Benchmarking Αεροδρομίων

ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ
<b>1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	Αποδοτικότητα Κόστους	- Συνολικό/λειτουργικό κόστος ανά WLU - Κόστος προσωπικού ανά WLU - Κόστος αποσβέσεων ανά WLU
	Αποδοτικότητα Εργασίας	- WLU ανά εργαζόμενο - Έσοδα ανά εργαζόμενο
	Αποδοτικότητα Κεφαλαίου	- Έσοδα ανά σύνολο ενεργητικού - WLU ανά σύνολο ενεργητικού - Σύνολο ενεργητικού ανά εργαζόμενο
	Δημιουργία Εσόδων	- Έσοδα ανά WLU - Αεροπορικά /Εμπορικά έσοδα ανά WLU
	Κερδοφορία	- Αναλογία Εσόδων/Εξόδων - Συνολικό/Λειτουργικό κόστος ανά WLU - Συνολικά έσοδα/Σύνολο Ενεργητικού
<b>2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ</b>	Καθυστερήσεις πτήσεων	- ποσοστό καθυστερήσεων/αναχωρήσεις

	Χρήση εξοπλισμού	- Διαθεσιμότητα καρτσιδίων, ανελκυστήρων, κλπ.
	Χρόνος αναμονής	- Χρόνος αναμονής για check-in, έλεγχους ασφάλειας και διαβατηρίων
	Μήκος ουρών αναμονής	- Μήκος ουρών αναμονής για check-in, έλεγχους ασφάλειας και διαβατηρίων
	Μετεπιβίβαση (transfer)	- Ελάχιστος χρόνος ανταπόκρισης μεταξύ πτήσεων transfer
	Επίδοση αποσκευών	- Μέσος χρόνος παράδοσης αποσκευών
	Παροχές αεροσταθμού	- Ικανοποίηση από: καθαριότητα, πληροφορίες προσανατολισμού και πτήσεων, διαθεσιμότητα καθισμάτων, άνεση, συνωστισμό, αποστάσεις για περπάτημα και ευγένεια προσωπικού.
	Εμπορικές δραστηριότητες	- Ικανοποίηση από: ποιότητα, ποικιλία και value for money
<b>3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ</b>	Θόρυβος	- Πληθυσμός μέσα στα όρια θορύβου - Αριθμός παραβάσεων θορύβου - Αριθμός παραβάσεων για δοκιμή κινητήρων αεροσκαφών - Αναλογία συμμορφωμένων αεροσκαφών
	Καυσαέρια	- Εκπομπές καυσαερίων CO <sub>2</sub> και NO <sub>x</sub> ανά επιβάτη. - Χρήση ηλεκτροκίνητων οχημάτων
	Νερό	- Αριθμός διαρροών ανά 1000 atms - Κατανάλωση νερού ανά επιβάτη
	Απορρίμματα	- Απορρίμματα ανά επιβάτη - Ποσοστό απορριμμάτων που ανακυκλώνονται - Ποσοστό απορριμμάτων που καταλήγουν σε χωματερές
	Ενέργεια	- Κατανάλωση ενέργειας ανά επιβάτη
	Μεταφορά	- Ποσοστό επιβατών που χρησιμοποιούν δημόσιες συγκοινωνίες
	Κοινωνική πολιτική	- Εθνική καταγωγή προσωπικού - Κατανομή προσωπικού ανά φύλο
	Σχέσεις με την κοινότητα	- Αριθμός παραπόνων - Χρόνος απόκρισης σε παράπονα

Πηγή: Graham A., 2005

### 5.1.3. Benchmarking ελληνικών αεροδρομίων

Για το benchmarking των ελληνικών αεροδρομίων έχουν χρησιμοποιηθεί οι ίδιες γενικές αρχές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται διεθνώς. Γενικά, κατά τη διαδικασία του Benchmarking τα αεροδρόμια θεωρούνται ως συστήματα τα οποία δέχονται εισροές, τις μετασχηματίζουν και παράγουν εκροές (Adler et al., 2013), σύμφωνα με το σχήμα που περιγράφηκε κατά τη συστημική θεώρηση του αεροδρομίου (παράγραφος 2.3). Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιείται συνήθως η μη-παραμετρική μέθοδος της Περιβάλλουσας Ανάλυσης Δεομένων (Data Envelope Analysis, DEA). Γενικά, οι διαθέσιμες έρευνες καταλήγουν σε παρόμοια περίπου συμπεράσματα σχετικά με την κατάταξη των ελληνικών αεροδρομίων βάσει αποδοτικότητας, θα πρέπει όμως να εξετάζονται υπό το πρίσμα του περιορισμού ότι τα αποτελέσματα του benchmarking δείχνουν την σχετική τους αποδοτικότητα συγκρινόμενα με το σημείο αναφοράς (τον καλύτερο της κατηγορίας), κι όχι την απόλυτη αποδοτικότητα των αεροδρομίων. Επίσης, οι έρευνες συγκρίνουν την αποδοτικότητα βασίζόμενες σε τεχνικές παραμέτρους και όχι χρηματοοικονομικές μεθόδους, αφού τα περιφερειακά ελληνικά αεροδρόμια λειτουργούν ως κρατικοί οργανισμοί και δεν δημοσιεύουν οικονομικά στοιχεία.

Μελέτη του Θ. Τσέκερη (Tsekeris, 2010) σε 39 ελληνικά αεροδρόμια, χρησιμοποίησε σαν εισροές φυσικά μεγέθη των αεροδρομίων, όπως το εμβαδόν των διαδρόμων προσγείωσης, το εμβαδόν του χώρου στάθμευσης αεροσκαφών, το εμβαδόν τερματικών σταθμών και τις ώρες λειτουργίας κάθε αεροδρομίου. Οι μετρήσιμες εκροές περιελάμβαναν τον αριθμό πτήσεων, τον αριθμό επιβατών και το βάρος των διαχειριζόμενων εμπορευμάτων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι 6 ελληνικά αεροδρόμια (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Κως, Χίος και Κάσος) λειτουργούν με μέγιστη αποδοτικότητα, 18 λειτουργούν με επαρκή αποδοτικότητα που κυμαίνεται πάνω από το 80% (Ακτιο, Αλεξανδρούπολη, Χανιά, Κέρκυρα, Κάρπαθος, Ιωάννινα, Καβάλα, Κεφαλονιά, Λήμνος, Μύκονος, Μυτιλήνη, Νάξος, Πάρος, Σάμος, Σαντορίνη, Σητεία, Σκιάθος, Ζάκυνθος) και 6 (Κάρπαθος, Μυτιλήνη, Ρόδος, Σάμος, Σαντορίνη, Χανιά) εμφανίζουν φθίνουσες αποδόσεις κλίμακας, δηλαδή όσο αυξάνεται ο όγκος αεροπορικής κίνησης που εξυπηρετούν αυξάνεται αντί να μειώνεται το μεταβλητό κόστος λειτουργίας τους. Επίσης, η μετρούμενη αποδοτικότητα παρουσιάζει έντονη διακύμανση κατά τη θερινή και χειμερινή περίοδο, αντανακλώντας την έντονη εποχικότητα αεροπορικής τουριστικής κίνησης και καταδεικνύοντας την ανάγκη λήψης μέρων προς αξιοποίηση των υφιστάμενων πόρων κατά τις ανενεργές περιόδους. Γενικά πάντως, περισσότερα από τα μισά ελληνικά αεροδρόμια εμφάνιζαν υψηλή αποδοτικότητα και θετικές



αποδόσεις κλίμακας, γεγονός που προσδίδει επενδυτικό ενδιαφέρον στην προοπτική ανάπτυξής τους μέσω της συμμετοχής ιδιωτικών κεφαλαίων.

Μελέτη των Ψαράκη και Καλάκου (Psaraki & Kalakou, 2010) διαχώρισε τις λειτουργίες airside και landside κι εκτίμησε ξεχωριστά την αποδοτικότητά τους, δίνοντας αποτελέσματα που φαίνονται στους Πίνακες 5 & 6:

Πίνακας 5. Αποδοτικότητα λειτουργιών Landside ελληνικών αεροδρομίων

Όρια Αποδοτικότητας (Efficiency Frontier)	Φτωχή Τεχνική Αποδοτικότητα /Χαμηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας	Χαμηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας	Χαμηλή Τεχνική Αποδοτικότητα /Υψηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας
Χανιά	Χίος	Πάρος	Λήμνος
Ζάκυνθος	Ρόδος	Ακτιο	Καλαμάτα
	Κέρκυρα		Ιωάννινα
	Μυτιλήνη		Σκιάθος
	Σαντορίνη		Μύκονος
			Σάμος
			Καβάλα
			Αλεξανδρούπολη
			Κεφαλονιά

Πηγή: Psaraki & Kalakou, 2010, (διαμορφωμένο από Καταρέλος, 2011a)

Πίνακας 6. Αποδοτικότητα λειτουργιών Airside ελληνικών αεροδρομίων

Όρια Αποδοτικότητας (Efficiency Frontier)	Φτωχή Τεχνική Αποδοτικότητα /Χαμηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας	Χαμηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας	Χαμηλή Τεχνική Αποδοτικότητα /Υψηλή Κλίμακα Αποδοτικότητας	Χαμηλή κίνηση /Χαμηλή Λειτουργική αποδοτικότητα
Χανιά	Ρόδος	Μήλος	Λήμνος	Αγχιάλος
Σητεία	Ζάκυνθος	Κάρπαθος	Καλαμάτα	Καβάλα
Πάρος	Σκιάθος		Καστοριά	Νάξος
Μύκονος	Ακτιο		Ιωάννινα	
Ηράκλειο	Μυτιλήνη		Άραξος	
Χίος	Κως		Σάμος	

	Σαντορίνη		Αλεξανδρούπολη	
			Κεφαλονιά	
			Κέρκυρα	

Πηγή: Psaraki & Kalakou, 2010, (διαμορφωμένο από Καταρέλος, 2011a)

Η έρευνα κατέδειξε ότι τα αεροδρόμια με την περισσότερη επιβατική κίνηση αναπτύσσουν θετικές οικονομίες κλίμακας και εμφανίζονται περισσότερο αποδοτικά σε σύγκριση με εκείνα που έχουν μειωμένη επιβατική κίνηση. Επίσης, η πλειοψηφία των αεροδρομίων διαθέτει επαρκείς υποδομές, οι οποίες με κατάλληλη αξιοποίηση είναι σε θέση να καλύψουν την προβλεπόμενη επιβατική κίνηση μέχρι το 2030, χωρίς ανάγκη σημαντικών επεκτάσεων των υφιστάμενων υποδομών.

Ακόμα πιο πρόσφατες μελέτες (Καταρέλος 2011 a&b) χρησιμοποίησαν στατιστικά στοιχεία αεροπορικής κίνησης 18 ετών και βασιζόμενες στην υπόθεση ότι η βασική εκροή (έσοδα) κάθε αεροδρομίου βρίσκεται σε ευθεία αναλογία με τον όγκο των επιβατών που εξυπηρετεί, η τελευταία παράμετρος συσχετίστηκε με τα βασικά μεγέθη των υποδομών που διαθέτει κάθε αεροδρόμιο στο airside και landside, προκειμένου να εκτιμηθεί η αποδοτικότητά του. Η χρήση αυτής της μεθόδου έδωσε τα παρακάτω αποτελέσματα (Πίνακες 7 & 8):

Πίνακας 7. Αποδοτικότητα λειτουργίας πεδίου ελιγμών ελληνικών αεροδρομίων

Όρια Αποδοτικότητας (Efficiency Frontier)	Υψηλές επενδύσεις/ Υψηλή Αποδοτικότητα	Υψηλές επενδύσεις/ Χαμηλή αποδοτικότητα	Υψηλές επενδύσεις/ Πολύ Χαμηλή Αποδοτικότητα
Αθήνα	Σάμος	Πάρος	Κύθηρα
Ηράκλειο	Μήλος	Μήλος	Καλαμάτα
Κέρκυρα	Μυτιλήνη	Νάξος	Αστυπάλαια
Ρόδος	Σαντορίνη	Κάρπαθος	Σητεία
Κως	Σκιάθος	Ιωάννινα	Κάσος
Θεσσαλονίκη	Κεφαλονιά	Λέρος	Σύρος
Ζάκυνθος	Αλεξανδρούπολη	Λήμνος	Σκύρος
Χανιά	Πρέβεζα	Άραξος	Κοζάνη
Χίος	Καβάλα	Ικαρία	Νέα Αγχίαλος
			Καστοριά

Πηγή: Καταρέλος, Ε. (2011)

Πίνακας 8. Αποδοτικότητα λειτουργίας κτιριακών εγκαταστάσεων ελληνικών αεροδρομίων

<b>Όρια Αποδοτικότητας (Efficiency Frontier)</b>	<b>Υψηλες επενδύσεις/ Υψηλή Αποδοτικότητα</b>	<b>Υψηλες επενδύσεις/ Χαμηλή αποδοτικότητα</b>	<b>Υψηλες επενδύσεις/ Πολύ Χαμηλή Αποδοτικότητα</b>
Κως	Ρόδος	Ζάκυνθος	Σκύρος
Μυτιλήνη	Αθήνα	Άραξος	Κάσος
Χίος	Σάμος	Καστελόριζο	Ιωάννινα
Σαντορίνη	Κεφαλονιά	Αστυπάλαια	Κοζάνη
Θεσσαλονίκη	Καβάλα	Αλεξανδρούπολη	Κάλυμνος
Πάρος	Μύκονος	Μήλος	Σύρος
Χανιά	Λέρος	Λήμνος	Σητεία
Ηράκλειο	Πρέβεζα	Ικαρία	Καστοριά
Νάξος	Καλαμάτα	Κάρπαθος	Νέα Αγχίαλος
Κέρκυρα	Σκιάθος	Κύθηρα	

Πηγή: Καταρελος, Ε. (2011)

Επιπλέον, διερευνήθηκαν τα περιθώρια λειτουργίας κάθε αεροδρομίου με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις στο πεδίο ελιγμών και στα κτίρια. Η μελέτη αυτή κατατάσσει τα αεροδρόμια σε τρεις κατηγορίες (Εικόνες 7 & 8):

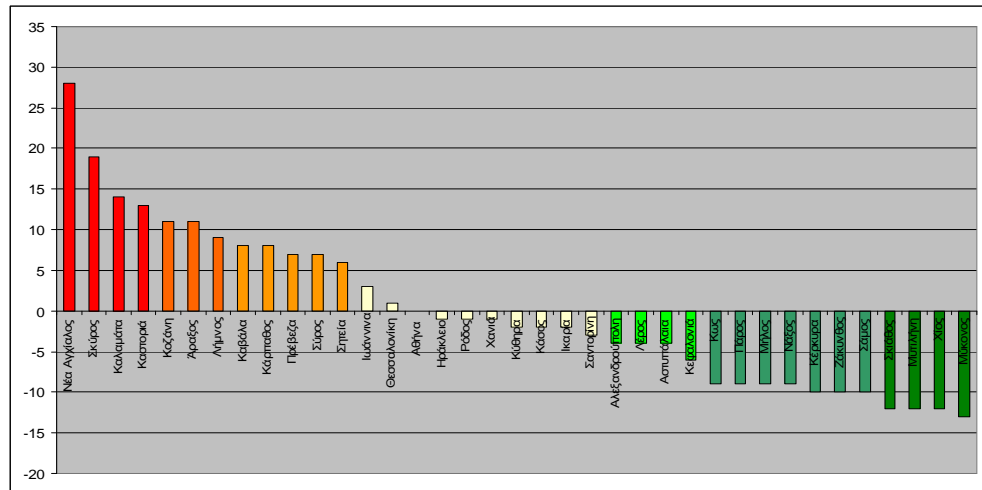
Α) αυτά που έχουν περιθώρια λειτουργίας με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις (δηλαδή οι διαθέσιμες υποδομές υποαπασχολούνται), (απεικονίζονται με κόκκινο χρώμα)

Β) αυτά στα οποία οι εγκαταστάσεις είναι ευθυγραμμισμένες με τους διακινούμενους επιβάτες (απεικονίζονται με λευκό χρώμα).

Γ) αυτά που δεν έχουν περιθώρια λειτουργίας με τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και χρειάζονται δημιουργία νέων (απεικονίζονται με πράσινο χρώμα).

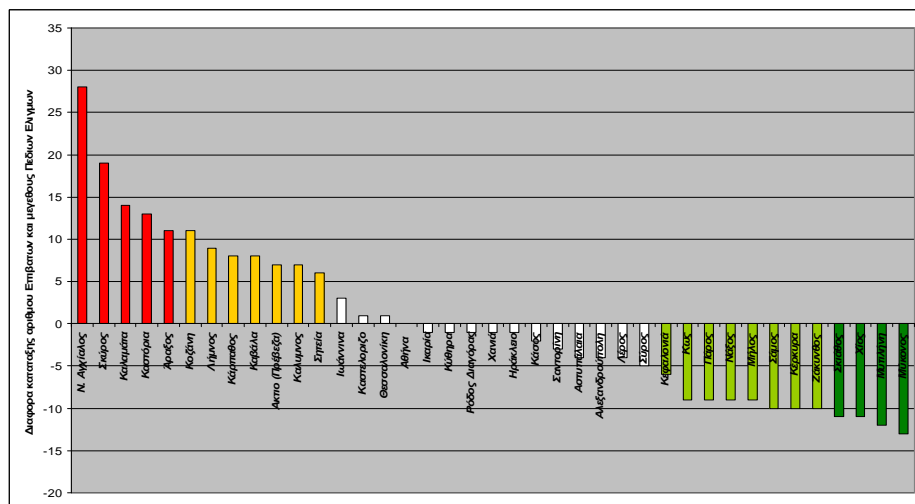
Η τελευταία μελέτη αποκαλύπτει την ανάγκη βελτίωσης των υποδομών πεδίου ελιγμών σε έντεκα αεροδρόμια, με άμεση προτεραιότητα σε Μύκονο, Χίο, Μυτιλήνη, Σκιάθο, Σάμο και των κτιριακών υποδομών σε οκτώ αεροδρόμια, με άμεση προτεραιότητα σε Πάρο, Μυτιλήνη, Σαντορίνη, Κω και Χίο. Παρόλα αυτά, η μέθοδος κατάταξης παρουσιάζει περιορισμούς στα αεροδρόμια με πολύ μεγάλη και πολύ μικρή επιβατική κίνηση.

Εικόνα 7. Περιθώρια λειτουργίας υφιστάμενων εγκαταστάσεων airside στα ελληνικά αεροδρόμια



Πηγή: Καταρελος, Ε. (2011)

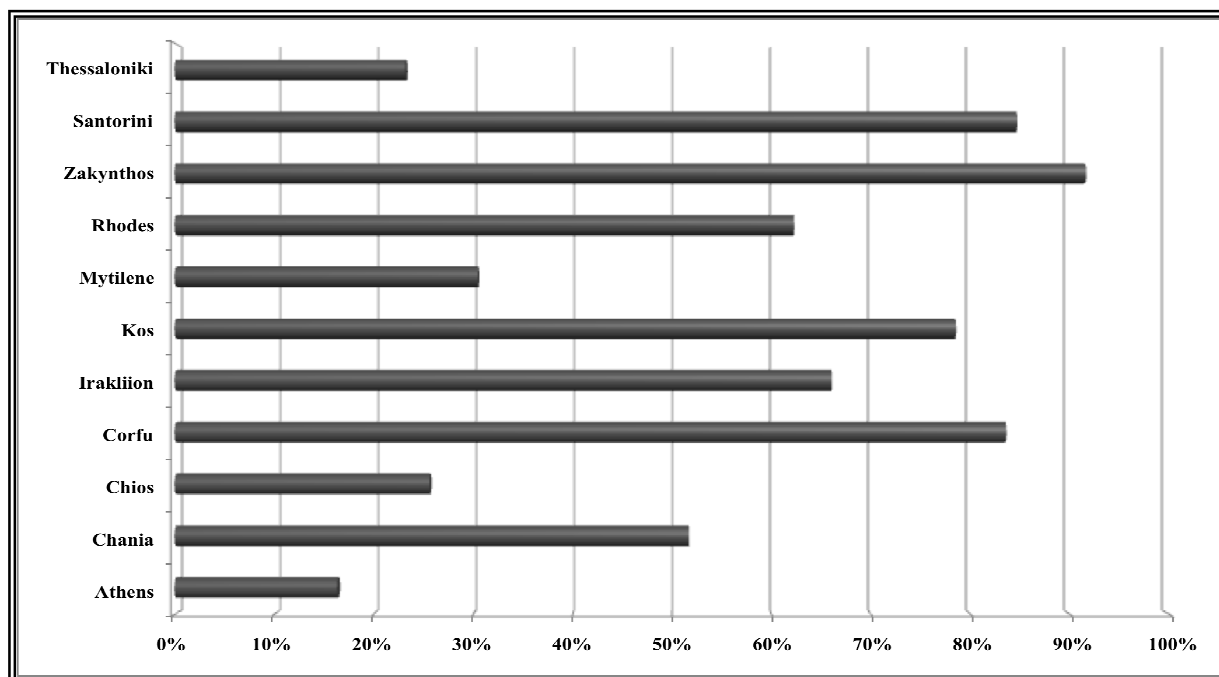
Εικόνα 8. Περιθώρια λειτουργίας υφιστάμενων εγκαταστάσεων κτιρίων στα ελληνικά αεροδρόμια



Πηγή: Καταρελος, Ε. (2011)

Η πλειοψηφία των αεροδρομίων κι ιδιαίτερα εκείνα που βρίσκονται σε νησιά, υποφέρουν από σημαντική εποχικότητα ζήτησης που έχει σαν αποτέλεσμα την υποχρησιμοποίηση των διαθέσιμων υποδομών, τόσο στο airside, όσο και στο landside (Katarellos & Lagoudis, 2011) . Η απόκλιση μεταξύ θερινής – χειμερινής περιόδου είναι περισσότερο έντονη στα αεροδρόμια Ζακύνθου, Σαντορίνης, Κέρκυρας, Κω και Ηρακλείου, ενώ η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και Χίος δεν εμφανίζουν ριζικές διαφορές ζήτησης (Εικόνα 9):

Εικόνα 9. Επίδραση της εποχικότητας στα ελληνικά αεροδρόμια

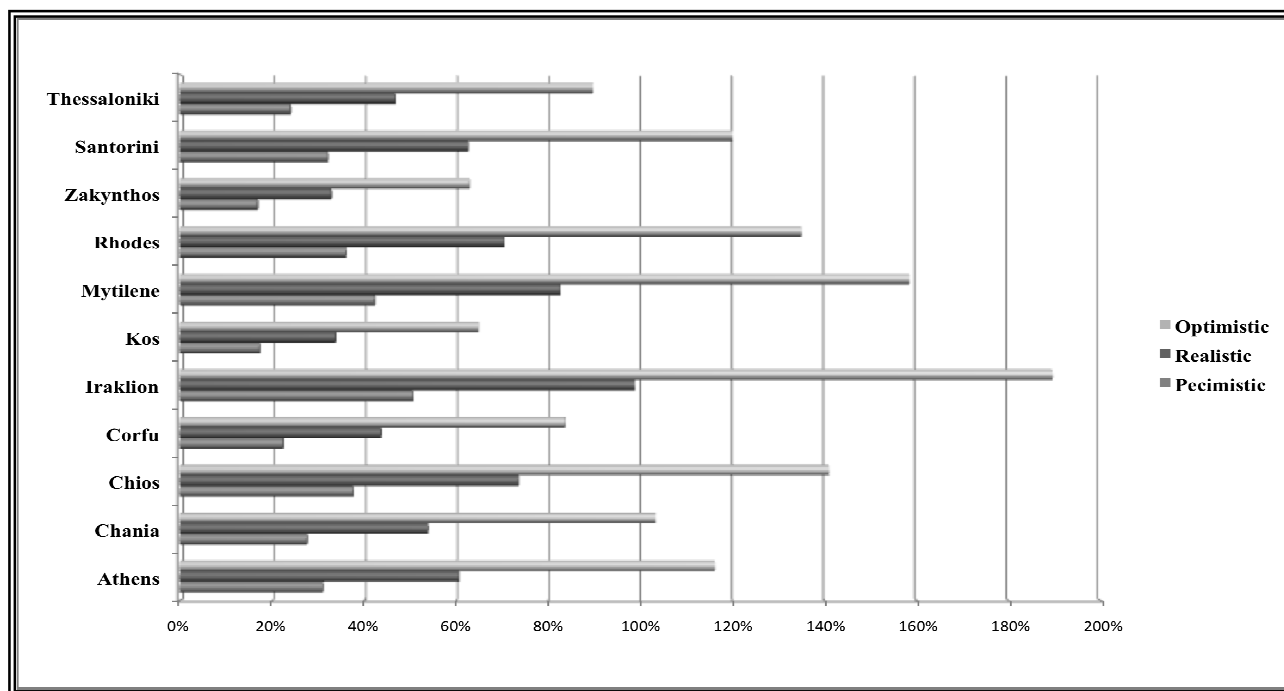


Πηγή: Katarellos & Lagoudis, 2011

Εξετάζοντας τις δυνατότητες επέκτασης της χωρητικότητας των ελληνικών αεροδρομίων προς εξυπηρέτηση μελλοντικής αεροπορικής κίνησης (Katarellos & Lagoudis, 2011), υπό το πρίσμα τριών διαφορετικών σεναρίων, διαπιστώθηκε πως:

- Σύμφωνα με το συντηρητικό (pessimistic) σενάριο αύξησης της κυκλοφορίας κατά 1,5%, όλα τα αεροδρόμια παρουσιάζουν υποχρησιμοποίηση της πίστας.
- Σύμφωνα με το ρεαλιστικό (realistic) σενάριο που προβλέπει αύξηση κατά 4,5%, τα αεροδρόμια σε Ρόδο, Χίο και Μυτιλήνη θα αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα χωρητικότητας και το αεροδρόμιο Ηρακλείου θα φτάσει στο 100% των δυνατοτήτων του, συνεπώς υπάρχει θα επιτακτική ανάγκη πρόσθετων επενδύσεων.
- Σύμφωνα με το αισιόδοξο (optimistic) σενάριο με αύξηση της τάξεως του 7,5 %, τα περισσότερα αεροδρόμια, με εξαίρεση τη Θεσσαλονίκη, τη Ζάκυνθο, την Κω και την Κέρκυρα, θα φθάσουν στα όρια της χωρητικότητάς τους (Εικόνα 10).

Εικόνα 10. Ελληνικά αεροδρόμια και μελλοντικά σενάρια χωρητικότητας



Πηγή: Katarelou & Lagoudis, 2011

#### 5.1.4. Αξία και Περιορισμοί του Benchmarking

Η σημασία του benchmarking έχει αναγνωριστεί από τους διεθνείς οργανισμούς στον κλάδο των αερομεταφορών, όπως η IATA, η οποία καθιέρωσε το 1993 το Airport Monitor, στο οποίο αποτυπώνεται κάθε χρόνο η εντύπωση των επιβατών σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από 60 περίπου διαφορετικά αεροδρόμια (IATA, 2001). Παρομοίως το Airports Council International (ACI) διεξήγαγε το 2000 έρευνα σε 120 αεροδρόμια με σκοπό την κατάταξη του επιπέδου των υπηρεσιών τους (ACI, 2000).

Η εφαρμογή του benchmarking από τα αεροδρόμια κατά την τελευταία εικοσαετία τα ώθησε στην αναθεώρηση του ρόλου τους, από απλούς παροχείς υποδομών σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις που απαιτούν την ανάπτυξη μιας ποικιλίας επιχειρηματικών δεξιοτήτων καθώς και την υιοθέτηση σύγχρονων κι αποτελεσματικών εργαλείων διοίκησης, όπως είναι το ίδιο το benchmarking. Επιπλέον, οι αεροπορικές εταιρείες οι οποίες λειτουργούν πλέον σε μια απελευθερωμένη αγορά με κύριο κριτήριο επιβίωσης την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη μείωση του κόστους, είναι πολύ ευαίσθητοποιημένες στην αποφυγή αεροδρομίων που λειτουργούν αναποτελεσματικά ή παρέχουν φτωχές υπηρεσίες. Τέλος, υποψήφιοι επενδυτές

για συμμετοχή σε υπό ιδιωτικοποίηση αεροδρόμια ενδιαφέρονται για την εφαρμογή του benchmarking προκειμένου να διαγνώσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες (Graham, 2005).

Η σωστή χρήση του benchmarking έχει συνδεθεί με την βελτίωση της αποδοτικότητας κι αποτελεσματικότητας στα αεροδρόμια, την αύξηση της κερδοφορίας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών (Francis et al., 2002). Παρόλα αυτά, η εφαρμογή του δεν αποτελεί πανάκεια. Η σύγκριση της απόδοσης μεταξύ αεροδρομίων θα πρέπει να εξετάζεται υπό το πλαίσιο των περιορισμών υπό τις οποίες λαμβάνει χώρα και δεν μπορεί να βασιστεί μόνο στην επίτευξη οικονομικών αποτελεσμάτων, επειδή άλλα αεροδρόμια λειτουργούν ως επιχειρήσεις κι άλλα παραμένουν υπό κρατικό έλεγχο και δεν δημοσιεύουν οικονομικά στοιχεία. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιείται μια σειρά παραμέτρων, που κάνει μεν το benchmarking πιο αντικειμενικό, αλλά και ως ένα βαθμό προβληματικό, λόγω της ετερογένειας των διαδικασιών που μπαίνουν σε σύγκριση και της συγκρισιμότητας των αεροδρομίων διαφορετικού μεγέθους, που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες (Liebert & Niemeier, 2010).

Οι γενικοί περιορισμοί αφορούν προβλήματα συγκρισιμότητας ετερογενών στοιχείων κι ομαδοποιούνται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες (Doganis, 1992):

- διαφορετικό επίπεδο κρατικού παρεμβατισμού που ισχύει για κάθε αεροδρόμιο (άλλα αεροδρόμια είναι πλήρως ιδιωτικοποιημένα κι άλλα λειτουργούν με βασικό μέτοχο το δημόσιο).

- διαφορετική φύση των υποκατάστατων κρατικών υπηρεσιών (π.χ σε άλλα αεροδρόμια οι υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας και security παρέχονται από το κράτος χωρίς οικονομική επιβάρυνση του airport operator και σε άλλα το αεροδρόμιο επιβαρύνεται με το κόστος αυτών των υπηρεσιών).

- διαφορές στις επιχειρησιακές λειτουργίες, π.χ άλλα αεροδρόμια εμπλέκονται και σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης (handling) και άλλα όχι.

- διαφορετικές μέθοδοι υπολογισμού οικονομικών αποτελεσμάτων, π.χ η μέθοδος υπολογισμού αποσβέσεων των περιουσιακών στοιχείων.

- διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης: μερικά αεροδρόμια (Geneva, Milan, Rome, Manchester) λαμβάνουν κρατική ή κοινοτική επιχορήγηση ή πρόσβαση σε δάνεια με προνομιακό επιτόκιο (Copenhagen, Marseilles).

- διαφορετικά πρότυπα (standards) λειτουργιών που έχει θέσει κάθε αεροδρόμιο.

Τα αποτελέσματα των σχετικών ερευνών εξακολουθούν να αφήνουν αναπάντητα ερωτήματα σχετικά με το βέλτιστο διαχειριστικό σχήμα και μέγεθος αεροδρομίου. Γενικά, η κριτική θεώρηση των αποτελεσμάτων του benchmarking χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή γιατί

οι συνθήκες του συνολικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν τα αεροδρόμια συχνά είναι καθοριστικής σημασίας για την απόδοσή τους (Liebert & Niemeier, 2010).

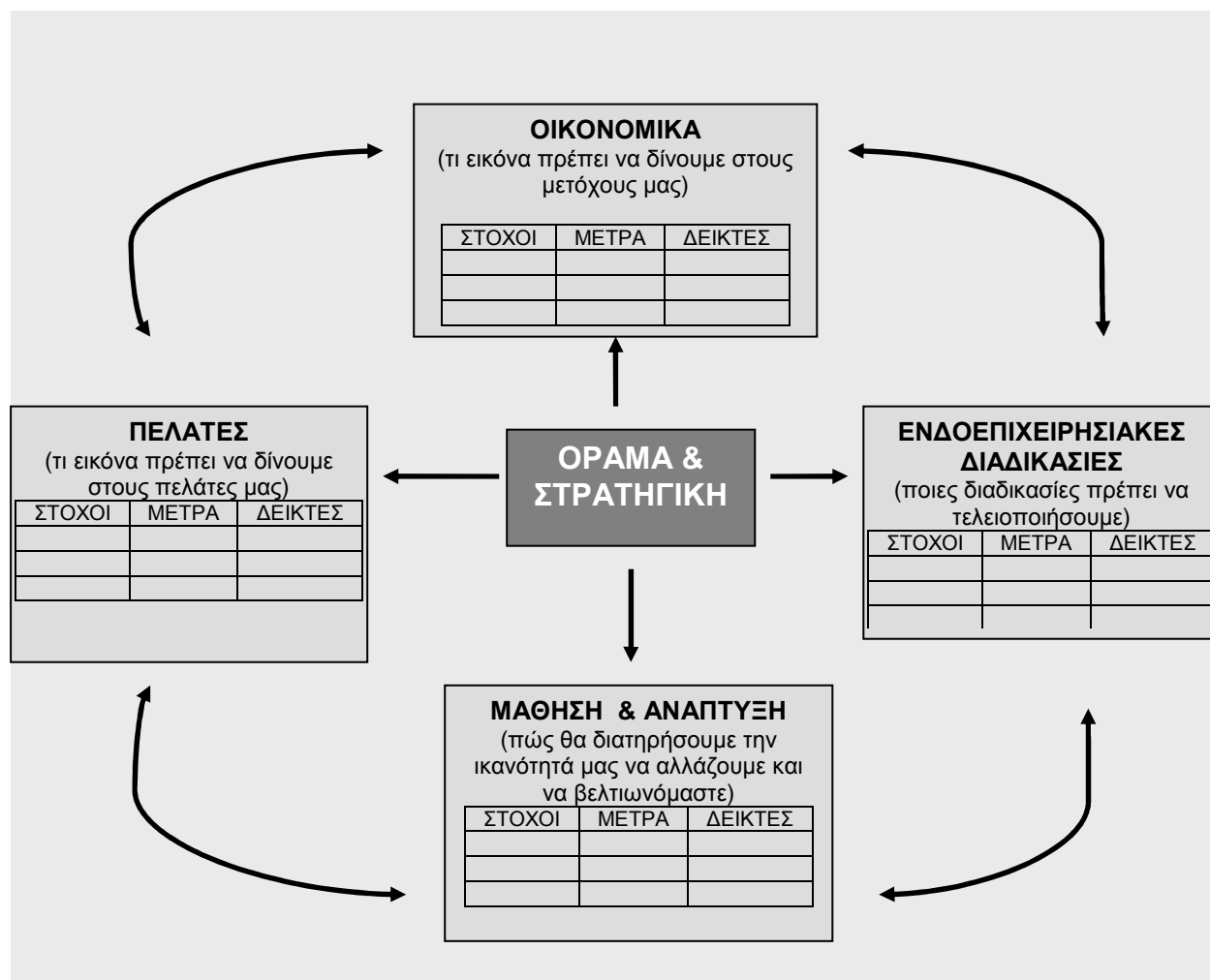
## 5.2. Balanced Scorecard

Η σύγκριση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των οργανισμών στη βάση μόνο της επίτευξης κερδοφορίας ή τεχνικής αποτελεσματικότητας, είναι μεν χρήσιμη, πάσχει όμως από δυο βασικά μειονεκτήματα: πρώτον δεν αποκαλύπτει τις αιτίες που δημιουργούν τις συγκεκριμένες επιδόσεις και δεύτερον είναι προσανατολισμένη στο παρελθόν και όχι προς το μέλλον, αφού η διαπίστωση των έως τώρα επιδόσεων δεν είναι ασφαλές εργαλείο πρόβλεψης και διόρθωσης των μελλοντικών. Σε αυτό το σημείο έρχεται η Ισορροπημένη Κάρτα (Balanced Scorecard, BSC) να γεφυρώσει το κενό μεταξύ αιτίας – αποτελέσματος (Simon et al, 2000).

Η Ισορροπημένη Κάρτα εισήχθη σαν διοικητικό εργαλείο από τους Kaplan & Norton (2007) και είναι μια μέθοδος ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων μιας επιχείρησης. Η χρήση της επιτρέπει τη σύνδεση των οικονομικών αποτελεσμάτων (που είναι αποτέλεσμα ενεργειών του παρελθόντος) με λειτουργικά αποτελέσματα (κίνητρα μελλοντικής απόδοσης) και βοηθά στον ταυτόχρονο έλεγχο της εταιρικής απόδοσης μέσα από ένα σύνολο περιοχών ενδιαφέροντος. Η λειτουργία της BSC βασίζεται στη λογική πως η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτεί πολύ περισσότερα από την αποδοτική χρήση των διαθέσιμων κεφαλαίων, όπως είναι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης, των σχέσεων με τους πελάτες και των ενδοεταιρικών διαδικασιών. Η BSC διερευνά τις σχέσεις μεταξύ των πολύτιμων αυτών πόρων της επιχείρησης και προτείνει αναλυτική στοχοθεσία και μέτρηση των αποτελεσμάτων μέσα σε κάθε κατηγορία. Η εφαρμογή της BSC ξεκινά από τη διαμόρφωση του Οράματος και της βασικής Στρατηγικής του οργανισμού κι επεκτείνεται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, συγκεκριμενοποιώντας τους επιμέρους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από το επίπεδο του μεμονωμένου υπαλλήλου πολλές φορές (Personal BSC) έως εκείνο της ανώτερης διοίκησης, προκειμένου να υλοποιηθεί η Στρατηγική. Μετά, τίθενται σημεία-ορόσημο (milestones), βραχυπρόθεσμοι στόχοι δηλαδή σε καθεμιά από τις 4 διαστάσεις ανάπτυξης της στρατηγικής (Εικόνα 11), που πρέπει να επιτευχθούν εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος, κι ακολουθεί η αντίστοιχη κατανομή πόρων όπου χρειάζεται.



Εικόνα 11. Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard



Πηγή: Kaplan & Norton, 2007.

Η **Οικονομική διάσταση** αναφέρεται στις οικονομικές επιδόσεις που πρέπει να πετύχει η επιχείρηση έτσι ώστε να εξυπηρετήσει την στρατηγική της ανώτατης διοίκησης, π.χ ποιο είναι το στοχευμένο μερίδιο αγοράς που θέλει να κατακτήσει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Οι **Ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες** αφορούν την αναδιοργάνωση της εσωτερικής αλυσίδας αξίας, έτσι ώστε η επιχείρηση να προσφέρει μια ελκυστική πρόταση στον πελάτη με ταυτόχρονη επίτευξη κερδοφορίας για τους μετόχους.

Η διάσταση των **Πελατών** αναφέρεται στην πελατοκεντρική προσέγγιση που χρειάζεται να υιοθετηθεί από κάθε επιχείρηση, στην κατανόηση της αγοράς-στόχου στην

οποία απευθύνεται και στην όσο γίνεται καλύτερη κατανόηση των αναγκών αυτής της ομάδας, με σκοπό να της εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο.

**Η Μάθηση & Ανάπτυξη** περιλαμβάνει τις απαιτούμενες ενέργειες προκειμένου να αναπτυχθούν οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και να ευθυγραμμιστούν οι εσωτερικές λειτουργίες με τη διαρκή επίτευξη ποιότητας.

Η εφαρμογή της BSC στα αεροδρόμια (Πίνακας 9) έρχεται σαν φυσική εξέλιξη των λεπτομερών γραπτών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται ήδη σε όλα τα πεδία δραστηριότητας ενός αεροδρομίου, με την προοπτική να τις συνδέσει μεταξύ τους και να τις ευθυγραμμίσει με τους βασικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετά παραδείγματα υιοθέτησης της από τα διοικητικά σχήματα, με θετικά αποτελέσματα:

Η Hamburg Airport Corporation εξασκεί τη διαχείριση του αεροδρομίου του Hamburg, που είναι το τέταρτο σε κίνηση γερμανικό αεροδρόμιο. Η εταιρεία ξεκίνησε το 2000 ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα με την ονομασία “HAM 21”, στο οποίο επενδύθηκαν πάνω από 350€ εκ. και είχε σαν βασικούς σκοπούς την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του αεροδρομίου και την διαχείριση περιβαλλοντικών και κοινωνικών ζητημάτων, όπως η ατμοσφαιρική ρύπανση, ο θόρυβος, η διαχείριση υδάτινων πόρων, απορριμμάτων και η αυξημένη τοπική κυκλοφορία οχημάτων. Με την εφαρμογή της BSC στα πλαίσια αυτού του προγράμματος, διερευνήθηκαν οι αιτιώδεις σχέσεις που συνδέουν την επιχείρηση με το φυσικό περιβάλλον και την τοπική κοινωνία και συγκεκριμενοποιήθηκε η στρατηγική της επιχείρησης σε επιμέρους στόχους σε όλες τις λειτουργικές διαστάσεις του αεροδρομίου (Schaltegger & Ludeke-Freud, 2011).

Η BSC χρησιμοποιήθηκε επίσης στο κατασκευαστικό πρόγραμμα του τερματικού σταθμού 5 στο αεροδρόμιο Heathrow του Λονδίνου, ο οποίος εξυπηρετεί περίπου 30 εκ. επιβάτες κάθε χρόνο. Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε από την διαχειριστική αρχή του αεροδρομίου BAA, σε συνεργασία με προμηθευτές και την British Airways και απασχολήθηκαν σε αυτό περισσότεροι από 50.000 εργαζόμενοι. Η ανάγκη συντονισμού μεταξύ συνεργαζόμενων φορέων και τήρησης των ποιοτικών και ποσοτικών προτύπων του έργου βρήκε εφαρμογή στο σχεδιασμό μιας Ισσοροπημένης Κάρτας στην οποία ενσωματώθηκαν όλοι οι όροι της συμφωνίας συνεργασίας και συγκεκριμενοποιήθηκαν σε key performance indicators και key measures. Η εφαρμογή της BSC στο T5 project βοήθησε στη έγκαιρη κι αποτελεσματική μέτρηση, παρακολούθηση κι εφαρμογή των τιθέμενων στόχων (Basu et al., 2009).

Πίνακας 9. Εφαρμογή της Balanced Scorecard στα αεροδρόμια

	Οικονομικά	Πελάτες	Ενδοεπιχειρησιακές διαδικασίες	Μάθηση & Ανάπτυξη	Τοποθεσία
Στρατηγικοί στόχοι	Υψηλές, μακροχρόνιες, σταθερές αποδόσεις & κέρδη	Επέκταση του μεριδίου αγοράς	Ανάπτυξη νέων προϊόντων & υπηρεσιών	Ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας	Ενίσχυση του ρόλου ως μηχανή περιφερειακής ανάπτυξης
			Εμπορική αξιοποίηση υπηρεσιών & τεχνογνωσίας		
			Υψηλή ποιότητα υπηρεσιών & προτύπων ασφαλείας	Ενίσχυση της αξιοπιστίας των εργαζομένων	Καλλιέργεια καλών σχέσεων με τους γείτονες
			Προστασία του περιβάλλοντος και μείωση ηχορύπανσης		
Δείκτες Απόδοσης	Ανάπτυξη των μη-αεροπορικών δραστηριοτήτων	Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών	Ανάπτυξη λειτουργίας κόμβου	Ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος και της δέσμευσης των εργαζομένων	Προδραστική συμμόρφωση με νομικούς και περιβαλλοντικούς κανονισμούς
		Ανταγωνιστική αναλογία τιμής/απόδοσης	Ανάπτυξη κατευθείαν συνδέσεων		Εθελοντικός καθορισμός προδραστικών προτύπων
			Επέκταση υποδομών		Εγκαθίδρυση περισσότερων τοπικών επιχειρήσεων
	Ανάπτυξη των αεροπορικών δραστηριοτήτων	Επέκταση του σχήματος υπηρεσιών “one stop shop”	Άριστη περιβαλλοντική διαχείριση	Ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην εταιρική επιτυχία	Συνεργασία με άλλα αεροδρόμια και με λιμάνια
			Υποδομές φιλικές προς τους πελάτες		Βέλτιστες προσφορές αεροπορικού ταξιδιού
		Καθιέρωση του brand του αεροδρομίου	Ανταγωνιστικές υπηρεσίες εδάφους	Ανάπτυξη ασφαλών κι ελκυστικών θέσεων εργασίας	Ενίσχυση τοπικών υποδομών
			Γραμμικές και γρήγορες διαδικασίες		
			Διαχείριση εμπειρίας ταξιδιού		

Πηγή: Schaltegger & Ludeke-Freud, 2011

Η αξία της BSC έγκειται στο γεγονός ότι βοηθά στη μετάφραση του ασαφούς στρατηγικού οράματος της επιχείρησης σε σαφείς και συγκεκριμένους στόχους καθώς κι ότι επιδιώκει τη δημιουργία ισορροπίας μεταξύ βραχυπρόθεσμων-μακροπρόθεσμων στόχων και

λειτουργιών που συχνά είναι αντικρουόμενες, όπως η οικονομική και λειτουργική αποτελεσματικότητα, η εσωτερική κι εξωτερική απόδοση, η αποδοτική λειτουργία με την προστασία του περιβάλλοντος (Basu et al., 2009).

### **5.3. Total Quality Management**

Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο ότι για την εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος το δίλημμα «ποιότητα ή τιμή» έχει μετακινηθεί προς το δίπολο «ποιότητα και τιμή». Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας σε όλους τους τομείς, τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες ενός οργανισμού και δεν περιορίζεται στην παραγωγή προϊόντων ή την εξυπηρέτηση των πελατών (Κέφης, 2005α). Το TQM δηλαδή διατρέχει κάθε στάδιο της αλυσίδας αξίας μιας επιχείρησης κι έχει πολύ ευρύτερη έννοια από τους απλούς ελέγχους ποιότητας που γίνονται συνήθως στο τέλος της παραγωγικής διαδικασίας. Απευθύνεται όχι μόνο στους εξωτερικούς πελάτες αλλά και στους εσωτερικούς (μέλη του οργανισμού) κι εδραιώνει μια φιλοσοφία διαρκούς αναζήτησης της ποιότητας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Στον βασικό πυρήνα του TQM βρίσκονται οι ανάγκες του πελάτη, οι οποίες κινητοποιούν μια διαρκή διαδικασία ανίχνευσης κι αξιολόγησης από την οποία προκύπτουν χρήσιμα συμπεράσματα που αποτελούν την πρώτη ύλη για την οργάνωση των εταιρικών λειτουργιών με τέτοιο τρόπο ώστε, μέσω της πρόληψης να επιτυγχάνεται η άριστη ποιότητα σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις λειτουργίες. Η εφαρμογή του TQM συνδέεται με ευεργετικά αποτελέσματα όπως η ενίσχυση της επικοινωνίας, του ομαδικού πνεύματος και της δέσμευσης των εργαζομένων στη πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων, καθώς και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Με την προληπτική επίσης εφαρμογή των προτύπων ποιότητας μειώνονται τα κόστη που συνοδεύουν τη δημιουργία δυσαρεστημένων πελατών από την παροχή υπηρεσιών κατώτερων των προσδοκιών τους (Powell, 1995).

Η αποδοτικότητα ενός αεροδρομίου έχει πολλές διαστάσεις: οικονομική διάσταση, λειτουργική διάσταση, διάσταση αγοράς, περιβαλλοντική και ποιοτική (Graham, 2008). Όλες αυτές δρουν αλληλένδετα προκειμένου να καθορίσουν την τελική εικόνα του οργανισμού. Η μέτρηση των επιπέδων ποιότητας μετράται με τη χρήση μιας σειράς Κύριων Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators, KPIs), όπως είναι ο χρόνος αναμονής επιβατών κατά τη διαδικασία παράδοσης αποσκευών ή κατά τη διαδικασία ελέγχων ασφαλείας. Στον Πίνακα 10 συνοψίζονται οι κυριότεροι ποιοτικοί και ποσοτικοί δείκτες που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της συνολικής ποιοτικής εικόνας των αεροδρομίων:

Πίνακας 10. Κριτήρια μέτρησης Ολικής Ποιότητας στα αεροδρόμια

Επιχειρησιακή διαδικασία	Ποσοτικά κριτήρια	Ποιοτικά κριτήρια
<b>Γενικά</b>	<p>Ανάλυση/Απάντηση σε αιτήματα &amp; παράπονα</p> <p>Διαθεσιμότητα ανελευκστήρων/κυλιόμενων σκαλών/κινούμενων διαδρόμων, κλπ.</p> <p>Διαθεσιμότητα αμαξιδίων αποσκευών</p> <p>Καθαριότητα</p>	<p>Συνολική ικανοποίηση πελατών σε όρους ελευκτικότητας/ευκολίας/ποιότητας</p> <p>Ποιότητα των αναγγελιών κοινού</p> <p>Γενική ατμόσφαιρα/θερμοκρασία</p> <p>Διαθεσιμότητα &amp; κατάσταση αμαξιδίων αποσκευών</p> <p>Καθαριότητα (ιδίως στις τουαλέτες)</p> <p>Διαθεσιμότητα καθισμάτων</p> <p>Παροχές τηλεπικοινωνίας</p> <p>Αίσθηση ασφάλειας (safety &amp; security)</p>
<b>Οθόνες πληροφοριών πτήσεων/ Γραφείο ή τηλεφωνική γραμμή πληροφοριών</b>		Συνολική ικανοποίηση
<b>Check-in</b>	Χρόνος αναμονής/ουρές	
<b>Έλεγχοι ασφαλείας (security)</b>	Χρόνος αναμονής/ουρές	
<b>Έλεγχοι Διαβατηρίων</b>	Χρόνος αναμονής/ουρές	
<b>Υπηρεσίες σίτισης</b>		<p>Συνολική ικανοποίηση</p> <p>Ποιότητα αγαθών</p> <p>Value for money</p> <p>Δυνατότητα επιλογών</p>
<b>Καταστήματα, εμπορικές επιχειρήσεις (τράπεζες, ταχυδρομείο, κ.α)</b>		<p>Συνολική ικανοποίηση</p> <p>Ποικιλία προϊόντων</p> <p>Value for money</p> <p>Προθυμία προσωπικού</p>
<b>Επίδοση αποσκευών</b>	Χρόνος επίδοσης	<p>Συνολική ικανοποίηση</p> <p>Χρόνος αναμονής</p>
<b>Προσβασιμότητα</b>	Διαθεσιμότητα taxi/χρόνος αναμονής	<p>Συνολική ικανοποίηση</p> <p>Διαθεσιμότητα δημοσίων συγκοινωνιών</p>

Πηγή: Graham, 2008

Όλο και περισσότερα αεροδρόμια στρέφουν την προσοχή τους προς την παράμετρο της ποιότητας, μέσα από διαφορετικές προσεγγίσεις. Το αεροδρόμιο της Νίκαιας στη Γαλλία λανσάρισε το 1998 ένα πρόγραμμα ποιότητας, υπό την καθοδήγηση του European Foundation for Quality Management (EFQM), το οποίο βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες (Graham, 2008):

- Αντικειμενικοί Δείκτες Ποιότητας: 28 διαφορετικοί δείκτες ποιότητας μετρώνται κάθε μήνα και τα αποτελέσματα των μετρήσεων υπόκεινται σε ανάλυση από μια επιτροπή, προκειμένου να εκτιμηθεί η προσφερόμενη ποιότητα.

- Μετρήσεις Ικανοποίησης Πελατών: τουλάχιστον μια φορά το χρόνο γίνεται έρευνα ικανοποίησης πελατών στην οποία συμμετέχουν επιβάτες, αεροπορικές εταιρείες, κάτοικοι και επιχειρήσεις της περιοχής, καθώς και δημόσιοι κι ιδιωτικοί φορείς που συμμετέχουν στη λειτουργία του αεροδρομίου.

- Πιστοποίηση Ποιότητας: τομείς υπηρεσιών όπως η εξυπηρέτηση εμπορικών πτήσεων, η εξυπηρέτηση επιβατών, η προσβασιμότητα των υποδομών υπάχθησαν σε πιστοποίηση ποιότητας από το 2001.

- Δημιουργία Επιτροπής Ποιότητας και εφαρμογή Benchmarking: δημιουργήθηκε επιτροπή ποιότητας με τη συμμετοχή του airport operator, αεροπορικών εταιρειών, δημοσίων φορέων όπως η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, η Αστυνομία και το Τελωνείο, του τοπικού εμπορικού επιμελητηρίου και καταστημάτων που δραστηριοποιούνται μέσα στο αεροδρόμιο. Η Επιτροπή είχε σαν αντικείμενο την εφαρμογή της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) σε συγκεκριμένες περιοχές ενδιαφέροντος και την διαμόρφωση προτάσεων βελτίωσης.

Παρόμοια επιτροπή (Passenger Services Council) έχει διαμορφωθεί από το 2002 και στο αεροδρόμιο του Δουβλίνου, με αντικείμενο τη βελτίωση των υπηρεσιών προς επιβάτες, επισκέπτες και συνοδούς.

Τα τελευταία χρόνια, τα αεροδρόμια δεν αρκούνται στην καθιέρωση εσωτερικών διαδικασιών εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας αλλά αναζητούν και την εξωτερική αναγνώριση των ποιοτικών τους υπηρεσιών, μέσω πιστοποίησης από ανεξάρτητους Οργανισμούς Πιστοποίησης που εφαρμόζουν τα παγκοσμίως αποδεκτά πρότυπα του Διεθνούς Οργανισμού Προτύπων (ISO). Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα πρότυπα είναι εκείνα της σειράς ISO 9000 (Quality Management), κι ιδιαίτερα η τελευταία έκδοση του ISO 9001 (ISO 9001:2008), το οποίο καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας από οποιονδήποτε μικρό ή μεγάλο οργανισμό, ανεξάρτητα

από το πεδίο δραστηριοποίησής του. Επιπλέον των ανωτέρω, χρησιμοποιείται και η σειρά προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14000 (Environmental Management) που προσφέρει πρακτικά εργαλεία σε επιχειρήσεις κι οργανισμούς που επιθυμούν τη διάγνωση και τον έλεγχο της περιβαλλοντικής τους επίπτωσης και τη διαρκή βελτίωση της περιβαλλοντικής τους επίδοσης. Τα πιο κοινά πρότυπα της κατηγορίας αυτής είναι τα ISO 14001:2004 και ISO 14004:2004 (από την επίσημη ιστοσελίδα του ISO, 01-02-2013).

Το πρώτο αεροδρόμιο που απέκτησε πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001 για το σύνολο των επιχειρησιακών του λειτουργιών, ήταν το αεροδρόμιο της Βιέννης, το 1995. Η πιστοποίηση αυτή ήρθε σαν αποτέλεσμα εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με το οποίο ανασχεδιάστηκαν όλες οι εταιρικές λειτουργίες έτσι ώστε να προσανατολιστούν με την κεντρική φιλοσοφία της εξυπηρέτησης του πελάτη (Graham, 2008).

Έρευνα από το Διεθνές Συμβούλιο Αεροδρομίων (ACI, 2000) σε 120 αεροδρόμια, έδειξε ότι μόνο τα 17 (10 από τα οποία ήταν ευρωπαϊκά), διέθεταν πιστοποιητικά ISO για κάποιες από τις λειτουργίες τους, με το ISO 9002 να συναντάται πιο συχνά. Τέσσερα αεροδρόμια διέθεταν πιστοποιητικά ποιότητας αντίστοιχα του ISO, όπως το αμερικάνικο Malcolm Baldrige Award, 24 ακόμη αεροδρόμια είχαν την πιστοποίηση στα άμεσα σχέδιά τους, αλλά η μεγάλη πλειοψηφία (62,5%) δεν διέθετε κανενός είδους πιστοποίηση. Σήμερα, οι μεγαλύτεροι διεθνείς οργανισμοί που ασχολούνται με το αεροπορικό έργο έχουν στρέψει την προσοχή τους στο ζήτημα της ποιότητας: το ACI έχει ιδρύσει ξεχωριστό τμήμα (Airport Service Quality, ASQ) κι έχει καθιερώσει τα ετήσια βραβεία Airport Quality Awards, η IATA διοργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για την διοίκηση ποιότητας σε αεροπορικές εταιρείες και αεροδρόμια και ο ICAO καθιερώνει γραπτές διαδικασίες (manuals) για τη διαχείριση της ποιότητας σε ποικίλες αεροπορικές λειτουργίες.

Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ) είναι το μοναδικό ελληνικό αεροδρόμιο του οποίου η Υπηρεσία Περιβάλλοντος εφαρμόζει ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ΣΠΔ), που έχει πιστοποιηθεί από το 2001, κατά το διεθνές περιβαλλοντικό πρότυπο EN ISO 14001 (2004). Το ΣΠΔ του ΔΑΑ περιλαμβάνει τη διαχείριση θορύβου, την ποιότητα του αέρα, το νερό, τα απορρίμματα, το φυσικό περιβάλλον και τις κοινωνικές πρωτοβουλίες. Επίσης, το 2007 η Επιχειρηματική Μονάδα Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών (IT) του ΔΑΑ απέκτησε πιστοποίηση σύμφωνα με το Πρότυπο ISO 9001: 2000, η οποία αφορά στην εγκατάσταση κι εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της Μονάδας.

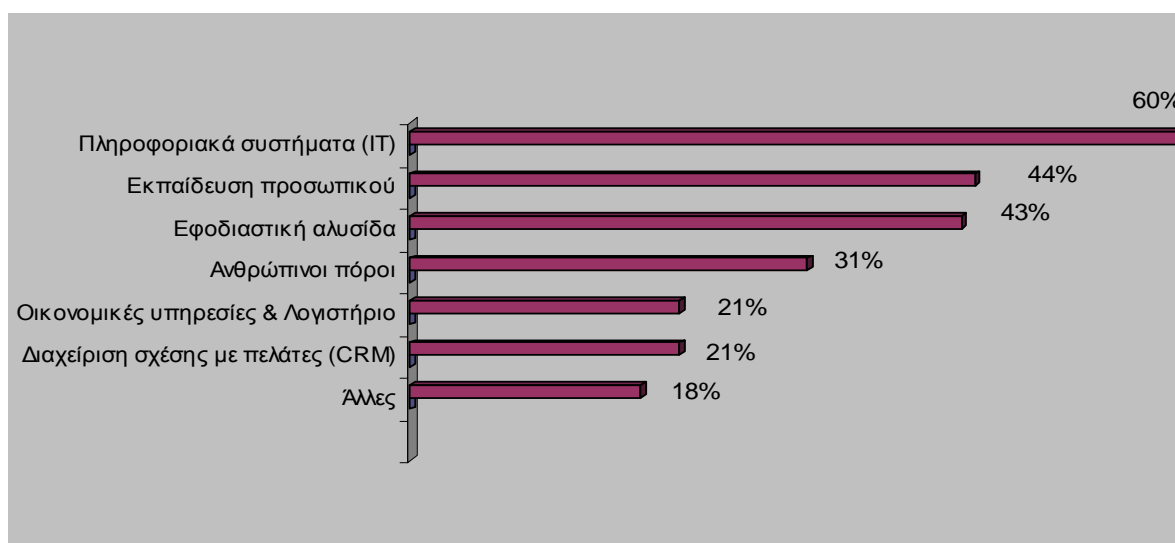
Στα περιφερειακά, κρατικά ελληνικά αεροδρόμια δεν εφαρμόζεται μέχρι σήμερα κανένα θεσμοθετημένο πρότυπο διασφάλισης ποιότητας, σε επίπεδο διαχειριστικής αρχής (Airport Operator). Οι συνεργαζόμενοι φορείς όμως, στους οποίους έχουν εκχωρηθεί επιχειρησιακές λειτουργίες όπως η επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών και επιβατών, εμπορευμάτων και ταχυδρομείου καθώς και ο ανεφοδιασμός των αεροσκαφών με καύσιμα, διαθέτουν πιστοποιητικά ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ISO EN 9001: 2000 και ISO 14001: 2004, ως απαίτηση των συμβατικών τους υποχρεώσεων.

## 5.4. Outsourcing

### 5.4.1. Η έννοια του Outsourcing

Το Outsourcing (Εκχώρηση Λειτουργιών) αναφέρεται στη χρήση από τις επιχειρήσεις εξωτερικών ανταγωνιστικών αγορών για την προμήθεια συντελεστών παραγωγής, σε αντιδιαστολή με την εσωτερική (in-house) παραγωγή των συντελεστών αυτών από την ίδια την επιχείρηση (Gilley & Rasheed, 2000). Παραδοσιακά, η εφαρμογή του Outsourcing από τις επιχειρήσεις αφορά κυρίως υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως καθαρισμός κτιρίων, συντήρηση μηχανημάτων κι εγκαταστάσεων, τροφοδοσία (catering), ασφάλεια (security), οι νομικές συμβουλές, κ.α. Τελευταία όμως, το Outsourcing επεκτείνεται και σε κύριες (core) επιχειρησιακές λειτουργίες, όπως το marketing, ο σχεδιασμός προϊόντων, η διαδικασία παραγωγής, οι υπηρεσίες λογιστηρίου, τα πληροφοριακά συστήματα (IT), κ.λ.π. (Εικόνα 12).

Εικόνα 12. Λειτουργίες που εκχωρούνται συχνότερα



Πηγή: Lohson & Rollins, 2004



#### 5.4.2. Εφαρμογή Outsourcing στα αεροδρόμια

Η ευρεία χρήση του Outsourcing στα αεροδρόμια καθιερώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990, ως μια μέθοδος αύξησης της αποδοτικότητας και μείωσης των μισθολογικών κυρίως δαπανών. Προς επίτευξη του τελευταίου στόχου σημειώθηκε επίσης αύξηση της χρήσης αυτοματοποιημένων μηχανών αυτοεξυπηρέτησης επιβατών, όπως είναι τα μηχανήματα αυτόματου check-in και η ηλεκτρονική έκδοση εισιτηρίων (e-ticketing). Μέχρι το 2001 η εκχώρηση περιοριζόταν σε μη-θεμελιώδεις (no-core) λειτουργίες, όπως η πυρόσβεση και διάσωση, η ασφάλεια (security) και οι μετεωρολογικές υπηρεσίες. Μετά το 2003, το outsourcing άρχισε να χρησιμοποιείται όχι μόνο ως υποκατάστατο του παραγωγικού πόρου της εργασίας αλλά και του κεφαλαίου, αφού όλο και περισσότερα αεροδρόμια προέβησαν σε συμφωνίες με αεροπορικές εταιρείες κι επενδυτικούς οργανισμούς προκειμένου οι τελευταίοι να προσφέρουν τα κεφάλαια που ήταν απαραίτητα για επενδύσεις μεγάλης κλίμακας, με αντάλλαγμα το λειτουργικό leasing στους αντίστοιχους αεροσταθμούς. Με αυτόν τον τρόπο οι αναθέτουσες αρχές μείωσαν το ρίσκο της επένδυσης κι επωφελήθηκαν από την πρόθεση των συνεργατών τους για αύξηση της παραγωγικότητας των επενδύσεων στις οποίες συμμετείχαν (Low & Tang, 2006)

Η πιο συχνά εκχωρούμενη λειτουργία στα αεροδρόμια είναι, όπως και στις άλλες επιχειρήσεις, η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων (IT). Κυρίαρχη στο χώρο είναι η εταιρεία SITA η οποία πρόσφατα υπέγραψε συμφωνία με την BAA για την παροχή υπηρεσιών IT και στα έξι αγγλικά αεροδρόμια που διαχειρίζεται η BAA, αξίας €120εκ. Το συμβόλαιο διάρκειας 5 ετών προβλέπει τη διαχείριση των τηλεπικοινωνιών, των υπηρεσιών δικτύου και ραδιοσυχνοτήτων. Η ίδια εταιρεία έχει αναλάβει να παρέχει υπηρεσίες και στο αεροδρόμιο του Dusseldorf (International Airport Review, 2011).

Άλλες λειτουργίες που εκχωρούνται συχνά είναι η συντήρηση μηχανημάτων και κτιρίων, ο καθαρισμός, η εξυπηρέτηση αεροσκαφών, επιβατών, αποσκευών και φορτίου (handling), οι λειτουργίες ανεφοδιασμού με καύσιμα, οι έλεγχοι ασφαλείας (security) και η λειτουργία εμπορικών εκμεταλλεύσεων (πάσης φύσεως καταστήματα) μέσω συμβολαίων παραχώρησης (ACRP, 2012). Θεωρητικά πάντως το outsourcing μπορεί να επεκταθεί σε οποιαδήποτε λειτουργία μέσα στο αεροδρόμιο, όπως είναι η διαχείριση των αμαξιδίων αποσκευών, όπου παραχωρείται σε εταιρεία η προμήθεια και λειτουργία των αμαξιδίων. Η εταιρεία είναι υπεύθυνη επίσης για τη συντήρηση και την αντικατάστασή τους κι αποκομίζει κέρδη από την ενοικιάσή τους στους επιβάτες και τη χρέωση διαφημιστικού χώρου πάνω σε αυτά (ACI, 2008). Έρευνα στα αμερικάνικα αεροδρόμια έδειξε ότι τα περισσότερα αεροδρόμια, κυρίως τα μεγάλα, χρησιμοποιούν το outsourcing σε μη-θεμελιώδεις (non-core)

λειτουργίες, κυρίως για συγκράτηση του κόστους, παροχή εξειδικευμένης τεχνογνωσίας και ανειδίκευτου προσωπικού (Gonzalez, 2004).

Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα αεροδρόμια όμως έχει προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα από τις υποστηρικτικές και κύριες λειτουργίες κι έχει φθάσει στο επίπεδο της εκχώρησης του ίδιου του management, που αποτελεί μια μορφή ιδιωτικοποίησης των αεροδρομίων ακόμη κι όταν αυτά διατηρούν το κρατικό ιδιοκτησιακό τους καθεστώς. Το σχήμα αυτό συχνά αναφέρεται ως «ιδιωτικοποίηση από την πίσω πόρτα», αφού αναφορά της FAA στην Αμερική δείχνει ότι το έτος 2009, το 97% των Αμερικάνικων αεροδρομίων εξακολουθούσε να υπάγεται σε κάποιας μορφής κρατική ιδιοκτησία με τις περισσότερες επιχειρησιακές λειτουργίες να έχουν εκχωρηθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες και το κράτος να διατηρεί απλώς έναν πυρήνα δημοσίων λειτουργιών στο επίπεδο της ανώτατης διοίκησης, χωρίς όμως να εκπροσωπείται σχεδόν ποτέ στη θέση του CEO. Με την εκχώρηση του management σε ιδιώτες, το κράτος ευελπιστεί στην προσέλκυση επενδύσεων, στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην εφαρμογή μοντέρνας τεχνογνωσίας στα αεροδρόμια. Παρόλα αυτά, είναι συχνή διαπίστωση πως η αύξηση της αεροπορικής κίνησης που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για αύξηση των εσόδων ενός αεροδρομίου είναι περισσότερο θέμα γεωγραφικής του τοποθέτησης παρά αποτελεσματικού management. Όσο δελεαστικά κίνητρα κι αν προσφέρει ένα αεροδρόμιο δύσκολα θα το επιλέξει μια αεροπορική εταιρεία εάν οι προβλέψεις της για την τοπική ζήτηση είναι δυσοίωνες (CAPA, 2011). Συμπερασματικά, το outsourcing αποδίδει τα μέγιστα οφέλη όταν δεν εφαρμόζεται αποσπασματικά, αλλά αποτελεί τμήμα του γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού κι ακολουθείται από ένα σαφές κι αυστηρό πλάνο παρακολούθησης κι αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών (Tovar & Martín-Cejas, 2009).

#### **5.4.3. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του Outsourcing**

Ο βασικότερος λόγος που οδηγεί μια επιχείρηση στην απόφαση να αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που θεωρητικά θα μπορούσε να παράγει η ίδια ανάγεται στη βάση της ύπαρξης του εμπορίου: το συγκριτικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με αυτό, το αγαθό πρέπει να παράγεται από εκείνον που θυσιάζει λιγότερα για την παραγωγή του (μικρότερο κόστος ευκαιρίας). Έτσι προκύπτουν τα οφέλη του εμπορίου, η συνολική παραγωγή της οικονομίας αυξάνεται και η αύξηση της συνολικής οικονομικής πίτας καταλήγει στη βελτίωση της θέσης όλων (Gilley & Rasheed, 2000).

Οι εξωτερικές ανταγωνιστικές αγορές στις οποίες απευθύνεται μια επιχείρηση αναζητώντας το προϊόν/υπηρεσία που την ενδιαφέρει λειτουργούν κάτω από τους νόμους αλληλεπίδρασης προσφοράς και ζήτησης και οι τιμές όπως και οι παραγόμενες ποσότητες έχουν διαμορφωθεί στο επίπεδο ισορροπίας του ανταγωνισμού. Αυτή η διεργασία θα ήταν δύσκολο να συμβεί ενδοεπιχειρησιακά και να παράξει τα ίδια αποτελέσματα. Επίσης, οι εξωτερικοί προμηθευτές μπορεί να έχουν πετύχει οικονομίες κλίμακας και να είναι σε θέση να προσφέρουν πολύ φθηνά προϊόντα. Αγοράζοντας λοιπόν φθηνά ενδιάμεσα προϊόντα/υπηρεσίες η επιχείρηση μπορεί συγκρατήσει και τις τιμές των τελικών προϊόντων που παράγει η ίδια ενώ είναι σε θέση να προμηθευτεί ακριβώς την ποσότητα αγαθού που χρειάζεται.

Το outsourcing πολλές φορές συνεπάγεται εξοικονόμηση πόρων για την εταιρεία, η οποία δεν είναι αναγκασμένη να αυξήσει το σταθερό κόστος λειτουργίας της δεσμεύοντας παραγωγικούς συντελεστές όπως κεφάλαια, εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό και τεχνογνωσία για να ασχοληθεί με έναν νέο τομέα. Ο τομέας αυτός παραμένει μεταβλητό (αν και προβλέψιμο) κόστος, προσδίδοντας μεγαλύτερη οικονομική ευελιξία στην επιχείρηση.

Η απαλλαγή της επιχείρησης από την ενασχόληση με προϊόντα που μπορεί να προμηθευτεί εξωτερικά της επιτρέπουν να εστιαστεί στις βασικές λειτουργίες παραγωγής βελτιώνοντάς τες, εξελίσσοντάς τες και παράγοντάς καινοτομίες. Το ίδιο ισχύει και για τους εξωτερικούς προμηθευτές και τα αποτελέσματα της εξειδίκευσης αυτής θα είναι πάλι προς όφελος της επιχείρησης.

Τέλος, εξωτερικεύοντας η επιχείρηση κάποιες από τις λειτουργίες της απευθυνόμενη στην ελεύθερη αγορά, ανοίγεται σε μεγαλύτερη δεξαμενή ταλέντων, ιδεών, εναλλακτικών προϊόντων και μπορεί να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που εμφανίζονται εν τη γενέσει τους.

Το Outsourcing όμως δεν είναι πανάκεια για τις επιχειρήσεις και η χρήση του θα πρέπει να προσεκτικά προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες ανάγκες της καθεμιάς σταθμίζοντας τους κινδύνους που μπορεί να συνεπάγεται η αλόγιστη εξάρτηση από εξωτερικούς προμηθευτές (Παπαδάκης, 2007). Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εξασφάλιση υψηλών επιπέδων ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να μην κινδυνεύει με ζημιά η εταιρική της εικόνα με ταυτόχρονη συγκράτηση του κόστους, έτσι ώστε η εξωτερική ανάθεση να είναι πραγματικά συμφέρουσα.

Επιπλέον, χρειάζεται να αντιμετωπίζεται η εκχώρηση αρμοδιοτήτων περισσότερο ως μια στρατηγική συνεργασία παρά ως μια σχέση πωλητή-αγοραστή, αφού ο παραχωρητής με το outsourcing ουσιαστικά καθιστά τον παραχωρησιούχο (ανάδοχο) συμμετόχο στην παραγωγική διαδικασία και στην τελική εμπειρία που θα φθάσει στον πελάτη. Οι

εμπλεκόμενες πλευρές όμως συχνά έχουν αντικρουόμενα συμφέροντα, τα οποία θα πρέπει να ευθυγραμμιστούν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η αναθέτουσα αρχή, θα πρέπει ακόμα να αποφεύγει την δημιουργία πολύ μεγάλης εξάρτησης από τον εξωτερικό συνεργάτη και να επιδιώκει αντίθετα τη διασπορά του κινδύνου που θα της επιτρέψει να διατηρήσει τη διαπραγματευτική της ισχύουσα θέση έναντι των προμηθευτών.

Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις θεμελιώδεις ικανότητες που αποτελούν τη βάση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος και να είναι σε θέση να τις διαφυλάσσει από εξωτερικές παρεμβάσεις που μπορεί να προκαλέσουν την αντιγραφή τους από τον ανταγωνισμό και την συνεπακόλουθη απώλειά τους.

## **5.5. Time Management**

### **5.5.1. Time Management και On-Time Performance**

Βασικό συστατικό για τη διαμόρφωση ποιοτικής εμπειρίας από ένα αεροδρόμιο προς τους πελάτες του (επιβάτες κι αεροπορικές εταιρείες) είναι ο χρόνος εξυπηρέτησης. Η Βρετανική Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (CAA) εφάρμοσε ρήτρα ποιότητας στη σύμβαση που υπέγραψε με τη BAA για την παραχώρηση της εκμετάλλευσης των μεγαλύτερων βρετανικών αεροδρομίων, σύμφωνα με την οποία η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας ήταν άμεσα συνδεδεμένη με τα αποτελέσματα μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως αυτή καθορίζεται από τρεις παραμέτρους: Την ποιότητα (Quality) προς τις αεροπορικές εταιρείες ( $Q_A$ ), την ποιότητα προς τους επιβάτες ( $Q_P$ ) και τις καθυστερήσεις ( $Q_D$ ) (Graham, 2008). Η Διαχείριση Χρόνου (Time Management) είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία των αεροδρομίων. Οι, έστω και μικρές, υπερβάσεις του αυστηρού χρονοδιαγράμματος κοστίζουν ακριβά, κι αυτό το γνωρίζουν καλά όλοι οι εμπλεκόμενοι.

