



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ EMIRATES AIRLINES ΣΤΗΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

Επιβλέπων καθηγητής : Κασσιανίδης Παναγιώτης

Επιμέλεια: Κουτσούδης Δημήτριος 118/2017

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ , ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2022

Περιεχόμενα

Εισαγωγή 5

Abstract 6

1 ο Κεφάλαιο: Ο Κλάδος Αερομεταφορών 6

1.1. Ιστορική Αναδρομή 6

1.2. Συνεισφορά των Αερομεταφορών 8

1.3. Συμμαχίες στις Αερομεταφορές 8

1.4. Αεροπορία: Μία Κυκλική και Οριακή Βιομηχανία 10

1.5. Αποτελέσματα Συμμαχιών 10

1.6. Φιλελευθεροποίηση στην Ευρώπη - Η Κατάσταση Πριν 11

1.7. Η Άρση της Ρύθμισης της Γραμμής «Δουβλίνο - Λονδίνο» 12

1.8. Η Κατάσταση του Κλάδου των Αερομεταφορών στην Ευρώπη 13

1.9. Άρση Περιοριστικών Ρυθμίσεων 14

1.9.1. Άρση Περιορισμών στην Ευρώπη 15

1.9.2. Αεροπορικές Ελευθερίες 16

2 ο Κεφάλαιο: Emirates Airlines (Emirates) 18

2.1. Η παρουσία της Emirates παγκοσμίως 18

2.2. Παγκόσμια σύνδεση 19

2.3. Συνεργάτης στο εμπόριο 19

2.4. Ανάπτυξη στην αγορά 20

2.5. Η Emirates και η Ευρωπαϊκή Ένωση 20

2.5.1. Η Emirates στηρίζει την ανάπτυξη και την απασχόληση στην ΕΕ 21

2.5.2. Μια ολοένα μεγαλύτερη οικονομική αλληλεξάρτηση 22

2.5.3. Κοινή έμφαση στον καταναλωτή 22

2.6 Δέσμευση για την πρόκληση της προστασίας του περιβάλλοντος 23

2.7 Ελεύθερη αεροπλοΐα για μια πιο ισχυρή Ευρώπη 24

3 ο Κεφάλαιο: Διεθνείς Συνεργασίες 25

3.1. Η Emirates και ο Καναδάς 25

3.1.2. Πληροφορίες για τον Καναδά και το Ντουμπάι 26

3.1.3. Η ευκαιρία για τον Καναδά 26

3.1.4. Πώς επηρεάζεται η Air Canada 26

| | |
|---|----|
| 3.2 Η Emirates και η Αυστραλία | 27 |
| 3.2.1 Τα οικονομικά οφέλη από τις πτήσεις της Emirates | 28 |
| 3.2.2 Ένας μεγάλος επενδυτής στην Αυστραλία | 28 |
| 3.2.3 Ένας μεγάλος επενδυτής στην Αυστραλία | 28 |
| 3.2.4 Emirates και Qantas | 29 |
| 3.3. Γερμανία, Emirates και Airbus | 29 |
| 3.3.1. Οι δραστηριότητες της Emirates στη Γερμανία | 30 |
| 3.3.2 Ένας μεγάλος επενδυτής στη Γερμανία | 31 |
| 3.3.3. Γερμανία - ΗΑΕ: στρατηγική συνεργασία | 32 |
| 3.4. Η Emirates και οι ΗΠΑ | 33 |
| 3.4.1 Η συζήτηση περί ελεύθερης αεροπλοΐας στις ΗΠΑ | 34 |
| 3.4.2 Τα οικονομικά οφέλη από τις πτήσεις της Emirates | 35 |
| 3.4.3 Αναλύσεις από αεροδρόμια και περιοχές των ΗΠΑ | 36 |
| 3.4.4 Οι συνεργασίες της Emirates με αεροπορικές εταιρείες | 37 |
| 3.4.5 Διμερείς σχέσεις ΗΠΑ-ΗΑΕ | 37 |
| 3.4.6 Μακροχρόνιοι εταίροι των ΗΠΑ στον τομέα του αεροδιαστήματος | 38 |
| 4 ο Κεφάλαιο: Ασφάλεια και εμπιστοσύνη | 39 |
| 4.1. Ασφάλεια | 39 |
| 4.2. Η ασφάλεια στην Emirates | 39 |
| 4.3. Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας | 40 |
| 4.4 Ασφάλεια επιχειρήσεων | 40 |
| 4.5. Υγεία και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας (WHS)/Επαγγελματική περιθάλψη | 41 |
| 4.6. Διαχείριση κρίσεων (Σχεδιασμός αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης) | 41 |
| 4.7 Υπεύθυνη επιχειρηματική δράση | 41 |
| 4.8 Πολιτική κατά της δουλείας και της εμπορίας ανθρώπων | 41 |
| 4.8.1 Πολιτική κατά της δωροδοκίας και της διαφθοράς | 42 |
| 4.8.2 Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων και του αθέμιτου ανταγωνισμού | 42 |
| 4.8.3 Προστασία προσωπικών δεδομένων και ασφάλεια στον κυβερνοχώρο | 42 |
| 4.8.4 Πρακτικές προμηθειών | 42 |

