



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

ΘΕΜΑ: Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΑΙ Η ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ
ΣΤΙΣ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΕΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΑΓΑΘΑΓΓΕΛΙΔΗΣ (Α.Μ. 073/12)
ΘΕΟΔΩΡΑ ΔΗΜΟΥ (Α.Μ. 074/12)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:
ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΚΑΣΣΙΑΝΙΔΗΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2017

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία με τίτλο «Ο προγραμματισμός των αεροπορικών εταιρειών και η τμηματοποίηση της αγοράς στις αερομεταφορές» εκπονήθηκε ως πτυχιακή εργασία για το τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης και έχει ως σκοπό την καταγραφή και ανάλυση θεμάτων που σχετίζονται με τη δραστηριότητα και τα χαρακτηριστικά των αεροπορικών εταιρειών, της αεροπορικής αγοράς και του κλάδου των αερομεταφορών γενικότερα. Η ανάπτυξη και η συγγραφή της εργασίας έγινε βάση σχετικών συγγραμμάτων της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

Πίνακας Περιεχομένων

Σελίδα

Πρόλογος.....	i
Πίνακας Περιεχομένων.....	ii
Κατάλογος Πινάκων.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Χαρακτηριστικά στοιχεία και οργανόγραμμα μιας αεροπορικής εταιρείας.....	5
1.1 Ορισμός και νομικό πλαίσιο.....	5
1.2 Χαρακτηριστικά αεροπορικών εταιρειών.....	5
1.3 Οι τύποι των πτήσεων.....	7
1.4 Είδη αεροπορικών εταιρειών.....	8
1.5 Οργανωτική δομή και ανθρώπινο δυναμικό αεροπορικών εταιρειών.....	12
1.5.1 Αρχές οργάνωσης και διοίκησης.....	12
1.5.2 Οργάνωση και ευθύνες προσωπικού.....	13
1.5.3 Τμήματα ανθρώπινου δυναμικού της αεροπορικής εταιρείας.....	14
Κεφάλαιο 2. Διαχείριση δικτύου πτήσεων.....	16
2.1 Τύποι δικτύων.....	17
2.2 Code sharing & franchise.....	19
2.3 Πρόγραμμα πτήσεων.....	21
Κεφάλαιο 3. Το κόστος λειτουργίας και η τιμολογιακή πολιτική.....	25
3.1 Ανάλυση και κατηγοριοποίηση του κόστους.....	26
3.2 Η τιμολογιακή πολιτική των εναέριων μεταφορών.....	30
3.2.1 Είδη τιμολογιακών πολιτικών.....	32
3.2.2 Μέθοδοι τιμολόγησης.....	33
3.2.3 Διαφορετικές κατηγορίες αεροπορικών τιμολογίων.....	35
3.3 Yield management.....	37
Κεφάλαιο 4. Η αεροπορική αγορά και τμηματοποίηση της.....	37
4.1 Κανονισμοί αεροπορικής αγοράς.....	39

4.2	Ζήτηση και προσφορά στην αγορά των αερομεταφορών.....	42
4.3	Η τμηματοποίηση της αεροπορικής αγοράς.....	47
4.4	Marketing στις αεροπορικές εταιρείες.....	50
	Συμπεράσματα.....	51
	Βιβλιογραφία.....	54

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1:	Οι μέσοι ρυθμοί ανάπτυξης των αεροπορικών μεταφορών παγκοσμίως ανά χρονική περίοδο.....	1
Πίνακας 2:	Ποσοστιαία μεταβολή (%) των διαφόρων δαπανών στο κόστος λειτουργίας των τακτικών αεροπορικών εταιρειών το 1999.....	29
Πίνακας 3:	Ποσοστιαία μείωση (%) ως προς το κόστος λειτουργίας τακτικών αεροπορικών εταιρειών που πετυχαίνουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και οι εταιρείες πτήσεων charter.....	30
Πίνακας 4:	Το μερίδιο κάθε μέσου μεταφοράς ανά έτος στην αγορά μεταφορών εντός των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	38
Πίνακας 5:	Το κίνητρο σε ποσοστά (%) για αεροπορικό ταξίδι μεταξύ αεροδρομίου Heathrow του Λονδίνου και επιλεγμένων αγορών το έτος 1999.....	48
Πίνακας 6:	Τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τον σκοπό και τις ανάγκες των επιβατών.....	50

Περίληψη

Η διαχείριση και διοίκηση μίας αεροπορικής εταιρείας που δραστηριοποιείται στην αεροπορική αγορά, αποτελεί σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία που εξαρτάται από πολλές και διαφορετικές παραμέτρους. Στο παρακάτω κείμενο καταγράφονται αρχικά τα χαρακτηριστικά στοιχεία και η οργανωτική δομή των αεροπορικών εταιρειών. Στη συνέχεια γίνεται παρουσίαση της διαδικασίας διαχείρισης του δικτύου πτήσεων μιας αεροπορικής εταιρείας. Έπειτα γίνεται ανάλυση του κόστους που έχει η λειτουργία ενός αερομεταφορέα, καθώς και η εξήγηση της στρατηγικής που μπορεί να ακολουθήσει μια αεροπορική εταιρεία σχετικά με την τιμολογιακή της πολιτική. Τέλος καταγράφονται τα χαρακτηριστικά της αεροπορικής αγοράς, οι κανονισμοί που διέπουν το σύνολο αυτής καθώς και η διαδικασία τμηματοποίησης της από τις αεροπορικές εταιρείες.

**Title: MANAGEMENT OF AVIATION COMPANIES AND
MARKET DISTRIBUTION IN AIR TRANSPORT**

Abstract

The management and administration of an airline operating in the aviation market is a complex process that depends on many different parameters. In the following research, it is given the most common airline's characteristics as well as the structure of its organization. Then the flight management process of an airline is described. Additionally, the cost of an operating airline is analyzed, as well as the strategy that an airline can follow depending on its pricing policy. Finally, the characteristics of the aviation market are presented, the policies that govern it as well as the process of segmentation are recorded by the airlines.

Εισαγωγή

Η διεθνής αεροπορική βιομηχανία έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με ταχύτατους ρυθμούς και έχει επεκταθεί περισσότερο από όλα τα άλλα μέσα μαζικής μεταφοράς. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει τους μέσους ρυθμούς ανάπτυξης των αεροπορικών μεταφορών παγκοσμίως ανά χρονική περίοδο.

Χρονική περίοδος	Μέσος ρυθμός ανάπτυξης
1950-1970	15%
1970-1980	10%
1980-1990	6%
1990-2000	5%
2000-2008	4%

Πίνακας 1: Οι μέσοι ρυθμοί ανάπτυξης των αεροπορικών μεταφορών παγκοσμίως ανά χρονική περίοδο

(Πηγή: Προφυλλίδης, Β.: (2010) *Αεροπορικές Μεταφορές & Αεροδρόμια*. Αθήνα: Παπασωτηρίου)

Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή τη θεαματική ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών διεθνώς είναι αρχικά οι ανάγκες των ανθρώπων για παγκόσμιες συναλλαγές και γρήγορες μετακινήσεις μεταξύ αρκετά απομακρυσμένων προορισμών, η διαδικασία της φιλελευθεροποίησης και η πολιτική των ανοικτών συνόρων και κυρίως η εξέλιξη στην τεχνολογία των αεροσκαφών και των

αεροδρομίων που είχε ως αποτέλεσμα την μείωση στα κόστη και στις τιμές και έτσι την αύξηση της ζήτησης στις αερομεταφορές.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας των αεροσκαφών προωθήθηκε τον 20^ο αιώνα κατά την διάρκεια του πρώτου και δεύτερου παγκοσμίου πολέμου αφού το αεροσκάφος χρησιμοποιήθηκε για στρατιωτικές ανάγκες, έτσι ενώ τα αεροσκάφη τη δεκαετία του 1930 μετέφεραν περίπου 20 επιβάτες και η ταχύτητα τους έφτανε τα 200-250 km/h τη δεκαετία του 1950 μέσω της τεχνολογικής προόδου και της τεχνογνωσίας που αποκτήθηκε τα αεροσκάφη είχαν πλέον την ικανότητα να μεταφέρουν πάνω από 200 επιβάτες και να έχουν ταχύτητα 500 km/h. Ειδικότερα η τεχνολογική πρόοδος και καινοτομία επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη των μηχανών τύπου turbo propeller και μετέπειτα των turbo jet για εμπορικές πτήσεις. Η εξέλιξη των μηχανών αυτών που είναι πλέον δυνατότερες και αποδοτικότερες, η εξέλιξη στα συστήματα εναέριας κυκλοφορίας που οδήγησε στην ασφαλέστερη απογείωση, πλοήγηση, προσγείωση και καθοδήγηση του αεροσκάφους καθώς και η βελτίωση στον σχεδιασμό των αεροσκαφών όπως για παράδειγμα τα wide body αεροσκάφη, είχαν ως αποτέλεσμα την επίτευξη μεγαλύτερων ταχυτήτων και περισσότερης χωρητικότητας των αεροσκαφών και έτσι στην αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους δηλαδή στην αύξηση του μέγιστου φορτίου επί της μέσης απόστασης που μπορούν να μεταφέρουν κατά τη διάρκεια μιας ώρας, για παράδειγμα ένα Boeing 747 του 1970 είχε τέσσερις φορές περισσότερη αποδοτικότητα από αυτό του 1960 ενώ το 1977 αναπτύχθηκε το Airbus A300 το πρώτο αεροσκάφος τύπου wide body για κοντινές αποστάσεις που είναι σήμερα σημαντικό για τις εμπορικές αερομεταφορές.

Από την άλλη πλευρά όμως σε μερικές περιπτώσεις η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας δημιούργησε προβλήματα στις αεροπορικές εταιρείες όπως το overcapacity, δηλαδή την μειωμένη πληρότητα και την ύπαρξη κενών θέσεων που δεν έχουν πουληθεί, που οδηγεί σε μείωση των κερδών. Έως το 1969 η πληρότητα έπεσε από το 60% στο 48% έως ότου επανέλθει στο 60% το 1989, σήμερα κυμαίνεται στο 63-65% και για κάποιες εταιρείες ακόμη υψηλότερα. Ένα ακόμη πρόβλημα για τις αεροπορικές εταιρείες ήταν η ανάγκη για την επένδυση και τη χρηματοδότηση νέων κεφαλαίων με σκοπό την αντικατάσταση των αεροσκαφών παλαιάς τεχνολογίας με τα σύγχρονα τα οποία όμως είχαν υψηλότερες τιμές, ένα Boeing 727-200 του 1974 με 189 θέσεις κόστιζε 8-9 εκατομμύρια δολάρια ενώ μια δεκαετία αργότερα το 1984, οι εταιρείες αυτές έπρεπε να ξοδέψουν 45 εκατομμύρια δολάρια έτσι ώστε να αντικαταστήσουν το αεροσκάφος αυτό με ένα Airbus A310 που είχε 265 θέσεις, ενώ μέχρι το 1990 ένα παρόμοιου τύπου αεροσκάφος κόστιζε έως και 60 εκατομμύρια

δολάρια. Τέλος ένα ακόμη παράδειγμα αποτυχίας της εξέλιξης της τεχνολογίας είναι αυτό του αεροσκάφους Concorde όπου η είσοδος του στη αγορά δεν κατάφερε να έχει μεγάλη διάρκεια αφού αποσύρθηκε λόγω αυξημένου κόστους και δαπανών, χαμηλής παραγωγικότητας ανά ώρα και αυξημένης ηχορύπανσης.

Οι περισσότερες χώρες ύστερα από τη λήξη των δύο παγκοσμίων πολέμων κατείχαν πλέον έναν μεγάλο αριθμό αεροσκαφών και ιδιαίτερα καινοτομικές γνώσεις σχετικά με την τεχνολογία τους. Έτσι έγινε η εκτίμηση ότι πλέον το αεροσκάφος λόγω των πολλών πλεονεκτημάτων του μπορεί να αξιοποιηθεί ως ένα μαζικό μέσο μεταφορά για εμπορικούς σκοπούς δηλαδή τη μεταφορά επιβατών και φορτίου. Αρχικά πρώτη χώρα η Γερμανία και σχεδόν ταυτόχρονα όλες οι άλλες Ευρωπαϊκές χώρες με ανεπτυγμένη βιομηχανία, ήταν αυτές που αξιοποίησαν τα αεροσκάφη για πολιτικές μεταφορές, αντιθέτως οι ΗΠΑ που σήμερα είναι μια από τις μεγάλες δυνάμεις στη βιομηχανία των αερομεταφορών καθυστέρησε συγκριτικά με τις χώρες της Ευρώπης. Σήμερα η βιομηχανία των εμπορικών αεροπορικών μεταφορών επηρεάζει σημαντικά την παραγωγή και την απασχόληση αφού έχει διευρυμένες επιπτώσεις στον τουρισμό, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και στην μεταφορά προϊόντων υψηλής αξίας. Η βιομηχανία αυτή των αερομεταφορών έχει δημιουργήσει ένα δίκτυο επικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο μέσω του οποίου διακινήθηκαν τη χρονιά 2007 2,25 δισεκατομμύρια επιβάτες και 41 εκατομμύρια τόνοι εμπορευμάτων σε 10.000 αεροδρόμια και 18.000 αεροσκάφη και προκαλείται οικονομική δραστηριότητα συνολικά 3,5 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ενώ παράλληλα απασχολούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα 32 εκατομμύρια εργαζόμενοι, για κάθε ένα εκατομμύριο επιβάτες που ταξιδεύουν μέσω ενός αεροδρομίου δημιουργούνται από 1200 έως 4500 θέσεις εργασίας.

Ο ρυθμός ανάπτυξης της αεροπορικής βιομηχανίας σχετίζεται και εξαρτάται σημαντικά από τον ρυθμό της οικονομικής ανάπτυξης συνολικά δηλαδή ο κλάδος των αερομεταφορών ακολουθεί την ανάπτυξη ή την κρίση που αντιμετωπίζει η οικονομία.

Η βιομηχανία των αερομεταφορών είναι αρκετά ευάλωτη σε διεθνείς κρίσεις όπως οι κρίσεις πετρελαίου το 1973 και 1979 , ο πόλεμος στον Περσικό κόλπο το 1991 και ο πόλεμος στο Ιράκ το 2003 ,η επιδημία του ιού SARS την ίδια χρονιά, η οικονομική κρίση του 2008 και η τρομοκρατική επίθεση της 11^{ης} Σεπτεμβρίου του 2001 στους δίδυμους πύργους της Νέας Υόρκης που είχαν ως αποτέλεσμα την πτώση του ρυθμού ανάπτυξης των αερομεταφορών ακόμη και την κατάρρευση κάποιων αεροπορικών εταιρειών, όπως λόγου χάρη την περίοδο 2000 – 2001 όπου η αεροπορική βιομηχανία

σημείωνε ήδη μειωμένη κερδοφορία και σε συνδυασμό με το τρομοκρατικό χτύπημα στις ΗΠΑ που ακολούθησε αρκετές εταιρείες όπως η Sabena, η Swissair και η Canada300 αναγκάστηκαν να κλείσουν, ενώ κάποιες άλλες όπως η Air New Zealand και η LOT χρειάστηκε να λάβουν εγγυήσεις και εισφορές κεφαλαίου από τις κυβερνήσεις τους για να συνεχίσουν.

Παρόλα αυτά όμως σε παγκόσμιο επίπεδο η αεροπορική βιομηχανία αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ταχύτερα από τους ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου με αποτέλεσμα η αεροπορική μεταφορά να εξελιχθεί από υψηλού κόστους μέσο που απευθύνονταν σε λίγους τη δεκαετία του 1960, σε κύριο μέσο μετακίνησης για μεσαίες και μεγάλες αποστάσεις, που απευθύνεται πλέον και στα μεσαία αλλά και στα χαμηλά εισοδηματικά κοινωνικά στρώματα τη δεκαετία του 1990. Ήδη μέχρι το 1991 η αερομεταφορά έγινε μέρος του αμερικάνικου τρόπου ζωής, ενώ πάνω από τα $\frac{3}{4}$ των ενηλίκων στις ΗΠΑ είχε πετάξει σε εμπορική πτήση. Ο συνδυασμός ταχύτητας και οικονομίας που προσέφερε το αεροπορικό ταξίδι άλλαξε την αντίληψη των ανθρώπων για το ταξίδι γενικά, το 1940 μόνο λίγοι πλούσιοι ταξίδευαν σε προορισμούς όπως η Φλόριντα, η Χαβάη και ακόμα λιγότεροι στην Ευρώπη, αντιθέτως με σήμερα όπου για παράδειγμα χιλιάδες φοιτητών ταξιδεύουν όλο το καλοκαίρι από την Αμερική στην Ευρώπη. Μέσω της αερομεταφοράς πολλές περιοχές έγιναν περισσότερο προσιτές σε ανθρώπους από άλλες περιοχές ακόμη και απομακρυσμένες και έτσι αναπτύχθηκαν σε δημοφιλή τουριστικούς προορισμούς και γνώρισαν μεγάλη οικονομική ανάπτυξη, μερικά παραδείγματα είναι το Λας Βέγκας, το Φοίνιξ, η Φλόριντα, τον Σαν Ντιέγκο, η Χαβάη και το Πουέρτο Ρίκο.

Επιπρόσθετα η αερομεταφορά έδωσε τη δυνατότητα σε στελέχη επιχειρήσεων, οργανισμών και κυβερνήσεων να μπορούν να ταξιδεύουν από οποιοδήποτε μέρος της γης σε ένα άλλο μέσα σε ένα χρονικό διάστημα κάποιων ωρών, έτσι μέσω της ταχύτητας αυτής του αεροπορικού ταξιδιού υπήρξε μεγαλύτερη κινητικότητα και παραγωγικότητα των εξειδικευμένων στελεχών όπως τεχνικών, πωλήσεων και διοικητικών, καθώς επίσης και αποκεντροποίηση της παραγωγής και διανομής και δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές.

Η βιομηχανία των αερομεταφορών περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες :

- Τακτικές τοπικές πτήσεις (scheduled domestic flights) με jet αεροσκάφος
- Τακτικές τοπικές πτήσεις με turboprop αεροσκάφος
- Τακτικές διεθνείς πτήσεις (scheduled international flights) με jet αεροσκάφος
- Τακτικές πτήσεις εσωτερικού – εξωτερικού με jet ή turboprop αεροσκάφος

- Ναυλωμένες πτήσεις charter
- Πτήσεις αποκλειστικά για μεταφορά φορτίου cargo
- Μεικτές πτήσεις (scheduled chartered cargo)
- Ενοικίασης ελαφρών αεροσκαφών για επιβατική και λοιπή χρήση
- Πτήσεις με ελικόπτερα

Οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία εισέρχεται στις αγορές των αερομεταφορών πρέπει να μελετήσει προσεκτικά τον τρόπο με τον οποίο θα εισαχθεί και θα τοποθετηθεί στην αγορά καθώς και τους πόρους που θα χρειαστεί για να παραμείνει. Επίσης ένα ακόμη σημαντικό θέμα στρατηγικής για τις αεροπορικές εταιρείες είναι το πώς θα χτίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται οτιδήποτε μπορεί να επιτρέψει σε μια αεροπορική εταιρεία να έχει μεγαλύτερο ποσοστό κερδών από τον μέσο όρο της βιομηχανίας. Κάθε αεροπορική εταιρεία λόγω του ότι οι αερομεταφορές είναι επιχείρηση δικτύων, μπορεί να αντιμετωπίσει ένα μεγάλο εύρος διαφόρων ανταγωνιστών ανάλογα με το ποία πόλη, περιοχή ή αγορά αναλύεται, δηλαδή κάτι που θεωρείται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά ή ένα δρομολόγιο ενός ζεύγους πόλεων μπορεί να είναι ακόμα και μειονέκτημα για μια άλλη.