Οι αεροπορικές εταιρείες αναζητούν τρόπους να αποφύγουν τα άμεσα κι έμμεσα κόστη των καθυστερήσεων, ενώ τα αεροδρόμια επιδιώκουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των πεπερασμένων διαθέσιμων πόρων (επίγειες υποδομές και χωρητικότητα εναέριου χώρου). Σύμφωνα με στοιχεία του Eurocontrol, από το 2003 και μετά ο κύριος λόγος των καθυστερήσεων έπαψε να είναι η διαχείριση εναέριας κυκλοφορίας και μετατοπίστηκε στην χωρητικότητα του αεροδρομίου και στις ανεπαρκείς υπηρεσίες εδάφους. Οι καθυστερήσεις έχουν μεγάλο κόστος για τις αεροπορικές εταιρείες, οι οποίες προσπαθούν να βελτιώσουν την έγκαιρη απόδοσή τους (on-time performance, OTP). Πρόσφατες έρευνες υπολογίζουν ότι

βελτίωση στην OTP κατά μια ποσοστιαία μονάδα οδηγεί σε ετήσια εξοικονόμηση 4-16 εκατομμυρίων ευρώ, ανάλογα με το μέγεθος της αεροπορικής εταιρείας (Eurocontrol Performance Review Report, 2012). Το κόστος για καθυστέρηση μιας ώρας ανέρχεται περίπου στα €3.500 για μια ενδο-ευρωπαϊκή πτήση μεγάλου αερομεταφορέα και φτάνει στα €7.000 για διηπειρωτικές πτήσεις. Το κόστος αυτό αναλύεται περαιτέρω σε κόστος καυσίμου κατά την κράτηση (holding), κόστος πτήσης σε υψηλή ταχύτητα που ακολουθεί συνήθως μια καθυστέρηση για να εξισορροπήσει το χρονοδιάγραμμα της εταιρείας, κόστη συντήρησης λόγω αυξημένης καταπόνησης αεροσκάφους, κόστη προσφοράς γευμάτων, ξενοδοχείων κι ενδεχόμενες αποζημιώσεις επιβατών, κόστη αντικατάστασης αεροσκάφους για κάλυψη της γραμμής συχνά με άμεση ενοικίαση (short-term leasing) και φυσικά το κόστος ευκαιρίας από τη μη αξιοποίηση των διαθέσιμων παραγωγικών πόρων (Auerbach & Koch, 2007). Σε όλα αυτά πρέπει να προστεθεί και το κόστος των προστίμων που επιβάλλουν οι κρατικές αεροπορικές αρχές στους αερομεταφορείς για μη τήρηση του slot, δηλαδή για άφιξη/αναχώρηση στον αερολιμένα σε χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τα  $\pm 30$  λεπτά από το slot και για λόγους που οφείλονται σε υπαιτιότητα της εταιρείας, τα οποία ξεκινούν από τα 5.000€ για την πρώτη καθυστέρηση κι αυξάνονται κατά 10.000€ για κάθε μια από τις επόμενες (Αερολιμενική Διάταξη 4).

Οι καθυστερήσεις όμως έχουν αρνητικές συνέπειες (το χρηματικό κόστος των οποίων μένει να εκτιμηθεί) και για τα αεροδρόμια, λόγω υποαπασχόλησης των διαθέσιμων υποδομών, ακύρωσης στην ουσία της αρχής καθιέρωσης του slot και παροχή ανακριβών πληροφοριών σε τρίτα μέρη σχετικά με τις διαθέσιμες πύλες εξόδου και θέσεις στάθμευσης επικείμενων αφίξεων. Οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης, λόγω της πίεσης χρόνου, αναγκάζονται να προσφέρουν φτωχές υπηρεσίες και αδυνατούν να τηρήσουν τους προβλεπόμενους χρόνους επίγειας εξυπηρέτησης, ενώ η μονάδα εξυπηρέτησης εναέριας κυκλοφορίας (ATC unit) φορτώνεται με μεγάλο όγκο εργασίας και ανακριβείς εισερχόμενες πληροφορίες που δεν της επιτρέπουν να τηρήσει τον προγραμματισμό της (Auerbach & Koch, 2007). Επιπλέον τίθεται και θέμα ασφάλειας (safety) των πτήσεων επειδή πολύ συχνά οι αεροπορικές εταιρείες για να μειώσουν το ground time τους πραγματοποιούν αποβίβαση/επιβίβαση επιβατών ταυτόχρονα με τον ανεφοδιασμό του αεροσκάφους με καύσιμα, πρακτική που, παρά την παρουσία πυροσβεστικού οχήματος εντός της ζώνης ανεφοδιασμού, δεν παύει να αποτελεί διαδικασία υψηλού κινδύνου.

Για τους παραπάνω λόγους, ο παράγοντας OTP έχει εξελιχθεί σε ανταγωνιστική παράμετρο για αεροδρόμια και αεροπορικές εταιρείες, οδηγώντας διεθνείς αεροπορικούς οργανισμούς όπως το Eurocontrol στην αναζήτηση μεθόδων αύξησης της συνέπειας του χρονοδιαγράμματος. Μια από αυτές είναι η Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων

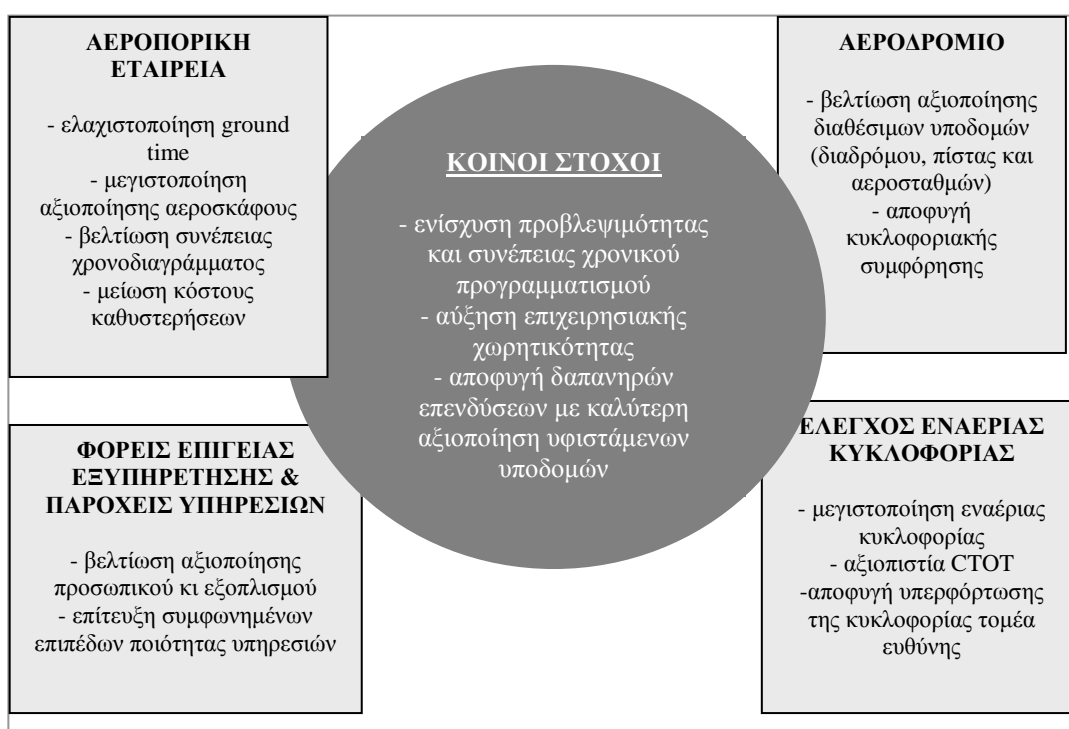
(Collaborative Decision Making, CDM), η οποία απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων φορέων στην εναέρια κι επίγεια εξυπηρέτηση των πτήσεων κι έχει εφαρμοστεί με ενθαρρυντικά αποτελέσματα σε ευρωπαϊκά αεροδρόμια, όπως της Ζυρίχης και των Βρυξελλών.

### **5.5.2. Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων**

Η Συνεργατική Λήψη Αποφάσεων (Collaborative Decision Making, CDM) εστιάζει στην προσπάθεια αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου σε κορεσμένα από αεροπορική κίνηση αεροδρόμια και θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της διαθέσιμης χωρητικότητας χωρίς να απαιτεί επενδύσεις σε νέες υποδομές, αλλά δίνοντας βάρος στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών. Η αποφυγή καθυστερήσεων είναι πρωταρχικής σημασίας τόσο για τις αεροπορικές εταιρείες όσο και για τα αεροδρόμια. Η CDM προσπαθεί να επιτύχει ταχύτητα στη διασπορά της πληροφορίας μεταξύ των φορέων που εμπλέκονται στο αερομεταφορικό έργο (αεροδρόμιο, αερομεταφορέας, φορέας κι εσχάτως αστυνομία και μετεωρολογική υπηρεσία) και σαφήνεια στον καθορισμό διαδικασιών και την ανάθεση αρμοδιοτήτων μεταξύ τους. Ο πρώτος πυλώνας εφαρμογής της CDM είναι η συντόμευση του χρόνου που βρίσκεται ένα αεροσκάφος στο έδαφος (turn-around ή ground time) θέτοντας χρονικά ορόσημα (milestones) για κάθε φάση της διαδικασίας εξυπηρέτησης (π.χ ο μέγιστος χρόνος για αποβίβαση επιβατών ορίζεται στα 7 λεπτά, για καθαρισμό και τροφοδοσία του αεροσκάφους στα 8 λεπτά, κ.ο.κ.). Ο δεύτερος πυλώνας είναι η προσπάθεια για όσο γίνεται ακριβέστερη πρόβλεψη σημαντικών παραμέτρων του χρόνου επίγειας παραμονής του αεροσκάφους, όπως είναι η εκτιμώμενη ώρα προσγείωσης (Estimated Time of Arrival, ETA), η εκτιμώμενη ώρα άφιξης στη θέση στάθμευσης (Estimated In-Block-Time, EIBT), η εκτιμώμενη ώρα αναχώρησης από τη θέση στάθμευσης (Estimated Off-Block Time, EOBT) κι η εκτιμώμενη ώρα απογείωσης (Estimated Take-Off Time, ETOT). Η μέθοδος αυτή έχει εφαρμοστεί πειραματικά από το Eurocontrol σε συνεργασία με την αεροπορική εταιρεία Sabena, την εταιρεία διαχείρισης του αεροδρομίου των Βρυξελλών (BIAC) και το Belgocontrol, ενώ έχει επαναληφθεί με επιτυχία στο αεροδρόμιο της Βαρκελώνης (Eurocontrol Experimental Centre, 2002). Επίσης, το αεροδρόμιο της Ζυρίχης εφαρμόζει το πρόγραμμα συνεργατικής λήψης αποφάσεων με το όνομα ZEUS από το 2005 με αποτέλεσμα την αύξηση της συνέπειας του χρόνου αναχώρησης αεροσκαφών κατά περίπου 3%, τη μείωση του χρόνου αναμονής επιβατών κατά 160.000 ώρες και την αύξηση της χωρητικότητας προσγείωσης κατά περίπου 15% σε κακές καιρικές συνθήκες και αύξηση των

εισερχόμενων πτήσεων κατά 3 περίπου την ώρα. Είναι ενδεικτικό ότι ο χρόνος επίγειας παραμονής (ground time) ενός αεροσκάφους A320 της Swiss Air Lines, σε επιλεγμένες πτήσεις, έχει μειωθεί από τα 40 στα 30 λεπτά (Auerbach & Koch, 2007). Σήμερα, το σύστημα έχει εξελιχθεί σε A-CDM (Airport Collaborative Decision Making), εφαρμόζεται σε πέντε ευρωπαϊκά αεροδρόμια: Munich, Brussels, Frankfurt, Paris Charles de Gaulle και London Heathrow, ενώ γίνεται συντονισμένη προσπάθεια από Eurocontrol, IATA και ACI να επεκταθεί η χρήση του σε όλα τα ευρωπαϊκά αεροδρόμια (Eurocontrol, 2012). Οι ευεργετικές επιπτώσεις της εφαρμογής του συστήματος CDM για τα εμπλεκόμενα μέρη, συνοψίζονται στην Εικόνα 13:

Εικόνα 13. Επιπτώσεις Συνεργατικής Λήψης Αποφάσεων στα αεροδρόμια



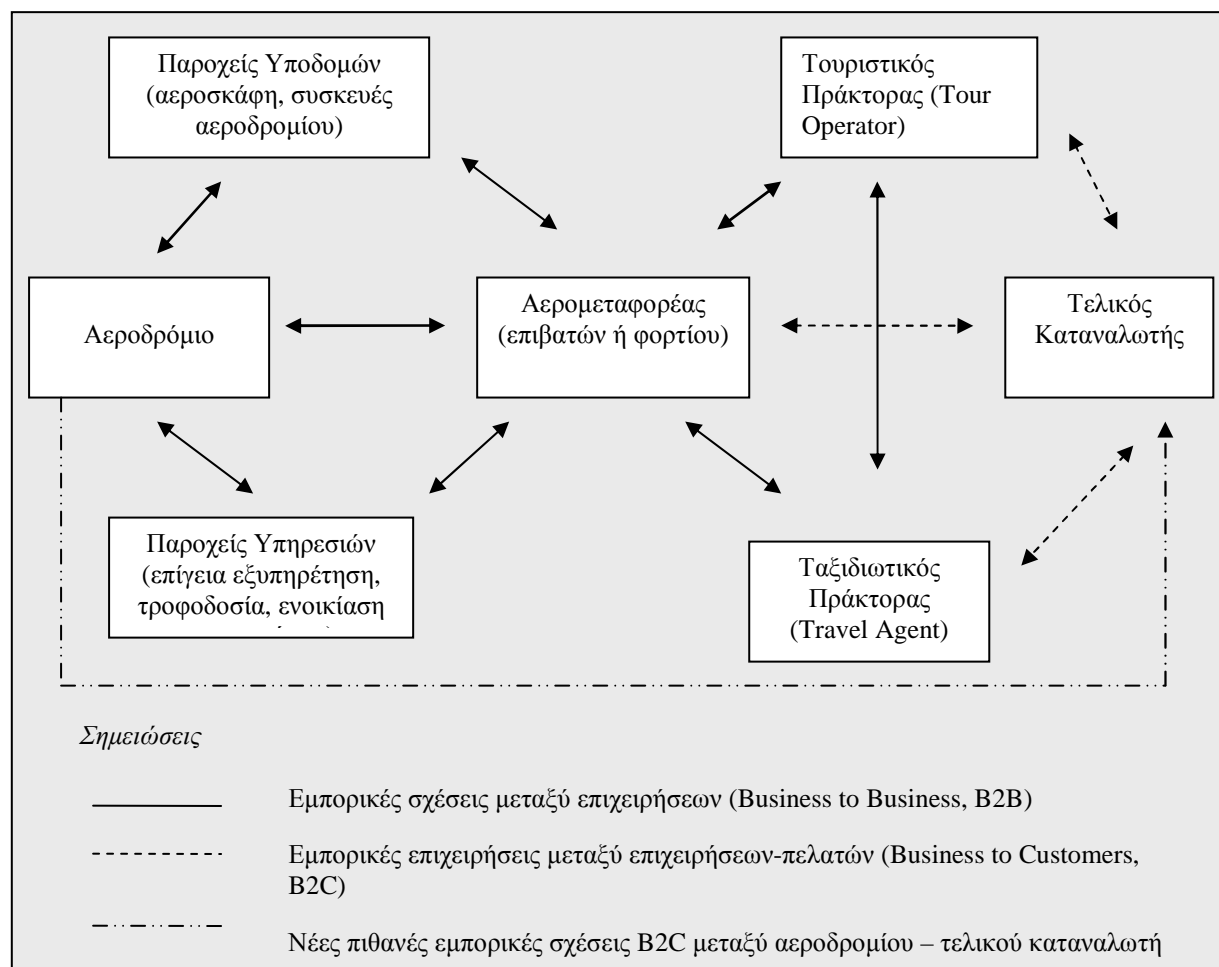
Πηγή: Auerbach & Koch, 2007

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MARKETING ΣΤΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ

### 6.1. Τα αεροδρόμια κι ο αγωγός αερομεταφοράς

Τα αεροδρόμια δρούσαν παραδοσιακά όχι σαν επιχειρήσεις προσανατολισμένες στους τελικούς τους πελάτες, αλλά σαν εργαλεία δημιουργίας μακροοικονομικών εξωτερικοτήτων (externalities), θετικών δηλαδή επιδράσεων για την περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται. Αυτό σημαίνει ότι το μέτρο της επιτυχίας τους ήταν μέχρι πρόσφατα, από εμπορικής πλευράς η προσέλκυση όσο γίνεται περισσότερων αερομεταφορέων και από πλευράς παροχής δημόσιας υπηρεσίας, η τοπική βιομηχανική ανάπτυξη κι όχι τόσο τα δικά τους εμπορικά κέρδη. Αυτή η θεώρηση τοποθετεί το αεροδρόμιο στην περιφέρεια του αγωγού αερομεταφοράς (air transport pipeline), όπως αυτός περιγράφηκε από τον Jarach (2001) κι απεικονίζεται στην Εικόνα 14.

Εικόνα 14. Ο αγωγός αερομεταφοράς στα αεροδρόμια



Πηγή: Jarach, 2001.

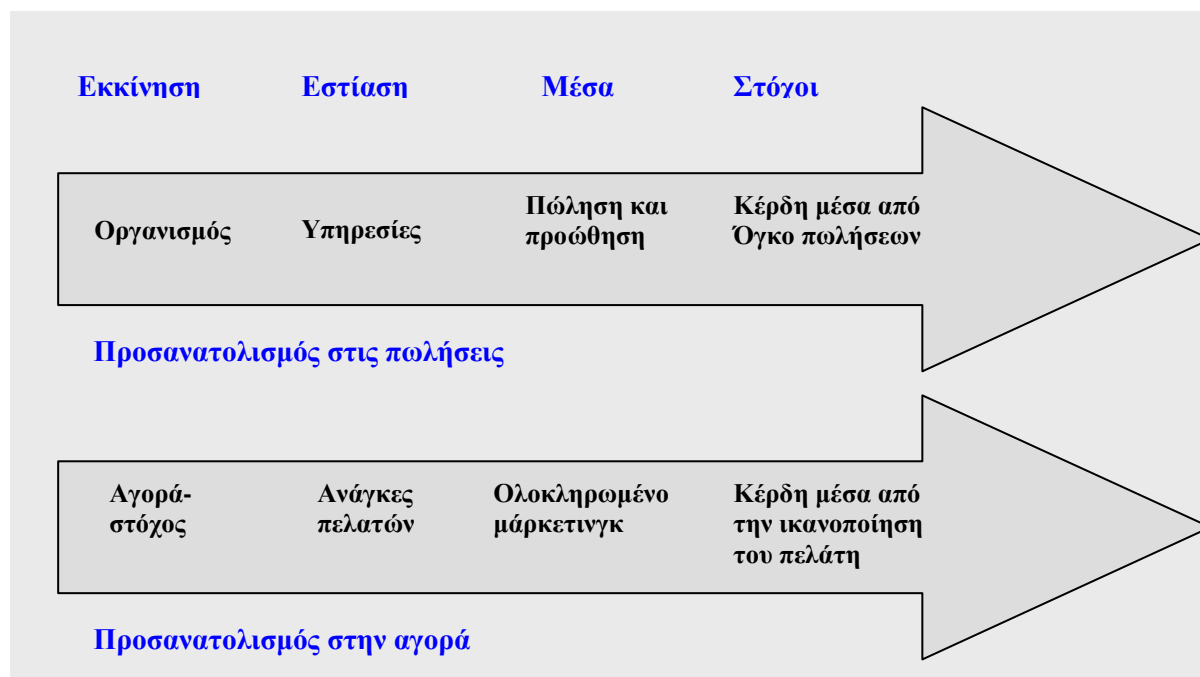


Όπως γίνεται φανερό από το σχήμα, τον κεντρικό ρόλο στην αλυσίδα αερομεταφοράς διαδραματίζουν οι αερομεταφορείς και οι τουριστικοί πράκτορες, οι οποίοι έρχονται σε άμεση επαφή με τον τελικό καταναλωτή, ενώ τα αεροδρόμια δεν έχουν εγκαθιδρύσει μια σαφή σχέση επιχείρησης προς πελάτη (B2C), ούτε μια πελατοκεντρική προσέγγιση ικανοποίησης των ιδιαίτερων αναγκών των τελικών πελατών τους που δεν είναι οι αεροπορικές εταιρείες, αλλά οι ταξιδιώτες. Αυτή είναι μια μονοδιάστατη θεώρηση της αγοράς που δύσκολα μπορεί να αντέξει στον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Οι νέες συνθήκες απαιτούν επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής των αεροδρομίων, τα οποία προκειμένου να επιβιώσουν σε ένα μη-προστατευόμενο περιβάλλον καλούνται να υιοθετήσουν πρακτικές επιχειρήσεων της ελεύθερης αγοράς, ανάμεσα στις οποίες το marketing αποτελεί πια μια θεμελιώδη λειτουργία.

## 6.2. Το Marketing αεροδρομίων και ο προσανατολισμός στον πελάτη

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για το Marketing. Ένας από τους δημοφιλέστερους είναι εκείνος που δίνει το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, δηλαδή «η διοικητική διαδικασία που έχει την ευθύνη για τον εντοπισμό, την πρόβλεψη και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών με κερδοφόρο για την επιχείρηση τρόπο» (CIM, 2012). Η σύγχρονη προσέγγιση του Marketing θέλει ολόκληρη τη λειτουργία του οργανισμού να εκπορεύεται από τις ανάγκες των πελατών κι όχι να καταλήγει σε αυτούς (Εικόνα 15):

Εικόνα 15. Παραδοσιακή και Σύγχρονη προσέγγιση του Marketing



Πηγή: Kotler & Keller, 2006 (προσαρμοσμένο)

Η απελευθέρωση της αεροπορικής αγοράς είχε δραστικές συνέπειες στον ανταγωνισμό κλάδο των αεροδρομίων, αφού κάθε αεροπορική εταιρεία μπορεί πλέον να διαλέξει ελεύθερα το αεροδρόμιο στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί. Αυτή η εξέλιξη είχε σαν αποτέλεσμα τα αεροδρόμια να εγκαταλείψουν την παθητική μετα-δραστική απόκρισή τους στις ανάγκες των αεροπορικών εταιρειών και να υιοθετήσουν μια πιο ενεργητική και προ-δραστική προσέγγιση κάλυψης αλλά και πρόβλεψης των αναγκών των τελικών πελατών τους, να αποκτήσουν δηλαδή προσανατολισμό στην αγορά (market orientation, Graham, 2008). Η έννοια του «πελάτη» στο Marketing των αεροδρομίων είναι διευρυμένη και, εκτός από τους επιβάτες και τις αεροπορικές εταιρείες περιλαμβάνει ακόμη τους συνοδούς των επιβατών, τους τουριστικούς πράκτορες, τους εκμισθωτές, τα πληρώματα των αεροσκαφών, τους εργαζόμενους μέσα στο αεροδρόμιο, επισκέπτες και κατοίκους τριγύρω περιοχών (Sulzmaier, 2001). Όλες οι παραπάνω ομάδες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του αεροδρομίου κι αλληλεπιδρούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό με αυτό.

Έρευνα των Advani & Borins (2001) μέτρησε τον προσανατολισμό του αεροδρομίου προς τους πελάτες σύμφωνα με το βαθμό που:

- 1) το αεροδρόμιο διεξάγει επίσημες έρευνες πελατών αναζητώντας τη γνώμη τους για π.χ επιπλέον παροχές που θα επιθυμούσαν να λειτουργούν εντός του αεροδρομίου,
- 2) το αεροδρόμιο παρέχει ένα σύστημα καταγραφής παραπόνων και προβλημάτων, δημοσιευμένο κι εύκολα προσβάσιμο,
- 3) οι προτιμήσεις και τα σχόλια που εκφράζουν οι πελάτες σε εργαζόμενους του αεροδρομίου φτάνουν τελικά στην ανώτατη διοίκηση,
- 4) οι προτιμήσεις και τα παράπονα που εκφράζονται στην ανώτατη διοίκηση επικοινωνούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό,
- 5) οι προτιμήσεις και τα παράπονα των πελατών τυγχάνουν άμεσης απόκρισης
- 6) οι αντιπρόσωποι των αεροπορικών εταιρειών έχουν άμεση πρόσβαση στη διοίκηση του αεροδρομίου,
- 7) τα επίπεδα στελέχωσης με προσωπικό βασίζονται σε πληροφορίες σχετικά με τις ροές επιβατών.
- 8) η διοίκηση του αεροδρομίου προσπαθεί να προσελκύσει εμπορικές δραστηριότητες που επιθυμούν οι πελάτες.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 201 αεροδρομίων διεθνώς κι έδειξε ότι ο βαθμός market orientation των αεροδρομίων συνδέεται θετικά με τους παρακάτω παράγοντες:

- **Ιδιωτικοποίηση:** αεροδρόμια που η ιδιοκτησία του έχει περάσει στον ιδιωτικό τομέα εμφανίζονται πολύ περισσότερο ευαίσθητα στην ανίχνευση κι ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Η εξήγηση γι' αυτό μπορεί να εντοπιστεί στα αυξημένα κίνητρα των διοικούντων τα ιδιωτικά αεροδρόμια για αυξημένη απόδοση του οργανισμού, με την οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη η πορεία της προσωπικής τους καριέρας.
- **Αναμενόμενη ιδιωτικοποίηση:** ακόμη και αεροδρόμια που βρισκόταν εν αναμονή επικείμενης ιδιωτικοποίησης, σημείωναν αύξηση του market orientation. Οι λόγοι του φαινομένου μπορούν να εντοπιστούν α) στην επιθυμία της παλιάς διοίκησης να δείξει καλά αποτελέσματα στους επίδοξους επενδυτές έτσι ώστε να διατηρήσει τη θέση της και β) στην επιθυμία της κυβέρνησης να ευθυγραμμίσει τους υπό ιδιωτικοποίηση οργανισμούς με τις ανάγκες τις αγοράς, έτσι ώστε να αυξήσει την επενδυτική τους ελκυστικότητα.
- **Ανταγωνισμός:** ο έντονος ανταγωνισμός αυξάνει τη δυνατότητα επιλογών των πελατών και δίνει ισχυρό κίνητρο στις επιχειρήσεις να ανιχνεύσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τις αγοράς. Η αυξανόμενη τάση ιδιωτικοποίησης των αεροδρομίων αναμένεται να τονώσει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, τόσο για προσέλκυση πελατών όσο και για αύξηση της γεωγραφικής ακτίνας επιρροής τους.
- **Αναταραχή της αγοράς (market turbulence):** έχει την έννοια συχνών κι έντονων αλλαγών στις αγοραστικές συνήθειες (π.χ ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια), που είναι δύσκολο να προβλεφθούν με ακρίβεια. Μια τέτοια κατάσταση επικρατεί αυτή την ώρα στην παγκόσμια αεροπορική αγορά και φαίνεται πως ενισχύει τον προσανατολισμό των αεροδρομίων προς τη στενότερη παρακολούθηση των προτιμήσεων των πελατών τους.
- **Μέγεθος οργανισμού:** μερικές φορές οι μεγάλοι οργανισμοί διαθέτουν περισσότερους πόρους και καλύτερη οργάνωση για να καταγράψουν και να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των πελατών, το μέγεθος όμως μπορεί να αυξήσει την πολυπλοκότητα και την αποξένωση των τελικών πελατών από τα κέντρα λήψης αποφάσεων.
- **Σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση:** σε όσα αεροδρόμια η αμοιβή των μεσαίων κι ανώτερων στελεχών ήταν έστω εν μέρει συνδεδεμένη με τα αποτελέσματα

αξιολόγησης της απόδοσης, παρατηρήθηκε αυξημένος προσανατολισμός προς την αγορά.

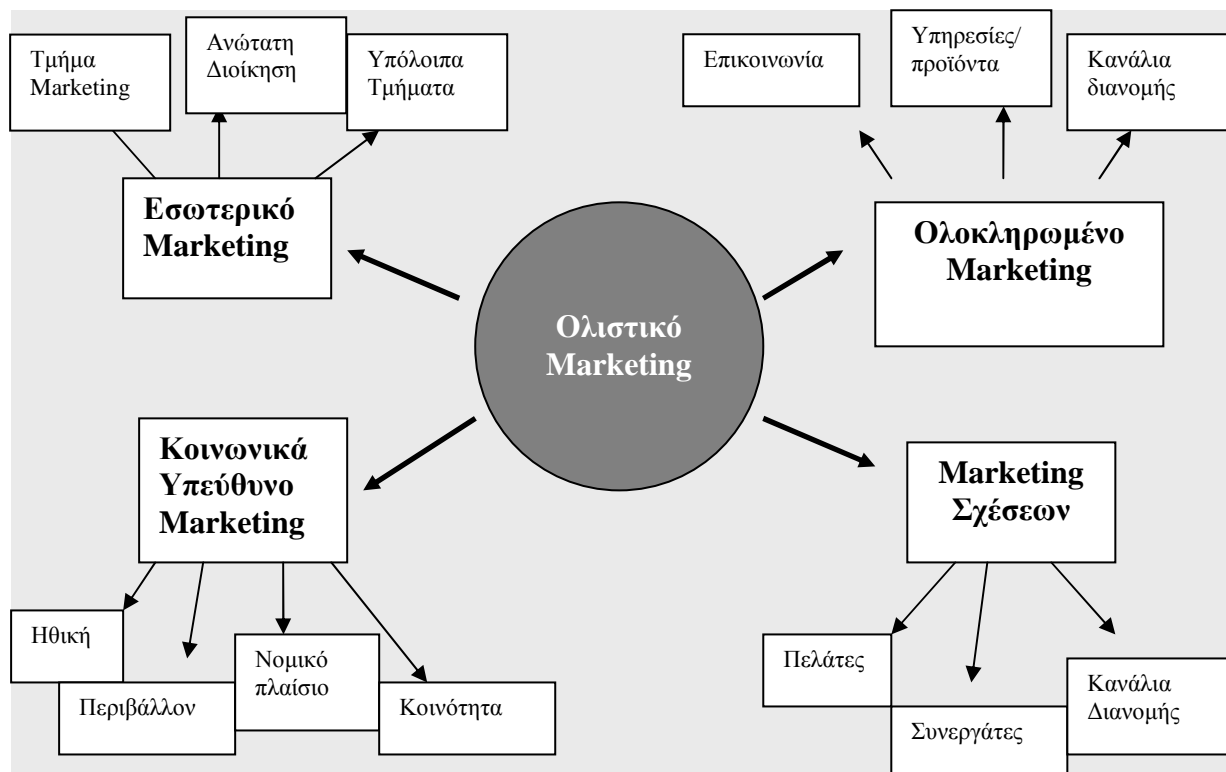
- **Εκχώρηση εμπορικών δραστηριοτήτων:** η παραχώρηση της λειτουργίας εμπορικών εκμεταλλεύσεων του αεροδρομίου σε τρίτους δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον που ευνοεί την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό της έννοιας των ποιοτικών υπηρεσιών προς την οποία είναι σταθερά προσηλωμένο το σύγχρονο management όχι μόνο των αεροδρομίων, αλλά και των πάσης φύσεως επιχειρήσεων κι οργανισμών που εμπλέκονται στον ταξιδιωτικό και τουριστικό κλάδο (Middleton et al, 2009).

### 6.3 Ολιστικό και Κοινωνικά Υπεύθυνο Marketing

Το Marketing σήμερα έχει προχωρήσει ένα ακόμα βήμα εξέλιξης, πέρα από την εφαρμογή των 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) του κλασικού «Μίγματος Marketing». Οι νέες απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ώθησαν στην ανάπτυξη του «Ολιστικού» Marketing (Holistic Marketing), το οποίο επεκτείνεται όχι μόνο στις εξωτερικές αλλά και στις εσωτερικές δραστηριότητες του οργανισμού κι ενσωματώνει νέες διαστάσεις, ουσιώδεις για την βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού εντός του γενικότερου κοινωνικού πλαισίου μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (Εικόνα 16).

Εικόνα 16. Οι διαστάσεις του Ολιστικού Marketing



Πηγή: Kotler & Keller, 2006

### 6.3.1. Marketing σχέσεων

Είναι πλέον εδραιωμένη διαπίστωση μεταξύ των οργανισμών ότι οι επιθετικές πολιτικές marketing που αποσκοπούν στην προσέλκυση όλο και περισσότερων πελατών είναι πολύ πιο δαπανηρές και χρονοβόρες σε σύγκριση με τη διατήρηση ικανοποιημένων των υφιστάμενων πελατών. Έτσι, η προσπάθεια για αύξηση του μεριδίου αγοράς στρέφεται σταδιακά προς την αύξηση του μεριδίου πελάτη, με το χτίσιμο ειλικρινών, σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με όλα τα άτομα ή οργανισμούς που μπορούν, με άμεσο ή έμμεσο τρόπο να συμβάλλουν στην επιτυχία των δραστηριοτήτων του οργανισμού (Baker & Hart, 2008). Το Marketing σχέσεων αναφέρεται ακριβώς στην προσπάθεια οικοδόμησης αμοιβαία ωφέλιμων τεχνικών, οικονομικών και κοινωνικών δεσμών με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (πελάτες, προμηθευτές, εργαζόμενοι, συνεργάτες, κλπ), (Kotler & Keller, 2006).

Τα αεροδρόμια αποτελούν σημαντικούς πόρους για το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Λόγω της αυξημένης εξωστρέφειάς τους, η αποτελεσματική λειτουργία τους βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με πλήθος παραγόντων του εξωτερικού κι εσωτερικού τους περιβάλλοντος με τους οποίους η εναρμόνιση στόχων είναι ευεργετική για όλες τις πλευρές. Αυτό γίνεται ιδιαίτερα φανερό σε περιπτώσεις, όπως ο χειρισμός καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, η υποδοχή επίσημων προσώπων (VIP), η διευθέτηση θεμάτων που προκαλούν συγκρούσεις με την τοπική κοινωνία (π.χ ο θόρυβος), κ.α. Για παράδειγμα, δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο, μετά από χρεοκοπία ενός tour operator ή μιας αεροπορικής εταιρείας, το αεροδρόμιο να είναι γεμάτο επιβάτες σε κατάσταση σύγχυσης και πανικού. Ο επιτυχής χειρισμός αυτής της κρίσιμης κατάστασης προϋποθέτει την ομαλή και χωρίς χρονοτριβές συνεργασία μεταξύ της διοίκησης του αερολιμένα, ταξιδιωτικών πρακτόρων, αντιπροσώπων αεροπορικών εταιρειών, κυβερνητικών υπηρεσιών (πρεσβείες, κλπ), ακόμη και ξενοδοχείων ή εστιατορίων για την άμεση εξυπηρέτηση των επιβατών. Είναι προφανές ότι ο συντονισμός όλων των εμπλεκόμενων φορέων θα είναι πολύ δύσκολο να προκύψει αυτόματα, εάν δεν βασίζεται στην καλλιέργεια χρόνιων σχέσεων αμοιβαίας συνεργασίας.

Γενικά, οι στόχοι που προσπαθεί να πετύχει ένα αεροδρόμιο μέσω του Marketing Σχέσεων είναι (Wells & Young, 2011):

- Δημιουργία θετικής εικόνας του αεροδρομίου στο κοινό, ως μιας επιχείρησης που είναι αφοσιωμένη στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Η δημιουργία υπεραξίας (goodwill) εξάλλου, αποτελεί αναγνωρισμένο άυλο πόρο για κάθε επιχείρηση.

- Διαχείριση παραπόνων κοινού κι ειδικών ομάδων, π.χ περιβαλλοντικών οργανώσεων. Τα παράπονα αυτά πολύ συχνά αφορούν στο πρόβλημα θορύβου που μπορεί να ρυθμιστεί με προσαρμογή των χρήσεων του διαδρόμου προσγείωσης και των ωρών λειτουργίας.
- Θεμελίωση καλών συνεργατικών σχέσεων με τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα στο αεροδρόμιο, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται τα κοινά συμφέροντα και να αντιμετωπίζονται τα κοινά προβλήματα με τον καλύτερο τρόπο.
- Εγκαθίδρυση καλού εργασιακού κλίματος μέσα στο αεροδρόμιο.

Για να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι χρειάζεται εδραίωση ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders). Με αυτό τον τρόπο, οικοδομείται ένα δίκτυο (marketing network) που αποτελεί πολύτιμο πόρο για κάθε επιχείρηση. Σύμφωνα με την άποψη του Kotler (2006) ο ανταγωνισμός δεν διεξάγεται πλέον μεταξύ μεμονωμένων εταιρειών, αλλά μεταξύ δικτύων, με το βραβείο του νικητή να πηγαίνει σε εκείνον που διαθέτει το καλύτερο υποστηρικτικό δίκτυο.

### **6.3.2. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Τα αεροδρόμια, όπως και κάθε οργανισμός, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το κοινωνικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, γι' αυτό το λόγο οφείλουν να αναγνωρίζουν και να αναλαμβάνουν την ευθύνη που τους αναλογεί για την προώθηση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τους πυλώνες της προστασίας του περιβάλλοντος, του πολιτισμού, της κοινωνίας, της εκπαίδευσης και του σεβασμού προς τον άνθρωπο. Όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια, τα αεροδρόμια συμμετέχουν σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility, CSR), που σκοπεύουν στη δημιουργία αειφόρου αξίας, όχι με τη στενή έννοια της αύξησης της κερδοφορίας, αλλά με τη δημιουργία ωφελειών για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Τέτοιες πρωτοβουλίες μπορεί να παίρνουν τη μορφή:

- **Χορηγιών και δωρεών** προς κοινωφελή και πολιτιστικά ιδρύματα, σχολεία, αθλητικούς συλλόγους, συναφείς επαγγελματικούς συλλόγους. Για παράδειγμα, ο ΔΑΑ παρείχε το 2012 χορηγία προς την Ελληνική Αεροπορική Ένωση για τη διοργάνωση συνεδρίου με θέμα «Οι Αερομεταφορές του Σήμερα και του Αύριο» (από την επίσημη Ιστοσελίδα του ΔΑΑ).

- **Δράσεων για την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος:** περιλαμβάνουν εφαρμογή Σχεδίων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, πρωτοβουλίες για ανακύκλωση απορριμμάτων και εξοικονόμηση ενέργειας, ενδυνάμωση της περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού, συνεργασία με περιβαλλοντικούς (π.χ Εθνικά Πάρκα) ή εκπαιδευτικούς (π.χ Πανεπιστήμια) φορείς, για τη βελτίωση των μεθόδων περιβαλλοντικής διαχείρισης και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας. Για παράδειγμα, ο ΔΑΑ συνεργάζεται σε μόνιμη βάση με την Ελληνική Ορνιθολογική Εταιρεία για τη διαχείριση της ορνιθολογικής πανίδας της περιοχής (από την επίσημη Ιστοσελίδα του ΔΑΑ).

- **Δράσεων προώθησης του Πολιτισμού και των Τεχνών:** ένα διεθνές αεροδρόμιο δεν είναι μόνο ένας πολυσύχναστος κόμβος διακίνησης επιβατών κι εμπορευμάτων, αλλά επίσης κι ένα σταυροδρόμι λαών και πολιτισμών και ένα αντιπροσωπευτικό σημείο αναφοράς της εικόνας του τόπου και του έθνους στο οποίο εδράζεται. Ενέργειες που προβάλλουν την πολιτιστική κληρονομιά, αναδεικνύουν την παράδοση και προωθούν την σύγχρονη καλλιτεχνική δημιουργία συμβάλλουν ουσιαστικά στη δημιουργία θετικής συνολικής ταξιδιωτικής εμπειρίας. Ο ΔΑΑ, εκτός από τις συχνές αρχαιολογικές εκθέσεις, φιλοξενεί κάθε χρόνο και την έκθεση φωτογραφίας “World Press Photo”, ενώ στο αεροδρόμιο του Μiami λειτουργεί μόνιμος εκθεσιακός χώρος με έργα σύγχρονης τέχνης και παιδική gallery (από την επίσημη Ιστοσελίδα του Miami International Airport)

- **Εθελοντικής εργασίας σε κοινωφελείς δράσεις.** Για παράδειγμα το διεθνές αεροδρόμιο του Hong Kong (HKIA) οργανώνει δραστηριότητες όπως συγκέντρωση τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης, συσσίτια απόρων, εκδρομές στο αεροδρόμιο, φωτογραφήσεις νεόνυμφων, κ.α., (επίσημη Ιστοσελίδα του HKIA). Επιπλέον, πολλά αεροδρόμια (Calgary, Miami, Los Angeles) έχουν καθιερώσει το θεσμό της προσφοράς εθελοντικής εργασίας από κοινωνικές ομάδες (όπως π.χ άνεργοι και συνταξιούχοι) μέσα στο αεροδρόμιο. Οι εθελοντές αυτοί ονομάζονται συχνά «Πρεσβευτές του Αεροδρομίου» και αναλαμβάνουν την ξενάγηση σχολείων, το καλωσόρισμα των αφιχθέντων επιβατών και γενικά τη δημιουργία ενός ζεστού και φιλικού κλίματος μέσα στο αεροδρόμιο. Στους εθελοντές προσφέρονται κίνητρα όπως δωρεάν εκπαίδευση, εκπτώσεις στα καταστήματα του αεροδρομίου και μειωμένα αεροπορικά εισιτήρια.

- **Εκπαιδευτικών επισκέψεων** στο χώρο του αεροδρομίου, από σχολεία, αεραθλητικούς συλλόγους κι εκπαιδευτικούς οργανισμούς που παρέχουν εκπαίδευση σε αεροπορικά θέματα.

- **Υποστήριξης εργαζομένων**, με τη μορφή προγραμμάτων ενδυνάμωσης, υποτροφιών εκπαίδευσης και κοινωνικών παροχών. Το αεροδρόμιο της Βιέννης για παράδειγμα λειτουργεί μέσα στις εγκαταστάσεις του παιδικό σταθμό για τη φύλαξη των παιδιών των εργαζομένων του αεροδρομίου, στους οποίους παρέχει επίσης δωρεάν μεταφορά από και προς την πόλη κι εθελοντική επιπλέον εργοδοτική εισφορά σε ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα (από την επίσημη Ιστοσελίδα του Vienna International Airport).

Η σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης έχει πλέον εδραιωθεί κι η καλλιέργειά της εντός του οργανισμού δεν θεωρείται ένα πάρεργο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αφού συνδέεται με σημαντικά οφέλη για όλους τους συμμετέχοντες (Sprinkle & Maines, 2010):

- Ο οργανισμός μπορεί να αξιοποιήσει φοροαπαλλαγές και κρατικές επιδοτήσεις για εφαρμογή προγραμμάτων CSR (π.χ εγκατάσταση φωτοβολταϊκών πάρκων κι ανεμογεννητριών για παραγωγή «πράσινης» ενέργειας).

- Οι δράσεις CSR προσελκύουν θετική δημοσιότητα και συμβάλλουν στη δημιουργία εταιρικής φήμης και αναγνωρισιμότητας, χωρίς τα επιπλέον έξοδα που συνεπάγονται οι διαφημιστικές καταχωρήσεις.

- Ενισχύεται η συνεργασία και το ηθικό των εργαζομένων, οι οποίοι αισθάνονται περήφανοι για τον οργανισμό που δουλεύουν κι αυτό αυξάνει τη δέσμευσή τους προς τον οργανισμό και τους προσφέρει ηθικά κίνητρα αύξησης της απόδοσής.

- Ευνοείται η ανάπτυξη καινοτομίας κι η υιοθέτηση προ-δραστικών προσεγγίσεων σε προβλήματα (π.χ σπατάλη ενεργειακών πόρων), πριν η αντιμετώπισή τους γίνει άμεση κι επιτακτική.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, τα προγράμματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης αποτελούν πλέον τμήμα του στρατηγικού σχεδιασμού των σύγχρονων οργανισμών (Crane et al, 2008).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΖΑΚΥΝΘΟΣ

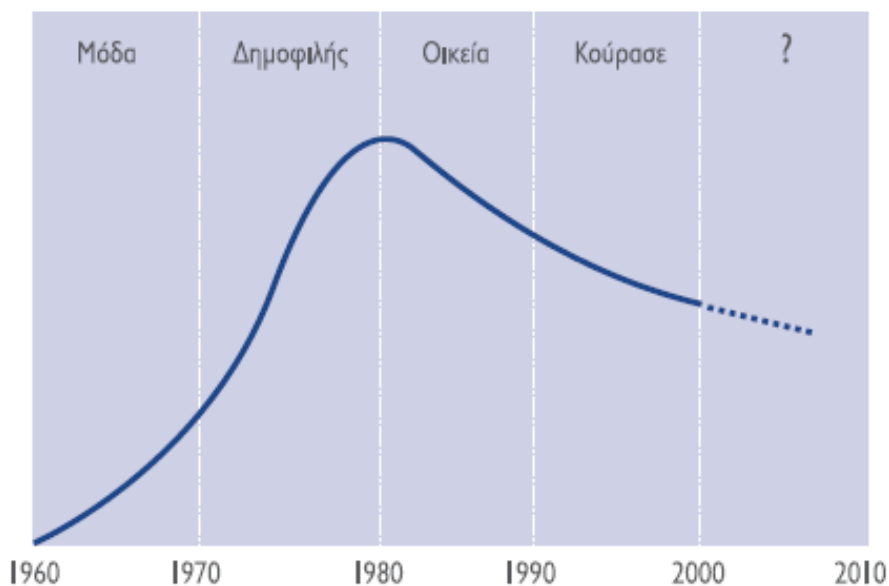
Με δεδομένο ότι το 97% περίπου της επιβατικής κίνησης του αεροδρομίου Ζακύνθου αποτελείται από επιβάτες πτήσεων charter εξωτερικού, οποιαδήποτε προσπάθεια προσέγγισης της επιχειρηματικής προοπτικής του αερολιμένα είναι εξ' ορισμού συνυφασμένη με τις προοπτικές ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος της Ελλάδας και της Ζακύνθου ειδικότερα. Για το λόγο αυτό κρίθηκε σκόπιμη η παρουσίαση της συνολικής εικόνας και των μελλοντικών τάσεων που διαφαίνονται στον τομέα του Τουρισμού πριν γίνει εστίαση στο αντικείμενο μελέτης.

#### 7.1. Εξέλιξη του Τουρισμού

Το φαινόμενο του τουρισμού στην Ελλάδα ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και για μια εικοσαετία περίπου αναπτύχθηκε σύμφωνα με το πρότυπο “wanderlust”, δηλαδή προσέλκυε επισκέπτες που αναζητούσαν τη γνωριμία με νέους τόπους και νέους πολιτισμούς. Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου στην Ευρώπη διέυρνε τη δυνατότητα ταξιδιών στις εργατικές τάξεις που άρχισαν να επισκέπτονται τη χώρα μας στη διάρκεια των καλοκαιρινών τους διακοπών, αναζητώντας, όχι περιήγηση αλλά ξεκούραση, σύμφωνα με το πρότυπο “sunlust” που κυριάρχησε για τα υπόλοιπα 30 χρόνια. Μετά το 1980 μάλιστα ταυτίστηκε με το «πακέτο» προσφοράς 3S (sun-sea-sex) κι ο κύκλος ζωής του άρχισε να εισέρχεται σε φάση ωρίμανσης (ΣΕΤΕ, 2010).

Η μονοδιάστατη θεώρηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος οδήγησε, αφενός στην υπερσυγκέντρωση της τουριστικής δραστηριότητας σε παραθαλάσσιες και νησιωτικές περιοχές κι αφετέρου στην ολιγοπωλιακή διαχείριση των καναλιών διανομής μέσω λίγων, ισχυρών tour operators. Η προσφορά περιορίστηκε σε ένα τυποποιημένο, μαζικό «πακέτο» υπηρεσιών κι ο ανταγωνισμός μεταφέρθηκε στο επίπεδο των τιμών, προκειμένου να ανταποκριθεί τις όλο κι αυξανόμενες πιέσεις των tour operators. Η υιοθέτηση όμως του ευρώ ως ενιαίου νομίσματος, αποστέρησε από τη χώρα μας τη δυνατότητα οικονομικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα την τελευταία δεκαετία, η ζήτηση για την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό να σημειώνει σταθερή κάμψη, αναδεικνύοντας την ανάγκη επαναπροσδιορισμού στρατηγικής στην τομέα αυτό (Εικόνα 17).

Εικόνα 17. Η εξέλιξη της εικόνας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος



Πηγή: ΣΕΤΕ, 2010

## 7.2. Χαρακτηριστικά Ελληνικού Τουρισμού

Ο Τουρισμός αποτελεί τα τελευταία 30 χρόνια για την Ελλάδα έναν από τους κυριότερους πυλώνες ανάπτυξης και απασχόλησης, με τη συμμετοχή του στο ΑΕΠ να κυμαίνεται σταθερά πάνω από το 15% και την άμεση κι έμμεση συμβολή του στη συνολική απασχόληση στο 19% περίπου. Επιπλέον, υπολογίζεται ότι η κατανάλωση που δημιουργείται από τον τουρισμό επηρεάζει το 60% των κλάδων της ελληνικής οικονομίας, ενώ για κάθε ευρώ που καταναλώνεται στον τουρισμό, προκαλείται υπερδιπλάσια δευτερογενής κατανάλωση στην υπόλοιπη οικονομία (ΣΕΤΕ, 2010).

Οι κυριότεροι ανταγωνιστές της Ελλάδας, χώρες δηλαδή που προσφέρουν παρεμφερές τουριστικό προϊόν κι απευθύνονται στις ίδιες αγορές είναι η Ισπανία, η Τουρκία, η Κύπρος και η Αίγυπτος. Η Ελλάδα το 2000 κατατασσόταν στην 12<sup>η</sup> θέση της παγκόσμιας κατάταξης αφίξεων τουριστών, το 2009 όμως υποχώρησε στην 16<sup>η</sup> θέση και το 2011 στη 17<sup>η</sup>. Η Τουρκία αντίθετα, από τη 16<sup>η</sup> βρέθηκε στην 6<sup>η</sup>. Η προσφορά ξενοδοχειακών κλινών αυξάνεται συνεχώς, αντίθετα από την τάση των αφίξεων, γεγονός που αυξάνει τον ανταγωνισμό, πιέζει τις τιμές και θέτει υπό αμφισβήτηση τη δυνατότητα απόδοσης των επενδύσεων (ΣΕΤΕ, 2010).

Ο ελληνικός τουρισμός παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, με περισσότερους από τους μισούς επισκέπτες να αφικνούνται το τρίμηνο Ιούλιος-Αύγουστος-Σεπτέμβριος. Τους

υπόλοιπους μήνες οι τουριστικές υποδομές υπολειτουργούν ή δεν λειτουργούν καθόλου. Η κατανομή των αφίξεων στα ανταγωνιστικά κράτη εμφανίζεται πιο ομοιόμορφη κατά τη διάρκεια του έτους και η σύγκριση αυτή μας αφήνει σε μειονεκτική θέση (ΣΕΤΕ, 2010 & ΣΕΤΕ, 2012).

### **7.3. Ο τουρισμός της Ζακύνθου**

#### **7.3.1. Παρουσίαση του νησιού**

**A) Γενικά:** Η Ζάκυνθος βρίσκεται στο κεντρικό Ιόνιο πέλαγος και είναι το δεύτερο (μετά την Κέρκυρα) σε πληθυσμό νησί των Επτανήσων, με 40.650 κατοίκους (απογραφή 2011). Έχει έκταση 406 km<sup>2</sup> και απέχει κοντινή απόσταση (9,5 ν.μ) από το ακρωτήριο Κυλλήνη της Πελοποννήσου και 8,5 ν.μ από την Κεφαλονιά. Το πλησιέστερο μεγάλο αστικό κέντρο (Πάτρα) βρίσκεται σε απόσταση 100 km και η Αθήνα στα 300 km. Με την πρόσφατη (2010) διοικητική μεταρρύθμιση του Καλλικράτη το νησί διαθέτει πλέον ένα Δήμο (Δήμος Ζακύνθου), στη δικαιοδοσία του οποίου βρίσκονται, εκτός από το νησί της Ζακύνθου, και οι νησίδες Στροφάδες, που βρίσκονται σε απόσταση 27 ν.μ νότια από το ακρωτήριο Γεράκι της Ζακύνθου (Δήμος Ζακύνθου, 2013). Οι Στροφάδες ή Στροφάδια αποτελούνται από δυο νησίδες, συνολικής έκτασης 2,6 km<sup>2</sup> που διαθέτουν πλούσια βλάστηση κι αποτελούν πέρασμα για πάνω από χίλια είδη αποδημητικών πουλιών. Η μεγαλύτερη νησίδα ονομάζεται Σταμφάνη και η μικρότερη Άρπυια. Στη Σταμφάνη βρίσκεται το Καστρομονάστηρο με τείχη ύψους 25μ., αφιερωμένο στην Παναγία της «των πάντων χαράς» και στον Άγιο Διονύσιο, ο οποίος είναι προστάτης Άγιος της Ζακύνθου κι είχε μονάσει και ο ίδιος στο μοναστήρι. Η μονή χτίστηκε το 1241 από την βυζαντινή αυτοκράτειρα Ειρήνη. Τα Στροφάδια είναι προστατευόμενη περιοχή, έχουν ενταχθεί στο Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Ζακύνθου και με πρόσφατη απόφαση του υπουργού Πολιτισμού, εντάχθηκαν στο ΕΣΠΑ για έργα αποκατάστασης και ανάδειξης του Καστρομονάστηρου (Εφημερίδα «ΗτΖ», 7-2-2013).

**B) Ιστορία:** Η Ζάκυνθος είναι γνωστή από τους Ομηρικούς χρόνους (ο Όμηρος την ονομάζει «Υλήεσσα», δηλαδή δασωμένη) κι ανήκε στο βασίλειο του Οδυσσέα. Ένα από τα αρχαία ονόματα του νησιού είναι «Υρία», κατά την Ενετική κατοχή απέκτησε το προσωνύμιο «Φιόρο του Λεβάντε» (Άνθος της Ανατολής), ενώ σήμερα είναι διεθνώς γνωστή ως «Τζάντε» ή «Ζάντε». Κατά τη διάρκεια της ιστορικής παρουσίας του γνώρισε αρκετούς κατακτητές, από τους Ρωμαίους έως τους Φράγκους, τους Βενετούς, τους Γάλλους, τη σύντομη Ρωσοτουρκική Συμμαχία και τους Άγγλους, πριν τελικά ενωθεί με την Ελλάδα το 1864. Η Ενετική κατοχή ήταν η πιο μακράιωνη (διήρκεσε τρεις αιώνες) κι εκείνη που άφησε ανεξίτηλη σφραγίδα σε όλες τις εκφάνσεις του πολιτισμού της Ζακύνθου, από την

αρχιτεκτονική, τη μουσική, την ποίηση, το θέατρο, την κοινωνική ζωή, την ομιλία, τα ήθη και τα έθιμα, κ.λπ.

**Γ) Κλίμα:** Το κλίμα της Ζακύνθου είναι θαλάσσιο μεσογειακό με ήπιους χειμώνες και δροσερά καλοκαίρια. Χαρακτηρίζεται από συχνές βροχοπτώσεις, κυρίως κατά την περίοδο Νοεμβρίου-Ιανουαρίου, και υψηλή ηλιοφάνεια που φθάνει τις 296 ημέρες το χρόνο κι είναι δεύτερη στην Ελλάδα μετά τα Δωδεκάνησα. Η μέση ετήσια θερμοκρασία είναι 18,9 °C, και κυμαίνεται μεταξύ 11,2 °C τον Ιανουάριο και 26,1 °C τον Ιούλιο. Κατά τους ψυχρούς μήνες επικρατούν οι νοτιοδυτικοί άνεμοι και κατά τους θερινούς οι βορειοδυτικοί (μελτέμια) σε όλη την περιοχή του Ιονίου. Ισχυροί άνεμοι (με ένταση 6-8 μποφόρ) δεν είναι συχνοί κι αντιστοιχούν στο 3% περίπου (EMY, 2012).

**Δ) Γεωγραφία:** Το νησί είναι κατά το μεγαλύτερο ποσοστό πεδινό και πολύ εύφορο, με τη γεωργική γη να καλύπτει το 42,2% του εδάφους της, τις άγονες και κατοικημένες εκτάσεις το 9,3% και τις δασικές εκτάσεις το 11,2%. Η γεωργική παραγωγή περιλαμβάνει την κορινθιακή (μαύρη) σταφίδα, το ελαιόλαδο, τα σταφύλια και το κρασί, εσπεριδοειδή και κηπευτικά. Στο νησί υπάρχουν δυο ορεινοί όγκοι με υψόμετρο που δεν ξεπερνά τα 800 m. Επίσης υπάρχουν δυο (αποξηραμένες) λίμνες: η λίμνη Κερίου που αποτελεί υδροβιότοπο και τη λίμνη Μακρή στην έκταση της οποίας βρίσκονται οι εγκαταστάσεις του αεροδρομίου. Το μήκος των ακτών είναι 154 km και τα περισσότερα χωριά, όπως και η πόλη της Ζακύνθου, είναι παραθαλάσσια. Συναντώνται επίσης θαλάσσια σπήλαια εγνωσμένης ομορφιάς (Γαλάζιες σπηλιές, κ.α), χερσαία σπήλαια που δεν είναι όμως αξιοποιημένα και ιαματικές πηγές. Ακόμη, υπάρχει πλήθος νησίδων, από τις οποίες σπουδαιότερες είναι το Πελούζο και το Μαραθωνήσι που είναι επισκέψιμα με βάρκα για εκδρομή και καταδύσεις και το νησάκι Καμέο που συνδέεται με τη στεριά με ξύλινη γέφυρα.

**Ε) Οικονομία:** το 2007 το ΑΕΠ της Ζακύνθου βρισκόταν στα 19.528€ κι αντιστοιχούσε στο 96,5% του ελληνικού μέσου όρου και στο 0,4% του συνολικού εγχώριου ΑΕΠ (Invest in Greece Agency, 2007). Ο Πρωτογενής τομέας απασχόλησης συμμετέχει στο 4,2% του ΑΕΠ κυρίως με την καλλιέργεια ελιάς και σταφίδας. Ο Δευτερογενής τομέας αντιστοιχεί στο 12,6% του τοπικού ΑΕΠ και περιλαμβάνει οινοποιεία, σταφιδεργαστάσια, τυροκομεία, και μονάδες που σχετίζονται με την παραγωγή οικοδομικών υλικών και την οικοδομική δραστηριότητα. Η οικονομία του νησιού στηρίζεται κυρίως στον Τριτογενή Τομέα (83,3% του ΑΕΠ), δηλαδή σε υπηρεσίες δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, κυρίως στον τομέα του τουρισμού, χονδρικό και λιανικό εμπόριο (Δήμος Ζακύνθου & Invest in Greece Agency, 2013)

**ΣΤ) Αξιοθέατα & Μνημεία:** Τα αξιοθέατα του νησιού είναι πολλά, παρόλο που την εγχώρια και διεθνή προσοχή έχει μονοπωλήσει η παραλία «Ναυάγιο» στα βόρεια του νησιού, το οποίο έχει αναχθεί σε σήμα κατατεθέν του τουριστικού προϊόντος της Ζακύνθου. Εκτός από τις αμιγώς τουριστικές περιοχές με πρωταγωνίστρια την περιοχή του Λαγανά και τις ατέλειωτες παραλίες, το νησί έχει να προσφέρει στον επισκέπτη ιστορικά μνημεία όπως το Ενετικό Κάστρο στην τοποθεσία Μπόχαλη, το λόφο του Στράνη με το σημείο όπου ο Εθνικός Ποιητής Διονύσιος Σολωμός έγραψε τον Ύμνο εις την Ελευθερία ακούγοντας τις κανονιές από το γειτονικό Μεσολόγγι, πλήθος μουσείων (Θρησκευτικό, Ναυτικό, Λαογραφικό, Φυσικής Ιστορίας, Μεταβυζαντινής Τέχνης, Μουσείο Διονυσίου Σολωμού και Μουσείο Γρηγορίου Ξενόπουλου). Επίσης, το νησί διαθέτει, εκτός από τη μονή των Στροφάδων και του Αγίου Διονυσίου, ακόμη πέντε ιστορικά μοναστήρια που η ιστορία τους ξεκινά από τον 15<sup>ο</sup> αι. και πλήθος εκκλησιαστικών μνημείων, όπως η εκκλησία της Παναγιάς Φανερωμένης στην πόλη της Ζακύνθου με ιστορικές αναφορές από τον 12<sup>ο</sup> αι.μ.Χ, μοναδική αρχιτεκτονική και πολύτιμο εσωτερικό διάκοσμο με έργα της επτανησιακής αναγέννησης.

**Ζ) Πολιτισμός:** η μακραίωνη πολιτιστική ιστορία του νησιού αναβιώνει στις μέρες μας με σύγχρονες δράσεις που λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, από τους δεκαέξι Πολιτιστικούς Συλλόγους, τις Φιλαρμονικές, τους Θεατρικούς Ομίλους, τις χορωδίες, τις μαντολινάτες και τα αυτοσχέδια μουσικά σχήματα. Στη διάρκεια της Αποκριάς κάθε χωριό διοργανώνει χορούς και ομιλίες (λαϊκές θεατρικές παραστάσεις γραμμένες στην τοπική διάλεκτο, στις οποίες συμμετέχουν μόνο άντρες), ενώ κορυφαία γεγονότα της περιόδου είναι η αναβίωση του Βενετσιάνικου Γάμου, με φορεσιές και τελετουργικό του 16<sup>ου</sup> αιώνα, το Piccolo (παιδικό) Καρναβάλι, το Μεγάλο Καρναβάλι και το Πόβερο Καρναβάλι (κηδεία της Μάσκας) που ακολουθεί. Η Μεγάλη Εβδομάδα έχει το δικό της χρώμα στη Ζάκυνθο, με αποκορύφωμα την τελετή της Αποκαθίλωσης και τη λιτανεία του Εσταυρωμένου το μεσημέρι της Μεγάλης Παρασκευής, την περιφορά του Επιταφίου στους δρόμους της πόλης τα ξημερώματα του Μεγάλου Σαββάτου, με συνοδεία των φιλαρμονικών και των μαθητικών παρελάσεων, και την τελετή της Μικρής Ανάστασης (Gloria) μετά το τέλος της λιτανείας, με το σπάσιμο των πήλινων σταμνών. Στις αρχές καλοκαιριού πραγματοποιείται το έθιμο της Γκιάστρας, έφιππων αγώνων δεξιοτεχνίας με διεθνή χαρακτήρα, στην οποία συμμετέχουν πολιτιστικά σωματεία κι από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Ιταλία, Σλοβακία) που ασχολούνται με την αναβίωση μεσαιωνικών εθίμων. Στην καρδιά της τουριστικής περιόδου λαμβάνει χώρα το δημοτικό φεστιβάλ, με θεατρικές και χορευτικές παραστάσεις, συναυλίες, φεστιβάλ τζαζ, αγώνες beach volley, βραδιές καντάδας, βαρκαρόλες, γιορτή σταφίδας, κ.ο.κ. Επιπλέον, όλη τη διάρκεια του χρόνου, αλλά κυρίως το καλοκαίρι, στήνονται λαϊκά πανηγύρια με αφορμή τους θρησκευτικούς εορτασμούς της εκκλησίας κάθε χωριού, με κυριότερα το

πανηγύρι της Αγίας Μαύρας την πρώτη Κυριακή του Ιουνίου και του Αγίου Διονυσίου στις 24 Αυγούστου. Γενικά, η ανάλαφρη και φιλόμουση κουλτούρα είναι διάχυτη παντού στο νησί κι εκδηλώνεται με κάθε ευκαιρία!

### 7.3.2. Προστατευόμενες Περιοχές

Το πλούσιο φυσικό περιβάλλον της Ζακύνθου επέτρεψε την ένταξή της στο Οικολογικό Δίκτυο Natura 2000 με 3 περιοχές: τις δυτικές-βορειοδυτικές ακτές με κωδικό GR2210001, τον κόλπο του Λαγανά με τις νησίδες Πελούζο και Μαραθωνήσι (GR2210002) και τα νησιά Στροφάδες (GR2210003, Εικόνα 18).

Εικόνα 18. Περιοχές Natura 2000 στη Ζάκυνθο.



Πηγή: ΣΑΖ, 2008

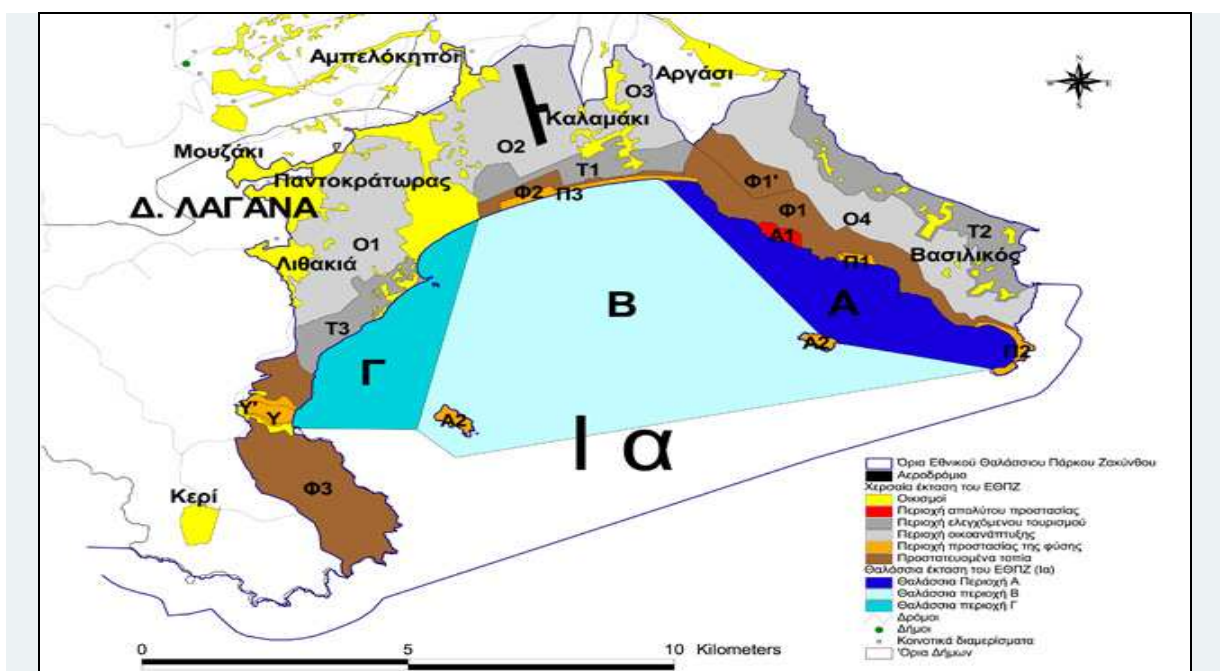
Το 1999 θεσμοθετήθηκε η ίδρυση του Εθνικού Θαλάσσιου Πάρκου Ζακύνθου (Ε.Θ.Π.Ζ) με σκοπό τη διαφύλαξη της φυσικής κληρονομιάς και τη διατήρηση της οικολογικής ισορροπίας της θαλάσσιας παράκτιας έκτασης και των νησίδων του κόλπου Λαγανά (Πελούζο και Μαραθωνήσι), καθώς και των νήσων Στροφάδων, με την παράλληλη ανάπτυξη δραστηριοτήτων που εναρμονίζονται με την προστασία της φύσης (Π.Δ.1/22-12-1999). Ειδικότεροι στόχοι που επέβαλλαν το χαρακτηρισμό του Ε.Θ.Π.Ζ. και της Περιφερειακής του Ζώνης είναι η προστασία και διατήρηση:

- των σημαντικότερων παραλίων ωτοκόκιας της θαλάσσιας χελώνας *Caretta caretta*, εκ των σημαντικότερων στη Μεσόγειο και του χώρου (θαλάσσιου και χερσαίου) που τις περιβάλλει
- των βιοτόπων των προστατευόμενων ειδών ορνιθοπανίδας και ιδίως της μεταναστευτικής
- των βιοτόπων ενδημικής χλωρίδας
- των παράκτιων και θαλάσσιων τύπων οικοτόπων ευρωπαϊκού και μεσογειακού ενδιαφέροντος και ιδιαίτερα των συστημάτων αμμοθινών και αλόφιλης βλάστησης και των υποθαλάσσιων λιβαδιών του φυτού *Posidonia oceanica*
- των αλιευτικών πόρων και εν γένει του θαλάσσιου οικοσυστήματος, τόσο από δραστηριότητες στη θάλασσα όσο και από τη ρύπανση

Το Ε.Θ.Π.Ζ. καταλαμβάνει θαλάσσια έκταση 90 km<sup>2</sup>, χερσαία έκταση 14,2 km<sup>2</sup>, ενώ η Περιφερειακή του Ζώνη εκτείνεται σε 31,2 km<sup>2</sup>. Το Πάρκο χωρίζεται σε τρεις θαλάσσιες ζώνες και οκτώ χερσαίες, ενώ η Περιφερειακή Ζώνη περιλαμβάνει τέσσερις περιοχές οικοανάπτυξης (Ο1, Ο2, Ο3, Ο4), σε μια από τις οποίες εδράζεται και το αεροδρόμιο της Ζακύνθου (Ζώνη Ο2, Εικόνα 19). Οι τουριστικές, οικοδομικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες που επιτρέπονται σε κάθε Ζώνη είναι περιορισμένες κι αυστηρά καθορισμένες από τις διατάξεις του Π.Δ. ίδρυσης του Ε.Θ.Π.Ζ.

Στα πλαίσια του Ε.Θ.Π.Ζ. λειτουργεί Θεματικό Εκθεσιακό Κέντρο της θαλάσσιας χελώνας *Caretta caretta* όπου με εκθεσιακό κι ενημερωτικό υλικό, χρήση πολυμέσων κι αναμνηστικά αντικείμενα, επιχειρείται η ενημέρωση κι ευαισθητοποίηση των επισκεπτών σχετικά με τη θαλάσσια χελώνα και η γνωριμία με πολλά ενδημικά είδη χλωρίδας και πανίδας της Ζακύνθου.

Εικόνα 19. Η περιοχή του Ε.Θ.Π.Ζ.



Πηγή: Επίσημη Ιστοσελίδα Ε.Θ.Π.Ζ.

### 7.3.3 Υποδομές – Μεταφορές

**Α) Χερσαίες Μεταφορές:** Το πυκνό οδικό δίκτυο του νησιού έχει κατασκευαστεί σε διάφορες φάσεις κι αποτελείται στη μεγάλη του πλειοψηφία από ασφαλτοστρωμένους (αλλά κακοσυντηρημένους) δρόμους και σε μερικές περιπτώσεις χωματόδρομους, στις ορεινές κυρίως περιοχές. Οι αποστάσεις δεν είναι μεγάλες κι εκτείνονται σε μέγιστη απόσταση 30 km από την πόλη της Ζακύνθου, ενώ ο γύρος του νησιού είναι περίπου 150 km. Η αυξημένη κίνηση στους δρόμους κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου, σε συνδυασμό με το γεγονός της δραστηριοποίησης του λιμανιού επιβατηγών πλοίων και τη συγκέντρωση όλων σχεδόν των τραπεζών και δημοσίων υπηρεσιών μέσα στην πόλη της Ζακύνθου, δημιουργούν τοπικό κυκλοφοριακό πρόβλημα, που κορυφώνεται τον Αύγουστο. Οι δημόσιες συγκοινωνίες (ΚΤΕΛ) συνδέουν την πόλη με όλα τα χωριά του νησιού κι επίσης με την Πάτρα, την Αθήνα, τη Λαμία, τη Λάρισα και τη Θεσσαλονίκη.

**Β) Θαλάσσιες Μεταφορές:** Η Ζάκυνθος συνδέεται ακτοπλοϊκά με το ακρωτήριο Κυλλήνη της Πελοποννήσου με φέρρυ-μπτ. Το ταξίδι διαρκεί περίπου μια ώρα και πραγματοποιούνται έξι ημερήσια δρομολόγια το καλοκαίρι και τέσσερα το χειμώνα. Επίσης, κατά την περίοδο Μαΐου-Οκτωβρίου το νησί συνδέεται με την Κεφαλλονιά από το λιμάνι του Αγίου Νικολάου Βολιμών, στα βόρεια του νησιού, με δυο δρομολόγια κάθε μέρα. Επιπλέον, τους καλοκαιρινούς μήνες, δραστηριοποιούνται πολλά τουριστικά πλοία που πραγματοποιούν ημερήσιες κρουαζιέρες γύρω από το νησί, εξορμήσεις στις παραπλήσιες νησίδες κι εκδρομές στον κόλπο του Θαλασσιού Πάρκου για παρατήρηση της χελώνας και του βυθού. Τέλος, στον μήνα αιχμής της τουριστικής σεζόν λειτουργεί και ακτοπλοϊκή γραμμή που συνδέει τη Ζάκυνθο με την Κέρκυρα και το Πρίντιζι της Ιταλίας. Πάγιο πρόβλημα του νησιού είναι η έλλειψη προβλήτα για τα κρουαζιερόπλοια και μαρίνας για ιδιωτικά σκάφη με αποτέλεσμα η αξιοποίηση των αντίστοιχων τουριστικών ευκαιριών να κυμαίνεται σε ελάχιστα επίπεδα.