5 ο Κεφάλαιο: Περιβάλλον και Βιωσιμότητα 43

| | |
|---|----|
| 5.1 Ο πλανήτης μας | 43 |
| 5.2 Η δέσμευση του Ομίλου Emirates για ενέργειες και δράσεις στο πλαίσιο της βιωσιμότητας | 43 |
| 5.3 Η δέσμευσή απέναντι στο περιβάλλον | 44 |

- 5.5 Δέσμευση για βιωσιμότητα 45
- 5.6 Μείωση των εκπομπών 45
- 5.7 Παγκόσμια τομεακή προσέγγιση 46
- 5.8 Emirates One&Only Wolgan Valley 47
- 5.9 Βιωσιμότητα δραστηριοτήτων 48
- 5.10 Πώς να πλύνετε ένα αεροσκάφος A380 χωρίς νερό 50
- 5.11 Βιωσιμότητα τροφίμων και προϊόντων 51
- 5.12 Αποδοτικές λειτουργίες 52
- 5.13 Υπεύθυνη κατανάλωση 53
- 5.14 Διατήρηση της άγριας πανίδας και των βιότοπων 54

6 ο Κεφάλαιο : Η πορεία της απο το 1984 έως Σήμερα 56

- 6.1 Η μεγάλη ανάπτυξη και η πορεία της μέσα στα χρόνια 56
- 6.2 Πρώτοι προορισμοί 57
- 6.3 Νέα δρομολόγια που προστέθηκαν κατά τη δεκαετία του 1990 57
- 6.4 Η συμφωνία ύψους 100 εκατ. Αγγλ. λιρών με την ‘Αρσεναλ 2004 58
- 6.4.1 Παραγγελία του μεγαλύτερου Boeing 777 στην ιστορία 2005 59
- 6.5 Ο Τερματικός Αεροσταθμός 3 της Emirates ανοίγει στο DXB 2008 60
- 6.5.1 Dubai World Central – Διεθνές Αεροδρόμιο Αλ Μακτούμ 60
- 6.5.2 Συνεργασία της Emirates με την Qantas 2012 60
- 6.5.3 Εγκαίνια πρώτης πτέρυγας αεροσκαφών A380 στον κόσμο 2013 60
- 6.6 Η Emirates ανακηρύσσεται Καλύτερη Αεροπορική Εταιρεία στον Κόσμο 2016 61
- 6.6.1 Συνεργασία με τη flydubai 2017 61
- 6.6.2 Παραγγελία αεροσκαφών 30 Boeing 787-9 2019 62
- 6.6.3 Μια πτήση που σπάει παγκόσμιο ρεκόρ 2019 63
- 6.7 Δρομολόγια που προστέθηκαν από το 2010 έως το 2019 63
- 6.7.1 Η Emirates ανακηρύσσεται ως η μεγαλύτερη διεθνής αεροπορική εταιρεία 2020 63
- 6.8 Το περίπτερο της Emirates 2021 61