1. Χαρακτηριστικά στοιχεία και οργανόγραμμα μιας αεροπορικής εταιρείας

1.1. Ορισμός και νομικό πλαίσιο

Αεροπορική εταιρεία είναι η επιχείρηση που έχει ως κύρια δραστηριότητα τις δημόσιες αεροπορικές μεταφορές και η οποία διαθέτει έγκυρη άδεια αερομεταφοράς. Ο κανονισμός στην Ελλάδα κατά τον οποίο καθορίζονται οι προϋποθέσεις εγκατάστασης των αεροπορικών εταιρειών και των εταιρειών παροχής υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών αφορά αποκλειστικά και μόνο εταιρείες που έχουν έδρα την Ελλάδα. Δεν είναι δυνατόν να ασκηθούν δραστηριότητες δημοσίων αεροπορικών μεταφορών είτε μέσα είτε έξω από την Ελλάδα, χωρίς την ύπαρξη άδειας αερομεταφοράς. Η άδεια αυτή χορηγείται σε επιχειρήσεις που εκτός του ότι πρέπει να είναι νόμιμα εγκατεστημένες στην Ελλάδα, πρέπει και να χρησιμοποιούν αεροσκάφη

ελληνικού νηολογίου. Είναι δυνατό να χορηγηθεί άδεια σε επιχείρηση που δεν είναι ελληνική αν αυτό επιβάλλεται από τη γενικότερη κυβερνητική πολιτική.

1.2. Χαρακτηριστικά αεροπορικών εταιρειών

Οι αεροπορικές εταιρείες, είναι πολυσύνθετες και πολύπλοκες επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είναι πολυεθνικές.

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των αεροπορικών εταιρειών είναι τα εξής :

- Το προϊόν της, το οποίο αποτελεί μια εξυπηρέτηση, η μεταφορά πελατών δηλαδή από το ένα σημείο σε ένα άλλο αποτελεί μια υπηρεσία, συνεπώς όπως και κάθε επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες, θα πρέπει εκτός από τα τεχνικά χαρακτηριστικά που πρέπει να παρέχει για να πραγματοποιηθεί το τυπικό μέρος του ταξιδιού (π.χ. πτήση από Θεσσαλονίκη -Αθήνα) να δίνει προσοχή και στις λεπτομέρειες που κάνουν τον πελάτη να αισθάνεται ικανοποιημένος από την ταξιδιωτική εμπειρία, αυτό επιτυγχάνεται με τρόπους όπως η ευγένεια του προσωπικού, η συνέπεια, οι παροχές στο αεροπλάνο όπως φαγητό και ποτό και στηρίζεται στην ανθρώπινη πλευρά του προϊόντος/υπηρεσίας,
- Τοποθεσίες δραστηριοποίησης, η αεροπορική εταιρεία έχει τρεις τοποθεσίες που πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της, αρχικά στις πόλεις όπου μπορεί να λειτουργούν γραφεία της εταιρείας με προσωπικό που ξεκινάει από την ανώτερη ιεραρχία, όπως διευθυντές, προϊστάμενοι και καταλήγει στους υπαλλήλους που κάνουν κρατήσεις και πωλήσεις τηλεφωνικώς, αυτούς που είναι στα γκισέ στην είσοδο της εταιρείας, αυτούς που εξυπηρετούν τα τουριστικά γραφεία, καταλήγοντας μέχρι και στην απλή καθαρίστρια ή καθαρίστριες του κτιρίου. Η κεντρική διοίκηση ωστόσο της κάθε εταιρείας βρίσκεται στην χώρα προέλευσης και στην πόλη από όπου οργανώνει τις δραστηριότητες της, εθνικώς και διεθνώς η εταιρεία (π.χ. για την ολυμπιακή τα κεντρικά γραφεία είναι στην Αθήνα, αλλά λειτουργούν και γραφεία πόλεως στην Θεσσαλονίκη). Δεύτερον στα αεροδρόμια, που απασχολεί προσωπικό στα αντίστοιχα γραφεία που πραγματοποιούν κρατήσεις και εκδίδουν εισιτήρια, στα γκισέ παράδοσης αποσκευών και εγγραφής στην πτήση, τα λεγόμενα check in counters, το προσωπικό στους χώρους αναμονής που πιθανόν να έχει η εταιρεία (V.I.P. & business class lounge), το προσωπικό που ελέγχει τελικά το εισιτήριο πριν ο επιβάτης μπει στο αεροπλάνο και τέλος απασχολεί ειδικούς μηχανικούς που πραγματοποιούν ελέγχους για βλάβες στα

αεροπλάνα πριν από τις πτήσεις και επίσης κάνουν τις εργασίες συντήρησης στο αεροδρόμιο βάσης. Αυτό το προσωπικό υπάρχει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ανάλογα με τις συχνότητες των πτήσεων, σε κάθε αεροδρόμιο που καταφθάνει αεροπλάνο της εκάστοτε εταιρείας. Τρίτον στο αεροπλάνο, που είναι και το κομμάτι που πραγματοποιείται το προϊόν-υπηρεσία της εταιρείας, εδώ απασχολούνται πιλότοι και αεροσυνοδοί και το χαρακτηριστικό τους είναι ότι πρέπει να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι (ειδικά οι πιλότοι, αλλά και οι αεροσυνοδοί, ώστε να είναι ικανές/οι να διαχειριστούν κάποιο ατύχημα) και να διαθέτουν, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις την απαραίτητη προσωπικότητα, ιδιαίτερα οι αεροσυνοδοί, για να προσφέρουν εξυπηρέτηση στον πελάτη και να διαχειριστούν ειδικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα τυχόν δύστροπους πελάτες, άτομα με ειδικές ανάγκες, ασυνόδευτο παιδί κ.τ.λ., αλλά και οι πιλότοι με τις ομιλίες που απευθύνουν στους επιβάτες παίζουν ρόλο στον να κάνουν τον πελάτη να νιώσει άνετα και ευπρόσδεκτος σε μια πτήση,

- Η καθετοποίηση, που πραγματοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες είναι πολύ συχνό φαινόμενο, όταν μια αεροπορική εταιρεία ελέγχει μεγάλο κομμάτι της αγοράς και έχει μεγάλο κύκλο εργασιών, μπορεί να πραγματοποιήσει κάθετες ολοκληρώσεις, προς τα πάνω ή προς τα κάτω δημιουργώντας ή αγοράζοντας επιχειρήσεις τουριστικού περιεχομένου, όπως π.χ. προς τα κάτω τουριστικά γραφεία ή προς τα πάνω tour operators και αυτό για να προσφέρει, αλλά και να επωφεληθεί οικονομικά από αυτό, προσφέροντας ένα πιο ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν στους πελάτες της,
- Το περιβάλλον της, η αεροπορική εταιρεία (εκτός των άλλων οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών κ.λπ. φορέων) κυρίως συναλλάσσεται και έρχεται σε επαφή καθημερινά, με τρεις κατηγορίες φορέων, 1) με τα τουριστικά γραφεία & τους tour operators, 2) με τα παγκόσμια συστήματα κρατήσεων και 3) με τους πελάτες.

1.3. Οι τύποι των πτήσεων

Οι τύποι των πτήσεων είναι τρεις και είναι οι εξής (Σαμπράκος, 2008):

- Schedule που πραγματοποιούνται από ισχυρές οικονομικά εταιρείες οι οποίες κατέχουν έναν στόλο αεροσκαφών τα οποία ακολουθούν συγκεκριμένες διαδρομές προς άλλους προορισμούς ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Οι εταιρείες που ακολουθούν αυτόν τον δρόμο έχουν την σιγουριά ότι θα έχουν μια συνεχόμενη ροή πτήσεων και συνήθως σταθερή πελατεία άρα σταθερά έσοδα. Γενικά προσπαθούν να αποφεύγουν το ρίσκο γιατί σε τέτοιες εταιρείες που είναι συνήθως μεγάλου βεληνεκούς μια λάθος απόφαση μπορεί αποβεί μοιραία. Όλοι οι κρατικοί αερομεταφορείς είναι τέτοιου τύπου,
- Charter, είναι αυτές οι εταιρείες που είναι παρεξηγημένες επειδή οι περισσότεροι θεωρούν ότι παρέχουν περιορισμένες υπηρεσίες υποδεέστερες από του τύπου schedule και ότι τα αεροπλάνα είναι “ετοιμόρροπα” όμως οι περισσότερες παρέχουν υπηρεσίες ανάλογες των τύπου schedule και ίσως μερικές φορές και καλύτερες. Απλά είναι οι εταιρείες που δεν έχουν συγκεκριμένο πρόγραμμα αλλά ναυλώνουν τις πτήσεις σε τρίτους. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές φορές οι εταιρείες του πρώτου τύπου σε περίπτωση που προξηνηθεί κάποια βλάβη σε κάποιο αεροπλάνο τους και δεν προλαβαίνουν να την επιδιορθώσουν εγκαίρως ναυλώνουν και αυτές αεροπλάνα από τις Charter εταιρείες προκειμένου να συνεχίσουν κανονικά το πρόγραμμά τους. Αυτές οι εταιρείες έχουν το μειονέκτημα ότι δεν έχουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για να έχουν σταθερά έσοδα και να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους όμως αντιθέτως έχουν μεγαλύτερα ποσοστά κέρδους ανά πτήση και επίσης πηγαίνουν όπου έχει πραγματικά ανάγκη η αγορά,
- Cargo, αυτού του τύπου οι εταιρείες διαφέρουν σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες καθώς έχουν σαν σκοπό την μεταφορά φορτίων, δεμάτων, εμπορευμάτων και γενικά αντικειμένων και δεν έχουν την δυνατότητα μεταφοράς ανθρώπων όπως οι άλλες. Τα αεροσκάφη εξωτερικά μοιάζουν με τα επιβατικά αλλά στο εσωτερικά είναι κενά χωρίς καθίσματα έτσι ώστε να έχουν όσο το δυνατόν περισσότερο χώρο για φόρτωση. Υπάρχουν και ειδικά διαμορφωμένα αεροπλάνα που μπορούν να μεταφέρουν μέχρι και αυτοκίνητα ενώ άλλα διαμορφώνονται έτσι ώστε να μεταφέρουν μέχρι και άγρια ζώα. Πάντως έχουν την ιδιότητα να σχετίζονται και με τις δύο παραπάνω κατηγορίες καθώς μπορούν να έχουν και τακτικά δρομολόγια (Schedule) ειδικά οι μεγάλες εταιρείες διανομής όπως η DHL ή να λειτουργούν αναλόγως με το που τους οδηγεί η αγορά δηλαδή σαν Charter.

1.4. Είδη αεροπορικών εταιρειών

Τα είδη αεροπορικών εταιρειών είναι τα εξής :

- Αεροπορικές εταιρείες συμβατικών πτήσεων. Τις αεροπορικές εταιρείες με την παραδοσιακή έννοια, πλέον τις ονομάζουμε και «συμβατικές» αεροπορικές εταιρείες για να τις διαχωρίσουμε από τις εταιρείες χαμηλού κόστους. Σαν συμβατικές αεροπορικές εταιρείες θεωρούμε όλες τις εταιρείες που παρέχουν εισιτήρια με πλήρη ναύλο, περιορισμούς και δεσμεύσεις ανάλογα με την κατηγορία του ναύλου και σεβόμενες όλα τα δικαιώματα των επιβατών. Το επίπεδο των υπηρεσιών είναι κορυφαίο συνολικά και σε όλα τα επίπεδα. Η ποιότητα του διαθέσιμου στόλου μέσα από επενδύσεις νέων και υπερσύγχρονων αεροσκαφών, η αξιοπιστία των δρομολογίων, η ευγενική φιλοξενία του προσωπικού, η μεγάλη βαρύτητα που δίνεται στην ασφάλεια, η τεχνική υποστήριξη, το καταρτισμένο προσωπικό και οι συνεχείς καινοτόμες ιδέες λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της μεγιστοποίησης της ποιότητας του προϊόντος, είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά μιας συμβατικής αεροπορικής εταιρείας,
- Αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους, Low Cost Carriers (LCC's). Ονομάζονται όλες οι αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν εισιτήρια με πολύ χαμηλότερη τιμή από αυτή που θα πληρώναμε στις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες για αντίστοιχες πτήσεις. Μπορεί οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους να προσφέρουν φθηνότερο ναύλο, όμως τα εισιτήρια τους έχουν αισθητά περισσότερους περιορισμούς και όρους, ακόμη χρεώνουν έξτρα κάποιες υπηρεσίες που οι άλλες εταιρείες δίνουν δωρεάν, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν προσφέρουν καθόλου υπηρεσίες που στις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες ίσως θεωρούνταν αυτονόητες. Οι εταιρείες αυτές για να επιτύχουν χαμηλό κόστος επέλεξαν την χρήση απομακρυσμένων αεροδρομίων τα όποια είναι οικονομικότερα σε φόρους. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν αποκτήσει σημαντικό μερίδιο της αγοράς στις εναέριες μετακινήσεις, έχουν συμπιεστεί έτσι τα περιθώρια κέρδους των συμβατικών αεροπορικών εταιρειών και αυτή η κατάσταση έχει οδηγήσει τις περισσότερες συμβατικές εταιρείες σε προσφορές συγκεκριμένων θέσεων σε κάθε πτήση ακόμη και κάτω από το κόστος. Αυτές οι φθηνές θέσεις συνήθως συνοδεύονται από πρόσθετους περιορισμούς και δεσμεύσεις σε σχέση με τις

θέσεις πλήρους ναύλου που συνήθως αφορούν την μη δυνατότητα αλλαγής ημερομηνίας ή ακύρωσης του εισιτηρίου με επιστροφή χρημάτων,

- Αεροπορικές εταιρείες που προσφέρουν ναύλωση αεροσκαφών. Ο ορισμός σε αυτή την κατηγορία είναι Charter flights ή μη προγραμματισμένες έκτακτες πτήσεις. Οι εταιρείες αυτές διαθέτουν συγκεκριμένο αριθμό αεροσκαφών ανάλογα με τις ανάγκες και είναι υπεύθυνες για τη ναύλωση μη τακτικών πτήσεων (Charter) σε ταξιδιωτικά πρακτορεία, tour operators και εταιρείες που σχετίζονται με επαγγελματικά ταξίδια. Έχει ιδιαίτερη σημασία για την τουριστική αναβάθμιση μιας περιοχής η συμβολή των Charter πτήσεων για αυτό και μεγαλύτερο λόγο έχουν τα ταξιδιωτικά γραφεία και οι tour operators που συνήθως το προϊόν αυτό πωλείται ως πακέτο που περιλαμβάνει και διαμονή μαζί με τα ναύλα. Έκτακτες πτήσεις μπορεί να παρέχει και μια εταιρεία με συμβατικές πτήσεις που πραγματοποιούνται σε συνάρτηση με την διαθεσιμότητα των αεροπλάνων της και το οικονομικό της όφελος. Ο διαχωρισμός μεταξύ Scheduled και Charter πτήσεων όμως εδώ και κάποια χρόνια δεν είναι πλέον τόσο σαφής. Παλαιότερα οι πτήσεις Charter εξυπηρετούσαν καθαρά τις ανάγκες τουριστικών προορισμών και αποτελούσαν μέρος ενός πακέτου, τα εισιτήρια δεν ανέφεραν τιμή ώστε ο πελάτης να μη γνωρίζει το επιμέρους κόστος του πακέτου. Στη συνέχεια κάποιες Charter εταιρείες έγιναν μέλη της IATA, όπως για παράδειγμα η Harag Lloyd (HF) και έτσι, ξεκίνησαν να διαθέτουν εισιτήρια της IATA που ανέγραφαν τις τιμές,
- Αεροπορικές εταιρείες μεταφοράς εμπορευμάτων. Οι εταιρείες αυτές προσφέρουν υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευμάτων και όχι επιβατών Airport-to-Airport. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι τύποι αεροσκαφών για αυτή την κατηγορία, εξαρτάται από το μέγεθος και την επέκταση της κάθε εταιρείας, τις συμβάσεις που έχει με πρακτορεία μεταφορών, γραφεία εκτελωνιστών, ταχυδρομικές υπηρεσίες καθώς και σε ιδιώτες που έχουν ανάγκη άμεσης μεταφοράς. Στην κατηγορία αυτή υπάρχει ένας κύκλος για την διανομή του προϊόντος. Τα πρακτορεία μεταφορών και οι ταχυδρομικές υπηρεσίες συνεργάζονται με εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης (Handlers) που διαθέτουν άδεια για την μεταφορά Cargo και στη συνέχεια οι Handlers προσχωρούν σε συμβάσεις με την εκάστοτε αεροπορική εταιρεία για να μεταφέρουν τα εμπορεύματα. Υπάρχουν όμως και ταχυδρομικές υπηρεσίες που διαθέτουν στόλο αεροσκαφών και μπορούν να διαθέσουν στον πελάτη υπηρεσίες door to

door όπως η UPS, η FedEx και η DHL που βασίζονται πλέον κατά κύριο λόγο στις αεροπορικές μεταφορές. Έρευνες της Διεθνούς Ομοσπονδίας Αερομεταφορών δείχνουν ότι οι εμπορευματικές αερομεταφορές καλύπτουν περίπου το 30% του παγκόσμιου φορτίου εμπορευμάτων. Η μεταφορά εμπορευμάτων είναι κάποιες φορές αποδοτικότερη από πλευράς κερδών σε σχέση με την μεταφορά επιβατών. Τα επίπεδα υπηρεσιών διαφέρουν και κυρίως δεν απαιτούνται πολυτελείς υποδομές για την εξυπηρέτηση των προσώπων, για αυτό το λόγο οι εμπορευματικές αερομεταφορές αποτελούν μια υγιή αγορά με σταθερό πελατολόγιο που βρίσκεται σε φάση διαρκούς ανάπτυξης,

- Εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών (Handlers). Οι εταιρείες υπηρεσιών εδάφους αποτελούν σημαντικό τμήμα των αερομεταφορών. Με τον όρο «Επίγεια Εξυπηρέτηση» εννοούνται οι υπηρεσίες εκείνες που αφορούν στην εξυπηρέτηση και διαχείριση στο αεροδρόμιο. Σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες εταιρείες στην κατηγορία των αερομεταφορών δεν είναι ευρέως διαδεδομένες στο επιβατικό κοινό διότι δεν προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον επιβάτη αλλά έμμεσες μέσω της αεροπορικής εταιρείας. Οι Handlers ανάλογα με την αεροπορική εταιρεία που συνεργάζονται γίνονται αναπόσπαστο κομμάτι και ενσωματώνονται στους κανονισμούς και την εξυπηρέτηση που προϋποθέτει η εκάστοτε αεροπορική εταιρεία, για αυτό το λόγο δεν γίνεται και αντιληπτό από τους περισσότερους επιβάτες. Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης έχουν μεγάλο ρόλο στην ποιότητα, αξιοπιστία, καινοτομία και κάλυψη δικτύου μιας αεροπορικής εταιρείας. Σύγχρονες εγκαταστάσεις, άρτια καταρτισμένο προσωπικό και υψηλή τεχνογνωσία στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης εδάφους είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά για να υπογράψει συμβόλαιο μια αεροπορική εταιρεία. Οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο εύρος ποιοτικών υπηρεσιών εξυπηρέτησης επιβατών και αεροσκαφών και αυτές περιλαμβάνουν :

- Εξυπηρέτηση επιβατών
- Έκδοση εισιτηρίων
- Αίθουσα αναμονής διακεκριμένων επιβατών με υπηρεσίες CIP/VIP
- Υπηρεσίες εξυπηρέτησης αεροσκαφών
- Υπηρεσίες για επιβάτες με μειωμένη κινητικότητα
- Έλεγχος φορτίου, επικοινωνίες και λειτουργίες πτήσεων

- Υπηρεσίες ασφαλείας
- Συντήρηση Εξοπλισμού Επίγειας Υποστήριξης
- Διοικητική Εκπροσώπηση και Εποπτεία
- Υπηρεσίες γενικής αεροπορίας
- Υπηρεσίες φορτίου και αλληλογραφίας