**Γ) Αεροπορικές Μεταφορές:** Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους η Ζάκυνθος συνδέεται αεροπορικά με την Αθήνα (διάρκεια πτήσης 50 λεπτά), με επτά εβδομαδιαία δρομολόγια το καλοκαίρι και πέντε το χειμώνα. Επίσης συνδέεται με Κεφαλονιά, Άκτιο, Κέρκυρα και Κύθηρα τρεις φορές την εβδομάδα το καλοκαίρι και δυο το χειμώνα. Οι πτήσεις charter ξεκινούν στα τέλη Μαρτίου κι ως τις αρχές Νοεμβρίου συνδέουν το νησί με 21 χώρες του εξωτερικού. Επίσης, στο νησί είναι ανεπτυγμένος ο αεραθλητισμός με δυο ενεργές Αερολέσχες που πραγματοποιούν εναέριες περιηγήσεις με μονοκινητήρια αεροσκάφη.



**Δ) Υποδομές Υγείας :** στη Ζάκυνθο λειτουργεί ένα Γενικό Νοσοκομείο, επτά Περιφερειακά Ιατρεία, ένα Κέντρο Υγείας κι ένα Κέντρο Ψυχικής Υγείας, ενώ μέσα στο αεροδρόμιο λειτουργεί κατά τους θερινούς μήνες ειδικό Περιφερειακό Ιατρείο. Προς μεγάλη ανακούφιση κατοίκων κι επισκεπτών, πραγματοποιήθηκε το 2011 η μεταφορά του νοσοκομείου στις νέες του εγκαταστάσεις, στην περιοχή Περιβόλα, που απέχει 3 km από την πόλη της Ζακύνθου και 7 περίπου km από το αεροδρόμιο. Σύμφωνα με τον ισχύοντα Οργανισμό (ΦΕΚ 1159/Β/10-04-2012), το νέο Νοσοκομείο έχει δυναμικότητα 160 οργανικών κλινών και διαθέτει έξι Κλινικές (Καρδιολογική, Παθολογική, Γυναικολογική-Μαιευτική, Χειρουργική, Πνευμονολογική, Παιδιατρική), έξι Τμήματα (Ορθοπαιδικό, ΩΡΛ, Οδοντιατρικό, Οφθαλμολογικό, Δερματολογικό, Νευρολογικό), Μονάδα Βραχείας Νοσηλείας και Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, ενώ υπάρχει η θεσμοθετημένη δυνατότητα λειτουργίας Μονάδας Εντατικής Θεραπείας. Διαθέτει επίσης Αιματολογικό, Ακτινολογικό, Βιοχημικό, Μικροβιολογικό, εργαστήριο Υπερήχων και Αξονικό Τομογράφο. Το νοσοκομείο είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ελαφρά και μέτριας βαρύτητας περιστατικά, ενώ τα βαρύτερα διακομίζονται είτε οδικώς στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο του Ρίο, είτε αεροπορικώς με πτήσεις του ΕΚΑΒ στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ιωαννίνων ή στην Αθήνα.

**Ε) Αθλητικές Υποδομές:** το Εθνικό Στάδιο Ζακύνθου παρέχει εγκαταστάσεις στίβου, γήπεδο ποδοσφαίρου και καλαθοσφαίρισης. Υπάρχει επίσης Κλειστό Γυμναστήριο που φιλοξενεί αγώνες βόλεϊ και μπάσκετ τοπικού και υπερτοπικού χαρακτήρα, καθώς και δημοτικοί χώροι άθλησης για βόλεϊ, μπάσκετ και τένις, στην πόλη της Ζακύνθου. Μικρότερα, ανοικτά γήπεδα ποδοσφαίρου κι άλλοι χώροι άθλησης βρίσκονται διάσπαρτοι στις έξι δημοτικές ενότητες του νησιού.

**ΣΤ) Ύδρευση – Αποχέτευση – Διαχείριση Απορριμμάτων:** Η Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης του Δήμου Ζακύνθου (Δ.Ε.Υ.Α.Ζ) είναι υπεύθυνη για την ύδρευση, την αποχέτευση, την επεξεργασία και διάθεση των εκροών των υγρών αποβλήτων του Δήμου. Το Δίκτυο Ύδρευσης έχει μήκος 100 km και το δίκτυο αποχέτευσης 50 km. Η Δ.Ε.Υ.Α.Ζ έχει 3 γεωτρήσεις, 8 αντλιοστάσια και 4 δεξαμενές και καλύπτει 8.200 συνδέσεις καταναλωτών. Το νερό του συστήματος ύδρευσης δεν είναι κατάλληλο προς πόση, και το πρόβλημα αυτό λύνεται εν μέρει με την κατανάλωση εμφιαλωμένου και την προμήθεια νερού από ιδιωτικές γεωτρήσεις. Η μονάδα βιολογικού καθαρισμού επεξεργάζεται 5.000-7.000 m<sup>3</sup> λυμάτων κατά τους χειμερινούς μήνες και 8.000-11.000 m<sup>3</sup> κατά τους θερινούς μήνες. Οι εγκαταστάσεις της μονάδας βιολογικού καθαρισμού βρίσκονται σε πολύ μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο Ζακύνθου και η έντονη δυσοσμία από την επεξεργασία των λυμάτων αποτελούσε πολύ σοβαρό πλήγμα στην εικόνα του νησιού από το πρώτο κιόλας βήμα των επισκεπτών έως το 2012 οπότε και αποκαταστάθηκε με την τοποθέτηση σύγχρονων

συστημάτων απόσμισης (Εφημερίδα «ΗτΖ», 14-09-2012). Στο νησί λειτουργεί χώρος υγειονομικής ταφής απορριμμάτων (Χ.Υ.Τ.Α), του οποίου η λειτουργία εμφανίζει χρόνια προβλήματα επειδή βρίσκεται μέσα στην περιοχή του Εθνικού Θαλάσσιου Πάρκου και πολύ συχνά παθαίνει κατολισθήσεις λόγω βροχοπτώσεων, με αποτέλεσμα σκουπίδια και στραγγίδια να καταλήγουν στον παρακείμενο κόλπο του Καλαμακίου που αποτελεί βιότοπο της θαλάσσιας χελώνας και δημοφιλή τουριστική παραλία. Η μεταφορά του Χ.Υ.Τ.Α σε νέο χώρο, παρόλο τον επείγοντα χαρακτήρα της αποτελεί ένα ακανθώδες και χρονίζον πρόβλημα, λόγω ασυμφωνίας των εμπλεκόμενων φορέων, με αποτέλεσμα να κινδυνεύει με καταδίκη η Ελλάδα από το Δικαστήριο Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων στο οποίο έχει παραπεμφθεί το εν λόγω ζήτημα. Ο Σύνδεσμος Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων του νησιού εφαρμόζει πρόγραμμα ανακύκλωσης απορριμμάτων στο οποίο συμμετέχει και το αεροδρόμιο, ενώ πρόσφατα τέθηκε σε εφαρμογή πιλοτικό πρόγραμμα οικιακής κομποστοποίησης (Εφημερίδα «Ερμής», 18-02-2013).

#### **7.3.4. Το τουριστικό προϊόν της Ζακύνθου**

Η ανάπτυξη του τουρισμού στη Ζάκυνθο άρχισε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 κι ακολούθησε το γενικό πρότυπο του ελληνικού τουρισμού. Η Ζάκυνθος σαν προορισμός απευθύνεται στο μαζικό τουρισμό, μικρής αγοραστικής ικανότητας (DeTour Project, 2008). Η μεγάλη ζήτηση που υπήρχε τη δεκαετία του 1980 οδήγησε σε μια ραγδαία αύξηση των προσφερόμενων ξενοδοχειακών, επισιτιστικών και συναφών επιχειρήσεων, πολύ συχνά χωρίς καμιά εμπειρία κι εκπαίδευση στο αντικείμενο του τουρισμού, με αποτέλεσμα την χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών και την απουσία μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανάπτυξης. Η αύξηση της προσφοράς κι η έντονη εξάρτηση του τουριστικού τομέα από λίγους κι ισχυρούς tour operators οδήγησαν σε έντονο ανταγωνισμό τιμών που έριξε την ποιότητα σε ακόμη πιο χαμηλά επίπεδα. Η μεγάλη πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων και των ενοικιαζομένων δωματίων του νησιού είναι 3 και 2 αστέρων, συμβαδίζοντας με τη γενικότερη εικόνα του τουριστικού προϊόντος των Ιονίων νησιών (Πίνακας 11).

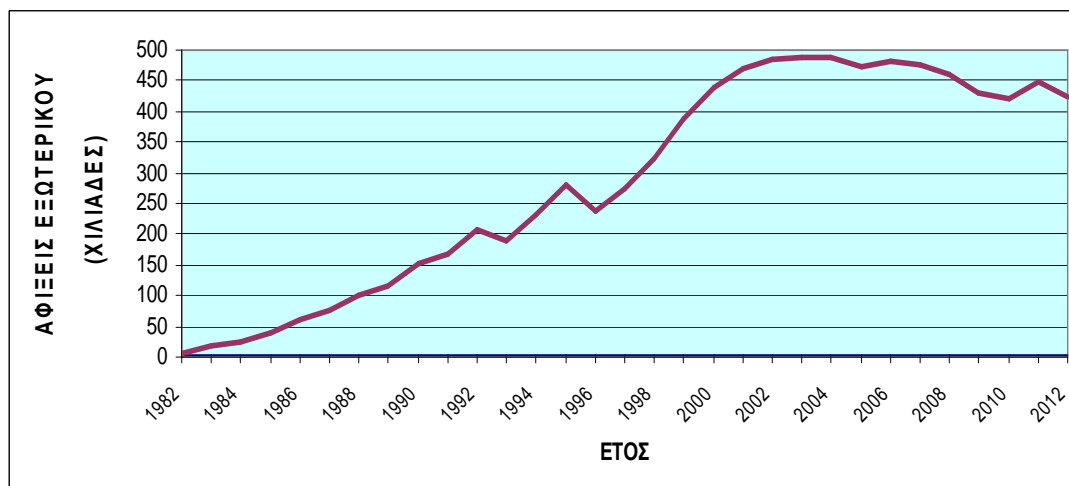
Πίνακας 11. Ξενοδοχειακό Δυναμικό Νησιών Ιονίου

ΝΗΣΙ		5****		4****		3***		2**		1*		ΣΥΝΟΛΟ
		ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	ΑΡΙΘΜΟΣ	%	
ΙΘΑΚΗ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			1	17%	3	50%	2	33%		0%	6
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ			18	16%	56	48%	42	36%		0%	116
	ΚΛΙΝΕΣ			37	17%	105	47%	81	36%		0%	223
ΚΕΡΚΥΡΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	14	3%	54	13%	86	21%	188	47%	62	15%	404
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ	2.833	12%	6.874	29%	6.262	26%	6.394	27%	1.304	6%	23.667
	ΚΛΙΝΕΣ	5.397	12%	12.844	29%	11.890	27%	12.026	27%	2.505	6%	44.662
ΚΕΦΑΛΟΝΙΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	1%	11	8%	26	19%	89	66%	8	6%	135
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ	29	1%	1.402	28%	1.003	20%	2.383	48%	111	2%	4.928
	ΚΛΙΝΕΣ	59	1%	2.812	29%	1.906	20%	4.616	48%	213	2%	9.606
<b>ΖΑΚΥΝΘΟΣ</b>	<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b>	<b>4</b>	<b>2%</b>	<b>22</b>	<b>8%</b>	<b>62</b>	<b>24%</b>	<b>163</b>	<b>62%</b>	<b>10</b>	<b>4%</b>	<b>261</b>
	<b>ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>382</b>	<b>3%</b>	<b>1.949</b>	<b>14%</b>	<b>5.250</b>	<b>37%</b>	<b>6.200</b>	<b>44%</b>	<b>264</b>	<b>2%</b>	<b>14.045</b>
	<b>ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>763</b>	<b>3%</b>	<b>3.848</b>	<b>14%</b>	<b>10.181</b>	<b>37%</b>	<b>11.867</b>	<b>44%</b>	<b>508</b>	<b>2%</b>	<b>27.167</b>
ΛΕΥΚΑΔΑ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	1	1%	5	5%	13	14%	69	74%	5	5%	93
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ	102	4%	262	10%	496	20%	1.572	62%	92	4%	2.524
	ΚΛΙΝΕΣ	204	4%	534	11%	954	20%	3.018	62%	172	4%	4.882
ΜΕΓΑΝΗΣΙ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			1	50%	1	50%		0%		0%	2
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ			50	78%	14	22%		0%		0%	64
	ΚΛΙΝΕΣ			100	79%	27	21%		0%		0%	127
ΠΑΞΟΙ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ			2	29%	3	43%	1	14%	1	14%	7
	ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ			16	10%	91	55%	42	26%	15	9%	164
	ΚΛΙΝΕΣ			37	12%	164	52%	83	26%	30	10%	314
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b>	<b>20</b>	<b>2%</b>	<b>96</b>	<b>11%</b>	<b>194</b>	<b>21%</b>	<b>512</b>	<b>56%</b>	<b>86</b>	<b>9%</b>	<b>908</b>
	<b>ΕΝΟΙΚ. ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>3.346</b>	<b>7%</b>	<b>10.571</b>	<b>23%</b>	<b>13.172</b>	<b>29%</b>	<b>16.633</b>	<b>37%</b>	<b>1.786</b>	<b>4%</b>	<b>45.508</b>
	<b>ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>6.423</b>	<b>7%</b>	<b>20.212</b>	<b>23%</b>	<b>25.227</b>	<b>29%</b>	<b>31.691</b>	<b>36%</b>	<b>3.428</b>	<b>4%</b>	<b>86.981</b>

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2009 (επεξεργασμένα στοιχεία)

Η μεγάλη πλειοψηφία των επισκεπτών είναι από το εξωτερικό και αφικνούνται μέσω πτήσεων charter κατά τους θερινούς μήνες (Απρίλιο-Οκτώβριο). Το αεροδρόμιο του νησιού ξεκίνησε να δέχεται πτήσεις charter από το 1982 και έως το 2012 οι αφίξεις παρουσίαζαν σταθερή άνοδο. Από το 2002 έως το 2007 υπάρχει μια τάση σταθεροποίησης κι από το 2008 αρχίζει μια πτωτική πορεία που ανακόπτεται προσωρινά το 2011 (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1. Αφίξεις Επιβατών Εξωτερικού στη Ζάκυνθο



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η κόπωση που είναι εμφανής στις αεροπορικές αφίξεις αναμένεται να συνεχιστεί και στο προσεχές μέλλον, λόγω των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που επικρατούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την υπερπροσφορά κλινών που δημιουργήθηκε στα χρόνια της ανάπτυξης, έχουν οδηγήσει τα τελευταία χρόνια σε μια συνεχή μείωση στις πληρότητες των καταλυμάτων (Διάγραμμα 2) και σε κατάρρευση των τιμών λόγω ανταγωνισμού.

Διάγραμμα 2. Εξέλιξη πληρότητας καταλυμάτων στη Ζάκυνθο 2005-2010



Πηγή: Επιτροπή Τουριστικής Ανάπτυξης Ζακύνθου, 2013

Το νησί δέχεται επισκέπτες από 23 χώρες της Ευρώπης (Πίνακας 12), διαχρονικά όμως η κυριότερη πηγή είναι η Βρετανική αγορά, η οποία αντιστοιχεί κατά μέσο όρο στο 65% των συνολικών αφίξεων των δεκαεπτά τελευταίων ετών (1996-2012). Άλλες

σημαντικές αγορές είναι η Ολλανδία (5,41%), η Γερμανία (4,10%), η Αυστρία (4,03%), η Σουηδία (3,65%) και η Τσεχία (3,63%).

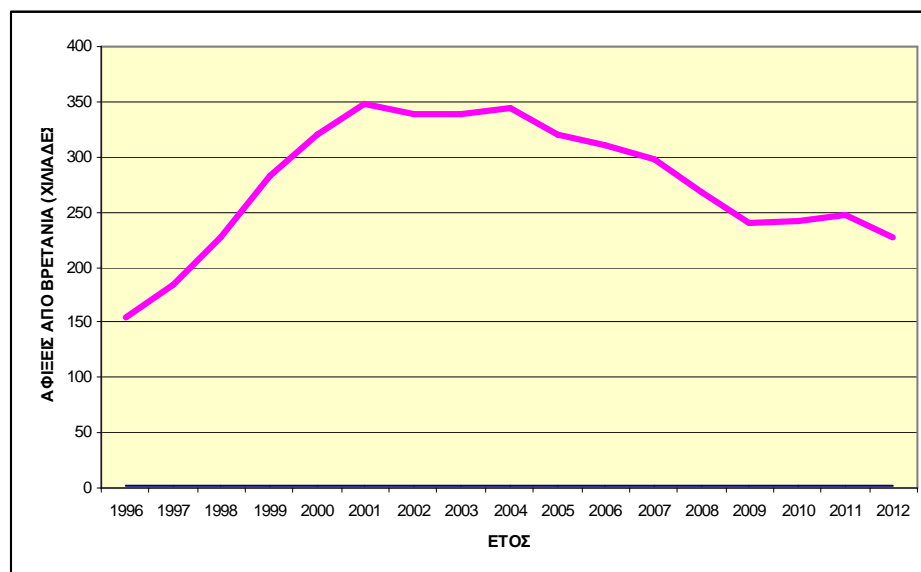
Πίνακας 12. Ποσοστό αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στη Ζάκυνθο ανά χώρα προέλευσης (Μ.Ο 1996-2012)

Α/Α	ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1	ΑΥΣΤΡΙΑ	4,03%
2	ΒΕΛΓΙΟ	1,04%
3	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	0,00%
4	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	4,10%
5	ΔΑΝΙΑ	1,57%
6	ΕΛΒΕΤΙΑ	2,48%
7	ΙΡΛΑΝΔΙΑ	1,89%
8	ΙΣΡΑΗΛ	0,17%
9	ΙΤΑΛΙΑ	0,52%
10	ΚΥΠΡΟΣ	0,21%
11	ΜΕΓ.	65,04%
12	ΝΟΡΒΗΓΙΑ	0,84%
13	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	5,41%
14	ΟΥΓΓΑΡΙΑ	0,72%
15	ΠΟΛΩΝΙΑ	1,59%
16	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	0,31%
17	ΡΩΣΙΑ	0,69%
18	ΣΕΡΒΙΑ	0,47%
19	ΣΛΟΒΑΚΙΑ	0,69%
20	ΣΛΟΒΕΝΙΑ	0,53%
21	ΣΟΥΗΔΙΑ	3,65%
22	ΤΣΕΧΙΑ	3,63%
23	ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ	0,42%
	ΣΥΝΟΛΟ	100,00%

Πηγή δεδομένων: ΥΠΙΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η μεταβολή της επιβατικής κίνησης από το 1996 που υπάρχουν διαθέσιμα λεπτομερή στοιχεία, αποκαλύπτει μια σημαντική κάμψη των αφίξεων από Βρετανία τα τελευταία δώδεκα χρόνια (Διάγραμμα 3), η οποία ξεκινά από την υιοθέτηση του ευρώ το 2001 που αποστέρησε από τον ελληνικό τουρισμό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των χαμηλών τιμών λόγω της συναλλαγματικής ισοτιμίας της δραχμής με την αγγλική στερλίνα.

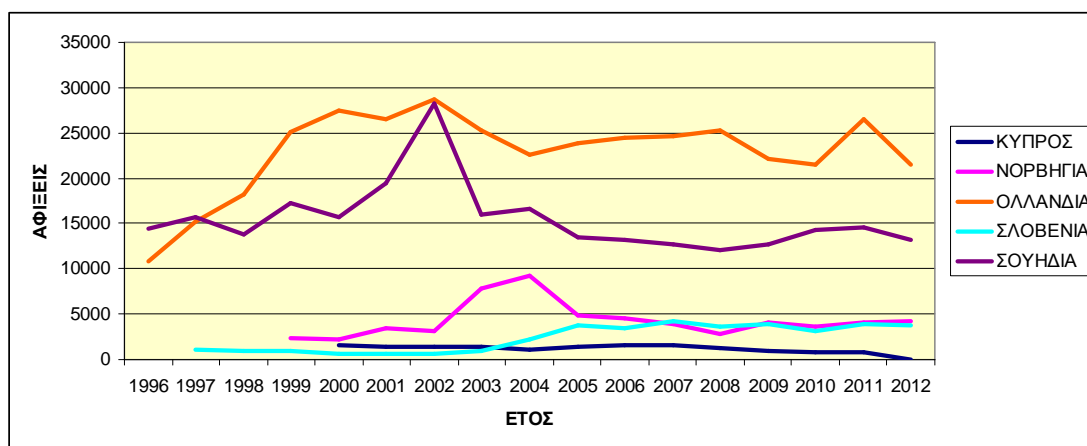
Διάγραμμα 3. Αφίξεις τουριστών από Βρετανία



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Οι αφίξεις από την Κύπρο, Νορβηγία, Ολλανδία, Σλοβενία και Σουηδία παρουσιάζουν ένα περίπου σταθερό μοτίβο κάθε χρόνο, χωρίς έντονες αυξομειώσεις, με εξαίρεση την απότομη και παροδική αύξηση της Σουηδίας το 2002, μετά το οποίο επανήλθε στις συνηθισμένες της αφίξεις που κυμαίνονται γύρω στις 15.000 τουρίστες κάθε καλοκαίρι (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4. Χώρες που παρουσιάζουν σχετικά σταθερό προφίλ αφίξεων

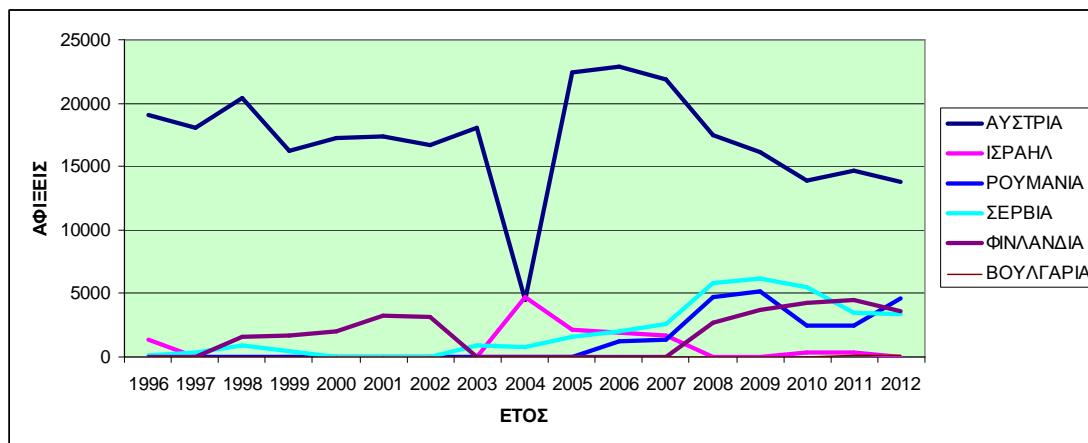


Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Έξι άλλες χώρες (Αυστρία, Ισραήλ, Ρουμανία, Σερβία, Φινλανδία και Βουλγαρία) παρουσιάζουν έντονες αυξομειώσεις και μη σταθερή παρουσία στις αφίξεις κάθε έτους. Οι

περισσότερες από αυτές αντιπροσωπεύουν ένα ελάχιστο μόνο ποσοστό στο σύνολο των αφίξεων, με εξαίρεση την Αυστρία που συμβάλλει με 4% περίπου (Διάγραμμα 5).

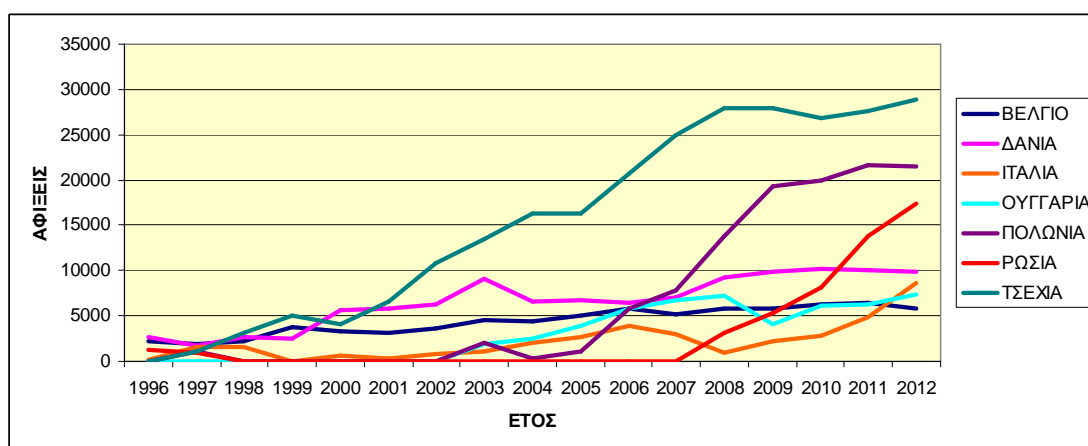
Διάγραμμα 5. Χώρες που παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις στις αφίξεις



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Την τελευταία επταετία (2006-2012) παρατηρείται μια αυξητική τάση των αφίξεων από χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Ουγγαρία, Πολωνία, Τσεχία), τη Ρωσία, το Βέλγιο, τη Δανία και την Ιταλία, χώρες που αν και δεν συμμετέχουν με μεγάλα ποσοστά στο σύνολο των αφίξεων, εντούτοις εμφανίζουν μια έντονη δυναμική (Διάγραμμα 6).

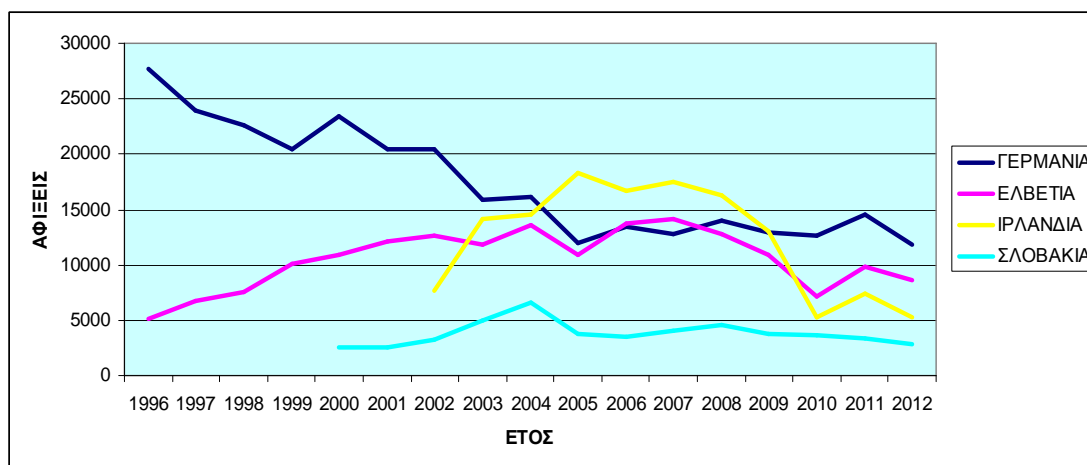
Διάγραμμα 6. Χώρες που παρουσιάζουν αυξητική τάση στις αφίξεις



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Τέλος, έντονη και σημαντική είναι η σταθερή μείωση που εμφανίζει η Γερμανική αγορά, ακολουθούμενη από την Ελβετία, την Ιρλανδία και τη Σλοβακία (Διάγραμμα 7).

Διάγραμμα 7. Χώρες που παρουσιάζουν πτωτική τάση στις αφίξεις



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η σύγκριση των χωρών προέλευσης των αλλοδαπών τουριστών που επισκέπτονται τη Ζάκυνθο με το μωσαϊκό των αφίξεων στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας (Πίνακας 13), μας αποκαλύπτει ομοιότητες και διαφορές:

- Κυριότερη αγορά για τον ελληνικό τουρισμό είναι η Γερμανική, ενώ για τον ζακυνθινό η Βρετανική, οι οποίες μειώνονται συνεχώς, η δεύτερη με πολύ μεγαλύτερο ποσοστό. Αντίθετα, η Ιταλική αγορά παρουσιάζεται ενισχυμένη.

- Στις πέντε κυριότερες αγορές προέλευσης τουριστικών αφίξεων στην Ελλάδα, την 3<sup>η</sup> και 4<sup>η</sup> θέση καταλαμβάνουν η FYROM και η Γαλλία αντίστοιχα, χώρες που η παρουσία τους έχει ενισχυθεί εντυπωσιακά, απουσιάζουν όμως εντελώς από το χάρτη αφίξεων της Ζακύνθου.

Πίνακας 13. Οι πέντε κυριότερες αγορές προέλευσης στο σύνολο των διεθνών τουριστικών αφίξεων στην Ελλάδα, 2000 & 2011

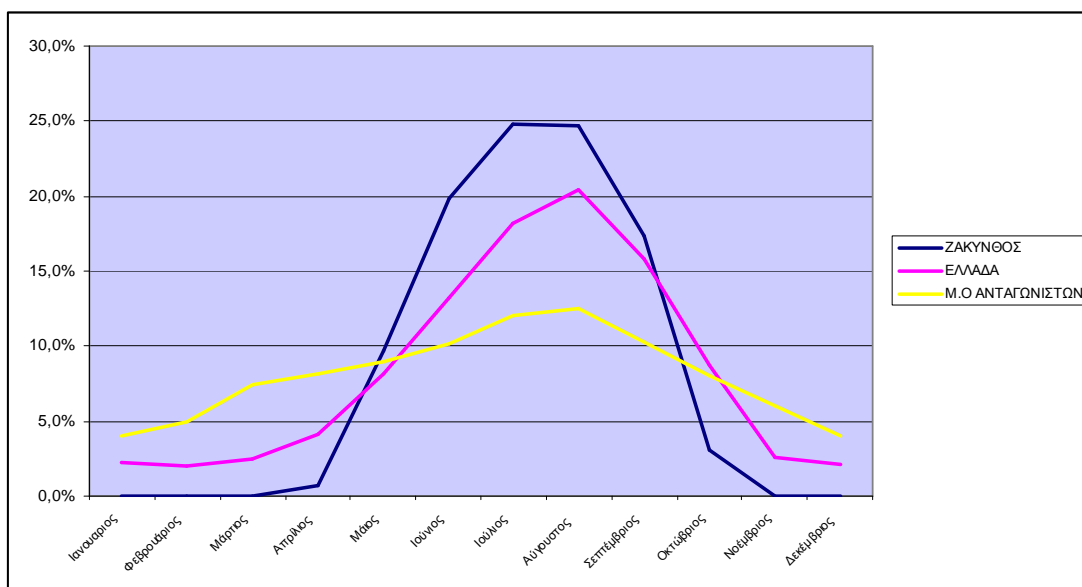
ΧΩΡΑ	2011	ΜΕΡΙΔΙΟ	2000	ΜΕΤΑΒΟΛΗ
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2.240.481	13,60%	2.395.185	-6,46%
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1.758.093	10,70%	2.772.256	-36,58%
FYROM	1.356.000	8,30%	234.464	478,34%
ΓΑΛΛΙΑ	1.149.388	7,00%	823.245	39,62%
ΙΤΑΛΙΑ	938.233	5,70%	823.245	13,97%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>7.442.195</b>	<b>45,30%</b>	<b>7.048.395</b>	<b>5,59%</b>

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2012



Οι αφίξεις στη Ζάκυνθο παρουσιάζουν έντονη εποχικότητα, συγκεντρωμένη κατά 70% στο τρίμηνο Ιουνίου-Ιουλίου-Αυγούστου, έναντι του 54% του συνόλου των αφίξεων στην Ελλάδα κατά το αντίστοιχο τρίμηνο (Διάγραμμα 8) και την περισσότερο ομοιόμορφη κατανομή που εμφανίζουν κατά μέσο όρο οι κυριότερες ανταγωνίστριες χώρες (Ισπανία, Τουρκία, Κύπρος, Αίγυπτος).

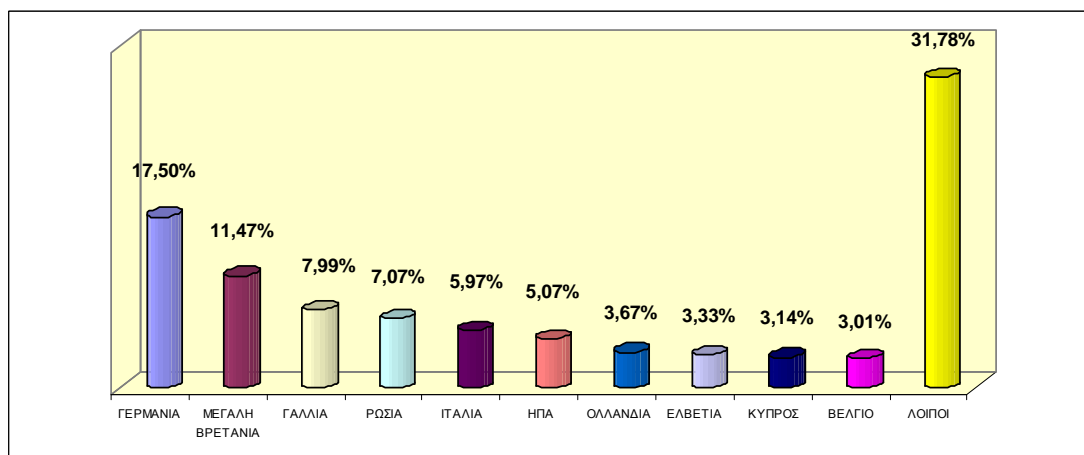
Διάγραμμα 8. Μηνιαία μεταβολή των αφίξεων σε Ζάκυνθο, Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες.



Πηγή: Δεδομένα από ΣΕΤΕ, 2012 και ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013.

Η υπερβολική προβολή της περιοχής του Λαγανά ως πόλου έλξης νεαρών ηλικιών για ατέλειωτο ξεφάντωμα και η αρνητική δημοσιότητα που πολύ συχνά συγκέντρωσε η συγκεκριμένη περιοχή έχουν εγκλωβίσει το τουριστικό προφίλ του νησιού στο ξεπερασμένο πια τρίπτυχο «ήλιος-θάλασσα-νυχτερινή διασκέδαση». Επίσης, η υιοθέτηση του μοντέλου “all inclusive” που κυριαρχεί στον τουρισμό της Ζακύνθου τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει δραματικά τα έσοδα, αφού, σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ (2012) τα οργανωμένα πακέτα διακοπών αντιστοιχούν στο 33,77% των συνολικών ταξιδιωτικών εισπράξεων σε αντιδιαστολή με το 66,23% που προέρχονται από τους μεμονωμένους ταξιδιώτες. Δεδομένου επίσης ότι οι τουρίστες με τη μεγαλύτερη αγοραστική δύναμη είναι οι Γερμανοί, οι Βρετανοί και οι Γάλλοι (Διάγραμμα 9), η μείωση της παρουσίας των δυο πρώτων και η παντελής απουσία των τρίτων από τη Ζάκυνθο οδηγεί σε δυσίωνα συμπεράσματα. Συγκρατημένη αισιοδοξία εμπνέει το γεγονός ότι οι Ρώσοι και οι Ιταλοί που αυξάνονται διαρκώς τα τελευταία χρόνια, συμμετέχουν επίσης στη δεκάδα των «καλών πελατών».

Διάγραμμα 9. Κατανομή Διεθνών Ταξιδιωτικών εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης, 2011

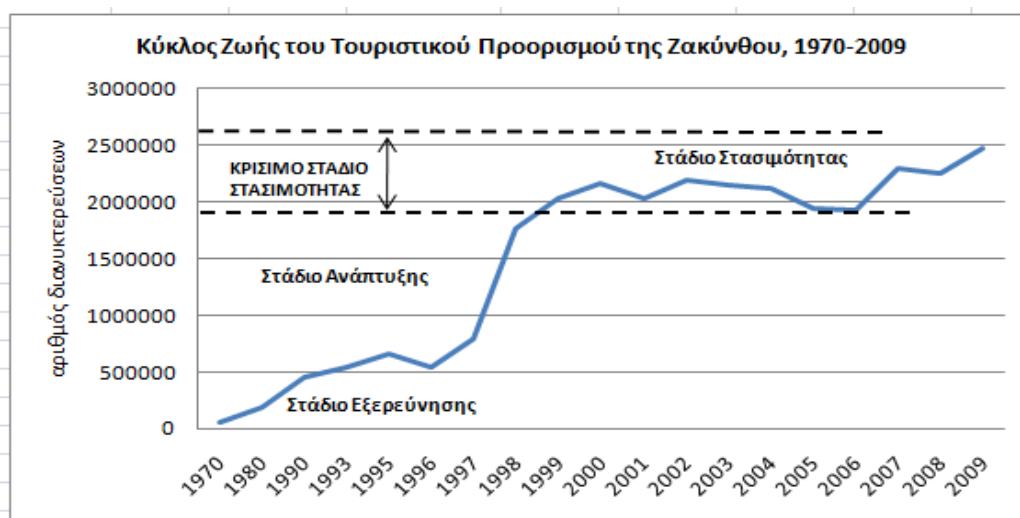


Πηγή: ΣΕΤΕ, 2012

### 7.3.5 Το μέλλον του τουρισμού στη Ζάκυνθο

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στον τουριστικό τομέα έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι ο κύκλος ζωής του τουριστικού προϊόντος, όχι μόνο στη Ζάκυνθο αλλά και σε ολόκληρη την Ελλάδα βρίσκεται σε φάση ωρίμανσης και πλησιάζει τη φάση παρακμής. Η ανάγκη για επαναπροσδιορισμό της τουριστικής ταυτότητας και στόχευση νέων αγορών είναι άμεση κι επιτακτική, προκειμένου να επεκταθεί η διάρκεια ζωής ή ακόμα και να ξεκινήσει ένας νέος κύκλος ανάπτυξης, βασισμένος σε ένα διαφορετικό μοντέλο διαχείρισης (Διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 10. Ο Κύκλος Ζωής του Τουριστικού Προϊόντος της Ζακύνθου



Πηγή: VISIT ZAKYNTHOS-MARKETING PLAN 2013, Επιτροπή Τουρισμού Δήμου Ζακύνθου

Μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού για το μέλλον του τοπικού τουρισμού δεν μπορεί παρά να είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση της κατεξοχήν πύλης εισόδου ξένων επισκεπτών που είναι ο αερολιμένας του νησιού. Γι' αυτό το λόγο οι δυνατότητες ανάπτυξης του αεροδρομίου ανιχνεύονται παράλληλα με τις δυνατότητες του τουρισμού, ξεκινώντας από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ (BUSINESS PLAN)

#### ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ

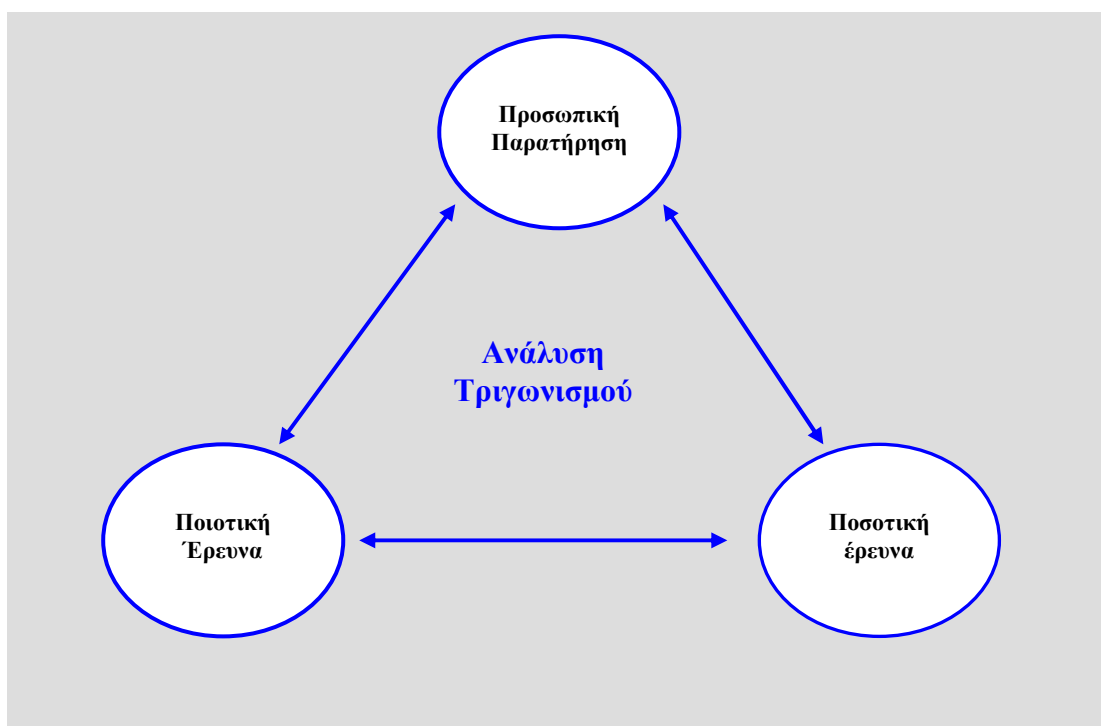
### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.

#### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται συνήθως στην εκπόνηση Επιχειρηματικών Σχεδίων περιλαμβάνει ποσοτική ανάλυση του περιεχομένου των οικονομικών καταστάσεων (Ισολογισμός, Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης) των μελετώμενων οργανισμών, με σκοπό να εξαχθούν συμπεράσματα για την παρούσα κατάσταση, τη βιωσιμότητα και τις μελλοντικές τους προοπτικές. Η προσέγγιση αυτή δεν είχε εφαρμογή στην προκειμένη περίπτωση λόγω της έως τώρα λειτουργίας του αεροδρομίου όχι ως επιχείρησης, αλλά ως δημόσιας υπηρεσίας και της συνεπακόλουθης έλλειψης δημοσιευμένων οικονομικών στοιχείων. Τα οικονομικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κατά την ποσοτική έρευνα σχετικά με στοιχεία εσόδων-εξόδων προσέφεραν μεν πολύτιμο υλικό για την διαμόρφωση οικονομικής εικόνας του οργανισμού, εξακολουθούν όμως να απέχουν από τη μορφή των λογιστικών καταστάσεων που θα επέτρεπαν την ανάλυση χρηματοοικονομικών δεικτών από τους οποίους θα μπορούσαν να εξαχθούν λεπτομερή συμπεράσματα. Η έλλειψη αυτή αποτέλεσε έναυσμα για την αναζήτηση συμπληρωματικών μεθόδων που θα ενίσχυαν την ερευνητική διαδικασία και θα επέτρεπαν την κατανόηση του οργανισμού πέρα από το περιοριστικό πλαίσιο των αριθμών. Προς αυτή την κατεύθυνση αξιοποιήθηκαν οι δυνατότητες που προσφέρει η ποιοτική ερευνητική μέθοδος, σε μια προσπάθεια να διευρυνθεί η οπτική υπό την οποία εξετάζεται το αντικείμενο μελέτης, από την στενή (και στεγνή) οικονομική του θεώρηση, στον ευρύτερο τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτός από τους ποικίλους φορείς με τους οποίους αλληλεπιδρά στο εσωτερικό και το εξωτερικό του. Η προσέγγιση αυτή έγινε με την φιλοδοξία να βρίσκεται σε μεγαλύτερη ευθυγράμμιση με την σύγχρονη άποψη της διοικητικής επιστήμης που θέλει της επιχειρήσεις όχι απλές μηχανές παραγωγής κέρδους αλλά φορείς δημιουργίας αξίας κι ευημερίας για όλες τις ομάδες εμπλεκομένων (stakeholders).

Για την διαλεύκανση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας μελέτης, χρησιμοποιήθηκε μια πολυμεθοδολογική προσέγγιση που περιγράφεται με τον όρο «**Τριγωνισμός**» (Διάγραμμα 11). Ο Τριγωνισμός στην ερευνητική μεθοδολογία έχει την έννοια της χρήσης περισσότερων του ενός τύπου έρευνας για την εξέταση του ίδιου αντικειμένου μελέτης, βασιζόμενος στην παραδοχή ότι ο πλουραλισμός ερευνητικών μεθόδων βοηθάει στην κάλυψη των αδυναμιών της μιας από την άλλη και δρα προς όφελος την εγκυρότητας και της πληρότητας του τελικού αποτελέσματος (Patton, 2005).

Διάγραμμα 11. Η Ανάλυση Τριγωνισμού



Πηγή: Edwards D. J., & Holt G. D., (2010).

Σύμφωνα με τον Denzin (2006), η Ανάλυση Τριγωνισμού, μπορεί να πάρει τέσσερις διακριτές μορφές:

- **Τριγωνισμός Δεδομένων**, με συλλογή δεδομένων με διαφορετικές δειγματοληπτικές μεθόδους, από ποικιλία δειγμάτων, σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.
- **Τριγωνισμός Παρατηρητή**, όπου χρησιμοποιούνται περισσότεροι από ένας παρατηρητές για τη συλλογή κι επεξεργασία των δεδομένων.
- **Θεωρητικός Τριγωνισμός**, που αναφέρεται στην επιστράτευση διαφορετικών θεωριών για την ανάλυση των δεδομένων.

- **Μεθοδολογικός Τριγωνισμός**, κατά τον οποίο χρησιμοποιούνται δυο ή περισσότερες ερευνητικές μέθοδοι.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα μελέτη έγινε χρήση του *Μεθοδολογικού Τριγωνισμού*, δηλαδή της συλλογής δεδομένων μέσω διαφορετικών ερευνητικών μεθόδων, καθώς και του *Τριγωνισμού Πηγών*, δηλαδή της χρήσης διαφορετικών πηγών συλλογής δεδομένων μέσα στην ίδια ερευνητική μέθοδο.

Ο Μεθοδολογικός Τριγωνισμός εφαρμόστηκε με συνδυασμό μεθόδων ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Έχοντας ως κύριο ερευνητικό στόχο την εις βάθος κατανόηση του υπό μελέτη οργανισμού, η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε για να απαντήσει στα ερωτήματα *τι, πόσο, πότε και που*, ενώ η ποιοτική για τα *γιατί και πώς*. Η παράλληλη χρήση τους, μέσω της αλληλοσυμπλήρωσης αναμένεται να αυξήσει την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία της έρευνας (Ιωσηφίδης, 2008).

Η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή κι επεξεργασία αριθμητικών δεδομένων σχετικά με την επιβατική κίνηση και την οικονομική εικόνα του αεροδρομίου. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με επιτόπια συλλογή πρωτογενών δεδομένων επιβατικής κίνησης για χρονική περίοδο τριάντα ετών (1982-2012), καθώς κι οικονομικών στοιχείων εσόδων-εξόδων για τετραετή περίοδο (1999-2012). Τα στοιχεία επιβατικής κίνησης χορηγήθηκαν από το Τμήμα Αερολιμενικού Ελέγχου της ΥΠΑ στο αεροδρόμιο Ζακύνθου, ενώ τα οικονομικά στοιχεία αναζητήθηκαν σε ποικίλες πηγές: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (κεντρικά γραφεία και αεροδρόμιο Ζακύνθου), επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΔΕΥΑΖ, Σύνδεσμος Διαχείρισης Απορριμμάτων) και λογιστήρια ιδιωτικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο αεροδρόμιο Ζακύνθου (Τριγωνισμός Πηγών). Στη συνέχεια, υποβλήθηκαν σε στατιστική επεξεργασία προκειμένου να διευκολυνθεί η μελέτη τους κι η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων. Πιο συγκεκριμένα, η διαγραμματική απεικόνιση της διαχρονικής μεταβολής της επιβατικής κίνησης, ξεχωριστά για κάθε χώρα, επέτρεψε την διάκριση τάσεων ανά συστάδες χωρών και τη συσχέτιση των εμφανών μεταβολών με συγκεκριμένες αιτίες (όπως π.χ την πτώση της Βρετανικής αγοράς μετά την υιοθέτηση του ευρώ). Το ίδιο παρατηρήθηκε και με τα οικονομικά δεδομένα, όπου οι περικοπές των δημοσίων δαπανών λόγω του προγράμματος δημοσιονομικής προσαρμογής που ακολουθεί η Ελλάδα από το 2010, συσχετίζονται ξεκάθαρα με τη μείωση των εξόδων του αερολιμένα, η οποία γίνεται μεγαλύτερη χρόνο με το χρόνο, ενώ η ανάγκη εξεύρεσης πρόσθετων εσόδων οδήγησε σε αύξηση της χρήσης των εμπορικά εκμεταλλεύσιμων χώρων η οποία αποτυπώνεται στην αύξηση των αντίστοιχων εισροών από ενοίκια. Στα πλαίσια της ποσοτικής ανάλυσης και με σκοπό να ερευνηθεί η πιθανότητα συσχέτισης μεταξύ των δυο

κύριων ομάδων ποσοτικών δεδομένων (οικονομικών κι επιβατικών στοιχείων), εφαρμόστηκε επιπλέον ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης. Οι γραμμικές μεταβολές που προέκυψαν από την ανάλυση παλινδρόμησης συνδυάστηκαν μεταξύ τους για τον εντοπισμό του «νεκρού σημείου» (break-even point), δηλαδή του σημείου εκείνου επιβατικής κίνησης στο οποίο τα έσοδα του αεροδρομίου ισοσταθμίζουν τα έσοδα.

Κατά την ποιοτική προσέγγιση σκοπός της έρευνας δεν ήταν ο έλεγχος προδιατυπωμένων υποθέσεων, αλλά η ανακάλυψη νέων πτυχών και διαστάσεων του εξεταζόμενου αντικειμένου και η σε βάθος κατανόησή του (Wengraf, 2001). Η ποιοτική έρευνα, εφαρμόζοντας τον Τριγωνισμό Πηγών, πραγματοποιήθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις ημιδομημένης μορφής με είκοσι (20) συνολικά, μεσαία κι ανώτερα στελέχη φορέων τόσο από το χώρο του αεροδρομίου, όσο και γενικότερα από το χώρο του τουρισμού και της τοπικής αυτοδιοίκησης Ζακύνθου, με σκοπό να ενοποιηθούν τα προβλήματα και οι προτάσεις για βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης του αεροδρομίου ως αναπόσπαστου τμήματος της συνολικής εικόνας του νησιού.

Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι μια συχνή μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων κατά την οποία ο ερευνητής προσπαθεί να καλύψει μια λίστα θεμάτων, συχνά χρησιμοποιώντας ορισμένες ερωτήσεις-κλειδιά (Saunders et al, 2012). Η δομή της συνέντευξης είναι ευέλικτη, προσαρμοζόμενη κάθε φορά στο αντικείμενο μελέτης και στα χαρακτηριστικά του συνεντευζιάζόμενου. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε επειδή επιτρέπει την ελεύθερη διατύπωση απόψεων κι εκτιμήσεων, η οποία θεωρείται απαραίτητη για τη διαμόρφωση όσο γίνεται πιο σφαιρικής κι αντικειμενικής εικόνας για την παρούσα κατάσταση του υπό μελέτη οργανισμού κι επιπλέον επιτρέπει να αναδυθούν ιδέες και προτάσεις για την ανάπτυξή του, όχι μόνο εντός των αυστηρά επιχειρησιακών του ορίων, αλλά κυρίως ενταγμένου στο γενικότερο πλαίσιο της ευημερίας της τοπικής κοινωνίας. Για το λόγο αυτό η λίστα φορέων με τους οποίους πραγματοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις (Παράρτημα IV) επεκτάθηκε πέραν των κλειστών ορίων της περιφερειακής μονάδας της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) που είναι προς το παρόν υπεύθυνη για τη λειτουργία του αεροδρομίου (Ομάδα Α΄) και σε άλλους, δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς (Ομάδα Β΄) που δραστηριοποιούνται εντός του χώρου του αεροδρομίου χωρίς να ανήκουν διοικητικά σε αυτό και συνεργάζονται στενά με τους φορείς της Ομάδας Α΄, αλλά και σε μια τρίτη κατηγορία φορέων (Ομάδα Γ΄), εκτός του αεροδρομίου αλλά σε άμεση αλληλεπίδραση μαζί του. Όλες οι συνεντεύξεις έγιναν σε ατομική βάση (“one to one”), με άμεση επαφή (“face to face”), κι ολοκληρώθηκαν σε χρονικό διάστημα τριών μηνών (Δεκέμβριος 2012 – Φεβρουάριος 2013). Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε ένας Οδηγός Συνέντευξης

(Παράρτημα V) και η καταγραφή των απόψεων των συνεντευξιαζόμενων έγινε με τη μορφή σημειώσεων. Κατόπιν, το υλικό των συνεντεύξεων υπεβλήθη σε ανάλυση περιεχομένου και οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν και τυποποιήθηκαν ανά συναφείς κατηγορίες (Patton, 2005). Η προσωπική γνωριμία με την μεγάλη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των φορέων που πήραν μέρος στις συνεντεύξεις είχε μεν σαν αποτέλεσμα τον υψηλό βαθμό απόκρισης, συνοδευόταν δε από τον κίνδυνο που αποτελεί συχνό γνώρισμα των προσωπικών συνεντεύξεων και σχετίζεται με την απροθυμία του ερωτώμενου να διατυπώσει προσωπικές θέσεις, ιδίως όταν αυτές είναι αρνητικές. Προς υπέρβαση αυτού του εμποδίου, διαβεβαιώθηκαν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι για την τήρηση της ανωνυμίας τους, για την εμπιστευτικότητα και την αποκλειστική χρήση των πληροφοριών που παρείχαν για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας, τηρουμένων όλων των ερευνητικών δεοντολογικών κανόνων.

Τα στοιχεία που προέκυψαν από την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα ενοποιήθηκαν στην εκπόνηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου για το Αεροδρόμιο της Ζακύνθου κι αξιοποιήθηκαν στην επιλογή των προτεινόμενων στρατηγικών ανάπτυξης.

## **Κεφάλαιο 9**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

#### **9.1. Ανάλυση Μακροπεριβάλλοντος**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα των αεροδρομίων βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με το περιβάλλον τους, τόσο το άμεσο (Μικροπεριβάλλον) όσο και το ευρύτερο (Μακροπεριβάλλον). Το Μακροπεριβάλλον περιλαμβάνει παράγοντες επί των οποίων η επιχείρηση έχει μικρή ή και καθόλου δυνατότητα ελέγχου κι επομένως επιδρούν σε αυτήν ως επί το πλείστον μονόδρομα. Δημοφιλές εργαλείο στην ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTE (Political, Economic, Social Technological and Environmental analysis) που εκτείνεται στις Πολιτικές, Οικονομικές, Κοινωνικές, Τεχνολογικές και Περιβαλλοντικές συνιστώσες που διαμορφώνουν το σύγχρονο παγκόσμιο επιχειρηματικό σκηνικό.



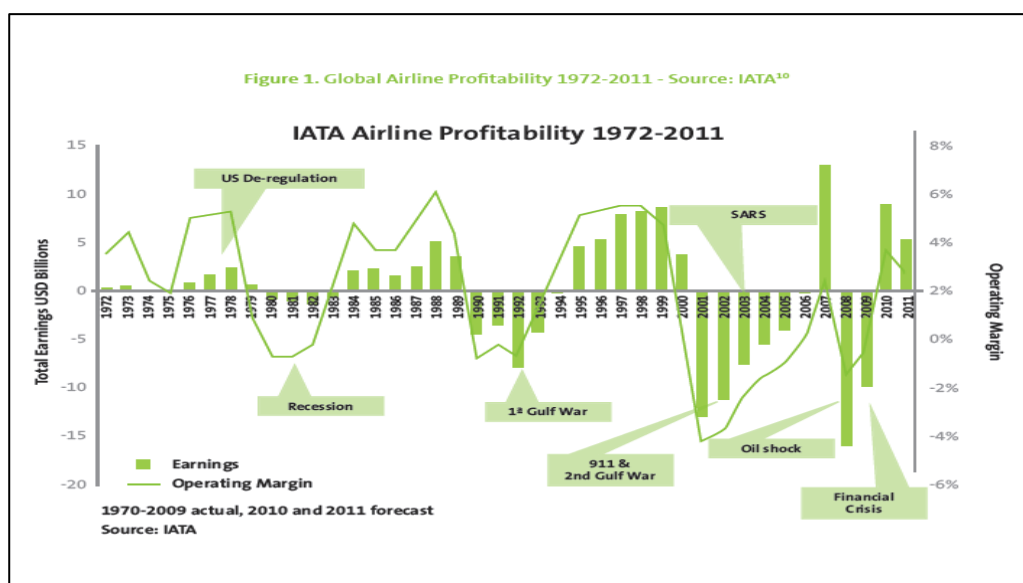
### 9.1.1. Πολιτικοί Παράγοντες

**α) Φόβος τρομοκρατικού χτυπήματος/Πολιτική αστάθεια:** Το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001 στις ΗΠΑ οδήγησε σε καθιέρωση αυστηρών μέτρων ασφαλείας για τους επιβάτες διεθνών κι εθνικών πτήσεων κι απότομη πτώση της αεροπορικής επιβατικής κίνησης, κυρίως στην Αμερική αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο (Saw, 2011). Η κατάσταση έγινε ακόμη χειρότερη μετά την αποκάλυψη της βρετανικής αστυνομίας το Φεβρουάριο του 2003 για ανακάλυψη χειροβομβίδας σε αποσκευή επιβάτη στο αεροδρόμιο του Gatwick (Travel Daily News, 14-2-2003) και ότι κατάφερε να αποτρέψει την εκδήλωση τρομοκρατικού χτυπήματος σε υπερατλαντικές πτήσεις που θα αναχωρούσαν από αεροδρόμια της Βρετανίας με προορισμό την Αμερική τον Αύγουστο του 2006. Σύμφωνα με τη Σκότλαντ Γιαρντ, οι ανατινάξεις των αεροσκαφών θα γινόταν με βόμβες που θα μεταφέρονταν στις χειραποσκευές, πληροφορία που οδήγησε στην έκδοση του Κανονισμού 1546/06 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τη μεταφορά υγρών στις χειραποσκευές των επιβατών κι έκανε ακόμη πιο αυστηρούς και χρονοβόρους τους ελέγχους ασφαλείας στα αεροδρόμια. Επιπλέον, ο «πόλεμος στην τρομοκρατία» που κήρυξε ο πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών σαν απάντηση στο τρομοκρατικό χτύπημα της Αλ-Κάιντα και οδήγησε στις στρατιωτικές επιχειρήσεις σε Ιράκ κι Αφγανιστάν άνοιξε την αυλαία ενός κύκλου πολιτικής αστάθειας που επεκτάθηκε στην ευρύτερη Μέση Ανατολή και τροφοδοτείται έως τις μέρες μας με τα γεγονότα της «Αραβικής άνοιξης» το 2010-2011 με λαϊκές εξεγέρσεις σε Αίγυπτο και Τυνησία, εμφύλια σύρραξη στη Λιβύη κι εξεγέρσεις στο Μπαχρέιν, τη Συρία και την Υεμένη, ενώ το Νοέμβριο του 2012 το Ισραήλ εμπλέκεται σε εχθροπραξίες με τη γειτονική λωρίδα της Γάζας.

Η κατάσταση αυτή έχει πολλαπλές συνέπειες για την αεροπορική βιομηχανία. Οι αεροπορικές εταιρείες κινδυνεύουν ανά πάσα στιγμή να χάσουν τον έλεγχο των διαθέσιμων αγορών στις οποίες δραστηριοποιούνται λόγω απρόσμενων πολεμικών και τρομοκρατικών επιχειρήσεων, ή μόνο υπό την απειλή αυτών. Τα όλο και πιο αυστηρά μέτρα ασφαλείας αυξάνουν το κόστος για αεροπορικές εταιρείες κι αεροδρόμια τα οποία είναι αναγκασμένα να προβούν σε νέες επενδύσεις τεχνολογικού εξοπλισμού ασφαλείας, πρόσληψη κι εκπαίδευση αντίστοιχου προσωπικού, δομές διαχείρισης κρίσεων κι επικοινωνιακής διαχείρισης (ΣΕΤΕ, 2012). Παράλληλα αυξάνεται και η δυσανεμία των επιβατών οι οποίοι αναγκάζονται να υπομένουν χρονοβόρους και πολλές φορές εκνευριστικούς ελέγχους ασφαλείας, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τη συνολική αεροπορική ταξιδιωτική τους εμπειρία. Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 12, η αστάθεια έχει γίνει η νέα πραγματικότητα για τον αεροπορικό κλάδο, ο οποίος δέχεται έντονες αναταράξεις από γεγονότα όπως η απελευθέρωση των

αερομεταφορών, η οικονομική ύφεση, ο πόλεμος του κόλπου, η πανδημία της γρίπης των πτηνών, η πετρελαϊκή και η οικονομική κρίση.

Διάγραμμα 12. Παγκόσμια κερδοφορία των αεροπορικών εταιρειών 1972-2011



Πηγή: Amadeus, 2012

Αναφερόμενοι στην ελληνική πραγματικότητα, είναι αρκετά τα περιστατικά των τελευταίων ετών (θάνατος παιδιών σε ξενοδοχείο στην Κέρκυρα το 2006, ναυάγιο κρουαζιερόπλοιου Sea Diamond στη Σαντορίνη το 2007, πυρκαγιές στην Πελοπόννησο το καλοκαίρι του 2007, γεγονότα Δεκεμβρίου 2008, οικονομική κρίση από το 2009, επεισοδιακές διαδηλώσεις με τρεις νεκρούς το Μάιο 2010, επαναλαμβανόμενες εκλογές και πολιτική αστάθεια στις αρχές καλοκαιριού 2012) που έχουν προκαλέσει σοβαρή ζημιά στην εικόνα της ως ασφαλούς ταξιδιωτικού προορισμού, αναδεικνύοντας την ανάγκη σύστασης μηχανισμών πρόληψης επισφαλών καταστάσεων κι επικοινωνιακής ετοιμότητας.

**β) Απελευθέρωση και Παγκοσμιοποίηση Αερομεταφορών:** Η αλλαγή του πλαισίου λειτουργίας της πολιτικής αεροπορίας έφερε μαζί της νέες ευκαιρίες και απειλές για τους άμεσα εμπλεκόμενους, όπως οι αεροπορικές εταιρείες και τα αεροδρόμια. Η απελευθέρωση της αγοράς έφερε απότομες αυξομειώσεις στην προσφορά και ζήτηση, γεγονός που απαιτεί ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη ή παύση νέων αερογραμμών, τις ανταγωνιστικές τακτικές και τις πολιτικές τιμολόγησης κι απαιτήσεις ανάπτυξης νέων υποδομών σε αεροπορικές εταιρείες κι αεροδρόμια. Η συντόμευση στη λήψη αποφάσεων απαιτεί με τη σειρά της την κατάλληλη οργάνωση προς αποφυγή της γραφειοκρατίας που προκαλεί καθυστερήσεις. Έτσι, οι οργανωτικές δομές κινούνται προς μια πιο επίπεδη μορφή και η εξουσιοδότηση για λήψη αποφάσεων αποκεντρώνεται προς την περιφέρεια προκειμένου να ανταποκρίνεται όσο γίνεται πιο άμεσα στις ιδιαίτερες τοπικές ανάγκες. Η ταχύτητα επίσης συνεπάγεται γρήγορη πρόσβαση σε έγκυρες πληροφορίες που θα

επιτρέψουν την έγκαιρη αξιοποίηση μιας ευκαιρίας ή αποφυγή μιας απειλής καθώς και τη δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής κίνησης της αγοράς. Η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού που με τη σειρά του ασκεί πιέσεις για μείωση των χρεώσεων μεταφράζεται ως απαίτηση για μείωση του λειτουργικού κόστους, έτσι ώστε να παραμένει ένα βιώσιμο περιθώριο κέρδους. Επιπλέον, δημιουργείται η ανάγκη για γνωστοποίηση των νέων προσφερόμενων υπηρεσιών στους ενδιαφερόμενους, με τη μορφή της διαφήμισης και των προωθητικών ενεργειών (Saw, 2011).

Η απελευθέρωση των αερομεταφορών ανέτρεψε το μέχρι τότε σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον δραστηριοποίησης κι έδωσε έναυσμα στην καινοτομικότητα, σε χαμηλούς ναύλους, σε αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και συνολικά οικονομικά οφέλη. Παράλληλα όμως, μετέτρεψε σε χαοτικό το έως τώρα σταθερό περιβάλλον και δημιούργησε αβεβαιότητα και αστάθεια στον αεροπορικό χώρο. Όταν για παράδειγμα η Southwest Airlines αποφάσισε να μετακινηθεί στο αεροδρόμιο Oakland του San Francisco τριπλασιάζοντας την παρουσία της σε αυτό, το σύνολο των υποδομών του αεροδρομίου αυτού χρειάζεται αναδιοργάνωση. Στον αντίποδα, το αεροδρόμιο του Cincinnati προέβη σε επενδύσεις υποδομών για να εξυπηρετήσει τη Delta όταν αυτή το επέλεξε για κόμβο της, οι οποίες του έμειναν αμανάτι μετά τη χρεοκοπία της αεροπορικής εταιρείας. Κάτι παρόμοιο συνέβη και στο Κάνσας όταν η TWA αποφάσισε να μετακομίσει τον κόμβο της στο St. Louis. Τα παραδείγματα αυτά περιγράφουν καταστάσεις που ποτέ δεν θα συνέβαιναν κατά την περίοδο πριν την απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών, όταν η κάθε απόφαση των αεροπορικών εταιρειών έπαιρνε χρόνια να εγκριθεί από την κρατική γραφειοκρατία (de Neufville, 2008).

Το ρευστό αυτό σκηνικό επιδρά στην δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής αεροπορικής κίνησης. Συγχωνεύσεις, εξαγορές και χρεοκοπίες αεροπορικών εταιρειών συμβαίνουν πολύ συχνά ανατρέποντας το σχεδιασμό των αεροδρομίων, όπως έγινε με τη χρεοκοπία της Swissair που είχε σοβαρές επιπτώσεις για το αεροδρόμιο της Ζυρίχης. Η σωστή πρόβλεψη της ζήτησης όμως είναι θεμελιώδες προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη των σχεδίων δράσης (master plans) των αεροδρομίων. Τα αεροδρόμια δεν μπορούν πλέον να αποφασίζουν με όρους προβολής του παρελθόντος στο μέλλον, όπως έκαναν μέχρι τώρα αλλά θα ήταν καλύτερο να αναπτύσσουν ένα πλήθος σεναρίων και να καθορίζουν μια ευέλικτη στρατηγική που θα τους επιτρέψει να διαχειριστούν κάθε πιθανό σενάριο, καθώς αυτό βρίσκεται σε εξέλιξη.

Ένας άλλος λόγος που καταδεικνύει την αναγκαιότητα αλλαγής της παραδοσιακής διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού για τα αεροδρόμια είναι η διάσπαση των κέντρων

αποφάσεων σε διαφορετικές και πολλές φορές ανταγωνιστικές αρχές, π.χ τα πέντε αεροδρόμια του Λονδίνου διοικούνται από τρεις ανταγωνιστικούς ομίλους εταιρειών, ενώ τρεις ξεχωριστές αεροπορικές αρχές σε τρεις διαφορετικές πολιτείες είναι υπεύθυνες για τη λειτουργία των αεροδρομίων της Βοστώνης. Ο παραδοσιακός σχεδιασμός πολιτικής για τα αεροδρόμια εστιάζει στην ανάπτυξη κάθε κόμβου του αεροπορικού δικτύου, παραμελώντας τη γενική εικόνα. Ανακύπτει έτσι η ανάγκη ευρύτερου συντονισμού, ανά ομάδα κόμβων ή ακόμα καλύτερα, σε εθνικό επίπεδο ή διεθνικό (π.χ πανευρωπαϊκό).

**γ) Διαχείριση απελευθερωμένης αγοράς – Κατανομή slot:** Η απελευθέρωση των αερομεταφορών σημαίνει πρακτικά ότι κάθε εταιρεία μπορεί να πετάει χωρίς κρατικούς περιορισμούς σε όποιο προορισμό πιστεύει ότι παρουσιάζει εμπορικό ενδιαφέρον. Αυτό έχει ως συνέπεια τον συνωστισμό πτήσεων σε δημοφιλή αεροδρόμια, για ορισμένες χρονικές περιόδους ή ορισμένες ώρες κατά τη διάρκεια της ημέρας. Έτσι, προκύπτει η ανάγκη διαχείρισης του διαθέσιμου χρόνου χρήσης σε κάθε αεροδρόμιο, η οποία εξυπηρετείται με τον κεντρικό συντονισμό κατανομής slot.

Το slot («διαθέσιμος χρόνος χρήσης» ή «χρονοθυρίδα» στα ελληνικά) ορίζεται ως το δικαίωμα χρήσης από μια αεροπορική εταιρεία όλων των υποδομών που της είναι αναγκαίες για την εκμετάλλευση χρήσης σε δεδομένη στιγμή (διάδρομοι προσγείωσης-απογείωσης, οδοί κυκλοφορίας, θέσεις στάθμευσης, αεροσταθμοί) (Κανονισμός ΕΟΚ αριθμ. 95/93). Στους αερολιμένες στους οποίους η ζήτηση χρονοθυρίδων από τις αεροπορικές εταιρείες υπερβαίνει τη χωρητικότητα του αερολιμένα, χρησιμοποιούνται μηχανισμοί κατανομής χρονοθυρίδων. Η κατανομή των slot γίνεται από τον συντονιστή (slot coordinator) που στο παρελθόν ήταν παραδοσιακά η μεγαλύτερη εταιρεία που δραστηριοποιούνταν σε ένα αεροδρόμιο (στην Ελλάδα τον ρόλο αυτό έπαιζε η Ολυμπιακή Αεροπορία έως το 2009 οπότε έπαψε να υπάγεται στο ελληνικό δημόσιο και η αρμοδιότητα για τον συντονισμό των ελληνικών αερολιμένων πέρασε στην ανεξάρτητη Αρχή Συντονισμού Πτήσεων). Οι Αερολιμένες στους οποίους απαιτείται η εξασφάλιση slot για την πραγματοποίηση πτήσης από μια εμπορική αεροπορική εταιρεία ονομάζονται *συντονισμένοι αερολιμένες* (Κανονισμός ΕΚ αριθμ. 793/2004). Σύμφωνα με την υφιστάμενη ελληνική νομοθεσία (Αερολιμενική Διάταξη 4), απαγορεύεται η πραγματοποίηση πτήσης από έναν αερομεταφορέα προς έναν συντονισμένο αερολιμένα χωρίς προηγούμενη εξασφάλιση slot, καθώς και η παραβίαση ενός υφιστάμενου slot για χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τα 30 λεπτά. Στους παραβάτες επιβάλλονται χρηματικά πρόστιμα που ξεκινούν από τα 5.000 ευρώ και προσαυξάνονται σε περίπτωση επανάληψης της παράβασης. Οι χρονοθυρίδες κατανέμονται για τη θερινή αεροναυτική περίοδο ή τη χειμερινή αεροναυτική περίοδο. Εάν αερομεταφορέας χρησιμοποιήσει σειρά χρονοθυρίδων

επί τουλάχιστον το 80% του χρόνου δεδομένης περιόδου, δικαιούται την ίδια σειρά χρονοθυρίδων για την επόμενη αντίστοιχη περίοδο («ιστορικές χρονοθυρίδες», «ιστορικά δικαιώματα» ή «κανόνας 80-20»). Εάν δεν επιτύχει αυτό το ποσοστό, οι χρονοθυρίδες επιστρέφονται στο κοινό σύστημα εκμετάλλευσης για να κατανεμηθούν. Το 50% αυτών των χρονοθυρίδων κατανέμονται πρώτα σε νεοεισερχόμενους αερομεταφορείς. Σήμερα υπάρχουν 89 πλήρως συντονισμένοι αερολιμένες στα κράτη όπου εφαρμόζεται ο κανονισμός για τις χρονοθυρίδες (ο Ευρωπαϊκός Οικονομικός Χώρος και η Ελβετία). Από αυτούς, 62 συντονίζονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και 27 συντονίζονται σε εποχική βάση. Όπως έχουν τονίσει ο Eurocontrol και το Διεθνές Συμβούλιο Αερολιμένων της Ευρώπης (ACI), ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Ευρώπη είναι ο κορεσμός των αερολιμένων. Σύμφωνα με τις μακροπρόθεσμες προβλέψεις του Eurocontrol που δημοσιεύθηκαν τον Δεκέμβριο του 2010 ακόμη και εάν ληφθούν υπόψη οι προγραμματιζόμενες σήμερα βελτιώσεις των υποδομών, το 2030 τουλάχιστον το 10% της ζήτησης αερομεταφορών δεν θα ικανοποιείται λόγω έλλειψης χωρητικότητας. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε την Ευρωπαϊκή Επιτροπή να διατυπώσει το 2011 πρόταση τροποποίησης των προηγούμενων Κανονισμών (Πρόταση 2011/0391 (COD)), σχετικά με τους κοινούς κανόνες κατανομής των χρονοθυρίδων (slots) στους αερολιμένες της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την οποία εισηγείται τη δημιουργία δευτερογενούς αγοράς ελεύθερης αγοραπωλησίας αερολιμενικών χρονοθυρίδων μεταξύ αεροπορικών εταιρειών (όπως ήδη συνέβη άτυπα το Μάρτιο του 2008 στον βρετανικό αερολιμένα του Heathrow, όταν η εταιρεία Continental Airlines κατέβαλε 143 εκατομμύρια ευρώ για την εξαγορά τεσσάρων ζευγών χρονοθυρίδων). Η πρόταση αυτή σκοπεύει στην αύξηση της περιορισμένης διαθέσιμης χωρητικότητας που παρατηρείται σε μόνιμη ή εποχιακή βάση σε αρκετούς ευρωπαϊκούς αερολιμένες, παρακάμπτοντας την ανάγκη επέκτασης των υλικών υποδομών. Η πρόταση επίσης ενθαρρύνει τους φορείς διαχείρισης των αερολιμένων να καθιερώσουν σύστημα αερολιμενικών τελών με το οποίο θα αποθαρρύνονται συμπεριφορές από τις αεροπορικές εταιρείες που οδηγούν σε λιγότερο αποτελεσματική χρήση της αερολιμενικής χωρητικότητας (π.χ παρακράτηση slot χωρίς να το χρησιμοποιούν). Η πρόταση αυτή έχει συναντήσει πάντως αρκετό σκεπτικισμό καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος στρέβλωσης του ανταγωνισμού λόγω συγκέντρωσης των καλύτερων και περισσότερων slots στα χέρια λίγων κι ισχυρών εταιρειών (κάτι τέτοιο παρατηρείται ήδη με τη Lufthansa στη Φρανκφούρτη και την Air France στο Παρίσι). Επιπλέον, αναφύεται το ερώτημα πώς μπορούν οι αερομεταφορείς να πουλήσουν πόρους (slots) που στην ουσία δεν τους ανήκουν. Εφόσον το slot συνεπάγεται χρήση υποδομών του αεροδρομίου, το αεροδρόμιο θα έπρεπε να είναι ο διαχειριστής των slots, ως ο άμεσα ενδιαφερόμενος. Εναλλακτικά, τα slots θα μπορούσαν να θεωρηθούν εθνικοί πόροι και

τα έσοδα από την πώλησή τους να χρησιμοποιούνται για την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας. Προτείνεται λοιπόν (Saw, 2011) η δημιουργία πρωτογενούς αγοράς slot μέσω δημοπρασιών για καθορισμένο χρονικό διάστημα, π.χ μια δεκαετία, μετά το πέρας της οποίας οι πόροι αυτοί θα τίθενται ξανά υπό διαπραγμάτευση.