7 ο Κεφάλαιο : Ο αθλητισμός και οι χορηγίες 62

- 7.1 Η συνταγή της επιτυχίας στον χώρο ενός αθλήματος 61
- 7.2 Η Άρσεναλ και το Στάδιο Emirates 62
- 7.3 Το Κύπελλο Emirates 63
- 7.4 Η πιο επιτυχημένη ελληνική ομάδα 64
- 7.5 Περισσότερα από 60 χρόνια επιτυχίας 64

- 7.6 Πρώτη στον Κόσμο 65
- 7.7 Με την υποστήριξη της Emirates 65
- 7.8 Η παλιότερη και μεγαλύτερη διοργάνωση 65
- 7.9.1 Οι χορηγίες στις ιπποδρομίες 66
- 7.9.2 Dubai World Cup 66
- 7.9.3 Ιπποφορβεία 66
- 7.10 Η αυξανόμενη παρουσία στον κόσμο του τένις, από γήπεδα σκληρής επιφάνειας έως το γρασίδι. 66
- 7.10.1 US Open 66
- 7.10.2 ATP Tour 66
- 7.10.3 Roland Garros 66
- 7.10.4 Πρωτάθλημα Τένις του Ντουμπάι 66
- 7.10.5 Australian Open 67

Συμπεράσματα 68

Βιβλιογραφία 68

4. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Πηγή: Κυβέρνηση της Ινδίας, Υπουργείο Εμπορίου 20

Πίνακας 2 EU exports to the UAE 21

Πίνακας 3 Australian exports to the UAE: 1996-2019 29

5. Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Σχέδιο της πτητικής μηχανής του Leonardo da Vinci 7

Εικόνα 2 Το διπλάνο των αδελφών Wright 8

Εικόνα 3 Πρώτο Αεροσκάφος Emirates Airbus A310-304 57

Εικόνα 4 Η πρώτη παραγγελία Boeing 777 58

Εικόνα 5 Airbus A380 60

Εικόνα 6 DXB 2008 Τερματικός Σταθμός 63

Εισαγωγή

Στο σημερινό πολυτάραχο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι αεροπορικές μεταφορές αποτελούν το ταχύτερο μέσο μεταφοράς ανθρώπων και εμπορευμάτων στον κόσμο. Παρά τις δυσμενείς επιδράσεις των γεγονότων μετά τις 11 Σεπτεμβρίου 2001 και των μέτρων που επακολούθησαν αυτών, ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει ανάπτυξη η οποία φαίνεται να διατηρείται για το χρονικό διάστημα των επόμενων είκοσι ετών. Η απελευθέρωση της αγοράς μετά το 1992 οδήγησε στην εμφάνιση πολλών νέων εταιρειών αερομεταφορών, πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται ως Low Cost Carriers, καθιστώντας δριμύτερο τον ανταγωνισμό. Γίνεται αντιληπτό πως η κερδοφορία κάθε εταιρείας του κλάδου, αλλά ακόμη και η ίδια η επιβίωση αυτής, θα κριθεί από την αποτελεσματική ανάλυση και ανίχνευση των σημαντικών δρώντων παραγόντων, εξωτερικών και εσωτερικών, και τη διαμόρφωση στρατηγικών βασισμένων στα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής. Στην παρούσα εργασία υλοποιείται μια προσπάθεια ανάλυσης του περιβάλλοντος της Emirates της εταιρείας ηγέτη στην Ελληνική αγορά των αερομεταφορών. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στις βασικές έννοιες της θεωρίας και της μεθοδολογίας στην οποία βασίζεται η ανάλυση. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται το ιστορικό, το νομικό πλαίσιο και η παρούσα κατάσταση του κλάδου των αερομεταφορών στην Ελλάδα, όπως και οι βασικοί δείκτες μέτρησης επίδοσης των εταιρειών αυτού. Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια πρώτη επαφή με την Aegean Airlines, μέσω της ιστορίας, της δομής, του οράματος, της αποστολής και των αξιών, και τέλος τις διακρίσεις της. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η έναρξη της ανάλυσης, αρχής γενομένης από το φυσικό εξωτερικό περιβάλλον και συνεχίζοντας με το έμμεσο. Ακολουθεί στο πέμπτο κεφάλαιο η ανάλυση του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ στο έκτο ολοκληρώνεται η ανίχνευση του περιβάλλοντος, με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Abstract: This study looks at the relationship between the airlines operating all over the world region and compares their capabilities with their results through secondary research in order to determine best practice. Carriers often switch strategies which lead to big decisions like depending on low fuel prices for distance or rely on capacity for more sales. Emirates Airlines is taken as a benchmark to instigate vigor for performance and profitability and secondary research is used to ascertain quality. The findings are that the company's communication and performance building actions lead the airline to have a harmonious organizational culture resulting in more productivity and better product design and management. A skilled workforce and great leadership played crucial in determining a successful outcome. Cost leadership strategies played an important role in determining favorable managerial and