1.5. Οργανωτική δομή και ανθρώπινο δυναμικό αεροπορικών εταιρειών

1.5.1. Αρχές οργάνωσης και διοίκησης

Είναι πρακτικώς αδύνατο να τυποποιηθεί η οργάνωση των διαφόρων αεροπορικών εταιρειών, διότι εξαρτάται από το μέγεθος της καθεμιάς, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τη φάση ανάπτυξης της, την αεροπορική αγορά στην οποία απευθύνεται και τα χαρακτηριστικά και την ποιότητα μεταφορικού έργου. Για κάθε αεροπορική εταιρεία όμως είναι σκόπιμο να ακολουθούνται οι παρακάτω αρχές στα διάφορα επίπεδα οργάνωσης και διοίκησης :

- Διοίκηση

Διαμορφώνει την εταιρική κουλτούρα, προσδιορίζει σαφείς στόχους, επιλέγει τις κατάλληλες στρατηγικές, εμπνέει και δίνει ηθικό κύρος στο προσωπικό, κατανοεί έγκαιρα και προλαμβάνει τις επιρροές που ασκούν οι συνιστώσες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, έχει έγκαιρη και αξιόπιστη πληροφόρηση, βρίσκεται σε διαρκή επικοινωνία οριζόντια και κάθετα, διαθέτει τους μηχανισμούς αντίδρασης στις απαιτούμενες αλλαγές,

- Οργανωτική δομή

Πρέπει να χαρακτηρίζεται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα, να βασίζεται στις ανάγκες της αγοράς και όχι στη δυνατότητα παραγωγής, να προωθεί την κατάτμηση της εταιρείας σε επιχειρηματικές μονάδες, να αποκεντρώνει τις διάφορες λειτουργίες παρέχοντας τον αναγκαίο βαθμό ελευθερίας, να εστιάζει στο οικονομικό αποτέλεσμα, να ελαχιστοποιεί τα διοικητικά επίπεδα λήψης αποφάσεων, να εναρμονίζεται με τις ανάγκες και το επιχειρησιακό περιβάλλον της αεροπορικής αγοράς, να προωθεί το συντονισμό και την επικοινωνία σε όλες τις οριζόντιες και κάθετες σχέσεις μέσα στην εταιρεία,

- Προσωπικό

Πρέπει να γίνεται η καλύτερη δυνατή επιλογή με κριτήριο όχι μόνο την κατάρτιση αλλά και τη διάθεση προσφοράς, να υπάρχει σαφής ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών με δικαιοδοσία και λογοδοσία, να παρέχονται κίνητρα απόδοσης, να προέχουν τα εταιρικά συμφέροντα από τα προσωπικά,

- Τεχνολογία, αεροσκάφη

Είναι υποκείμενες δραστηριότητες ως προς τις απαιτήσεις της αγοράς, τις οποίες πρέπει να ικανοποιούν και προς τις οποίες πρέπει να προσαρμόζονται διαρκώς. Πρέπει να επιδιώκεται η μέγιστη δυνατή ασφάλεια, μείωση του κόστους, ευελιξία και αποφυγή επιλογών που θα καταστήσουν αδύνατη ή πολύ δύσκολη την προσαρμογή προς το ταχέως μεταβαλλόμενο αεροπορικό περιβάλλον.

1.5.2. Οργάνωση και ευθύνες προσωπικού

Όλοι οι μεγάλοι αερομεταφορείς οργανώνονται χρησιμοποιώντας σαν βάση την αντίληψη της σειράς διαδοχής προσωπικού. Το προσωπικό στη σειρά διαδοχής αποτελούν τα άτομα των οποίων οι εντολές και δικαιοδοσίες διαβαθμίζονται από τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους μέχρι τα κατώτερα στρώματα της επιχείρησης. Τα άτομα που συνήθως αποτελούν τη σειρά διαδοχής του προσωπικού ασχολούνται άμεσα με την παραγωγή ή την πώληση των αερομεταφορών. Συχνά τα καθήκοντα τους αφορούν στις ώρες πτήσεων ή στον αριθμό αναχωρήσεων και έχουν την ευθύνη επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Μεταξύ αυτών είναι οι πιλότοι, οι αεροσυνοδοί και φροντιστές, οι μηχανικοί, το προσωπικό κρατήσεων, το προσωπικό πωλήσεων. Το υφιστάμενο προσωπικό περιλαμβάνει τα άτομα των οποίων οι εντολές και δικαιοδοσίες δεν φτάνουν από την κορυφή της διοίκησης. Ενώ το υφιστάμενο προσωπικό ελέγχεται από ένα συγκεκριμένο άτομο στην ιεραρχία της επιχείρησης, κάποιες φορές εκτελούν εργασίες για άτομα που κατέχουν ανώτερες ή κατώτερες από αυτούς θέσεις. Το εκτελεστικό προσωπικό συνήθως διαθέτει τεχνική εκπαίδευση και απασχολείται με την πληροφόρηση του προσωπικού διαδοχής και άλλων εκτελεστικών οργάνων σε εξειδικευμένες περιοχές όπου συμπεριλαμβάνονται τα οικονομικά, το προσωπικό, τα νομικά θέματα, τα ιατρικά ζητήματα και τα θέματα επεξεργασίας δεδομένων. Συνοπτικά, το υφιστάμενο προσωπικό βοηθά το προσωπικό ανάλογα με τη σειρά διαδοχής και εργάζεται περισσότερο αποτελεσματικά για την ολοκλήρωση των στόχων προτεραιότητας της επιχείρησης. Παραδείγματα είναι οι λογιστές, οι αναλυτές του προϋπολογισμού, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι

αναλυτές στην έρευνα αγοράς, οι μηχανικοί οι προγραμματιστές και το ιατρικό προσωπικό της εταιρείας.

1.5.3. Τμήματα ανθρώπινου δυναμικού της αεροπορικής εταιρείας

Τα τμήματα εργαζομένων μιας αεροπορικής εταιρείας θα μπορούσαμε να τα χωρίσουμε σε δυο κατηγορίες. Τα τμήματα γραμμής και τα τμήματα προσωπικού. Τμήματα γραμμής είναι τα τμήματα που συμμετέχουν άμεσα στην παραγωγή και πώληση των αερομεταφορών και περιλαμβάνουν τις ακόλουθες διευθύνσεις λειτουργίας πτήσεως, επισκευές και συντήρηση, προώθηση και παροχή υπηρεσιών.

- Διεύθυνση λειτουργίας πτήσεων

Αυτή η υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη ιπτάμενων λειτουργιών, πολιτικών και διαδικασιών που κύριο στόχο τους έχουν την ασφαλή, αποδοτική και προοδευτική λειτουργία του αεροσκάφους αλλά και για τη διατήρηση της λειτουργίας της εταιρείας σύμφωνα με τους όρους της Πολιτικής Αεροπορίας. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη προγραμμάτων πτήσεων και διαδικασιών για την πιο σωστή οικονομική πτήσεων και διαδικασιών για την πιο σωστή οικονομική χρήση του εξοπλισμού και του προσωπικού πτήσεων. Τέλος, κατευθύνει μια ανάλυση λειτουργιών και υπηρεσία προγραμματισμού, ώστε να ελέγχει όλες τις ενέργειες των λειτουργιών πτήσεως μέσα σε όλο το σύστημα,

- Διεύθυνση μηχανολογίας και συντήρησης

Αποστολή αυτής της διεύθυνσης είναι να διατηρήσει τον εξοπλισμό της εταιρείας σε τέτοια κατάσταση, ώστε η εταιρεία να μπορεί να παρέχει ασφαλή (σύμφωνα με τους κανονισμούς της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας, ΥΠΑ), ταχεία και αξιόπιστη υπηρεσία. Πολλές είναι σήμερα οι αεροπορικές εταιρείες οι οποίες αναθέτουν τη συντήρηση των αεροσκαφών τους σε ανεξάρτητους οργανισμούς,

- Διεύθυνση προώθησης και παροχής υπηρεσιών

Τα άτομα που εργάζονται σε αυτή τη διεύθυνση είναι και αυτά που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες μιας αεροπορικής εταιρείας. Σκοπός των εργαζομένων στα τμήματα προώθησης και παροχής αεροπορικών εταιρειών είναι η συμβολή στην ικανοποίηση του πελάτη δίνοντας προσοχή σε λεπτομέρειες όπως ευγένεια, συνέπεια και επαγγελματισμός σε κάθε επαφή με τον πελάτη.

Τα τμήματα προσωπικού προσφέρουν υπηρεσία στα τμήματα γραμμής και συνήθως βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία ή στα κύρια κατά τόπους γραφεία της αεροπορικής εταιρείας. Τα τμήματα αυτά είναι:

- Οικονομικά

Η υπηρεσία των οικονομικών διαμορφώνει πολιτικές για τη χρηματοδότηση των ενεργειών της εταιρείας και χρεώνεται με την είσπραξη και φύλαξη των εσόδων της εταιρείας, όπως και με την καταμέτρηση όλων των εσόδων και εξόδων. Διαχειρίζεται όλα τα ιδιόκτητα και ενοικιαζόμενα περιουσιακά στοιχεία και τον εξοπλισμό τους,

- Υπηρεσιών πληροφόρησης

Οι υπηρεσίες πληροφόρησης είναι υπεύθυνες για το σχεδιασμό και τη διατήρηση του δικτύου επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία. Σε αυτή την υπηρεσία συμμετέχουν συντονιστές που συλλέγουν στοιχεία χρήσιμα για διάφορα τμήματα και αναλυτές συστημάτων υπεύθυνοι για την ανάλυση των στοιχείων και για τον τρόπο που μπορούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης να εφαρμοστούν για την επίλυση ειδικών προβλημάτων,

- Διοίκησης προσωπικού

Ο κύριος στόχος της διοίκησης προσωπικού είναι να διατηρήσει μια αμοιβαία, ικανοποιητική σχέση μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων. Είναι υπεύθυνοι να προσφέρουν σωστές συνθήκες και λύσεις σε ζητήματα προσωπικού. Μερικά τμήματα που συμπεριλαμβάνονται στην υπηρεσία διοίκησης προσωπικού είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων,

- Ιατρικό και υγειονομικό

Το Υγειονομικό τμήμα προσφέρει τις υπηρεσίες του σε όλους τους εργαζομένους, όπως διαγνωστικές εξετάσεις και πρώτες βοήθειες. Τέτοια τμήματα σπάνια εμφανίζονται στις σημερινές αεροπορικές εταιρείες καθώς όλο και περισσότερες εταιρείες επιλέγουν ιδιωτικούς γιατρούς και κλινικές για να προσφέρουν διαγνωστικές εξετάσεις και άλλες υπηρεσίες στους εργαζομένους. Έτσι, οι υγειονομικές υπηρεσίες που προσφέρονται τώρα περιορίζονται στην προσφορά των πρώτων βοηθειών,

- Νομικό

Όλες οι εταιρείες έχουν ένα νομικό τμήμα που είναι υπεύθυνο για όλα τα νομικά ζητήματα όπως αγωγές κατά της εταιρείας για απώλεια ή φθορά

ιδιοκτησίας. Αυτή η υπηρεσία συνεργάζεται στενά και με κυβερνητικές επιτροπές,

- Εταιρικής επικοινωνίας

Αυτό είναι το βασικότερο τμήμα της εταιρείας. Οι περισσότερες ανακοινώσεις σχετικά με τις ενέργειες της εταιρείας, είτε πρόκειται για μια ενδεχόμενη απεργία ή για αναβολές πτήσεων λόγω καιρικών συνθηκών, γίνονται από κάποιον εκπρόσωπο αυτού του τμήματος. Το τμήμα αυτό μπορεί να έχει εκπροσώπους σε πολλά κύρια σημεία και είναι σημαντικό για νομικά ζητήματα. Άτομα από διάφορους τομείς μπορούν να δημιουργήσουν ένα λόμπι και να εξυπηρετούν το συμφέρον της εταιρείας,

- Οικονομικός σχεδιασμός

Η κύρια λειτουργία της υπηρεσίας του οικονομικού σχεδιασμού είναι να ελέγχει και να ρυθμίζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την οικονομία της εταιρείας. Αναπτύσσει όλους τους μακροπρόθεσμους στόχους και προβλέπει τις οικονομικές αποδόσεις της εταιρείας. Αυτή η υπηρεσία αναπτύσσει όλα τα προγράμματα κοστολογικού ελέγχου και δαπανών κεφαλαίου. Η διοίκηση οικονομικού σχεδιασμού συνεργάζεται πολύ στενά με τη γενική διεύθυνση, όπως και με όλες τις άλλες υπηρεσίες για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

2. Διαχείριση δικτύου πτήσεων

Το δίκτυο μιας αεροπορικής εταιρείας αποτελεί βασικότατο χαρακτηριστικό της εταιρικής της ταυτότητας αφού αυτό καθορίζει τον τύπο αερομεταφορέα που είναι. Επίσης επηρεάζει τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας αφού ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του δικτύου είναι το κύριο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει καθώς και του κόστους της δραστηριότητας της. Ακόμη θεωρείται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή μειονέκτημα αφού το δίκτυο είναι κάτι που οι ανταγωνιστές πρέπει να επιλέξουν αν θα το ανταγωνιστούν ή αν θα το αποφύγουν. Τέλος δυνητικά μπορεί να αντικρούει τυχόν επιπτώσεις από τις κυκλικές διακυμάνσεις της οικονομίας και του συναλλάγματος.

Η διαχείριση του δικτύου πτήσεων μιας αεροπορικής εταιρείας χωρίζεται σε δύο μέρη τον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό. Ο σχεδιασμός ασχολείται με το ποιές αγορές θα πρέπει να εξυπηρετεί και ποιές όχι η εταιρεία, μία αγορά μεταξύ του

σημείου από το οποίο προέρχεται ο επιβάτης (origin) και του σημείου προορισμού του (destination) ονομάζεται origin and destination O&D market, επίσης ασχολείται με το ποιές είναι οι οικονομικές επιπτώσεις της πραγματοποίησης των διαδρομών του δικτύου αυτού. Ο προγραμματισμός από την άλλη ασχολείται με θέματα που αφορούν κάθε διαδρομή ξεχωριστά δηλαδή σε μια νέα διαδρομή που προστίθεται στο δίκτυο επιλέγεται το πόσες πτήσεις θα την εξυπηρετούν και τότε και μελετούνται τα οικονομικά αποτελέσματα των επιλογών αυτών. Ως αεροπορική διαδρομή μπορεί να οριστεί η σύνδεση δύο σημείων με τη χρήση του ίδιου αεροσκάφους και με ίδιο αριθμό πτήσης, είτε η πτήση είναι nonstop είτε όχι.

2.1. Τύποι δικτύων

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι δικτύων, αρχικά ο point-to-point που χρησιμοποιείται κυρίως από low cost carriers και περιλαμβάνει και nonstop και direct πτήσεις, έπειτα υπάρχει ο τύπος hub-and-spoke που περιλαμβάνει connecting πτήσεις μέσω hubs δηλαδή αεροδρομίων που η αεροπορική εταιρεία χρησιμοποιεί ως βάση και κεντρικό σταθμό λειτουργίας της. Οι πτήσεις αυτές μπορούν να γίνουν είτε μέσω των hub της ίδιας εταιρείας είτε μεταξύ εταιρειών που ανήκουν στην ίδια συμμαχία alliance μέσω code sharing.

Οι δύο παραπάνω τύποι δικτύων χαρακτηρίζονται από κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα ενός δικτύου hub-and-spoke σε σχέση με ένα point-to-point δίκτυο είναι τα εξής:

- Καλύτερη συνδεσιμότητα του δικτύου και άρα έτσι δυνατότητα εξυπηρέτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς αφού ο ίδιος αριθμός σημείων που υπάρχουν στο δίκτυο της εταιρείας μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους με λιγότερες αναχωρήσεις σε σχέση με ένα point-to-point δίκτυο,
- Μεγαλύτερη μεταφορική ικανότητα Load Factors,
- Χαμηλότερο κόστος λειτουργίας αφού το δίκτυο hub-and-spoke επιτρέπει με τα ίδια έξοδα να εξυπηρετούνται περισσότερα ζεύγη πόλεων,
- Προτεραιότητα απεικόνισης Global Distribution Systems (GDS) αφού, στην οθόνη ενός συστήματος πώλησης εισιτηρίων μπορούν να απεικονίζονται διαφορετικά flight numbers πτήσεων όπου η εταιρία χρησιμοποιεί το ίδιο αεροσκάφος,
- Στρατηγικό πλεονέκτημα για τις εταιρείες που θέλουν να έχουν ισχυρό ρόλο στις παγκόσμιες αεροπορικές συμμαχίες global mega alliances,

- Δυνατότητα για μεγαλύτερη συχνότητα πτήσεων,
- Πλεονεκτήματα για τους επιβάτες ιδιαίτερα αυτών από μικρές πόλεις, αφού σε γενικές γραμμές μέσω ενός hub-and-spoke δικτύου έχουν τη δυνατότητα να ταξιδεύουν με πτήσεις μεγαλύτερης συχνότητας, με μεγάλα τύπου τζετ αεροσκάφη και σε χαμηλότερες τιμές.

Από την άλλη μεριά τα μειονεκτήματα ενός δικτύου hub-and-spoke σε σχέση με ένα point-to-point δίκτυο είναι τα εξής :

- Υψηλό κόστος δημιουργίας ενός hub,
- Περισσότερη ώρα παραμονής του αεροσκάφους στο έδαφος αφού οι επιβάτες χρειάζονται χρόνο για να συνδεθούν από τη μία πτήση στη άλλη,
- Χαμηλότερο Yield,
- Περισσότερο Taxiway δηλαδή το χρόνο που περιμένει το αεροσκάφος στο διάδρομο πριν να ξεκινήσει για απογείωση,
- Μεγαλύτερη πιθανότητα για καθυστερήσεις των πτήσεων λόγω υπερβολικής κυκλοφοριακής συμφόρησης στο hub,
- Μεγαλύτερες επιπτώσεις στην χρονική ακρίβεια των πτήσεων σε περίπτωση καθυστέρησης πτήσεων λόγω καιρού ή τεχνικών ζητημάτων,
- Αυξημένα έξοδα λόγω της ανάγκης για στελέχωση περισσότερου προσωπικού, το οποίο εργάζεται και περισσότερες ώρες για να ανταποκριθεί στην υψηλή κυκλοφοριακή συμφόρηση,
- Λιγότερο ελκυστικό και βολικό προς τους ταξιδιώτες λόγω των ενδιάμεσων στάσεων ή του ότι χρειάζεται να αλλάξουν αεροσκάφος.

Παρόλο που έχουν καταγραφεί και μελετηθεί τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δεν μπορεί να υπάρξει ως συμπέρασμα ένας γενικός κανόνας για το ποιος τύπος δικτύου είναι καταλληλότερος, αφού το δίκτυο hub-and-spoke ενώ προσφέρει καλύτερη δικτύωση σε σχέση με ένα point-to-point δίκτυο, είναι παράλληλα πολύπλοκότερο και λιγότερο αποτελεσματικό σε ότι αφορά την διαχείριση των αναγκαίων πόρων.

2.2. Code sharing & Franchise

Η διαδικασία σχεδιασμού του δικτύου περιλαμβάνει εκτός από την επιλογή των διαδρομών που θα εξυπηρετούνται και την επιλογή του ποιος θα εκτελεί τις πτήσεις. Για τους αερομεταφορείς η επιλογή είτε να χρησιμοποιήσουν τα δικά τους αεροσκάφη είτε να κάνουν ανάθεση σε άλλους μέσω code sharing και franchising συμφωνιών με σκοπό να διευρύνουν και με αυτόν τον τρόπο το δίκτυο τους.