**δ) Διακρατικές Συμφωνίες:** Η διεύρυνση της Ευρωπαϊκής Ένωσης με την προσάρτηση νέων μελών επεκτείνει τα όρια στα οποία μπορούν να δραστηριοποιηθούν οι αεροπορικές εταιρείες εκμεταλλευόμενες την ελεύθερη διακίνηση επιβατών κι εμπορευμάτων που ισχύει εντός της Κοινότητας. Επίσης, διακρατικές συμφωνίες όπως η Συμφωνία Schengen καταργούν την ανάγκη ελέγχων και χρονοβόρων διατυπώσεων κατά την είσοδο στα σύνορα των κρατών που ανήκουν στη ζώνη εφαρμογής, προσθέτοντάς τους ταξιδιωτικά πλεονεκτήματα.

### **9.1.2. Οικονομικοί παράγοντες**

Η ζήτηση για αερομεταφορές χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλή ελαστικότητα εισοδήματος, με μερικούς να τοποθετούν το σχετικό δείκτη γύρω στο 2. Αυτό σημαίνει ότι μια αύξηση του ΑΕΠ κατά π.χ 3% οδηγεί σε μια αύξηση της ζήτησης για αεροπορικά ταξίδια γύρω στο 5 με 6% (Saw, 2011). Φυσικά ισχύει και το αντίστροφο, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης δηλαδή, τα αεροπορικά ταξίδια είναι από τις πρώτες δαπάνες που κόβονται. Γενικά, η αεροπορική βιομηχανία επηρεάζεται στενά από την οικονομική κατάσταση και δέχεται βίαιες αυξομειώσεις της ζήτησης οι οποίες έχουν σημαντικές επιπτώσεις λόγω των υψηλών επενδύσεων στις οποίες βασίζεται η αεροπορική βιομηχανία. Έτσι, σε περιόδους οικονομικής άνθησης, οι εταιρείες και τα αεροδρόμια είναι αναγκασμένοι να προβούν σε μακροχρόνιες, πολυέξοδες επενδύσεις προκειμένου να καλύψουν την αυξημένη ζήτηση, οι οποίες όμως κινδυνεύουν να μείνουν αναξιοποίητες σε αλλαγές της αγοραστικής δύναμης που συμβαίνουν σε πολύ πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, ωθούμενες από την θεαματική ανάπτυξη που απόλαυσαν στα μέσα της δεκαετίας του '90 οι αεροπορικές εταιρείες προέβησαν σε μεγάλες παραγγελίες νέων αεροσκαφών, τα οποία τελικά παραδόθηκαν μετά το 2000, όταν οι συνθήκες της αγοράς δεν ήταν πια τόσο ευνοϊκές. Την ίδια περίοδο αυξήθηκαν οι μισθοί σε δυσθεώρητα ύψη και δόθηκε έμφαση στην εξυπηρέτηση των προνομιούχων πελατών με αντίστοιχη αύξηση των λειτουργικών εξόδων, κατάσταση που οδήγησε πολλές αεροπορικές εταιρείες, όπως την British Airways, σε σοβαρά οικονομικά προβλήματα όταν άλλαξαν οι συνθήκες ζήτησης (Saw, 2011). Για τους λόγους αυτούς, η κατανόηση και η σωστή πρόβλεψη των επερχόμενων οικονομικών τάσεων είναι θεμελιώδους σημασίας για τον αεροπορικό χώρο.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, αναδυόμενες οικονομίες όπως η Κίνα, η Ινδία, η Ρωσία και η Βραζιλία εμφανίζουν τις μεγαλύτερες αυξήσεις στην αγοραστική τους δύναμη για την τελευταία εξαετία (2007-2012) κι αναμένεται να εξελιχθούν σε κύριους παίκτες του παγκόσμιου οικονομικού σκηνικού (Airbus, 2007 & UNWTO, 2010). Αντίθετα, οι χώρες της Δυτικής Ευρώπης, οι ΗΠΑ και η Αυστραλία παρουσιάζουν τους μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης. Τα δεδομένα αυτά καταδεικνύουν την ανάγκη επαναπροσδιορισμού των αγορών-στόχων (target-markets) για τις αεροπορικές εταιρείες και τους εμπλεκόμενους στον τουρισμό κι επανασχεδιασμού του μίγματος υπηρεσιών που προσφέρουν. Επιπλέον, η μείωση στους χρόνους ταξιδιού λόγω βελτιωμένης τεχνολογίας των νέων αεροσκαφών, διευκολύνει τις απευθείας πτήσεις κι επιτρέπει το άνοιγμα σε αγορές που ως τώρα θεωρούνταν «μακρινές».

Η τιμή των καυσίμων είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει με καταλυτικό τρόπο την αεροπορική βιομηχανία, αφού περίπου το 36% των εξόδων ενός αεροπορικού ταξιδιού οφείλεται στα καύσιμα (Airbus, 2007). Η πολιτική αστάθεια στις πετρελαιοπαραγωγές χώρες της Μέσης Ανατολής τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει τις τιμές σε μεγάλη αύξηση. Η συνεπακόλουθη αύξηση στις τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων οδηγεί σε μείωση της ζήτησης, συρρικνώνοντας τα κέρδη των αεροπορικών εταιρειών κι οδηγώντας πολλές από αυτές ακόμη και στη χρεοκοπία. Οι αεροπορικές εταιρείες προσπαθούν να διαχειριστούν το πρόβλημα, είτε με τη χρήση τεχνολογικά προηγμένων αεροσκαφών που καταναλώνουν σημαντικά λιγότερο καύσιμο, είτε (όπως π.χ η EasyJet), αγοράζοντας καύσιμα όταν οι τιμές τους είναι χαμηλότερες κι αποθηκεύοντάς τα σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις.

Οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν επίσης το τουριστικό κι εμπορικό ρεύμα μεταξύ των χωρών. Η καθιέρωση ενιαίου νομίσματος στον ευρωπαϊκό χώρο απάλλαξε τους ενδοκοινοτικούς ταξιδιώτες από τη σκοτούρα μετατροπής τοπικών νομισμάτων, διευκολύνοντας τις μετακινήσεις τους. Από την άλλη πλευρά, χώρες όπως η Ελλάδα που στηριζόταν παραδοσιακά στον τουρισμό χαμηλής αγοραστικής δύναμης, έχασαν το συγκριτικό πλεονέκτημα του φθηνού εγχώριου νομίσματος που τις καθιστούσε ελκυστικούς προορισμούς διακοπών για χώρες εκτός νομισματικής ένωσης και κυρίως από τη Μ. Βρετανία η οποία μειώνει συνεχώς την παρουσία της στον τουριστικό χάρτη της χώρας μας.

### **9.1.3. Κοινωνικοί παράγοντες**

**α) Γήρανση πληθυσμού:** Η αύξηση του μέσου όρου ηλικίας του πληθυσμού είναι ένα γεγονός για την Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική που έχει ποικίλες συνέπειες στην

αεροπορική βιομηχανία. Η μεγαλύτερη ηλικία των ταξιδιωτών συνεπάγεται περισσότερες απαιτήσεις σε υποδομές εξυπηρέτησης ατόμων με μειωμένη κινητικότητα και σε παροχές υγείας κατά τη διάρκεια του κύκλου ταξιδιού. Από την άλλη πλευρά, η μεγαλύτερη ηλικία πολλές φορές είναι συνώνυμη με περισσότερο ελεύθερο χρόνο και περισσότερο διαθέσιμο εισόδημα (Saw, 2011). Σε κάθε περίπτωση, η γήρανση του πληθυσμού είναι μια αναμφισβήτητη τάση που απαιτεί την προσαρμογή του προσφερόμενου προϊόντος από αερομεταφορείς, αεροδρόμια και τουριστικά θέρετρα. Δεν θα πρέπει πάντως να αγνοούμε το γεγονός της αύξησης του ασιατικού πληθυσμού που συνίσταται σε νεαρότερες ηλικίες κι απαιτεί διαφορετική απόκριση από τις αγορές που στοχεύουν σε αυτόν.

**β) Αλλαγή στη δομή της οικογένειας:** Η κλασική πυρηνική οικογένεια (πατέρας, μητέρα και δυο παιδιά) των περασμένων δεκαετιών αρχίζει και συρρικνώνει το ποσοστό της στις Δυτικές κοινωνίες, ενώ άλλες μορφές οικογενειακής συμβίωσης, όπως μονογονεϊκές οικογένειες, εργένηδες και ζευγάρια του ίδιου φύλου εξακολουθούν να αγνοούνται από την τουριστική βιομηχανία ως ομάδες-στόχοι (target groups), καταδεικνύοντας την ανάγκη ανάπτυξης μεγαλύτερου και πιο ευέλικτου εύρους υπηρεσιών (UNWTO, 2001).

**γ) Αλλαγές στις προτιμήσεις για διακοπές και στην αντίληψη περί Πολυτέλειας:** Το κλασικό μοντέλο τουρισμού βασισμένο στο δίπτυχο «ήλιος-θάλασσα» και στο οποίο εξακολουθεί να βασίζεται ολόκληρη η τουριστική βιομηχανία της Ελλάδας, έχει αρχίσει να καθίσταται παρωχημένο λόγω της βελτίωσης του μορφωτικού επιπέδου, μεγαλύτερης εξοικείωσης με το αεροπορικό ταξίδι κι αυξανόμενης ανησυχίας για τους κινδύνους της παρατεταμένης έκθεσης του δέρματος στον ήλιο. Οι σημερινοί τουρίστες στρέφονται προς τον «τουρισμό εμπειρίας», ενώ παρατηρείται επίσης στροφή από τα μαζικά τουριστικά πακέτα στα πιο εξατομικευμένα (Saw, 2011).

Η αντίληψη περί πολυτέλειας είναι διαφορετική για την Δυτική Ευρώπη και τις αναδυόμενες αγορές, με την πρώτη να ενδιαφέρεται κυρίως για αναζήτηση ταξιδιωτικών εμπειριών κι «ευ ζην» και τις δεύτερες να μεταφράζουν την πολυτέλεια σε προσφορά «χλιδής». Επίσης, αξιοσημείωτη είναι η αύξηση της σημαντικότητας του παράγοντα χρόνου, με μετατόπιση πλέον του κριτηρίου ποιότητας από το “value for money” στο “value for time” (ΣΕΤΕ, 2010).

**δ) Μεταβολές στην αγορά εργασίας:** Η εργασιακή αγορά γίνεται όλο και πιο ευέλικτη, κι αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στο επαγγελματικό ταξίδι, όσο και στο ταξίδι αναψυχής. Οι επιβάτες που ταξιδεύουν για δουλειές είναι συνήθως βιαστικοί, ενώ εκείνοι που διαθέτουν άφθονο ελεύθερο χρόνο λόγω έλλειψης εργασίας, στερούνται χρημάτων για να πραγματοποιήσουν ταξίδια αναψυχής. Η επιμήκυνση του εργασιακού βίου είναι ένα άλλο



χαρακτηριστικό που οδηγεί σε αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των συνταξιούχων. Αυτό σημαίνει μείωση του μεγέθους της κατηγορίας των συνταξιούχων που ταξιδεύουν για αναψυχή κι αύξηση των απαιτήσεων εξυπηρέτησής τους (Saw, 2011). Η εργασιακή ανασφάλεια επίσης αποτρέπει το μακροχρόνιο σχεδιασμό κι οδηγεί σε αύξηση της τάσης για κρατήσεις (κι ακυρώσεις) της τελευταίας στιγμής σε ταξιδιωτικά πακέτα, καθιστώντας περισσότερο επισφαλείς από το συνηθισμένο τις προβλέψεις μελλοντικής επιβατικής κίνησης. Επιπλέον, η αύξηση του μεταναστευτικού ρεύματος από Ασία, Βόρεια Αφρική & Ανατολική Ευρώπη και η συχνή χρήση μεταναστών από τις επιχειρήσεις για συγκράτηση του εργατικού κόστους, κάνει επιτακτική την ανάγκη για εκπαίδευση, κοινωνική κι εργασιακή προσαρμογή τους (ΣΕΤΕ, 2010).

**ε) Αναδιαμόρφωση Μεσαίας Τάξης:** Εδώ διαφαίνονται δυο αντίθετες τάσεις: από τη μια πλευρά παρατηρείται διεύρυνση του χάσματος πλούσιων και φτωχών στα δυτικά κράτη, δίνοντας ώθηση στα ταξίδια χαμηλού κόστους κι από την άλλη έχουμε ανάδυση μια νέας, πολυπληθούς μεσαίας τάξης σε Ρωσία και Ασία, η οποία καλεί για προσαρμογή στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της.

#### **9.1.4. Τεχνολογικοί παράγοντες**

**α) Internet:** Σήμερα το διαδίκτυο αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ταξιδιωτικής αλυσίδας. Όλες οι αεροπορικές εταιρείες και τα περισσότερα αεροδρόμια διαθέτουν ενημερωμένες ιστοσελίδες με σκοπό να διευκολύνουν τους ταξιδιώτες παρέχοντάς τους χρήσιμες πληροφορίες και δυνατότητες on-line εφαρμογών, όπως έκδοση εισιτηρίων κι ηλεκτρονικό check-in (Saw, 2011). Η διεύρυνση της χρήσης διαδικτύου και κοινωνικών δικτύων επιτρέπει την ανταλλαγή απόψεων και δημιουργεί πιο ενημερωμένους καταναλωτές που αναζητούν και συγκρίνουν πληροφορίες από μια πληθώρα ανεξάρτητων πηγών.

**β) Εξέλιξη επίγειων μέσων μεταφοράς:** Τα επίγεια μέσα μεταφοράς, κι ιδιαίτερα ο σιδηρόδρομος γνωρίζουν αναθέρμανση του ενδιαφέροντος των επενδυτών, ενώ θεωρείται και από τους περισσότερους επιβάτες πιο φιλικός προς το περιβάλλον τρόπος μεταφοράς σε σύγκριση με το αεροπλάνο. Η Ευρώπη προωθεί τη δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου μεταφορών για τη διευκόλυνση της μετακίνησης πολιτών κι εμπορευμάτων, με μείωση του κόστους κι ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων στο περιβάλλον. Προς αυτή την κατεύθυνση σχεδιάζεται το άνοιγμα των αγορών τρίτων χωρών (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας) σε υπηρεσίες μεταφορών και η σύνδεση των μεταφορικών κόμβων (λιμάνια, αεροδρόμια, σιδηροδρομικοί σταθμοί, οδικές αρτηρίες) μεταξύ τους, ειδικά για την

Νοτιοανατολική Ευρώπη (ΕΕ, 2011). Η επέκταση του δικτύου τρένων υψηλής ταχύτητας (High Speed Train, HST) στην Ευρώπη πιθανόν να επηρεάσει σημαντικά την ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια σε ορισμένες χώρες όπως η Ισπανία και η Τουρκία, όπου αναμένεται να προκαλέσουν μείωση των πτήσεων πάνω από 2% έως το 2018 (Eurocontrol, 2012).

**γ) Ανάπτυξη νέων αεροσκαφών:** Η τάση στην αεροπορική βιομηχανία είναι προς την ανάπτυξη μεγαλύτερων αεροσκαφών, μειωμένου θορύβου, μικρότερης κατανάλωσης καυσίμων και μεγαλύτερης ταχύτητας. Η κατανάλωση καυσίμων των νέων αεροσκαφών υπολογίζεται πως μειώθηκε κατά 37% μέσα σε μια τριαντακονταετία (1987-2007), από 8 λίτρα ανά 100 επιβάτες ανά km, σε λιγότερο από 3 λίτρα ανά 100 επιβάτες ανά km με το Airbus A380. Επιπλέον, τα αεροπλάνα είναι σήμερα 75% πιο αθόρυβα κι εκπέμπουν κατά 70% λιγότερο CO<sub>2</sub> σε σχέση με τη δεκαετία του 1960, ενώ οδεύουν προς μεγαλύτερη μείωση των εκπομπών καυσαερίων, μέσω υιοθέτησης νέων τεχνολογιών (π.χ κυψέλες καυσίμου) και καθιέρωσης πιο σύντομων οδών εναέριας κυκλοφορίας (Airbus, 2007). Τα αεροδρόμια με τη σειρά τους καλούνται να προσαρμόζουν τις υποδομές τους στις ανάγκες εξυπηρέτησης των νέων τύπων αεροσκαφών. Αυτό μεταφράζεται σε μεταβολή στο πλάτος/μήκος διαδρόμων προσγείωσης και τροχοδρόμων, στην αντοχή οδοστρώματος, στις διαστάσεις των θέσεων στάθμευσης αεροσκαφών, στη διαμόρφωση και τη σύνδεση των πύλων εξόδου (gates) με τα αεροσκάφη, στο είδος των παρεχόμενων καυσίμων, στην εκπαίδευση του προσωπικού πυρασφάλειας-διάσωσης, κ.ο.κ.

**δ) Ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης επιβατών:** Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων στα διάφορα βήματα της διαδικασίας αερομεταφοράς μειώνει το χρόνο ταξιδιού και το κόστος που συνεπάγεται η απασχόληση ανάλογου προσωπικού. Έτσι, μετά την καθιέρωση ηλεκτρονικών κρατήσεων (e-ticket) και web check-in μέσω Η/Υ ή smartphone, εξελίξεις αναμένονται στους τομείς διαχείρισης αποσκευών και των ελέγχων ασφαλείας (security). Όσον αφορά τις αποσκευές, ήδη εφαρμόζεται σύστημα μόνιμης ετικέτας αποσκευών (permanent bag tag) η οποία, σε συνδυασμό με εφαρμογή κινητού τηλεφώνου επιτρέπει τον εντοπισμό της αποσκευής ανά πάσα στιγμή. Στο μέλλον αναμένεται η χρέωση αποσκευών να αποσυνδεθεί από την τιμή του εισιτηρίου κι ίσως να μη γίνεται καν στο χώρο του αεροδρομίου, αλλά να ανατεθεί σε συνεργαζόμενες εταιρείες οι οποίες να αναλαμβάνουν τη συλλογή και την παράδοση των αποσκευών κατευθείαν από το χώρο του επιβάτη, με ένα σύστημα παρόμοιο με εκείνο των ταχυμεταφορών (courier). Στον τομέα του security και των γραφειοκρατικών ελέγχων (διαβατήρια, τελωνείο), ήδη μερικά αεροδρόμια όπως το London Gatwick εφαρμόζουν μεθόδους όπως ξεχωριστές ουρές για ελέγχους ασφαλείας συχνών επιβατών και οικογενειών και ολοκλήρωση μεταναστευτικών διατυπώσεων κατά την πτήση,

πριν την άφιξη, με σκοπό να μειώσουν την ταλαιπωρία των επιβατών. Στο μέλλον, αναμένεται να χρησιμοποιηθούν προηγμένες μέθοδοι ταυτοποίησης, βασισμένες σε βιομετρικά ή και γενετικά χαρακτηριστικά καθώς και προηγμένα προγράμματα υπολογιστών που, βασισμένα σε δεδομένα των επιβατών όπως οι τραπεζικοί λογαριασμοί, το εργασιακό και οικογενειακό προφίλ, τη συχνότητα μετακίνησης, το είδος του εισιτηρίου (μονής διαδρομής ή με επιστροφή), ακόμη και την προτίμηση στα γεύματα εν πτήσει, θα είναι σε θέση να σκιαγραφεί το προφίλ επικινδυνότητας (risk profile) του συγκεκριμένου επιβάτη και να τον κατατάσσει ανάλογα σε κατηγορία που χρειάζεται πιο ενδελεχείς ή πιο χαλαρούς ελέγχους ασφαλείας (Amadeus, 2012).

### 9.1.5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες

**α) Κλιματική αλλαγή και υπερθέρμανση του πλανήτη:** Η υπερθέρμανση του πλανήτη επιφέρει σταδιακή αλλαγή στα όρια των κλιματικών ζωνών κι άνοδο της στάθμης της θάλασσας που είναι πολύ πιθανό να επιφέρουν αλλαγές στους παραδοσιακούς τουριστικούς προορισμούς. Για παράδειγμα, το καλοκαίρι του 2006 ήταν ασυνήθιστα ζεστό στη Μεγάλη Βρετανία κι αυτό πιστεύεται πως ήταν η αιτία για την πτώση της τάξης του 10% που σημειώθηκε στην ζήτηση αεροπορικών διακοπών για τις Μεσογειακές χώρες επειδή πολλοί Βρετανοί που άφησαν το σχεδιασμό των διακοπών τους για την τελευταία στιγμή προτίμησαν να της περάσουν στον τόπο τους. Για τους ίδιους λόγους είναι πιθανή και μια μετατόπιση της περιόδου τουριστικής αιχμής από τους πολύ ζεστούς μήνες του καλοκαιριού προς την άνοιξη και το φθινόπωρο. Επιπλέον, η αλλαγή των κλιματικών συνθηκών φέρνει πιο συχνά ακραία καιρικά φαινόμενα, όπως οι τυφώνες, επηρεάζοντας τις αερομεταφορές. Ο πρόσφατος τυφώνας Sandy που έπληξε τις ΗΠΑ τον Οκτώβριο του 2012 προκάλεσε την ακύρωση 17.000 πτήσεων και προκάλεσε στις αεροπορικές εταιρείες ζημιές μισού δισεκατομμυρίου δολαρίων, σύμφωνα με την IATA (Δελτίο Τύπου Νο 48/29-11-2012). Ο κίνδυνος φυσικών καταστροφών όπως τροπικές καταιγίδες και τσουνάμι επιδρά επίσης στην επιλογή τουριστικού προορισμού, αποκλείοντας ορισμένες εξωτικές περιοχές.

Η αεροπορική βιομηχανία θεωρείται από τους βασικούς παραγωγούς διοξειδίου του άνθρακα που επιβαρύνει το φαινόμενο του θερμοκηπίου κι ως εκ τούτου δέχεται εντεινόμενα πυρά από περιβαλλοντικές οργανώσεις που προσπαθούν να στρέψουν το κοινό προς φιλικότερους για το περιβάλλον τρόπους μεταφοράς (Saw, 2011). Πιθανό επίσης είναι η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα περιβάλλοντος να το στρέψει προς τα κοντινότερα ταξίδια, σε μια προσπάθεια μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος που αφήνει κάθε ταξιδιώτης (ΣΕΤΕ, 2010).

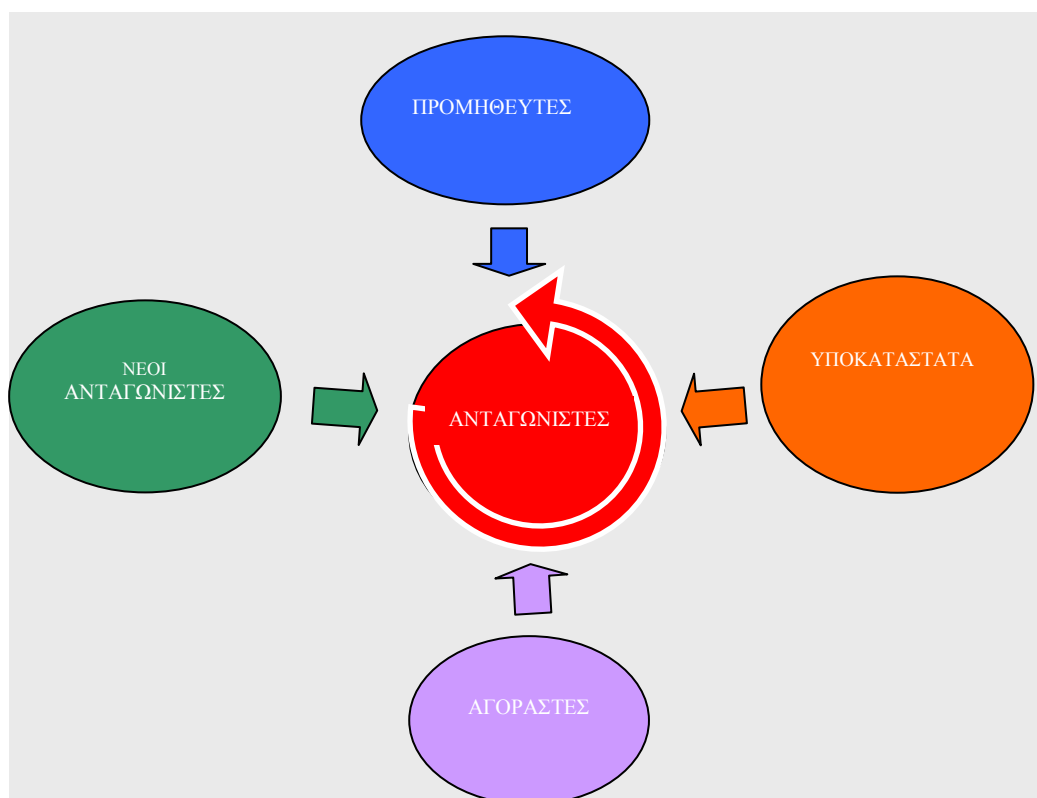
**β) Περιορισμοί στη χωρητικότητα υφιστάμενων υποδομών:** Περιβαλλοντικοί περιορισμοί (π.χ θόρυβος) δεν επιτρέπουν την επέκταση των υφιστάμενων υποδομών των αεροδρομίων που βρίσκονται κοντά σε κατοικημένες περιοχές.

**γ) Τουριστικός Κορεσμός:** Πολλές τουριστικές περιοχές έχουν υποστεί υπερεκμετάλλευση της φέρουσας ικανότητάς τους κι αυτό μπορεί να αλλάξει τη γεωγραφία των τουριστικών προορισμών.

## 9.2. Ανάλυση Μικροπεριβάλλοντος (Ανάλυση 5 δυνάμεων του Porter)

Η αποκρατικοποίηση των αεροδρομίων αποδυναμώνει τη μονοπωλιακή τους φύση και τα εκθέτει στις δυνάμεις του ανταγωνισμού, τουλάχιστον εν μέρει, επειδή σε πολλές περιπτώσεις εξακολουθούν να λειτουργούν ως φυσικά μονοπώλια. Στη μελέτη του ανταγωνισμού χρήσιμο εργαλείο είναι η ανάλυση του **μικροπεριβάλλοντος** της επιχείρησης, δηλαδή του άμεσου ανταγωνιστικού πεδίου δράσης της. Δημοφιλές μοντέλο δομικής ανάλυσης ενός επιχειρηματικού κλάδου είναι το **πλαίσιο των πέντε δυνάμεων του Porter**. Σύμφωνα με αυτό, η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης καθορίζεται από την συνισταμένη πέντε δυνάμεων (Εικόνα 20): την είσοδο νέων επιχειρήσεων, την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων, την διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών και την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα (Porter, 1985).

Εικόνα 20. Οι πέντε δυνάμεις του Porter



Πηγή: Porter, 1985.

### **9.2.1. Είσοδος νέων ανταγωνιστών**

Οι νέοι ανταγωνιστές είναι πιθανόν να εισέλθουν σε έναν κλάδο ο οποίος εμφανίζει μεγάλα περιθώρια κέρδους με αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού και την εκμηδένιση των μονοπωλιακών κερδών. Γι' αυτό το λόγο, οι υφιστάμενες επιχειρήσεις προσπαθούν να προστατεύσουν τον κλάδο τους θέτοντας εμπόδια εισόδου (ή εξόδου), όπως είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια, η υψηλή διαφοροποίηση του προϊόντος/υπηρεσίας, η αποκλειστική πρόσβαση σε κανάλια διανομής, οι νομικοί περιορισμοί, κλπ. Για παράδειγμα στη σύμβαση παραχώρησης του ΔΑΑ περιλαμβάνεται όρος που απαγορεύει την ίδρυση άλλου αεροδρομίου σε ακτίνα 100 km (N.2338/1995). Γενικά για τα αεροδρόμια είναι μικρός ο κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών λόγω της δυσκολίας στην εξεύρεση των απαραίτητων κεφαλαίων που χρειάζονται για τη δημιουργία ενός νέου αεροδρομίου και της κατάλληλης τοποθεσίας που θα ικανοποιεί ταυτόχρονα τα απαιτούμενα γεωγραφικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά κριτήρια (Graham, 2004, Forsyth et al., 2010). Επιπλέον, υπάρχουν ενδείξεις για ύπαρξη οικονομιών κλίμακας στον κλάδο των αεροδρομίων για μεγέθη επιβατικής κίνησης μέχρι 3 εκατομμύρια επιβάτες αλλά κι αρνητικών οικονομιών κλίμακας πάνω από αυτό το κατώφλι (Pels et al, 2000). Για το αεροδρόμιο της Ζακύνθου δεν υφίσταται σε τοπικό επίπεδο η απειλή εισόδου ανταγωνιστών.

### **9.2.2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.**

Προμηθευτές για το αεροδρόμιο είναι οι παροχείς υπηρεσιών όπως π.χ η ασφάλεια (security), η συντήρηση υποδομών, ο καθαρισμός χώρων, η επίγεια εξυπηρέτηση, η πυρασφάλεια, ο έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας, κλπ, στις περιπτώσεις που οι δραστηριότητες αυτές δεν ασκούνται απευθείας από το αεροδρόμιο αλλά έχουν παραχωρηθεί σε τρίτους μέσω συμβάσεων. Η σχέση του αεροδρομίου με τους προμηθευτές ποικίλει ανάλογα με τη φύση της προσφερόμενης υπηρεσίας και το νομικό καθεστώς που την περιβάλλει. Για παράδειγμα, το αεροδρόμιο μπορεί να έχει θεωρητικά απεριόριστη δυνατότητα επιλογής αναδόχων για προμήθεια π.χ ηλεκτρονικού εξοπλισμού, αλλά να είναι υποχρεωμένο να δεχτεί την παροχή πυρασφάλειας από κρατική υπηρεσία ή να πρέπει να συμμορφωθεί σε εθνικούς κι ευρωπαϊκούς κανονισμούς σχετικά με τον αριθμό των παρόχων επίγεια εξυπηρέτησης που μπορούν να δραστηριοποιηθούν στο συγκεκριμένο αεροδρόμιο. Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου, με τη μορφή που λειτουργεί σήμερα όπου οι υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, ασφάλειας και συντήρησης παρέχονται από κρατικούς φορείς, έχει να

συνδιαλλαγεί μόνο με περιορισμένους παροχείς υπηρεσιών (για τον καθαρισμό χώρων του αερολιμένα ή για την τεχνική συντήρηση ορισμένων εγκαταστάσεων) και πολλούς περισσότερους προμηθευτές υλικών (υλικά καθαριότητας, υλικά συντήρησης, γραφική ύλη, καύσιμα, κλπ), οι οποίοι δεν έχουν ουσιαστικά καμιά διαπραγματευτική ισχύ λόγω του μικρού οικονομικού μεριδίου και της ομοιομορφίας του διαπραγματευόμενου προϊόντος. Σημαντικοί προμηθευτές έναντι των οποίων το αεροδρόμιο δεν έχει δυνατότητα διαπραγμάτευσης λόγω του μονοπωλιακού χαρακτήρα του προϊόντος που προσφέρουν είναι οι πάροχοι ηλεκτρικής ενέργειας (ΔΕΗ), τηλεφωνίας (ΟΤΕ) και νερού (ΔΕΥΑΖ), οι λογαριασμοί των οποίων έχουν σημαντική συμβολή στην κατανομή των εξόδων του αερολιμένα που φθάνει το 21%. Στους παραπάνω θα πρέπει να συμπεριληφθεί ο Σύνδεσμος διαχείρισης στερεών αποβλήτων Ζακύνθου ο οποίος δεν χρεώνει έως τώρα τέλη καθαριότητας και τέλη χρήσης του δικτύου βιολογικού καθαρισμού με το οποίο είναι συνδεδεμένος ο αερολιμένας λόγω της κρατικής του φύσης, σε ενδεχόμενη όμως αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος οι χρεώσεις αυτές θα πρέπει να συνυπολογιστούν στα ετήσια έξοδα.

### **9.2.3 Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών**

Σε αναλογία με τους προμηθευτές και οι αγοραστές ασκούν πιέσεις στην επιχείρηση για χαμηλότερες τιμές ή/και καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών. Αγοραστές για το αεροδρόμιο είναι βασικά οι αεροπορικές εταιρείες και σε μικρότερο ποσοστό οι παροχείς υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης και οι ανάδοχοι χώρων προς εκμετάλλευση. Οι αεροπορικές εταιρείες πληρώνουν στον αερολιμένα τέλη προσγείωσης και χρήσης των υποδομών καθώς και τέλη επιβατών, ενώ οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης (handlers) και οι μισθωτές χώρων καταβάλλουν ενοίκιο για τους χώρους που χρησιμοποιούν. Από όλους τους παραπάνω «πελάτες» οι αεροπορικές εταιρείες λόγω μεγέθους κατέχουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και πιέζουν συνεχώς για μειώσεις στις χρεώσεις. Ανταποκρινόμενη σε αυτή την πίεση και για την προσέλκυση τουρισμού η ελληνική κυβέρνηση προχώρησε σε πρωτοβουλία πλήρους απαλλαγής από τα τέλη προσγείωσης και χρήσης αερολιμένα όλων των αεροσκαφών από το έτος 2009 έως και το 2012. Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου, λόγω της απαλλαγής τελών υπολογίζεται πως έχει χάσει ποσό 747.707€ από την αρχή εφαρμογής του μέτρου, εάν υποθέσουμε ότι η αεροπορική κίνηση θα ήταν η ίδια χωρίς την απαλλαγή και τα τέλη θα διατηρούνταν στο ίδιο ύψος. Αντίθετα, ο ΔΑΑ που δεν δεσμεύεται από την κυβερνητική απόφαση έχει διατηρήσει τα τέλη αεροδρομίου σε πολύ υψηλά επίπεδα. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι τα τέλη χρεώσεων του «Ελ. Βενιζέλος» ανά πτήση ανέρχονται σε 4.165 ευρώ (για αεροσκάφος A320 με 100 επιβάτες), έναντι μόλις 1.635

ευρώ που κοστίζει αντιστοίχως στο αεροδρόμιο Ατατούρκ της γειτονικής Κωνσταντινούπολης. Εκτιμάται επίσης ότι το «Ελ. Βενιζέλος» είναι ακριβότερο κατά 240% σε σχέση με αεροδρόμια Ισπανίας, Ιταλίας, Πορτογαλίας και Τουρκίας και κατά 350% σε σχέση με τα περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδας (Εφημερίδα «Η Καθημερινή», 11-09-2011), γεγονός που έχει προκαλέσει τις διαμαρτυρίες πολλών αεροπορικών εταιρειών. Παρόλα αυτά, ο ΔΑΑ υπεραμύνεται της οικονομικής πολιτικής του και ξεκαθάρισε ότι δεν πρόκειται να προχωρήσει σε μειώσεις τελών καθώς συνεχίζει να προσφέρει κίνητρα τα οποία το 2012 είχαν ως αποτέλεσμα οι αεροπορικές εταιρείες που φιλοξενούνται στο «Ελευθέριος Βενιζέλος» να μειώσουν τις δαπάνες τους για τέλη αεροδρομίου κατά 30% (Ημερησία, 6-12-2012).

Άλλη κατηγορία «πελατών» αποτελούν και οι μισθωτές χώρων του αερολιμένα προς εμπορική εκμετάλλευση, οι οποίοι έχουν πείσει για μειώσεις τιμών στα ενοίκια επικαλούμενοι τη δύσκολη οικονομική συγκυρία κι έχουν επιτύχει εκπτώσεις που σε μερικές περιπτώσεις φθάνουν σε ποσοστό 37% (μηνιαίο μίσθωμα κυλικείου αίθουσας αναμονής το 2013 σε σχέση με το 2009), ή ακόμα και το 57% (μηνιαίο μίσθωμα γραφείου ενοικιάσεως αυτοκινήτων το 2012 σε σχέση με το 2009).

Τέλος, «πελάτες» με την ευρεία έννοια μπορούν να θεωρηθούν και οι tour operators οι οποίοι διαχειρίζονται σχεδόν αποκλειστικά το τουριστικό προϊόν της Ζακύνθου, καθορίζοντας προς ποιους προορισμούς θα στρέψουν το ενδιαφέρον των τουριστών και κατ' επέκταση την επιβατική κίνηση των αντίστοιχων αεροδρομίων. Η διαχείριση αυτής της ομάδας αγοραστών που διαθέτουν στοιχεία μονοψωνιακής δύναμης χρειάζεται να γίνει συνδυασμένα από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς προκειμένου να ενισχυθεί το τουριστικό ρεύμα προς το νησί.

#### **9.2.4 Ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο**

Όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο δραστηριότητας της επιχείρησης, τόσο δυσκολότερο είναι γι' αυτήν να διατηρήσει υψηλά κέρδη. Η ένταση του κλαδικού ανταγωνισμού επηρεάζεται από τη φάση ανάπτυξης του κλάδου (πιο έντονος σε περιόδους συρρίκνωσης), τον αριθμό και το μέγεθος των αγοραστών, το κόστος εξόδου από τον κλάδο, τα σταθερά κόστη λειτουργίας και τη διαφοροποίηση του προϊόντος (Porter, 1980). Στην περίπτωση των αεροδρομίων, ανταγωνισμός αναπτύσσεται συνήθως στις μεγάλες πόλεις που εξυπηρετούνται από περισσότερα από ένα αεροδρόμια, π.χ η Μόσχα εξυπηρετείται από τρία αεροδρόμια: Sheremetyevo (SVO), Domodedovo (DME) και Vnukovo (VKO). Το τελευταίο εφαρμόζοντας ένα πρόγραμμα προσέλκυσης ευρωπαϊκών

εταιρειών έχει καταφέρει να αποσπάσει σημαντικό κομμάτι αεροπορικής κίνησης από τα άλλα δυο (Auerbach & Koch, 2007).

Στην περίπτωση των αεροδρομίων που εδράζονται σε απομακρυσμένες ή νησιωτικές περιοχές η έννοια του ανταγωνισμού δεν υφίσταται γιατί λειτουργούν ως φυσικά μονοπώλια (Forsyth et al., 2010). Εάν δηλαδή μια αεροπορική εταιρεία θέλει να μεταφέρει τουρίστες στη Ζάκυνθο είναι αναγκασμένη να χρησιμοποιήσει το αεροδρόμιο της Ζακύνθου. Εάν όμως διευρύνουμε τα γεωγραφικά όρια με αποτέλεσμα οι περιοχές εξυπηρέτησης γειτονικών αεροδρομίων να αλληλεπικαλύπτονται, τότε υφίσταται ανταγωνισμός, π.χ εάν μια αεροπορική εταιρεία θέλει να δραστηριοποιηθεί στα ιόνια νησιά κι υπάρχει διαφοροποίηση του προσφερόμενου προϊόντος από τα αεροδρόμια των ιονίων νήσων τότε θα έχει τη δυνατότητα επιλογής. Επιπλέον, υπάρχουν υφιστάμενες υποδομές σε κοντινή σχετικά απόσταση όπως το αεροδρόμιο του Αράξου και της Καλαμάτας που λειτουργούν σε επίπεδα πολύ κατώτερα της φέρουσας χωρητικότητάς τους και με κατάλληλη αξιοποίηση θα μπορούσαν να αναδειχθούν σε υπολογίσιμους ανταγωνιστές. Μικρότερο κίνδυνο συνιστά το αεροδρόμιο της γειτονικής Κεφαλονιάς επειδή διαθέτει παλαιωμένες υποδομές που η βελτίωσή τους απαιτεί μεγάλο ύψος επένδυσης, χωρίς βέβαια κάτι τέτοιο να αποκλείεται. Τα δυο προαναφερόμενα αεροδρόμια της Πελοποννήσου όμως θα μπορούσαν χωρίς σημαντικά έξοδα να εξυπηρετήσουν μεγάλους όγκους επιβατικής κίνησης «κλέβοντας» μερίδια από το αεροδρόμιο της Ζακύνθου. Επιπλέον, διαθέτουν το πλεονέκτημα της άμεσης σύνδεσης με το οδικό δίκτυο της ενδοχώρας που επιτρέπει την ταχεία περιήγηση σε πλήθος τουριστικών αξιοθεάτων. Το αεροδρόμιο του Αράξου εξάλλου θα μπορούσε δυνητικά να διαφοροποιηθεί για την εξυπηρέτηση αποκλειστικά πτήσεων χαμηλού κόστους, μιας κι έχει αναπτυχθεί ήδη μια τάση προτίμησής από τη Ryanair η οποία ξεκίνησε δρομολόγια στο συγκεκριμένο αεροδρόμιο τον Μάρτιο του 2012.

### **9.2.5. Υποκατάστατα προϊόντα**

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα που η χρήση του ενός αποκλείει το άλλο, π.χ αερομεταφορές και θαλάσσιες μεταφορές. Το μέγεθος της απειλής που μπορεί να αποτελέσουν τα υποκατάστατα εξαρτάται από την ύπαρξη στενών υποκατάστατων, την επίδραση της τιμής και το κόστος αλλαγής. Στενά υποκατάστατα για τα αεροδρόμια δεν υπάρχουν, δεδομένου ότι αυτά μόνο παρέχουν αερομεταφορικό έργο το οποίο είναι αναντικατάστατο λόγω εξοικονόμησης χρόνου για προορισμούς μεγάλων αποστάσεων (π.χ διηπειρωτικές πτήσεις). Στην περίπτωση όμως μετακινήσεων σε μικρές-μεσαίες χερσαίες αποστάσεις ο σιδηρόδρομος υψηλών ταχυτήτων, όπως η TGV που συνδέει πολλούς



ευρωπαϊκούς προορισμούς σύντομα κι οικονομικά, αποτελεί μια ελκυστική εναλλακτική πρόταση. Στην περίπτωση του αεροδρομίου της Ζακύνθου η μετακίνηση των επιβατών προς την ενδοχώρα μπορεί να γίνει είτε με αεροπλάνο, είτε με πλοίο. Η πτήση για Αθήνα διαρκεί περίπου 50 λεπτά ενώ η μετάβαση οδικώς παίρνει έξι περίπου ώρες, η αυξανόμενη ευαισθησία ωστόσο των επιβατών ως προς την τιμή στρέφει όλο και περισσότερο προς τη δεύτερη λύση που έχει το μισό κόστος. Η δεύτερη αερογραμμή που συνδέει τη Ζάκυνθο με τα υπόλοιπα Ιόνια νησιά (Κεφαλονιά, Λευκάδα, Κέρκυρα) αλλά και με Κύθηρα και Κρήτη (Χανιά) δεν έχει ουσιαστικά υποκατάστατα γιατί η οδική μετάβαση στους παραπάνω προορισμούς είναι πολύ πιο χρονοβόρα. Παρόλα αυτά οι πτήσεις εσωτερικού αποτελούν πολύ μικρό ποσοστό (2,55%) της επιβατικής κίνησης για να έχουν σημαντική επίδραση στα έσοδα του αεροδρομίου. Επιπλέον, η ένταξη και των δύο αερογραμμών εσωτερικού σε καθεστώς άγονης γραμμής κι επακόλουθη επιδότηση των αερομεταφορέων που της εκτελούν έχει μειώσει σημαντικά τις τιμές των εισιτηρίων. Παρόμοια επίδραση έχει γενικά στην αεροπορική αγορά η δραστηριοποίηση εταιρειών χαμηλού κόστους που οδήγησε στην απομυθοποίηση του αεροπορικού ταξιδιού ως ακριβής επιλογής μετακίνησης.

Υποκατάστατο του αεροπορικού ταξιδιού μπορεί πάντως να θεωρηθεί και η μη πραγματοποίηση του ταξιδιού. Η τεχνολογική εξέλιξη πολλές φορές επιτρέπει την παράκαμψη της διαζώσης συνάντησης και την επίτευξη επαφής από απόσταση, όπως συμβαίνει π.χ με την τηλεδιάσκεψη, η οποία έχει μειώσει τη ζήτηση για επιχειρηματικά ταξίδια ή την εξ'αποστάσεως εκπαίδευση που μειώνει την ανάγκη μετακίνησης για εκπαιδευτικούς λόγους.

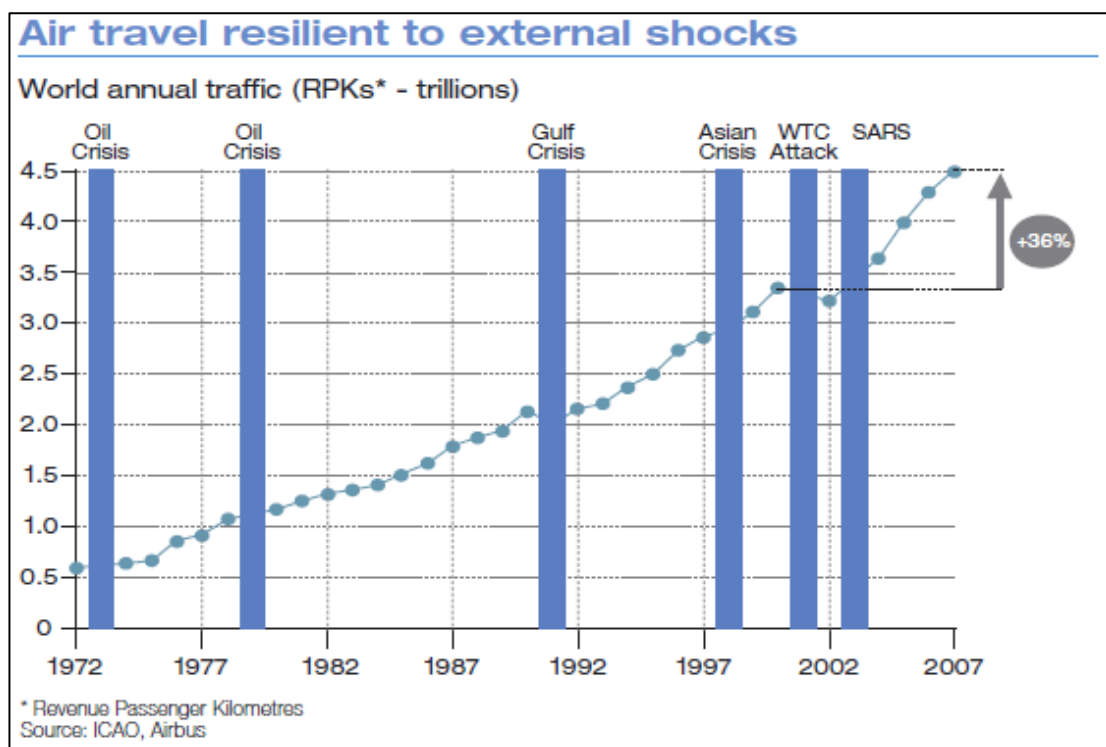
Μια ακόμη δυνητική απειλή είναι τα υδατοδρόμια, η ανάπτυξη των οποίων συζητείται έντονα τα τελευταία χρόνια. Τον Απρίλιο του 2012 ψηφίστηκε ο νέος επενδυτικός νόμος (4146/13) που καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο αδειοδότησης και λειτουργίας εταιρειών υδροπλάνων, οι οποίες είχαν και στο παρελθόν δείξει ενδιαφέρον για την σύνδεση της Ζακύνθου με τα υπόλοιπα Ιόνια νησιά και την Πάτρα.

Η συνολική θεώρηση του μικροπεριβάλλοντος δραστηριοποίησης των αεροδρομίων μας αποκαλύπτει ότι σε γενικές γραμμές, οι απειλές εισόδου νέων ανταγωνιστών κι υποκατάστατων προϊόντων δεν αποτελούν σημαντικό κίνδυνο στην περίπτωση των αεροδρομίων. Επίσης, η ανάλυση διαφέρει ανάλογα με το αν επικεντρωθούμε στις αεροπορικές υπηρεσίες που παρέχει το αεροδρόμιο ή στις μη-αεροπορικές (Graham, 2004). Στην περίπτωση των δευτέρων ο ανταγωνισμός παίρνει άλλη μορφή λόγω της ύπαρξης πολλών υποκατάστατων (ο επιβάτης π.χ μπορεί να προτιμήσει να κάνει τα ψώνια του από καταστήματα εκτός αεροδρομίου εάν δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις τιμές).

### 9.3. Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης

Η μελέτη και κατανόηση των συνθηκών του περιβάλλοντος έχουν σαν κύριο σκοπό την όσο γίνεται ασφαλέστερη κι εγκυρότερη πρόβλεψη του μελλοντικού σκηνικού. Οι μεγάλες εταιρείες κατασκευής αεροσκαφών, οι αεροπορικές εταιρείες και οι εμπλεκόμενοι στις αερομεταφορές και τον τουρισμό οργανισμοί πραγματοποιούν περιοδικές μελέτες πρόβλεψης της μελλοντικής ζήτησης, έτσι ώστε να είναι εγκαίρως και με το σωστό τρόπο προετοιμασμένοι να ανταπεξέλθουν στις εξελίξεις. Σύμφωνα με αυτές τις μελέτες, ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει συνεχή ανάπτυξη από τη δεκαετία του 1970, η οποία αν και ανακόπτεται κατά καιρούς από πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές κρίσεις, αναμένεται να συνεχίσει την ανοδική της πορεία και στο προσεχές μέλλον (Εικόνα 21):

Εικόνα 21. Μεταβολή της ζήτησης για αερομεταφορές από το 1970



Πηγή: Airbus, 2007

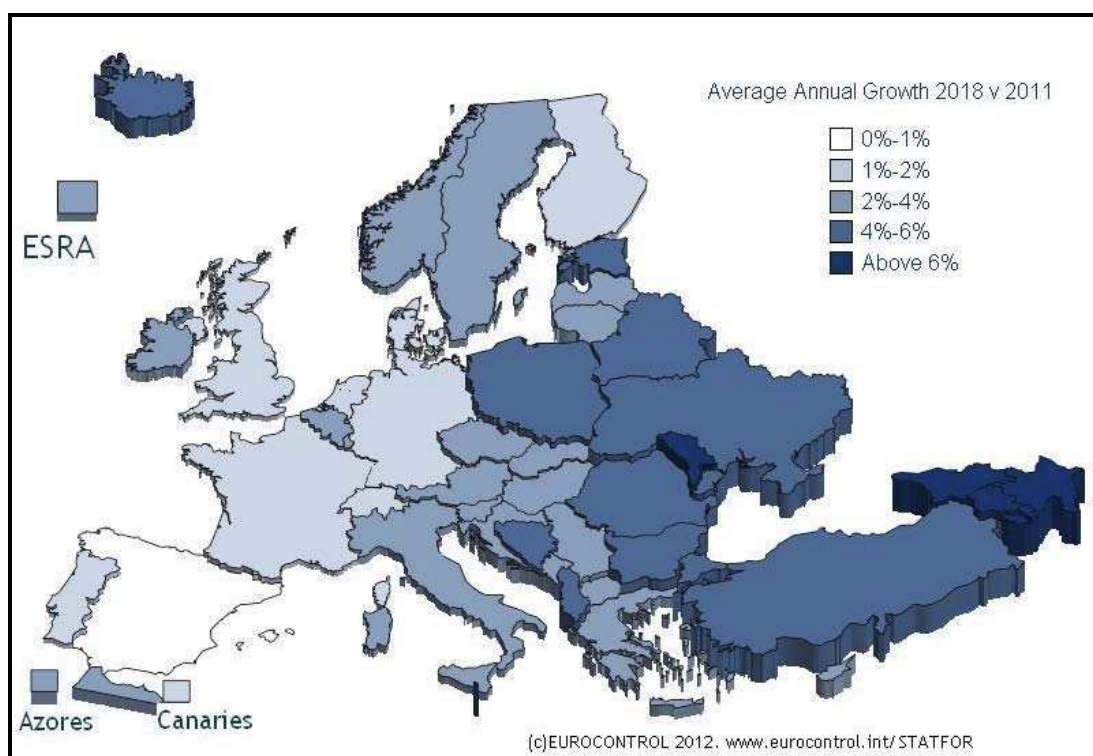
Η παγκόσμια αεροπορική κίνηση αναμένεται να αυξηθεί κατά 5% μέχρι το 2030 (Airbus, 2007 & Boeing, 2012). Για τον ευρωπαϊκό χώρο ειδικότερα, προβλέπεται αύξηση της σύνδεσης μεταξύ Ρωσίας και Δυτικής Ευρώπης (4,8%), μεταξύ Κεντρικής-Δυτικής Ευρώπης κατά 3,8%, ενώ οι ενδοκοινοτικές πτήσεις διατηρούν τη δεύτερη θέση σε παγκόσμιο όγκο εναέριας κυκλοφορίας, μετά τις πτήσεις εντός ΗΠΑ, προβλέποντας

εικοσαετή αύξηση 4,5%. Ανάλογες αυξήσεις αναμένονται και στην αεροπορική μεταφορά φορτίου (cargo).

Ο κλάδος των εταιρειών χαμηλού κόστους (LCCs) αναμένεται να ενισχύσει περαιτέρω την ήδη δυναμική παρουσία που κατέχει στην Ευρώπη, εγκαθιδρύοντας νέες συνδέσεις με την Ανατολική Ευρώπη και τη Ρωσία. Τα τελευταία δέκα χρόνια οι LCCs αξιοποίησαν τις νέες ευκαιρίες που τους δόθηκαν με την επέκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η αναμενόμενη συμφωνία Ανοικτών Ουρανών (Open Skies) μεταξύ ΕΕ και ΗΠΑ, αναμένεται να παράσχει επιπλέον ευκαιρίες για είσοδο σε νέες αγορές. Οι LCCs αναμένεται επίσης να δραστηριοποιηθούν στις γραμμές εσωτερικού χωρών όπως η Ελλάδα, η Φινλανδία, και η Πορτογαλία, όπως κάνουν ήδη σε μεγαλύτερες (Ισπανία, Γερμανία, Μ. Βρετανία) ή και μικρότερες (Δανία, Ιρλανδία) αγορές (Airbus, 2007).

Μεσοπρόθεσμη μελέτη του Eurocontrol για τα επόμενα επτά χρόνια (2012-2018) προβλέπει επίσης η αύξηση της ευρωπαϊκής αεροπορικής κίνησης να εντοπίζεται κυρίως στην Ανατολική Ευρώπη. Παρόλο που η αύξηση που δίνεται στην Ελλάδα είναι της τάξης του 2-4%, η γεωγραφική της θέση στη διασταύρωση αεροπορικών οδών από χώρες με έντονη δραστηριότητα (Τουρκία, Ρωσία) ίσως της επιτρέψουν να αναπτύξει πλεονεκτήματα ενδιάμεσου κόμβου (Εικόνα 22). Η ανάπτυξη της δραστηριότητας των LCCs στην Ελλάδα αναμένεται να κυμανθεί μεταξύ 23%-28% έως το 2018.

Εικόνα 22. Αναμενόμενη αύξηση της αεροπορικής κίνησης στην Ευρώπη 2012-2018.



Πηγή: Eurocontrol, 2012.

Η μεταβολή της αεροπορικής κίνησης είναι για τη χώρα μας άμεσα συνδεδεμένη με την αναμενόμενη τουριστική κίνηση, αφού η συντριπτική πλειοψηφία των ξένων επισκεπτών χρησιμοποιούν το αεροπλάνο για την είσοδό τους στη χώρα. Μακροπρόθεσμες προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organization, UNWTO) αποδίδουν αύξηση 4,6% έως το 2020 του εισερχόμενου τουρισμού στις περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου. Από την αύξηση πάντως αυτή περισσότερο κερδισμένες αναμένεται να βγουν ανταγωνίστριες της Ελλάδας χώρες, όπως η Κροατία (8,4% ετήσια αύξηση), η Ρωσία (+6,8%), η Σλοβενία (+6%), η Τουρκία (5,5%) και η Βουλγαρία με τη Ρουμανία (+4,6%). Οι ετήσιοι ρυθμοί αύξησης για την Ελλάδα αναμένεται να κυμανθούν γύρω στο 2%, με το μερίδιο αγοράς της χώρας μας να συρρικνώνεται από το 3% του ευρωπαϊκού συνόλου στο 2,4% μέχρι το 2020 (UNWTO, 2010).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10.**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

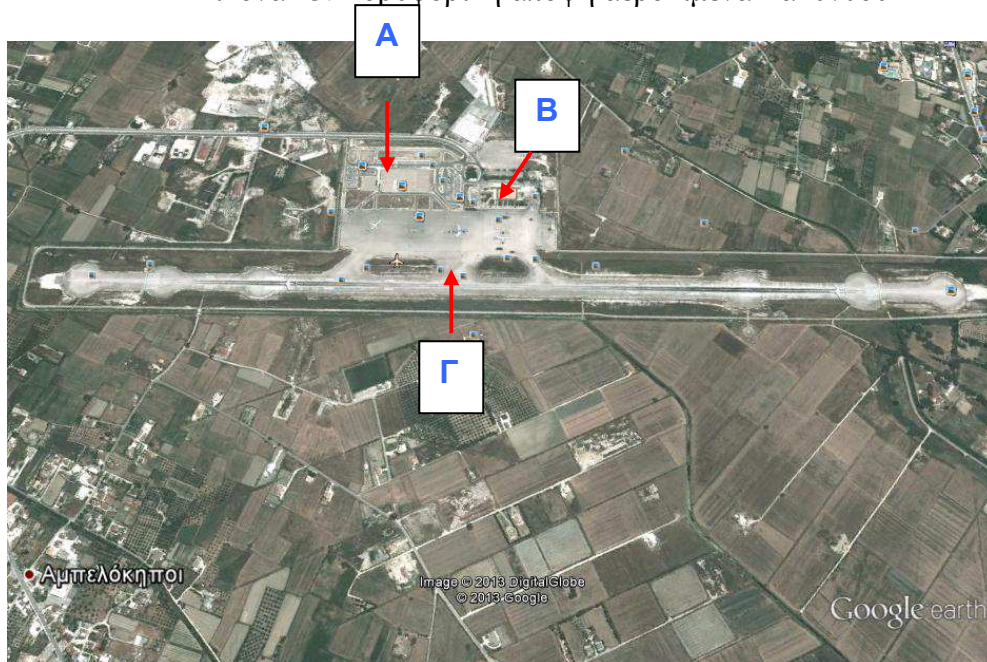
#### **10.1. Γενικά στοιχεία - Υποδομές**

Ο Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός» (ΚΑΖΑΣ) τέθηκε σε λειτουργία την 31<sup>η</sup> Μαΐου 1971 κι άρχισε να δέχεται πτήσεις charter εξωτερικού το 1981. Την 11<sup>η</sup> Απριλίου 2008 δόθηκε σε πλήρη λειτουργία ο νέος Αεροσταθμός (Α), συνολικού εμβαδού 14.532 m<sup>2</sup> κλειστών χώρων, 8.730 m<sup>2</sup> ανοικτών στεγασμένων χώρων και 65.000 m<sup>2</sup> περιβάλλοντος χώρου γύρω από το κτίριο. Ο παλιός αεροσταθμός (Β) που δεν λειτουργεί πια από το 2008 εκτείνεται σε τρία επίπεδα (υπόγειο, ισόγειο, όροφος), συνολικής επιφάνειας 4000 m<sup>2</sup>. Ο Αερολιμένας βρίσκεται σε απόσταση 3 km από την πόλη της Ζακύνθου και 5 km από την τουριστική περιοχή του Λαγανά και καταλαμβάνει συνολική έκταση 675 στρεμμάτων. Η έκταση αυτή περιλαμβάνει το νέο και τον παλιό αεροσταθμό, το διάδρομο προσγείωσης με τη λωρίδα ασφαλείας αυτού (Γ), έκτασης 420 στρεμμάτων (Εικόνα 23), τον πυροσβεστικό σταθμό και το δάπεδο στάθμευσης αεροσκαφών (Δ) με έκταση 80 στρέμματα (Εικόνα 24).

Ο νέος αεροσταθμός διαθέτει parking οχημάτων με 170 θέσεις για Ι.Χ (Ε) και 22 πούλμαν (Ζ). Επίσης, διαθέσιμος χώρος για στάθμευση υπάρχει κοντά στον παλαιό

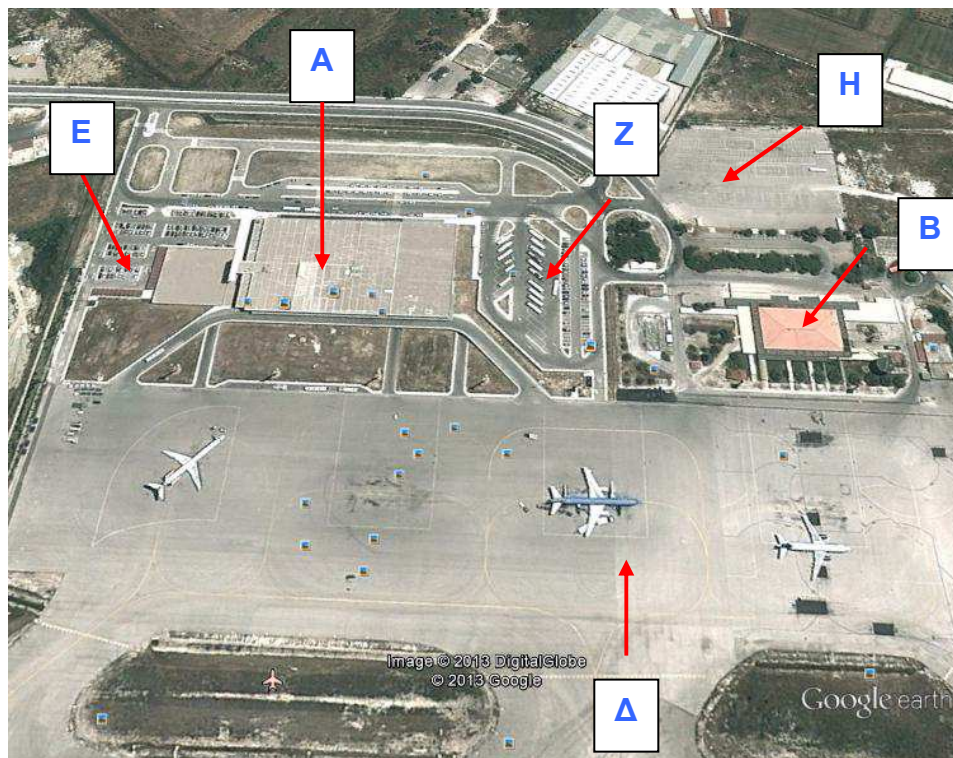
αεροσταθμό, συνολικής έκτασης περίπου 10 στρεμμάτων (H). Στο χώρο του αεροδρομίου δραστηριοποιούνται τρεις εταιρείες καυσίμων (EKO, HAFCO και SHELL-GISSCO) με δεξαμενές αεροπορικού καυσίμου Jet-A1, συνολικής χωρητικότητας 1.200 m<sup>3</sup>.

Εικόνα 23. Δορυφορική άποψη αερολιμένα Ζακύνθου



Πηγή: Google Earth, 11-03-2013

Εικόνα 24. Πεδίο ελιγμών (Airside) κι αστική πλευρά (Landside) αερολιμένα Ζακύνθου



Πηγή: Google Earth, 11-03-2013

Το κτίριο του νέου αεροσταθμού εκτείνεται σε τρία επίπεδα: Ισόγειο, Ημιόροφο και Υπόγειο κι έχει δυνατότητα ταυτόχρονης εξυπηρέτησης 665 επιβατών ανά κατεύθυνση (αφίξεις/αναχωρήσεις) την Ώρα Αιχμής Σχεδιασμού (4 πτήσεις εξωτερικού των 150 ατόμων έκαστη και μια πτήση εσωτερικού των 65 ατόμων). Στο χώρο του Ισογείου βρίσκεται η αίθουσα αναχωρήσεων με τα εκδοτήρια εισιτηρίων, τα check-in counters, τα σημεία διαβατηριακού ελέγχου, εμπορικά καταστήματα, γραφεία αεροπορικών εταιρειών και της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας. Επίσης στο Ισόγειο υπάρχει η αίθουσα transit και οι πύλες εξόδου (gates) των επιβατών προς τα αεροσκάφη καθώς και η αίθουσα αφίξεων. Στον ημιόροφο λειτουργεί αναψυκτήριο και καταστήματα Duty Free Shops. Στο Υπόγειο τέλος υπάρχουν οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις, δεξαμενή νερού χωρητικότητας 85 m<sup>3</sup>, πετρελαιοκίνητη γεννήτρια παροχής ηλεκτρικού ρεύματος σε ευαίσθητες εγκαταστάσεις σε περίπτωση διακοπής από το δίκτυο της ΔΕΗ και οι μάντες διαχωρισμού αποσκευών (δυο για τις αφίξεις και δυο για τις αναχωρήσεις).

Ο χώρος του αεροδρομίου είναι φιλικά διαμορφωμένος για τα άτομα με ειδικές ανάγκες, διαθέτοντας κουμπί ειδοποίησης στην είσοδο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν κατά την άφιξή τους εάν χρειάζονται εξυπηρέτηση, μπάρες εισόδου, τουαλέτες ΑΜΕΑ και ευρύχωρα ασανσέρ για μετάβαση στον ημιόροφο. Στο χώρο των αναχωρήσεων λειτουργεί κατά τη θερινή περίοδο Ειδικό Περιφερειακό Ιατρείο, στελεχωμένο με ιατρό του Γενικού Νοσοκομείου Ζακύνθου ο οποίος διαχειρίζεται έκτακτα περιστατικά που συμβαίνουν στο αεροδρόμιο ή σε αεροσκάφη.

Ο ΚΑΖΑΣ έχει τον κωδικό “LGZA” κατά ICAO και “ZTH” κατά IATA και η επίσημη ιστοσελίδα του αερολιμένα που δημιουργήθηκε και λειτουργεί από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας έχει διεύθυνση URL: <http://www.greek-airports.gr/zakinth.htm>

## **10.2. Επιχειρησιακά Δεδομένα**

Ο Αερολιμένας διαθέτει ενόργανο διάδρομο προσέγγισης μη ακριβείας, προσανατολισμού 16/34, συνολικού μήκους 2.228 m και πλάτους 45 m (Κατηγορία 4/D) με χαρακτηριστικά PCN/36/F/D/X/U και τρεις τροχοδρόμους πλάτους 23 m που συνδέουν το διάδρομο με το δάπεδο στάθμευσης αεροσκαφών (Εικόνα 25). Το κατώφλι του διαδρόμου είναι μετατοπισμένο και στα δυο άκρα, για λόγους μείωσης θορύβου. Οι διαθέσιμες δηλωθείσες αποστάσεις για απογείωση (TORA, TODA), προσγείωση (LDA) κι επιτάχυνση-στάση αεροσκάφους (ASDA), φαίνονται στον Πίνακα 14. Ο διάδρομος περιβάλλεται από

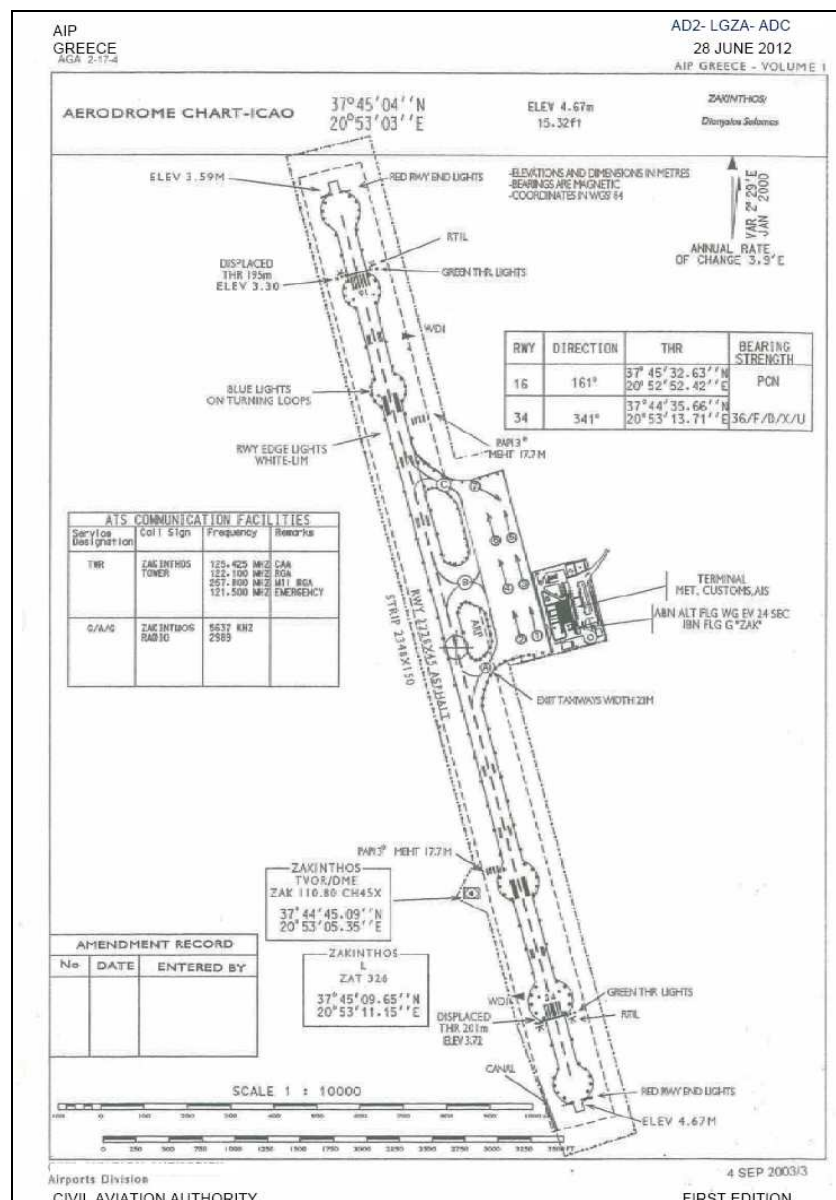
λωρίδα ασφαλείας διαδρόμου (runway strip) διαστάσεων 2348 x 150 m. Ο χώρος στάθμευσης αεροσκαφών (apron) έχει εμβαδό 58.500 m<sup>2</sup> και διαθέτει 7 θέσεις στάθμευσης εμπορικών αεροσκαφών, ενώ διατίθενται και τρεις θέσεις στάθμευσης Γενικής Αεροπορίας, εκτός από τα δυο υπόστεγα που φιλοξενούν τα μονοκινητήρια αεροσκάφη των τοπικών αερολεσχών.

Πίνακας 14. Δηλωθείσες αποστάσεις ΚΑΖΑΣ (σε m)

Ένδειξη Διαδρόμου	TORA	ASDA	TODA	LDA
16	2228	2228	2228	2033
34	2228	2228	2228	2027

Πηγή: AIP Greece

Εικόνα 25. LGZA Aerodrome Chart κατά ICAO



Πηγή: AIP Greece, AD2-LGZA-ADC, AGA2-17-4

Στον Πίνακα 15 φαίνονται οι πιο συχνοί τύποι αεροσκαφών που επιχειρούν στον ΚΑΖΑΣ και τα μεγέθη τους. Το μεγαλύτερο αεροσκάφος που μπορεί να εξυπηρετήσει ο Αερολιμένας, τόσο από θέμα διαστάσεων όσο κι από αντοχή οδοστρώματος, είναι τύπου Boeing 763-300 (B763), με μέγιστο βάρος απογείωσης (Maximum Take-Off Weight, MTOW) τους 125tons.