business outcomes. Airlines in the region are rarely examined and hence this provides a more in-depth view of business actions that lead to good growth and profitability.

1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

1.1 Ιστορική Αναδρομή

Κλάδος Αερομεταφορών

Πριν ακόμα συγκαταλεχθούν οι αεροπορικές μεταφορές στα είδη μεταφορών, ανθρώπων και προϊόντων, πραγματοποιήθηκε το 1919 στο Παρίσι το πρώτο διεθνές συνέδριο. Εκεί οι συμμετέχοντες παρέθεσαν τους προβληματισμούς τους και τις σκέψεις τους για το μέλλον του νέου αυτού τρόπου μεταφοράς. Ακολούθησε η σύναψη της Διεθνούς Σύμβασης της Βαρσοβίας το 1929. Στη Σύνοδο του Σικάγο το 1944, 52 χώρες- μέλη, μετά από συζητήσεις, συνέταξαν τη Σύμβαση του Σικάγο, σύμφωνα με την οποία, πλην της ίδρυσης του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας – Δ.Ο.Π.Α. (International Civil Aviation Organization – I.C.A.O.), συμφωνήθηκαν και δύο πρόσθετα Σύμφωνα, το «Περί Διεθνών Αεροπορικών Υπηρεσιών Διαμετακόμισης» και το «Περί Διεθνών Αεροπορικών Μεταφορών».

Με αυτόν τον τρόπο καθορίστηκαν τα κυριαρχικά δικαιώματα και δικαιοδοσίες των κρατών στον εθνικό εναέριο χώρο τους, οι ευθύνες των περιοχών πληροφοριών πτήσης (Flight Information Region–F.I.R.), αλλά ο τρόπος ρύθμισης της αγοράς των αερομεταφορών, που αφορούσε:

- Χωρητικότητα και συχνότητα πτήσεων
- Τιμές εισιτηρίων
- Επίπεδα φορτίων
- Ελευθερίες της κυκλοφορίας αέρος

Τα ανωτέρω δημιούργησαν έναν κλάδο περιορισμένου ανταγωνισμού, τόσο σε τιμές, όσο και σε δίκτυο, αφού κάθε χώρα προβλεπόταν να έχει έναν εθνικό αερομεταφορέα, σε κάθε διεθνές ζεύγος πόλεων δικαίωμα πτήσης θα είχαν αποκλειστικά και μόνο οι εθνικοί αερομεταφορείς των εμπλεκομένων κρατών, κάθε εθνικός αερομεταφορέας σε κάθε γραμμή εδικαιούτο να μεταφέρει μέχρι το 50% της κίνησης στη γραμμή αυτή, και το ύψος των κομίστρων στην κάθε γραμμή ήταν