Η μέθοδος του code sharing είναι η πιο διαδεδομένη στις αεροπορικές συμμαχίες. Σε αυτήν μια αεροπορική εταιρεία που ονομάζεται code sharing partner τοποθετεί το κωδικό της για παράδειγμα AZ, LH, UA σε μια πτήση που εκτελείται από άλλη εταιρεία operating partner. Το code sharing μπορεί να περιλαμβάνει και παραπάνω από δυο αερομεταφορείς γεγονός που συμβαίνει όλο και συχνότερα λόγω των μεγάλων παγκόσμιων συμμαχιών global airline alliances.

Τα κίνητρα και οφέλη που έχουν οι αεροπορικές εταιρείες από το code sharing είναι τα εξής :

- Μεγαλύτερο εύρος του δικτύου τους αφού μέσω του code sharing αποκτούν πρόσβαση σε αγορές όπου ενδεχομένως δεν μπορούσαν από μόνες να έχουν,
- Μεγαλύτερη συχνότητα πτήσεων στις διαδρομές του δικτύου,
- Καλύτερη θέση απεικόνισης GDS,
- Ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών,
- Δυνατότητα προστασίας των δικαιωμάτων σε μια αγορά,
- Περισσότερες συνδέσεις και λιγότερες καθυστερήσεις,
- Κοινά lounge αεροδρομίων.

Έχει αποδειχθεί ότι το code sharing έχει τις περισσότερες φορές θετικά οφέλη για τις αεροπορικές εταιρείες κυρίως σε ότι αφορά την ανταγωνιστικότητα τους, την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και των τιμών τους.

Το franchising περιλαμβάνει ένα βασικό αερομεταφορέα με ισχυρό brand name που ονομάζεται franchisor και ο οποίος παραχωρεί, συχνά για μια περίοδο 5 έως 10 ετών, το δικαίωμα χρήσης της εταιρικής του ταυτότητας (σχεδιασμός καμπίνας, στολές προσωπικού, λογότυπο, σήμα και brand name) σε έναν franchisee δηλαδή μια άλλη ξεχωριστή εταιρία με δικό της AOC (air operator's certificate). Η franchisor εταιρεία μπορεί είτε να έχει είτε όχι κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας αλλά πολύ πιθανόν κατέχει πολύ σημαντικό αν όχι απόλυτο ρόλο στη διαχείριση του δικτύου της franchisee εταιρείας, η οποία πληρώνει ένα πάγιο ποσό για τη χρήση των δικαιωμάτων καθώς

επίσης ακολουθεί συγκεκριμένα standards και χρησιμοποιεί συγκεκριμένες υπηρεσίες που καθορίζει η franchisor εταιρεία.

Τα πλεονεκτήματα του franchising για την franchisor είναι η δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές, η διεύρυνση και η περισσότερη αναγνωσιμότητα του brand τους και η αύξηση των εσόδων χωρίς να αυξηθούν σημαντικά τα έξοδα ή να χρειαστούν νέες επενδύσεις. Από την άλλη μεριά όμως μπορεί να υπάρξουν και κάποια μειονεκτήματα για την franchisor εταιρεία σε περίπτωση που η franchisee εταιρεία αποτύχει στο να τηρεί τα συγκεκριμένα standards στις υπηρεσίες που προσφέρει και στη στρατηγική του marketing που πρέπει να ακολουθεί, αφού αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση των επιβατών, θα επιφέρει χειρότερα οικονομικά αποτελέσματα και έτσι θα δυσφήμιση το brand name της franchisor.

Σε ότι αφορά την franchisee τα πλεονεκτήματα είναι ότι αποκτά μεγαλύτερη ικανότητα σε θέματα marketing, πωλήσεων και διανομής μέσω της franchisor, από την οποία δέχεται και υποστήριξη σε τεχνικά θέματα και επίσης έχει μειωμένα έξοδα αγορών λόγω του ότι αυτές γίνονται πλέον από κοινού. Αντίθετα το μειονέκτημα για την franchisee είναι ότι χάνει τον πλήρη έλεγχο της λειτουργίας της εταιρείας αφού πλέον θέματα διοίκησης, στρατηγικής, εταιρικής ταυτότητας, τιμολόγησης και διαχείρισης δικτύου συναποφασίζονται ή υποδεικνύονται από την franchisor κάνοντας παράλληλα την διαδικασία λήψης αποφάσεων πολύπλοκότερη και πιο χρονοβόρα. Τέλος πολύ πιθανό είναι οι εργαζόμενοι της franchisee να ζητήσουν αμοιβές ίδιες ή παρόμοιες με αυτές των εργαζομένων της franchisor.

Άλλοι διαφορετικοί τέτοιοι τρόποι συνεργασίας μεταξύ αεροπορικών εταιρειών είναι το block-spacing, το wet-leasing και τα ACMI contracts που αφορούν και επιβατικές και cargo υπηρεσίες.

2.3. Πρόγραμμα πτήσεων

Το πρόγραμμα πτήσεων μιας αεροπορικής εταιρείας αποτελεί το βασικό στοιχείο πάνω στο οποίο βασίζεται η λειτουργία της, ενώ έχει ως σκοπό και θα πρέπει να ικανοποιεί όσο γίνεται καλύτερα την βασική ανάγκη του επιβάτη ενός αεροπορικού ταξιδιού, η οποία είναι να βρίσκεται από ένα σημείο σε ένα άλλο σε συγκεκριμένο χρόνο, για αυτό το λόγο βασικός παράγοντας ενός προγράμματος είναι η ζήτηση. Όλα τα κανάλια έκδοσης και πώλησης αεροπορικών εισιτηρίων έχουν ως στόχο να βρίσκουν τους επιβάτες που θα χρησιμοποιούν το πρόγραμμα πτήσεων που έχει η αεροπορική εταιρεία. Ο προγραμματισμός των πτήσεων έχει να κάνει με επιλογές που

αφορούν τις ώρες αναχώρησης των πτήσεων, την συχνότητα των πτήσεων, το εύρος των συνδέσεων στο δίκτυο και την δρομολόγηση των αεροσκαφών. Ένα πρόγραμμα πτήσεων θα πρέπει εκτός από ανταγωνιστικές ώρες αναχωρήσεων να εκτελείται και με ακρίβεια ώστε να εμπνέει εμπιστοσύνη στους επιβάτες, δηλαδή να υπάρχουν όσο το δυνατόν λιγότερες καθυστερήσεις που μπορεί να προκύψουν λόγω κακών καιρικών συνθηκών, συμφόρησης, κακής διαχείρισης των επιβατών και καθυστέρησης στην συντήρηση του αεροσκάφους. Πολύ σημαντικοί είναι οι χρόνοι block-times και turnaround/ transit times. Όσο μικρότερης απόστασης είναι μια πτήση, τόσο δυσκολότερα μπορεί να αναπληρώνεται τυχόν χαμένος χρόνος λόγω καθυστερήσεων κατά την αναχώρηση της. Η παροχή αποτελεσματικών πόρων όπως τεχνικά εργαλεία και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό συμβάλλουν στην πρόληψη και την έγκαιρη διόρθωση τυχόν καθυστερήσεων. Ακόμη εξαιρετικά χρήσιμο είναι η πρώτη πτήση της ημέρας να είναι ακριβής σύμφωνα με το πρόγραμμα γιατί τυχόν αποκλίσεις θα επιφέρουν προβλήματα σε σχεδόν όλες τις επόμενες πτήσεις της ημέρας. Επίσης το πρόγραμμα πτήσεων έχει σημαντική επίδραση στα κόστη, στην επιλογή του τύπου αεροσκαφών, στον τρόπο αξιοποίησης των πόρων όπως οι εργαζόμενοι και ο τεχνικός εξοπλισμός και για αυτό τον λόγο το υπεύθυνο τμήμα του προγραμματισμού πρέπει να συνεργάζεται στενά και να λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις που έχουν τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας όπως το τμήμα marketing, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα λειτουργιών πτήσης, το τμήμα λειτουργιών εδάφους και το τμήμα συντήρησης των αεροσκαφών. Η διαδικασία δημιουργίας ενός προγράμματος πτήσεων περιλαμβάνει τη συνεχή μελέτη και ανάλυση δεδομένων που παρέχονται από όλα τα τμήματα της αεροπορικής εταιρείας και ξεκινά περίπου ένα χρόνο πριν αυτό πραγματοποιηθεί ενώ πολλές αεροπορικές εταιρείες παρουσιάζουν νέα προγράμματα πτήσεων περίπου 6-7 φορές το χρόνο η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής βήματα :

1. Επιλογή των αγορών που θα εξυπηρετούνται με βάση τις προβλέψεις της ζήτησης οι οποίες συνήθως μελετούν τουλάχιστον έως 2 χρόνια μετά, την εταιρική στρατηγική και την ύπαρξη αδειοδότησης εισόδου στις αγορές αυτές,
2. Με βάση τις προβλέψεις της ζήτησης για κάθε συγκεκριμένη αγορά, προσδιορίζεται και το μερίδιο της αγοράς,
3. Καθορισμός της συχνότητας πραγματοποίησης των πτήσεων λαμβάνοντας υπόψη το marketing, τα κόστη, το διαθέσιμο στόλο

αεροσκαφών (τύπος αεροσκάφους, χωρητικότητα), τις δυνατότητες του αεροδρομίου (μέγεθος αεροδιαδρόμου, χωρητικότητα). Όσο περισσότερη συχνότητα πτήσεων προσφέρει μια αεροπορική εταιρία σε μια αγορά τόσο πιο ανταγωνιστική είναι σε σχέση με τις άλλες εταιρίες στην αγορά αυτή, αφού μπορεί να ικανοποιεί περισσότερους ταξιδιώτες λόγω του ότι ο καθένας από αυτούς επιθυμεί διαφορετική ώρα για να ταξιδέψει,

4. Επιλογή των συγκεκριμένων ωρών που θα πραγματοποιούνται οι πτήσεις με βάση τις προτιμήσεις τις αγοράς, την συνδεσιμότητα του δικτύου και την διαθεσιμότητα από πλευράς του αεροδρομίου. Σε μία ανταγωνιστική αγορά και ειδικά κοντινών αποστάσεων η επιλογή πολύ μικρής διαφοράς ώρας μεταξύ της αναχώρησης των πτήσεων μπορεί να επιφέρει περισσότερες κενές θέσεις και άρα λιγότερα έξοδα,
5. Προσδιορισμός των block-times για κάθε πτήση. Ο υπολογισμός των block-times διαφέρει αρχικά ανά εποχή, στις long-haul πτήσεις λόγω των αυξομειώσεων της έντασης των ανέμων και έπειτα ανά ώρα αναχώρησης και άφιξης της πτήσης λόγω του ότι κάθε ώρα της ημέρας η συμφόρηση στο αεροδρόμιο είναι διαφορετική. Επίσης σημαντικό για τον προγραμματισμό είναι να λαμβάνεται υπόψη επιπλέον χρόνος για τυχόν περιπτώσεις καθυστερήσεων (buffer time). Ένα υπερβολικά μεγάλο buffer time έχει ως συνέπεια την λιγότερο ανταγωνιστική εμφάνιση της πτήσης στα GDS displays και την μεγαλύτερη καθυστέρηση στο ground time, αφού οι συνεχείς νωρίτερες αφίξεις θα πρέπει να περιμένουν για να αδειάσουν και να γίνουν διαθέσιμες οι πύλες που τους αντιστοιχούν,
6. Προσδιορισμός του ελάχιστου ground time,
7. Υπολογισμός των ωρών ανά έτος που χρειάζονται για την συντήρηση κάθε τύπου αεροσκάφους ξεχωριστά,
8. Δημιουργία διαδρομών των αεροσκαφών με σκοπό να εξυπηρετούν το πρόγραμμα και τις διαδικασίες συντήρησης,
9. Διαχείριση των πόρων και του προσωπικού με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν όσο γίνεται περισσότερες πτήσεις με λιγότερο κόστος,
10. Πρόβλεψη και μελέτη της στρατηγικής και των αντιδράσεων των ανταγωνιστών,
11. Επανάληψη της διαδικασίας από το βήμα 2 έως το βήμα 11.

Η διαδικασία της δημιουργίας ενός προγράμματος πτήσεων είναι περίπλοκη αφού χαρακτηρίζεται από σημαντικά προβλήματα, τα οποία καλείται να λύσει το τμήμα σχεδιασμού του δικτύου και του προγράμματος πτήσεων της αεροπορικής εταιρείας. Κάποια από τα προβλήματα αυτά είναι :

- Ο ακριβής υπολογισμός του τωρινού και μελλοντικού μεγέθους της αγοράς,
- Η πρόβλεψη της επίδρασης που θα έχουν τυχόν αλλαγές στο προϊόν στο μέγεθος και το μερίδιο της αεροπορικής εταιρείας στην αγορά,
- Η μελέτη των ανταγωνιστών και ο καθορισμός του τρόπου απάντησης στον ανταγωνισμό,
- Ο προσδιορισμός των εξόδων και των εσόδων του κάθε τρόπου λειτουργίας και η ανάδειξη του πιο κερδοφόρου,
- Προβλήματα που αφορούν την ομαλή κυκλοφοριακή ροή αφού αυτή δεν μπορεί να καθοριστεί από το τμήμα σχεδιασμού αλλά κυρίως από τη γεωγραφική θέση των πόλεων και μετέπειτα τη δομή των διαδρομών και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται,
- Προβλήματα σχετικά με την δυνατότητα πώλησης των προγραμμάτων αφού αυτή επηρεάζεται από τις διαφορές της ώρας αναχώρησης, ακόμα και διαφορές της τάξης των 15-30 λεπτών της ώρας μπορούν να επηρεάσουν την πώληση μιας πτήσης σε σχέση με τον ανταγωνισμό,
- Λειτουργικά προβλήματα κυρίως λόγω ανάγκης αλλαγών στο πρόγραμμα και των αλυσιδωτών συνεπειών που έχουν. Μερικά από τα λειτουργικά προβλήματα μπορεί να είναι οι διαφορετικές ζώνες ώρας (δύση, ανατολή), η ανάγκη ελαχιστοποίησης του αριθμού προσωπικού εδάφους για λόγους μείωσης των εξόδων, ο αναγκαίος χρόνος προετοιμασίας εδάφους όπως για παράδειγμα ο χρόνος για τον ανεφοδιασμό καυσίμων και τον καθαρισμό της καμπίνας του αεροσκάφους,
- Οικονομικά προβλήματα που προκύπτουν από τον χαμηλό συντελεστή πληρότητας θέσεων των πτήσεων. Η χαμηλή πληρότητα έχει ελάχιστη επίδραση στα έξοδα της πτήσης και αντίθετα πολύ υψηλή επίδραση στα έσοδα.

Εκτός από τα παραπάνω προβλήματα, ένας ακόμη λόγος που δυσκολεύει την διαδικασία της δημιουργίας ενός προγράμματος είναι οι αλληλοσυγκρουόμενοι

στόχοι που έχει ένα τέτοιο πρόγραμμα. Στα καθήκοντα του τμήματος σχεδιασμού περιλαμβάνεται ο καθορισμός και η αξιολόγηση των στόχων αυτών, με σκοπό την εύρεση ενός τρόπου εξισορρόπησης μεταξύ αυτών που αλληλοσυγκρούονται παρόλο που είναι σχεδόν αδύνατο να δημιουργηθεί ένα πρόγραμμα που να ικανοποιεί εξολοκλήρου όλους τους στόχους. Μερικοί αντικρουόμενοι στόχοι είναι:

- Ο απαιτούμενος χρόνος παραμονής του αεροσκάφους στο έδαφος για λόγους συντήρησης και εξυπηρέτησης των επιβατών αντιτίθεται στο γεγονός ότι η εταιρία επιθυμεί το αεροσκάφος να βρίσκεται όσο γίνεται για περισσότερο χρόνο στον αέρα για οικονομική χρήση,
- Η ανάγκη για τη δημιουργία ενός δικτύου συνδέσεων μεταξύ κεντρικών αεροδρομίων είναι αντίθετη με την προσπάθεια αποφυγής της υπερβολικά υψηλής κυκλοφοριακής ροής,
- Από τη μία πρέπει να διατηρείται ένα σταθερό πρόγραμμα πτήσεων ώστε αυτό να είναι οικείο στους επιβάτες και να διευκολύνει το προσωπικό ενώ από την άλλη πρέπει να είναι υπάρχει ετοιμότητα και ευελιξία για τυχόν αλλαγές που θα χρειαστούν ως απάντηση στον ανταγωνισμό,
- Ο στόχος της όσο γίνεται καλύτερης παροχής υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των επιβατών είναι αντίθετος με τους οικονομικούς στόχους.

Εν κατακλείδι, συμπεραίνεται αρχικά η σημαντική επίδραση που έχει το πρόγραμμα πτήσεων σε ολόκληρη τη λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας και επίσης ότι η διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης ενός δικτύου πτήσεων αποτελεί ένα εξαιρετικά πολύπλοκο έργο για το τμήμα σχεδιασμού, το προσωπικό του οποίου απασχολείται συνεχώς στην διαρκή αναζήτηση και αξιολόγηση πληροφοριών και δεδομένων που προέρχονται από όλα τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρίας αλλά και από εξωτερικές πηγές, με βάση τις οποίες λαμβάνονται οι αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική και τις επιλογές που θα ακολουθηθούν για το σχεδιασμό του δικτύου και του προγράμματος πτήσεων.

3. Το κόστος λειτουργίας και η τιμολογιακή πολιτική

Κάθε αεροπορική εταιρεία είναι σημαντικό να κατέχει πλήρη και επακριβή γνώση του κόστους λειτουργίας της, λόγο του υψηλού επιχειρηματικού ρίσκου που χαρακτηρίζει την δραστηριότητα αυτή, καθώς και λόγο της συχνής χαμηλής κερδοφορίας που εμφανίζουν ανά περιόδους οι αεροπορικές εταιρίες. Επίσης καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των στόχων μιας αεροπορικής επιχείρησης διαδραματίζει η εφαρμοζόμενη τιμολογιακή πολιτική, που για να είναι επιτυχής πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των διάφορων συνόλων επιβατών που έχει προσδιορίσει το μάρκετινγκ και ταυτόχρονα να είναι συνάρτηση του κόστους.

Η πληθώρα και η πολυπλοκότητα της σύνθεσης των υφιστάμενων αναγκών των επί μέρους κατηγοριών επιβατών (φύλο, ηλικία, εισοδηματικό επίπεδο, κοινωνική θέση, συνήθειες, επάγγελμα), η ταχύτητα της διαφοροποίησης τους και η εποχικότητα τους επιβάλλουν στην αεροπορική επιχείρηση τη δημιουργία πολλών και πολύπλοκων κατηγοριών ναύλων καθώς και τη διαρκή προσαρμογή τους για παράδειγμα στις περιπτώσεις θέσπισης μειωμένων κομίστρων με στόχο την αύξηση της πληρότητας συνεπάγεται ρίσκο μείωσης των τελικών εσόδων.