Πίνακας 15. Συνηθισμένοι τύποι αεροσκαφών που επιχειρούν στον ΚΑΖΑΣ

ΤΥΠΟΣ ΑΕΡΟΣΚΑΦΟΥΣ	Κωδικός ICAO	ΜΗΚΟΣ (m)	ΑΝΟΙΓΜΑ ΠΤΕΡΥΓΩΝ (m)	ΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	MTOW (tons)
Boeing B767-300	B763	54,94	47,57	252	125
Boeing B757-200	B752	46,97	38,06	235	110
Mc Donnell Douglas MD-81	MD81	45,06	32,87	162	68
Airbus A321	A321	44,51	34,09	180	90
Boeing B737-800	B738	39,48	34,32	189	75
Airbus A320	A320	37,57	34,10	141	75
Boeing B737-400	B734	36,45	28,89	170	70
Boeing B737-300	B733	33,40	28,88	145	65
ATR72	AT72	27,17	27,05	68	22
ATR42	AT44	22,67	24,57	50	17
De Havilland Dash8-100	DH8A	22,25	25,91	37	17
Jetstream 41	JS41	19,25	18,29	29	11
Learjet 55	LJ55	17,70	14,60	10	10
Cessna 560	C560	14,90	15,90	8	17
Cessna 172	C172	8,20	11,00	4	2
Piper 28	P28A	7,26	10,68	4	2

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013



Η πυρασφάλεια του ΚΑΖΑΣ είναι κατηγορίας 7 κι εξυπηρετείται από τρία πυροσβεστικά οχήματα που εδράζονται σε πυροσβεστικό σταθμό εντός του αερολιμένα, με συνολική δυναμικότητα πυρόσβεσης 19.600 lt νερού, 2.370 lt αφρού και 318 kg ξηράς σκόνης, τα οποία έχουν μέγιστο χρόνο ανταπόκρισης τα 120 sec για μη αναμενόμενο συμβάν, σε όποιο από τα δυο άκρα του διαδρόμου. Επίσης, σε κάθε θέση στάθμευσης αεροσκαφών υπάρχουν τροχήλατοι πυροσβεστήρες πίστας, ξηράς σκόνης ή CO<sub>2</sub>, χωρητικότητας 150 kg ο καθένας.

### **10.3. Λειτουργία Αερολιμένα**

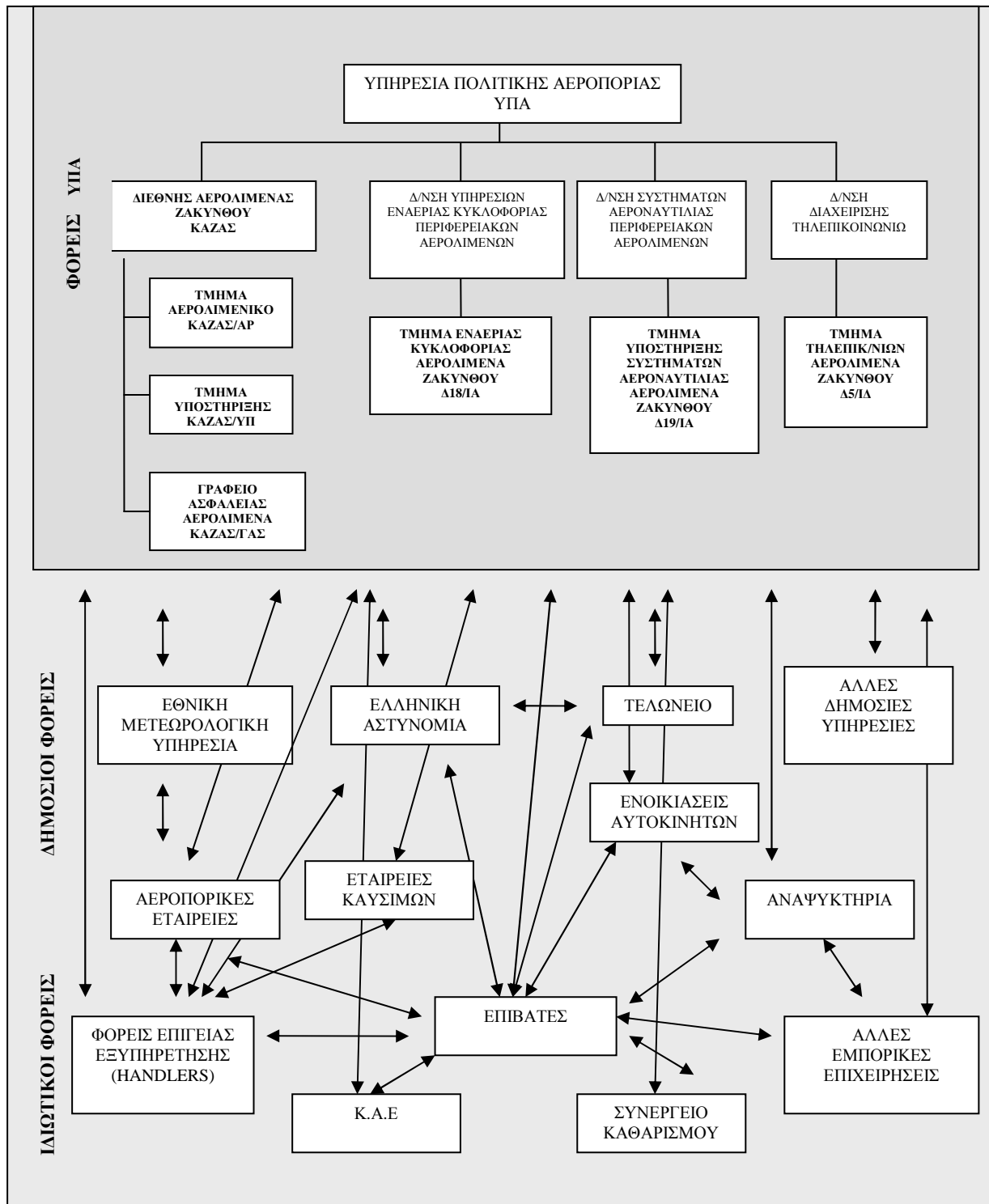
Ο ΚΑΖΑΣ είναι Διεθνής Αερολιμένας, λειτουργεί καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και την περίοδο Απριλίου-Οκτωβρίου δέχεται πτήσεις charter από το εξωτερικό. Λόγω των περιβαλλοντικών περιορισμών για την προστασία της θαλάσσιας χελώνας *Caretta caretta*, υπάρχει απαγόρευση νυκτερινών πτήσεων μεταξύ της 10<sup>ης</sup> βραδινής και 5<sup>ης</sup> πρωινής τοπικής ώρας. Ο περιορισμός αυτός αίρεται σε περιπτώσεις νοσοκομειακών πτήσεων μεταφοράς ασθενών και πτήσεων που βρίσκονται σε έκτακτη ανάγκη.

Η διοίκηση του ΚΑΖΑΣ ασκείται από την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Ο Αερολιμένας λειτουργεί ως αποκεντρωμένη μονάδα σε επίπεδο Διεύθυνσης με προϊστάμενο τον Αερολιμενάρχη. Η λειτουργική μονάδα του ΚΑΖΑΣ υπάγεται στη Διεύθυνση Αερομεταφορών της ΥΠΑ κι είναι οργανωμένη σε δυο τμήματα (Τμήμα Υποστήριξης και Τμήμα Αερολιμενικού Ελέγχου) κι ένα γραφείο (Γραφείο Ασφαλείας). Ταυτόχρονα, στον ΚΑΖΑΣ λειτουργούν τρία Τμήματα από ανεξάρτητες Διευθύνσεις της ΥΠΑ. Επιπλέον, στον Αερολιμένα δραστηριοποιείται σταθμός της Εθνικής Μετεωρολογικής Υπηρεσίας (ΕΜΥ), τμήμα της Ελληνικής Αστυνομίας και του Τελωνείου αλλά και πλήθος ιδιωτικών φορέων (Εικόνα 26). Η ποικιλομορφία αυτή καταδεικνύει τη σημασία που έχει για την εύρυθμη λειτουργία του αεροδρομίου ο συντονισμός της δράσης όλων των εμπλεκόμενων φορέων, που βρίσκεται στην ευθύνη του Αερολιμενάρχη.

Τον Μάιο του 2010 ήρθη το μονοπώλιο που κατείχε η Ολυμπιακή Αεροπορία-Υπηρεσίες στην επίγεια εξυπηρέτηση (handling) επιβατών κι αεροσκαφών, κι από τότε δραστηριοποιούνται στον ΚΑΖΑΣ τρεις φορείς επίγεια εξυπηρέτησης (OLYMPIC HANDLING, SWISSPORT, GOLDAIR) οι οποίοι εξυπηρετούν τις 50 περίπου αεροπορικές εταιρείες που επιχειρούν κατά την θερινή σεζόν. Το σύνολο των εργαζομένων σε όλους τους

φορείς του αερολιμένα φθάνει συνολικά περί τα 400 άτομα τους καλοκαιρινούς μήνες και τα 50 περίπου τους χειμερινούς.

Εικόνα 26. Οργανωτική δομή ΚΑΖΑΣ και αλληλεπιδράσεις συνεργαζόμενων φορέων



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Σύμφωνα με τον ισχύοντα Κανονισμό της ΥΠΑ (Π.Δ 56/1989, όπως τροποποιήθηκε με το Ν.3913/2012 και το Ν.4146/13), Το Τμήμα Υποστήριξης είναι υπεύθυνο για τον χειρισμό θεμάτων προσωπικού, την αντιμετώπιση οικονομικών θεμάτων, την γραμματειακή εξυπηρέτηση, την εκμετάλλευση των μεταφορικών μέσων, την συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων, των έργων υποδομής, των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων και του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού του αερολιμένα.

Το Τμήμα Αερολιμενικού Ελέγχου έχει αρμοδιότητα τη διαχείριση του χώρου στάθμευσης αεροσκαφών και του αεροσταθμού, την εκπόνηση κι εφαρμογή των εγχειριδίων του Αερολιμένα (Εγχειρίδιο Λειτουργίας Αερολιμένα, Σχέδιο Έκτακτης Ανάγκης, Σχέδιο Εκκένωσης Αεροσταθμού, Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας), την συγκέντρωση και στατιστική επεξεργασία δεδομένων πτήσεων κι επιβατών, την εφαρμογή της αεροπορικής νομοθεσίας, τη διεξαγωγή ελέγχων μέτρησης ταχύτητας και κατανάλωσης αλκοόλης (αλκοτέστ) σε εργαζόμενους και πληρώματα αεροσκαφών, τη μέτρηση της ολισθηρότητας του διαδρόμου προσγείωσης με ειδικό μηχάνημα (Mu-Meter), τη διαχείριση του κινδύνου από πτηνά και ζώα (bird & animal hazard), την παρακολούθηση τήρησης των slots και την επιβολή προστίμων σε κάθε περίπτωση παραβίασης των ισχυουσών διατάξεων και συμβάσεων των ιδιωτών που δραστηριοποιούνται στον αερολιμένα, τον συντονισμό και κατεύθυνση των ενεργειών σε περίπτωση αεροπορικού ατυχήματος ή συμβάντος μέσα στον αερολιμένα, τον χειρισμό θεμάτων διευκολύνσεων και έκδοσης αερολιμενικών διατάξεων καθώς επίσης και θεμάτων δημοσίων σχέσεων του αερολιμένα.

Το Γραφείο Ασφαλείας είναι αρμόδιο για την εφαρμογή του Εθνικού Προγράμματος Ασφάλειας Πολιτικής Αεροπορίας (ΕΠΑΠΑ) και για το σκοπό αυτό βρίσκεται σε στενή συνεργασία με την Ελληνική Αστυνομία. Επίσης, είναι αρμόδιο για την έκδοση ταυτοτήτων και αδειών εργασίας του πάσης φύσεως προσωπικού του αερολιμένα των οργανισμών και επιχειρήσεων και το χειρισμό θεμάτων ΠΣΕΑ.

Το Τμήμα Τηλεπικοινωνιών είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση απόδοσης και καλής λειτουργίας των ραδιοεπικοινωνιών, την επιμέλεια εξασφάλισης και προστασίας των ραδιοσυχνοτήτων και αδειών που απαιτούνται για τη λειτουργία κάθε είδους ραδιοηλεκτρικών εφαρμογών του παρόχου και φορέων που δραστηριοποιούνται σε χώρους του αερολιμένα.

Το Τμήμα Εναέριας Κυκλοφορίας είναι αρμόδιο για την παροχή υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας, την εισήγηση επιχειρησιακών διαδικασιών και έκδοση οδηγιών για την εφαρμογή τους, καθώς και την τήρηση δελτίου παρακολούθησης καλής λειτουργίας

συστημάτων για τη διεκπεραίωση του έργου της εξυπηρέτησης υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας.

Το Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας έχει αρμοδιότητες την εγκατάσταση και επιτήρηση λειτουργίας των συστημάτων αεροναυτιλίας και των μετεωρολογικών και ειδικών συστημάτων του αερολιμένα, την πρόληψη και διόρθωση βλαβών, την εισήγηση κι εκπόνηση μελετών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την έκδοση τεχνικών οδηγιών και την εισήγηση και παρακολούθηση εφαρμογής των δεικτών μέτρησης ποιότητας και αποδοτικότητας.

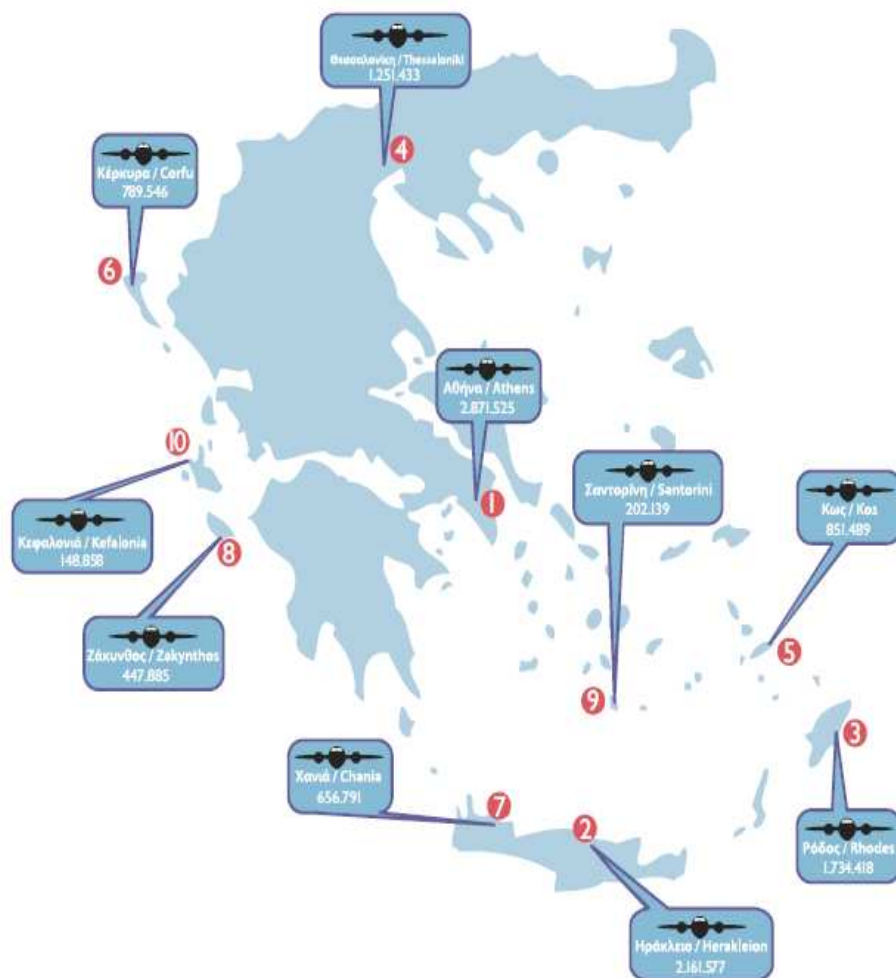
Ο Αερολιμένας διαθέτει 15 check-in counters, 2 X-rays ελέγχου αποσκευών κι ένα X-ray ελέγχου ογκωδών αντικειμένων. Επίσης, λειτουργούν δυο ροές διαβατηριακού ελέγχου στις αναχωρήσεις με τις αντίστοιχες μαγνητικές πύλες ελέγχου επιβατών και δυο στις αφίξεις. Ο έλεγχος ατόμων με μειωμένη κινητικότητα πραγματοποιείται με φορητούς ανιχνευτές. Την ευθύνη για την εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας του Αερολιμένα φέρει η Ελληνική Αστυνομία που βρίσκεται σε άμεση συνεργασία με το Γραφείο Ασφαλείας της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.

Τα απορρίμματα του Αερολιμένα συγκεντρώνονται σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο εντός των εγκαταστάσεων και συλλέγονται από τον Σύνδεσμο Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων Νομού Ζακύνθου. Δημόσιοι κι ιδιωτικοί φορείς του αεροδρομίου συνεργάζονται σε πρόγραμμα ανακύκλωσης χαρτιού, πλαστικού, γυαλιού κι αλουμινίου, ενώ γίνεται και ανακύκλωση χρησιμοποιημένων οικιακών μπαταριών. Τα υγρά απόβλητα καταλήγουν μέσω καταθλιπτικού αγωγού στο δίκτυο Βιολογικού Καθαρισμού με το οποίο είναι συνδεδεμένος ο Αερολιμένας. Τα χρησιμοποιημένα ορυκτέλαια, ελαστικά και οι ηλεκτρικοί συσσωρευτές διατίθενται σε συμβεβλημένους φορείς (ΕΛ.ΤΕ.ΠΕ, ΣΥ.ΔΕ.ΣΥΣ). Ο Αερολιμένας τηρεί ετήσιο Περιβαλλοντικό Δελτίο ενώ όλοι οι φορείς επίγειας εξυπηρέτησης κι οι εταιρείες καυσίμων διαθέτουν Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Σ.Π.Δ) κι είναι πιστοποιημένοι κατά ISO 14001.

#### **10.4. Στοιχεία Επιβατικής κίνησης**

Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου είναι το 8<sup>ο</sup> στην Ελλάδα σε όγκο επιβατικής κίνησης, μετά τα διεθνή αεροδρόμια της Αθήνας, του Ηρακλείου, της Ρόδου, της Θεσσαλονίκης, της Κω, της Κέρκυρας και των Χανίων (Εικόνα 27) με συνολικό όγκο διαχειριζόμενων επιβατών (εισερχόμενων, εξερχόμενων και μετεπιβιβαζόμενων, εσωτερικού κι εξωτερικού), γύρω στο 1 εκατομμύριο.

Εικόνα 27. Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις



Πηγή: ΣΕΤΕ, 2012

Ο αερολιμένας εξυπηρετεί κυρίως ναυλωμένες (charter) πτήσεις εξωτερικού που αντιστοιχούν στο 97,4% της συνολικής επιβατικής κίνησης. Οι πτήσεις εσωτερικού προς Αθήνα και τα υπόλοιπα Επτάνησα αθροίζονται μόλις στο 2,5% ενώ ένα ελάχιστο υπόλοιπο αποτελούν οι πτήσεις γενικής αεροπορίας (για μη εμπορικούς σκοπούς) και οι εμπορικές πτήσεις αεροταξί (Πίνακας 16).

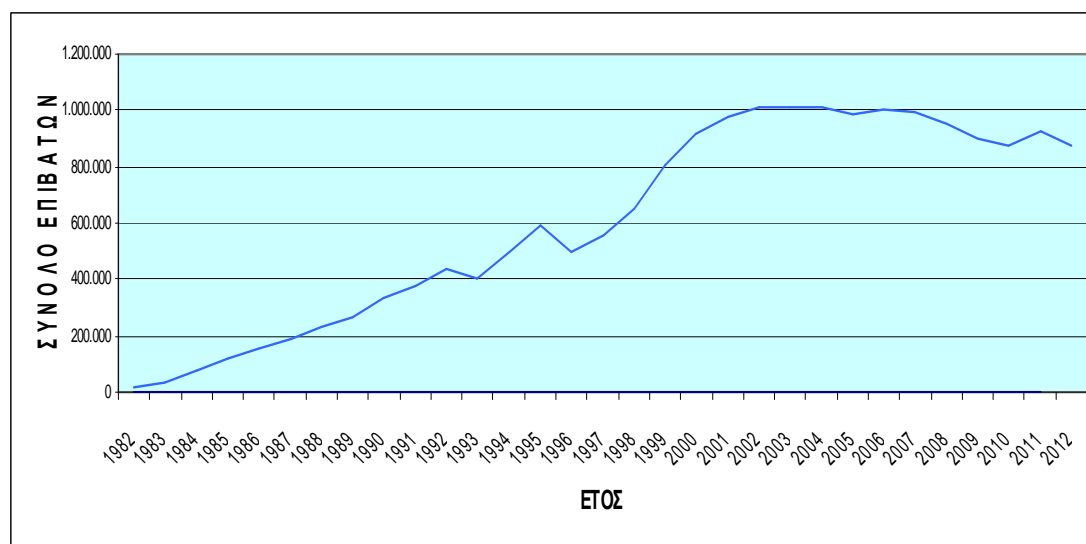
Η επιβατική κίνηση παρουσιάζει ετήσιες διακυμάνσεις που εξαρτώνται από τις διακυμάνσεις της τουριστικής ροής. Γενικά, από το 1982 που ξεκίνησαν οι πτήσεις charter, έως το 2002 υπήρχε μια συνεχής, διψήφια αύξηση, η οποία έφθασε σε κορεσμό το 2006 κι από τότε άρχισε να μειώνεται, με εξαίρεση μια μικρή ανάκαμψη το 2011 (Διάγραμμα 13). Για το 2013 τα μηνύματα είναι αισιόδοξα κι αναμένεται αύξηση στις τουριστικές αφίξεις.

Πίνακας 16. Επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ 2012, ανά κατηγορία πτήσεων

	ΕΠΙΒΑΤΕΣ			ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΤΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΧΘΕΝΤΕΣ	ΑΝΑΧΩΡΟΥΝΤΕΣ		
ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	579	11.038	11.142	22.180	2,55%
ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	2.738	423.852	425.004	848.856	97,40%
ΑΕΡΟΤΑΞΙ & ΙΔΙΩΤΙΚΑ	246	210	303	456	0,05%
ΣΥΝΟΛΟ	3.563	435.100	436.449	871.492	100,00%

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

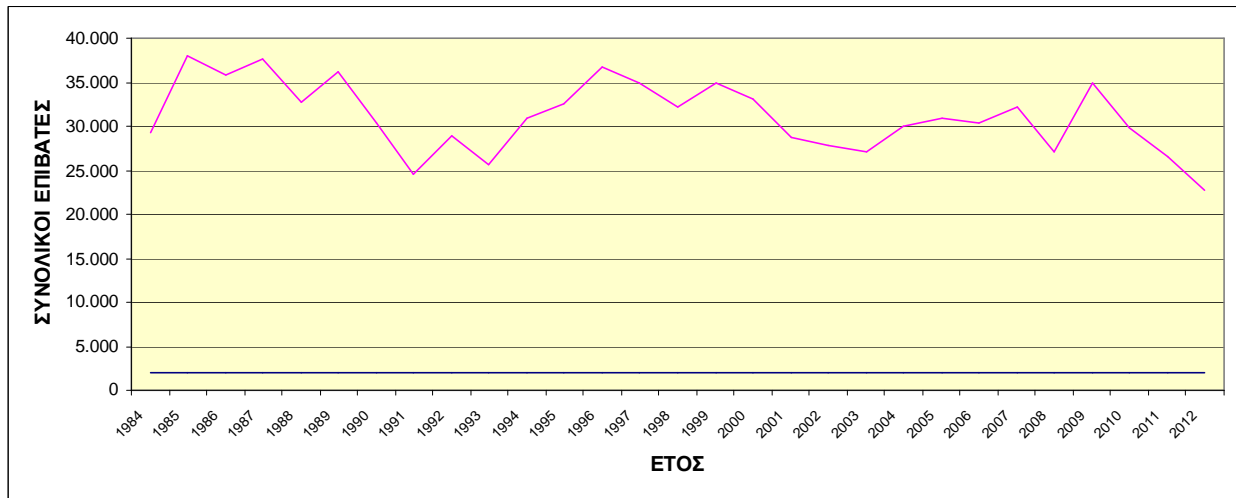
Διάγραμμα 13. Συνολική επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ 1982-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η κίνηση εσωτερικού ακολουθεί διαφορετικό πρότυπο (Διάγραμμα 14), επηρεαζόμενη κυρίως από την οικονομική κατάσταση στο εσωτερικό της χώρας και τις ανακατατάξεις που έχουν λάβει χώρα στη μορφή και το ιδιοκτησιακό καθεστώς της Ολυμπιακής Αεροπορίας, η οποία το 2009 πέρασε στα χέρια του ομίλου Marfin και το 2012 ανακοινώθηκε η εξαγορά του πτητικού της έργου από την Aegean. Η Ολυμπιακή Αεροπορία εκμεταλλεύεται κατ' αποκλειστικότητα τη γραμμή Ζάκυνθος-Αθήνα με εξαίρεση το διάστημα Ιουνίου-Νοεμβρίου 2009 οπότε δραστηριοποιήθηκε στην ίδια γραμμή η Athens Airways, αποσπώντας από την Ολυμπιακή μερίδιο 15% της ετήσιας επιβατικής κίνησης.

Διάγραμμα 14. Επιβατική Κίνηση Εσωτερικού στον ΚΑΖΑΣ



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η πτητική λειτουργία στον ΚΑΖΑΣ παρουσιάζει έντονη εποχικότητα, με το 50% των αφίξεων να πραγματοποιείται το δίμηνο Ιουλίου-Αυγούστου, επιπλέον όμως ανισοκατανομή παρατηρείται και στην εβδομαδιαία κίνηση των αεροσκαφών, με το 30% περίπου των πτήσεων να συγκεντρώνεται την τελευταία πενταετία σε μια συγκεκριμένη ημέρα (Παρασκευή), ενώ άλλες ημέρες (Τετάρτη, Σάββατο) η ζήτηση slot από τις αεροπορικές εταιρείες είναι μηδαμινή (Διάγραμμα 27, σελ.185). Είναι χαρακτηριστικό ότι, ενώ ο νέος αεροσταθμός έχει σχεδιασθεί με προδιαγραφές ταυτόχρονης εξυπηρέτησης 1.330 επιβατών την Ώρα Αιχμής Σχεδιασμού, σε πραγματικές συνθήκες φθάνει να εξυπηρετεί κατά μέσο όρο 2.000 επιβάτες ανά ώρα σε ημέρες αιχμής και 900 επιβάτες μια τυπική ώρα μη-αιχμής. Τα φαινόμενα αυτά προκαλούν ανορθολογική εκμετάλλευση των διαθέσιμων πόρων και καταδεικνύουν την ανάγκη ορθολογικότερης διαχείρισης του προγράμματος πτήσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΖΑΚΥΝΘΟΥ

Σε συνέχεια της ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος και με την προοπτική της θεώρησης του αερολιμένα ως επιχειρηματικής μονάδας, θεωρήθηκε αναγκαία η σκιαγράφηση της οικονομικής του εικόνας. Το εγχείρημα δεν ήταν εύκολο, δεδομένου ότι ως κρατικός οργανισμός ο αερολιμένας δεν δημοσιεύει οικονομικά στοιχεία, ούτε είναι υποχρεωμένος από την ισχύουσα νομοθεσία να συντάσσει κάποιου είδους έκθεση οικονομικών πεπραγμένων. Επιπλέον, δεν διαθέτει οικονομική υπηρεσία και η διαχείριση των εσόδων και δαπανών γίνεται από διαφορετικές πηγές (το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης, το Αερολιμενικό Τμήμα και τις κεντρικές οικονομικές υπηρεσίες της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας). Οι επαφές με τους παραπάνω φορείς, καθώς επίσης και με τους Οργανισμούς κοινής ωφέλειας (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΔΕΥΑΖ) που παρέχουν υπηρεσίες κοινής ωφέλειας στον αερολιμένα και με τα λογιστήρια των εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν, οδήγησαν στην συγκέντρωση οικονομικών στοιχείων για την τελευταία τετραετία (2009-2012), τα οποία μας επιτρέπουν να σχηματίσουμε μια εικόνα για την οικονομική κατάσταση του αεροδρομίου. Δυστυχώς, η παντελής έλλειψη παρόμοιων στοιχείων για τα υπόλοιπα ελληνικά κρατικά αεροδρόμια δεν μας επιτρέπει την πραγματοποίηση χρήσιμων συγκρίσεων.

#### 11.1. Πηγές Εσόδων κι Εξόδων αεροδρομίου

Τα έσοδα των αερολιμένων διακρίνονται σε δυο μεγάλες κατηγορίες (Graham, 2008): έσοδα από αεροπορικές δραστηριότητες κι έσοδα από μη-αεροπορικές (εμπορικές) δραστηριότητες. Τα πρώτα προκύπτουν απευθείας από εξυπηρέτηση αεροσκαφών, επιβατών ή φορτίου: τέλη προσγείωσης και χρήσης αεροδρομίου, τέλη επιβατών, τέλη εξυπηρέτησης (στην περίπτωση που το handling παρέχεται από το ίδιο το αεροδρόμιο), άλλα αεροπορικά τέλη (για έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας, φωτισμό, αερογέφυρες, κ.λ.π). Τα δεύτερα προκύπτουν από εμπορικές δραστηριότητες σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς χώρους του αεροδρομίου: συμβάσεις παραχώρησης, ενοικιάσεις χώρων, απευθείας πωλήσεις από τον διαχειριστή του αεροδρομίου (τροφοδοσία, καταστήματα, κ.α), parking αυτοκινήτων, επαναχρεώσεις (για ηλεκτρικό ρεύμα, νερό, κλπ), άλλα μη-αεροπορικά έσοδα (από συμβουλευτικές υπηρεσίες, επισκέψεις, ανάπτυξη περιουσίας, κλπ).

Τα έξοδα των αεροδρομίων εμπίπτουν σε δυο βασικές κατηγορίες (Wells & Young, 2011): τα έξοδα συντήρησης και λειτουργίας που περιλαμβάνουν τις κανονικές δαπάνες,



όπως μισθούς προσωπικού, λογαριασμούς κοινής ωφέλειας, αγορές κάθε λογής υλικών και προμηθειών και τα έξοδα επενδύσεων που γίνονται περιοδικά κι αφορούν μεγάλης κλίμακας δαπάνες για τη βελτίωση ή την επέκταση των υποδομών του αεροδρομίου.

## 11.2. Έσοδα ΚΑΖΑΣ

Τα έσοδα του Κρατικού Αερολιμένα Ζακύνθου προέρχονται βασικά από την είσπραξη Τελών Εκσυγχρονισμού κι Ανάπτυξης Αεροδρομίων (ΤΕΑΑ), τα οποία ανέρχονται σε 12€για κάθε εξερχόμενο επιβάτη που πετά σε ενδοκοινοτικούς προορισμούς και 22€ανά επιβάτη για όλους τους υπόλοιπους προορισμούς. Από τα τέλη αυτά απαλλάσσονται τα πληρώματα των αεροσκαφών, τα παιδιά κάτω των 5 ετών, τα μέλη αερολεσχών Ελλάδας κι εξωτερικού, οι μετεπιβιβαζόμενοι επιβάτες (transit και transfer) που συνεχίζουν την πτήση τους εντός 24 ωρών κι οι επιβαίνοντες σε νοσοκομειακές ή στρατιωτικές πτήσεις.

Δεύτερη πηγή αεροναυτιλιακών εσόδων είναι τα Τέλη Χρήσης Αερολιμένα (ΤΧΑ), τα οποία περιλαμβάνουν τα τέλη προσγείωσης (Πίνακας 17) και τα τέλη στάθμευσης (Πίνακας 18). Το ύψος τους είναι ανάλογο με το βάρος του αεροσκάφους που χρησιμοποιεί τον αερολιμένα, τη διάρκεια χρήσης και την ώρα της ημέρας (οι χρεώσεις αυξάνονται 30% για νυκτερινές πτήσεις-30 λεπτά μετά τη δύση του ηλίου έως 30 λεπτά πριν την ανατολή) και κατά 25% για τις μεσημεριανές ώρες αιχμής 11.00 π.μ-15.00 μ.μ., το τετράμηνο Ιουνίου – Σεπτεμβρίου. Από το 2009, το ελληνικό δημόσιο έχει θεσπίσει απαλλαγή χρεώσεων ΤΧΑ (το 2009 από 7/4 έως 30/9, τα έτη 2010-2011 από 1/4 έως 31/12 και το 2012 όλη τη χρονιά) σε μια προσπάθεια προσέλκυσης αεροπορικής κίνησης.

Πίνακας 17. Τέλη Προσγείωσης (Landing Fees) Αεροσκαφών στους ελληνικούς Κρατικούς Αερολιμένες.

M.T.O.W. in metric tons	Charges in EURO	
5.7 <W<= 10 tons	11,50	Constant
10 <W<=25 tons	11,50	for the first 10 tons; and EUR 1,445 per additional ton or fraction thereof
25<W<=50 tons	28,67	for the first 25 tons and EUR 1,4380 per additional ton or fraction thereof
50<W<=65 tons	64,62	for the first 50 tons and EUR 1,6141 per additional ton or fraction thereof
65<W<=80 tons	88,84	for the first 65 tons, and EUR 1,6434 per additional ton or fraction thereof
80<W<=150 tons	113,49	for the first 80 tons, and EUR 1,6141 per additional ton or fraction thereof
150<W<=300 tons	226,47	for the first 150 tons, and EUR 1,6434 per additional ton or fraction thereof
W>300 tons	472,98	for the first 300 tons and EUR 1,2913 per additional ton or fraction thereof

Πηγή: AIP-GREECE, GEN 4.1-2, 28 Jun 2012

Πίνακας 18. Τέλη Στάθμευσης (Parking Fees) Αεροσκαφών στους ελληνικούς Κρατικούς Αερολιμένες.

MTOW in metric tons	Charges in Euro (€)
5,7 < W ≤ 10 tons	C= 0,2759 € per hour of layover
10 < W ≤ 50 tons	C=W * A * 0,0275 € per hour of layover
50 < W ≤ 100 tons	C=W * A * 0,0344€ per hour of layover
100 < W ≤ 200 tons	C=W * A * 0,0412 € per hour of layover
W > 200 tons	C=W * A * 0,0481€ per hour of layover

Πηγή: AIP-GREECE, GEN 4.1-2, 28 Jun 2012

Από τα μη αεροναυτιλιακά έσοδα, κυριότερη πηγή αποτελούν τα ενοίκια χώρων που ενοικιάζει ο Αερολιμένας σε τρίτους, είτε για εμπορική εκμετάλλευση (Καταστήματα Αφορολογήτων Ειδών, Κυλικείο αίθουσας αναμονής και αίθουσας transit, ενοικιάσεις αυτοκινήτων Hertz, πολυθρόνες μασάζ, μηχάνημα αυτόματης πώλησης souvenir, και μηχάνημα τύλιξης αποσκευών, μηχάνημα ATM της Marfin Egnatia Bank) είτε για χρήση ως γραφεία φορέων, αεροπορικών εταιρειών κι αντιπροσώπων (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, Εμπορικό Επιμελητήριο Ζακύνθου, Athens Airways, Zante Aviation, Interservice, Pandair, Aviareps, Sky Express, Cosmos Aeroservices), είτε ως γραφεία και υπαίθριους χώρους εφοδίων στους τρεις φορείς επίγειας εξυπηρέτησης του αεροδρομίου (Olympic Handling, Swissport, Goldair), είτε για εγκαταστάσεις καυσίμων (EKO, GISSCO, HAFCO). Η χρέωση των μισθωμένων χώρων (εκτός κυλικείων και ΚΑΕ) κυμαίνεται στα 3 €/m<sup>2</sup> στους στεγασμένους χώρους γραφείων και 1,79 €/m<sup>2</sup> στους υπαίθριους χώρους.

Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας που ασκεί τη διοίκηση του ΚΑΖΑΣ έχει την αρμοδιότητα επιβολής προστίμων για παραβίαση των αερολιμενικών Διατάξεων αριθ.1 και 4. Τα πρόστιμα αυτά επιβάλλονται συνήθως στις αεροπορικές εταιρείες που επιχειρούν στον αερολιμένα χωρίς να διαθέτουν εγκεκριμένο slot, ή για χρονική απόκλιση από το slot τους μεγαλύτερη των 30 λεπτών, προκειμένου να αποθαρρύνεται η διατάραξη του προγράμματος των πτήσεων. Τα πρόστιμα αυτά ξεκινούν από τα 5.000€ και προσ αυξάνονται για κάθε επαναλαμβανόμενη παράβαση.

Από το 2009 που άρχισε η δραστηριοποίηση των δύο νέων φορέων επίγειας εξυπηρέτησης Swissport και Goldair στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου, δημιουργήθηκε η ανάγκη κατανομής των 11 ελεύθερων check-in counters που διαθέτει ο Αερολιμένας, εκτός των δυο που είναι μόνιμα μισθωμένα στην Olympic Handling και δυο ακόμη που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των αποσκευών με πύλες X-ray. Οι εταιρείες επίγειας

εξυπηρέτησης μπορούν να χρησιμοποιήσουν όσα check-in counters χρειάζονται (σε συνεργασία μεταξύ τους και με τον αερολιμένα) και χρεώνονται το ποσό των 5€ ανά πτήση.

Τέλος, οι ιδιωτικοί φορείς που χρησιμοποιούν χώρους του αεροδρομίου χρεώνονται με τέλη ύδρευσης και ηλεκτρικού ρεύματος (ΔΕΗ) που εισρέουν στα γενικότερα έσοδα.

Αναλυτική κατανομή των εσόδων κάθε κατηγορίας για την τετραετία 2009-2012 φαίνεται στον Πίνακα 19:

Πίνακας 19. Έσοδα ΚΑΖΑΣ 2009 - 2012 (όλα τα ποσά σε €)

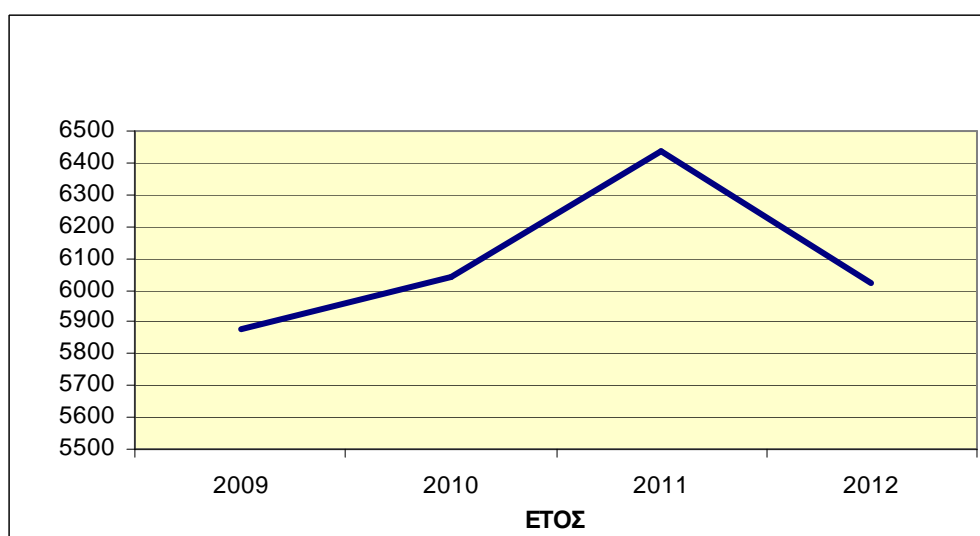
	2009	2010	2011	2012
ΤΕΑΑ	5.351.228	5.235.846	5.584.760	5.212.228
ΤΧΑ	29.552	1.450	1.559	13
ΠΡΟΣΤΙΜΑ	3.000	55.000	0	0
ΥΔΡΕΥΣΗ	2.740	3.014	1.533	3.787
ΔΕΗ	17.294	19.023	47.021	46.843
ΕΝΟΙΚΙΑ	470.998	716.389	791.356	746.541
Κ.Α.Ε	142.708	139.283	166.724	183.086
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ	360	360	360	360
MARFIN BANK	1.040	6.240	6.240	6.240
EKO	6.325	6.325	6.325	6.325
GISSCO	5.244	5.244	5.244	5.244
HAFCO	5.472	5.472	5.472	5.472
HERTZ	21.636	21.636	21.636	16.486
BAR TRANSIT	197.500	407.000	407.000	353.750
BAR ANAMONΗΣ	16.000	98.880	98.880	96.060
OLYMPIC HANDLING	68.652	7.500	36.581	34.782
PANDAIR	800	800	800	800
AVIAREPS	800	800	800	800
NOM/ΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ	0	240	0	0
ATHENS AIRWAYS	1.525	2.076	0	0
ZANTE AVIATION	2.000	2.300	2.297	2.297
INTERSERVICE	936	936	936	936
SKY EXPRESS	0	750	750	750
ΠΟΛΥΘΡΟΝΕΣ ΜΑΣΑΖ	0	500	500	624
SWISSPORT	0	2.547	19.591	19.591
GOLDAIR	0	7.500	11.220	11.220
COSMOS AEROSERVICES	0	0	0	572
ΤΥΛΙΕΗ ΑΠΟΣΚΕΥΩΝ	0	0	0	600
ΑΥΤΟΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΤΗΣ	0	0	0	546

ΧΡΕΩΣΗ CHECK- IN COUNTERS		0	11.645	13.745	12.890
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	5.874.812	6.042.367	6.439.974	6.022.302	

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η διαχρονική μεταβολή των εσόδων του ΚΑΖΑΣ φαίνεται στο Διάγραμμα 15:

Διάγραμμα 15. Μεταβολή εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009 – 2012 (σε χιλιάδες ευρώ)

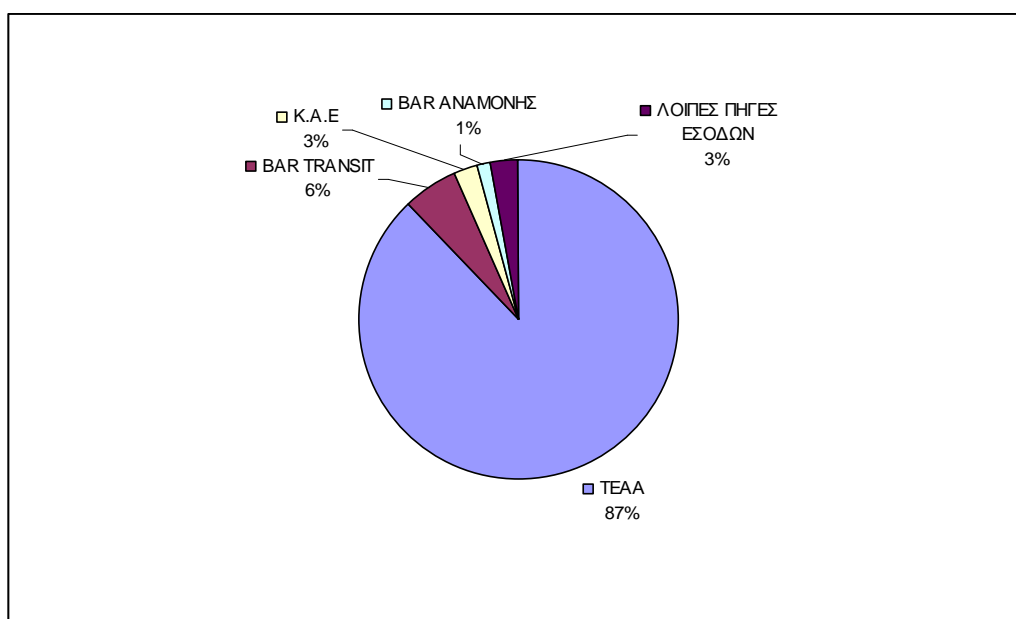


Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Παρατηρούμε ότι από έως το 2011 τα έσοδα αυξάνονταν, με ποσοστό 2,85% και 6,58% μεταξύ των ετών 2009-2010 και 2010-2011, αντίστοιχα. Η αύξηση του 2010 οφείλεται στη δραστηριοποίηση των νέων handlers που προκάλεσε την αύξηση των ενοικιαζομένων χώρων στον Αεροσταθμό και την καθιέρωση χρέωσης για τη χρήση των ελεύθερων check in counters. Η αύξηση του 2011 οφείλεται στην αύξηση στις αφίξεις charter κατά 6,65% που προκάλεσε αυξημένες εισπράξεις TEAA κι αυξημένη χρήση των ενοικιαζόμενων check-in counters. Επίσης, αυξήθηκαν οι ενοικιαζόμενοι χώροι, κυρίως προς τους φορείς επίγειας εξυπηρέτησης. Αντίστοιχα, η μείωση των εσόδων του 2012 κατά 6,5% σε σχέση με το 2011 οφείλεται σε πτώση της επιβατικής κίνησης κατά 5,4% και στη μείωση των εισπράξεων από ενοίκια κατά 45 περίπου χιλιάδες ευρώ.

Συνολικά για την τετραετία 2009-2012, η σχετική κατά μέσο όρο συμμετοχή κάθε πηγής εσόδου στα συνολικά, εμφανίζεται στο Διάγραμμα 16. Παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία (87%) των εσόδων του ΚΑΖΑΣ προέρχεται από τα ΤΕΑΑ που είναι άμεση συνάρτηση του όγκου των εξερχόμενων επιβατών, αλλά και του προορισμού τους, αφού οι επιβάτες εκτός Ε.Ε χρεώνονται περίπου το διπλάσιο σε σχέση με τους ενδοκοινοτικούς. Δεύτερη πιο σημαντική πηγή εσόδων είναι η ενοικίαση χώρων στο κυλικείο της αίθουσας transit και αναμονής, καθώς και τα ενοίκια των Καταστημάτων Αφορολογήτων Ειδών.

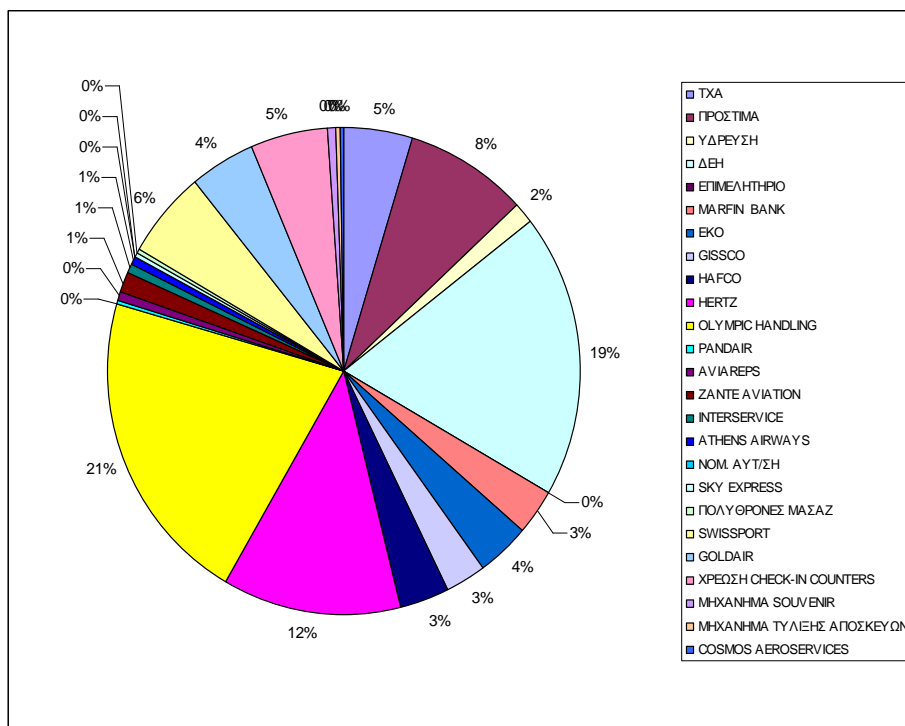
Διάγραμμα 16. Κυριότερες Πηγές Εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Οι λοιπές πηγές αντιστοιχούν στο 3% των συνολικών εσόδων κι από αυτές μεγαλύτερη συμβολή έχουν τα ενοίκια της Olympic Handling (21%), η επιστρεφόμενη ΔΕΗ από τους μισθωτές (19%), τα επιβαλλόμενα πρόστιμα (8%), τα ενοίκια της Hertz(12%) και της Swissport (6%) και η χρέωση των check-in counters (5%) (Διάγραμμα 17):

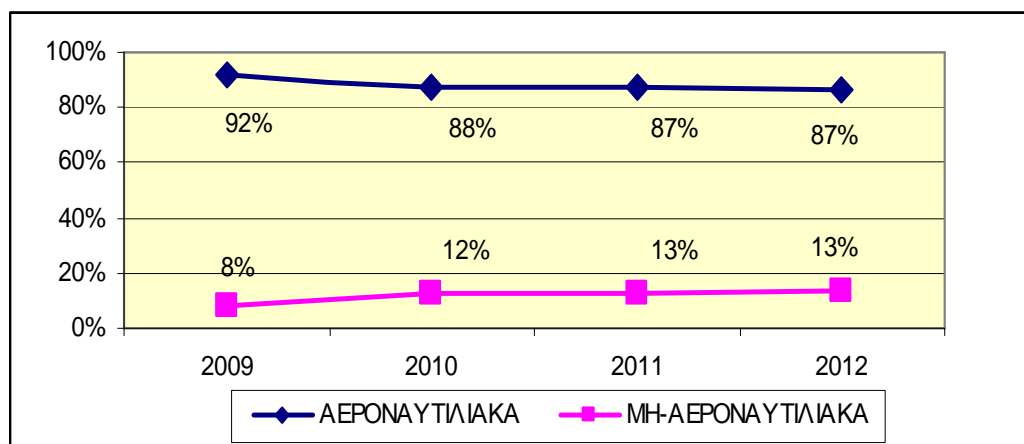
Διάγραμμα 17. Ανάλυση των λοιπών πηγών εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Εάν χωρίσουμε τα έσοδα σε αεροναυτιλιακά και μη αεροναυτιλιακά, εντάσσοντας στα πρώτα όσα είναι σε ευθεία συνάρτηση με τις πτήσεις, δηλαδή τις εισπράξεις TEAA, TXA, τα πρόστιμα προς τις αεροπορικές εταιρείες και τη χρέωση των check-in counters και στα δεύτερα όλα τα έσοδα από την εμπορική εκμετάλλευση χώρων του ΚΑΖΑΣ, η αναλογία τους διαμορφώνεται στο 88/12. Η μελέτη της δομής των εσόδων σε 25 ευρωπαϊκά αεροδρόμια την περίοδο 2006/2007 οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η αναλογία αεροπορικών/μη-αεροπορικά κυμαίνεται από 77/23 έως 37/63 (Graham, 2008), ενώ στον ΔΑΑ το άθροισμα των αεροναυτιλιακών εσόδων φθάνει το 59% του συνόλου (AIA Annual Report, 2011). Επίσης, η συγκριτική μελέτη της πορείας των εσόδων των ευρωπαϊκών αεροδρομίων από το 1983 έως το 2007 φανερώνει αύξηση των μη-αεροπορικών εσόδων κατά 7% έως 9% κι αντίστοιχη μείωση των μη-αεροπορικών εσόδων. Η τάση αυτή παρατηρείται και στον ΚΑΖΑΣ, σε μικρότερο βαθμό, με τα αεροναυτιλιακά έσοδα να έχουν μειωθεί κατά 5% από το 2009, με αντίστοιχη αύξηση των μη αεροναυτιλιακών (Διάγραμμα 18):

Διάγραμμα 18. Μεταβολή των Αεροναυτιλιακών και Μη-Αεροναυτιλιακών εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

### 11.3. Έξοδα ΚΑΖΑΣ

Οι δαπάνες του Κρατικού Αερολιμένα Ζακύνθου χωρίζονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες: μισθοδοσία προσωπικού Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, λογαριασμοί επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας (ηλεκτρικού ρεύματος, τηλεπικοινωνιών και νερού), αμοιβή ιδιωτικού εργολάβου που έχει αναλάβει τον καθαρισμό του κτιρίου και γενικές δαπάνες για προμήθεια υλικών κι έργα συντήρησης (Πίνακας 20).

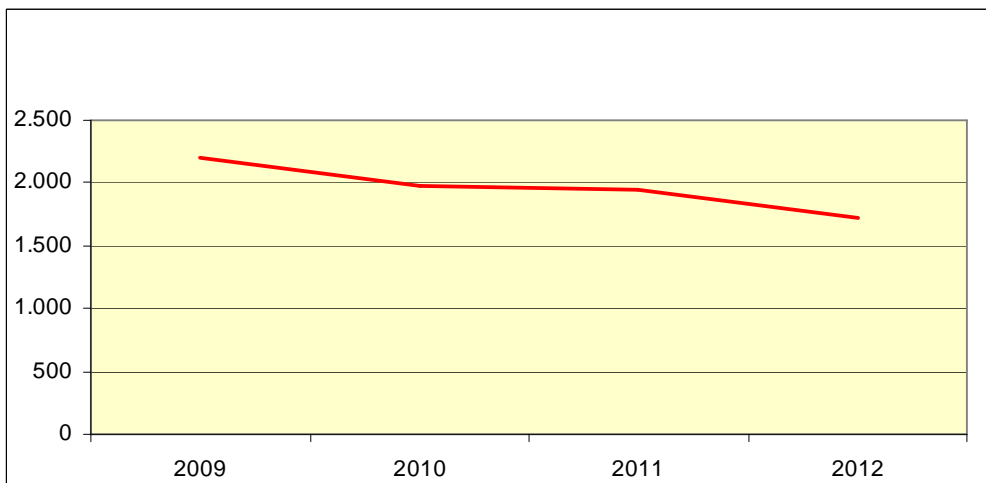
Πίνακας 20. Δαπάνες ΚΑΖΑΣ 2009-2012

	2009	2010	2011	2012
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ	1.179.851	1.185.697	1.225.775	996.600
ΔΕΗ	274.950	296.092	242.513	294.372
ΟΤΕ	104.028	125.181	129.829	130.889
ΥΔΡΕΥΣΗ	11.674	13.927	2.425	3.929
ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΧΩΡΩΝ	214.424	238.558	196.466	193.957
ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ	420.836	117.736	144.725	99.061
Καύσιμα	24.306	2.990	12.619	0
Έργα Συντήρησης	352.827	94.959	101.688	67.170
Υλικά Συντήρησης	15.367	1.050	7.394	13.602
Αναλώσιμα	9.500	1.159	2.198	2.400
Εξοπλισμός Γραφείου	2.649	499	300	300
Υλικά Καθαριότητας	7.464	3.245	6.692	8.960
Λοιπές Προμήθειες	8.723	13.834	13.834	6.629
<b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.205.763</b>	<b>1.977.191</b>	<b>1.941.733</b>	<b>1.718.808</b>

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η διαχρονική μεταβολή των εξόδων φανερώνει μια τάση μείωσης (Διάγραμμα 19) η οποία είναι πιο έντονη μεταξύ 2010-2009 (10,36%), και 2012-2011 (11,48%), ενώ στο σύνολό της φθάνει το 22% στη διάρκεια της τετραετίας.

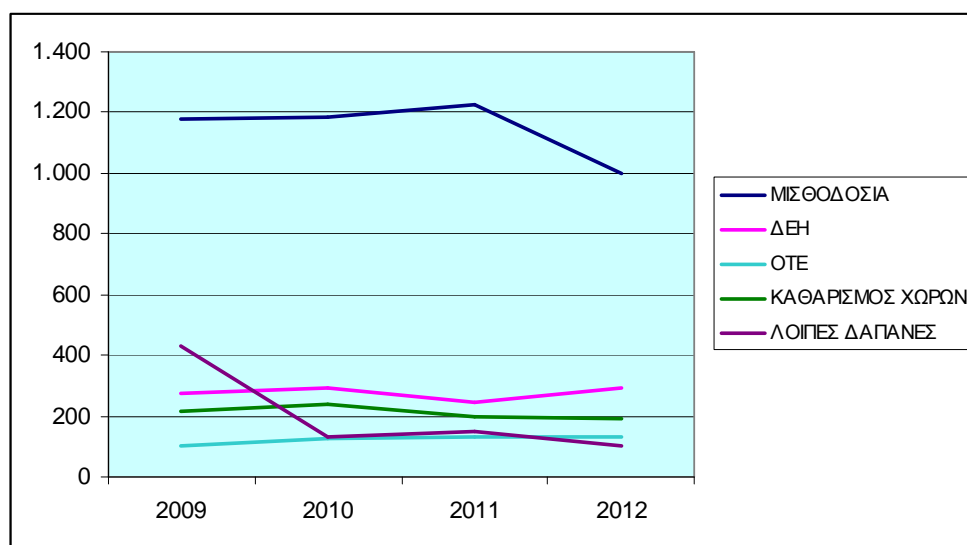
Διάγραμμα 19. Μεταβολή Δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012 (σε χιλιάδες ευρώ)



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η μείωση αυτή οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στη μείωση του μισθολογικού κόστους κατά 16% και των γενικών εξόδων κατά 76%. Επίσης, οι δαπάνες καθαρισμού μειώθηκαν κατά 10% , ενώ αντίθετα, οι λογαριασμοί κοινής ωφέλειας ΔΕΗ και ΟΤΕ αυξήθηκαν κατά συνολικό ποσοστό 33% (Διάγραμμα 20). Συγκριτική μελέτη της πορείας των εξόδων των ευρωπαϊκών αεροδρομίων από το 1983 έως το 2007 παρατηρεί μείωση στο μισθολογικό κόστος κατά 13%, ενώ τα υπόλοιπα έξοδα έχουν αυξηθεί αντιστοίχως (Graham, 2008).

Διάγραμμα 20. Μεταβολή Δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012 ανά κατηγορία (σε χιλιάδες ευρώ)



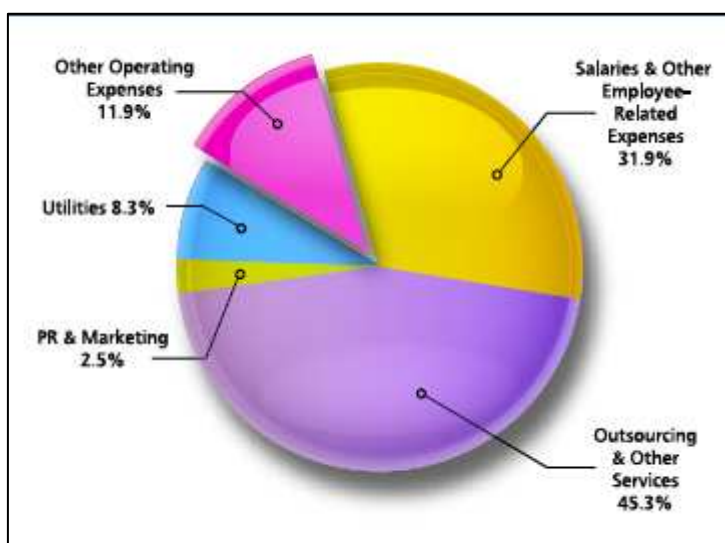
Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013



Επίσης η αναλογία εργατικών/άλλων εξόδων στα ευρωπαϊκά αεροδρόμια κυμαίνεται από 20% έως 56%. Η διακύμανση αυτή εξαρτάται από το πλήθος των δραστηριοτήτων που ασκεί το ίδιο το αεροδρόμιο σε σχέση με αυτές που έχει εκχωρήσει. Όπου το αεροδρόμιο διαχειρίζεται από μόνο του πολλές δραστηριότητες χρειάζεται περισσότερο προσωπικό (Graham, 2008). Άλλη πηγή (Doganis, 1992) υπολογίζει το εργατικό κόστος των δυτικοευρωπαϊκών αεροδρομίων στο 42% κατά μέσο όρο, παρουσιάζοντας όμως μεγάλη διασπορά τιμών μεταξύ 30% και πάνω από 65% σε κάποιες περιπτώσεις. Στον ΔΑΑ, το εργατικό κόστος διαμορφώθηκε για το 2011 στο 32%, μεγάλο όμως ποσοστό εξόδων (45%) καταλαμβάνουν οι υπηρεσίες που παρέχονται από τρίτους (outsourcing), (Διάγραμμα 21). Στον ΚΑΖΑΣ, η αναλογία εργατικών/λοιπών εξόδων διαμορφώνεται κατά μέσο όρο στο 58% (Διάγραμμα 22) και μαζί με τον καθαρισμό (11%) που είναι η μόνη υπηρεσία που παρέχεται από τρίτους, αθροίζονται στο 69% των εξόδων, έναντι του αντίστοιχου 77% του ΔΑΑ.

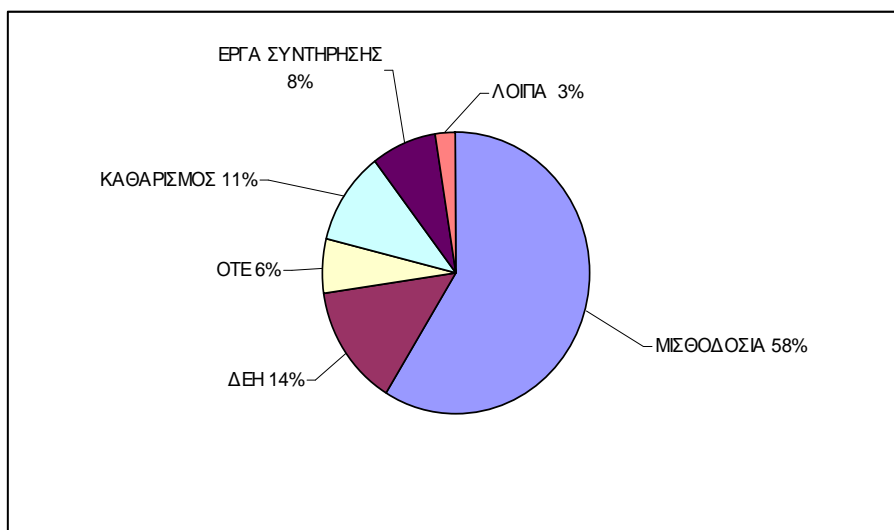
Παρατηρούμε επίσης ότι τα λειτουργικά έξοδα των δυο αερολιμένων κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα (11%-12%), η λειτουργία PR&Marketing λείπει από τον ΚΑΖΑΣ, αλλά και τα έξοδα λογαριασμών κοινής ωφέλειας (utilities) που αντιστοιχούν στο 20% των συνολικών εξόδων του ΚΑΖΑΣ, είναι πολύ μειωμένα στον ΔΑΑ (8,3%), πιθανόν λόγω των προγραμμάτων εξοικονόμησης ενέργειας και τη λειτουργία του φωτοβολταϊκού πάρκου που εφαρμόζει ο τελευταίος.

Διάγραμμα 21. Κυριότερες πηγές εξόδων ΔΑΑ.



Πηγή: AIA ANNUAL REPORT 2011

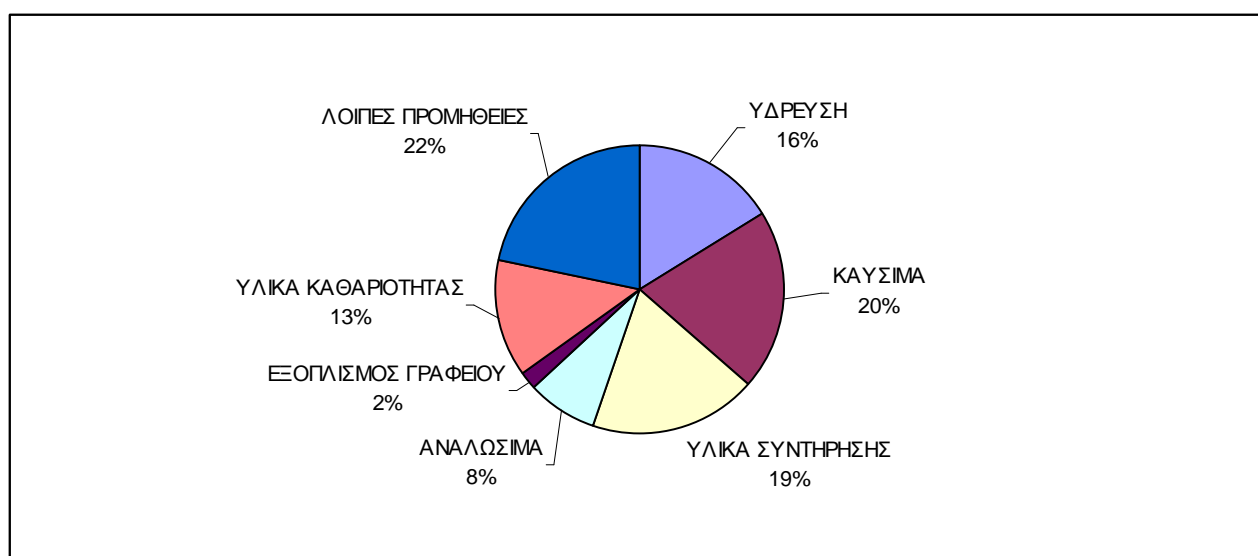
Διάγραμμα 22. Κυριότερες πηγές εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Το 3% των λοιπών δαπανών του ΚΑΖΑΣ (Διάγραμμα 23) οφείλεται κυρίως σε προμήθειες διαφόρων υλικών (22%), υλικών συντήρησης (19%) και καθαριότητας (13%), προμήθειες καυσίμων για θέρμανση και κίνηση των πυροσβεστικών και οχημάτων επιθεώρησης (20%) και σε λογαριασμούς ύδρευσης (16%).

Διάγραμμα 23. Ανάλυση λοιπών δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

## 11.4. Σύγκριση Εσόδων-Εξόδων ΚΑΖΑΣ

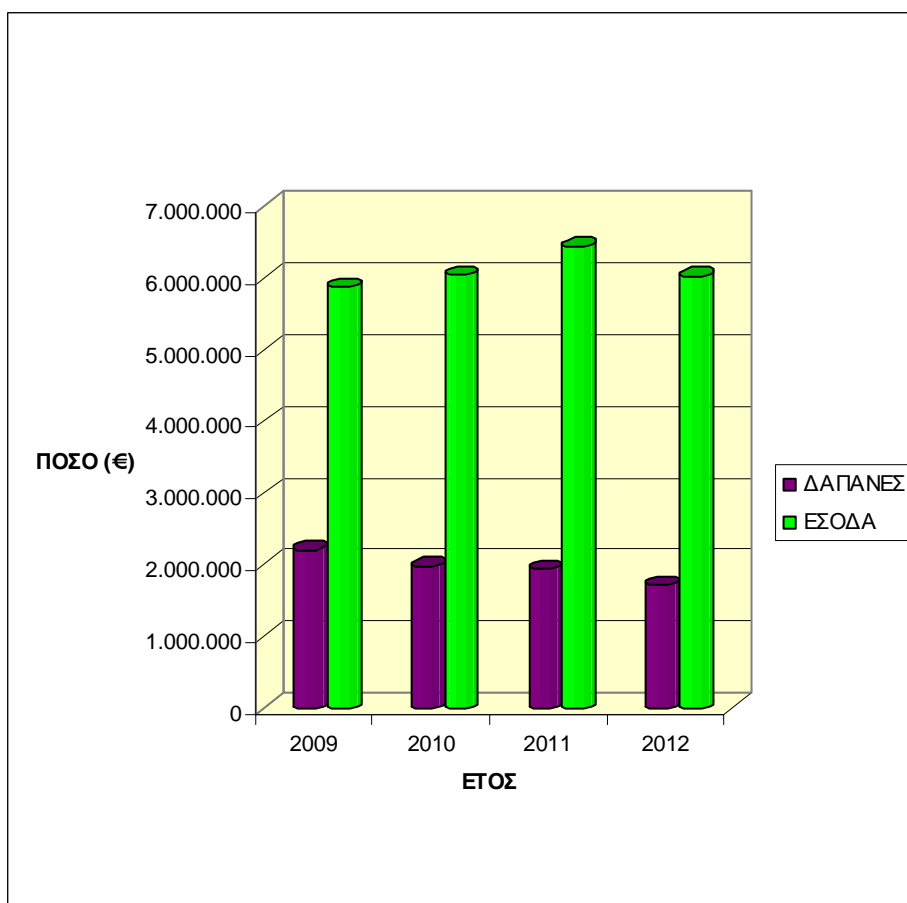
Η συγκριτική θεώρηση των συνολικών εσόδων κι εξόδων του αερολιμένα για την τετραετία 2009-2012 μας αποκαλύπτει ότι τα έσοδα υπερβαίνουν σταθερά τα έξοδα κατά περίπου 4 εκατομμύρια ευρώ κατά μέσο όρο, με την αναλογία τους να κυμαίνεται γύρω στο 1/3 (Πίνακας 21 και Διάγραμμα 24)

Πίνακας 21. Σύγκριση Εσόδων-Εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012

ΕΤΟΣ	ΔΑΠΑΝΕΣ	ΕΣΟΔΑ	ΛΟΓΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ - ΕΣΟΔΩΝ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΣΟΔΩΝ- ΕΞΟΔΩΝ
2009	2.205.763	5.874.812	3/8	3.669.049
2010	1.977.191	6.042.367	1/3	4.065.176
2011	1.941.733	6.439.975	1/3	4.498.242
2012	1.718.808	6.022.303	2/7	4.303.495
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	1.960.874	6.094.864	1/3	4.133.991

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Διάγραμμα 24. Σχέση Εσόδων-Εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

## 11.5. Παράγοντες που επηρεάζουν έσοδα/έξοδα

Έχει παρατηρηθεί ότι καθώς αυξάνεται ο όγκος επιβατικής κίνησης στα αεροδρόμια μειώνεται το κόστος ανά μονάδα κυκλοφορίας, γεγονός που υποδηλώνει τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, με επίδραση που ξεκινά από το 1 εκατομμύριο WLU (WLU=work load unit=ένας επιβάτης ή 100 κιλά φορτίου) και διαρκεί έως τα τρία εκατομμύρια επιβατών, οπότε και εξομαλύνεται. Μελέτη του ICAO (2000) έδειξε ότι το κόστος ανά WLU για αεροδρόμια με κίνηση μέχρι 300.000 WLUs ήταν US\$15, για κίνηση 300.000 έως 2.500.000 WLUs το κόστος ήταν US\$9,4 και για αεροδρόμια για κίνηση μεταξύ 2,5 και 25 εκατομμυρίων WLUs το κόστος έπεφτε στα US\$8. Στα μικρά αεροδρόμια τα αυξημένα σταθερά κόστη καταλαμβάνουν μεγάλο ποσοστό του συνολικού κόστους και αυξάνουν το κόστος λειτουργίας ανά WLU (Doganis, 1992). Υπάρχουν πάντως ενδείξεις ότι με την υπερβολική αύξηση του μεγέθους εμφανίζονται αρνητικές οικονομίες κλίμακας (diseconomies of scale), λόγω αυξημένων απαιτήσεων συντονισμού, εργατικού δυναμικού και νέων υποδομών, γεγονός που ίσως υποδεικνύει πως υπάρχει ένα βέλτιστο μέγεθος αεροδρομίου. Επίσης, έρευνα σε δείγμα 19 ευρωπαϊκών αεροδρομίων (Doganis, 1992) υπολογίζει το συνολικό κόστος ανά επιβάτη στα 7,05 £/WLU κατά μέσο όρο (κυμαινόμενο από 3,13 έως 13,04). Η επιβατική κίνηση του ΚΑΖΑΣ πλησιάζει το 1 εκατομμύριο επιβάτες κι αν επιχειρήσουμε τον υπολογισμό του μέσου κόστους ανά WLU για την τετραετία 2009-2012 θα πάρουμε σαν αποτέλεσμα το λόγο 1.960.874€/891.316επιβάτες, δηλαδή 2,2 €/WLU, το οποίο με την τρέχουσα (01-03-2012) ισοτιμία €/ \$στο 1,30 και €/£στο 0,86 μεταφράζεται σε 2,86 \$/WLU ή 1,9 £/WLU. Η σύγκριση πάντως αυτή γίνεται με κάθε επιφύλαξη, επειδή δεν είναι γνωστή η διάρθρωση και το ύψος των εξόδων των αεροδρομίων αναφοράς.

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει το κόστος λειτουργίας είναι το είδος των πτήσεων, εσωτερικού ή εξωτερικού, λόγω των απαιτήσεων για τελωνειακούς κι ελέγχους διαβατηρίων καθώς και για διαχείριση αποσκευών που είναι περισσότερες στις πτήσεις εξωτερικού. Υπολογίζεται ότι, για ένα υποθετικό αεροδρόμιο με χωρητικότητα 8 εκατομμυρίων, το κόστος για κάθε επιβάτη διεθνούς πτήσης είναι κατά 1,62 φορές μεγαλύτερο σε σχέση με επιβάτη πτήσης εσωτερικού. Για τις ενδοκοινοτικές πτήσεις ο συντελεστής αυτός υπολογίστηκε στο 1,20. Πάντως οι επιβάτες διεθνών πτήσεων τείνουν να ξοδεύουν περισσότερα χρήματα σε αγορές εντός του αεροδρομίου κι αυτός είναι ο λόγος που η αναλογία μη-αεροπορικών προς αεροπορικά έσοδα είναι μεγαλύτερη στα διεθνή αεροδρόμια (Graham, 2008).

Είναι πολύ δύσκολο να σχηματοποιήσουμε ένα «τυπικό» αεροδρόμιο σαν σημείο αναφοράς στη μελέτη εσόδων-εξόδων επειδή υπάρχει μεγάλο εύρος στις δραστηριότητες που μπορεί δυνητικά να ασκήσει και πρακτικά ασκεί κάθε αεροδρόμιο. Άλλα για παράδειγμα διαχειρίζονται μόνο τους λειτουργίες όπως το security, την εναέρια κυκλοφορία, την επίγεια εξυπηρέτηση αεροσκαφών, τους χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων, τις εργασίες συντήρησης αεροσκαφών, ενώ άλλα αεροδρόμια έχουν παραχωρήσει σε τρίτους αυτές τις λειτουργίες. Άλλα εξυπηρετούν μόνο charter και χαμηλού κόστους πτήσεις (π.χ η Βουδαπέστη λειτουργεί τερματικό σταθμό αποκλειστικά για LCCs) και στοχεύουν σε χαμηλά-μεσαία εισοδήματα κι άλλα προσφέρουν υπερπολυτελή CIP lounges με ανάλογες επιπτώσεις στα έσοδα και στα έξοδά τους.