θέμα κοινής απόφασης από τους δύο εμπλεκόμενους εθνικούς αερομεταφορείς. Με το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, το 1945 στην Αβάνα της Κούβας, ιδρύθηκε η Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (International Air Transport Association – I.A.T.A.), με σκοπό να αντισταθμίσει την ισχύ 5 Γιώκαρης Α., Διεθνές Δίκαιο Εναέριου Χώρου – Διαστήματος, Σάκκουλα 1996: 29 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 27 του I.C.A.O. εκπροσωπώντας τις αεροπορικές εταιρείες, και η οποία καθόριζε τις τιμές των εισιτηρίων μεταξύ εθνικών μεταφορέων. Έτσι, έως το 1978, κυβερνήσεις, εθνικοί αερομεταφορείς και εθνικά αεροδρόμια, κυριαρχούσαν στον κλάδο των αερομεταφορών. Το 1978, με πεδίο έναρξης την αμερικάνικη εγχώρια αγορά, ξεκίνησε η απορρύθμιση του κλάδου των αερομεταφορών. Η απορρύθμιση αυτή οδήγησε στην είσοδο στον κλάδο νεοεισερχομένων εταιρειών χαμηλού κόστους, σε συγχωνεύσεις μεγάλων αερομεταφορέων, στην πτώση τιμών κομίστρου και αύξηση της μεταβλητότητας του, στην αύξηση αριθμού επιβατών και την εισαγωγή του Εναρμονισμένου συστήματος περιγραφής και κωδικοποίησης των εμπορευμάτων (Harmonized System – H.S.).

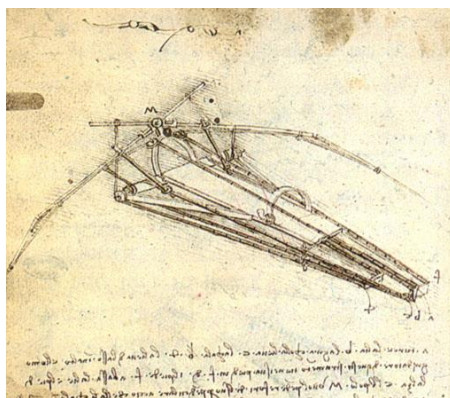
Η Ευρώπη ακολούθησε με την πλήρη απορρύθμιση είκοσι (20) χρόνια αργότερα το 1997, μετά από τρία πακέτα πολιτικών, τα έτη 1988, 1990 και 1993. Πλέον οι αερομεταφορείς δύνανται να δραστηριοποιηθούν τόσο σε πτήσεις μεταξύ άλλων κρατών-μελών της ΕΕ, όσο και σε πτήσεις στο εσωτερικό αυτών, ανταγωνιζόμενοι ελεύθερα σε τιμές, συχνότητα πτήσεων, φόρτο και υπηρεσίες.

Ιστορικό

Η κατάκτηση των αιθέρων ήταν πάντοτε μία από τις μεγαλύτερες επιθυμίες του ανθρώπου. Στην αρχαία Ελλάδα, ο θεός Ερμής πέταγε φορώντας φτερωτά σανδάλια. Στην ελληνική μυθολογία, ο Δαίδαλος και ο Ίκαρος απέδρασαν από την Κρήτη και το βασιλιά Μίνωα κατασκευάζοντας φτερά με πούπουλα και κερί. Επιπλέον στοιχείο της ελληνικής μυθολογίας αποτελεί το φτερωτό άλογο Πήγασος, με τον οποίο διέφυγε ο Περσέας από τις αδελφές της Μέδουσας μετά τον αποκεφαλισμό της. Τέλος, φτερωτοί άνθρωποι εμφανίζονται και σε ευρήματα άλλων αρχαίων πολιτισμών, όπως της Αιγύπτου και της Κίνας.

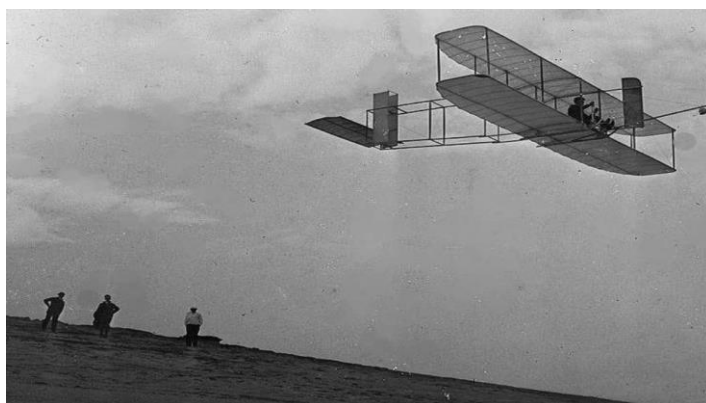
Κατά τη διάρκεια της ιστορίας, υπήρξαν πολλές προσπάθειες κατασκευής πτητικών μηχανών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Leonardo da Vinci (1452 - 1519), ο οποίος παρατηρώντας τον τρόπο πτήσης των πτηνών και βασιζόμενος στην ανθρώπινη μυϊκή δύναμη, το 1488 προσπάθησε να σχεδιάσει μία πτητική μηχανή.