3.1. Ανάλυση και κατηγοριοποίηση του κόστους λειτουργίας

Οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν δυο τεχνικές ώστε να επιτύχουν την αναλυτική καταγραφή του λειτουργικού τους κόστους. Η πρώτη τεχνική είναι αυτή της γενικής λογιστικής κατά την οποία οι δαπάνες και τα έσοδα εντάσσονται σε κατηγορίες και έπειτα συμπεραίνεται το ετήσιο αποτέλεσμα χρήσης. Το πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι οδηγεί σε μια ακριβή εικόνα σχετικά με τα κόστη που με τη σειρά της δίνει τη δυνατότητα στην εταιρία να παρακολουθεί τις δαπάνες και την επιρροή τους στο αποτέλεσμα χρήσης, να αξιολογεί τη δυνατότητα περαιτέρω επενδύσεων με ίδια κεφάλαια καθώς και τις ανάγκες για δανεισμό ή τις ανάγκες για περικοπές. Από την άλλη μεριά όμως η τεχνική της γενικής λογιστικής δεν μπορεί να δώσει ακριβή εικόνα του κόστους λειτουργίας για κάθε αεροπορική διαδρομή ξεχωριστά για παράδειγμα Θεσσαλονίκη-Λονδίνο ή Θεσσαλονίκη-Αθήνα. Η δεύτερη τεχνική είναι αυτή της αναλυτικής λογιστικής που δίνει τη δυνατότητα υπολογισμού των δαπανών και των εσόδων για κάθε αεροπορική διαδρομή ξεχωριστά και έτσι επιτρέπει στην αεροπορική εταιρία να μπορεί να αξιολογήσει την εμπορική και τιμολογιακή της πολιτική, την ανάγκη για αύξηση ή μείωση των αεροσκαφών της καθώς και την συνέχιση ή τη διακοπή μιας συγκεκριμένης αεροπορικής διαδρομής ή

ακόμη και την τροποποίηση της λειτουργίας μιας συγκεκριμένης αεροπορικής διαδρομής (όπως συχνότητα πτήσεων, ώρες αναχώρησης).

Το κόστος κατηγοριοποιείται σε άμεσο και έμμεσο κόστος λειτουργίας ενώ το κάθε επιμέρους είδος κόστους εντάσσεται σε μια από αυτές τις δύο κατηγορίες. Στο άμεσο κόστος ανήκουν τα κόστη που εξαρτώνται από ένα συγκεκριμένο τύπο αεροσκάφους δηλαδή αν αλλάξει ο τύπος του αεροσκάφους αλλάζει και το άμεσο κόστος. Τα κόστη που ανήκουν στο άμεσο κόστος είναι τα εξής :

- οι αμοιβές του κυβερνήτη και του συγκυβερνήτη και οι δαπάνες που έχουν σχέση με τη συγκεκριμένη πτήση όπως δαπάνες ασφάλισης, δαπάνες μετακίνησης, δαπάνες ξενοδοχείου και δαπάνες εκτός έδρας αποζημίωσης. Οι αμοιβές του κυβερνήτη και του συγκυβερνήτη υπολογίζονται συνήθως με την ώρα απασχόλησης του αεροσκάφους block hour, δηλαδή τον χρόνο από τη στιγμή που το αεροσκάφος φεύγει από την πύλη του αεροδρομίου αναχώρησης μέχρι τη στιγμή που φθάνει στην πύλη του αεροδρομίου άφιξης,
- οι δαπάνες για καύσιμα και λιπαντικά που υπολογίζονται από 15% μέχρι 30% του συνολικού κόστους λειτουργίας. Οι δαπάνες αυτές εξαρτώνται από τις διεθνείς τιμές πετρελαίου που χαρακτηρίζονται από μεγάλες διακυμάνσεις καθώς και από τα χαρακτηριστικά του αεροσκάφους όπως ο τύπος, το βάρος, η ηλικία, η ταχύτητα και ο αριθμός των κινητήρων. Ακόμη οι δαπάνες αυτές εξαρτώνται από το ύψος, το μήκος και την κατεύθυνση των ανέμων σε μια πτήση,
- τα τέλη αεροδρομίου όπως προσγείωσης, παραμονής και πλοήγησης καθώς και οι δαπάνες απόσβεσης των αγορών αεροσκαφών και ανταλλακτικών. Η απόσβεση υπολογίζεται με βάση την αρχική αξία που αγοράστηκε το αεροσκάφος και ανάλογα με το πόσο συχνά ανανεώνει η αεροπορική εταιρία τον στόλο της διαρκεί από 10 έως 20 χρόνια ενώ συνήθως η αξία του αεροσκάφους στο τέλος της περιόδου απόσβεσης ανέρχεται στο 10-25% της αρχικής αξίας. Μετά τον υπολογισμό της ετήσιας απόσβεσης υπολογίζεται και η απόσβεση για κάθε ώρα πτήσης του αεροσκάφους block hour,
- κόστος ενοικίασης αεροσκάφους σε περίπτωση που η πτήση δεν γίνεται με ιδιόκτητο αεροσκάφος.

Από την άλλη μεριά στα έμμεσα κόστη περιλαμβάνονται τα κόστη που δεν επηρεάζονται με την αλλαγή ενός συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους αλλά έχουν σχέση περισσότερο με την εξυπηρέτηση των επιβατών. Τα κόστη αυτά είναι :

- δαπάνες κτηρίων και προσωπικού εδάφους, που γίνονται εντός του αεροδρομίου και έχουν σχέση με μισθούς και ενοικιάσεις χώρων για την παράδοση και παραλαβή αποσκευών, την προμήθεια κάρτας επιβίβασης και γενικά οτιδήποτε σχετίζεται με την εξυπηρέτηση των επιβατών μεταξύ της χερσαίας πρόσβασης και της εισόδου στο αεροσκάφος. Αυτή η κατηγορία δαπανών μπορεί να προκαλείται από το προσωπικό της ίδιας της αεροπορικής εταιρία ή άλλων αεροπορικών εταιριών στις οποίες ανατίθενται εργολαβικά οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης των επιβατών,
- δαπάνες επίγειας εξυπηρέτησης όπως επιβίβαση και αποβίβαση επιβατών, μεταφοράς αποσκευών, καθαρισμού αεροσκάφους και μεταφοράς επιβατών μεταξύ αεροσταθμού και αεροσκάφους. Οι δαπάνες αυτές αφορούν το προσωπικό και τον εξοπλισμό της ίδιας της αεροπορικής εταιρίας ή κάποιου άλλου φορέα παροχής επίγειας εξυπηρέτησης επιβατών,
- δαπάνες προσωπικού θαλάμου επιβατών όπως είναι οι αμοιβές, έξοδα ξενοδοχείου, έξοδα μετακίνησης, έξοδα ασφάλισης και εκτός έδρας αποζημίωση,
- δαπάνες εξυπηρέτησης επιβατών εντός του αεροσκάφους ή σε μερικές περιπτώσεις και επί του εδάφους όπως για παράδειγμα φαγητά και ποτά,
- δαπάνες έκδοσης εισιτηρίων, προβολής και διανομής του αεροπορικού προϊόντος όπως οι δαπάνες προσωπικού και εγκαταστάσεων έκδοσης εισιτηρίων, οι δαπάνες τηλεφωνικού κέντρου και εξυπηρέτησης μέσω internet καθώς και οι δαπάνες προς πρακτορεία έκδοσης εισιτηρίων,
- γενικές διοικητικές δαπάνες που είναι οι δαπάνες προσωπικού και εγκαταστάσεων που έχουν σχέση με τη διοίκηση της αεροπορικής εταιρείας.

Ποσοστιαία στις αεροπορικές εταιρείες τακτικών πτήσεων το άμεσο κόστος αποτελεί το 45-60% του κόστους λειτουργίας, ενώ τα μεγαλύτερα ποσοστά εμφανίζονται στις αεροπορικές εταιρείες που λειτουργούν πτήσεις μεγάλου μήκους. Από την άλλη στις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους καθώς και στις charter το άμεσο κόστος κατέχει υψηλότερο ποσοστό του κόστους λειτουργίας που ανέρχεται στο 60-80%. Στον παρακάτω πίνακα καταγράφεται η ποσοστιαία συμμετοχή των επιμέρους κατηγοριών κόστους του κόστους λειτουργίας στις τακτικές αεροπορικές εταιρείες

που αποτελούν μέλη του ICAO και επίσης για τις διεθνείς πτήσεις των εταιρειών που είναι μέλη της IATA, οι διαφορές που εμφανίζονται είναι κυρίως λόγω της φύσεως και των χαρακτηριστικών του αεροπορικού έργου

	Τακτικές αεροπορικές εταιρείες μέλη του ICAO	Διεθνείς πτήσεις της IATA
Άμεσο κόστος λειτουργίας	53	51,6
κυβερνήτης-συγκυβερνήτης	8	7,1
καύσιμα	11	12,1
τέλη αεροδρομίου	7	8,8
ενοικίαση αεροσκάφους	9	10
συντήρηση αεροσκάφους	11	10,4
αποσβέσεις αγοράς αεροσκαφών	7	13,2
Έμμεσο κόστος λειτουργίας	47	48,4
προσωπικό εδάφους και επίγεια εξυπηρέτηση επιβατών	11	11,7
προσωπικό θαλάμου επιβατών	11	13,9
έκδοση εισιτηρίων	14	16,6
γενική διοίκηση	12	6,1

Πίνακας 2: Ποσοστιαία κατανομή (%) των διαφόρων δαπανών στο κόστος λειτουργίας των τακτικών αεροπορικών εταιρειών το 1999

(Πηγή: Προφυλλίδης, Β:(2010) *Αεροπορικές Μεταφορές & Αεροδρόμια*. Αθήνα: Παπασωτηρίου πίνακας 12.5)

Επιπροσθέτως τις τελευταίες δεκαετίες οι αεροπορικές εταιρείες κατάφεραν να μειώσουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας και με ρυθμούς που ξεπερνούν σε ταχύτητα τους ρυθμούς μείωσης των εσόδων. Μεγαλύτερη μείωση του κόστους λειτουργίας έχουν επιτύχει οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και οι εταιρείες charter αφού το κόστος λειτουργίας τους είναι περίπου το 1/3 συγκριτικά με τις αεροπορικές εταιρείες τακτικών πτήσεων. Οι λόγοι που οδήγησαν τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και τις εταιρείες charter σε αυτή την επιτυχία είναι η μεγαλύτερη πληρότητα, η καλύτερη αξιοποίηση των αεροσκαφών και του χώρου θαλάμου των επιβατών, η ελαχιστοποίηση του κόστους έκδοσης εισιτηρίων που γίνεται πλέον μέσω του διαδικτύου ή των τουριστικών πρακτορείων και τέλος η εξοικονόμηση δαπανών, για το προσωπικό θαλάμου επιβατών καθώς και για τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους επιβάτες, οι περισσότερες από τις οποίες, όπως τα γεύματα και τα ποτά δεν παρέχονται πλέον δωρεάν.

Μεγαλύτερος βαθμός πληρότητας	-26%
-------------------------------	------

Μεγαλύτερος αριθμός θέσεων στο θάλαμο επιβατών	-17 %
Πολύ μικρό κόστος έκδοσης εισιτηρίων	-15%
Μεγαλύτερη χρησιμοποίηση αεροσκαφών	-3%
Λιγότερο προσωπικό στο θάλαμο επιβατών	-2%
Ελάχιστες δωρεάν υπηρεσίες στους επιβάτες	-2%
Μείωση δαπανών προσωπικού εδάφους και επίγειας εξυπηρέτησης	-2%
Σύνολο	-67%

Πίνακας 3: Ποσοστιαία μείωση (%) ως προς το κόστος λειτουργίας τακτικών αεροπορικών εταιρειών που πετυχαίνουν οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και οι εταιρείες πτήσεων charter

(Πηγή: Προφυλλίδης, Β:(2010) *Αεροπορικές Μεταφορές & Αεροδρόμια*. Αθήνα: Παπασωτηρίου πίνακας 12.6)

3.2. Η τιμολογιακή πολιτική στην επιχείρηση των εναέριων μεταφορών

Η τιμολογιακή πολιτική μιας αεροπορικής επιχείρησης πρέπει να διασφαλίζει τη συνοχή μεταξύ της εμπορικής και αναπτυξιακής της πολιτικής έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να μπορεί να επιτυγχάνει την λειτουργία της χωρίς ανάγκη εξωτερικής στήριξης, την δυνατότητα χρηματοδότησης νέων επενδύσεων, την αύξηση της κερδοφορίας της και την διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χάραξη της τιμολογιακής πολιτικής από την διοίκηση μιας αεροπορικής επιχείρησης είναι ο καθορισμός του ή των τακτικών στόχων οι οποίοι είναι πολλοί και αντιφατικοί και η υλοποίησή τους θα επιδιωχθεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή της συγκεκριμένης τιμολογιακής πολιτικής στα προκαθορισμένα από το αναπτυξιακό πρόγραμμα της επιχείρησης χρονικά πλαίσια. Επίσης η ιεράρχηση των στόχων διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και αυτό εξαρτάται από το αν η αεροπορική εταιρεία είναι κρατική ή ιδιωτική, αν είναι νεοεισερχόμενη ή έχει ήδη θέση στην αγορά, αν βρίσκεται σε ανάγκη για επιβίωση ή για επέκταση και τέλος από την ποιότητα των υπηρεσιών που θέλει να προσφέρει.

Σαν τέτοιοι στόχοι μπορούν ενδεικτικά να αναφερθούν οι παρακάτω :

- μεγιστοποίηση κερδών,
- εξασφάλιση του μέγιστου βαθμού πληρότητας θέσεων,
- είσοδος σε μια αγορά,
- κυριαρχία σε μια αγορά,
- έλεγχος της αγοράς,

- απόκτηση κύρους,
- αριστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- επιβίωση στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον της αεροπορικής αγοράς.

Η τιμολογιακή πολιτική κάθε επιχείρησης, είναι ίσως το κυριότερο εργαλείο του επιχειρησιακού management για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων της αφού είναι ο μηχανισμός που φέρνει σε επαφή την προσφορά με την ζήτηση των υλικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τιμολογιακή πολιτική κάθε αεροπορικής επιχείρησης είναι υποταγμένη και στοχεύει στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση των τακτικών στόχων που έχει θέσει το πρόγραμμα της επιχείρησης στο πλαίσιο της αγοράς που λειτουργεί, στη στρατηγική θέση πάντα της επίτευξης της οικονομική αρχής. Η τιμολογιακή πολιτική μέσα από την εφαρμογή διαφοροποιημένων τιμολογίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αμβλύνει τις έντονες εποχιακές ή ημερήσιες διακυμάνσεις της ζήτησης. Όμως δεν είναι βέβαιο ότι θα δημιουργήσει μεγαλύτερα έσοδα από μια αύξηση του προσφερόμενου έργου, σε περίοδο αιχμής στο υφιστάμενο επίπεδο τιμών. Επιπρόσθετα μπορεί με βάση τη θεωρία να προσανατολίσει την επενδυτική πολιτική, αφού η ζήτηση που δημιουργείται στους καταναλωτές με βάση ένα συγκεκριμένο επίπεδο τιμών, μπορεί να αποτελέσει οδηγό για τους επενδυτές, αν διαπιστώσουν ότι σε αυτό το επίπεδο τιμών, θα έχουν ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης των κεφαλαίων τους, δηλαδή θα καλύπτεται το κόστος λειτουργίας και παράλληλα θα εμφανίζεται και ένα ικανοποιητικό επίπεδο κερδών.

Η χρησιμοποίηση όμως της τιμολογιακής πολιτικής σαν οδηγού για νέες επενδύσεις, θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή απ' τους επενδυτές, ώστε να διαπιστώνεται, αν η επί πλέον της καλυπτόμενης στο συγκεκριμένο επίπεδο τιμών εμφανιζόμενη ζήτηση, καλύπτει το κόστος πλέον ενός ικανοποιητικού επιπέδου κέρδους του κεφαλαίου για νέα επένδυση, ικανή για την κάλυψη της ζήτησης αυτής .

Αυτή η επισήμανση γίνεται γιατί πολλές φορές οι νεοεισερχόμενες εταιρείες, για να κατακτήσουν γρήγορα ένα μερίδιο της αγοράς, εφαρμόζουν τιμές κάτω του βραχυχρόνιου μέσου κόστους. Σε αυτό το επίπεδο τιμών δημιουργείται ένα μεγαλύτερο επίπεδο ζήτησης. Αν λοιπόν οι άλλες αεροπορικές επιχειρήσεις κάνουν επενδύσεις για να ικανοποιήσουν αυτό το επίπεδο ζήτησης που αντιστοιχεί σε αυτό το επίπεδο τιμών γρήγορα θα αντιμετωπίσουν έντονα προβλήματα χρηματοδότησης .

3.2.1. Είδη εφαρμοσμένης τιμολογιακής πολιτικής

Όπως ήδη αναφέραμε, η τιμολογιακή πολιτική είναι ένας ακόμη μηχανισμός της αγοράς στα χέρια της διοίκησης της επιχείρησης, η οποία τον χρησιμοποιεί για την επίτευξη των στόχων της με βάση την οικονομική αρχή. Ως γνωστών, η αεροπορική αγορά υπόκειται σε μεγάλη κατηγοριοποίηση, με σοβαρές διαφορές τόσο ως προς το περιεχόμενο των υπηρεσιών, όσο και ως προς το ύψος των τιμολογίων και ναύλων των ζητούμενων από κάθε κατηγορία της αεροπορικής αγοράς. Ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο, μπορούν να εφαρμοσθούν διάφορα είδη τιμολογιακής πολιτικής ειδικότερα, με στόχο την απόκτηση ή διατήρηση κύρους στην αγορά τα είδη τιμολογιακής πολιτικής είναι :

- τιμολογιακή πολιτική για προϊόν ιδιαίτερα ψηλών προδιαγραφών,
- τιμολογιακή πολιτική για κυρίαρχο επώνυμο προϊόν,
- τιμολογιακή πολιτική για υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση,
- τιμολογιακή πολιτική για στην αφρόκρεμα της αγοράς,

ενώ με στόχο τη διεύρυνση σε μια αγορά τα είδη τιμολογιακής πολιτικής είναι :

- τιμολογιακή πολιτική για είσοδο στην αγορά,
- τιμολογιακή πολιτική για αύξηση μεριδίου της αγοράς,
- τιμολογιακή πολιτική για διεύρυνση της αγοράς,
- τιμολογιακή πολιτική για νέα αγορά (νέες γραμμές),

με βάση το κόστος τα είδη τιμολογιακής πολιτικής είναι :

- τιμολογιακή πολιτική πλήρους κοστολόγησης,
- τιμολογιακή πολιτική οριακής κοστολόγησης,

τέλος με βάση τον όγκο της ζήτησης τα είδη τιμολογιακής πολιτικής είναι :

- τιμολογιακή πολιτική με έκπτωση λόγω όγκου,
- τιμολογιακή πολιτική με κίνητρα ιδιαίτερα προς τους πράκτορες με βάση σύστημα κριτηρίων (όγκου πώλησης),
- ομαδικοί ναύλοι.

Θεωρητικά εφόσον η προσφορά και η ζήτηση βρίσκονται σε ισορροπία, δεν δικαιολογείται η έκπτωση στα τιμολόγια. Παρόλα αυτά υπάρχουν δύο περιπτώσεις όπου η έκπτωση στις τιμές δικαιολογείται και αυτές είναι :

- στην περίπτωση της ισορροπίας προσφοράς και ζήτησης, από ποσοτική άποψη, μπορεί ένας από τους ανταγωνιστές να χορηγήσει έκπτωση για να υποκαταστήσει έτσι κατώτερη ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος και επιλέγεται σαν σημείο ανταγωνισμού η τιμή με στόχο την αναβάθμιση του μεριδίου της αγοράς. Αυτή η στρατηγική μπορεί να αποδώσει μόνο μακροπρόθεσμα και στην περίπτωση που καταστεί δυνατή η μείωση του κόστους αυτού που προσφέρει την έκπτωση,
- στην περίπτωση που η προσφερόμενη χωρητικότητα υπερβαίνει βραχυχρόνια την υφιστάμενη ζήτηση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αποφυγή καταστάσεων *dumbing*, απαιτεί η τιμολόγηση να βασίζεται γενικά στο συγκεκριμένο κόστος π.χ. γραμμής.

3.2.2. Μέθοδοι τιμολόγησης

Κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής τους πολιτικής, οι διεθνείς αεροπορικές επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, τους τιθέμενους προς υλοποίηση στόχους ταυτόχρονα όμως και την ενδογενή για τις αερομεταφορές αστάθεια των ναύλων. Έχοντας λοιπόν υπόψη μας αυτά, δύο τιμολογιακές πολιτικές μπορούν να εφαρμοσθούν αρχικά αυτή κατά την οποία η τιμή βασίζεται στο κόστος παραγωγής και έπειτα αυτή κατά την οποία η τιμή βασίζεται στη ζήτηση δηλαδή στη δυνατότητα των επιβατών να καταβάλλουν μια συγκεκριμένη τιμή για μια ζητούμενη υπηρεσία.