Επιπλέον, παρουσιάζει δυσκολία η σύγκριση των οικονομικών αποτελεσμάτων των αεροδρομίων, δεδομένου ότι τα αεροδρόμια που βρίσκονται υπό κρατική λειτουργία δεν δημοσιεύουν οικονομικές καταστάσεις ή όταν παρέχουν οικονομικά στοιχεία οι αποσβέσεις της δεν περιέχονται σε αυτά γιατί τα οικόπεδα δεν θεωρούνται παραγωγικός πόρος. Αλλά και στα υπόλοιπα αεροδρόμια που δημοσιεύουν οικονομικές καταστάσεις οι τρόποι υπολογισμού αποσβέσεων διαφέρουν, δυσχεραίνοντας την σύγκριση. Για παράδειγμα σε μερικά αεροδρόμια (Rome, Milan, Vienna) όπου το management έχει εκχωρηθεί σε ιδιώτες, οι αποσβέσεις των κρατικών εγκαταστάσεων δεν υπολογίζονται στα οικονομικά αποτελέσματα των εταιρειών διαχείρισης των αεροδρομίων (Doganis, 1992).

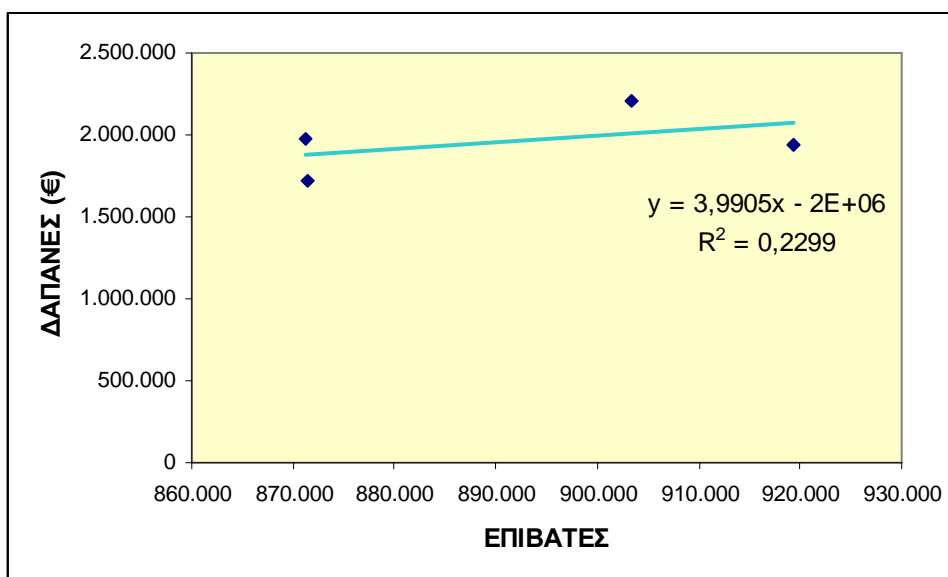
## **11.6. Ανάλυση Νεκρού Σημείου**

Για να μπορέσει να χαρακτηριστεί βιώσιμη οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να καλύψει τουλάχιστον το κόστος λειτουργίας της, πραγματοποιώντας έναν συγκεκριμένο κύκλο εργασιών, που στην περίπτωση των αεροδρομίων μεταφράζεται σε επιβατική κίνηση. Η ανάλυση νεκρού σημείου (Break Even Analysis) είναι η μέθοδος που χρησιμοποιούμε για τον προσδιορισμό του «νεκρού σημείου» (break-even point), δηλαδή του σημείου εκείνου όπου τα έσοδα ισοσταθμίζουν τα έξοδα, χωρίς να πραγματοποιείται ούτε κέρδος, ούτε ζημιά.

Για τον προσδιορισμό του νεκρού σημείου είναι αναγκαίος ο διαχωρισμός του κόστους σε σταθερό και μεταβλητό. Το σταθερό μέρος δεν εξαρτάται από τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης ενώ το μεταβλητό μεταβάλλεται ανάλογα με τη δραστηριότητα. Ο διαχωρισμός αυτός στην περίπτωση των αεροδρομίων δεν είναι εύκολος, επειδή από τη φύση τους αποτελούν επιχειρήσεις με πολύ σταθερό υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας, που

αποτελεί εξάλλου κι ένα από τα κυριότερα εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Παρατηρώντας τη διάρθρωση των δαπανών του ΚΑΖΑΣ (Πίνακας 20) διαπιστώνουμε ότι αποτελούνται σχεδόν αποκλειστικά από πάγια έξοδα (μισθοδοσία, λογαριασμοί επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας και καθαρισμός χώρων). Οι γενικές δαπάνες επίσης που παρουσιάζουν μεγαλύτερη διακύμανση έχουν ημιμεταβλητό χαρακτήρα επειδή ένα ελάχιστο ύψος εξόδων υλικών, καυσίμων κι έργων συντήρησης είναι απαραίτητο για τη διασφάλιση της λειτουργίας του αερολιμένα. Επιπλέον, εάν απεικονίσουμε γραφικά τις δαπάνες σε σχέση με την συνολική επιβατική κίνηση για τα έτη 2009-2012 (Διάγραμμα 25) κι εφαρμόσουμε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης, διαπιστώνουμε ότι δεν παρατηρείται γραμμική συσχέτιση μεταξύ τους ( $R^2 = 0,2299$ ). Τα παραπάνω μας επιτρέπουν να καταλήξουμε στην παραδοχή ότι οι δαπάνες του αερολιμένα είναι περίπου σταθερές και κυμαίνονται γύρω από το ποσό των €1.960.874, το οποίο αποτελεί το μέσο όρο δαπανών για τα έτη που έχουμε διαθέσιμα στοιχεία.

Διάγραμμα 25. Συσχετισμός Δαπανών με επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Όσον αφορά τα έσοδα τα πράγματα είναι πιο εύκολα, επειδή είναι φανερό ότι χωρίς επιβάτες το αεροδρόμιο δεν θα έχει καθόλου έσοδα. Δεδομένου επίσης ότι τα έσοδα του ΚΑΖΑΣ συνίστανται κατά 87% κατά μέσο όρο από τα ΤΕΑΑ, τα οποία είναι σαφώς καθορισμένα σε €12 ανά αναχωρούντα επιβάτη εντός ΕΕ και €22 για κάθε αναχωρούντα επιβάτη εκτός ΕΕ, μπορούμε να θεωρήσουμε τα συνολικά έσοδα ( $y$ ) του αερολιμένα ως γραμμική συνάρτηση των αναχωρούντων επιβατών ( $x_1$ ), ή των συνολικών επιβατών ( $x_2 = 2x_1$ ), της μορφής δηλαδή

$$y = ax_1 \quad (1), \quad \text{ή}$$

$$y = \frac{1}{2}ax_2 \quad (2)$$

Ο συντελεστής  $a$  μπορεί να υπολογιστεί ως ο λόγος «έσοδα/αναχωρούντες επιβάτες» ή, επειδή οι αναχωρούντες επιβάτες αποτελούν το  $\frac{1}{2}$  του συνόλου των επιβατών, ως ο λόγος «2X(έσοδα/σύνολο επιβατών)», ώστε να μπορεί να παρασταθεί στον ίδιο άξονα με τα έξοδα. Από τα δεδομένα που έχουμε διαθέσιμα, υπολογίζουμε τον συντελεστή που συνδέει τα έσοδα με τη συνολική επιβατική κίνηση του αερολιμένα στην τιμή  $a/2 = 6,84$  (Πίνακας 22).

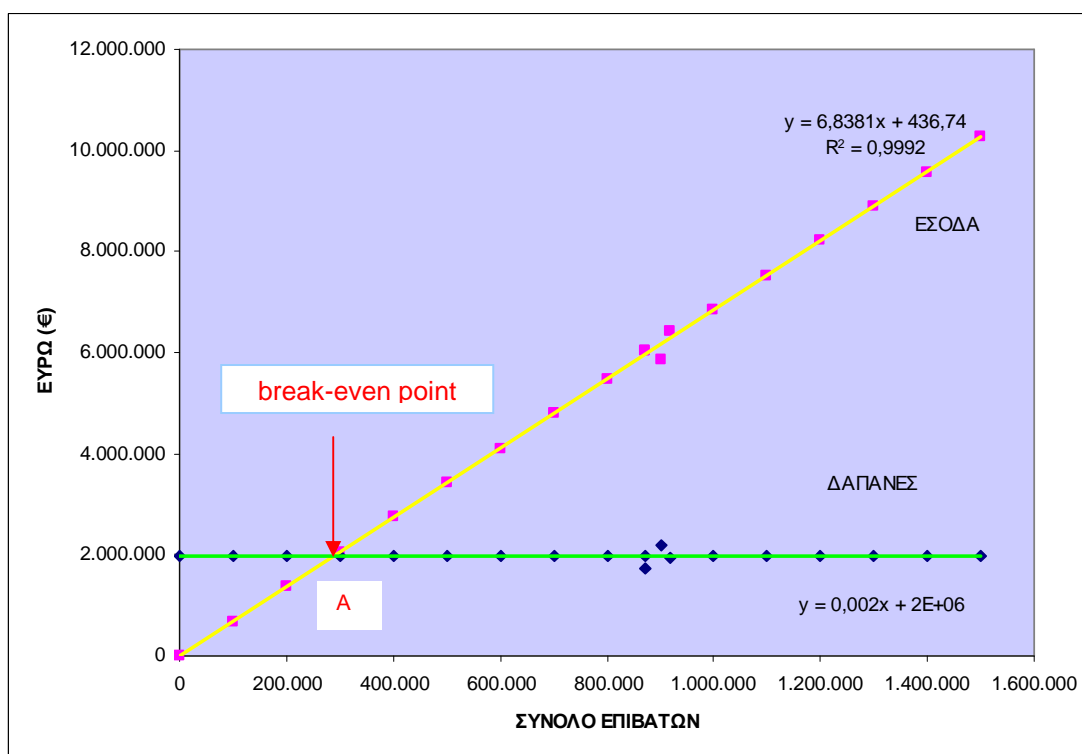
Πίνακας 22. Συντελεστής συσχέτισης εσόδων-συνόλου επιβατών στον ΚΑΖΑΣ

ΕΤΟΣ	2009	2010	2011	2012	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
ΕΣΟΔΑ (€)	5.874.812	6.042.367	6.439.974	6.022.302	
ΑΝΑΧΩΡΟΥΝΤΕΣ ΕΠΙΒΑΤΕΣ	455.535	437.372	460.335	436.449	
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	903.287	871.224	919.262	871.492	
ΕΣΟΔΑ/ΑΝΑΧΩΡΟΥΝΤΕΣ ( $\alpha$ )	12,90	13,82	13,99	13,80	13,62
ΕΣΟΔΑ/ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ( $\alpha/2$ )	6,50	6,94	7,01	6,91	6,84

Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Η γραφική παράσταση των Εσόδων κι Εξόδων του ΚΑΖΑΣ πάνω σε κοινούς άξονες (Διάγραμμα 26), μας αποκαλύπτει το σημείο τομής τους (break-even point).

Διάγραμμα 26. Ανάλυση Νεκρού Σημείου στον ΚΑΖΑΣ



Πηγή δεδομένων: ΥΠΙΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Για τον λεπτομερέστερο προσδιορισμό του μπορούμε να επιλύσουμε αλγεβρικά τις δυο συναρτήσεις που περιγράφουν τη μεταβολή των Εσόδων ( $y = 6.8381x + 436.74$ ) και Εξόδων ( $y = 0.002x + 2E$ ), γνωρίζοντας ότι στο σημείο Α όπου τέμνονται οι γραφικές παραστάσεις, εξισώνονται οι τιμές των δυο συναρτήσεων:

$$6.8381x + 436.74 = 0.0002x + 2E$$

$$x = 292501$$

Υπολογίστηκε δηλαδή ότι η προβολή του «νεκρού σημείου» Α στον άξονα  $x$  αντιστοιχεί στην τιμή 292.501 (συνολικοί) επιβάτες. Με αυτή την ελάχιστη επιβατική κίνηση θα είναι σε θέση ο ΚΑΖΑΣ να καλύψει τις δαπάνες λειτουργίας του. Από την οικονομική ανάλυση που έχει προηγηθεί γνωρίζουμε πως η επιβατική κίνηση του αερολιμένα από το 1990 και μετά κυμαίνεται σταθερά σε επίπεδα πολύ μεγαλύτερα από τα απαιτούμενα για την επίτευξη του «νεκρού σημείου». Το γεγονός αυτό είναι δείχνει ότι ο ΚΑΖΑΣ, με τη σημερινή μορφή λειτουργίας, είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση η οποία,



απαλλαγμένη από το άγχος της «επιβίωσης» είναι σε θέση να κάνει ορθολογικές επιλογές προκειμένου να αυξήσει περαιτέρω την κερδοφορία της. Προτάσεις προς αυτή την κατεύθυνση συζητώνται στη συνέχεια.

## **11.7. Προτάσεις για μείωση εξόδων ΚΑΖΑΣ**

Μελετώντας τη διάρθρωση των εξόδων του ΚΑΖΑΣ, παρατηρούμε ότι, εκτός από το μισθολογικό κόστος το οποίο αποτελεί την κυριότερη πηγή, εμφανίζοντας όμως μια σταθερή τάση μείωσης, η επόμενη σημαντικότερη πηγή δαπανών είναι οι λογαριασμοί της ΔΕΗ, το ύψος των οποίων αυξάνεται κάθε χρόνο. Γι' αυτό το λόγο στην ενότητα αυτή διατυπώνονται προτάσεις με τις οποίες επιδιώκεται η μείωση των δαπανών για ηλεκτρική ενέργεια.

### **α) Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας με χρήση Φωτοβολταϊκών Συστημάτων**

Με τις διατάξεις του Ν. 3851/2010 «Επιτάχυνση της ανάπτυξης των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής και άλλες διατάξεις σε θέματα αρμοδιότητας του Υπουργείου Περιβάλλοντος Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής» (ΦΕΚ 85/Α/4-6-2010) και των ΚΥΑ «Ειδικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης Φωτοβολταϊκών Συστημάτων σε κτιριακές εγκαταστάσεις» (ΦΕΚ 1079/Β/4-6-2009) και ΚΥΑ «Συμπλήρωση του Ειδικού Προγράμματος Ανάπτυξης Φωτοβολταϊκών Συστημάτων σε κτιριακές εγκαταστάσεις» (ΦΕΚ 1557/Β/22-09-2010) παρέχεται το νομικό πλαίσιο κάλυψης των ενεργειακών αναγκών με χρήση Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας (ΑΠΕ) και ρυθμίζονται οι λεπτομέρειες ανάπτυξης φωτοβολταϊκών συστημάτων σε κτιριακές εγκαταστάσεις.

Το κτίριο του Νέου Αεροσταθμού ΚΑΖΑΣ που έχει τεθεί σε λειτουργία από τον Απρίλιο του 2008, διαθέτει μεγάλη επιφάνεια υπαίθριων χώρων ελεύθερων από σκιάσεις, οι οποίοι ενδείκνυνται για εγκατάσταση και λειτουργία φωτοβολταϊκού πάρκου για την μετατροπή της ηλιακής ενέργειας σε ηλεκτρική.

Η ηλιακή ενέργεια είναι μια καθαρή, ήπια κι ανανεώσιμη ενεργειακή πηγή. Αποτελεί ανεξάντλητο εγχώριο ενεργειακό πόρο, που παρέχει ανεξαρτησία, προβλεψιμότητα και ασφάλεια στην ενεργειακή τροφοδοσία. Τα φωτοβολταϊκά είναι λειτουργικά καθώς προσφέρουν επεκτασιμότητα της ισχύος τους και δυνατότητα αποθήκευσης της παραγόμενης ενέργειας (στο δίκτυο ή σε συσσωρευτές) αναιρώντας έτσι το μειονέκτημα της ασυνεχούς παραγωγής ενέργειας. Η χώρα μας είναι ευνοημένη από τον ήλιο καθ' όλη τη διάρκεια του

έτους και δεδομένου ότι τα φωτοβολταϊκά δεν χρησιμοποιούν το φως της ηλιακής ακτινοβολίας αλλά τη θερμότητά της, ακόμα και μια συννεφιασμένη χειμωνιάτικη ημέρα θα συνεχίσουν να παράγουν ηλεκτρισμό (έστω και με μειωμένη απόδοση), χρησιμοποιώντας τα άφθονο διάχυτο φως. Εξάλλου, η περίοδος αιχμής της ενεργειακής ζήτησης του αερολιμένα (θερινή) συμπίπτει χρονικά με τους μήνες μέγιστης παραγωγής ηλιακού ηλεκτρισμού, βοηθώντας έτσι στην εξομάλυνση των αιχμών φορτίου και στη μείωση του συνολικού κόστους της ηλεκτροπαραγωγής.

Η χρήση φωτοβολταϊκών μπορεί να καλύψει πρακτικά κάθε ενεργειακή ανάγκη του Αερολιμένα, όπως φωτισμός, τηλεπικοινωνίες, ψύξη, ηχητική κάλυψη κ.α. Υπολογίζεται ότι απαιτούνται περίπου 7-10 τ.μ/kW (για τα συνήθη κρυσταλλικά φωτοβολταϊκά), και στον ΚΑΖΑΣ θα μπορούσε να γίνει εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου ισχύος περίπου 100kW και η παραγόμενη ενέργεια να πωλείται στη Δ.Ε.Η μετά την σύναψη 25ετούς συμβολαίου με τον Διαχειριστή Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας (Δ.Ε.Σ.Μ.Η.Ε) έτσι ώστε κάθε μήνα να γίνεται λογιστικός συμψηφισμός παραγόμενης-καταναλισκόμενης ενέργειας και η διαφορά να κατατίθεται σε λογαριασμό του δικαιούχου.

Ένα φωτοβολταϊκό σύστημα των 100kW υπολογίζεται να παράγει ετησίως συνολικά περί τις 160.000 kWh ή 160 MWh. Εάν ένα τέτοιο έργο ολοκληρωθεί και συνδεθεί εντός του 2013 με τον Δ.Ε.Σ.Μ.Η.Ε, θα μπορεί να πωλεί το παραγόμενο ηλεκτρικό ρεύμα, σε τιμή 205,21 €/MWh, σύμφωνα με την τελευταία τροποποίηση της απόφασης Υ.Α.Π.Ε/Φ1/2262/31.1.2012 (ΦΕΚ97/Β), το οποίο μεταφράζεται σε έσοδο περίπου 40.000€. Το ύψος μιας τέτοιας επένδυσης υπολογίζεται σε 160.000€ και, σύμφωνα με τη μέθοδο υπολογισμού της περιόδου επανείσπραξης της επένδυσης (Πίνακας 23), αναμένεται να γίνει απόσβεσή της στο τέλος του 4<sup>ου</sup> έτους εγκατάστασης, ενώ στο τέλος της επενδυτικής περιόδου αναμένεται να έχει επιφέρει καθαρά έσοδα ύψους περίπου 726.000€.

Πίνακας 23. Πρόσθετες και αθροιστικές πρόσθετες (σε παρένθεση) ταμειακές ροές από την υποθετική εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου ονομαστικής ισχύος 100kWp στον ΚΑΖΑΣ

Αναμενόμενη 25ετής παραγωγή Φωτοβολταϊκού συστήματος εγκ. Ισχύος 100kWp, εγκατεστημένου σε βάση αυτόματης παρακολούθησης ηλίου στον άξονα Α/Δ στην ευρύτερη περιοχή της Ζακύνθου με τιμή πώλησης 0,2500€/kWh και πτώση απόδοσης 1% ετησίως. Το συνολικό κόστος της εγκατάστασης θα είναι 160.000,00€.				
Πρώτο έτος				
Μήνας	Παραγωγή (kWh)	Παραγωγή (€)	Εξοδα (€)	Υπόλοιπο (€)
Ιανουάριος	8.471	2.118	0	2.118
Φεβρουάριος	9.018	2.254	0	2.254
Μάρτιος	12.935	3.234	0	3.234
Απρίλιος	14.392	3.598	0	3.598
Μάιος	16.214	4.053	0	4.053
Ιούνιος	18.400	4.600	0	4.600
Ιούλιος	19.493	4.873	0	4.873
Αυγустος	18.036	4.509	0	4.509
Σεπτέμβριος	16.214	4.053	0	4.053
Οκτώβριος	11.750	2.938	0	2.938
Νοέμβριος	7.287	1.822	0	1.822
Δεκέμβριος	7.287	1.822	0	1.822
Σύνολο 1 <sup>ο</sup> έτους	159.496 kWh	39.874 €	160.000 €	-120.126 €
Σύνολο 2 <sup>ο</sup> έτους	157.901 kWh	39.475 € (79.349€)	0 € (0 €)	39.475 €(-80.651 €)
Σύνολο 3 <sup>ο</sup> έτους	156.322 kWh	39.081 € (118.430€)	0 € (0 €)	39.081 €(-41.570 €)
Σύνολο 4 <sup>ο</sup> έτους	154.759 kWh	38.690 € (157.120€)	0 € (0 €)	38.690 €(-2.880 €)
Σύνολο 5 <sup>ο</sup> έτους	153.211 kWh	38.303 € (195.422€)	0 € (0 €)	38.303 € (35.422 €)
Σύνολο 6 <sup>ο</sup> έτους	151.679 kWh	37.920 € (233.342€)	0 € (0 €)	37.920 € (73.342 €)
Σύνολο 7 <sup>ο</sup> έτους	150.162 kWh	37.541 € (270.883€)	0 € (0 €)	37.541 € (110.883 €)
Σύνολο 8 <sup>ο</sup> έτους	148.661 kWh	37.165 € (308.048€)	0 € (0 €)	37.165 € (148.048 €)
Σύνολο 9 <sup>ο</sup> έτους	147.174 kWh	36.794 € (344.841€)	0 € (0 €)	36.794 € (184.841 €)
Σύνολο 10 <sup>ο</sup> έτους	145.702 kWh	36.426 € (381.267€)	0 € (0 €)	36.426 € (221.267 €)
Σύνολο 11 <sup>ο</sup> έτους	144.245 kWh	36.061 € (417.328€)	0 € (0 €)	36.061 € (257.328 €)
Σύνολο 12 <sup>ο</sup> έτους	142.803 kWh	35.701 € (453.029€)	0 € (0 €)	35.701 € (293.029 €)
Σύνολο 13 <sup>ο</sup> έτους	141.375 kWh	35.344 € (488.373€)	0 € (0 €)	35.344 € (328.373 €)

Σύνολο 14 <sup>οο</sup> έτους	139.961 kWh	34.990 € (523.363€)	0 € (0 €)	34.990 € (363.363 €)
Σύνολο 15 <sup>οο</sup> έτους	138.562 kWh	34.640 € (558.004€)	0 € (0 €)	34.640 € (398.004 €)
Σύνολο 16 <sup>οο</sup> έτους	137.176 kWh	34.294 € (592.298€)	0 € (0 €)	34.294 € (432.298 €)
Σύνολο 17 <sup>οο</sup> έτους	135.804 kWh	33.951 € (626.249€)	0 € (0 €)	33.951 € (466.249 €)
Σύνολο 18 <sup>οο</sup> έτους	134.446 kWh	33.612 € (659.860€)	0 € (0 €)	33.612 € (499.860 €)
Σύνολο 19 <sup>οο</sup> έτους	133.102 kWh	33.275 € (693.136€)	0 € (0 €)	33.275 € (533.136 €)
Σύνολο 20 <sup>οο</sup> έτους	131.771 kWh	32.943 € (726.078€)	0 € (0 €)	32.943 € (566.078 €)
Σύνολο 21 <sup>οο</sup> έτους	130.453 kWh	32.613 € (758.691€)	0 € (0 €)	32.613 € (598.691 €)
Σύνολο 22 <sup>οο</sup> έτους	129.148 kWh	32.287 € (790.979€)	0 € (0 €)	32.287 € (630.979 €)
Σύνολο 23 <sup>οο</sup> έτους	127.857 kWh	31.964 € (822.943€)	0 € (0 €)	31.964 € (662.943 €)
Σύνολο 24 <sup>οο</sup> έτους	126.578 kWh	31.645 € (854.587€)	0 € (0 €)	31.645 € (694.587 €)
Σύνολο 25 <sup>οο</sup> έτους	125.313 kWh	31.328 € (885.916€)	0 € (0 €)	31.328 € (725.916 €)
Σύνολο 25αετίας	3.543.662 kWh	885.916 €	0 €	725.916 €

Πηγή: SOLAR.COM.GR

Τα φωτοβολταϊκά όπως άλλωστε και όλες οι ΑΠΕ, έχουν μεν υψηλό κόστος εγκατάστασης αλλά ασήμαντο λειτουργικό κόστος και η απόσβεση της αρχικής επένδυσης γίνεται σε λίγα χρόνια, αποφέροντας από 'κει και πέρα ένα σημαντικό έσοδο. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να παραγνωρίζεται η οικολογική διάσταση μιας τέτοιας πρωτοβουλίας: Για κάθε KWh ηλεκτρισμού που προμηθευόμαστε από το δίκτυο της ΔΕΗ, η οποία παράγεται από ορυκτά καύσιμα, επιβαρύνεται η ατμόσφαιρα με ένα kg CO<sub>2</sub>. Το διοξείδιο του άνθρακα, ως γνωστόν, είναι η κυριότερη αιτία δημιουργίας του «φαινομένου του θερμοκηπίου» που συμβάλλει στις επικίνδυνες κλιματικές αλλαγές. Επιπλέον, η χρήση της ηλιακής ενέργειας συνεπάγεται λιγότερες εκπομπές άλλων επικίνδυνων ρύπων (όπως τα καρκινογόνα μικροσωματίδια, τα οξείδια του αζώτου, οι ενώσεις του θείου, κλπ.). Οι ρύποι αυτοί επιφέρουν σοβαρές βλάβες στην υγεία και το περιβάλλον.

Η εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου για παραγωγή ενέργειας σε αερολιμένες κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Πολλά αεροδρόμια παγκοσμίως στρέφονται σε τέτοιες εγκαταστάσεις, και μάλιστα σε περιοχές με σημαντικά μειωμένο ηλιακό δυναμικό σε σχέση με τη χώρα μας (Γενεύη, Μόναχο, Σάλτςμπουργκ, κ.α) ενώ πρόσφατα και ο Διεθνής Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» έθεσε σε λειτουργία την παρόμοια μονάδα ισχύος 8 MWp, η οποία ολοκληρώθηκε εντός έξι μηνών, αναμένεται να καλύψει το 9% περίπου των συνολικών ενεργειακών αναγκών του αεροδρομίου και να μειώσει τις εκπομπές

CO<sub>2</sub> τουλάχιστον κατά 10.000 τόνους/έτος, παράγοντας οικολογικό αποτέλεσμα παρόμοιο με εκείνο 1,5 εκ. δέντρων.

### **β) Αντικατάσταση Υφιστάμενων Φωτιστικών Σωμάτων ΚΑΖΑΣ με Λαμπτήρες Εξοικονόμησης Ενέργειας**

Ο υφιστάμενος φωτισμός Εξωτερικών Χώρων (Parking) με λαμπτήρες μικτού φωτισμού 250 και 400 W μπορεί να αντικατασταθεί με αντίστοιχες ηλεκτρονικές λάμπες οικονομικής κατανάλωσης 55 - 60 W, εξοικονομώντας έτσι ποσοστό περίπου 80% στην κατανάλωση ενέργειας. Εναλλακτικά, μπορεί να γίνει αντικατάσταση όλων των φωτιστικών σωμάτων με φωτιστικά λαμπτήρων φθορισμού τύπου T5 ή LED, που παρέχουν καλύτερη ποιότητα φωτισμού και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, συγχρόνως με οικονομικό όφελος.

## **11.8. Προτάσεις για αύξηση εσόδων ΚΑΖΑΣ**

Εκτός από τις αποφάσεις που εντάσσονται στο πλαίσιο γενικότερου στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχουν μικρότερης κλίμακας, άμεσες ενέργειες, που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων του αερολιμένα.

### **α) Επανεξέταση μέτρου απαλλαγής Τ.Χ.Α:**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, από το έτος 2009 ισχύει κρατική απόφαση απαλλαγής όλων των πτήσεων ανεξαιρέτως από την υποχρέωση καταβολής Τελών Χρήσεως Αερολιμένα (ΤΧΑ). Υπολογίζεται, ότι από την αρχή θέσπισης του μέτρου, ο ΚΑΖΑΣ έχει χάσει εισπράξεις συνολικού ύψους 748.000€, εάν υποθέσουμε ότι το πτητικό έργο θα έμενε στα ίδια επίπεδα χωρίς την απαλλαγή. Δεν είναι όμως ανεδαφικό να κάνουμε μια τέτοια υπόθεση, αν αναλογιστούμε ότι τα Τέλη Χρήσης Αερολιμένα (για στάθμευση και παραμονή αεροσκαφών) αποτελούν μικρό ποσοστό στο σύνολο χρέωσης κάθε πτήσης, π.χ Αεροσκάφος 90 τόνων με 200 αναχωρούντες επιβάτες εντός Ε.Ε καταβάλλει 2400€ για ΤΕΑΑ και 132€ για Τ.Χ.Α, τα οποία αντιστοιχούν σε ποσοστά 95% και 5% αντίστοιχα, των συνολικών χρεώσεων του αερολιμένα προς την αεροπορική εταιρεία. Επίσης, το πτητικό έργο του ΚΑΖΑΣ είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την ελκυστικότητα του τουριστικού προορισμού της Ζακύνθου, κι όχι με την ελκυστικότητα του αεροδρομίου αυτού καθαυτού, αφού τα μεγαλύτερα επίπεδα αφίξεων πραγματοποιούνταν τα χρόνια πριν την απαλλαγή. Επιπλέον, η χρέωση Τ.Χ.Α για τα μικρά αεροσκάφη είναι έτσι κι αλλιώς υπερβολικά χαμηλή (π.χ ελαφρύ ιδιωτικό α/φος 3 τόνων χρεώνεται 3,25 € ανά ημέρα παραμονής, πολύ φθηνότερα απ'όσο χρεώνει ένα

ιδιωτικό parking αυτοκινήτων για το αντίστοιχο χρονικό διάστημα). Δεδομένου επίσης ότι οι Αερολέσχες βρίσκονται ούτως ή άλλως υπό καθεστώς μόνιμης απαλλαγής, η επέκταση της απαλλαγής σε όλα τα ελαφρά αεροσκάφη εξυπηρετεί μόνο τους κατόχους Ι.Χ αεροσκαφών οι οποίοι κατά τεκμήριο δεν θα αποθαρρυνθούν να χρησιμοποιήσουν τον Αερολιμένα προκειμένου να γλιτώσουν 5, 10 ή ακόμα και 20 € την ημέρα. Προτείνεται λοιπόν η αύξηση των τελών χρήσης κατά ποσοστό αντιστρόφως ανάλογο με το βάρος τους (μεγαλύτερο περιθώριο αύξησης στα μικρά αεροσκάφη και μικρότερο στα μεγάλα) και σε συνάρτηση πάντα με τους στόχους μάρκετινγκ που θα θέσει ο Αερολιμένας, οι οποίοι θα συζητηθούν αργότερα, στο Κεφάλαιο 12.

**β) Αύξηση του μισθίου στους ενοικιαζόμενους χώρους του Αερολιμένα και προσέλκυση νέων μισθωτών:**

Ενδεικτικά, η χρέωση κυμαίνεται στα 3 €/m<sup>2</sup> στους στεγασμένους χώρους γραφείων αεροπορικών εταιρειών και 1,79 €/m<sup>2</sup> στους υπαίθριους, τιμές που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση, δεδομένου ότι η μέση τιμή των ενοικίων εμπορικών χώρων στην Ελλάδα για το 2011 κυμαινόταν στο 4,5€/m<sup>2</sup> (Cushman & Wakefield Research, 2012). Επιπλέον, τόσο η αίθουσα αναμονής όσο και οι αίθουσες αναχωρήσεων (transit) και αφίξεων, διαθέτουν εκμεταλλεύσιμους χώρους είτε προς εγκατάσταση επιχειρήσεων, είτε προς διαφημιστική προβολή.

**γ) Χρέωση για υπηρεσίες parking Ι.Χ αυτοκινήτων και λεωφορείων στον περιβάλλοντα χώρο του Αερολιμένα:**

Ο νέος αεροσταθμός διαθέτει 65.000m<sup>2</sup> ανοικτής έκτασης μπροστά από το κτίριο που είναι διαμορφωμένος σε χώρο πρασίνου και στάθμευσης χωρίς χρέωση. Ο νέος αεροσταθμός διαθέτει parking οχημάτων με 170 θέσεις για Ι.Χ και 22 πούλμαν. Επίσης, διαθέσιμος χώρος για στάθμευση υπάρχει κοντά στον παλιό αεροσταθμό, συνολικής έκτασης περίπου 10 στρεμμάτων. Μέρος της έκτασης αυτής, μετά τη διαμόρφωση parking για το προσωπικό, μπορεί να υπαχθεί σε οικονομική αξιοποίηση είτε απευθείας από τον αερολιμένα, είτε με παραχώρησή του με σύμβαση μίσθωσης σε ανάδοχο εκμετάλλευσης. Ενδεικτικά, εάν υποθέσουμε πως μπορεί να γίνει άμεση εμπορική εκμετάλλευση 150 θέσεων στάθμευσης ήδη διαμορφωμένων, με χρέωση 10€ την ημέρα, για 150 ημέρες πλήρους λειτουργίας αυτή θα απέφερε ετήσιο έσοδο 225.000€.

#### **δ) Επενδυτική αξιοποίηση των κερδών:**

Λόγω της κρατικής δομής του ΚΑΖΑΣ τα κέρδη από τη λειτουργία του καταλήγουν και απορροφώνται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Η αποδέσμευσή τους από τη γενική δημοσιονομική διαχείριση θα επέτρεπε την ευχερέστερη κάλυψη των αναγκών για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη του αερολιμένα καθώς και τη δημιουργία εσόδων από την επενδυτική τους αξιοποίηση.

#### **ε) Ενεργοποίηση διάταξης για χρέωση της χρήσης πυρασφάλειας:**

Από τον Κανονισμό Ανεφοδιασμού αεροσκαφών με καύσιμα (ΦΕΚ1109/Β/03-06-2011) προβλέπεται η χρέωση αεροπορικών εταιρειών για την παρουσία πυροσβεστικού οχήματος κατά τον ανεφοδιασμό με επιβάτες on board, με ανάλογο ανταποδοτικό τέλος. Η διάταξη αυτή ισχύει από το 2009 με τον προηγούμενο Κανονισμό (ΦΕΚ1839/Β/12-09-2008), ουδέποτε όμως έχει ενεργοποιηθεί στην πράξη, παίρνοντας συνεχείς αναβολές με προσωρινές αποφάσεις. Υπολογίζεται ότι κατά τα τέσσερα έτη που έχουν παρέλθει, οι αεροπορικές εταιρείες στον ΚΑΖΑΣ χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο 200 φορές την πυροσβεστική κάλυψη του αερολιμένα κάθε σεζόν, κι αυτό μεταφράζεται σε αρκετά διαφυγόντα κέρδη. Με το καθεστώς απαλλαγής που ισχύει έως τώρα οι αεροπορικές εταιρείες στην ουσία ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν την πρακτική της διακίνησης επιβατών ταυτόχρονα με τον ανεφοδιασμό καυσίμων, κατάσταση που θεωρείται υψηλού κινδύνου για την ασφάλεια (safety) των πτήσεων, και να δεσμεύουν ανθρώπινο δυναμικό και υποδομές χωρίς κανένα ουσιαστικό όφελος για τον αερολιμένα.

**στ) Προσέλκυση εμπορικών δραστηριοτήτων, σε χώρους μέσα ή έξω από τον αεροσταθμό.** Ενδεικτικά αναφέρονται:

- βιβλιοπωλείο-πρακτορείο τύπου
- κατάστημα souvenir
- εστιατόριο
- πώληση παγωτού
- τράπεζα/ανταλλακτήρια συναλλάγματος
- business centre
- electronic game room
- φαρμακείο

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η ιδέα δημιουργίας παιδικού σταθμού/playground, επειδή το προσωπικό που εργάζεται στον αερολιμένα και φτάνει τα 400 άτομα τους καλοκαιρινούς μήνες ανήκει στη μεγάλη του πλειοψηφία στην ηλικιακή ομάδα 20-40, όπου υπάρχουν μικρά παιδιά τα οποία είναι αναγκασμένοι οι γονείς τους να τα αποχωρίζονται για πολλές ώρες. Επιπλέον και το επιβατικό κοινό περιλαμβάνει μεγάλο ποσοστό οικογενειών, που θα έβρισκαν στον παιδικό σταθμό έναν ευχάριστο τρόπο να περάσουν τις ώρες τις αναμονής.

#### **ζ) Ανάπτυξη διευκολύνσεων για ιδιωτικές πτήσεις:**

Στον ΚΑΖΑΣ πραγματοποιούνται κάθε χρόνο 250 περίπου πτήσεις ιδιωτικών και αεροταξί αεροσκαφών που διακινούν περί τους 500 επιβάτες. Στο μεγαλύτερο ποσοστό η άφιξη κι αναχώρηση αυτών των πτήσεων γίνεται την ίδια ημέρα και πολύ συχνά τα πληρώματα (θαλάμου διακυβέρνησης και καμπίνας) χρειάζεται να περιμένουν στο χώρο του αεροδρομίου, όπου η μόνη δραστηριότητα που μπορούν να κάνουν είναι να επισκεφθούν τα αναψυκτήρια ή τα καταστήματα αφορολογήτων ειδών. Από τον αερολιμένα λείπει ένας εξοπλισμένος χώρος όπου τα άτομα αυτά θα μπορούσαν να ξεκουραστούν, να κάνουν μπάνιο, να ετοιμάσουν τα έγγραφα της πτήσης, να ενημερωθούν για τα μετεωρολογικά δεδομένα, να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο, κ.ο.κ. Επίσης, οι επιβάτες των αντίστοιχων πτήσεων (Commercially Important Persons, CIPs) πολύ συχνά επιθυμούν μια ξεχωριστή μεταχείριση (π.χ διαβατηριακός και τελωνειακός έλεγχος επιτόπου στο αεροσκάφος, παραλαβή προσώπων κι αποσκευών κατευθείαν από την πίστα αεροσκαφών) κατά την άφιξή ή την αναχώρησή τους που με τις υπάρχουσες υποδομές δεν μπορούν να την έχουν ή την έχουν καθ'υπέρβαση των κανονικών διαδικασιών και χωρίς καμία χρέωση από μέρους του αεροδρομίου. Προτείνεται λοιπόν η αξιοποίηση των άφθονων διαθέσιμων χώρων για rest room πληρωμάτων και CIP lounge και η οργάνωση διαδικασιών εξυπηρέτησης CIP επιβατών από τον αερολιμένα, με ανάλογο σύστημα χρεώσεων.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

#### 12.1 SWOT Analysis

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τον υφιστάμενο συσχετισμό μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που την χαρακτηρίζουν. Για το λόγο αυτό, το βήμα που συνήθως έπεται της διερεύνησης των παραμέτρων του εξωτερικού κι εσωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση των διαπιστωμένων Δυνάμεων (Strengths) κι Αδυναμιών (Weaknesses) που διαθέτει η επιχείρηση, σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες (Opportunities) που μπορεί να εκμεταλλευτεί και τους κινδύνους (Threats) που έχει να αντιμετωπίσει. Η ανάλυση αυτή (SWOT Analysis) έχει σαν σκοπό να βοηθήσει την επιχείρηση να εστιάσει σε συγκεκριμένες δράσεις προκειμένου να υλοποιήσει την στρατηγική που θέλει να εφαρμόσει. Για την σύνταξη της ανάλυσης SWOT του ΚΑΖΑΣ πραγματοποιήθηκε κύκλος ημιδομημένων συνεντεύξεων με συνολικά είκοσι (20) φορείς (Παράρτημα IV), οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα στη λειτουργία του αερολιμένα αλλά και στη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος του νησιού, στα πλαίσια του οποίου εντάσσεται η αεροπορική κίνηση. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων υποβλήθηκε σε ανάλυση περιεχομένου και οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν και τυποποιήθηκαν, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι συχνότερα διατυπωμένες απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται την σημερινή και μελλοντική θέση του αερολιμένα. Εφαρμόζοντας την προσέγγιση της Ανάλυσης Τριγωνισμού, όπως περιγράφηκε στο σχετικό κεφάλαιο της Μεθοδολογίας (Κεφάλαιο 8), τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας (συνεντεύξεις) συνδυάστηκαν με δεδομένα προσωπικής παρατήρησης που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της επτάχρονης εργασιακής εμπειρίας της ερευνήτριας στον οργανισμό, καθώς και με τα αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας που αφορούσε τα στοιχεία επιβατικής κίνησης και τα οικονομικά του αερολιμένα. Τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που προέκυψαν από την εφαρμογή του συγκεκριμένου Τριγωνισμού μεθόδων και πηγών συνοψίζονται στον Πίνακα 24 (SWOT Ανάλυση) αλλά και αξιοποιούνται στα ακόλουθα κεφάλαια όπου περιγράφονται οι προτεινόμενες στρατηγικές ανάπτυξης.

Πίνακας 24. Ανάλυση SWOT για τον ΚΑΖΑΣ

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δεσπόζουσα θέση αερολιμένα ως πύλη εισόδου τουριστών στο νησί – φυσικό μονοπώλιο.</li> <li>▪ Νέος αεροσταθμός με μεγάλη χωρητικότητα και μειωμένη ανάγκη έργων συντήρησης-παρεμβάσεων</li> <li>▪ Επενδυτική ελκυστικότητα αεροδρομίου Ζακύνθου λόγω έτοιμων υποδομών</li> <li>▪ Αφθονία διαθέσιμων χώρων προς εκμετάλλευση εντός κι εκτός αεροσταθμού</li> <li>▪ Ικανοποιητικό μήκος διαδρόμου προσγείωσης- εξυπηρετεί επαρκώς τους συνήθεις τύπους αεροσκαφών που επιχειρούν ή αναμένεται να επιχειρήσουν στο προσεχές μέλλον.</li> <li>▪ Υψηλή εξειδίκευση και μεγάλη εμπειρία προσωπικού</li> <li>▪ Καλές καιρικές συνθήκες επιτρέπουν τη λειτουργία του αεροδρομίου όλη τη διάρκεια του έτους- όχι πρόβλημα από χιόνι, ομίχλες, ισχυρούς ανέμους.</li> <li>▪ Εύκολες ταξιδιωτικές διατυπώσεις για τους ενδοκοινοτικούς ταξιδιώτες λόγω συμμετοχής σε Ε.Ε και Ζώνη Schengen</li> <li>▪ Καλή οικονομική εικόνα – τα έσοδα του αεροδρομίου υπερβαίνουν σταθερά τα έξοδα κι υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης.</li> <li>▪ Γεωγραφική εγγύτητα του αεροδρομίου με το λιμάνι της Ζακύνθου και του νησιού γενικά με την Πελοπόννησο – δυνατότητα συνδυασμού εναέριας με θαλάσσια-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Παλαιωμένος εξοπλισμός κι εγκαταστάσεις αεροναυτιλίας (Πύργος Ελέγχου, VOR, DME), χρειάζονται άμεσες παρεμβάσεις κι αντικατάσταση.</li> <li>▪ Περιβαλλοντικοί περιορισμοί δεν επιτρέπουν την 24ωρη λειτουργία</li> <li>▪ Ανορθολογική κατανομή των slots οδηγεί σε υποεκμετάλλευση των υποδομών ακόμα και την καλοκαιρινή περίοδο</li> <li>▪ Έντονη εποχικότητα αεροπορικής ζήτησης – υπολειτουργία τους χειμερινούς μήνες</li> <li>▪ Κορεσμός πίστας αεροσκαφών – μεσοπρόθεσμη ανάγκη επέκτασης</li> <li>▪ Έλεγχος προσέγγισης εναέριας κυκλοφορίας Ζακύνθου και Κεφαλονιάς από Ανδραβίδα – μεγάλες καθυστερήσεις πτήσεων</li> <li>▪ Διοικητική διάσπαση των λειτουργικών μονάδων του ΚΑΖΑΣ σε περισσότερες από μια διευθύνσεις – δυσκολίες συντονισμού.</li> <li>▪ Γραφειοκρατική λήψη αποφάσεων από την Κεντρική Υπηρεσία – δυσλειτουργικές καθυστερήσεις στην επίλυση προβλημάτων</li> <li>▪ Απουσία επίσημου γραφείου πληροφόρησης κοινού</li> <li>▪ Όχι πλήρης αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για την προβολή του</li> </ul>

<p>χερσαία μεταφορά.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εδραιωμένη θέση του αεροδρομίου ως αεροπορικού κόμβου στη Δυτική Ελλάδα- μακροχρόνια εξοικείωση με τις ξένες αεροπορικές εταιρείες</li> <li>▪ Ελκυστικότητα Ζακύνθου ως τουριστικού προορισμού – υψηλή ικανοποίηση επισκεπτών κι υψηλή επανάληψη στην επισκεψιμότητα.</li> <li>▪ Φυσικό κάλλος γεωγραφικής έδρας με όμορφες παραλίες, προστατευόμενες περιοχές και το Ε.Θ.Π.Ζ.</li> <li>▪ Ήπιο κλίμα και πλούσια πολιτιστική δραστηριότητα δημιουργούν συνθήκες ανάπτυξης τουριστικού ρεύματος κατά τους χειμερινούς μήνες.</li> <li>▪ Αυξανόμενο ενδιαφέρον από νέες αγορές, όπως Ρωσία, Ανατολική Ευρώπη.</li> <li>▪ Αυξανόμενο ενδιαφέρον από εταιρείες χαμηλού κόστους - περιθώρια ανάπτυξης αντίστοιχης αγοράς για νέους προορισμούς εξωτερικού και για πτήσεις εσωτερικού.</li> <li>▪ Λειτουργία νέου νοσοκομείου στο νησί και υπερπληθώρα υποαπασχολούμενων ιατρών – προϋποθέσεις για ανάπτυξη ιατρικού τουρισμού.</li> </ul>	<p>αερολιμένα</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ανύπαρκτο Marketing</li> <li>▪ Απουσία εφαρμογής επιστημονικού Management</li> <li>▪ Απουσία του αερολιμένα από τη χάραξη πολιτικής για τον τουρισμό στο νησί</li> <li>▪ Μεταδραστικός-παθητικός ρόλος στις τουριστικές και αεροπορικές εξελίξεις</li> <li>▪ Ανίσχυρη θέση έναντι των λίγων, μεγάλων tour operators που διαχειρίζονται το τουριστικό ρεύμα</li> <li>▪ Έλλειψη συντονισμού σε τοπικό-περιφερειακό κι εθνικό επίπεδο όσον αφορά τις αποφάσεις για τον τουρισμό</li> <li>▪ Έλλειψη βασικών τουριστικών υποδομών στο νησί (μαρίνες, προβλήτα)</li> <li>▪ Έλλειψη χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού στις τουριστικές περιοχές-προβλήματα με καθαριότητα, ύδρευση, αποχέτευση</li> <li>▪ Πάγωμα επενδύσεων στον τουρισμό λόγω δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας</li> </ul>
<p><b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b></p>	<p><b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Αξιοποίηση υφιστάμενων υποδομών σε ημέρες &amp; μήνες μη-αιχμής</li> <li>▪ Περιθώρια αύξησης αεροπορικών τελών</li> <li>▪ Ενδιαφέρον από εταιρείες χαμηλού κόστους για δραστηριοποίηση στην περιοχή</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πιθανότητα μείωσης τουρισμού λόγω οικονομικής ύφεσης ή αλλαγή στις προτιμήσεις ταξιδιωτών</li> <li>▪ Ανταγωνισμός από γειτονικά αεροδρόμια (Αραξος, Καλαμάτα, Κεφαλονιά)</li> <li>▪ Επιλογή υποκατάστατων μέσων</li> </ul>

- Δυνατότητα αύξησης εσόδων από εμπορικές εκμεταλλεύσεις
  - Δυνατότητα αξιοποίησης παλαιού αεροσταθμού για εμπορική ή αεροπορική χρήση
  - Δυνατότητα μείωσης λειτουργικών δαπανών με εξοικονόμηση ενέργειας, φωτοβολταϊκό πάρκο.
  - Περιθώρια ανάπτυξης για τις LCCs σε γραμμές εξωτερικού κι εσωτερικού
  - Περιθώρια κι ενδιαφέρον για ανάπτυξη αεραθλητισμού-γενικής αεροπορίας και προσέλκυση ιδιωτικών πτήσεων
  - Δυνατότητα ανάπτυξης χειμερινού τουρισμού λόγω ήπιου κλίματος και πολιτιστικών δρώμενων
  - Στρατηγικές συμμαχίες με αεροπορικές εταιρείες ή άλλα αεροδρόμια
  - Επίτευξη ενεργειακής αυτονομίας αερολιμένα
  - Δυνατότητα εξέλιξης σε αεροπορικό κόμβο μεταξύ Ευρώπης και Αφρικής-Ασίας – προσέλκυση πτήσεων transfer
  - Αυξανόμενο ενδιαφέρον από αναδυόμενες αγορές όπως η Ρωσία
  - Δημιουργία Brand name για τη Ζάκυνθο ως τουριστικό προορισμό και το αεροδρόμιο ειδικότερα
  - Ύπαρξη φυσικού υπόβαθρου για στόχευση νέων τουριστικών ομάδων
  - Πιθανή αξιοποίηση κοιτασμάτων υδρογονανθράκων στην περιοχή – προσέλκυση επιχειρηματικών και εμπορευματικών πτήσεων
- μετακίνησης (πιο πιθανό για ταξιδιώτες εσωτερικού)
  - Αύξηση τιμών στα καύσιμα
  - Πολιτική αστάθεια
  - Φυσικές καταστροφές (σεισμοί, κ.α) με αρνητικές επιδράσεις στην τουριστική εικόνα του νησιού
  - Δυσφήμιση και υποβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της Ζακύνθου, ιδιαίτερα στην περιοχή του Λαγανά
  - Δυσλειτουργική γραφειοκρατία για προσέλκυση ταξιδιωτών εκτός Ε.Ε

## 12.2. Αποστολή της επιχείρησης

Η διαμόρφωση εταιρικής αποστολής-οράματος λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς γύρω από το οποίο (και προς εξυπηρέτησή του), διαμορφώνονται οι στρατηγικοί στόχοι κι αξιολογούνται οι στρατηγικές επιλογές (Παπαδάκης, 2007).

Η εταιρική αποστολή του Αερολιμένα Ζακύνθου θα μπορούσε να ορισθεί ως “η εξυπηρέτηση επιβατών κι αεροπορικών εταιρειών με υψηλή ποιότητα και ασφάλεια και η δημιουργία αξίας για την τοπική κι εθνική οικονομία”.

## 12.3. Στρατηγικοί Στόχοι

Το εταιρικό όραμα μεταφράζεται σε συγκεκριμένους στόχους που περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα που θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Ρεαλιστικοί στρατηγικοί στόχοι για το αεροδρόμιο Ζακύνθου με ορίζοντα πενταετίας θα μπορούσαν να είναι:

A) Μόνιμη αύξηση της επιβατικής κίνησης κατά 5%, το οποίο μεταφράζεται σε 22.000 περίπου επιπλέον εξερχόμενους επιβάτες σε σύγκριση με την κίνηση του 2012. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με προσέλκυση αεροπορικής κίνησης κατά τις «νεκρές περιόδους» και από νέες αγορές.

B) Αύξηση των εσόδων κατά 16%, αναλυτικά Πίνακας 25:

Πίνακας 25. Δυνητικές πηγές αύξησης εσόδων ΚΑΖΑΣ

Πηγή εσόδων	Ποσό αύξησης (€)
TEAA από αύξηση επιβατικής κίνησης (υπολογίζονται 13,62€ανά αναχωρούντα επιβάτη)	300.000
ΤΧΑ από κατάργηση απαλλαγής και αύξηση επιβατικής κίνησης (υπολογίζονται κατά μ.ο 70€ανά πτήση)	202.000
Ενοίκια (αύξηση ενοικιαζόμενων χώρων κι ενοικίων)	100.000
Parking	250.000
Επένδυση κερδών με 1% επιτόκιο	40.000
Χρέωση για χρήση πυροσβεστικού οχήματος (έστω 50€ανά κλήση)	10.000

Ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων	50.000
Εξυπηρέτηση ιδιωτικών πτήσεων	10.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>962.000</b>
<b>ΕΣΟΔΑ 2012</b>	<b>6.022.303</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΞΗΣΗΣ</b>	<b>15,97%</b>

Γ) Μείωση των εξόδων κατά περίπου 6%, αναλυτικά Πίνακας 26:

Πίνακας 26. Δυνητικές Πηγές μείωσης εξόδων ΚΑΖΑΣ

Πηγή μείωσης εξόδων	Ποσό μείωσης (€)
Φωτοβολταϊκό πάρκο (μετά την απόσβεση της επένδυσης) κι εξοικονόμηση ενέργειας	50.000
Εκχώρηση λειτουργιών (Outsourcing)	50.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100.000</b>
<b>ΕΞΟΔΑ 2012</b>	<b>1.718.808</b>
<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΙΩΣΗΣ</b>	<b>5,82%</b>

Δ) Ενίσχυση κομβικού ρόλου του αερολιμένα στην περιοχή της Δυτικής Ελλάδας και της Ανατολικής Μεσογείου.

## 12.4 Στρατηγικές Επιλογές

Με δεδηλωμένο στόχο του αερολιμένα την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικής του δραστηριότητας, οι στρατηγικές επιλογές που έχει στη διάθεσή του είναι οι παρακάτω (Παπαδάκης, 2007):

**Α) Κάθετη ολοκλήρωση** (vertical integration): η επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τη δραστηριότητά της είτε προς τα πίσω (upward vertical integration), υποκαθιστώντας κάποιους από τους προμηθευτές της, είτε προς τα εμπρός (forward vertical integration), υποκαθιστώντας κάποιους από τους πελάτες της. Στην περίπτωση του αεροδρομίου η backward ολοκλήρωση δεν έχει εφαρμογή, η forward όμως είναι μια ρεαλιστική ιδέα. Στην περίπτωση αυτή το αεροδρόμιο παρέχει το ίδιο μια σειρά υπηρεσιών εξυπηρέτησης (handling) προς τις αεροπορικές εταιρείες, όπως είναι π.χ η καθοδήγηση αεροσκαφών στις

θέσεις στάθμευσης. Μια παραλλαγή της κάθετης ολοκλήρωσης είναι η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών με αεροπορικές εταιρείες (πελάτες), οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν οικονομικά στην ανάπτυξη επενδύσεων, συμμετέχοντας στα αναμενόμενα κέρδη, όπως έχει περιγραφεί στην ενότητα 4.2.

**Β) Οριζόντια ολοκλήρωση** (horizontal integration): είναι η επέκταση μιας επιχείρησης μέσα στον ίδιο κλάδο, μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων. Οι αποφάσεις για οριζόντια ολοκλήρωση λαμβάνονται σε εταιρικό επίπεδο (corporate level) και ήδη διαφαίνεται μια τέτοια τάση στην περίπτωση των ελληνικών αεροδρομίων, αφού πρόθεση του Υπουργείου Ανάπτυξης είναι να τα διαθέσει σε ιδιώτες επενδυτές ομαδοποιώντας τα σε δυο clusters (το αεροδρόμιο της Ζακύνθου ανήκει στην ίδια ομάδα με την Θεσσαλονίκη, την Κέρκυρα, την Κεφαλονιά, το Άκτιο, την Καβάλα και τα Χανιά, Δελτίο Τύπου 7-3-2013). Η ανάπτυξη συστημάτων αεροδρομίων (multi-airport systems) είναι μια πρακτική που κερδίζει έδαφος τα τελευταία χρόνια (De Neufville 2003, Bonnefoy et al., 2010), συνοδευόμενη από αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η ισόρροπη ανάπτυξη γειτονικών γεωγραφικά περιοχών, η αποσυμφόρηση των κύριων αεροπορικών κόμβων, η δημιουργία πρόσθετης χωρητικότητας και η εξομάλυνση των επιδράσεων που συνδέονται με τη μονοπωλιακή φύση μεμονωμένων αεροδρομίων.

**Γ) Διασπορά/Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων.** Μπορεί να λάβει τη μορφή συσχετισμένης διαφοροποίησης (related diversification), όταν η επιχείρηση διευρύνει τη γκάμα των υπηρεσιών της σε συναφείς κλάδους, ή ασυσχέτιστης διαφοροποίησης (unrelated diversification), όταν η διαφοροποίηση γίνεται σε εντελώς νέους κλάδους (Παπαδάκης, 2007). Στην περίπτωση των αεροδρομίων, η κομβική τους θέση δημιουργεί στρατηγικό πλεονέκτημα που τους επιτρέπει να δράσουν ως πόλοι έλξης μιας ευρείας γκάμας οικονομικής δραστηριότητας, δρώντας ως νέοι πόλοι ανάπτυξης (airport cities) παράλληλα με τα υφιστάμενα αστικά κέντρα (Kasarda, 2012). Για παράδειγμα, το αεροδρόμιο του Schiphol στο Άμστερνταμ έχει αναπτυχθεί σαν ‘Airport city’ περιλαμβάνοντας υπηρεσίες εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) κι άλλες συναφείς αεροπορικές και μη αεροπορικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το πρόγραμμα Schiphol Mainport εγκαινιάστηκε από την Ολλανδική κυβέρνηση το 1989 σε μια προσπάθεια να ενισχύσει τον κεντρικό ρόλο της περιοχής σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Κεντρικό ρόλο στη λειτουργία του Schiphol Mainport έπαιξε η συνεργασία με την KLM η οποία ενίσχυσε το δίκτυο και την συχνότητα των πτήσεών της. Έχει εκτιμηθεί ότι η λειτουργία του Schiphol έχει προσθέσει αξία 2,6 δις ευρώ στην εθνική οικονομία. Επιπλέον, η λειτουργία του έχει ενισχύσει την ελκυστικότητα της περιοχής σαν επιχειρηματικού προορισμού σε συνδυασμό με ένα ευνοϊκό φορολογικό κλίμα. Το 1998 περίπου 23.000 εργαζόμενοι απασχολούνταν σε επιχειρήσεις στην

βιομηχανική περιοχή του Schiphol (ACI, 2004). Σε πιο ελληνικά δεδομένα, η εταιρεία διαχείρισης του ΔΑΑ έχει επεκτείνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα στη δημιουργία εμπορικού πάρκου και εκθεσιακού & συνεδριακού κέντρου, φιλοδοξώντας να εξελιχθεί σε αεροδρομιακή πόλη.

Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί την ελεύθερη έκταση 10 περίπου στρεμμάτων μπροστά από τον παλιό αεροσταθμό (περιοχή Η, Εικόνα 24) που μένει προς το παρόν ανεκμετάλλευτη, για τη δημιουργία συνεδριακού κέντρου, σε συνεργασία ίσως με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και τους Συλλόγους Ξενοδόχων, στο πλαίσιο προσέλκυσης συνεδριακού τουρισμού καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Στην ίδια τοποθεσία θα μπορούσε να λειτουργήσει επίσης εμπορικό κέντρο και παιδικός σταθμός για τους εργαζόμενους του αερολιμένα κι όχι μόνο.

**Δ) Συγκέντρωση-Διείσδυση αγοράς** (market penetration): είναι η στρατηγική σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει τη χρήση του υφιστάμενου προϊόντος, στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Όπως έγινε φανερό από την ανάλυση του τουριστικού προϊόντος της Ζακύνθου και της επιβατικής κίνησης του αερολιμένα (Ενότητες 7.3.4 και 9.4) η εγχώρια αγορά η οποία ούτως ή άλλως δεν κατέχει υπολογίσιμο μερίδιο στην πελατειακή βάση, είναι μάλλον απίθανο να αυξήσει τη χρήση του αεροπλάνου ως μέσου μεταφοράς δεδομένης της δυσχερούς οικονομικής συγκυρίας. Η βρετανική αγορά που είναι ο κύριος πελάτης εξωτερικού δείχνει εδώ και χρόνια σημάδια κορεσμού και στην περίπτωση της θα ήταν ρεαλιστικότερη μια στρατηγική σταθερότητας με προσπάθεια προσέλκυσης τουριστών μεγαλύτερης αγοραστικής δυνατότητας σε συνδυασμό με την καθιέρωση περισσότερων εταιρειών χαμηλού κόστους για πυκνότερη αεροπορική σύνδεση.

**Ε) Ανάπτυξη αγοράς** (market development): είναι η προσπάθεια προώθησης των υφιστάμενων προϊόντων σε νέες αγορές. Η προοπτική αυτή είναι περισσότερο ρεαλιστική από την διείσδυση αγοράς, με πιθανούς νέους στόχους τη Ρώσικη αγορά, τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης (Πολωνία, Τσεχία), την Ολλανδία, την Ιταλία και γιατί όχι την Τουρκία και την Κίνα. Επίσης, από τον αεροπορικό χάρτη της Ζακύνθου λείπει εντελώς η Γαλλία, η οποία έχει μια σημαντική παρουσία στον ελληνικό τουρισμό (ΣΕΤΕ, 2012) και θα έπρεπε ίσως να γίνουν προσπάθειες προσέγγισής της.

**Στ) Ανάπτυξη Προϊόντων** (product development): σε συνδυασμό με την ανάπτυξη αγοράς, είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, ικανών να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των νέων αγορών. Αυτό, στην περίπτωση του τουριστικού προϊόντος παίρνει τη μορφή εναλλακτικών μορφών τουρισμού που ήδη προωθούνται, όπως είναι ο θρησκευτικός τουρισμός, ο καταδυτικός τουρισμός, η κρουαζιέρα, ο ιατρικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, ο



γαστρονομικός τουρισμός, ο ιαματικός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, κ.α., η προσέλκυση των οποίων θα αυξήσει και την αεροπορική κίνηση.

Στα στενότερα όρια του αερολιμένα, η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να πάρει π.χ τη μορφή εξυπηρέτησης εμπορευματικών (cargo) πτήσεων, την ανάπτυξη του αεραθλητισμού με διοργάνωση αεροπορικών εκδηλώσεων από τις τοπικές αερολέσχες, η ανάπτυξη εμπορικών δραστηριοτήτων όπως η δημιουργία εμπορικού κέντρου ή η προσέλκυση transfer πτήσεων κατά τη διάρκεια της χειμερινής, «νεκρής» περιόδου.

Η περίπτωση των cargo πτήσεων δεν είναι κατ'ανάγκη περιορισμένη στη μεταφορά βιομηχανικών κι ογκωδών αντικειμένων. Τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερη αύξηση παρουσιάζει η διακίνηση εμπορευμάτων μικρού όγκου κι υψηλής τεχνογνωσίας, όπως είναι τα ιατρικά κι ηλεκτρονικά υλικά και τα μικροδέματα των υπηρεσιών ταχυμεταφορών (courier). Είναι χαρακτηριστικό ότι, ενώ τα τελευταία 30 χρόνια το παγκόσμιο ΑΕΠ αυξήθηκε κατά 154% και η αξία του εμπορίου παγκοσμίως κατά 355%, η αξία των εμπορευμάτων που μεταφέρονται αεροπορικώς αυξήθηκε κατά 1395%! Σήμερα το 40% της συνολικής αξίας όλων των προϊόντων που παράγονται στον πλανήτη (αν και αντιπροσωπεύουν περίπου το 1% του συνολικού βάρους) ταξιδεύουν αεροπορικά (Παπούλιας, Ψαράκη & Ρόκας, 2010). Η παγκοσμιοποίηση της βιομηχανικής παραγωγής καταδεικνύει όλο και περισσότερο τη σημασία της λειτουργίας της εφοδιαστικής αλυσίδας ως ουσιώδες προαπαιτούμενο για αυξημένη παραγωγικότητα. Η έγκαιρη (just-in-time) παράδοση εμπορευμάτων έχει εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι λόγοι αυτοί έχουν οδηγήσει εταιρείες ταχυμεταφορών όπως η FedEx και η DHL να οργανώσουν δικό τους αεροπορικό στόλο και εμπορευματικούς σταθμούς σε διάφορα αεροδρόμια-κόμβους όπως στο Μέμφις των ΗΠΑ, προσελκύοντας πολλές εταιρείες στη γύρω περιοχή (Hewlett-Packard, Nike, Sharp), ακριβώς για να είναι κοντά στους κόμβους διακίνησης (ACI, 2004). Μια τέτοια προοπτική δεν πρέπει να απορρίπτεται ως ανεδαφική στην περίπτωση της Ζακύνθου, ιδίως υπό το πρίσμα της προσεχούς έναρξης των εργασιών εξόρυξης υδρογονανθράκων στο Ιόνιο και της επικείμενης δραστηριοποίησης εταιρειών υψηλής τεχνογνωσίας στην περιοχή.

Η περίπτωση των transfer πτήσεων είναι μια εναλλακτική που επίσης χρήζει δεύτερης σκέψης. Οι ιδανικές για το αεροπορικό έργο καλές καιρικές συνθήκες που επικρατούν σε όλη τη διάρκεια του έτους, και η διαθεσιμότητα υποδομών που μένουν ανεκμετάλλευτες για επτά μήνες περίπου το χρόνο θα μπορούσαν να συνδυαστούν με ένα δελεαστικό σχήμα κινήτρων, με σκοπό τη δημιουργία κόμβου για transfer (μετεπιβιβαζόμενες) πτήσεις, μεταξύ Ανατολής – Δύσης ή Βορρά – Νότου, κυρίως κατά τη διάρκεια του χειμώνα όπου επικρατούν πολύ πιο ήπιες καιρικές συνθήκες σε σχέση με τη βόρεια Ευρώπη. Την τακτική αυτή ακολούθησε το

αεροδρόμιο της Βιέννης, το οποίο ανέπτυξε ένα λεπτομερές σχήμα οικονομικών κινήτρων, το οποίο φαίνεται στον Πίνακα 27:

Πίνακας 27. Σχήμα Οικονομικών κινήτρων του αεροδρομίου Βιέννης, Αυστρίας.

Κίνητρα για προσέλευση Transfer επιβατών	Κίνητρα για την αύξηση της αεροπορικής κίνησης – μόνο για πτήσεις προς την Ανατολική Ευρώπη και διηπειρωτικές πτήσεις		
	<b>Κίνητρα Συχνότητας:</b>	<b>Κίνητρα για πυκνωση της συχνότητας πτήσεων:</b>	<b>Κίνητρα για την ανάπτυξη νέων προορισμών:</b>
€8,21 για κάθε αναχωρούντα επιβάτη μέσα σε 6 ώρες από την πτήση άφιξης.	Μείωση στα τέλη προσγείωσης για κάθε επιπλέον πτήση: -1ος χρόνος:60% -2ος χρόνος:40%	Μείωση στα τέλη προσγείωσης: 7-13 πτήσεις:20% 14-21 πτήσεις: 30% >21 πτήσεις: 40%	Μείωση στα τέλη προσγείωσης: - 1ος χρόνος: 80% - 2ος χρόνος: 60% 3ος χρόνος: 40%

Πηγή: Auerbach & Koch, 2007

Παρομοίως, το αεροδρόμιο Vnυkονο στη Μόσχα εφαρμόζοντας στρατηγική Ανάπτυξης Αεροπορικών υπηρεσιών (ASD) κατάφερε να αποσπάσει σημαντικό μερίδιο αεροπορικής κίνησης από τους ανταγωνιστές του.

## 12.5. Στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μια επιχείρηση δημιουργεί τη θέση της στον επιχειρηματικό κόσμο βασιζόμενη στη μόχλευση των δυνατών της σημείων. Κι αυτά τα δυνατά σημεία είναι, σύμφωνα με τον Porter (1985), βασικά δύο: η ηγεσία κόστους (cost leadership) και η διαφοροποίηση (differentiation). Η **Ηγεσία κόστους** αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και να προσφέρει ένα προϊόν με το μικρότερο κόστος στην αγορά, και η **Διαφοροποίηση** στην ικανότητά της να προσφέρει ένα προϊόν όχι χαμηλού κόστους, αλλά με τέτοια μοναδικά χαρακτηριστικά (πραγματικά ή αντιληπτά) που να έλκουν τους αγοραστές ακόμα κι αν αυτοί πρέπει να πληρώσουν κάτι (ή πολύ) παραπάνω για να το αποκτήσουν. Και τα δυο προαναφερθέντα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι σε θέση να αυξήσουν τα κέρδη, μέσω υψηλής κατανάλωσης στην πρώτη περίπτωση και μέσω υψηλών εσόδων στη δεύτερη. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση διαμορφώνονται από το

συνδυασμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θέλει (ή μπορεί) να επιτύχει και του εύρους της αγοράς στην οποία σκοπεύει να απευθυνθεί. Έτσι διαμορφώνονται τέσσερις βασικές επιλογές (Πίνακας 28).

Πίνακας 28. Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Εύρος αγοράς	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	
	Χαμηλό κόστος	Διαφοροποίηση
Μεγάλο (όλη η αγορά)	<b>Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους</b>	<b>Στρατηγική Διαφοροποίησης</b>
Μικρό (τμήματα αγοράς)	<b>Στρατηγική Εστίασης με χαμηλό κόστος</b>	<b>Στρατηγική Εστίασης με διαφοροποίηση</b>

Πηγή: Porter, 1985

### 12.5.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους είναι σε θέση να παράγει τα προϊόντα της με πολύ χαμηλό κόστος, κι αυτό της επιτρέπει να τα πουλά σε χαμηλές τιμές. Έτσι, αποκομίζει κέρδη από τη διαφορά κόστους παραγωγής-τιμής σε συνδυασμό με το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς που αποσπά λόγω των χαμηλών τιμών της. Αυτή η στρατηγική συνήθως απευθύνεται στη μαζική αγορά κι αφορά απλά (όχι διαφοροποιημένα προϊόντα) των οποίων η παραγωγή δεν απαιτεί εξειδικευμένους κι ακριβούς πόρους. Πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση μπορεί να είναι οι οικονομίες κλίμακας και μάθησης που προκαλούνται από τον μεγάλο όγκο παραγωγής και την αυξανόμενη εμπειρία αντίστοιχα, η μείωση στο κόστος των εισροών, η εντατική χρήση των συντελεστών παραγωγής και η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πάνω ή προς τα εμπρός (Porter, 1980). Στην περίπτωση των αεροδρομίων ο περιορισμός του κόστους λειτουργίας σε επίπεδα που να επιτρέπουν τη δημιουργία ηγεσίας κόστους δεν είναι πρακτικά εφικτός (Graham, 2004) επειδή είναι υποχρεωμένο να συμμορφώνεται με πλήθος κανονισμών (περιβαλλοντικών, ασφάλειας, εναέριας κυκλοφορίας, κλπ) που δεν του δίνουν μεγάλη ευχέρεια στον τρόπο χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Επιπλέον, οι οικονομίες κλίμακας που μπορεί να αναπτυχθούν από τα αεροδρόμια φαίνεται πως φθάνουν γρήγορα σε μέγεθος κορεσμού (Pels et. al, 2000).

### 12.5.2. Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική αυτή στηρίζεται στην πραγματική ή αντιληπτή διαφοροποίηση ενός προϊόντος από τα παρεμφερή του σε βαθμό που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να

πληρώσει τιμή (λίγο ή πολύ) υψηλότερη από τη μέση τιμή αγοράς για να το αποκτήσει. Η στρατηγική διαφοροποίησης δεν απευθύνεται στην μαζική αγορά αλλά σε εκείνους που δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή και για τους οποίους το προϊόν έχει μεγάλη σημασία (γιατί τους προσδίδει π.χ άνεση, απόδοση, λειτουργικότητα, κύρος, image, κ.λ.π). Έτσι οι επιχειρήσεις που θέλουν να ακολουθήσουν στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να γνωρίζουν σε ποιο τμήμα της αγοράς απευθύνονται και τι ανάγκες και προτεραιότητες έχει αυτό το τμήμα. Επιπλέον, πρέπει να έχουν διαγνώσει με ακρίβεια ποιες ικανότητες διαθέτουν οι ίδιες και ποιες πρέπει να αναπτύξουν προκειμένου να καλύψουν με τον καλύτερο τρόπο τις ανάγκες της ομάδας-στόχου. Η προσπάθεια επίτευξης διαφοροποίησης στον κλάδο των αεροδρομίων είναι πιο βατή σε σχέση με την προσπάθεια επίτευξης ηγεσίας κόστους. Η προσφορά διαφοροποιημένου «προϊόντος» στην περίπτωση των μεγάλων αεροδρομίων μπορεί να πάρει τη μορφή διαφορετικών αεροσταθμών για πτήσεις εσωτερικού κι εξωτερικού, τακτικές ή μη τακτικές πτήσεις (Graham, 2004), π.χ το αεροδρόμιο Paris-Charles de Gaulle (CDG) λειτουργεί τρεις διαφορετικούς τερματικούς σταθμούς: έναν για τις διεθνείς πτήσεις, έναν που εξυπηρετεί πτήσεις εσωτερικού κι εξωτερικού κι έναν για τις πτήσεις χαμηλού κόστους (LCCs) και τις Charter. Το London Heathrow έχει διαμορφώσει έναν αποκλειστικό αεροσταθμό για τα μέλη της συμμαχίας αεροπορικών εταιρειών Star Alliance. Παρομοίως, το αεροδρόμιο της Βιέννης λειτουργεί ξεχωριστό αεροσταθμό για τα μέλη της Austrian Star Alliance, το οποίο επιτρέπει στους transfer επιβάτες της αεροπορικής συμμαχίας να κάνουν σύνδεση μεταξύ των πτήσεών τους μέσα στο ίδιο terminal σε μόνο 25 λεπτά (από τις επίσημες ιστοσελίδες των αντίστοιχων αεροδρομίων).