Εικόνα 1 Σχέδιο της πτητικής μηχανής του Leonardo da Vinci

Η κατασκευή του αεροπλάνου οφείλεται στις προσπάθειες των αδελφών Orville και Wilbur Wright (Smithsonian Institution). Στις 17 Δεκεμβρίου 1903, οι αδελφοί Wright πραγματοποίησαν στη Βόρεια Καρολίνα (ΗΠΑ), την πρώτη ελεγχόμενη και μηχανικά προωθούμενη ανθρώπινη πτήση, η οποία είχε διάρκεια και ήταν βαρύτερη από τον αέρα. Η πτήση αυτή εκτελέστηκε με το διπλό «Flyer» (πτητική μηχανή), σε τέσσερις δοκιμές διάρκειας 12, 13, 15 και 59 δευτερολέπτων, αντίστοιχα, ενώ κατά την τελευταία διανύθηκε απόσταση 260 μέτρων (World Digital Library, 2013).



Εικόνα 2 Το διπλό των αδελφών Wright

Με την πάροδο των χρόνων οι αερομεταφορές εξελίχθηκαν και προσαρμόστηκαν στις εκάστοτε ανάγκες ανάλογα με τους κανονισμούς και τους νόμους των συμβαλλόμενων κρατών. Ωστόσο, στην εξέλιξή τους έχουν συμβάλει με αρνητικό αντίκτυπο η οικονομική κρίση, η τρομοκρατία και φαινόμενα πανδημίας.

1.2. Συνεισφορά των Αερομεταφορών

Στις αερομεταφορές ανήκει ένα σημαντικό μερίδιο στη διαμόρφωση του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος με τη μορφή την οποία το γνωρίζουμε σήμερα. Με τη

δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου ενώνει ανθρώπους, χώρες και ηπείρους πολύ απομακρυσμένους μεταξύ τους, χωρίς το οποίο η φυσική επικοινωνία θα ήταν εξαιρετικά χρονοβόρα έως αδύνατη. Οι αερομεταφορές διαμορφώνουν ένα μοναδικό δίκτυο που ενώνει τους ανθρώπους, τις χώρες και τις κουλτούρες και παίζουν ζωτικό ρόλο στην περαιτέρω ολοκλήρωση και την ανάπτυξη. Γίνονται όλο και περισσότερο προσβάσιμες σε μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων οι οποίοι σήμερα έχουν την οικονομική δυνατότητα να ταξιδεύουν από αέρα τόσο για επαγγελματικούς λόγους όσο και για λόγους αναψυχής (Button et al., 2004).

Κατηγορίες Αεροπορικών Εταιρειών

1.3. Συμμαχίες στις Αερομεταφορές

Το έτος 1978, όταν και επήλθε η άρση της ρύθμισης στις ΗΠΑ, υπήρχαν περίπου 170 εταιρίες αερομεταφορών, ενώ μόλις μετά από 7 χρόνια είχαν μείνει μόνο 26 καθώς οι μεγαλύτερες εταιρίες εξαγόρασαν τις μικρότερες ή τις συγχώνευσαν στο δυναμικό τους. Λόγω της νέας κατάστασης μόνο έξι εταιρίες κατάφεραν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Από το δεύτερο μισό του 1990, η εικόνα της αεροναυτιλίας χαρακτηρίστηκε από την τάση των εταιριών να συνάπτουν συμμαχίες ώστε να ανταπεξέλθουν στον αυξανόμενο ανταγωνισμό, χωρίς να παρατηρούνται ιδιαίτερες ζημιές. Οι συμμαχίες μεγάλων εταιριών με μικρότερες τις βοήθησε να καταπολεμήσουν τον ανταγωνισμό σε κοντινά, καθημερινά δρομολόγια, ενώ οι μικρότερες τις χρησιμοποίησαν σαν μέσο αντιμετώπισης της ανασφάλειας. Τέσσερις είναι οι κυριότερες συμμαχίες αερομεταφορών και κατέχουν το 56% της παγκόσμιας κίνησης:

- Wings (1989),
- StarAlliance (1997),
- Oneworld (1998)
- SkyTeam (2000).