Οι επικρατούσες την τελευταία δεκαπενταετία σχετικές απόψεις, τόσο των αρχών της πολιτικής αεροπορίας των Η.Π.Α όσο και από το 1984 της Ε.Ο.Κ, συνηγορούν στο ότι μια δίκαιη, λογική, απλή και εφαρμόσιμη τιμολογιακή πολιτική σαν βάση πρέπει να έχει το κόστος των πλέον αποδοτικών αερομεταφορέων δηλαδή μιας επαρκούς απόδοσης των κεφαλαίων.

Η λογική της τιμολόγησης με βάση το κόστος, βασίζεται σε δύο άξονες στη δικαιοσύνη και στην αποδοτικότητα. Με κριτήριο τη δικαιοσύνη, δεν θεωρείται δίκαιη η χρέωση ορισμένων κατηγοριών επιβατών για χρήση αεροπορικών υπηρεσιών με τιμή μεγαλύτερη από το κόστος παραγωγής τους, με στόχο είτε τα

υπερβολικά υψηλά κέρδη των αερομεταφορέων, είτε την επιδότηση άλλων κατηγοριών επιβατών, οι οποίοι πληρώνουν τιμές κατώτερες από το κόστος παραγωγής των καταναλισκόμενων υπηρεσιών, έτσι για παράδειγμα θεωρείται διάκριση η κατά 50% έκπτωση στα ναύλα παιδιών κάτω των 12 ετών, αφού το επιπλέον κόστος των αναλισκόμενων υπηρεσιών πληρώνουν ενήλικες.

Από την τιμολόγηση με βάση τη ζήτηση εμφανίζονται αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα των αεροπορικών επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή η ζήτηση συμπιέζεται λόγω των υπερβολικών τιμών, παρόλο που και στην περίπτωση της τιμολόγησης με βάση το κόστος θα υπήρχαν ικανοποιητικά κέρδη. Στην περίπτωση αυτή, οι αναποτελεσματικές υψηλού κόστους αεροπορικές επιχειρήσεις, θα συνεχίσουν να λειτουργούν υπό την κάλυψη των υψηλών τιμολογίων, παρεμποδίζοντας έτσι τους καταναλωτές από την πρόσβαση σε αντίστοιχες υπηρεσίες χαμηλότερου όμως κόστους. Αντίθετα σε περιπτώσεις τιμολόγησης κάτω του κόστους, δημιουργείται μια υπερβάλλουσα ζήτηση για τις χαμηλά τιμολογημένες υπηρεσίες, για την κάλυψη της οποίας οι αεροπορικές επιχειρήσεις δαπανούν πόρους κατά παράβαση της ορθολογικής άριστης κατανομής τους.

Από την άλλη μεριά σε αεροπορικές αγορές με ικανοποιητικό επίπεδο ανταγωνισμού ή με δυνατότητα εισόδου νέων αερομεταφορέων, οι τιμές για τις διάφορες αεροπορικές υπηρεσίες τείνουν, θεωρητικά, στο επίπεδο των τιμών της πλέον αποδοτικής αεροπορικής επιχείρησης στη συγκεκριμένη αγορά. Σε μη ανταγωνιστικές αγορές οι τιμές ρυθμίζονται, είτε με διμερείς συμβάσεις είτε μέσα από την I.A.T.A. το δε επίπεδο τους είναι προϊόν συμβιβασμού των διαφορετικών στόχων της τιμολογιακής πολιτικής των εμπλεκόμενων αερομεταφορέων διαφορετικού κόστους λειτουργίας. Σε ορισμένα τμήματα της αεροπορικής αγοράς με χαμηλή ελαστικότητα ζήτησης και με απουσία των προαναφερθεισών προϋποθέσεων ελέγχου τιμών (δυνάμεων της αγοράς), οι διαμορφωνόμενες τιμές συνήθως τείνουν προς τις μονοπωλιακές.

Από την αντίθετη μεριά, μπορούν να προταχθούν πολλά επιχειρήματα σε βάρος της τιμολόγησης με βάση το κόστος. Σαν πρώτο επιχειρήμα προβάλλεται η ανυπαρξία κάποιας αντικειμενικής μεθόδου κατανομής στις συγκεκριμένες κατηγορίες χρηστών, τόσο του αμοιβαίου, όσο και του σταθερού κόστους, που έχει σαν αποτέλεσμα την αυθαίρετη κατανομή του. Αμοιβαίο κόστος δημιουργείται στην περίπτωση, που το κόστος για την παραγωγή μιας υπηρεσίας έχει σαν αποτέλεσμα την παραγωγή και κάποιας άλλης χωρίς οποιαδήποτε άλλη επιβάρυνση.

Ένα άλλο επιχείρημα σε βάρος της τιμολόγησης με βάση το κόστος είναι το ότι σε μερικές γραμμές όπως για παράδειγμα σε μια απλή διαδρομή με μια κατηγορία θέσης και ναύλου αυτή η μέθοδος κοστολόγησης δεν έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει τέτοια έσοδα, που να καλύπτουν το κόστος και να επιτυγχάνουν ένα τέτοιο επίπεδο κερδών, ώστε να καταστεί δυνατή η συνέχιση της προσφοράς των συγκεκριμένων αεροπορικών υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα αυτό οδηγεί τις αεροπορικές επιχειρήσεις που έχουν συμφέρον να λειτουργεί η συγκεκριμένη γραμμή, να την επιδοτούν με έσοδα που κερδίσουν εφαρμόζοντας διακριτικό τιμολόγιο (πάνω από το κόστος) σε μια άλλη γραμμή με χαμηλότερη ελαστικότητα της ζήτησης. Τελικά η προσπάθεια να εφαρμοστούν σε κάθε αγορά τιμές, με βάση τον πιο αποδοτικό αερομεταφορέα, μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο στις ανταγωνιστικές αγορές και όχι στις αγορές που κυριαρχούν ολιγοπωλιακές (διμερείς) συμφωνίες ακόμα και αν οι εμπλεκόμενες αεροπορικές επιχειρήσεις έχουν διαφορετικό κόστος, λόγω διαφορετικού επιπέδου αμοιβών ή γρήγορων αυξομειώσεων του συναλλάγματος.

3.2.3. Διαφορετικές κατηγορίες αεροπορικών τιμολογίων

Εξαιτίας των διαφοροποιήσεων που έχει η αεροπορική αγορά ανάλογα με την γεωγραφική περιοχή που βρίσκεται, υπάρχουν και διαφορετικά είδη αεροπορικών τιμολογίων. Οι διαφοροποιήσεις αυτές σχετίζονται με τον αν η αεροπορική αγορά έχει μονοπωλιακό, ολιγοπωλιακό ή πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, αν σε αυτή υπάρχουν ή όχι κρατικές, χαμηλού κόστους ή charter αεροπορικές εταιρείες, από τα χαρακτηριστικά του ζητούμενου αεροπορικού προϊόντος και από τα χαρακτηριστικά του γενικού οικονομικού περιβάλλοντος. Έτσι τα αεροπορικά τιμολόγια χωρίζονται στα κανονικά τιμολόγια και στα εκπτώτικα τιμολόγια. Τα κανονικά τιμολόγια είναι αυτά που συμφωνούνται σε τιμολογιακές διασκέψεις που πραγματοποιεί η IATA και αφορούν την οικονομική θέση, την πρώτη θέση και τη θέση business παρόλο που πλέον μόνο λίγες εταιρείες διαφοροποιούν την πρώτη θέση από τη θέση business. Ο υπολογισμός των κανονικών τιμολογίων γίνεται με βάση την απόσταση που διανύεται ενώ υπάρχει η δυνατότητα προσαύξησης 15-20% της διανυόμενης απόστασης για συγκεκριμένο συμφωνηθέν τιμολόγιο. Παρόλα αυτά το ποσοστό των κανονικών τιμολογίων στη σημερινή ανταγωνιστική αεροπορική αγορά τείνει να φθίνει. Από την άλλη μεριά τα εκπτώτικα τιμολόγια διακρίνονται σε :

- εκπτώτικα τιμολόγια για ορισμένες κατηγορίες επιβατών όπως νέους και παιδιά, φοιτητές, στρατιωτικούς, οικογένειες και τα οποία αποφασίζονται στις τιμολογιακές διασκέψεις της IATA και το ύψος της έκπτωσης κυμαίνεται στο 33-50% της τιμής του κανονικού εισιτηρίου,
- εκπτώτικα τιμολόγια για εξισορρόπηση των αιχμών ζήτησης, με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση της μεταφορικής ικανότητας του αεροσκάφους σε πτήσεις που δεν έχουν την ίδια ελκυστικότητα με άλλες και εμφανίζουν χαμηλή πληρότητα όπως είναι οι μεσημβρινές και βραδινές πτήσεις, οι πτήσεις που γίνονται τις μεσαίες μέρες της εβδομάδας και οι πτήσεις που γίνονται κατά τη διάρκεια του χειμώνα. Το μόνο μειονέκτημα για τις αεροπορικές εταιρείες είναι ότι έτσι υπάρχει η πιθανότητα πολλοί επιβάτες που έχουν ελαστικότητα στις ώρες αναχώρησης να μετακινηθούν από τα κανονικά τιμολόγια στα εκπτώτικα για παράδειγμα από μια πρωινή πτήση σε βραδινή πτήση ή από μια πτήση της Δευτέρας σε πτήση της Τετάρτης,
- εκπτώτικα τιμολόγια σε συνάρτηση με το χρόνο αγοράς του εισιτηρίου, όπου οι τιμές των εισιτηρίων διαφοροποιούνται ανάλογα με το χρόνο αγοράς του εισιτηρίου σε σχέση με την ώρα αναχώρησης της πτήσης, όσο πιο κοντά στην ώρα της πτήσης αγοράζεται το εισιτήριο τόσο πιο ακριβό είναι. Άρα για τις ίδιες υπηρεσίες όσοι αγοράζουν για οποιοδήποτε λόγο το εισιτήριο τους την τελευταία στιγμή πληρώνουν πολύ περισσότερα χρήματα από αυτούς που το αγοράζουν πολύ νωρίτερα οι οποίοι αν το αγοράσουν αρκετές εβδομάδες πριν μπορεί η τιμή που θα καταβάλουν να είναι ίδια με το οριακό κόστος δηλαδή τα τέλη χρήσης, τα τέλη διαδρομής και το κόστος για γεύματα. Παρόλα αυτά υπάρχει επίσης ένα μειονέκτημα για τις αεροπορικές εταιρείες αφού υπάρχει ο κίνδυνος πολλοί επιβάτες που ξέρουν από πολύ νωρίτερα το πότε θα πετάξουν, ενώ θα πλήρωναν ακριβό εισιτήριο με αυτή την κατηγορία εκπτώτικών τιμολογίων θα πληρώσουν πολύ φθηνότερο εισιτήριο με αποτέλεσμα την μείωση των εσόδων της αεροπορικής εταιρείας.

3.3. Το yield management

Η τεχνική του yield management είναι ένα σύγχρονο εργαλείο marketing που χρησιμοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες με σκοπό την αύξηση των εσόδων τους από μια συγκεκριμένη πτήση τιμολογώντας ακριβότερα τους επιβάτες που αποφασίζουν να ταξιδέψουν σε χρονική στιγμή που είναι κοντά στον χρόνο της πτήσης. Η τεχνική

αυτή βασίζεται στις οικονομικές θεωρίες της χρησιμότητας που αναφέρουν ότι υπάρχει μια μέγιστη τιμή που διατίθεται κάποιος να πληρώσει σε σχέση με την ωφέλεια και την χρησιμότητα που του παρέχουν κάποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες, για παράδειγμα ένας επιχειρηματίας είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για το εισιτήριο μιας πρωινής πτήσης που επιλέγει την τελευταία στιγμή λόγω του ότι αυτό εξυπηρετεί καλύτερα τις επαγγελματικές και προσωπικές του υποχρεώσεις. Πάντως οι τεχνικές του yield management δεν πετυχαίνουν πάντα τους στόχους τους, δηλαδή την αύξηση της πληρότητας μια πτήσης, την αύξηση του μέσου μοναδιαίου κόστους ή την αύξηση των εσόδων από μία πτήση, επειδή και εδώ εμφανίζεται ο κίνδυνος πολλοί επιβάτες που αν τα τιμολόγια ήταν σταθερά, ήταν και αυτοί διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβότερο εισιτήριο αντίθετα πλέον αυτοί που έχουν τη δυνατότητα να αποφασίζουν πολύ νωρίτερα το ποτέ θα πετάξουν πληρώνουν πολύ φτηνότερα το εισιτήριο τους και έτσι τα έσοδα της αεροπορικής εταιρείας μειώνονται.

4. Η αεροπορική αγορά και η τμηματοποίηση της

Η παγκόσμια αγορά των αεροπορικών μεταφορών αποτελείται από εκατοντάδες χιλιάδες επιμέρους αγορές ζευγών πόλεων, δηλαδή σημείων προέλευσης και σημείων προορισμού των επιβατών και του φορτίου που μεταφέρεται. Οι περισσότερες αγορές ζευγών πόλεων εξυπηρετούνται ήδη, ενώ πιθανή εισαγωγή σε νέες αγορές γίνεται από start up αεροπορικές εταιρείες ή από ήδη υπάρχουσες αεροπορικές εταιρείες που θέλουν να διευρύνουν την δραστηριότητα τους.

Η παγκόσμια αγορά των μεταφορών χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό που διακρίνεται αρχικά σε ανταγωνισμό μεταξύ διαφορετικών ειδών μέσων μεταφοράς όπως αεροπορικάς, οδικώς ακτοπλοϊκώς ή οδικώς, αλλά και σε ανταγωνισμό μεταξύ των εταιριών που δραστηριοποιούνται στο ίδιο είδος μέσου μεταφοράς όπως για παράδειγμα οι αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το πλεονέκτημα που έχουν λόγω της εναέριας μεταφοράς σε θέματα ταχύτητας, άνεσης και χρόνου, ενώ παράλληλα προσπαθούν να διαχειριστούν το μειονέκτημα του υψηλού κόστους και της εξάρτησης από το αεροδρόμιο. Σημαντικό ρόλο έχει το μέγεθος της απόστασης της μετακίνησης αφού έχει διαπιστωθεί ότι σε αποστάσεις μεγαλύτερες των 1000-1200 χιλιομέτρων η αεροπορική μεταφορά δέχεται ελάχιστο ή και καθόλου ανταγωνισμό, ενώ μεγαλύτερο ανταγωνισμό δέχεται σε αποστάσεις

μικρότερες των περίπου 1000 χιλιομέτρων. Εξαίρεση αποτελούν ειδικές γεωγραφικές περιπτώσεις όπως είναι τα νησιά αφού εδώ η αεροπορική μεταφορά είναι αρκετά ανταγωνιστική ακόμη και για μικρότερες αποστάσεις.

Έτος	I.X.	Σιδηρόδρομος	Λεωφορείο	Αεροπλάνο	Τραμ, Μετρό
1970	73,90%	10,20%	12,60%	1,50%	1,80%
1980	76,30%	8,30%	11,60%	2,50%	1,30%
1990	79,20%	6,60%	9,10%	3,90%	1,20%
1995	75,40%	6,80%	9,80%	6,60%	1,40%
2000	75,20%	6,50%	8,90%	8,00%	1,40%
2006	75,00%	6,30%	8,40%	8,90%	1,40%
2007	75,00%	6,30%	8,60%	9,10%	1,40%

Πίνακας 4: Το μερίδιο κάθε μέσου μεταφοράς ανά έτος στην αγορά μεταφορών εντός των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Πηγή: Προφυλλίδης, Β.:(2010) *Αεροπορικές Μεταφορές & Αεροδρόμια*. Αθήνα: Παπασωτηρίου πίνακας 1.7

4.1. Κανονισμοί αεροπορικής αγοράς

Η αγορά των αερομεταφορών διέπεται και ρυθμίζεται από διακρατικούς κανόνες και συμφωνίες που διαμορφώθηκαν μέσα από συμβούλια και διασκέψεις που έγιναν μεταξύ διαφόρων κρατών μετά την λήξη των παγκοσμίων πολέμων, κάποιες από τις συμφωνίες αυτές ήταν η συμφωνία του Σικάγο το 1944, η συμφωνία Βερμούδα I το 1946, η συμφωνία Βερμούδα II το 1977, η συμφωνία μεταξύ Η.Π.Α και ECAC (European Civil Aviation Conference) το 1982, καθώς και συμφωνίες μέσω των διεθνών οργανισμών IATA (International Air Transport Association) και ICAO (International Civil Aviation Organization), διμερείς διακρατικές συμφωνίες και συμφωνίες κοινοπραξίας μεταξύ αεροπορικών εταιριών. Όλες οι συμφωνίες αυτές διαμορφώνουν το αεροπορικό δίκαιο και ρυθμίζουν τα εμπορικά και τεχνικά δικαιώματα ή ελευθερίες στις διεθνείς αερομεταφορές, οι ελευθερίες αυτές είναι 8 και είναι οι εξής :

- 1 Το δικαίωμα υπερπτήσης πάνω από μία χώρα χωρίς προσγείωση σε αυτή,

- 2 Το δικαίωμα υπερπτήσης πάνω από μία χώρα με προσγείωση μόνο για τεχνικούς λόγους (ανεφοδιασμό καυσίμων, αλλαγή πληρώματος) και όχι για εμπορικούς,
- 3 Το δικαίωμα αποβίβασης επιβατών και φορτίου που προέρχονται από το κράτος που ανήκει η αεροπορική εταιρία σε ένα τρίτο κράτος κίνησης,
- 4 Το δικαίωμα επιβίβασης επιβατών και φορτίου από ένα τρίτο κράτος με προορισμό το κράτος που ανήκει η αεροπορική εταιρία,
- 5 Το δικαίωμα επιβίβασης ή αποβίβασης επιβατών και φορτίου από ή με προορισμό ένα οποιοδήποτε τρίτο κράτος,
- 6 Το δικαίωμα να μεταφέρει κάθε αεροπορική εταιρεία επιβάτες και φορτίο μεταξύ δυο τρίτων κρατών διαμέσου του κράτους στο οποίο έχει την έδρα της,
- 7 Το δικαίωμα κάθε αεροπορικής εταιρείας να αναπτύσσει μεταξύ δυο ή περισσότερων κρατών τακτικά δρομολόγια που δεν έχουν ως αφετηρία ή προορισμό το κράτος που έχει ως έδρα η αεροπορική εταιρία αυτή,
- 8 Το cabotage, δηλαδή δικαίωμα κάθε αεροπορικής εταιρείας να μεταφέρει επιβάτες και φορτίο μεταξύ δυο σημείων εντός των συνόρων ενός κράτους διαφορετικού από αυτό στο οποίο ανήκει η αεροπορική εταιρεία.

Η 1^η και η 2^η ελευθερία χαρακτηρίζονται ως τεχνικά δικαιώματα, ενώ η 3^η, 4^η και 5^η ως εμπορικά δικαιώματα.