### **12.5.3. Στρατηγική εστίασης**

Σε αντίθεση με τις δυο προηγούμενες στρατηγικές (κόστους και διαφοροποίησης) που απευθυνόταν στη γενική αγορά, η στρατηγική εστίασης απευθύνεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που έχει ιδιαιτερότητες ως προς την τιμή, την γεωγραφική θέση, τις καταναλωτικές συνήθειες. Η στρατηγική εστίασης βασίζεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του συγκεκριμένου (περιορισμένου) τμήματος καλύτερα απ'ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες της ευρύτερης αγοράς με το σκεπτικό ότι το διαδεδομένο πρότυπο του μέσου καταναλωτή είναι μεν χρήσιμο αλλά όχι και πολύ ρεαλιστικό (Παπαδάκης, 2007).

### **A) Εστίαση με ηγεσία κόστους**

Η στρατηγική αυτή περιστρέφεται γύρω από την ικανότητα μιας επιχείρησης να καλύψει τις ιδιαίτερες ανάγκες ενός τμήματος αγοράς, επιτυγχάνοντας το χαμηλότερο κόστος παραγωγής σε αυτό το συγκεκριμένο τμήμα.

### **B) Εστίαση με διαφοροποίηση**

Η εστίαση με διαφοροποίηση βασίζεται στο πλεονέκτημα εξειδίκευσης που αποκτά μια επιχείρηση η οποία επιλέγει να ασχοληθεί με ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Η εξειδίκευση αυτή της επιτρέπει να αφοιγκράζεται καλύτερα τις ανάγκες της ομάδας στόχου και να της εξυπηρετεί με πιο αποτελεσματικό και ταχύτερο τρόπο από τον ανταγωνισμό. Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις εξατομικεύουν τις υπηρεσίες τους ώστε να εμβαθύνουν τη σχέση τους με τους πελάτες. Η στρατηγική εστίασης στην περίπτωση των αεροδρομίων μπορεί να στοχεύει στην εξυπηρέτηση πελατών με ιδιαίτερες ανάγκες, όπως οι αερομεταφορείς charter, χαμηλού κόστους ή φορτίου. Για παράδειγμα, το αεροδρόμιο Liege του Βελγίου λειτουργεί αποκλειστικά ως αεροδρόμιο φορτίου (cargo airport), ενώ το London City Airport εξυπηρετεί μόνο επιχειρηματικές πτήσεις μικρών αποστάσεων (Graham, 2004). Εστίαση με διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί και στην περίπτωση της εξειδίκευσης του συνόλου ή κλάσματος των αεροσταθμών ενός αεροδρομίου για την εξυπηρέτηση πτήσεων χαμηλού κόστους. Οι LCCs έχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην εξυπηρέτησή τους από τα αεροδρόμια προκειμένου να μειώσουν το χρόνο παραμονής τους στο έδαφος και να επιτύχουν την εντατική χρήση των πόρων τους που είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη ηγεσίας κόστους. Η εξυπηρέτησή τους ταυτόχρονα και στον ίδιο χώρο με τους συμβατικούς αερομεταφορείς προκαλεί προβλήματα και στους αερομεταφορείς και στο αεροδρόμιο. Γι' αυτό το λόγο πολλά αεροδρόμια προχώρησαν στο διαχωρισμό αυτού του είδους των πτήσεων σε ξεχωριστούς αεροσταθμούς. Για παράδειγμα, το αεροδρόμιο της Μασσαλίας έχει μετατρέψει μια παλιά εμπορευματική αποθήκη σε αεροσταθμό εξυπηρέτησης LCCs χρεώνοντάς τους έξι φορές χαμηλότερα τέλη από τους υπόλοιπους αερομεταφορείς. Επίσης, το αεροδρόμιο Frankfurt-Hahn ήταν μια πρώην αμερικανική βάση όπου ξεκίνησε να δραστηριοποιείται η Ryanair το 1999 και το 2002 εγκαθίδρυσε βάση της. Κατόπιν, προσελκύθησαν κι άλλες LCCs με αποτέλεσμα η επιβατική κίνηση να αυξηθεί από 90.000 το 1999 σε 4 εκατομμύρια το 2007 (Graham, 2008).

Στην περίπτωση του αεροδρομίου της Ζακύνθου μια τέτοια προοπτική θα ήταν εφικτή κι ελκυστική λόγω της ύπαρξης του παλιού αεροσταθμού, ο οποίος μένει αχρησιμοποίητος από το 2008 που έγινε η ολοκληρωτική μεταφορά της επιβατικής κίνησης στο νέο αεροσταθμό. Ο παλιός αεροσταθμός διαθέτει τους χώρους και τις βασικές υποδομές που χρειάζονται, οι οποίες θα μπορούσαν να αναβαθμιστούν και με τη συμμετοχή αεροπορικών εταιρειών

χαμηλού κόστους (μέσω π.χ σύναψης στρατηγικής συμφωνίας συνεργασίας) για την αποκλειστική εξυπηρέτησή τους. Η κίνηση αυτή θα μπορούσε ίσως να συνδυαστεί με την επέκταση του δαπέδου στάθμευσης (apron) προς τα νότια, έτσι ώστε να δημιουργηθούν δυο τουλάχιστον νέες θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών για χρήση από τις LCCs κατά προτεραιότητα ή κατ' αποκλειστικότητα. Ο παλιός αεροσταθμός μπορεί να εξυπηρετήσει άνετα περίπου 1.000 επιβάτες (αφιχθέντες + αναχωρούντες) ανά ώρα αιχμής.

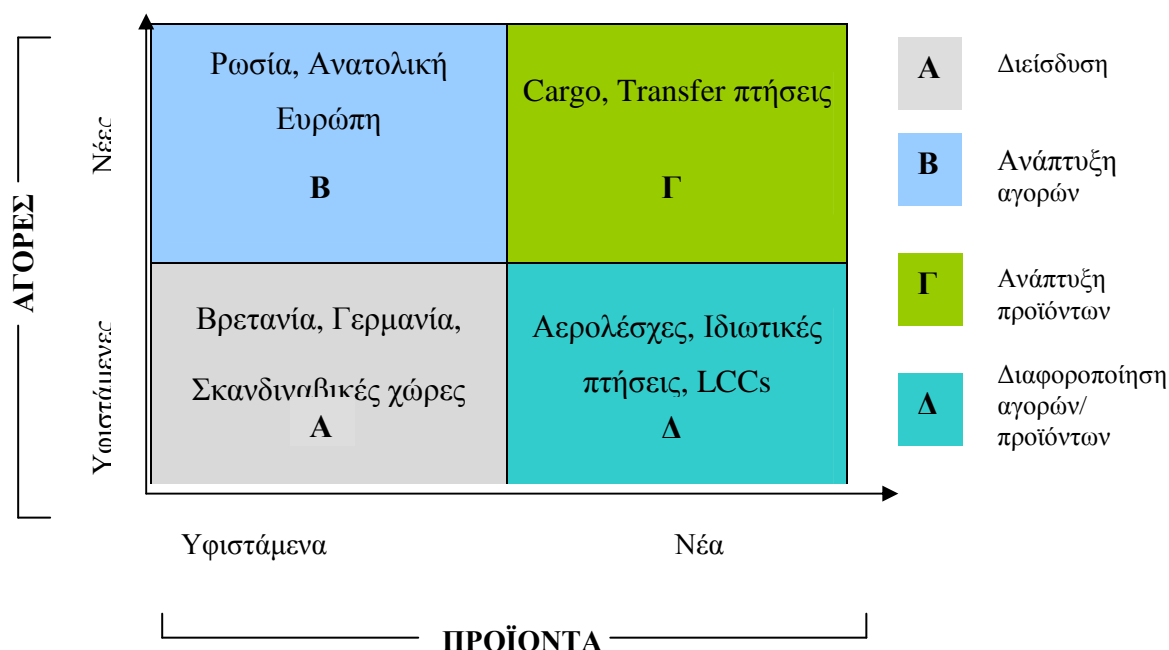
Στον αντίποδα της διαμόρφωσης αεροδρομίων για εξυπηρέτηση LCCs είναι η διαμόρφωσή τους για εξυπηρέτηση σημαντικών επιβατών. Τέτοια κίνηση έκανε το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης που έχει αφιερώσει έναν αεροσταθμό (τον οποίο λειτουργούσε η Lufthansa) στην εξυπηρέτηση των επιβατών πρώτης θέσης. Ο αεροσταθμός αυτός που ανεγέρθηκε στη θέση ενός παλιού parking προσφέρει υψηλής ποιότητας τροφοδοσία, ντους, ψυχαγωγία, προσωπικές κι επιχειρηματικές διευκολύνσεις κι επιτρέπει γρήγορη διεκπεραίωση των αστυνομικών και τελωνειακών ελέγχων. Το ίδιο έκαναν και οι Qatar Airways ανοίγοντας έναν τερματικό σταθμό στη Doha αποκλειστικά για επιβάτες business και first class (Graham, 2008).

Στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου δραστηριοποιούνται κυρίως εταιρείες με επιβάτες οικονομικής θέσης, πολύ συχνά όμως το καλοκαίρι το αεροδρόμιο υποδέχεται VIP και CIP επιβάτες με πτήσεις ιδιωτικές και αεροταξί. Τέτοιοι επιβάτες (π.χ Βασίλισσα Σοφία της Ισπανίας, εμίρης του Qatar, μέλη της βασιλικής οικογένειας του Μαρόκου, αρχηγοί κρατών και πολιτικοί ξένων χωρών) έχουν απαιτήσεις ειδικής μεταχείρισης που δεν καλύπτονται για την ώρα με τις υφιστάμενες παροχές μαζικού τουρισμού. Ο μικρός αν κι επικερδής αυτός θώκος της αγοράς θα μπορούσε να εξυπηρετηθεί καλύτερα με την προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (κι αντίστοιχα υψηλής χρέωσης), όπως συζητήθηκε ήδη στην ενότητα 11.8§(ζ).

## **12.6. Αξιολόγηση προτάσεων στρατηγικής – Τελική Επιλογή**

Η θεώρηση των προαναφερόμενων στρατηγικών δεν μας επιτρέπει να καταλήξουμε αβίαστα σε μια μεμονωμένη και γενικευμένη στρατηγική που θα καλύπτει ολοκληρωμένα τις ανάγκες ανάπτυξης του αερολιμένα. Προτιμότερη θα ήταν η εξειδίκευση και προσαρμογή του προσφερόμενου προϊόντος στις ανάγκες της εκάστοτε αγοράς, όπως συνοψίζεται στην Εικόνα 28.

Εικόνα 28. Στρατηγικές επιλογές ΚΑΖΑΣ ανά αγορά και προϊόν



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13

### ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (MARKETING PLAN)

Η θεμελιώδης λειτουργία του marketing είναι η σωστή διάγνωση των αναγκών των επιθυμητών πελατών-στόχων (target-groups) κι η διαμόρφωση ενός μίγματος μάρκετινγκ (marketing mix) που να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο σε αυτές τις ανάγκες (Kotler, 2006). Στα πλαίσια λοιπόν διαμόρφωσης της στρατηγικής marketing που πρέπει να ακολουθήσει ο αερολιμένας Ζακύνθου, πρώτα ανιχνεύονται οι ανάγκες των πελατών που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του κι ύστερα αναλύονται τα 4Ps (Product, Price, Place, Promotion) του μίγματος μάρκετινγκ.

#### 13.1. Συμπεριφορά καταναλωτή και αγορές-στόχοι

Για τα αεροδρόμια πελάτες είναι τόσο οι επιβάτες, όσο και οι αεροπορικές εταιρείες. Προκειμένου να προσελκύσει αεροπορικές εταιρείες το αεροδρόμιο πρέπει να είναι γενικά ελκυστικό σαν προορισμός για τους επιβάτες (Πίνακας 29) και για να το πετύχει αυτό

χρειάζεται να προσφέρει μια μεγάλη γκάμα προορισμών μέσω αεροπορικών εταιρειών. Το κυκλικό αυτό σχήμα αλληλεπίδρασης κάνει φανερή την σημασία συμμαχιών αεροδρομίων-αεροπορικών εταιρειών.

Πίνακας 29. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αεροδρομίου

Για τους Επιβάτες	Για τις Αεροπορικές Εταιρείες
Προορισμοί πτήσεων	Διαθεσιμότητα slot
Εικόνα του αεροδρομίου	Συμβατότητα με το υπόλοιπο δίκτυο πτήσεων της εταιρείας
Τιμές εισιτηρίων	Τέλη αεροδρομίου και προσφερόμενες εκπτώσεις
Συχνότητα πτήσεων	Άλλα κόστη αεροδρομίου (π.χ καύσιμα, επίγεια εξυπηρέτηση)
Εικόνα κι αξιοπιστία των αεροπορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο αεροδρόμιο	Ανταγωνισμός
Συμμαχίες των αεροπορικών εταιρειών και συχνότητα δρομολογίων	Υποστήριξη marketing
Εύρος και ποιότητα των εμπορικών κι επισιτιστικών καταστημάτων του αεροδρομίου	Εύρος και ποιότητα παρεχόμενων διευκολύνσεων
Ευκολία και κόστος επίγεια προσβασιμότητας στο αεροδρόμιο και κόστος στάθμευσης αυτοκινήτων	Ευκολία σύνδεσης με άλλες πτήσεις
	Υποδομές συντήρησης
	Περιβαλλοντικοί περιορισμοί

Πηγή: Graham, 2001.

Για το αεροδρόμιο της Ζακύνθου, η πρώτη στήλη δεν έχει πρακτική εφαρμογή, καθότι λειτουργεί ως φυσικό μονοπώλιο κι έτσι δεν υφίσταται η δυνατότητα επιλογής για τους επιβάτες. Το αεροδρόμιο δεν μπορεί να κάνει πολλά πράγματα για να γίνει πιο ελκυστικό για τους εξερχόμενους επιβάτες, αφού σαν προορισμός επίσης εντάσσεται μέσα στο ενιαίο τουριστικό προϊόν που προσφέρει γενικά η Ζάκυνθος. Κανένας μεμονωμένος εισερχόμενος επιβάτης δεν θα επιλέξει το συγκεκριμένο αεροδρόμιο επειδή έχει π.χ ωραία καταστήματα, εάν δεν έχει ήδη αποφασίσει να κάνει διακοπές στη Ζάκυνθο. Θα το χρησιμοποιήσει όμως εάν του προσφέρεται σαν επιλογή από πολλές αεροπορικές εταιρείες, πράγμα που σημαίνει ότι το αεροδρόμιο πρέπει και μπορεί να ρίξει το βάρος στην προσέλκυση αεροπορικών

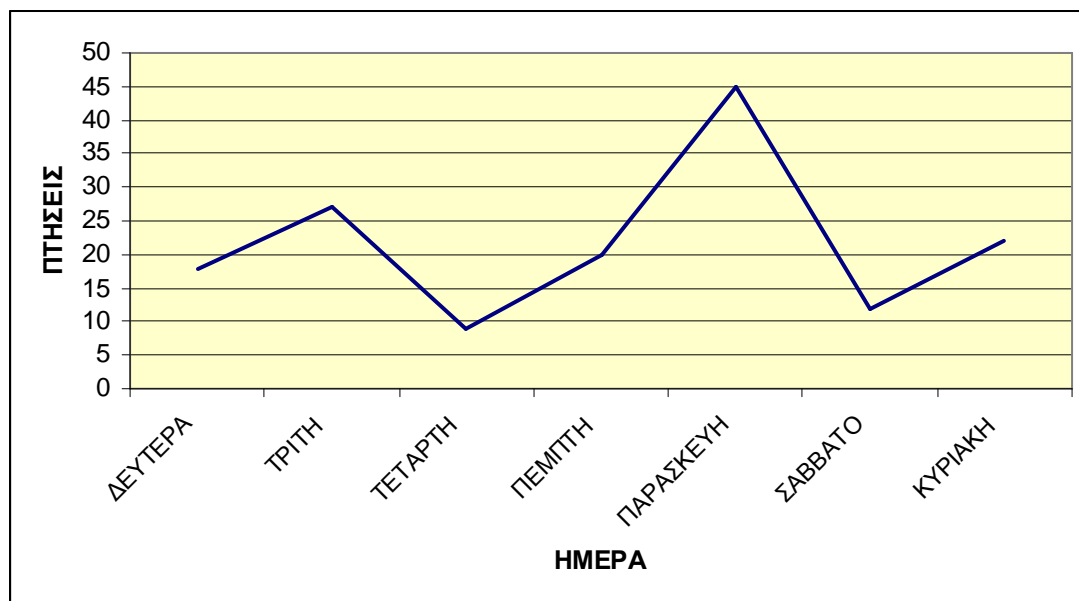


εταιρειών. Σε αυτόν τον τομέα μπορεί να κάνει αρκετές διορθωτικές κινήσεις, έχοντας υπόψη το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζουν τις επιλογές των αεροπορικών εταιρειών.

Για παράδειγμα, η διαθεσιμότητα slots είναι πολύ σημαντική για τις αεροπορικές εταιρείες. Στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου παρουσιάζεται μια έντονη ανισοκατανομή της ζήτησης για slots, που κυμαίνεται μεταξύ ελάχιστων επιπέδων για την ημέρα Τετάρτη και μέγιστων την Παρασκευή (Διάγραμμα 27), όπου υπερβαίνουν τη φέρουσα ικανότητα του αεροδρομίου (3 πτήσεις την ώρα), όπως αυτή περιορίζεται από:

- την ικανότητα διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας μέσω του ελέγχου προσέγγισης Ανδραβίδας,
- τη διαθεσιμότητα χώρων στάθμευσης αεροσκαφών (apron)
- τις ώρες λειτουργίας του αεροδρομίου (περιβαλλοντικοί περιορισμοί).

Διάγραμμα 27. Ημερήσια κατανομή slot κατά τη θερινή σεζόν



Πηγή δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ, 2013

Προς επίλυση των ανωτέρω κι αύξηση της χωρητικότητας του airside του αεροδρομίου προτείνεται:

A) αποδέσμευση του ελέγχου προσέγγισης εναέριας κυκλοφορίας που παρέχεται από το στρατιωτικό αεροδρόμιο Ανδραβίδας. Η Ανδραβίδα παρέχει υπηρεσίες προσέγγισης ταυτόχρονα στα αεροδρόμια Ζακύνθου και Κεφαλονιάς και η κατάσταση αυτή σε ώρες που

τα αναφερόμενα αεροδρόμια έχουν έντονη κυκλοφορία, δημιουργεί μεγάλες καθυστερήσεις στις αφίξεις κι αναχωρήσεις πτήσεων.

Β) ανίχνευση της δυνατότητας για επέκταση των θεσμοθετημένων ωρών λειτουργίας του αεροδρομίου για τους μήνες αιχμής και τις ημέρες μεγάλης ζήτησης (Παρασκευή) με σεβασμό στους περιβαλλοντικούς περιορισμούς, π.χ θα μπορούσε η προσγείωση/απογείωση να γίνεται από τον διάδρομο 16 και να μην επηρεάζει την παραλία ωτοκίας της χελώνας. Σε αυτή την περίπτωση πάντως θα γίνεται όχληση αστικής περιοχής και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαδικασίες μείωσης θορύβου.

Γ) επέκταση της πίστας αεροσκαφών με απαλλοτρίωση γειτονικών οικοπέδων που ούτως ή άλλως δεν είναι οικοδομήσιμα, στη νότια πλευρά του υφιστάμενου δαπέδου στάθμευσης. Στο χώρο αυτό θα μπορούσε να δημιουργηθεί ξεχωριστή πίστα ελαφρών αεροσκαφών κι ελικοπτέρων (στην οποία θα μπορούν να σταθμεύουν και π.χ πυροσβεστικά ελικόπτερα τα οποία λόγω μεγάλου μεγέθους δημιουργούν τεράστιο πρόβλημα στάθμευσης στις περιπτώσεις εκδήλωσης δασικών πυρκαγιών στους μήνες αιχμής).

### 13.5. Τοποθέτηση (Positioning) στην αγορά

Από τις πιο κρίσιμες και πρωταρχικές αποφάσεις των υπεύθυνων του marketing, παράλληλα με την επιλογή της αγοράς-στόχου, είναι η τοποθέτηση (positioning) του οργανισμού σε έναν ακάλυπτο κι ευδιάκριτο ανταγωνιστικό θώκο (Μάλλιαρης, 2012). Η τακτική προσέγγισης της αγοράς με ένα ενιαίο κι αδιαφοροποίητο προϊόν υποχωρεί όλο και περισσότερο, δίνοντας τη θέση της σε πιο εξειδικευμένες «προσφορές αγοράς» (market offerings), ξεχωριστές και καλύτερα διαμορφωμένες για τις ιδιαίτερες ανάγκες του στοχευμένου πελατειακού τμήματος.

Σχετικά με την τοποθέτησή των αεροδρομίων, προτείνονται πέντε εναλλακτικά σενάρια (Jarach, 2001), τα οποία δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαίως αποκλειόμενα, αλλά μπορούν να εφαρμοστούν και συμπληρωματικά. Έτσι, ένα αεροδρόμιο μπορεί να επιλέξει να εξειδικευτεί ως:

- **Πρωτεύον κόμβος (Primary hub):** το αεροδρόμιο δρα σαν κόμβος μιας ή περισσοτέρων αεροπορικών εταιρειών. Συνηθίζεται σε αεροδρόμια μεγάλων αστικών κέντρων, όπως το Paris CDG, Munich, London Heathrow, London Gatwick, Rome Fiumicino.

- **Δευτερέων κόμβος (Secondary hub):** Αποτελεί συνήθως προϊόν συνεργασίας μεταξύ του αεροδρομίου κι ενός περιφερειακού αερομεταφορέα ή ενός εθνικού αερομεταφορέα που διαθέτει ήδη έναν πρωτεύοντα κόμβο, με έμφαση στις πτήσεις μικρών αποστάσεων. Ως δευτερεύοντες κόμβοι λειτουργούν τα αεροδρόμια Montpellier, Barcelona, Lione.
- **Περιφερειακό αεροδρόμιο (Regional airport):** προσφέρει υπηρεσίες από σημείο σε σημείο (point to point), κυρίως σκέλη πτήσεων. Τα αεροδρόμια πόλεων (city airports) είναι μια υποκατηγορία αυτής της ομάδας. Τα αεροδρόμια Milan Orio, London City, Stuttgart, Valencia, λειτουργούν ως περιφερειακά.
- **Αεροδρόμιο χαμηλού κόστους (Low Cost airport):** σκοπεύει στην προσέλκυση αερομεταφορέων χαμηλού κόστους και για το σκοπό αυτό επανασχεδιάζει ολόκληρη την παραγωγική του αλυσίδα προκειμένου να συμπίεσει τα κόστη και να προσφέρει χαμηλές χρεώσεις στους αερομεταφορείς. Αεροδρόμια που λειτουργούν ως χαμηλού κόστους είναι τα London Stansted, London Luton, Dallas Love Field.
- **Εμπορευματικό αεροδρόμιο (Cargo airport):** η βασική του επιχειρηματική δραστηριότητα είναι η εξυπηρέτηση εμπορευματικών (cargo) αερομεταφορέων, γι' αυτό έχει προσαρμόσει ανάλογα και τις τεχνικές του υποδομές. Τέτοια αεροδρόμια είναι τα Paris CDG, Memphis, Louisville, Subic Bay.

Όπως προαναφέρθηκε, σε μερικά αεροδρόμια μπορεί, τουλάχιστον θεωρητικά, να συνδυάζονται περισσότεροι από ένας θώκοι, όπως στην περίπτωση του Paris CDG που λειτουργεί ταυτόχρονα ως πρωτεύον κόμβος και εμπορευματικό αεροδρόμιο. Η γεωγραφική θέση του αεροδρομίου Ζακύνθου το προσανατολίζει προς την επιλογή «περιφερειακό αεροδρόμιο», σε συνδυασμό ίσως με το «αεροδρόμιο χαμηλού κόστους».

### 13.5. Προϊόν (Product)

Το προσφερόμενο προϊόν του αεροδρομίου δεν είναι ανεξάρτητο από το συνολικό τουριστικό προϊόν της Ζακύνθου, γι' αυτό η διαμόρφωσή του πρέπει να γίνει σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς. Ήδη, η Επιτροπή Τουρισμού του νησιού έχει εκπονήσει στρατηγικό σχέδιο Μάρκετινγκ, σύμφωνα με το οποίο επιδιώκεται η επαναδιαμόρφωση του προσφερόμενου προϊόντος, από το συμβατικό πρότυπο τουρισμού ξεκούρασης-διασκέδασης που απευθύνεται σε νεαρές ηλικίες και χαμηλά οικονομικά στρώματα, σε ένα περισσότερο βιώσιμο σχήμα που θα βασίζεται εκτός από τον ήλιο και τη θάλασσα, στον πολιτισμό, στο

περιβάλλον και στη δημιουργία εμπειριών. Η αναζωογόνηση του τουριστικού ρεύματος αναμένεται να επηρεάσει την οικονομία του νησιού στο σύνολό της.

Σε επίπεδο αεροδρομίου, πέρα από την εξυπηρέτηση των πτήσεων μεταφοράς τουριστών (charter flights), οι προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν να επεκταθούν και σε άλλους τομείς. Ο θεμελιώδης πυρήνας δραστηριότητας του αεροδρομίου που έως τώρα περιελάμβανε αποκλειστικά αεροπορικές υπηρεσίες θεωρώντας πελάτες μόνο τις αεροπορικές εταιρείες άρχισε τα τελευταία χρόνια να μετατοπίζεται προς το μη-αεροπορικό κομμάτι, λόγω και του σκληρού ανταγωνισμού που οδήγησε σε μείωση των τελών αεροδρομίου και χρεώσεων επίγειας εξυπηρέτησης. Η τάση αυτή καταλήγει στη θεώρηση του αεροδρομίου ως μιας εταιρείας που παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες (multipoint service-provider firm) σε πολλαπλούς πελάτες: αερομεταφορείς, ταξιδιώτες, υπαλλήλους αερομεταφορέων, επιχειρήσεις εντός του αεροδρομίου, υπαλλήλους επιχειρήσεων του αεροδρομίου αλλά και εκτός αυτού που επισκέπτονται το αεροδρόμιο λόγω της δουλειάς τους, τουρίστες και θαυμαστές της αεροπορίας. Με βάση αυτή τη θεώρηση μπορούμε να προσθέσουμε πέντε νέα πεδία υπηρεσιών στις ήδη βασικές αεροπορικές υπηρεσίες (Jarach, 2001):

- **Εμπορικές υπηρεσίες (Commercial services):** διακρίνονται σε υπηρεσίες με τη στενή εμπορική έννοια (duty-free shops, μπουτίκ ρούχων, κοσμηματοπωλεία), υπηρεσίες εστίασης (μπαρ, σνακ-μπαρ, εστιατόρια, φαστ-φουντ) και συμπληρωματικές υπηρεσίες (ανθοπωλεία, πρακτορεία εφημερίδων, ATMs, φαρμακεία, παρεκκλήσια). Απευθύνονται σε διαφορετικές ομάδες πελατών, όπως:

α) εισερχόμενοι, εξερχόμενοι και διερχόμενοι (transit, transfer) επιβάτες, οι οποίοι ψωνίζουν κυρίως είδη πρώτης ανάγκης ή δώρα για φίλους και συγγενείς.

β) υπάλληλοι υποδοχής (meeters and greeters), οι οποίοι έρχονται στο αεροδρόμιο στο πλαίσιο της εργασίας τους, για να διευκολύνουν εισερχόμενους ή εξερχόμενους επιβάτες και θα μπορούσαν να προβούν σε κατανάλωση ενόσω περιμένουν τους πελάτες τους.

γ) εργαζόμενοι για την αεροπορική αρχή, τις αεροπορικές εταιρείες κι άλλες εταιρείες παροχής αεροπορικών υπηρεσιών (π.χ. φορείς επίγειας εξυπηρέτησης), οι οποίοι ψωνίζουν για ανάγκες της δουλειάς τους ή ιδιωτικές.

δ) κάτοικοι της γύρω περιοχής, οι οποίοι προσελκύνονται στο αεροδρόμιο σαν καταναλωτές προϊόντων ή υπηρεσιών, για λόγους όπως η ποιότητα, οι εκτεταμένες ώρες λειτουργίας (π.χ και τα Σαββατοκύριακα ή νυχτερινές ώρες).

Τα τελευταία χρόνια τα αεροδρόμια ρίχνουν όλο και μεγαλύτερο βάρος στην επέκταση και χωροθέτηση των εμπορικών καταστημάτων, προσδοκώντας αύξηση εσόδων από αυτού του είδους τις δραστηριότητες.

- **Τουριστικές υπηρεσίες (Tourist services)**, στοχεύουν να κάνουν το αεροδρόμιο έναν προορισμό αναψυχής για πελάτες που δεν σχετίζονται άμεσα με την πτήση, όπως για παράδειγμα οι λάτρες της αεροπορίας και οικογένειες με μικρά παιδιά που επισκέπτονται το αεροδρόμιο μόνο για να χαζέψουν τα αεροπλάνα. Αεροδρόμια όπως το London Heathrow και το Munich έχουν κατασκευάσει υπερυψωμένες βεράντες, ακόμα και τεχνητούς λόφους για να επιτρέψουν την, επί πληρωμή, περίοπτη θέα στις αεροπορικές τους δραστηριότητες, αποκομίζοντας σημαντικά κέρδη. Στα ελληνικά αεροδρόμια, η προσέγγιση επισκεπτών σε σημεία που γειτνιάζουν με το πεδίο κίνησης αεροσκαφών αποθαρρύνεται για λόγους ασφαλείας, κι αυτό έρχεται σε σύγκρουση με την ιδέα τουριστικής αξιοποίησης των αεροδρομίων. Υπάρχει ακόμα και η περίπτωση των αεροδρομίων που δρουν ως διοργανωτές εκδηλώσεων, π.χ το αεροδρόμιο της Φρανκφούρτης έχει ανοίξει ντίσκο μέσα στον τερματικό σταθμό και το αεροδρόμιο της Μαλπένσα έχει διαθέσει τους χώρους του για πραγματοποίηση κονσέρτων. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνουν προσελκύσουν κίνηση και έσοδα σε ημέρες ή χρονικές περιόδους μη-αιχμής και να τονώσουν την ζήτηση για τα εμπορικά καταστήματα που δραστηριοποιούνται στους χώρους τους. Στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου είναι πολύ συχνή η παρουσία παρατηρητών που είτε θέλουν να χαζέψουν τα αεροπλάνα, είτε να ενημερωθούν για την άφιξη συγκεκριμένης πτήσης πριν από τον πίνακα ανακοινώσεων, στο χώρο του parking λεωφορείων (περιοχή Z, εικόνα 24). Ο χώρος αυτός θα μπορούσε να αξιοποιηθεί, π.χ με τη λειτουργία μιας καφετέριας που θα έθετε σε αποκλειστική εκμετάλλευση τη μοναδική θέα, εμποδίζοντας ταυτόχρονα την πρόσβαση σε ευαίσθητες περιοχές του αερολιμένα, όπως η πίστα αεροσκαφών και οι εγκαταστάσεις καυσίμων. Εναλλακτικά θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ανεκμετάλλευτος χώρος στον ημιόροφο του αεροσταθμού για λειτουργία εστιατορίου, με την προϋπόθεση να εξασφαλιστεί η μη επικοινωνία του με τους υπόλοιπους χώρους του αεροσταθμού για λόγους ασφαλείας, και η διάνοιξη απευθείας εισόδου από το χώρο του parking, έτσι ώστε να μην απαιτούνται έλεγχοι ασφαλείας. Η πρόσβαση των πελατών θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς σημαντικό κόστος, με την ανέγερση μιας εξωτερικής σκάλας, το ίδιο και η αποκοπή του από τους ελεγχόμενους χώρους του αερολιμένα με τους οποίους γειτνιάζει (απαιτείται μόνο ένας τοίχος). Επίσης, η ιδέα των εκδηλώσεων θα μπορούσε να βρει εφαρμογή στο αεροδρόμιο της Ζακύνθου κατά τη χειμερινή περίοδο όπου ο ελεύθερος χώρος της

αίθουσας αναχωρήσεων, εμβαδού 2100 m<sup>2</sup>, θα μπορούσε να διατεθεί για διοργάνωση συναυλιών ή εκθέσεων, αφού στο νησί δεν υπάρχει ανάλογος στεγασμένος ενιαίος χώρος.

- **Συνεδριακές υπηρεσίες (Congressional services).** Η διοργάνωση συνεδρίων είναι μια ελκυστική πρόταση για την εμπορική εκμετάλλευση χώρων των αερολιμένων οι οποίοι διαθέτουν ήδη μεγάλους ενιαίους χώρους και κατάλληλες τεχνολογικές εγκαταστάσεις (π.χ μικροφωνική εγκατάσταση). Επιπλέον, διαθέτουν το πλεονέκτημα ότι η πραγματοποίηση συνεδρίων μέσα στο ίδιο το αεροδρόμιο ή σε γειτονικά του ξενοδοχεία μειώνει κατά πολύ τους χρόνους μετακίνησης των συμμετεχόντων, παράγοντας που είναι πολύ σημαντικός κυρίως για τα ημερήσια συνέδρια. Την τακτική αυτή έχει εφαρμόσει με επιτυχία το αεροδρόμιο Paris CDG το οποίο έχει εξελιχθεί σε κορυφαίο συνεδριακό κόμβο. Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου θα μπορούσε να εξετάσει την εφαρμογή της με δυο τρόπους: είτε την πραγματοποίηση συνεδρίων στο χώρο του νέου ή του παλιού αεροσταθμού, είτε την προσέλκυσή τους σε συνεργασία με ξενοδοχεία που διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές και βρίσκονται σε μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο (μέσα σε ακτίνα 15 λεπτών οδήγησης υπάρχουν η πόλη της Ζακύνθου και οι τουριστικές περιοχές του Λαγανά, του Καλαμακιού και του Τσιλιβή που αθροιστικά, κατέχουν τη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχειακών μονάδων του νησιού. Τα περισσότερα δε από αυτά μένουν κλειστά κατά τη διάρκεια του χειμώνα και η προσέλκυση συνεδρίων θα ήταν ελκυστική ιδέα. Η Ζάκυνθος σαν προορισμός έχει μικρές αποστάσεις και ήπιο κλίμα τον χειμώνα που διευκολύνει τις μετακινήσεις. Γι' αυτό ενδείκνυται για την διοργάνωση ημερήσιων συνεδρίων, αφού κι ένα ολιγόωρο διάλλειμα θα μπορούσε να αξιοποιηθεί για περιήγηση στα κυριότερα αξιοθέατα του νησιού.
- **Εφοδιαστικές υπηρεσίες (Logistic services).** Παραδοσιακά, το αεροδρόμιο αποτελούσε εξωτερικό παράγοντα της εφοδιαστικής αλυσίδας των επιχειρήσεων, τίποτα παραπάνω από ένα σημείο συνδιαλλαγής των άμεσα εμπλεκόμενων στη μεταφορά αγαθών. Παραδείγματα όμως συναφών επιχειρήσεων, όπως το λιμάνι του Ρότερνταμ που δημιούργησε εγκαταστάσεις όχι μόνο αποθήκευσης αλλά και μερικής μεταποίησης αγαθών, δείχνουν το δρόμο για εμπλουτισμένες εμπορευματικές υπηρεσίες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στα αεροδρόμια. Η λύση αυτή θα μπορούσε να συνδυαστεί με τη διοργάνωση εμπορικών εκθέσεων, ιδίως τεχνικού περιεχομένου, από το αεροδρόμιο, έτσι ώστε να αναπτυχθούν θετικές εμπορικές

συνέργειες. Η ανάπτυξη υπηρεσιών cargo από το αεροδρόμιο της Ζακύνθου έχει ήδη συζητηθεί στην ενότητα 12.4. (στ).

- **Συμβουλευτικές υπηρεσίες (Consulting services).** Η πείρα και η τεχνογνωσία του αεροδρομίου μπορούν να αποτελέσουν εκμεταλλεύσιμο πόρο προς νέο-εισερχόμενους ή λιγότερο εξελιγμένους συναδέλφους, σε διάφορους τομείς ενδιαφέροντος, από το σύστημα διοίκησης μέχρι το σύστημα διαχείρισης απορριμμάτων. Για παράδειγμα, η SEA, η αεροπορική αρχή που είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία των αεροδρομίων στην περιοχή του Μιλάνου, πρόσφατα υποστήριξε συμβουλευτικά το σχέδιο επέκτασης του αεροδρομίου Otopeni στο Βουκουρέστι και του Σεράγεβο στη Σερβία. Επίσης, η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών μπορεί να πάρει τη μορφή συμβολαίων λειτουργίας, όπως έγινε με την BAA, την αεροπορική αρχή που λειτουργεί τα αεροδρόμια σε επτά βρετανικές πόλεις κι ανέλαβε τη διοίκηση των αμερικάνικων αεροδρομίων της Ινδιανάπολης και του Πίτσμπουργκ, καθώς και της εταιρείας Aéroports de Paris που διαχειρίζεται τα αεροδρόμια του Παρισιού κι έχει συνάψει συμβόλαια διοίκησης με τα αεροδρόμια της Μαδαγασκάρης, της Γουινέας και της Καμπότζης. Πιο κοντά στην ελληνική πραγματικότητα, η Επιχειρηματική Μονάδα Συστημάτων Πληροφορικής & Τηλεπικοινωνιών του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών έχει αναπτύξει με επιτυχία επιχειρηματικές δραστηριότητες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, με την παροχή ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών καθώς και συμβουλευτικών υπηρεσιών, σε μεγάλους ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς (από την Ιστοσελίδα του ΔΑΑ). Στην περίπτωση του αεροδρομίου της Ζακύνθου, δεν υπάρχει βέβαια η τεχνογνωσία που θα του επέτρεπε να λειτουργήσει ως πάροχος τεχνογνωσίας προς άλλα αεροδρόμια, θα μπορούσε όμως να αναλάβει την εκπαίδευση που είναι υποχρεωτική για νέους και παλιούς υπαλλήλους των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης (εσωτερική εκπαίδευση ή προς μικρότερα γειτονικά αεροδρόμια). Συγκεκριμένα, ο Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης (B.K.E.E, ΦΕΚ 1138/Β/03-06-2011) στο αρθρ.22 ορίζει ότι το προσωπικό των φορέων επίγειας εξυπηρέτησης, των αυτοεξυπηρετούμενων χρηστών και των Οργανισμών Διαχείρισης πρέπει να έχει εκπαιδευτεί θεωρητικά και πρακτικά σε όλες τις θεματικές ενότητες που το αφορούν πριν την έναρξη άσκησης των καθηκόντων του. Επιπλέον, οι εκπαιδευτικές ενότητες οι σχετικές με τους κινδύνους από την οδήγηση και την εργασία στο χώρο στάθμευσης αεροσκαφών, τους κανόνες οδήγησης, τις επίγειες λειτουργίες σε δυσμενή καιρικά φαινόμενα και σε συνθήκες περιορισμένης ορατότητας, τη σηματοδότηση (signaling), την καθοδήγηση του αεροσκάφους με τη χρήση οχημάτων καθοδήγησης (follow-me), τις διαδικασίες και

τις υποδομές του αερολιμένα καθώς και το σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας (SMS), καταρτίζονται και παρέχονται υποχρεωτικά από τον Οργανισμό Διαχείρισης του Αερολιμένα. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν ήδη αναπτυχθεί πρωτοβουλίες πιστοποίησης εκπαιδευτικού υλικού του προσωπικού της Αεροπορικής Αρχής, από την Σχολή Πολιτικής Αεροπορίας (ΣΠΟΑ).

#### **13.4. Τιμή (Price)**

Όπως έχει αναφερθεί αναλυτικά στην ενότητα 10.2, τα έσοδα του αερολιμένα προκύπτουν από αεροναυτιλιακές και μη αεροναυτιλιακές υπηρεσίες. Στις πρώτες, αντιστοιχούν τα Τέλη Ανάπτυξης κι Εκσυγχρονισμού Αερολιμένων (TEAA) που ανέρχονται σε 12€ ανά επιβάτη ενδοκοινοτικών πτήσεων και 22€ ανά επιβάτη για προορισμούς εκτός Ε.Ε. και τα Τέλη Χρήσης Αερολιμένα (TXA) που διακρίνονται σε τέλη προσγείωσης και τέλη στάθμευσης κι υπολογίζονται στη βάση ενός συστήματος ανάλογου με το MTOW των αεροσκαφών (Πίνακες 17 & 18). Το συγκεκριμένο σύστημα χρέωσης που αντιμετωπίζει με ενιαίο τρόπο όλη την αγορά, χρειάζεται αναδιαμόρφωση, όπως έχει συζητηθεί στην ενότητα 11.8, με σκοπό να ανταποκρίνεται σε ένα σύστημα κινήτρων για την προσέλκυση των ομάδων-στόχων που ενδιαφέρουν τον αερολιμένα. Κινούμενος στα πρότυπα του ανταγωνισμού (περιφερειακά ευρωπαϊκά αεροδρόμια παρόμοιας επιβατικής κίνησης) και σύμφωνα με τις σχετικές Οδηγίες (2009/12/EC, 96/67EC/) και τους Κανονισμούς (1794/2006/EC, 1107/2006/EC) της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ICAO (Doc 7100/2010), ο αερολιμένας μπορεί να ξεχωρίσει τις υπηρεσίες που προσφέρει σε δυο βαθμίδες: ένα βασικό πυρήνα, που θα περιλαμβάνει τις αναγκαίες υπηρεσίες για την ασφαλή άφιξη κι αναχώρηση αεροσκάφους (καθοδήγηση εναέριας κυκλοφορίας, χρήση διαδρόμου και θέση στάθμευσης) κι ένα διευρυμένο προϊόν που θα χρεώνει έξτρα οποιαδήποτε επιπλέον υπηρεσία δεν συμπεριλαμβάνεται στο βασικό συμβόλαιο. Ένα ενδεικτικό σύστημα χρεώσεων, παρουσιάζεται στον Πίνακα 30, βασισμένο στον οδηγό τιμών της AENA (2012), η οποία είναι ο οργανισμός διαχείρισης 47 Ισπανικών αεροδρομίων. Τα αεροδρόμια αυτά είναι ομαδοποιημένα σε 5 κατηγορίες, ανάλογα με την επιβατική τους κίνηση (Πίνακας 30):



Πίνακας 30. Ομάδες αεροδρομίων που διαχειρίζεται η AENA

Ομάδα	Αεροδρόμια	Ετήσια Επιβατική Κίνηση
I	Madrid-Barajas Barcelona-El Prat.	32 – 52 εκατ.
II	Alicante, Gran Canaria, Tenerife Sur, Málaga-Costa del Sol and Palma de Mallorca	8 – 23 εκατ.
III	Bilbao, Fuerteventura, Girona, Ibiza, Lanzarote, Menorca, Santiago, Sevilla, Tenerife	2 – 6 εκατ.
IV	Almería, Asturias, Coruña, Granada-Jaén, Jerez, La Palma, Murcia, Reus, Santander, Vigo and Zaragoza	1 – 2 εκατ.
V	Albacete, Algeciras, Badajoz, Burgos, Ceuta, Córdoba, Cuatro Vientos, Hierro, Huesca, La Gomera, León, Logroño, Melilla, Sabadell, Salamanca, San Sebastián, Son Bonet, Pamplona, Torrejón, Vitoria and Valladolid	< 1 εκατ.

Πηγή: [www.aena.es](http://www.aena.es)

Για τη διαμόρφωση του προτεινόμενου συστήματος τιμολόγησης (Πίνακας 31) ελήφθησαν υπόψη οι χρεώσεις που εφαρμόζει η AENA στα αεροδρόμια με παραπλήσια επιβατική κίνηση με εκείνη του αεροδρομίου Ζακύνθου (Ομάδα IV), κάνοντας τις αναγκαίες προσαρμογές στα ελληνικά δεδομένα, όπου αυτό θεωρήθηκε απαραίτητο.

Πίνακας 31. Προτεινόμενο σύστημα χρεώσεων υπηρεσιών αερολιμένα Ζακύνθου

1. ΤΕΛΗ ΠΡΟΣΓΕΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ				
	ΤΕΛΗ ΠΡΟΣΓΕΙΩΣΗΣ		ΤΕΛΗ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ	
	€τόνο	Ελάχιστη χρέωση ανά αεροσκάφος (€)	€τόνο	Ελάχιστη χρέωση ανά αεροσκάφος ανά ώρα στάθμευσης
1.1. ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	7	50	5	20
1.2. ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	4	30	3	20
1.3 ΑΕΡΟΛΕΣΧΕΣ ΚΑΙ		20		10

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ				ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (NIGHT STOP) - 20
1.4 ΑΕΡΟΤΑΞΙ & ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ	5	30	3	20 ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΗ (NIGHT STOP) - 50
1.5 ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΩΡΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ (ΜΕΧΡΙ 2 ΩΡΕΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ή 2 ΩΡΕΣ ΠΡΙΝ ΤΟ ΑΝΟΙΓΜΑ) – 500€ΩΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
1.6. ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ (ΑΝΟΙΓΜΑ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣ 2 ΩΡΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΚΛΕΙΣΙΜΟ ή 2 ΩΡΩΝ ΠΡΙΝ ΤΟ ΑΝΟΙΓΜΑ) – 1000€ΩΡΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ				
<b>2. ΤΕΛΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ</b>				
2.1. ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ				15
2.2. ΠΤΗΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ				5
2.3 ΑΕΡΟΛΕΣΧΕΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΠΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΛΛΑΓΗ, ΜΕ ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΗ ΠΤΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΗΜΕΡΕΣ/ΩΡΕΣ ΑΙΧΜΗΣ			
<b>3. ΑΛΛΑ ΑΕΡΟΝΑΥΤΙΛΙΑΚΑ ΤΕΛΗ</b>				
3.1. ΤΕΛΗ ΑΝΕΦΟΔΙΑΣΜΟΥ ΜΕ ΚΑΥΣΙΜΑ (ΧΡΕΩΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΚΑΥΣΙΜΩΝ)				0,002 €/lt
3.2.1 διαχείριση αποσκευών				50€/πτήση
3.2.2. καθαρισμός αεροσκάφους				10€/πτήση
3.3.3 χρήση πίστας				10€/πτήση
3.3.4. handling επιβατών				0,04 €/επιβάτη
<b>4. ΑΛΛΕΣ ΧΡΕΩΣΕΙΣ</b>				
4.1. Parking οχημάτων	2€ώρα ή 20€ημέρα για ταξιδιώτες			
	30€/μήνα για εργαζόμενους σε εταιρείες του αερολιμένα			
4.2. Check-in desks				15€ώρα
4.3. Ενοικίαση χώρων γραφείων (μηνιαίο μίσθωμα)	Γραφεία με πρόσβαση στην πίστα αεροσκαφών – 15€/m <sup>2</sup>			
	Γραφεία εσωτερικά - 10€/m <sup>2</sup>			
	Γραφεία υπογείου - 5€/m <sup>2</sup>			
4.5. Ενοικίαση χώρων για αποθήκη				Ισόγειο, όροφος - 7€/m <sup>2</sup>

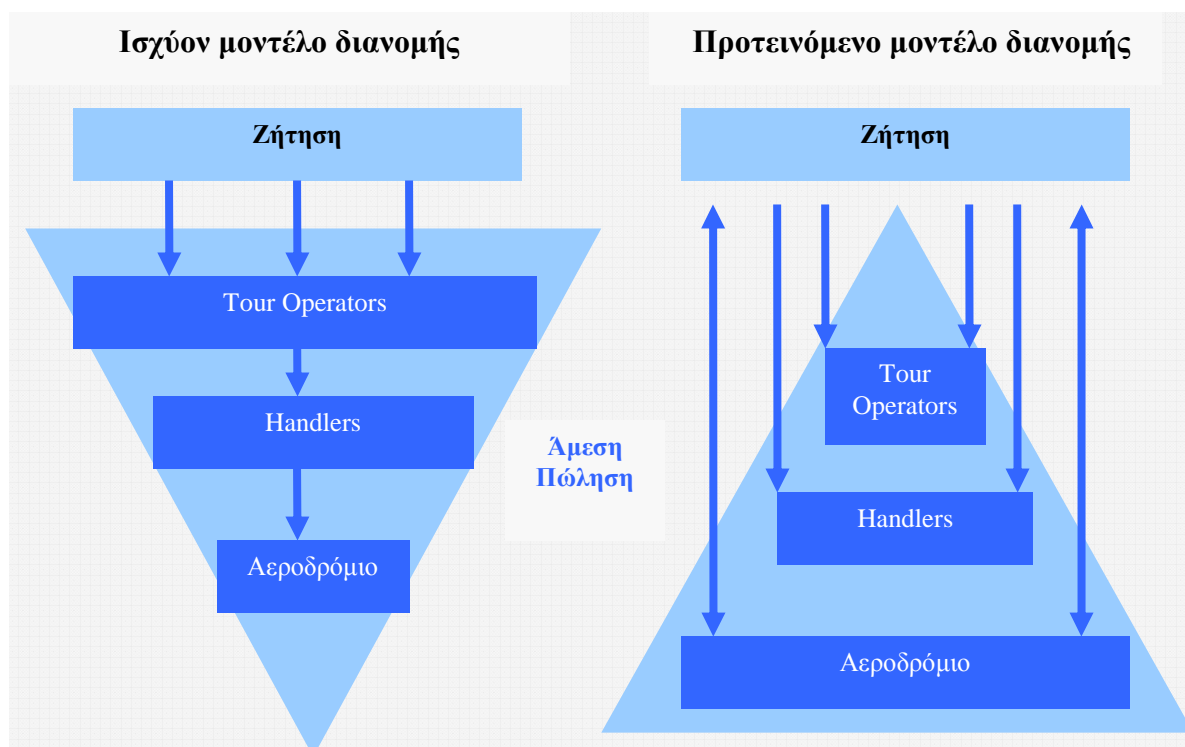
(μηνιαίο μίσθωμα)	Υπόγειο- 3€/m <sup>2</sup>
4.5. Ενοικίαση υπαίθριων χώρων	Αστική περιοχή – 5€/m <sup>2</sup>
(μηνιαίο μίσθωμα)	Πίστα αεροσκαφών - 6€/m <sup>2</sup>
4.6. Ενοικίαση χώρων καταστημάτων (μηνιαίο μίσθωμα)	5€/m <sup>2</sup> + 5% επί των εισπράξεων
4.7. Χρήση πυροσβεστικής κάλυψης	100€κλήση
4.8. Χρήση rest room πληρωμάτων	50€ώρα
4.9. Χρήση CIP/VIP lounge	150€ώρα
4.10. Χρήση αίθουσας συνεδριάσεων	100€ώρα
4.11. Εκπαίδευση προσωπικού handlers	200€ώρα εκπαίδευσης σε ομάδες έως 20 άτομα
4.12. Χρήση οχημάτων handlers στην πίστα αεροσκαφών	100€/μήνα
4.13. Κινηματογράφηση/φωτογράφηση χώρων του αερολιμένα	Εσωτερικοί χώροι – 500€ώρα
	Εξωτερικοί χώροι (πίστα/διάδρομος) -700€ώρα
4.14. Χρήση χώρων για διαφήμιση	20€/m <sup>2</sup> /μήνα
4.16. Τέλη χρήσης τηλεπικοινωνιακών δικτύων αερολιμένα (τηλέφωνο, συχνότητες, δίκτυο internet)	50€σύνδεση και 10€μηνιαίο τέλος
4.17. Εμπορικές εκμεταλλεύσεις	Οι συμβάσεις με τους αναδόχους εμπορικών εκμεταλλεύσεων (εστιατόρια, bar, καταστήματα λιανικής, ΚΑΕ, τράπεζες, ενοικιάσεις αυτοκινήτων κ.λ.π) καθορίζονται μεμονωμένα κατά περίπτωση, κατόπιν πλειοδοτικών διαγωνισμών.

### 13.5. Διανομή (Place)

Όπως για κάθε επιχείρηση, έτσι και για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ανάπτυξη του δικτύου διανομής αποτελεί σημαντικό κομμάτι του σχεδίου μάρκετινγκ (Γούναρης, 2012). Στην περίπτωση των αεροδρομίων, η διανομή δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να πάρει τη μορφή επιλογής θέσης της επιχείρησης, ούτε της δημιουργίας υποκαταστημάτων με σκοπό την πλησιέστερη και συχνότερη επαφή με τον πελάτη. Μπορεί όμως το δίκτυο διανομής των αεροδρομιακών υπηρεσιών να ιδωθεί υπό το γενικότερο πρίσμα

της γεφύρωσης της προσφοράς και της ζήτησης και της άμεσης εξυπηρέτησης των αναγκών των πελατών, είτε αυτοί είναι οι αεροπορικές εταιρείες, είτε οι ταξιδιώτες, είτε οι κάθε είδους δημόσιοι κι ιδιωτικοί φορείς που συναλλάσσονται με το αεροδρόμιο. Στη σημερινή εποχή της τεχνολογίας ανοίγονται άπειρες δυνατότητες ενίσχυσης της παρουσίας μιας επιχείρησης στην εγχώρια και διεθνή σκηνή, οι οποίες ξεκινούν από τη δημιουργία μιας πλήρους κι ενημερωμένης ιστοσελίδας, η οποία θα παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες και θα φέρνει τις υπηρεσίες του αερολιμένα κοντά στον πελάτη, όπου κι αν βρίσκεται αυτός. Σημαντική παράμετρος της αναμόρφωσης του υποτυπώδους υφιστάμενου δικτύου διανομής είναι η επανεξέταση του ισχύοντος μοντέλου που θέλει η διαχείριση της τουριστικής (και κατ' επέκταση και της αεροπορικής) κίνησης του νησιού να γίνεται αποκλειστικά από τους tour operators. Έχει γίνει πια κατανοητό, τόσο από τους τουριστικούς φορείς του νησιού, όσο κι από τη διοίκηση του αεροδρομίου, ότι η επαφή με τους κυριότερους πελάτες-αεροπορικές εταιρείες χρειάζεται να γίνει πιο άμεση (Εικόνα 29). Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη μορφή π.χ στρατηγικών συμφωνιών μεταξύ αεροπορικών εταιρειών κι αερολιμένα, για απευθείας διακίνηση επιβατών εκτός τουριστικών πακέτων κλειστής περιήγησης. Χρειάζεται επίσης το αεροδρόμιο να διεκδικήσει πιο ουσιαστικό ρόλο στη διαχείριση του τουριστικού προϊόντος του νησιού και στη λήψη συναφών αποφάσεων, πέρα από το μεταδραστικό-διεκπεραιωτικό ρόλο που διαδραμάτιζε έως τώρα στην εξυπηρέτηση της αεροπορικής κίνησης, όπως αυτή είχε συμφωνηθεί μεταξύ αεροπορικών εταιρειών και tour operators.

Εικόνα 29. Αναδιαμόρφωση μοντέλου διανομής υπηρεσιών αερολιμένα Ζακύνθου



## 13.6. Προώθηση (Promotion)

Η δημιουργία αξίας από μια επιχείρηση είναι από μόνη της ένα μόνο από τα συστατικά της επιτυχίας. Ένα άλλο, εξίσου ουσιώδες συστατικό είναι η επικοινωνία αυτής της αξίας, όχι μόνο προς τους υφιστάμενους και δυνητικούς πελάτες, αλλά και προς όλους τους ενδιαφερόμενους (stakeholders), όπως και προς το κοινωνικό σύνολο.

### 13.6.1. Brand name και Logo

Η επικοινωνία της αξίας ξεκινά από τη διαμόρφωση εταιρικής ταυτότητας, αναπόσπαστο κομμάτι της οποίας είναι ένα ισχυρό κι αναγνωρίσιμο brand name, το οποίο συνιστά τη συνολική «εικόνα» που αποκομίζει κάποιος από μια επιχείρηση, προϊόν ή υπηρεσία. Απαραίτητα συστατικά του brand name ως εταιρικής ταυτότητας, αποτελούν το όνομα του αεροδρομίου, ο λογότυπός του (logo) και τυχόν slogan που συνδέονται με αυτό. Έρευνα που έγινε σε 1.562 αεροδρόμια διεθνώς (Halpern and Regmi, 2011) αποκαλύπτει ότι στα  $\frac{3}{4}$  από αυτά, το όνομα του αεροδρομίου συνδέεται με την τοποθεσία που εδρεύουν ή την πλησιέστερη μεγάλη πόλη και τα μισά συνδέουν το όνομά τους με τη φύση της αεροπορικής δραστηριότητας που εξασκούν. Για το σκοπό αυτό τα αεροδρόμια φροντίζουν να συμπεριλάβουν στην ονομασία τους το χαρακτηρισμό «Διεθνές Αεροδρόμιο», για να δώσουν έμφαση στη δυνατότητά τους να εξυπηρετούν διεθνείς πτήσεις κι επίσης πολύ συχνά συνδέουν το όνομά τους με την πόλη την οποία εξυπηρετούν (Graham, 2008). Πρόσφατα, η BAA, διαχειρίστρια εταιρεία των πέντε σημαντικότερων αεροδρομίων στη Μεγάλη Βρετανία (Heathrow, Glasgow, Aberdeen Southampton και Stansted), ανακοίνωσε πρόσφατα ότι εγκαταλείπει το ενιαίο brand “BAA” κι υιοθετεί ξεχωριστή ονομασία για κάθε αεροδρόμιό της, σε μια προσπάθεια δημιουργίας ιδιαίτερης ταυτότητας κάθε επιχείρησης (από την επίσημη ιστοσελίδα της BAA). Επίσης, το 10% περίπου χρησιμοποιεί εταιρικό slogan, με την τάση αυτή να παρατηρείται κυρίως στη Βόρεια Αμερική και μεταξύ των ευρωπαϊκών αεροδρομίων που λειτουργούν υπό ιδιωτική διοίκηση. Η δημιουργία ενός εύληπτου logo (εταιρικού σήματος) είναι επίσης αναπόσπαστο τμήμα της εταιρικής εικόνας. Το αεροδρόμιο Ζακύνθου θα μπορούσε να εξελίξει το σημερινό «γραφειοκρατικό» του όνομα (ΚΑΖΑΣ) στο απλό και χαρακτηριστικό «Διεθνής Αερολιμένας Ζακύνθου, ΔΑΖ» ή “Zakynthos International Airport, ZIA” και να διενεργήσει ανοικτό διαγωνισμό για τη δημιουργία του εταιρικού του σήματος, πρακτική που συνηθίζεται στον επιχειρηματικό κόσμο για να αυξήσει την εμπλοκή του κοινού κι έχει υιοθετηθεί από την Ο.Α όταν πέρασε στα χέρια της MIG και από το ΕΘΠΖ.

### 13.6.2. Μίγμα Προβολής

Το μίγμα προβολής (promotional mix) της επιχείρησης βασίζεται στα ακόλουθα συστατικά (Αυλωνίτης & Παπασταθοπούλου, 2010):

- Διαφήμιση
- Άμεσο Μάρκετινγκ
- Προώθηση πωλήσεων
- Δημόσιες Σχέσεις

**Α) Διαφήμιση**, με τη μορφή πληρωμένης, μαζικής επικοινωνίας: η αλληλεπίδραση αεροδρομίου-αεροπορικών εταιρειών υπάγεται στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ (B2B), γι' αυτό το λόγο ενδείκνυται η διαφημιστική παρουσία σε κλαδικά έντυπα (όπως π.χ το “AIRPORT BUSINESS MAGAZINE” ή το “REMOVE BEFORE FLIGHT”) και σχετικούς διαδικτυακούς τόπους (όπως το Airport Council International, ACI), με σκοπό την επίτευξη αναγνωρισιμότητας κι ενημέρωσης σχετικά με τις διαθέσιμες παροχές.

**Β) Άμεσο Μάρκετινγκ**, ενέργειες δηλαδή αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ πελάτη κι επιχείρησης. Όπως αναφέρθηκε και στη σχετική ενότητα (12.4), η διανομή των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τις αεροπορικές εταιρείες χρειάζεται να αποκτήσει πιο άμεσο χαρακτήρα. Αυτό αναμένεται να γίνει με απευθείας προσέγγιση των πελατών που ενδιαφέρουν τον αερολιμένα και παρουσίαση μιας ελκυστικής πρότασης συνεργασίας και θεμελίωση διαύλων επικοινωνίας με τις επαγγελματικές ενώσεις των αεροπορικών εταιρειών, (όπως η IATA, η Ένωση Ευρωπαϊκών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους-ELFAA, η Ένωση Ελληνικών Αεροπορικών Εταιρειών) και τις συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών, όπως η Star Alliance. Η προσωποποιημένη επαφή επιβάλλεται στην περίπτωση του βιομηχανικού μάρκετινγκ, όπου οι ανάγκες των πελατών είναι πιο εξατομικευμένες.

**Γ) Προώθηση Πωλήσεων**: περιλαμβάνει την προσφορά κινήτρων (οικονομικών ή μη) προς τους πελάτες, με σκοπό την τόνωση των πωλήσεων. Το σύστημα παροχής κινήτρων συνηθίζεται μεταξύ των αεροδρομίων και μπορεί να πάρει τη μορφή εκπτώσεων στα αεροπορικά τέλη για target-groups που ενδιαφέρουν τον αερολιμένα (π.χ συχνοί πελάτες ή πτήσεις εκτός εποχής-αιχμής) ή μη-οικονομικών κινήτρων, όπως π.χ η προτεραιότητα στην παροχή slot («ιστορικό δικαίωμα»), για εταιρείες που επιχειρούν κάθε χρόνο στον ίδιο αερολιμένα.

**Δ) Δημόσιες Σχέσεις** (Public Relations-P.R.), έχουν σκοπό να ενισχύσουν το προφίλ της επιχείρησης και να δημιουργήσουν θετική δημόσια εικόνα. Όπως συζητήθηκε στο Α'

Μέρος, Ενότητα 6.5.1., το Μάρκετινγκ Σχέσεων είναι αναπόσπαστο κομμάτι του σύγχρονου, Ολιστικού Μάρκετινγκ, κι απολύτως απαραίτητο για έναν οργανισμό όπως το αεροδρόμιο, που έχει θεμελιώδη αναπτυξιακό ρόλο για την τοπική κοινωνία και συχνά καλείται να διαχειρισθεί κοινωνικά ευαίσθητα θέματα, όπως η επίδραση στο περιβάλλον, ο θόρυβος, η πιθανότητα επέκτασης εγκαταστάσεων μέσω απαλλοτριώσεων, κλπ. Το χτίσιμο δημοσίων σχέσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από:

- χορηγίες, σε πολιτιστικές, επιστημονικές, αθλητικές, φιλανθρωπικές εκδηλώσεις.
- θετική δημοσιότητα, με άρθρα στον Τύπο (κατά προτίμηση από ανεξάρτητους, καταξιωμένους συντάκτες), με Δελτία Τύπου, κλπ.
- ειδικές εκδόσεις κι εκδηλώσεις: όπως οι ετήσιες εκθέσεις πεπραγμένων (annual reports), οι απολογισμοί εταιρικής ευθύνης, η διοργάνωση συνεδρίων, ημερίδων κι ομιλιών,
- ανάπτυξη εθελοντικών δράσεων, από κατάλληλες ομάδες (π.χ άνεργοι, ηλικιωμένοι, μαθητές), για δραστηριότητες όπως η ξενάγηση σχολείων στους χώρους του αερολιμένα, το καλωσόρισμα ξένων επισκεπτών, η δημιουργία και φροντίδα χώρων πρασίνου, κ.α.
- διαγωνισμοί κοινού, όπου οι επιβάτες θα παροτρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους για τη λειτουργία του αερολιμένα, με βραβεία όπως αεροπορικά εισιτήρια, πτήσεις εθισμού από τις αερολέσχες, κλπ.
- πρόσκληση παραγόντων διαμόρφωσης κοινής γνώμης σε εκδηλώσεις/διαλέξεις και οικοδόμηση δικτύου (marketing network) με τους εμπλεκόμενους φορείς (τοπική αυτοδιοίκηση, ταξιδιωτικούς πράκτορες, συλλόγους ξενοδόχων, Μέσα Ενημέρωσης, κλπ), με σκοπό τη δημιουργία συνεργειών.

## **Κεφάλαιο 14.**

### **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ**

#### **14.1. Υλοποίηση προτεινόμενης στρατηγικής**

«Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της εξαρτάται από τη *σκληρή* της εσωτερική δομή (οργάνωση και συστήματα), αλλά και τη *μαλακή* εσωτερική της δομή (κουλτούρα και αξίες», σύμφωνα με τον Amar Bhide. Αυτό σημαίνει ότι η υλοποίηση της στρατηγικής απαιτεί επανεξέταση κι αναδιαμόρφωση του πλαισίου των 7S της επιχείρησης, όπως περιγράφηκαν από την εταιρεία συμβούλων McKinsey (Παπαδάκης, 2007):

- **Στρατηγική (Strategy):** αναλυτικές επιλογές στρατηγικής αναπτύχθηκαν στα αντίστοιχα κεφάλαια (11 & 12).
- **Οργανωτική Δομή (Structure):** με την ισχύουσα οργανωτική δομή (Εικόνα 26) οι λειτουργικές μονάδες του ΚΑΖΑΣ ανήκουν σε τρεις διαφορετικές διευθύνσεις, ενώ η παραμικρή απόφαση χρειάζεται έγκριση από την κεντρική διοίκηση. Είναι φανερό πως το σχήμα αυτό είναι δυσλειτουργικό και χρειάζεται να αντικατασταθεί από ένα άλλο, που να διευκολύνει το συντονισμό των λειτουργικών μονάδων και να τους διασφαλίζει μεγαλύτερη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων. Απολύτως απαραίτητη θεωρείται επίσης η σύσταση τμήματος μάρκετινγκ, μέσω του οποίου θα υλοποιηθεί η στρατηγική μάρκετινγκ του αερολιμένα. Επιπλέον, από την παρούσα οργανωτική δομή απουσιάζει ένα γραφείο πληροφοριών (information desk), η δημιουργία του οποίου θεωρείται επιβεβλημένη.
- **Συστήματα (Systems):** η φύση της λειτουργίας του αεροδρομίου επιβάλλει την εκπόνηση σαφών και λεπτομερών γραπτών διαδικασιών για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων, ώστε να αποφεύγεται ο αυτοσχεδιασμός και η σύγχυση που δρουν σε βάρος της ποιότητας και πολλές φορές της ασφάλειας. Τα συστήματα αυτά (Πίνακας 32), που ήδη διαθέτει ο Αερολιμένας χρειάζονται πιστή τήρηση από όλους τους εμπλεκόμενους και συχνό update ώστε να διατηρούνται σε λειτουργική ετοιμότητα.

Πίνακας 32. Συστήματα λειτουργίας Αερολιμένα Ζακύνθου

Σύστημα	Περιγραφή - Σκοπός
Airport Operations Manual, AOM	Επιχειρησιακά δεδομένα και διαδικασίες που ισχύουν στο αεροδρόμιο.
Safety Management System, SMS	Αναγνώριση απειλών και διαχείριση κινδύνων που απειλούν την ασφάλεια επιβατών, εργαζομένων κι αεροσκαφών
Security Plan	Αποτροπή έκνομων ενεργειών
Emergency Plan	Διαχείριση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης, π.χ ατύχημα ή συμβάν σε αεροσκάφος
Evacuation Plan	Εκκένωση αεροδρομίου σε περίπτωση πυρκαγιάς, σεισμού, επίθεσης με χημικά.
Μόνιμες Εσωτερικές Διαδικασίες (ΜΕΔ)	Καθορίζουν με λεπτομέρεια πληθώρα θεμάτων,



όπως:

- Κίνηση οχημάτων στην πίστα
- Διαχείριση κινδύνου από πτηνά και ζώα
- Καταστάσεις ιατρικής ανάγκης
- Ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα
- Απονομή slot σε ιδιωτικές πτήσεις
- Διενέργεια αλκοτέστ

Πηγή Δεδομένων: ΥΠΑ/ΚΑΖΑΣ

Απαιτείται πάντως η δημιουργία επιπλέον συστημάτων, όπως το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, κατάλληλα συστήματα λογισμικού για διαχείριση των οικονομικών κι επιβατικών δεδομένων, πληροφοριακά συστήματα όπως π.χ το CDM για συνεργατική λήψη αποφάσεων, καθώς και η δημιουργία εσωτερικού δικτύου που θα συνδέει τον οργανισμό διαχείρισης του αερολιμένα με τις συνεργαζόμενες εταιρείες και θα επιτρέπει την πρόσβαση σε δεδομένα κοινού ενδιαφέροντος (όπως π.χ η κατανομή της χρήσης των check-in counters).

- **Στυλ Διοίκησης (Style):** Η κρατική του μορφή αλλά και η ίδια η φύση των λειτουργικών διαδικασιών του αερολιμένα ευνοούν την εγκαθίδρυση ενός συγκεντρωτικού-αυταρχικού στυλ διοίκησης, καθ' ότι έχει μεγάλη σημασία η πιστή κι άμεση τήρηση των τυποποιημένων διαδικασιών. Αυτό δεν αποκλείει όμως την ανάπτυξη περισσότερου συμμετοχικού στυλ, σε αποφάσεις που δεν έχουν να κάνουν με ευαίσθητα πεδία όπως η ασφάλεια και θα μπορούσε να εφαρμοστεί με την επιδίωξη της εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών σε θέματα που αφορούν τη γενική λειτουργία τους αερολιμένα, π.χ τις ώρες λειτουργίας, την κατανομή των check-in counters, την εφαρμογή προγραμμάτων ανακύκλωσης κι εξοικονόμησης ενέργειας. Απαραίτητη επίσης είναι η εφαρμογή επιστημονικού management στον τρόπο διοίκησης του αερολιμένα, με εφαρμογή σύγχρονων διοικητικών εργαλείων, όπως είναι το Benchmarking, η Ισορροπημένη Κάρτα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Διαχείριση Χρόνου, κ.λ.π, όπως αναπτύχθηκαν στο Α΄Μέρος, Κεφάλαιο 5.
- **Προσωπικό (Staff):** Τα προγράμματα ανάπτυξης και παρακίνησης προσωπικού είναι προς το παρόν ανύπαρκτα και σε αυτόν τον τομέα χρειάζεται η εκ βάθρων διαμόρφωση ενός συστήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από αυτό θα επιδιώκεται η επιλογή των σωστών ατόμων, η ορθή κατανομή αρμοδιοτήτων, η

μέτρηση της απόδοσης, η αξιολόγηση, η παρακίνηση μέσω οικονομικών ή ηθικών κινήτρων, η διαμόρφωση ενός δίκαιου συστήματος αμοιβών και η προσωπική ανάπτυξη κι εξέλιξη του συνόλου των εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούνται ο σημαντικότερος πόρος των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα εκείνων που παρέχουν υπηρεσίες.

- **Ικανότητες (Skills):** Η θεωρία Πόρων και Ικανοτήτων (Resource-Based View, Barney, 1991, Prahalad & Hamel, 1990) ορίζει ότι κάθε επιχείρηση διαθέτει διαφορετικούς πόρους κι ικανότητες από τους ανταγωνιστές της και μπορεί να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν διαγνώσει κι αξιοποιήσει σωστά τις θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητές της. Το αεροδρόμιο Ζακύνθου διαθέτει ένα σαφές πλεονέκτημα λόγω της γεωγραφικής του θέσης σε ένα τουριστικά ελκυστικό προορισμό και μακριά από περιοχές συγκρούσεων (Μέση Ανατολή, Βόρεια Αφρική), των σύγχρονων εγκαταστάσεων και της υψηλής εξειδίκευσης κι εμπειρίας του διαθέσιμου προσωπικού. Η προσεκτική αξιοποίηση αυτών των ικανοτήτων είναι σε θέση να του προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού, δημιουργία επιπλέον αξίας και εισοδo σε νέες αγορές.
- **Κοινές Αξίες (Shared Values):** η δημιουργία κι επικοινωνία του οράματος, της φιλοσοφίας και της αποστολής μιας επιχείρησης δεν αποτελεί πλέον πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα, αφού είναι πλέον ευρέως κατανοητό ότι οι κοινές αξίες λειτουργούν ως συνεκτικός κρίκος για τα μέλη της επιχείρησης, δίνουν το στίγμα, καθορίζουν το επιχειρησιακό κλίμα κι εξασφαλίζουν την ομοφωνία των δράσεων, προς εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων. Στο αεροδρόμιο, η επικοινωνία κι η διάχυση των κοινών αξιών δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στον στενό κύκλο της εταιρείας διαχείρισης του αερολιμένα αλλά είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει κι όλους τους φορείς που δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο, προκειμένου να προωθείται η συνεργασία κι η ομαλή λειτουργία.