Σημαντικό ρόλο στην αεροπορική αγορά έχουν οι διεθνείς αεροπορικοί οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν ρυθμιστικά και έχουν μεγάλη επιρροή στη διαμόρφωση της αεροπορικής αγοράς. Οι κυριότεροι διεθνείς αεροπορικοί οργανισμοί είναι οι εξής :

- Ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας ICAO (International Civil Aviation Organization), που ιδρύθηκε το 1947 στο Μόντρεαλ, έχει 190 κράτη μέλη και ασχολείται κυρίως με τεχνικά και αναπτυξιακά θέματα των διεθνών αερομεταφορών τα καθήκοντα του οποίου του προβλέπονται από το άρθρο 44 της συνθήκης του Σικάγο,
- Η Διεθνής Ένωση Αεροπορικών Μεταφορέων IATA (International Air Transport Association) η οποία ιδρύθηκε το 1945 με έδρα το Μόντρεαλ και τη Γενεύη και έχει ως μέλη 240 αεροπορικές εταιρίες που εδρεύουν σε χώρες που είναι μέλη του ICAO. Η IATA ασχολείται με εμπορικά και οικονομικά θέματα καθώς και με θέματα τιμολόγησης,

- Η Ευρωπαϊκή Σύνοδος Πολιτικής Αεροπορίας ECAC (European Civil Aviation Conference) που είναι όργανο του ICAO και ιδρύθηκε το 1955.
- Η Ένωση Ευρωπαϊκών Αερογραμμών ΑΕΑ (Association of European Airlines) που έχει ως σκοπό την διαχείριση ζητημάτων που αφορούν τις τακτικές αεροπορικές μεταφορές εντός Ευρώπης,
- Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας της Αεροπορίας EASA (European Aviation Safety Agency),
- Το Διεθνές Συμβούλιο Αεροδρομίων ACI (Airports Council International).

Στην Ελλάδα σε εθνικό επίπεδο τον ρόλο αυτό έχει η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ) η οποία είναι δημόσια υπηρεσία που ανήκει στο υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, έχει περίπου 2.600 άτομα προσωπικό και σκοπός της είναι η διαχείριση όλων των θεμάτων που αφορούν τις αερομεταφορές στη χώρα. Συγκεκριμένα τα κυριότερα καθήκοντα της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας είναι η ανάπτυξη των αερομεταφορών στο εσωτερικό της χώρας αλλά και των πτήσεων εξωτερικού, καθώς επίσης και η ανάπτυξη διεθνών σχέσεων αερομεταφορών, η οργάνωση του εθνικού εναέριου χώρου, η οργάνωση του εθνικού εναέριου χώρου, ο έλεγχος της εναέριας κυκλοφορίας με την εγκατάσταση και λειτουργία των αεροναυτικών τηλεπικοινωνιών και ραδιοβοηθημάτων, η παροχή αεροναυτικών πληροφοριών, ο έλεγχος της εφαρμογής των κανονισμών λειτουργίας και εκμετάλλευσης αεροσκαφών, ο έλεγχος της καταλληλότητας των αεροσκαφών και των πληρωμάτων στην πολιτική αεροπορία καθώς και η χορήγηση των σχετικών πτυχίων και αδειών, η φροντίδα για την λειτουργία και ανάπτυξη των εθνικών αεροδρομίων, η θέσπιση νομοθεσίας σχετικά με τις αερομεταφορές και τέλος η μέριμνα για την ανάπτυξη του αεροπορικού πνεύματος, της ιδιωτικής αεροπορίας και του αεραθλητισμού.

Παρόλο που μετά τη συνθήκη του Σικάγο το 1944 η αεροπορική αγορά λειτουργούσε για σαράντα περίπου χρόνια σε ένα αυστηρά ρυθμιστικό περιβάλλον όπου κυρίαρχο ρόλο είχαν οι διακρατικές συμφωνίες, αυτό άλλαξε μετά την απελευθέρωση των αεροπορικών μεταφορών αρχικά στις ΗΠΑ το 1978 με την πολιτική των ανοικτών ουρανών Open Skies και έπειτα στην Ευρώπη το 1990, ενώ οι αεροπορικές μεταφορές μεταξύ ΗΠΑ και Ευρωπαϊκής Ένωσης απελευθερώθηκαν από τις 30/03/2008, έτσι κάθε ευρωπαϊκή αεροπορική εταιρεία έχει πλέον τη δυνατότητα χωρίς περιορισμούς στις τιμές, στις διαδρομές ή στον αριθμό των πτήσεων, να πραγματοποιεί πτήσεις από οποιοδήποτε αεροδρόμιο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης,

ακόμη και αν είναι εκτός της χώρας έδρας της, προς οποιοδήποτε αεροδρόμιο των ΗΠΑ. Μερικά από τα αποτελέσματα της απελευθέρωσης των αερομεταφορών στις ΗΠΑ ήταν τα εξής :

- υπό το υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον οι τιμές των εισιτηρίων μειώθηκαν στις βασικές γραμμές και παράλληλα αυξήθηκαν στις γραμμές με χαμηλή ζήτηση,
- αυξήθηκε σημαντικά η ζήτηση λόγω της απελευθέρωσης αλλά και λόγω της γενικότερης οικονομικής ανάπτυξης,
- αυξήθηκε αρχικά ο αριθμός των αεροπορικών εταιρειών αλλά συρρικνώθηκε και πάλι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα,
- μειώθηκε σημαντικά ο αριθμός του προσωπικού στις αερομεταφορές,
- υπερβολική κίνηση και συνωστισμός στα αεροδρόμια με συνέπεια και συχνές καθυστερήσεις.

Οι βασικές διαφορές της ρυθμισμένης και μονοπωλιακής αεροπορικής αγοράς, από την απελευθερωμένη αεροπορική αγορά η οποία χαρακτηρίζεται από ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι οι εξής :

- πρόσβαση στην αγορά, αφού στην ρυθμισμένη αεροπορική αγορά η δυνατότητα πρόσβασης ενός αερομεταφορέα εκχωρείται μέσα από διακρατικές συμφωνίες ενώ αντίθετα στην απελευθερωμένη αγορά κάθε αεροπορική εταιρεία μπορεί να έχει πρόσβαση στην αγορά αρκεί να πληροί κάποιες προϋποθέσεις,
- μεταφορική ικανότητα, όπου στη ρυθμισμένη αεροπορική αγορά η κατανομή της γινόταν με βάση τις διακρατικές συμφωνίες και ήταν συνήθως από 50% για καθεμιά από τις δύο συμβαλλόμενες χώρες, κάτι που στην απελευθερωμένη αγορά δεν υπήρχε δηλαδή δεν υπήρχαν καθόλου περιορισμοί που να σχετίζονται με την μεταφορική ικανότητα
- ύψος των τιμών, αφού στη ρυθμισμένη αεροπορική αγορά οι τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων καθορίζονταν από εγκρίσεις και από τις δύο κυβερνήσεις, ενώ από την άλλη στην απελευθερωμένη αγορά οι τιμές διαμορφώνονται χωρίς περιορισμούς από την κάθε αεροπορική εταιρεία.

4.2. Ζήτηση και προσφορά στην αγορά των αερομεταφορών

Οι βασικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης είναι οι εξής :

- η τιμή του αεροπορικού προϊόντος και των υπηρεσιών (P_x), αφού και για το αεροπορικό προϊόν ισχύει ο κανόνας ότι αν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες μένουν σταθεροί τότε όταν η τιμή αυξάνεται η ζήτηση μειώνεται και αντίστροφα, ακόμα και σε περιπτώσεις μονοπωλιακής αγοράς,
- η τιμή των ανταγωνιστικών και υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών (P_c), όπου σαν υποκατάστατο προϊόν μπορεί να θεωρηθεί ένας άλλος αερομεταφορέας ή ένα άλλο μέσο μεταφοράς όπως τρένο, πλοίο, αυτοκίνητο, έτσι αν σε μία διαδρομή που εξυπηρετείται από τον αερομεταφορέα αλλά και από άλλα μεταφορικά μέσα, οποιαδήποτε αύξηση στην τιμή του αεροπορικού εισιτηρίου μπορεί να στρέψει τους επιβάτες και άρα την ζήτηση στα άλλα μεταφορικά μέσα,
- η τιμή των συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών (P_s). Σαν συμπληρωματικό προϊόν ή υπηρεσία αναφέρεται αυτό που καταναλώνεται μαζί με ένα κύριο προϊόν ή υπηρεσία, για παράδειγμα συμπληρωματικό προϊόν της αερομεταφοράς είναι το μεταφορικό μέσο από και προς το αεροδρόμιο όπως ταξί, λεωφορείο ή μετρό, την τιμή του οποίου ο επιβάτης την συνυπολογίζει στο συνολικό κόστος της αεροπορικής μετακίνησής του,
- το ύψος του εθνικού εισοδήματος και η κατανομή του, δηλαδή το διαθέσιμο εισόδημα του καταναλωτή (Y), όπου οποιαδήποτε μεταβολή της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή επιφέρει και ανάλογη μεταβολή της ζήτησης,
- ο αριθμός των καταναλωτών (N), όπου επίσης οποιαδήποτε μεταβολή στον αριθμό των καταναλωτών επιφέρει και ανάλογη μεταβολή της ζήτησης,
- οι προτιμήσεις των καταναλωτών (S), αφού αν οι καταναλωτές στρέφονται προς τις αερομεταφορές τότε η ζήτηση αυξάνεται ενώ αν απομακρύνονται από τις αερομεταφορές τότε η ζήτηση μειώνεται. Επιρροή στις προτιμήσεις των καταναλωτών έχουν αρχικά το μορφωτικό τους επίπεδο, οι συνήθειες και οι παραδόσεις τους, το κλίμα της περιοχής τους, η διαφήμιση και η μόδα της εποχής.
- η κοινωνική τάξη των καταναλωτών (L), αφού η περιουσιακή κατάσταση του καταναλωτή επηρεάζει την ιεράρχηση των αναγκών του και το επίπεδο κατανάλωσής του, δηλαδή ακόμα και αν δυο καταναλωτές έχουν το ίδιο

ετήσιο εισόδημα αυτός που έχει καλύτερη περιουσιακή κατάσταση θα δαπανά μεγαλύτερο μέρος του εισοδήματός του και θα καταναλώνει περισσότερο,

- οι προβλέψεις των καταναλωτών (F). Γενικά ισχύει ότι σε περίπτωση που ο καταναλωτής προβλέπει ότι η τιμή του προϊόντος που προτιμά θα αυξηθεί στο μέλλον, τότε φροντίζει να το αγοράσει όσο γρηγορότερα και νωρίτερα μπορεί στην παρούσα μη αυξημένη τιμή, όμως η δυνατότητα είναι περιορισμένη στις αερομεταφορές επειδή για κάθε νέα αύξηση της τιμής των εισιτηρίων προσδιορίζονται τα χρονικά πλαίσια και οι προϋποθέσεις χρησιμοποίησης εισιτηρίου που αγοράστηκε στο παρελθόν με την προηγούμενη χαμηλότερη τιμή,
- η καταναλωτική πίστη (C), διότι αν όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες μένουν σταθεροί, η ύπαρξη καταναλωτικής πίστης επιδρά σημαντικά στην αύξηση της ζήτησης για παράδειγμα ένας καταναλωτής που θέλει να πραγματοποιήσει ένα ταξίδι αλλά δεν μπορεί να πληρώσει το ανάλογο χρηματικό αντίτιμο, έχει τη δυνατότητα να πληρώσει με την πιστωτική του κάρτα και να εξοφλήσει το ποσό αργότερα,
- η ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών (G), αφού η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αυτή που καθορίζει το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης του καταναλωτή, άρα το επίπεδο της ποιότητας επιδρά θετικά άρα αυξάνοντας ή αρνητικά άρα μειώνοντας το επίπεδο της ζήτησης. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάθε μετακίνησης, άρα και της αεροπορικής είναι αυτά που αποτελούν τα βασικά κριτήρια επιλογής του προσφερόμενου μεταφορικού μέσου από τον επιβάτη. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η ασφάλεια, η ταχύτητα, η ακρίβεια των δρομολογίων, η κανονικότητα των δρομολογίων, η δομή των δρομολογίων, η συχνότητα των δρομολογίων, η εξυπηρέτηση και η άνεση.

Η ζητούμενη ποσότητα του αεροπορικού προϊόντος τακτικών γραμμών είναι συνάρτηση των παραπάνω προσδιοριστικών παραγόντων και μπορεί να αποτυπωθεί σαν μια μαθηματική συνάρτηση $Q(x)$ δηλαδή :

$$Q(x) = f(P_x, P_s, P_c, Y, N, S, L, F, C, G)$$

Επιπρόσθετα η ελαστικότητα της ζήτησης ως προς την τιμή (ED), δηλαδή η ποσοστιαία μεταβολή της ζήτησης (Δq), σε μια ποσοστιαία μεταβολή της τιμής

(Δp), εφόσον όλοι οι άλλοι παράγοντες παραμένουν σταθεροί, απεικονίζεται με την εξής σχέση :

$$ED = \% \Delta q \div \% \Delta p$$

Επιπρόσθετα σημαντική σημασία για την λήψη αποφάσεων και τον σχεδιασμό για τις αεροπορικές εταιρείες έχει η ακριβής πρόβλεψη της αεροπορικής ζήτησης, ενώ σε περίπτωση λανθασμένης πρόβλεψης της ζήτησης οι αρνητικές επιπτώσεις στη λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας έχουν πολλαπλασιαστικό χαρακτήρα. Η πρόβλεψη της αεροπορικής ζήτησης πραγματοποιείται σε συνάρτηση με το αν η πρόβλεψη έχει βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, με τα υπάρχοντα μέσα, τα δεδομένα στατιστικών ερευνών και το διαθέσιμο χρόνο. Η πρόβλεψη της ζήτησης γίνεται με επεξεργασία των διαθέσιμων δεδομένων από προηγούμενα έτη και με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ζήτηση. Από την άλλη μεριά όμως ακόμα και η αναλυτικότερη πρόβλεψη αεροπορικής ζήτησης δεν μπορεί να είναι 100% επιτυχής και επαληθεύσιμη, μια πρόβλεψη θεωρείται επιτυχής όταν μελλοντικά επαληθεύεται κατά ποσοστό $\pm 90\%$ και εξαιρετικά επιτυχής όταν μελλοντικά επαληθεύεται κατά ποσοστό $\pm 97\%$. Οι μεθοδολογίες πρόβλεψης της ζήτησης χωρίζονται σε :

- Ποιοτικές μεθόδους όπως οι γνωματεύσεις ειδικών, η Δελφική μέθοδος και οι έρευνες αγοράς είτε είναι πραγματοποιηθείσες είτε δηλωθείσες προτίμησης. Μάλιστα οι έρευνες αγοράς στους επιβάτες πρέπει να γίνονται πολύ συχνά από τις αεροπορικές εταιρείες, διότι χρησιμεύουν στο να εντοπιστούν έγκαιρα οι αναγκαίες αλλαγές που πρέπει να γίνουν σχετικά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία, την εμπορική και τιμολογιακή πολιτική και γενικά την λειτουργία της αεροπορικής επιχείρησης,
- Στατιστικές μεθόδους, όπως η μέθοδος προβολής των τάσεων και η μέθοδος ανάλυσης χρονοσειρών,
- Αιτιοκρατικές μεθόδους, όπως οι οικονομετρικές και οι τύπου βαρύτητας

Από την άλλη πλευρά σχετικά με την προσφορά του αεροπορικού προϊόντος από τις αεροπορικές εταιρείες στην αγορά, οι προσδιοριστικοί παράγοντες είναι οι εξής :

- η τιμή του προϊόντος (P_x), αφού ο στόχος κάθε αεροπορικής εταιρείας είναι η αύξηση των κερδών με ταυτόχρονη μείωση του κόστους άρα όσο υψηλότερη είναι η τιμή του αεροπορικού προϊόντος τόσο συμφέρει την εταιρεία να αυξάνει την ποσότητα που προσφέρει,
- οι τιμές των υπολοίπων προϊόντων (P_i), αφού η προσφορά των αεροπορικών υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη διαδρομή εξαρτάται από τις τιμές των άλλων μέσων μαζικής μεταφοράς όπως τρένο, πλοίο ή λεωφορείο. Αν τα αεροπορικά εισιτήρια είναι χαμηλά και δεν αποδίδουν κέρδη ενώ τα εισιτήρια των άλλων μέσων μεταφοράς μαζικής μεταφοράς αποδίδουν περισσότερα κέρδη τότε και οι επενδυτές θα επικεντρωθούν σε αυτά,
- η τιμή των συντελεστών παραγωγής (P_w), όπου οι βασικοί συντελεστές παραγωγής για τις επιχειρήσεις αερομεταφορών είναι η φύση δηλαδή αεροδρόμια και αιθέρες, η εργασία δηλαδή το σύνολο του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης και το κεφάλαιο δηλαδή τα αεροσκάφη, τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης και τα λοιπά πάγια, με την φύση και το κεφάλαιο να είναι δύσκολο να διαχωριστούν σήμερα λόγω της ανάπτυξης τεχνολογίας αφού για να αξιοποιηθεί η φύση χρειάζονται πολύ υψηλές επενδύσεις,
- οι επιδιωκόμενοι στόχοι των επιχειρήσεων (T_e), αφού για τις κρατικές αεροπορικές εταιρείες οι στόχοι συχνά διαφέρουν και δεν σχετίζονται με την αύξηση των κερδών αλλά με την περιφερειακή ανάπτυξη και με την εξωτερική, κοινωνική και εξαγωγική πολιτική,
- οι προβλέψεις των παραγωγών (M_e), όπου επίσης οι κρατικές αεροπορικές εταιρείες διαφοροποιούνται κυρίως λόγω των διαφορετικών στόχων που έχουν από τις προβλέψεις,
- το επίπεδο της τεχνολογίας (T_l), λόγω του ότι η τεχνολογία επιδρά στην προσφορά μέσα από την μείωση του κόστους παραγωγής λόγω αύξησης της παραγωγικότητας καθώς και μέσα από την αύξηση της μέσης χωρητικότητας και εμβέλειας των αεροσκαφών και των υψηλότερων ταχυτήτων τους,
- οι καιρικές συνθήκες (W_c), αφού οποιαδήποτε ακύρωση προγραμματισμένων πτήσεων εξαιτίας αντίξοων καιρικών συνθηκών, έχει αρνητικό αποτέλεσμα στο επίπεδο της προσφοράς του αεροπορικού προϊόντος.

Με βάση τους παραπάνω προσδιοριστικούς παράγοντες η προσφερόμενη ποσότητα μπορεί να αποτυπωθεί με την ακόλουθη μαθηματική συνάρτηση :

$$Q(x) = f(Px, Pi, Pw, Te, Me, Tl, Wc)$$

4.3. Η τμηματοποίηση της αεροπορικής αγοράς

Οι αεροπορικές εταιρείες συνηθίζουν να τμηματοποιούν τις αγορές για κάθε διαδρομή με βάση, τον σκοπό και το κίνητρο που έχει ο επιβάτης για να πραγματοποιήσει το ταξίδι. Σχετικά με το κίνητρο για αεροπορικό ταξίδι, το μεγαλύτερο μέρος της αεροπορικής μεταφοράς είναι για επαγγελματικούς λόγους ή για λόγους αναψυχής και διακοπών, για αυτό και πολλές αεροπορικές εταιρείες κατηγοριοποιούν τους επιβάτες σε αυτές τις δύο κατηγορίες, ενώ υπάρχουν και κάποιες που χρησιμοποιούν ακόμα δύο κατηγορίες την VFR κατηγορία παράλο που εντάσσεται και είναι υποκατηγορία της κατηγορίας διακοπών και την κατηγορία ταξιδιού για προσωπικούς λόγους.

Το επαγγελματικό ταξίδι περιλαμβάνει μια διαδρομή που πρέπει να γίνει με βάση τα επαγγελματικά καθήκοντα κάποιου υπαλλήλου ενώ τα έξοδα του ταξιδιού πληρώνονται από τον εργοδότη, σε μερικές περιπτώσεις ο επιβάτης που ταξιδεύει για επαγγελματικούς λόγους και ο εργοδότης μπορεί να ταυτίζονται αλλά ακόμα και σε αυτή την περίπτωση τα έξοδα δεν πληρώνονται από αυτόν που ταξιδεύει αλλά από την εταιρεία.

Η αεροπορική μεταφορά για λόγους αναψυχής περιλαμβάνει δύο κατηγορίες αυτήν που το ταξίδι γίνεται για λόγους διακοπών και αυτήν που γίνεται για επίσκεψη σε οικογενειακά πρόσωπα και φίλους (VFR). Κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες περιλαμβάνει υποκατηγορίες όπως για την κατηγορία των διακοπών σε μικρής ή μεγάλης χρονικής διάρκειας διακοπές.

Αυτοί που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής διαφέρουν από αυτούς που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους αρχικά διότι οι πρώτοι πληρώνουν οι ίδιοι τα εισιτήρια τους από την τσέπη τους.

Από την άλλη υπάρχει ένα μικρό ποσοστό αεροπορικών ταξιδιωτών που δεν ανήκουν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες, αυτοί είναι φοιτητές που ταξιδεύουν στο μέρος όπου σπουδάζουν, αυτοί που ταξιδεύουν για ιατρικούς λόγους και λόγους υγείας και οι μετανάστες που μεταναστεύουν σε μία άλλη χώρα. Όλοι αυτοί μπορούν να ενταχθούν σε μία ανάμεικτη κατηγορία που στις ΗΠΑ ονομάστηκε κατηγορία ταξιδιού για προσωπικούς λόγους.

Η πλήρης και αναλυτική γνώση των επιμέρους κατηγοριών των επιβατών είναι πολύ σημαντική για την λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας, λόγω του ότι τα

χαρακτηριστικά των κατηγοριών αυτών, έχουν ισχυρή επιρροή στην μεθοδολογία και τη στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει η αεροπορική εταιρεία σχετικά με την πρόβλεψη της ζήτησης, τον τρόπο τιμολόγησης, την διαδικασία marketing και την τεχνική του yield management που θα ακολουθήσει.

Τα ποσοστά των επιβατών ανάλογα με το κίνητρο του ταξιδιού τους, καθώς και το ποσοστό της εναέρια κυκλοφορίας που προέρχεται από κάθε άκρο της διαδρομής διαφέρουν από αγορά σε αγορά όπως για παράδειγμα διακρίνεται και στον παρακάτω πίνακα,

London Heathrow to/from	UK residents		Foreign residents		5
	Business 1	Leisure 2	Business 3	Leisure 4	
Short-haul :					
Belgium	41,2	9,7	26,1	23,1	100
Germany	21,4	13,9	27,8	36,9	100
France	20,9	20,4	22,9	35,8	100
Long-haul :					
United States	11,5	25,7	18,9	43,9	100
Japan	7,2	15,9	16,5	60,4	100
Singapore	10,6	48,4	12,3	28,7	100
Canada	6,1	20,3	14,5	59,1	100

Πίνακας 5: Το κίνητρο σε ποσοστά (%) για αεροπορικό ταξίδι μεταξύ αεροδρομίου Heathrow του Λονδίνου και επιλεγμένων αγορών το έτος 1999

Πηγή : Rigas, D.: (2002). *flying off course: the economics of international airlines*. 3rd ed. London: New York: Routledge, πίνακας 7.1

Από την άλλη μεριά όμως, τα τελευταία χρόνια οι αεροπορικές εταιρείες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση το κίνητρο για το αεροπορικό ταξίδι έχει κάποιες ελλείψεις και μειονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής :

- η υπερβολική έμφαση στα δημογραφικά και στα κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά των επιβατών όπως η ηλικία, το φύλο και η κοινωνική τάξη τα οποία όμως μπορεί να είναι λιγότερο σημαντικά σε σχέση με την εκτίμηση των αναγκών και των απαιτήσεων που έχουν οι επιβάτες από ένα αεροπορικό ταξίδι,
- το γεγονός ότι όλο και περισσότερο, τα αεροπορικά ταξίδια έχουν περισσότερους από έναν σκοπούς, δηλαδή ένα επαγγελματικό ταξίδι μπορεί

να συνδυάζει και διακοπές ή επίσκεψη σε φίλους και οικογενειακά πρόσωπα και αντίστροφα,

- αυτή η μέθοδος τμηματοποίησης της αγοράς υπεραπλουστεύει τα κίνητρα για αεροπορικό ταξίδι αφού δεν μπορούν όλοι οι επιβάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικό σκοπό να τοποθετηθούν μαζί σε μια κατηγορία θεωρώντας ότι έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά ζήτησης και τις ίδιες ανάγκες, λόγω χάρη ένας γενικός διευθυντής ή ένας μηχανικός που χρειάζεται να ταξιδέψει ξαφνικά εξαιτίας ενός απρόοπτου ζητήματος, δεν έχει τις ίδιες ανάγκες και απαιτήσεις για το ταξίδι του με κάποιον πωλητή που ταξιδεύει σε μία προκαθορισμένη στιγμή με βάση το πλάνο του. Το ίδιο ισχύει και για τους επιβάτες που ταξιδεύουν για λόγους διακοπών και αναψυχής.

Σήμερα οι περισσότερες αεροπορικές εταιρείες πιστεύουν ότι η τμηματοποίηση της αεροπορικής αγοράς θα πρέπει να βασίζεται όχι μόνο στο κίνητρο του επιβάτη για αεροπορικό ταξίδι αλλά και συνδυαστικά στις ανάγκες και απαιτήσεις που έχει από το αεροπορικό ταξίδι που θα πραγματοποιήσει καθώς επίσης και στα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του που σχετίζονται με τις προτιμήσεις και την λήψη των αποφάσεων του. Ακόμη θεωρείται σωστότερο η κατηγορία για επαγγελματικό ταξίδι να διαχωριστεί σε επαγγελματικό ταξίδι ρουτίνας και σε έκτακτο επαγγελματικό ταξίδι, όπως επίσης και η κατηγορία ταξιδιού για διακοπές να διαχωριστεί σε ταξίδι διακοπών μέσω οργανωμένου πακέτου, σε ταξίδι διακοπών με πάνω από έναν προορισμούς και σε ταξίδι διακοπών σαββατοκύριακου.

Ο στόχος αυτής της πιο εξειδικευμένης και αναλυτικότερης τμηματοποίησης της αεροπορικής αγοράς είναι ότι σε κάθε κατηγορία θα υπάρχει μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών και των απαιτήσεων των επιβατών όπως είναι η διαθεσιμότητα τους να αλλάξουν την κράτηση τους ή το δρομολόγιο, η ανάγκη τους για δρομολόγιο με στάσεις ή όχι, η ικανότητα τους να πληρώνουν συγκεκριμένα επίπεδα τιμών και οι απαιτήσεις που έχουν για ανέσεις και υπηρεσίες εν πτήση. Η επίτευξη του παραπάνω στόχου έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη δυνατότητα από μεριά της αεροπορικής εταιρείας να προβλέπει την ζήτηση, να σχεδιάζει καλύτερα το προϊόν της, να επιτυγχάνει καλύτερη τιμολόγηση, διαφήμιση και προώθηση του προϊόντος της καθώς και να επιτυγχάνει υψηλότερα επίπεδα κερδοφορίας.

Κατηγορία επιβατών :	Διαθεσιμότητα θέσεων κατά την ζήτηση	Υψηλή συχνότητα πτήσεων	Δυνατότητα ακύρωσης-αλλαγής κράτησης	Δρομολόγιο με ενδιάμεσες στάσεις	Παρεχόμενες υπηρεσίες εν πτήση	Γρήγορο check in-out	Χαμηλές τιμές εισιτηρίων
----------------------	--------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	----------------------	--------------------------

Διακοπές δύο εβδομάδων	1	2	1	1	1	1	5
Διακοπές σαββατοκύριακο	3	3	3	2	3	2	4
Επαγγελματικό ταξίδι ρουτίνας	3	4	4	5	4	4	2
Έκτακτο επαγγελματικό ταξίδι	5	5	5	3	5	5	1

Καθόλου σημαντικό 1 → Πολύ σημαντικό 5

Πίνακας 6: Τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τον σκοπό και τις ανάγκες των επιβατών

Πηγή : Rigas, D.: (2002). *flying off course: the economics of international airlines*. 3rd ed. London: New York: Routledge, σχήμα 7.1

4.4. Marketing στις αεροπορικές εταιρείες

Το marketing είναι μια κρίσιμη και σημαντική λειτουργία των αεροπορικών εταιρειών που έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό της αγοράς στην οποία στοχεύει η εταιρεία, τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών του προσφερόμενου αεροπορικού προϊόντος καθώς και την προώθηση και πώληση του. Έχει αποδειχθεί ότι όποτε το marketing υποτιμήθηκε ή εκτιμήθηκε ως χαμηλής προτεραιότητας δραστηριότητα, το αποτέλεσμα ήταν εξαιρετικά αρνητικό για τις αεροπορικές εταιρείες. Η λειτουργία του marketing χαρακτηρίζεται από τα εξής στάδια :

- αξιολόγηση των χαρακτηριστικών και των αναγκών της αγοράς που έχει αποφασισθεί να εξυπηρετηθεί, εκτίμηση του επιπέδου της αναμενόμενης ζήτησης και διερεύνηση του λόγου για τον οποίο δεν εξυπηρετείται από άλλους αερομεταφορείς,
- σχεδιασμός των χαρακτηριστικών του αεροπορικού προϊόντος που θα προσφερθεί, κοστολόγηση του και σύγκριση του με το αεροπορικό προϊόν και το κόστος του ανταγωνισμού,
- προώθηση, διαφήμιση και πώληση του αεροπορικού προϊόντος μέσα από τα γραφεία της ίδιας της εταιρείας, μέσω internet ή μέσα από ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες, μέσω συστηματικών ερευνών αγοράς, καταγραφή του επιπέδου ικανοποίησης των αναγκών των πελατών καθώς και των αλλαγών που επιθυμούν.

Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι, τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι αρχικά το γεγονός ότι η βιομηχανία των αερομεταφορών δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο και έχει γενικά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Κυρίαρχα μέλη αυτής της βιομηχανίας είναι οι αεροπορικές εταιρείες που κατηγοριοποιούνται σε διάφορα είδη, πραγματοποιούν διάφορα είδη πτήσεων και η διοίκηση τους χαρακτηρίζεται από πολλές παραμέτρους. Έπειτα σημαντικό γεγονός αποτελεί το ότι η δραστηριότητα των αεροπορικών εταιρειών και των αεροδρομίων διέπεται από μια σειρά διεθνών κανονισμών και προδιαγραφών που πρέπει να τηρούνται αυστηρά χωρίς καμία παρέκκλιση. Οι αεροπορικές μεταφορές και τα αεροδρόμια αναπτύχθηκαν σχετικά με τις παραμέτρους ασφαλείας και τις τεχνικές προδιαγραφές και ιδιότητες τους, υπό ενιαία χαρακτηριστικά και σε ένα ρυθμισμένο περιβάλλον έτσι ώστε να αποτελούν μια ομοιογενή παγκόσμια δραστηριότητα..

Επιπρόσθετα αξίζει να τονισθεί το ότι ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει μεγάλες κυκλικές διακυμάνσεις και χαμηλή κερδοφορία μικρότερη από 3% για τις τακτικές αεροπορικές εταιρείες. Από ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων των αεροπορικών εταιρειών που είναι μέλη του ICAO προέκυψε ότι συνήθως στις αεροπορικές εταιρείες υπάρχουν 4-5 χρόνια με αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα που ακολουθούνται από 5-6 χρόνια με θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Επίσης η αεροπορική βιομηχανία διαφέρει από όλες τις άλλες γιατί χαρακτηρίζεται από ένα παράδοξο που είναι το ότι υπάρχει μικρή απόδοση κερδών ακόμα και όταν η ζήτηση πολλαπλασιάζεται δηλαδή τα κέρδη δεν είναι ανάλογα με την ζήτηση. Ειδικά για τις αεροπορικές εταιρείες τα καθαρά κέρδη μετά από αφαίρεση τόκων δανείων και φορών, εκτός μερικών εξαιρέσεων, σπανίως αγγίζουν το 2% των εσόδων τους ποσοστά πολύ χαμηλά για μια τόσο ανεπτυγμένη βιομηχανία, καθώς και ποσοστά πολύ χαμηλότερα από τους υπόλοιπους τομείς της αεροπορικής βιομηχανίας που τη δεκαετία του 1990 είχαν τους εξής συντελεστές κερδοφορίας για τα αεροδρόμια 10%, για τις εταιρείες τροφοδοσίας κέτερινγκ 10-13%, εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης 11-14%, εταιρείες ενοικίασης αεροσκαφών 15%, εταιρείες κατασκευής αεροσκαφών 16%., ενώ ομοίως και από άλλους κλάδους της οικονομίας όπως η χημική βιομηχανία 3-6%, ή οι τηλεπικοινωνίες με 6-8%.

Ένα ακόμη συμπέρασμα είναι ότι το αεροπορικό ταξίδι εξαρτάται και από άλλα προϊόντα και υπηρεσίες δηλαδή η ζήτηση για αεροπορικό ταξίδι είναι μια συμπληρωματική ζήτηση και εξαρτάται από την ζήτηση των άλλων δραστηριοτήτων.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το ότι για να προληφθεί η ζήτηση για τις αεροπορικές μεταφορές, πρέπει παράλληλα να προβλεφθεί η ζήτηση και για τις άλλες αυτές δραστηριότητες. Η επιτυχία μιας αεροπορικής εταιρείας επιτυγχάνεται καλύτερα μέσα από το όσο γίνεται περισσότερο ταίριασμα της προσφοράς με τη ζήτηση με τρόπο κερδοφόρο και αποτελεσματικό, όμως η δυσκολία σε αυτό είναι το ότι οι διοικήσεις των αεροπορικών εταιρειών μπορούν εύκολα να ελέγξουν την προσφορά αλλά όχι και την ζήτηση την οποία μπορούν μόνο να την επηρεάσουν.

Τέλος είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί ότι μέσα από το περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης και του υψηλού ανταγωνισμού, ευνοείται η ύπαρξη μεγάλων αερομεταφορέων είτε ιδιωτικών είτε κρατικών, ενώ οι μικρές αεροπορικές εταιρείες οδηγούνται στο να εξαγοραστούν από ένα μεγάλο αερομεταφορέα ή να μετατραπούν σε περιφερειακές τροφοδότες αεροπορικές εταιρείες ή ακόμη και να αποχωρήσουν από μια συγκεκριμένη αγορά ή και να σταματήσουν τη λειτουργία τους. Επίσης το περιβάλλον αυτό δημιούργησε την ανάγκη δημιουργίας συμμαχιών των αεροπορικών εταιρειών (Airline Alliances) οι οποίες με αυτό τον τρόπο αναπτύσσουν συνεργασίες που έχουν σχέση με το δίκτυο πτήσεων τους, το πρόγραμμα πτήσεων, την τιμολόγηση και τις κρατήσεις εισιτηρίων. Οι βασικότερες αεροπορικές συμμαχίες είναι η Star Alliance που ιδρύθηκε το 1997, η One World που ιδρύθηκε το 1999 και η Sky Team με έτος ίδρυσης το 2000. Οι ιδρυτικές αεροπορικές εταιρείες της Star Alliance είναι η Lufthansa, η United Airlines, η Scandinavian Airlines, η Air Canada και η Thai Airways International, ενώ για την One World είναι η British Airways, η American Airlines, η Qantas και η Cathay Pacific και τέλος για την Sky Team είναι οι Air France, η Aeromexico, η Delta Airlines και η Korean Air.

Γενικότερα μέσα από την κατεύθυνση απελευθέρωσης των αεροπορικών μεταφορών, οι αεροπορικές εταιρείες έχασαν τη δυνατότητα ελέγχου των αγορών τους και έτσι αυξήθηκε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, πολλοί δημόσιοι εθνικοί αερομεταφορείς έγιναν ιδιωτικοί και πλέον όλες οι αεροπορικές εταιρείες έχουν ως βασικό στόχο το κέρδος. Αυτό το γεγονός όμως οδήγησε τις αεροπορικές εταιρείες στο να πρέπει να αντιμετωπίσουν την εξής αντιφατική πρόκληση, από τη μία να είναι ανταγωνιστικές από πλευράς επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά από την άλλη αντιμετωπίζοντας την ανάγκη των επιβατών για μείωση των τιμών, να πρέπει να μειώσουν παράλληλα και το κόστος λειτουργίας τους.

Στην σημερινή εποχή μια αεροπορική εταιρεία πρέπει να βρίσκει τρόπους με τους οποίους να αυξήσει το πεδίο εφαρμογής των δραστηριοτήτων της, χωρίς όμως να χρειάζεται να αυξήσει παράλληλα τα έξοδα και τις δαπάνες της. Πρέπει να προσπαθεί

να επισυνάπτει μακροπρόθεσμες συμφωνίες συνεργασίας, με άλλες αεροπορικές εταιρείες, που να χαρακτηρίζονται από κανόνες και βεβαιότητα, με σκοπό να μπορεί να δραστηριοποιείται και να εξυπηρετεί όλες τις επιθυμητές της αγορές. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η αεροπορική εταιρεία, παρόλο που χάνει μερική από την αυτονομία της, να κερδίζει περισσότερες πιθανότητες για την κερδοφορία και την επιβίωση της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Rigas, D.: (2002). Flying off course: the economics of international airlines. 3rd ed. London: New York: Routledge
- Holloway, S.: (2003). Straight and Level: Practical Airline Economics. 2nd ed. Aldershot, Hampshire, Burlington, England: Ashgate
- Kleymann, B. and Seristo, H.: (2004) Managing strategic airline alliances. Aldershot, Hampshire, Burlington, England: Ashgate
- McGraw – Hill: (1998) The aviation & aerospace almanac 1998. Washington, D.C. : Aviation Week Group Newsletters
- Davidoff, Phillip G.: (1992) Air fares and ticketing. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice – Hall
- Howell, David W.: (1987) Principles and methods of scheduling reservations. Elmsford, N.Y.: National Publishers of the Black Hills
- Wells, Alexander T.: (1997). Αεροπορική Βιομηχανία Μεταφορών: Οργάνωση και Διαχείριση Αεροπορικών Εταιριών: Αεροπορικές Μεταφορές Φορτίων (Cargo). 3rd ed./ μετάφραση Μαρία Ταλαντοπούλου. Αθήνα: Έλλην.
- Λαϊνός Ιωάννης Σ. 1950- : (1999). Οικονομική Εναέριων Μεταφορών. 2^η έκδοση. Αθήνα: Σταμούλης

- Προφυλλίδης, Β.: (2010) Αεροπορικές Μεταφορές & Αεροδρόμια. Αθήνα: Παπασωτηρίου
- Κατσώνη, Βασιλική: (2012) Αεροπορικές μεταφορές και τουρισμός. Αθήνα: Κατσώνη Βασιλική
- Κατσώνη, Βασιλική: (2011) Διεθνή συστήματα κρατήσεων και τεχνολογία στον τουρισμό. Αθήνα: Κατσώνη Βασιλική
- Κατσώνη, Βασιλική: (2006) Συστήματα ηλεκτρονικών κρατήσεων στον τουρισμό: από τα GRSs στα GDSs. Αθήνα: Interbooks
- Σπάθη, Σοφία Κ.: (2005) Σύγκριση των αεροπορικών και ακτοπλοϊκών επιβατικών μετακινήσεων στις γραμμές εσωτερικού: οικονομετρική εκτίμηση της ζήτησης. Αθήνα: ΚΕΠΕ
- Γαλίτης, Γιώργος: (1999) Αεροπορικοί ναύλοι ticketing. Αθήνα: Προπομπός
- Πρίντεζης, Γεώργιος Φ.: (2005) Αεροπορικό μάρκετινγκ. Αθήνα: Έλλην
- Κυριακοπούλου, Ζωή: (2003) C.R.S. – G.D.S. συστήματα κρατήσεων αεροπορικών εταιρειών και ταξιδιωτικών πρακτορείων με χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Αθήνα: Προπομπός
- Λαϊνός Ιωάννης Σ. 1950- : (1999) Αεροπορικοί ναύλοι: έκδοση αεροπορικού εισιτηρίου. Αθήνα: Interbooks