## 14.2. Ανάλυση Κινδύνων

Οι βασικοί κίνδυνοι που είναι πιθανό να επηρεάσουν τη λειτουργία της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα, όπως προέκυψαν από την ανάλυση SWOT, και οι προτεινόμενοι τρόποι αντιμετώπισής τους, είναι οι παρακάτω:

- Πιθανότητα μείωσης τουρισμού λόγω οικονομικής ύφεσης ή αλλαγή στις προτιμήσεις ταξιδιωτών: στροφή προς αναδύμενες αγορές, όπως η Ρωσία, που δεν επηρεάζονται από την οικονομική κατάσταση της Ευρωζώνης.
- Ανταγωνισμός από γειτονικά αεροδρόμια (Αραξος, Καλαμάτα, Κεφαλονιά): στα πλαίσια λειτουργίας ενός multi-airport system μπορούν τα γειτονικά αεροδρόμια να λειτουργήσουν συνεργατικά κι όχι ανταγωνιστικά.
- Επιλογή υποκατάστατων μέσων μετακίνησης (πιο πιθανό για ταξιδιώτες εσωτερικού): παροχή κινήτρων για τόνωση της κίνησης εσωτερικού, π.χ μείωση ή πλήρης κατάργηση του ισχύοντος Τέλους Επιβατών (ΤΕΑΑ) για τις πτήσεις εσωτερικού.
- Πολιτική αστάθεια και φυσικές καταστροφές, με αρνητικές επιδράσεις στην τουριστική εικόνα του νησιού: απαραίτητη η δημιουργία μηχανισμού διαχείρισης κρίσεων, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο νομού, για άμβλυνση των αρνητικών εντυπώσεων κι αποκατάσταση της εικόνας της ομαλής λειτουργίας.
- Δυσλειτουργική γραφειοκρατία για προσέλκυση ταξιδιωτών εκτός Ε.Ε: συντονισμένη άσκηση πίεσης τουριστικών φορέων για επίτευξη διακρατικών συμφωνιών διευκόλυνσης της διακίνησης επιβατών εκτός Ε.Ε, π.χ για κατάργηση της βίζας από Ρωσία, Τουρκία.
- Αύξηση τιμών στα καύσιμα: συνεργασία με αεροπορικές εταιρείες και Eurocontrol για επιτάχυνση της εφαρμογής της συμφωνίας Ανοικτών Ουρανών, που θα επιτρέπει στα αεροσκάφη να ακολουθούν περισσότερο ευθείες και σύντομες διαδρομές, εξοικονομώντας χρόνο και καύσιμα.

### **14.3. Εναλλακτικά σενάρια**

Η αντιμετώπιση του μέλλοντος ως ευθείας προέκτασης του παρελθόντος και του παρόντος έχει αποδειχθεί πολλές φορές λανθασμένη στην πράξη. Σήμερα, που στον επιχειρηματικό κόσμο η αβεβαιότητα είναι η νέα βεβαιότητα, περισσότερο ενδεδειγμένη είναι μια πιο ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί να πάρει τη μορφή πιθανών σεναρίων. Για τα αεροδρόμια, τα σενάρια αυτά εστιάζουν σε τρία βασικά συστατικά (De Neufville, 2001):

- Τα επίπεδα αεροπορικής κίνησης αεροσκαφών, επιβατών και φορτίου,
- Τις υποδομές που πρέπει να εξυπηρετήσουν την παραπάνω κίνηση,
- Τον τρόπο διαχείρισης των υποδομών αυτών.

Σχετικά με την πρώτη παράμετρο, οι προβλέψεις του Eurocontrol και των κατασκευαστών αεροσκαφών (Airbus, Boeing) διαβλέπουν παγκόσμια άνοδο της άνοδο της αεροπορικής κίνησης, που στην περιοχή της Ελλάδας αναμένεται να κυμανθεί μεταξύ 1,6%-3,7%. Μεγαλύτερο περιθώριο ανάπτυξης έχει η δραστηριοποίηση εταιρειών χαμηλού κόστους (LCCs) που μπορεί να φτάσει το 23%-28% έως το 2018 (Eurocontrol, 2012). Επίσης, μακροπρόθεσμες προβλέψεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού κάνουν λόγο για αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού στις περιοχές της Ανατολικής Μεσογείου κατά 4,6% έως το 2020 (UNWTO, 2010). Σχετικά με τη διακίνηση φορτίου (cargo), η παγκόσμια τάση είναι εκρηκτική: η αξία των εμπορευμάτων που διακινούνται σήμερα αεροπορικώς έχει αυξηθεί τα τελευταία 30 χρόνια κατά 1.395% και αντιστοιχεί στο 40% της συνολικής αξίας όλων των προϊόντων που παράγονται στον πλανήτη παρόλο που αντιπροσωπεύουν περίπου το 1% του συνολικού βάρους (Παπούλιας, Ψαράκη και Ρόκας, 2010).

Η αναμενόμενη αύξηση της αεροπορικής κίνησης γεννά το ερώτημα εάν υπάρχουν οι κατάλληλες υποδομές για να την εξυπηρετήσουν. Όπως έχει διαπιστωθεί σε μελέτη για την χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας των ελληνικών αεροδρομίων (Katarellos & Lagoudis, 2011), η Ζάκυνθος μπορεί να εξυπηρετήσει με τις υπάρχουσες υποδομές ακόμα και το πιο αισιόδοξο σενάριο αύξησης της αεροπορικής κίνησης κατά 7,5%, ενώ τα αεροδρόμια άμεσης γειτνίασης (Κεφαλονιά, Άκτιο, Άραξος) θα έχουν πρόβλημα να εξυπηρετήσουν ακόμη και μια ρεαλιστική αύξηση της τάξης του 4,5%.

Το τρίτο σκέλος της ανάλυσης σεναρίων που αφορά τη διαχείριση των υποδομών μας προσανατολίζει προς μια αλλαγή της οπτικής μέσα από την οποία θεωρούνταν ως σήμερα τα αεροδρόμια και η οποία τα ήθελε παθητικούς μεσολαβητές στην αλληλεπίδραση επιβατών κι αεροπορικών εταιρειών. Αντίθετα, η σύγχρονη τάση τα θέλει να λειτουργούν περισσότερο ως εμπορικές επιχειρήσεις, με όρους ελεύθερης αγοράς.

## Κεφάλαιο 15

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Τα αεροδρόμια είναι ιδιόμορφοι επιχειρηματικοί οργανισμοί με σημαντικό αντίκτυπο που εκτείνεται σε όλες τις κοινωνικές διαστάσεις (οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές), σε τοπικό κι εθνικό επίπεδο. Πρόκειται επίσης και για ιδιαίτερα εξωστρεφείς οργανισμούς των οποίων η εύρυθμη λειτουργία απαιτεί τη στενή αλληλεπίδραση πλήθους εσωτερικών κι εξωτερικών φορέων, ενσαρκώνοντας ιδανικά το συστημικό πρότυπο θεώρησης των επιχειρήσεων.

Η Ελλάδα διαθέτει 38 περιφερειακά αεροδρόμια που λειτουργούν έως τώρα με μορφή κρατικών οργανισμών, αλλά βρίσκονται ήδη σε διαδικασία ιδιωτικοποίησης μέσω μακροχρόνιων συμβολαίων παραχώρησης. Η εξέλιξη αυτή εμπίπτει στη γενικότερη τάση που ξεκίνησε τη δεκαετία του '70 με την απελευθέρωση των αερομεταφορών, επεκτάθηκε το '90 στα αεροδρόμια, ξεκινώντας από τη Μ.Βρετανία κι έφτασε στην Ελλάδα το 1995 με την κατασκευή και διαχείριση του νέου αεροδρομίου Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» από ιδιωτικά κεφάλαια. Άλλες ισχυρές τάσεις που διαμορφώνουν τη σύγχρονη αεροπορική αγορά είναι οι στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ αεροδρομίων κι αεροπορικών εταιρειών και η δυναμική δραστηριοποίηση αερομεταφορέων χαμηλού κόστους. Στα πλαίσια αυτού του μεταβαλλόμενου σκηνικού ανιχνεύονται τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης που εστιάζονται στην εις βάθος κατανόηση της φύσης και της λειτουργίας του αερολιμένα Ζακύνθου και στην αναζήτηση τρόπων για την ανάπτυξή του ως σύγχρονης επιχειρηματικής μονάδας και τα οποία παίρνουν τη μορφή ενός ολοκληρωμένου Business Plan για το αεροδρόμιο.

Το επιχειρηματικό πλάνο ξεκινά με την κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το εξωτερικό μακροπεριβάλλον διαμορφώνεται από παράγοντες όπως η οικονομικο-κοινωνικο-πολιτική κρίση που ταλανίζει τα τελευταία χρόνια τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης μειώνοντας την καταναλωτική δυνατότητα κι αλλάζοντας τον πελατειακό χάρτη, το εντεινόμενο κλίμα ανασφάλειας λόγω διεθνούς τρομοκρατίας που αναδεικνύει το θέμα της ασφάλειας (security) σε πρώτη προτεραιότητα, την αλλαγή στα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των ταξιδιωτών, την απελευθέρωση των αερομεταφορών που ενέτεινε τον ανταγωνισμό μεταξύ αεροπορικών εταιρειών κι έδωσε γένεση στο φαινόμενο των αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, την αυξανόμενη διείσδυση της τεχνολογίας σε όλες τις εκφάνσεις της

επιχειρηματικής δραστηριότητας των αεροδρομίων κι όχι μόνο και την αυξανόμενη ευαισθησία σε θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος.

Το επιχειρηματικό μικροπεριβάλλον του αεροδρομίου Ζακύνθου φέρει μονοπωλιακά χαρακτηριστικά με τους πελάτες (αεροπορικές εταιρείες) να εμφανίζουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, σε αντίθεση με τους προμηθευτές και τον ενδοκλαδικό ανταγωνισμό να αναμένεται πιο εντατικός μετά την επικείμενη ιδιωτικοποίηση των περιφερειακών αεροδρομίων. Επίσης, το αεροδρόμιο δεν μπορεί να εξετασθεί ανεξάρτητα από το συνολικό τουριστικό προϊόν του νησιού. Η Ζάκυνθος διαθέτει τριαντακονταετή παρουσία στον τουριστικό χάρτη της Ελλάδας, ακολουθώντας το γενικό πρότυπο προσφοράς μαζικού τουρισμού αναψυχής, το οποίο εκδηλώνει εμφανή σημάδια κόπωσης την τελευταία δεκαετία, γεγονός που έχει γίνει μεν αντιληπτό από όλους τους εμπλεκόμενους, εξακολουθεί όμως να μην συνοδεύεται από συντονισμένες και σοβαρές προσπάθειες αλλαγής πλεύσης. Το νησί διαθέτει ευνοϊκό κλίμα, εύκολη προσβασιμότητα, φυσικές ομορφιές και πλούσια πολιτιστική παρακαταθήκη, που θα μπορούσαν να δώσουν ώθηση σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού, χωλαίνει όμως στον τομέα των βασικών υποδομών και στον τρόπο διαχείρισης και προβολής του τουριστικού προϊόντος. Ως προς το τελευταίο, την τελευταία διετία διαφαίνονται κάποια βήματα προόδου με σύσταση Επιτροπής Τουρισμού με συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων φορέων κι εκπόνηση Στρατηγικού Σχεδίου Μάρκετινγκ για τον τοπικό τουρισμό. Στις παραπάνω πρωτοβουλίες το αεροδρόμιο εξακολουθεί να μένει αμέτοχο, συνεχίζοντας να λειτουργεί ως παθητικός δέκτης αποφάσεων που το αφορούν άμεσα. Η αλλαγή του μεταδραστικού του ρόλου σε προδραστικό παράγοντα υπογραμμίζει την αναγκαιότητα μεταστροφής του, από διεκπεραιωτικό δημόσιο οργανισμό σε ενεργητική επιχειρησιακή μονάδα.

Στο εσωτερικό της επιχείρησης, η ανάλυση SWOT δείχνει ότι το αεροδρόμιο διαθέτει καλό πρωτογενές υλικό με καινούριες υποδομές εξυπηρέτησης επιβατών που μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς σε διψήφια ποσοστά αύξησης της επιβατικής κίνησης, διαθεσιμότητα χώρων προς εμπορική εκμετάλλευση και καλή οικονομική εικόνα. Η επεξεργασία των οικονομικών στοιχείων ειδικότερα, φανερώνει ότι ο οργανισμός είναι κερδοφόρος με τα συνήθη επίπεδα αεροπορικής κίνησης να υπερκαλύπτουν το «νεκρό σημείο» λειτουργίας κατά τρεις φορές περίπου. Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε στα δεδομένα δεν φάνηκε να δείχνει γραμμική συσχέτιση μεταξύ δαπανών κι επιβατικής κίνησης, αλλά έδειξε καθαρά να υπάρχει μια τέτοια τάση ανάμεσα στον αριθμό εξερχομένων επιβατών και στα έσοδα του αερολιμένα. Τα αποτελέσματα αυτά ήταν αναμενόμενα, δεδομένου ότι τα αεροδρόμια ανήκουν στις επιχειρήσεις εντάσεως κεφαλαίου

που λειτουργούν με πολύ υψηλά σταθερά κόστη, τα οποία δεν είναι πολύ ευαίσθητα σε αυξομειώσεις του όγκου επιβατών. Το γεγονός αυτό, συνδυαζόμενο με τη φανερά γραμμική συσχέτιση της επιβατικής κίνησης με τα έσοδα του αερολιμένα και τις ενδείξεις για ύπαρξη οικονομιών κλίμακας μέχρι του ορίου των 3 περίπου εκατομμυρίων επιβατών αποτελούν ισχυρό κίνητρο για προσπάθεια προσέλκυσης επιπλέον αεροπορικής κίνησης, η οποία εξάλλου, όπως έχει δείξει η ανάλυση χωρητικότητας, είναι διαχειρίσιμη από τις υφιστάμενες υποδομές έως διψήφιου ποσοστού αύξησης.

Περιθώρια βελτίωσης της οικονομικής εικόνας υπάρχουν αρκετά, τόσο για τη μείωση των δαπανών, όσο και για την αύξηση των εσόδων. Ως προς το πρώτο σκέλος, η εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου για παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας θα εξυπηρετούσε το διττό στόχο βελτίωσης της οικονομικής και περιβαλλοντικής εικόνας του οργανισμού, ενώ ως προς το δεύτερο υπάρχουν περισσότερες εναλλακτικές όπως ο εκ βάθρων εξορθολογισμός του ισχύοντος συστήματος χρέωσης αερολιμενικών τελών και η αξιοποίηση εμπορικών εκμεταλλεύσεων προς αύξηση της αναλογίας μη-αεροναυτιλιακών/αεροναυτιλιακών εσόδων, σε ευθυγράμμιση με την αντίστοιχη διεθνή τάση.

Σε αντίθεση με τα οικονομικά στοιχεία, τα δεδομένα επιβατικής κίνησης δεν εμφανίζουν την ίδια ενθαρρυντική εικόνα. Το αεροδρόμιο της Ζακύνθου κατατάσσεται στην 8<sup>η</sup> θέση πανελλαδικά, εξυπηρετώντας κάθε χρόνο κάτι λιγότερο από 1 εκατομμύριο επιβάτες, το 97% των οποίων διακινούνται μέσω ναυλωμένων (charter) πτήσεων εξωτερικού. Μετά το 2002 άρχισε να εμφανίζεται μια τάση στασιμότητας που μετατράπηκε σε σταθερή πτώση τέσσερα χρόνια αργότερα, οφειλόμενη κατά κύριο λόγο σε μείωση των αφίξεων από τη Μ.Βρετανία που αποτελεί διαχρονικά την κύρια πηγή προέλευσης επιβατών (65% των συνολικών αφίξεων) κι η οποία δεν κατάφερε να εξισορροπηθεί από την αυξανόμενη παρουσία της Ρωσίας και χωρών της Ανατολικής Ευρώπης. Ένα ακόμη σημείο προβληματισμού είναι και η έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη λειτουργία του αεροδρομίου, με το 50% της επιβατικής κίνησης να συγκεντρώνεται το δίμηνο Ιουλίου-Αυγούστου. Προς θεραπεία των παραπάνω αδύνατων σημείων θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε συνεργασία με τους τοπικούς τουριστικούς φορείς και τις αεροπορικές εταιρείες, ένα στοχευμένο σύστημα κινήτρων προς διεύρυνση της επιχειρησιακής περιόδου και την ενίσχυση της παρουσίας επιθυμητών αγορών-στόχων.

Προκειμένου να διαχειρισθεί το αεροδρόμιο τις ευκαιρίες και τις απειλές που το περιβάλλουν με τον πλέον αποδοτικό τρόπο, χρειάζεται να ξεκινήσει την διαδικασία αναδιάρθρωσης από το εσωτερικό του, με πρώτο σταθμό τη διαμόρφωση οράματος και τη θέση στρατηγικών στόχων, όπως η αύξηση της επιβατικής κίνησης και των εσόδων και η

ενίσχυση του κομβικού ρόλου του αεροδρομίου στην ευρύτερη περιοχή. Οι στρατηγικές επιλογές που έχει στη διάθεσή του προς εκπλήρωση των στόχων του είναι ένας συνδυασμός διασποράς δραστηριοτήτων με ανάπτυξη νέων αεροπορικών προϊόντων, αύξησης της διείσδυσης στις καθιερωμένες ταξιδιωτικές αγορές και ανάπτυξης νέων, κάθετης ολοκλήρωσης μέσω στρατηγικών συμμαχιών με αεροπορικές εταιρείες ταυτόχρονα με το ενδεχόμενο στρατηγικής εστίασης με διαφοροποίηση προς αερομεταφορείς χαμηλού κόστους στους οποίους θα μπορούσε να διατεθεί ο παλιός αεροσταθμός για αποκλειστική ή προνομιακή χρήση, με αντάλλαγμα τη δική τους συμμετοχή στην αναγκαία ανακαίνιση.

Η αποτελεσματική κι αποδοτική λειτουργία του αεροδρομίου Ζακύνθου απαιτεί επίσης την υιοθέτηση πρακτικών της σύγχρονης διοικητικής επιστήμης, ανάγκη που γίνεται πιο επιτακτική από την άρση των εμποδίων του κρατικού προστατευτισμού και την έκθεση του αεροδρομίου στις ανταγωνιστικές δυνάμεις της ελεύθερης αγοράς που αναμένεται να συνοδεύουν την επικείμενη ιδιωτικοποίηση. Έτσι, το αεροδρόμιο θα μπορούσε να προχωρήσει σε εκχώρηση (outsourcing) υποστηρικτικών λειτουργιών σε εξωτερικούς προμηθευτές, πετυχαίνοντας μείωση των δαπανών κι αξιοποίηση εξειδικευμένης τεχνογνωσίας. Προτείνεται επίσης η εφαρμογή Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard) προκειμένου να μεταφραστούν οι στρατηγικοί στόχοι σε συγκεκριμένους και μετρήσιμους δείκτες απόδοσης, τόσο για τις αεροπορικές, όσο και για τις μη-αεροπορικές δραστηριότητες. Τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας πρέπει κατόπιν να υποβάλλονται σε σύγκριση με τα αντίστοιχα του κλάδου, εφαρμόζοντας Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking), η οποία χρειάζεται να εκτείνεται σε ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων (οικονομικών, επιχειρησιακών, περιβαλλοντικών) και σε όλα τα επίπεδα επιχειρησιακής λειτουργίας (στρατηγικοί στόχοι, κύριες κι υποστηρικτικές λειτουργίες). Κάποιες προσπάθειες Benchmarking έχουν επιχειρηθεί και για τα ελληνικά αεροδρόμια, λόγω όμως της έλλειψης δημοσιοποιημένων οικονομικών στοιχείων λόγω της κρατικής φύσης των περιφερειακών αεροδρομίων, η σύγκριση περιορίζεται αναγκαστικά σε επιχειρησιακά δεδομένα και στοιχεία επιβατικής κίνησης. Η αναφορά σε οικονομικά στοιχεία που επιχειρείται για πρώτη φορά στην παρούσα μελέτη διευρύνει την προοπτική αυτή σε μελλοντική θεώρηση των ελληνικών αεροδρομίων στη βάση και της οικονομικής τους απόδοσης, σε σύγκριση μεταξύ τους και με αντίστοιχα αεροδρόμια του εξωτερικού. Ακόμη και με τα έως τώρα περιορισμένα δεδομένα όμως, το αεροδρόμιο της Ζακύνθου φαίνεται να λειτουργεί σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας Landside, το οποίο μεταφράζεται σε υψηλά περιθώρια βελτίωσης και είναι από τα λίγα ελληνικά αεροδρόμια με δυνατότητα απορρόφησης διψήφων ποσοστών αύξησης της επιβατικής κίνησης χωρίς να εξαντλήσει τα όρια χωρητικότητάς του.



Η εξασφάλιση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν περιορίζεται πάντως στη βελτίωση των οικονομικών δεικτών, αλλά χρειάζεται να επεκτείνεται σε όλους τους τομείς δραστηριότητας, ενσαρκώνοντας στην πράξη τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σε αυτά τα πλαίσια, κρίνεται αναγκαία η πιστοποίηση των λειτουργιών του αεροδρομίου με τα πρότυπα ISO της σειράς 9000 και 14000, σε τομείς ποιότητας υπηρεσιών και περιβαλλοντικής διαχείρισης, προκειμένου να αποκτήσει την αξιοπιστία ενός σύγχρονου οργανισμού που ανταποκρίνεται στα διεθνή standards. Στη διαμόρφωση ποιοτικής εμπειρίας που είναι βασική επιδίωξη του αεροδρομίου εμπλέκεται αναπόφευκτα και η σωστή διαχείριση του χρόνου (Time Management), τόσο στο επίγειο, όσο και στο εναέριο κομμάτι λειτουργιών. Βελτίωση σε αυτόν τον τομέα μπορεί να επιτευχθεί με εφαρμογή της Συνεργατικής Λήψης Αποφάσεων (CDM) στην οποία εμπλέκονται όλοι οι φορείς του αερολιμένα, προκειμένου, να μειωθούν οι χρόνοι, να αυξηθεί η χωρητικότητα και να βελτιστοποιηθεί η εμπειρία εξυπηρέτησης. Άλλες αναγκαίες εσωτερικές αλλαγές περιλαμβάνουν μετατόπιση του στυλ ηγεσίας προς μια περισσότερο συμμετοχική μορφή, καλλιέργεια εταιρικής κουλτούρας κι εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ενδυνάμωσης προσωπικού.

Βαρύνουσα σημασία στην προσπάθεια εμπορευματοποίησης (commercialization) του αεροδρομίου έχει η εφαρμογή ενός εξειδικευμένου σχεδίου Μάρκετινγκ, το οποίο απουσιάζει εντελώς ως λειτουργία από τη σημερινή μορφή του οργανισμού. Για το συγκεκριμένο αεροδρόμιο θεωρείται αναγκαία η σύσταση εξειδικευμένου Τμήματος Μάρκετινγκ του οποίου προτεραιότητες θα είναι η τοποθέτησή (positioning) της επιχείρησης στην αγορά ως περιφερειακού αεροδρομίου με έντονη (αλλά όχι αποκλειστική χροιά) χαμηλού κόστους και η διεύρυνση του προσφερόμενου προϊόντος από τις αυστηρά αεροναυτιλιακές, προς εμπορικές, περιηγητικές, συνεδριακές, εφοδιαστικές και συμβουλευτικές-εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Στα πλαίσια του Marketing Plan παρατίθεται επίσης προτεινόμενο αναλυτικό σύστημα τιμολόγησης, βασισμένο σε στοιχεία αντίστοιχου μεγέθους περιφερειακών αεροδρομίων του ευρωπαϊκού νότου που λειτουργούν υπό ιδιωτικό καθεστώς. Για την ενίσχυση του ρόλου του αεροδρομίου Ζακύνθου εντός της αλυσίδας αερομεταφοράς προτείνεται επιπλέον η αναδιάταξη του ισχύοντος προβληματικού μοντέλου διανομής του τουριστικού προϊόντος του νησιού που θα αντικαθιστά τη δυναστική αποκλειστική μεσολάβηση λίγων κι ισχυρών tour operators με ένα περισσότερο ευέλικτο σχήμα, το οποίο θα επιτρέπει την άμεση αλληλεπίδραση των τελικών πελατών με το αεροδρόμιο και τις αεροπορικές εταιρείες. Η ολιστική εφαρμογή του Μάρκετινγκ απαιτεί τέλος την ανάπτυξη δικτυακών σχέσεων με πελάτες, συνεργάτες και κανάλια διανομής, καθώς επίσης την

εδραΐωση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, υλοποιούμενης μέσω κοινωνικών, φιλανθρωπικών, πολιτιστικών κι εκπαιδευτικών δράσεων.

Το Business Plan ολοκληρώνεται με ανάλυση κινδύνων και προτεινόμενους τρόπους αντιμετώπισής τους. Γίνεται επίσης ανάλυση εναλλακτικών σεναρίων που δείχνουν αναμενόμενη αύξηση της αεροπορικής κίνησης της περιοχής, εστιασμένης κυρίως στην έντονη δραστηριότητα αερομεταφορέων χαμηλού κόστους, την οποία μπορεί άνετα να εξυπηρετήσει το αεροδρόμιο χωρίς απαιτήσεις για επενδύσεις μεγάλης κλίμακας, τουλάχιστον για την ερχόμενη δεκαετία.

Η παρούσα μελέτη εκπονήθηκε υπό τους περιορισμούς που επέβαλλε η απουσία σημείου αναφοράς προς σύγκριση στο περιβάλλον των περιφερειακών ελληνικών αεροδρομίων, αφού η υφιστάμενη λειτουργική μορφή τους δεν συνοδεύεται από δείκτες και στοιχεία εσωτερικής κι οικονομικής απόδοσης, παρά μόνο την επιβατική τους κίνηση. Θα είχε λοιπόν ενδιαφέρον μια σύγκριση των ελληνικών αεροδρομίων, όχι μόνο στη βάση της τεχνικής-λειτουργικής τους αποδοτικότητας αλλά επίσης στα οικονομικά τους αποτελέσματα που ως τώρα δεν διατίθενται δημοσιευμένα, και σε σχέση με άλλα κριτήρια, όπως π.χ η ικανοποίηση των επιβατών, το περιβαλλοντικό αντίκτυπο, οι καθυστερήσεις στις πτήσεις, η ταχύτητα παράδοσης αποσκευών, η ταχύτητα διεκπεραίωσης διαδικασιών όπως οι έλεγχοι ασφαλείας και η εξυπηρέτηση επιβατών μέσα στον αεροσταθμό, κ.ο.κ. Όλες αυτές οι παράμετροι έχουν τελικό αντίκτυπο στα έσοδα – έξοδα του αεροδρομίου. Με λίγα λόγια θα ήταν χρήσιμη η εφαρμογή ενός performance benchmarking μεταξύ αεροδρομίων με σκοπό την διάγνωση των υφιστάμενων διαδικασιών και τη βελτίωσή τους ακολουθώντας τις βέλτιστες πρακτικές. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επίσης να εστιάσει στη μελέτη των οικονομικών αποτελεσμάτων του αεροδρομίου της Ζακύνθου για μια σειρά ετών μετά την εφαρμογή της επικείμενης αποκρατικοποίησης με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την αποτελεσματικότητα του σχήματος. Θα είχε ενδιαφέρον επίσης η συγκριτική μελέτη της (οικονομικής) απόδοσης αεροδρομίων προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το αν τα ιδιωτικοποιημένα αεροδρόμια είναι πιο αποτελεσματικά από τα κρατικά, ποιο είναι το καλύτερο οργανωτικό πλαίσιο για ένα αεροδρόμιο, εάν τα αεροδρόμια που διαχειρίζονται κατά ομάδες έχουν καλύτερη απόδοση από εκείνα που ιδιωτικοποιούνται μεμονωμένα, και άλλα συναφή ερωτήματα που θα ανακύψουν από το νέο πλαίσιο δραστηριοποίησης των ελληνικών περιφερειακών αεροδρομίων. Προς αυτή την κατεύθυνση, ευελπιστούμε πως η παρούσα μελέτη θα μπορούσε να συμβάλει στη δημιουργία μιας ερευνητικής δυναμικής στο πεδίο της επιχειρηματικής προσέγγισης των ελληνικών αεροδρομίων.

# **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΝΑΦΟΡΕΣ (REFERENCES)**

## **1. ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ**

**Αβραμόπουλος Α.**, (2011), «Οι Στρατηγικές Ανάπτυξης και Επέκτασης των Αεροπορικών Εταιρειών Χαμηλού Κόστους και ο Ελληνικός Τουρισμός», Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

**Αυλωνίτης Γ. & Παπασταθοπούλου Π.**, 2010, Marketing Plans, εκδόσεις Σταμούλης.

**Βουλή των Ελλήνων**, (2012), «Απάντηση σε ερώτηση Βουλευτή κ. Μ. Κριτσωτάκη», Αριθ. Πρωτ.: Β-842/09-10-2012.

**Γούναρης Σ.**, (2012), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, εκδ. Rosili

**Δημητριάδης Σ. & Τζωρτζάκη Α.**, (2010), Μάρκετινγκ: Αρχές, Στρατηγικές, Εφαρμογές, εκδ. Rosili, Αθήνα.

**Δήμος Ζακύνθου**, (2013), «Το Νησί μας», <http://www.zakynthos.gov.gr/to-nisi-mas/genika/251-klimatika-meteorologika-kai-ydrologika-dedomena.html>

**ΕΛ.ΣΤΑΤ.**, (2010), «Έρευνα Ελληνικών Συνόρων της ΤτΕ για τα έτη 2007-2009»

**Ελληνική Ορνιθολογική Εταιρεία**, (2012), «Σπάνια άφιξη στο "Ελευθέριος Βενιζέλος": ο Τρυγγίτης νέο είδος για την ελληνική ορνιθοπανίδα!» [http://www.ornithologiki.gr/page\\_cn.php?aID=1454](http://www.ornithologiki.gr/page_cn.php?aID=1454).

**ΕΜΥ**, (2012), Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία <http://www.hnms.gr/hnms/greek/climatology>

**Ευρωπαϊκή Ένωση**, (2011), «Συνδέσεις για την Ευρώπη και περιφερειακή πολιτική», ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag38/mag38\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panorama/pdf/mag38/mag38_el.pdf))

**Εφημερίδα «Ερμής»**, (2013), «Πιλοτικό πρόγραμμα κομποστοποίησης κατ'οίκον», <http://ermisnews.gr/pilotiko-programma-kompostopoiisis-katoikon/>

**Εφημερίδα «Η Καθημερινή»**, (2010), «Κερδοφορία από το τέλος του '12 με τη συγχώνευση», [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyepix\\_100055\\_19/09/2010\\_415543](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyepix_100055_19/09/2010_415543)

**Εφημερίδα «Η Καθημερινή»**, (2011), «Επέκταση της σύμβασης για ΔΑΑ κατά 20 χρόνια και πώληση του 20%»

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_100036\\_24/03/2011\\_436752](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_100036_24/03/2011_436752),

**Εφημερίδα «Ημερησία»**, (2012), «Ενδιαφέρον του Ελ. Βενιζέλος για περιφερειακά αεροδρόμια», <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=112960344>

**Εφημερίδα «Ημέρα τση Ζάκυνθος» (ΗτΖ)**, (2012), «Τέλος στη δυσοσμία του Βιολογικού», <http://imerazante.gr/2012/09/14/53046>

**Εφημερίδα «Ημέρα τση Ζάκυνθος» (ΗτΖ)**, (2013), «ο Δεσπότης έσωσε και τα Στροφάδια», <http://imerazante.gr/2013/02/07/59762>

**Εφημερίδα «Το Βήμα»**, (2012), «Απογειώνονται τα κέρδη του Ελ.Βενιζέλος», <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=445642>

**Ιστοσελίδα capital.gr.**, (2012), «ΔΑΑ: Δεν εξετάζει μείωση χρεώσεων - δίνει κίνητρα», <http://www.capital.gr/gmessages/showTopic.asp?id=3464258>

**Ιωσηφίδης, Θ.**, (2008), Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

**Καταρέλος, Ε.**, (2011a), Προτεραιότητες επενδύσεων στα Ελληνικά αεροδρόμια. Ένα ταξίδι με αφετηρία τη Χίο, Υποβλήθηκε ΥΠΑ, αδημοσίευτη, Χίος, [http://www.aviationsociety.gr/files/2aerodromia\\_se\\_kathestos\\_matavasis.ppt](http://www.aviationsociety.gr/files/2aerodromia_se_kathestos_matavasis.ppt)

**Κεφαλάς Η.**, (2006), 5 χρόνια αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, Aviation 11 Publications

**Κέφης Β.**, (2005<sup>α</sup>), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα, εκδ. Κριτική

**Κέφης Β.**, (2005<sup>β</sup>), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, εκδ. Κριτική

**Μάλλιαρης Π.**, (2012), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, εκδ. Σταμούλης

**Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

**Νταλούμης Η.**, (2013), «Τα πρώτα βήματα της αεροπορίας στην Ελλάδα», Ιστοσελίδα «Ελληνικά Φτερά»(<http://koti.welho.com/msolanak/Politikaerop.html>)

**Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας**, (2009), «Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ιονίων Νήσων», ([http://www.perifereianews.gr/pls/portal/pt.viewer?DOC\\_NAME=712025.PDF](http://www.perifereianews.gr/pls/portal/pt.viewer?DOC_NAME=712025.PDF))

**ΟΠΑ**, (2009), «Η Συμβολή του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών στην Ελληνική Οικονομία», Εργαστήριο Διοικητικής Επιστήμης, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

**Παπαδάκης Β.**, (2007), Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

**Παπούλιας Γ., Ψαράκη Β., Ρόκας Α.**, (2010), «Αεροδρόμια – οι μοχλοί δημιουργίας ενός νέου αστικού προτύπου», Τεχνικά Χρονικά, Ιανουάριος-Φεβρουάριος, σελ. 59-72.

**ΣΑΖ**, (2008), «Σχεδιασμός Οργανωμένων Διαδρομών Περιήγησης Επισκεπτών ως Ολοκληρωμένο Τουριστικό Προϊόν, στα πλαίσια του Αγροτικού Τουρισμού». Συνεταιριστική Αυτοδιοικητική Ζακύνθου Α.Ε, Διαδρομές Τεύχος 3<sup>ο</sup>.

**ΣΕΤΕ**, (2010), «Ελληνικός Τουρισμός 2020: Πρόταση για το νέο αναπτυξιακό μοντέλο», <http://www.sete.gr/default.php?pname=NewsAnnouncements&show=257&la=1>

**ΣΕΤΕ**, (2012), «Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2011», (<http://www.sete.gr/default.php?pname=GreekTourism2011&la=1>,

**ΤΑΙΠΕΔ**, (2012), «Περιφερειακά Αεροδρόμια: Αξιοποίηση μέσω συμβάσεων παραχώρησης», Παρουσίαση του Ιωάννη Εμίρη, Διευθύνοντα Συμβούλου ΤΑΙΠΕΔ, ([www.yme.gr/getfile.php?id=4844](http://www.yme.gr/getfile.php?id=4844))

**Τσέκερης Θ. & Βογιατζόγλου Β.**, (2011), «Συνθήκες Αγοράς και Ανταγωνισμός στην Ελληνική Οικονομία, Μέρος Β': Ενέργεια, Εμπόριο, Κατασκευές, Μεταφορές, Κεφ. 19: Αεροπορικές Μεταφορές», Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ), Αθήνα.

**Υπουργείο Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων**, Εισήγηση του υπουργού Κωστή Χατζηδάκη στη Συν/ξη Τύπου για την παρουσίαση του προγραμματισμού για την αξιοποίηση των περιφερειακών αεροδρομίων και την αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, Δελτίο Τύπου 7-3-2013, <http://www.mindev.gov.gr/?p=10073>

## **2. ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ ΓΛΩΣΣΑ**

**ACI**, (2000), “Quality of Service at Airports: Standards and Measurements”, Airports Council International, Geneva.

**ACI**, (2004), “The Social and Economic impact of Airports in Europe”, Airports Council International, Geneva.

**ACI**, (2008), “Best Practice Report: Baggage Carts”, Airport Service Quality, Airports Council International, Geneva.

**ACRP**, (2012), “Report 66: Considering and Evaluating Airport Privatization”, Airport Cooperative Research Programme, FAA.

**Adler N., Liebert V., Yazhensky E.**, (2013), “Benchmarking Airports from a managerial perspective”, Omega-Elsevier, 41, pp.442-458.

**Advani A., and Borins S.**, (2001), “Managing airports: a test of the New Public Management”, International Public Management Journal 4, 91–107.

**AENA**, (2012), Price Guide, July 2012 Edition, Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea.

**AIA**, Annual Report 2011, Athens International Airport, <http://www.aia.gr/pages.asp?pageID=952&langID>

**AIP Greece**, (2012), AD-2., LGZA, Aeronautical Information Publications, 28 June 2012.

**AIP Greece**, (2012), GEN 4.1-1., Aerodrome Charges, Aeronautical Information Publications, 28 June 2012.

**Airbus**, (2007), “Flying by Nature: Global Market Forecast, 2007-2026”, [http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020\\_documents/oreksi\\_diasma/Airbus\\_Global.pdf](http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020_documents/oreksi_diasma/Airbus_Global.pdf)

**Albers S., Koch B., Ruff C.**, (2005), “Strategic alliances between airlines and airports-theoretical assessment and practical evidence”, Journal of Air Transport Management 11, pp. 49-58.

**Amadeus**, (2012), “Reinventing the Airport Ecosystem”, [http://www.amadeus.com/airlineit/resources/reinventing\\_the\\_airport\\_ecosystem/index.html?OADS=78](http://www.amadeus.com/airlineit/resources/reinventing_the_airport_ecosystem/index.html?OADS=78)

**Andrew, H. R., & Bailey, R.** (1996). The contribution of airports to regional economic development. University of Luton, UK.

**Ashford N. J., Mumayiz S., Wright P., Culberson S.**, (2011), *Airport Engineering: Planning, Design and Development of 21<sup>st</sup> Century Airports*, 4<sup>th</sup> ed., John Wiley and Sons Inc., New Jersey.

**Ashford N., Stanton H.P.M., Moore C., Coutu P., Beasley J. R.**, (2013), *Airport Operations*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, New York.

**Auerbach S., Koch B.**, (2007), “Cooperative approaches to managing air traffic efficiency-the airline perspective”, *Air Transport Management*, 13, pp. 37-44.

**Austrian**, (2012), “Austrian Star Alliance Terminal), (<https://www.austrian.com/Info/Flying/Terminal.aspx>,

**BAA**, (2013), “End oh BAA”, British Airport Authority, (<http://www.baa.com/media-centre/press-releases/end-of-'baa>.

**Baker, M. J., & Hart, S**, (2008), *The marketing book*, Routledge.

**Barney J.**, (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, 99-120.

**Basu R., Little C., Millard C.**, (2009), “Case Study: A fresh approach of the Balanced Scorecard in the Heathrow Terminal 5 project”, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13, No. 4, pp. 22-33, Emerald Group Publishing Limited.

**Boeing**, (2012), “Long Term Market 2012-2031”, <http://www.boeing.com/commercial/cmo/europe.html>.

**Bogan, C. E., & English, M. J.**, (1994), *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation* (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.

**Bonnefoy, P. A., de Neufville, R., & Hansman, R. J.**, (2010). “Evolution and Development of Multiairport Systems: Worldwide Perspective”. *Journal of Transportation Engineering*, 136(11), 1021-1029.

**Buck S. and Lei Z.**, (2004), “Charter Airlines: Have they a Future?”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol.5, No. 1, pp. 72-78.

**Burghouwt G., Hakfoort J.**, (2001), “ Regional Airports in a Deregulated European Aviation Market”, Association for European Transport 2001.

**Calgary International Airport**, (2013), “White Hat Volunteers”, <http://www.calgaryairport.com/Default.aspx?cid=103>

**CAPA**, (2011), “US airports-is management outsourcing the answer to improve service quality?”, Centre for Aviation, (<http://centreforaviation.com/analysis/us-airports--is-management-outsourcing-the-answer-to-improving-service-quality-59563>)

**Capital.gr**, (2012), «ΔΑΑ: Δεν εξετάζει μείωση χρεώσεων – δίνει κίνητρα», <http://www.capital.gr/Articles.asp?id=1682898>,

**Carney M. and Mew K.**, (2003), “Airport Governance Reform: a strategic management perspective”, *Journal of Air Transport Management*, 9, pp. 221-232.

**CIM**, (2012), , Glossary, Marketing definition, Chartered Institute of Marketing <http://www.cim.co.uk/Resources/JargonBuster.aspx>

**Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (Eds.)**, (2008), *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*, London: Routledge.

**Cushman & Wakefield Research**, (2012), “Industrial Space Across the World, 2011”, <http://www.industrial.pl/pdf/Industrial-Space-Across-the-World-2011.pdf>

**De Neufville R.**, (2001), “Airports in the 21<sup>st</sup> Century, Prospects for the Future”, *Transportation Research Circular E-C027*, “Airports in the 21<sup>st</sup> Century: Proceedings of a Conference”, *Transportation Research Boards*, pp. 90-115, March 2001.

**De Neufville R.**, (2006a), “[Accommodating Low-Cost Airlines at Main Airports](#),” Version presented at Transportation Research Board, 2006. *International Airport Review*, No. 1, pp. 62-65, 2006.

**De Neufville R.**, (2006b), “[Planning Airport Access in Era of Low-Cost Airlines](#),” *Journal of American Planning Association*, Vol. 72, No 3, pp. 337-346, 2006.

**De Neufville R.**, (2008), “Low-Cost Airports for Low-Cost Airlines: Flexible Design to Manage the Risks”, *Transportation Planning and Technology*, Vol.31, No1, pp. 35-68.

**De Neufville, R.** (2003), “Airports of the Future: The Development of Airport Systems”, *International Symposium and Exposition in Celebration of 100 years of powered flight*, Dayton, Ohio, July 14-17, 2003.

**De Neufville, R.** (2008). “Building the Next Generation of Airport Systems”. *The Bridge, Journal of the National Academy of Engineering*, 38(2), pp. 41-46.

**De Neufville, R., & Odoni, A. R.** (2003). *Airport systems: planning design, and management* (Vol. 1), McGraw-Hill, New York.

**De Wit J. G., and Zuidberg J.**, (2012), “The growth limits of the low cost carrier model”, *Journal of Air Transport Management*, 21, pp. 17-23.



- Dennis N. and Graham A.**, (2002), "The crisis in air transport and the future structure of European airlines and airports", University of Westminster, UK, Proceedings from Association for European Transport 2002.
- Denzin, N. K.**, (2006), *Sociological Methods: a Sourcebook*, Aldine Transaction.
- DeTour Project**, (2008), «Ζάκυνθος: βιώσιμος προορισμός», <http://detourproject.files.wordpress.com/2008/12/detour-zante.pdf>
- Doganis R.**, (2006), *The Airline Business*, 2<sup>nd</sup> ed., Routledge, London and New York.
- Doganis R.**, (1992), *The Airport Business*, Routledge, London and New York.
- Edwards D. J., Holt G. D.**, (2010), "The case for "3D triangulation" when applied to construction management research", *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol. 10 Iss: 1, pp.25 - 41
- Eurocontrol Experimental Centre**, (2002), "Collaborative decision making-improving airport operations through CDM", EEC Report No. 371, Project SCS-M-22, Brussels.
- Eurocontrol**, (2012a), "Medium-Term Forecast 2012-2018", February 2012.
- Eurocontrol**, (2012b), "Eurocontrol Performance Review Report 2011", May 2012.
- Forsyth P., Gillen D., Knorr A., Mayer O., Niemeier H-M., Starkie D.**, (2004), *The Economic Regulation of Airports*, Ashgate Publishing Limited, England.
- Forsyth P., Gillen D., Muller J., Nieme H-M.**, (2010), *Airport Competition*, Ashgate Publishing Limited, England.
- Francis G., Humphreys I., Fry J.**, (2002), "The benchmarking of airport performance", *Journal of Air Transport Management* 8 (4), pp. 239-247.
- Franke, M.**, (2004), "Competition between network carriers and low-cost carriers—retreat battle or breakthrough to a new level of efficiency?", *Journal of Air Transport Management*, 10(1), 15-21.
- Gilley, M. & Rasheed, A.**, (2000), "Making More by Doing Less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance", *Journal of Management*, 26, pp. 763-790.
- Gonzalez, J.**, (2004), "Outsourcing and Airport Services", *Airport Magazine*, Vol. 16, No.3, pp. 106-107.
- Graham A.**, (2004). "Airport strategies to gain competitive advantage". *Airport Competition and Benchmarking of Airports*, Bremen, 19-20 November 2004.
- Graham A.**, (2005), "Airport Benchmarking: a review of the current situation", *Benchmarking: An International Journal*, Vol.12, No 2, pp.99-112.

- Graham A.**, (2008), *Managing Airports: An International Perspective*, 3<sup>rd</sup> ed., Routledge, New York.
- Halpern N. and Regmi U.K.**, (2011), “What’s in a name? Analysis of airport brand names and slogans”, *Journal of Airport Management*, Vol.6, No 1, pp. 63-79.
- Hong Kong International Airport (HKIA)**, (2013), “Volunteer Work for Neighbouring Communities”, <http://www.hongkongairport.com/eng/csr/our-community/volunteer-work/index.html>
- IATA**, (2001), *Global Airport Monitor*, Aviation Information and Research Department, International Air Transport Association, London.
- ICAO**, (1983), *Airport Services Manual (Doc 9137), Part 8 – Airport Operational Services* International Civil Aviation Organization.
- ICAO**, (2000), *Air Traffic Forecasts*, [www.icao.int](http://www.icao.int).
- ICAO**, (2005), *Annex 14, -Aerodromes. Volume I – Aerodrome Design and Operations*. 5<sup>th</sup> Edition, International Civil Aviation Organization.
- International Airport Review**, (2011), «BAA improving Heathrow with outsourced IT services», <http://www.internationalairportreview.com/4871/airport-news/baa-improving-heathrow-with-outsourced-it-services/>
- Invest in Greece Agency**, (2013), «Η Ελλάδα ανά Νομό», <http://www.investingreece.gov.gr/default.asp?pid=12&la=2>.
- Isabella L.A.**, (2002), “Managing an Alliance is Nothing Like Business as Usual”, *Organizational Dynamics*, 31,1, pp. 133-139.
- Jarach D.**, (2005), *Airport Marketing: Strategies to Cope with the New Millennium Environment*, Ashgate Publishing Limited.
- Jarach, D.**, (2001). “The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm”, *Journal of air transport management*, 7(2), 119-125.
- Kaplan R., Norton D.**, (2007), *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, July-August.
- Kasarda J. and Lindsay G.**, (2012), *Aerotropolis: The Way We’ll Live Next*, Penguin Books, London.
- Katarellos, E. & Lagoudis, I.**, (2011b), Greek Airport Capacity Utilization: What about Airfreight? *Journal of Aviation Management*, Vol.1, pp. 124-139.

**Kotler P. & Keller K.**, (2006), Marketing Management, 12ed., Pearson Education Inc, New Jersey, USA.

**Lawton T.** (1999), “The limits of price leadership: needs-based positioning strategy and the long term competitiveness of Europe's Low Fare Airlines”, Long Range Planning, Vol.32, No 6, pp.573-586.

**Liebert V., Niemeier H-M.**, (2010), “Benchmarking of airports — a critical assessment”. In: Proceedings of World Conference on Transport Research.

**Lohnson A., and Rollins J. D.**, (2004), “Driving high-performance outsourcing: Best practices from the masters”, Accenture, July 2004.

**Los Angeles World Airports (LAX)**, (2013), “Volunteer Information Professionals”, <http://www.lawa.org/vip/>

**Low J.M.W, and Tang L.C.**, (2006), “Factor substitution and complementarity in the Asia airport industry”, Journal of Air Transport Management, 12, pp. 261-266.

**Mackenzie, A., & Nickerson, P.**, (2009), The time trap: The classic book on time management, Amacom.

**Miami International Airport (MIA)**, (2013), “Arts & Exhibitions”, ([http://www.miami-airport.com/art\\_and\\_exhibitions.asp](http://www.miami-airport.com/art_and_exhibitions.asp),

**Miami International Airport (MIA)**, (2013), “MIA VOLUNTEER AMBASSADOR PROGRAM”, ([http://www.miami-airport.com/art\\_and\\_exhibitions.asp](http://www.miami-airport.com/art_and_exhibitions.asp).

**Middleton, V. T., Fyall, A., Morgan, M., & Ranchhod, A.**, (2009), Marketing in travel and tourism, Routledge.

**OAG**, (2012), “August Executive Summary”, Official Airline Guide <http://www.oagaviation.com/OAG-FACTS/2012/August-Executive-Summary>

**Papatheodorou A., Arvanitis P.**, (2009), “Spatial evolution of airport traffic and air transport liberalization: the case of Greece”, Journal of Air Transport Geography 17, pp. 402-412.

**Patton, M. Q.**, (2005), Qualitative research. John Wiley & Sons, Ltd.

**Pels E., Nijkamp P. and Rietveld P.**, (2000), “Inefficiencies and scale economies of European airport operations”, Air Transport Research Society Conference, The Netherlands, July.

**Porter, M.E.**, (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.

**Powell T.C.**, (1995), “Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, Issue 1, pp. 15-37.

**Prahaland C. K., Hamel G.**, (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, May-June 1990.

**Psaraki V., Kalakou S.**, (2010), “Assessment of Efficiency of Greek Airports”, 12th WCTR, July 11-15, 2010 – Lisbon, Portugal.

**Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A.**, (2011), *Research Methods For Business Students*, 6<sup>th</sup> ed., Pearson Education England.

**Saw S.**, (2011), *Airline Marketing and Management*, 7<sup>th</sup> ed., Ashgate, England.

**Schaltegger S. & Ludeke-Freud F.**, (2011), “The Sustainability Balanced Scorecard: Concept and the Case of Hamburg Airport”, Centre for Sustainability Management, Leuphana Universitat Luneburg.

**Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S.**, (2000), *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

**Spendolini M.**, (1992), *The Benchmarking Book*, Amakom.

**Sulzmaier S.**, (2001), *Consumer-Oriented Business Design: The case of Airport Management*, Physica-Verlag Heidelberg New York.

**Travel Daily News**, (2003), “Χειροβομβίδα σε αποσκευή στο αεροδρόμιο Gatwick”, <http://traveldailynews.gr/news/article/10419>

**Tovar, B., & Martín-Cejas, R. R.**, (2009), “Are outsourcing and non-aeronautical revenues important drivers in the efficiency of Spanish airports?”, *Journal of Air Transport Management*, 15(5), 217-220.

**Tsekeris T.**, (2010), “Greek Airports: Efficiency Measurement and Analysis of Determinants”, Centre for Planning and Economic Research (KEPE), Athens, Greece.

**UNWTO**, (2010), “Global Forecasts and Profiles of Market Segments” , World Tourism Organisation, Madrid, Spain.

**Upham P, Thomas C., Gillingwater D., Raper D.**,(2003), “Environmental capacity and airport operations: current issues and future prospects”, *Journal of Air Transport Management*, Volume 9, Issue 3, May 2003, Pages 145-151.

**Vienna International Airport (VIA)**, (2013), “Corporate Social Responsibility”, <http://www.viennaairport.com/jart/prj3/va/main.jart?rel=en&content-id=1268179256252&reserve-mode=active>

**Warnock-Smith, D. and Potter A.**, (2005), “An exploratory study into airport choice factors for European low-cost airlines”, *Journal of Air Transport Management* 11, pp. 388-392.

**Wells A. and Young S.**, (2011), *Airport Planning & Management*, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, New York.

**Wengraf, T.**, (2001), *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*, SAGE Publications Limited.

**Yu M.M.**, (2010), “Assessment of airport performance using the SBM-NDEA model”. *Omega—International Journal of Management Science*, 38:440–52.

### **3. ΝΟΜΟΙ – ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ – ΔΙΑΤΑΓΜΑΤΑ**

**European Council**, (2007), Decision 2007/339/EC, *Official Journal Of the European Union* L134, Vol.50.

**Αερολιμενική Διάταξη 4**, (2004), ΦΕΚ 956/B/24-6-2004.

**Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης**, (2011), ΦΕΚ 1138/B/3-6-2011.

**Έγγραφο με αρ. πρωτ.ΥΠΑ/Δ13Α/30946/1328/3-10-2012** - Απάντηση σε ερώτηση στη Βουλή των Ελλήνων.

**Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 793/2004**, που τροποποιεί τον κανονισμό (ΕΟΚ) αριθ. 95/93 του Συμβουλίου σχετικά με τους κοινούς κανόνες κατανομής του διαθέσιμου χρόνου χρήσης (slots) στους κοινοτικούς αερολιμένες

**Κανονισμός Ανεφοδιασμού αεροσκαφών με καύσιμα σε αεροδρόμια** (ΦΕΚ1839/B/12-09-2008 και ΦΕΚ1109/B/03-06-2011)

**Κανονισμός (ΕΟΚ) αριθ. 95/93**, σχετικά με τους κοινούς κανόνες κατανομής του διαθέσιμου χρόνου χρήσης (slots) στους κοινοτικούς αερολιμένες.

**N.1815/1988**, «Κώδικας Αεροπορικού Δικαίου», (ΦΕΚ 250 /Α/ 11-11-1988).

**N.2338/1995**, «Κύρωση Σύμβασης Ανάπτυξης του νέου Διεθνούς Αεροδρομίου της Αθήνας στα Σπάτα, ίδρυση της εταιρείας «Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών Α.Ε.», έγκριση περιβαλλοντικών όρων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 202/Α/1995).

**N.3913/2011**, «Αναδιοργάνωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ18/Α/17-02-2011.

**N.4146/2013**, «Διαμόρφωση Φιλικού Αναπτυξιακού Περιβάλλοντος για τις Στρατηγικές και Ιδιωτικές Επενδύσεις και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 90/Α/2013).

**N.Δ.714/70**, «Περί Ιδρύσεως Διευθύνσεως Εναέριων Μεταφορών στο Υπουργείο Συγκοινωνιών και Οργανώσεως της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας», (ΦΕΚ238/Α/1970)

**Οργανισμός του Γενικού Νοσοκομείου Ζακύνθου ΑΓΙΟΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ**, ΦΕΚ 1159/Β/10-04-2012.

**Π.Δ.56/1989**, «Οργανισμός της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.) του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΦΕΚ Α' 28/01.02.1989)

**Π.Δ. 1/1999**, «Χαρακτηρισμός χερσαίων και θαλασσίων περιοχών του κόλπου Λαγανά και των νήσων Στροφάδων ως Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο...κ.λ.π» (ΦΕΚ 906/Δ/22-12-1999).

## **ΕΠΙΣΗΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ**

**AIA**, [www.aia.gr](http://www.aia.gr)

**ICAO**, <http://www.icao.int/Pages/default.aspx>

**ISO**, <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

**Massport**, [www.massport.com](http://www.massport.com)

**Paris-Charles de Gaulle**, <http://www.aeroportsdeparis.fr/ADP/en-GB/Passagers/Access-maps-car-parks/Paris-CDG/maps/>

**Ε.Θ.Π.Ζ:** [http://www.nmp-zak.org/index.php?l=GR&pn=park\\_notices](http://www.nmp-zak.org/index.php?l=GR&pn=park_notices).

**Ευρωπαϊκή Ένωση**, [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

**Δήμος Ζακύνθου**, <http://www.zakynthos.gov.gr/>

# ΓΛΩΣΣΑΡΙΟ

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ACI	Airport Council International
AENA	Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea
AIA	Athens International Airport
AIP	Aeronautical Information Publications
AOM	Airport Operations Manual
ASD	Air Service Development
ASDA	Accelerate-Stop Distance Available
ATC	Air Traffic Control
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BAA	British Airports Authority
BIAC	Brussels International Airport Company
CDM	Collaborative Decision Making
CIM	Chartered Institute of Marketing
CIP	Commercially Important Person
CSR	Corporate Social Responsibility
EIBT	Estimated In-Block Time
ELFAA	European Low Fares Airline Association
EOBT	Estimated Off-Block Time
ETA	Estimated Time of Arrival
ETOT	Estimated Take-off Time
FAA	Federal Aviation Administration
IATA	International Air Transport Association
ICAO	International Civil Aviation Authority
ISO	International Organization for Standardization
LCC	Low Cost Carrier
LDA	Landing Distance Available
LGZA	Zakynthos Airport (ICAO code)
MIG	Marfin Investment Group
MTOW	Maximum Take Off Weight

MUC	Munich Airport (IATA code)
OA	Ολυμπιακή Αεροπορία
OAG	Official Airline Guide
OTP	On-Time Performance
SBU	Strategic Business Unit
SMS	Safety Management System
TODA	Take Off Distance Available
TORA	Take Off Run Available
TQM	Total Quality Management
VIP	Very Important Person
VKO	Vnukovo Moscow Airport (IATA code)
WTO	World Tourism Organization
ZRH	Zurich Airport (IATA code)
ZTH	Zakynthos Airport (IATA code)
BKEE	Βασικός Κανονισμός Επίγειας Εξυπηρέτησης
ΔΑΑ	Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών
ΔΕΥΑΖ	Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Δήμου Ζακύνθου
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΘΠΖ	Εθνικό Θαλάσσιο Πάρκο Ζακύνθου
ΕΛΤΕΠΕ	Εθνικό Συλλογικό Σύστημα Εναλλακτικής Διαχείρισης Αποβλήτων Λιπαντικών Ελαίων
ΕΜΥ	Εθνική Μετεωρολογική Υπηρεσία
ΚΑΕ	Καταστήματα Αφορολογίτων Ειδών (Duty Free Shops)
ΚΑΖΑΣ	Κρατικός Αερολιμένας Ζακύνθου «Διονύσιος Σολωμός»
ΠΣΕΑ	Πολιτική Σχεδίαση Εκτάκτου Ανάγκης
ΣΑΖ	Συνεταιριστική Αυτοδιοικητική Ζακύνθου
ΣΥΔΕΣΥΣ	Σύστημα Εναλλακτικής Διαχείρισης Αποβλήτων Ηλεκτρικών Στηλών και Συσσωρευτών Βιομηχανίας και Οχημάτων
ΤΑΠΠΕΔ	Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## **Παράρτημα Ι. Κατάλογος Εικόνων**

Εικόνα 1. Η αλυσίδα αξίας των επιχειρήσεων .....	16
Εικόνα 2. Η αλυσίδα αξίας του αεροδρομίου .....	18
Εικόνα 3. Το σύστημα αξίας (Value System) .....	18
Εικόνα 4. Το σύστημα του αεροδρομίου .....	20
Εικόνα 5. Χάρτης Πολιτικών Αεροδρομίων Ελλάδας, σύμφωνα με την έκδοση JANE'S του 1939 .....	31
Εικόνα 6. Τα αεροδρόμια της Ελλάδας, 2013 .....	32
Εικόνα 7. Περιθώρια λειτουργίας υφιστάμενων εγκαταστάσεων airside στα ελληνικά αεροδρόμια .....	60
Εικόνα 8. Περιθώρια λειτουργίας υφιστάμενων εγκαταστάσεων κτιρίων στα ελληνικά αεροδρόμια .....	60
Εικόνα 9. Επίδραση της εποχικότητας στα ελληνικά αεροδρόμια .....	61
Εικόνα 10. Ελληνικά αεροδρόμια και μελλοντικά σενάρια χωρητικότητας .....	62
Εικόνα 11. Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard .....	65
Εικόνα 12. Λειτουργίες που εκχωρούνται συχνότερα.....	72
Εικόνα 13. Επιπτώσεις Συνεργατικής Λήψης Αποφάσεων στα αεροδρόμια .....	79
Εικόνα 14. Ο αγωγός αερομεταφοράς στα αεροδρόμια .....	80
Εικόνα 15. Παραδοσιακή και Σύγχρονη προσέγγιση του Marketing .....	81
Εικόνα 16. Οι διαστάσεις του Ολιστικού Marketing .....	84
Εικόνα 17. Η εξέλιξη της εικόνας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος .....	90
Εικόνα 18. Περιοχές Natura 2000 στη Ζάκυνθο.....	94
Εικόνα 19. Η περιοχή του Ε.Θ.Π.Ζ. ....	95
Εικόνα 20. Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	124
Εικόνα 21. Μεταβολή της ζήτησης για αερομεταφορές από το 1970 .....	130
Εικόνα 22. Αναμενόμενη αύξηση της αεροπορικής κίνησης στην Ευρώπη 2012-2018.....	131
Εικόνα 23. Δορυφορική άποψη αερολιμένα Ζακύνθου .....	133
Εικόνα 24. Πεδίο ελιγμών κι αστική πλευρά αερολιμένα Ζακύνθου .....	133

Εικόνα 25. LGZA Aerodrome Chart κατά ICAO .....	135
Εικόνα 26. Οργανωτική δομή ΚΑΖΑΣ και αλληλεπιδράσεις συνεργαζόμενων φορέων ...	138
Εικόνα 27. Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις.....	141
Εικόνα 28. Στρατηγικές επιλογές ΚΑΖΑΣ ανά αγορά και προϊόν .....	183
Εικόνα 29. Αναδιαμόρφωση μοντέλου διανομής υπηρεσιών αερολιμένα Ζακύνθου προς τις αεροπορικές εταιρείες .....	196

## Παράρτημα II. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Εμπλεκόμενοι φορείς στη λειτουργία ενός μεγάλου αεροδρομίου .....	22
Πίνακας 2. Κατηγορίες Ελληνικών Αεροδρομίων, βάσει επιβατικής κίνησης .....	33
Πίνακας 3. Πιθανές συμμαχικές στρατηγικές μεταξύ αεροδρομίων κι αεροπορικών εταιρειών.....	44
Πίνακας 4. Περιοχές Μελέτης Benchmarking Αεροδρομίων .....	54
Πίνακας 5. Αποδοτικότητα λειτουργιών Landside ελληνικών αεροδρομίων .....	57
Πίνακας 6. Αποδοτικότητα λειτουργιών Airside ελληνικών αεροδρομίων .....	57
Πίνακας 7. Αποδοτικότητα λειτουργίας πεδίου ελιγμών ελληνικών αεροδρομίων.....	58
Πίνακας 8. Αποδοτικότητα λειτουργίας κτιριακών εγκαταστάσεων ελληνικών Αεροδρομίων.....	59
Πίνακας 9. Εφαρμογή της Balanced Scorecard στα αεροδρόμια .....	67
Πίνακας 10. Κριτήρια μέτρησης Ολικής Ποιότητας στα αεροδρόμια .....	69
Πίνακας 11. Ξενοδοχειακό Δυναμικό Νησιών Ιονίου .....	99
Πίνακας 12. Ποσοστό αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στη Ζάκυνθο ανά χώρα προέλευσης (Μ.Ο 1996-2012) .....	101
Πίνακας 13. Οι πέντε κυριότερες αγορές προέλευσης στο σύνολο των διεθνών τουριστικών αφίξεων στην Ελλάδα, 2000 & 2011 .....	104
Πίνακας 14. Δηλωθείσες αποστάσεις ΚΑΖΑΣ (σε m) .....	135
Πίνακας 15. Συνηθισμένοι τύποι αεροσκαφών που επιχειρούν στον ΚΑΖΑΣ .....	136
Πίνακας 16. Επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ 2012, ανά κατηγορία πτήσεων .....	142
Πίνακας 17. Τέλη Προσγείωσης (Landing Fees) Αεροσκαφών στους ελληνικούς Κρατικούς Αερολιμένες.....	145
Πίνακας 18. Τέλη Στάθμευσης (Parking Fees) Αεροσκαφών στους ελληνικούς Κρατικούς Αερολιμένες.....	146
Πίνακας 19. Έσοδα ΚΑΖΑΣ 2009 - 2012 (όλα τα ποσά σε €) .....	147
Πίνακας 20. Δαπάνες ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	151

Πίνακας 21. Σύγκριση Εσόδων-Εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	155
Πίνακας 22. Συντελεστής συσχέτισης εσόδων-συνόλου επιβατών στον ΚΑΖΑΣ .....	159
Πίνακας 23. Πρόσθετες και αθροιστικές πρόσθετες (σε παρένθεση) ταμειακές ροές από την υποθετική εγκατάσταση φωτοβολταϊκού πάρκου ονομαστικής ισχύος 100kWp στον ΚΑΖΑΣ.....	163
Πίνακας 24. Ανάλυση SWOT για τον ΚΑΖΑΣ .....	170
Πίνακας 25. Δυνητικές πηγές αύξησης εσόδων ΚΑΖΑΣ .....	173
Πίνακας 26. Δυνητικές Πηγές μείωσης εξόδων ΚΑΖΑΣ .....	174
Πίνακας 27. Σχήμα Οικονομικών κινήτρων του αεροδρομίου Βιέννης, Αυστρίας.....	178
Πίνακας 28. Στρατηγικές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	179
Πίνακας 29. Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αεροδρομίου .....	184
Πίνακας 30. Ομάδες αεροδρομίων που διαχειρίζεται η ΑΕΝΑ .....	193
Πίνακας 31. Προτεινόμενο σύστημα χρεώσεων υπηρεσιών αερολιμένα Ζακύνθου .....	193
Πίνακας 32. Συστήματα λειτουργίας Αερολιμένα Ζακύνθου .....	200

### Παράρτημα ΙΙΙ. Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1 . Αφίξεις Επιβατών Εξωτερικού στη Ζάκυνθο .....	100
Διάγραμμα 2. Εξέλιξη πληρότητας καταλυμάτων στη Ζάκυνθο 2005-2010 .....	100
Διάγραμμα 3. Αφίξεις τουριστών από Βρετανία .....	102
Διάγραμμα 4. Χώρες που παρουσιάζουν σχετικά σταθερό προφίλ αφίξεων .....	102
Διάγραμμα 5. Χώρες που παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις στις αφίξεις .....	103
Διάγραμμα 6. Χώρες που παρουσιάζουν αυξητική τάση στις αφίξεις .....	103
Διάγραμμα 7. Χώρες που παρουσιάζουν πτωτική τάση στις αφίξεις .....	104
Διάγραμμα 8. Μηνιαία μεταβολή των αφίξεων σε Ζάκυνθο, Ελλάδα και ανταγωνίστριες χώρες.....	105
Διάγραμμα 9. Κατανομή Διεθνών Ταξιδιωτικών εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης, 2011.	106
Διάγραμμα 10. Ο Κύκλος Ζωής του Τουριστικού Προϊόντος της Ζακύνθου .....	106
Διάγραμμα 11. Η Ανάλυση Τριγωνισμού .....	109
Διάγραμμα 12. Παγκόσμια κερδοφορία των αεροπορικών εταιρειών 1972-2011 .....	114
Διάγραμμα 13. Συνολική επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ 1982-2012 .....	142
Διάγραμμα 14. Επιβατική Κίνηση Εσωτερικού στον ΚΑΖΑΣ .....	143
Διάγραμμα 15. Μεταβολή εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009 – 2012 (σε χιλιάδες ευρώ) .....	148
Διάγραμμα 16. Κυριότερες Πηγές Εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	149
Διάγραμμα 17. Ανάλυση των λοιπών πηγών εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	150
Διάγραμμα 18. Μεταβολή των Αεροναυτιλιακών και Μη-Αεροναυτιλιακών εσόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	151
Διάγραμμα 19. Μεταβολή Δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012 (σε χιλιάδες ευρώ) .....	152
Διάγραμμα 20. Μεταβολή Δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012 ανά κατηγορία (σε χιλιάδες Ευρώ).....	152
Διάγραμμα 21. Κυριότερες πηγές εξόδων ΔΑΑ.....	153
Διάγραμμα 22. Κυριότερες πηγές εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	154
Διάγραμμα 23. Ανάλυση λοιπών δαπανών ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	154

Διάγραμμα 24. Σχέση Εσόδων-Εξόδων ΚΑΖΑΣ 2009-2012 .....	158
Διάγραμμα 25. Συσχετισμός Δαπανών με επιβατική κίνηση ΚΑΖΑΣ .....	151
Διάγραμμα 26. Ανάλυση Νεκρού Σημείου στον ΚΑΖΑΣ .....	160
Διάγραμμα 27. Ημερήσια κατανομή slot κατά τη θερινή σεζόν .....	185

## Παράρτημα IV.

### Κατάλογος Φορέων, στελέχη των οποίων συμμετείχαν στον κύκλο συνεντεύξεων

<b>α/α</b>	<b>ΦΟΡΕΑΣ</b>	<b>ΕΙΔΟΣ ΦΟΡΕΑ</b>	<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ</b>
<b>ΟΜΑΔΑ Α΄ - ΦΟΡΕΙΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΗΝ ΥΠΑ</b>			
1.	Αερολιμενάρχης	Δημόσιος	Διοίκηση Αερολιμένα
2.	Τμήμα Αερολιμενικού Ελέγχου	Δημόσιος	Έλεγχος επίγειων και αεροπορικών δραστηριοτήτων
3.	Γραφείο Ασφαλείας	Δημόσιος	Ασφάλεια (security)
4.	Διοικητικό - Οικονομικό Τμήμα	Δημόσιος	Διοικητική υποστήριξη & οικονομική διαχείριση
5.	Τμήμα Τηλεπικοινωνιών	Δημόσιος	Τηλεπικοινωνίες & δίκτυα αερολιμένα
6.	Τμήμα Υποστήριξης Συστημάτων Αεροναυτιλίας	Δημόσιος	Λειτουργία Ραδιοβοηθημάτων αεροναυτιλίας & ηλεκτρονικών μέσων
7.	Τμήμα Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας	Δημόσιος	Έλεγχος εναέριας κυκλοφορίας
<b>ΟΜΑΔΑ Β΄ - ΦΟΡΕΙΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΔΕΝ ΑΝΗΚΟΥΝ ΣΤΗΝ ΥΠΑ</b>			
8.	Ελληνική Αστυνομία	Δημόσιος	Ασφάλεια (security)
9.	SWISSPORT HANDLING	Ιδιωτικός	Φορέας Επίγειας Εξυπηρέτησης
10.	OLYMPIC HANDLING	Ιδιωτικός	Φορέας Επίγειας Εξυπηρέτησης
11.	GOLDAIR HANDLING	Ιδιωτικός	Φορέας Επίγειας Εξυπηρέτησης
12.	ΑΕΡΟΛΕΣΧΗ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Ιδιωτικός	Αεραθλητικός σύλλογος
13.	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΧΡΗΣΤΩΝ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ	Ιδιωτικός	Αντιπρόσωποι αεροπορικών εταιρειών
14.	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΑΦΟΡΟΛΟΓΗΤΩΝ ΕΙΔΩΝ	Ιδιωτικός	Καταστήματα αφορολογητών ειδών
15.	ΚΥΛΙΚΕΙΑ	Ιδιωτικός	Κυλικεία-αναψυκτήρια
<b>ΟΜΑΔΑ Γ΄ - ΦΟΡΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑ</b>			
16.	ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Ιδιωτικός	Αντιπρόσωποι ξενοδόχων
17.	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ Δ. ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Δημόσιος	Διαχείριση τουριστικού προϊόντος Ζακύνθου
18.	ΔΗΜΟΣ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Δημόσιος	Φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης
19.	ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Δημόσιος	Νοσοκομείο
20.	ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΕΡΕΩΝ ΑΠΟΒΛΗΤΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	Δημόσιος	Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων



## Παράρτημα V. Οδηγός Συνέντευξης

### **Ενότητα 1. Εισαγωγική Συζήτηση/Συστάσεις**

- Ενημέρωση του συνεντευξιζόμενου σχετικά με τον σκοπό της έρευνας
- Προσωπικά στοιχεία συνεντευξιζόμενου (όνομα, οικογενειακή κατάσταση, ενδιαφέροντα)
- Δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και κλίματος εμπιστοσύνης

### **Ενότητα 2. Επαγγελματικά Στοιχεία**

- Για ποιον φορέα εργάζεστε;
- Ποιο είναι το αντικείμενο εργασίας του φορέα σας;
- Πόσα χρόνια εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;
- Ποια θέση κατέχετε στην ιεραρχία (υπάλληλος, τμηματάρχης, διευθυντής;)
- Τι περιλαμβάνουν τα συνήθη καθήκοντα της θέσης εργασίας σας;

### **Ενότητα 3. Σχέση με το Αεροδρόμιο**

- Ποια είναι η σχέση του φορέα εργασίας σας με το αεροδρόμιο;
- Σε ποιους τομείς συνεργάζεστε με το αεροδρόμιο;
- Πώς αποτιμάτε γενικά το επίπεδο συνεργασίας;
- Ποια είναι τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζετε κατά την αλληλεπίδρασή σας με το αεροδρόμιο;
- Πώς νομίζετε πως θα μπορούσαν να εξομαλυνθούν τα (τυχόν) σημεία τριβής και να βελτιωθεί η συνεργασία;

### **Ενότητα 4. Εικόνα του αεροδρομίου**

- Ποια είναι η γενική εντύπωση (θετική/αρνητική) που έχετε για τον τρόπο που λειτουργεί το αεροδρόμιο στη σημερινή του μορφή;
- Πώς αξιολογείτε τη συμβολή του αεροδρομίου στους παρακάτω τομείς;
  - τοπική κι εθνική οικονομία;

- Κοινωνικό επίπεδο;
- Πολιτικό επίπεδο;
- Περιβαλλοντικό επίπεδο;

### **Ενότητα 5. SWOT Analysis**

- Ποια νομίζετε πως είναι τα κυριότερα Δυνατά Σημεία του αεροδρομίου Ζακύνθου;
- Ποιες νομίζετε πως είναι οι κυριότερες Αδυναμίες του αεροδρομίου Ζακύνθου;
- Ποιες νομίζετε πως είναι οι κυριότερες Ευκαιρίες για ανάπτυξη που ανοίγονται στο αεροδρόμιο Ζακύνθου;
- Ποιες νομίζετε πως είναι οι κυριότερες Απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει το αεροδρόμιο;

### **Ενότητα 6. Βελτίωση και Ανάπτυξη Αεροδρομίου Ζακύνθου**

- Με ποιους τρόπους νομίζετε πως μπορεί το αεροδρόμιο να αξιοποιήσει τα Δυνατά σημεία του;
- Με ποιους τρόπους νομίζετε πως μπορεί το αεροδρόμιο να διορθώσει τις Αδυναμίες του;
- Με ποιους τρόπους νομίζετε πως μπορεί το αεροδρόμιο να αξιοποιήσει τις Ευκαιρίες που του ανοίγονται;
- Με ποιους τρόπους νομίζετε πως μπορεί το αεροδρόμιο να αντιμετωπίσει τις Απειλές του περιβάλλοντος;

### **Ενότητα 7. Γενικά Σχόλια/Κλείσιμο Συνέντευξης**

- Ο συνεντευξιαζόμενος ενθαρρύνεται να διατυπώσει ελεύθερα σκέψεις και ζητήματα που πιθανόν δεν καλύφθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- Ευχαριστίες και κλείσιμο συζήτησης.

*The End*