Ως συμμαχία ορίζεται η στρατηγική συμφωνία μεταξύ δύο ή περισσότερων εταιριών οι οποίες έχουν ως στόχο την απόκτηση πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους με τελικό σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας. Οι αεροπορικές εταιρίες έχουν την ικανότητα σύναψης διηπειρωτικών συμμαχιών, οι οποίες αποτελούν τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο τύπο συμμαχίας και συνήθως γίνονται στην Ευρώπη, την Αμερική και τη ΝΑ Ασία. Άλλος τύπος συμμαχίας είναι αυτός της κοινοπραξίας που χαρακτηρίζεται από κοινή ανάπτυξη, κοινό πεδίο αγοράς, βελτίωση της απόδοσης με συνεργασίες με διεθνείς αερογραμμές και συγκέντρωση πόρων από τους οποίους επωφελούνται

όλες οι εταιρίες. Κάποιες από τις συμμαχίες έχουν τη μορφή διασυνοριακών διαπραγματευτών ισότητας και περιλαμβάνουν το συντονισμό λήψης αποφάσεων για τα ναύλα, τις διαδρομές και τις βάσεις δεδομένων (Iatrou & Oretti, 2007).

Οι αεροπορικές εταιρείες διακρίνονται σε κατηγορίες, ανάλογα με τις υπηρεσίες που παρέχουν, ως ακολούθως:

- Αερομεταφορείς Πλήρους Παροχής Υπηρεσιών (Full Service Carrier–F.S.C.):

Αποτελούν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών, εμπορευμάτων ή συντήρησης. Λειτουργούν σε ένα δίκτυο «Hub and Spoke», που μοιάζει με ένα τροχό ποδηλάτου, στη μέση του οποίου βρίσκεται η βάση του αερομεταφορέα, ενώ οι συνδέσεις με τους προορισμούς γίνονται μέσω του κέντρου, όπως οι ακτίνες του τροχού, για σκοπούς ικανοποίησης της ζήτησης μέσω οικονομίας πόρων.

Είναι εταιρείες που πραγματοποιούν τόσο πτήσεις εσωτερικού, όσο και διεθνείς και διηπειρωτικές, κυρίως μέσω της υλοποίησης συμμαχιών (Alliances), ενώ έχουν ήδη πραγματοποιήσει κάθετη ολοκλήρωση για την παροχή επιπλέον υπηρεσιών. Το Customer Relation Management (C.R.M.), έχει προγράμματα ελέγχου πιστότητας των πελατών και διατήρησης αυτών, όπως το Frequent Flight Program (F.F.P.) και Bonus Miles. Η διαχείριση απόδοσης και τιμολόγηση γίνεται με εξελιγμένα συστήματα, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται το μεγαλύτερο κέρδος για το μικρότερο κόστος, και τα κανάλια διανομής εισιτηρίων είναι αρκετά και διαφορετικά μεταξύ τους, ώστε να υπάρχει πάντα εναλλακτική πρόσβαση σε αυτά.

- Αερομεταφορείς Χαμηλού Κόστους (Low Cost Carrier–L.C.C.): Αποτελούν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών αποκλειστικά, με επιχειρηματική στρατηγική βασισμένη στο χαμηλό κόστος. Οι πτήσεις πραγματοποιούνται από αεροδρόμια - βάσεις, πολλές φορές μικρότερα σε μέγεθος και κυκλοφορία, και δεν υπάρχει η δυνατότητα σύζευξης με πτήση άλλης εταιρείας. Τα αεροσκάφη των εταιρειών είναι συχνά λίγα σε αριθμό και βρίσκονται περισσότερες ώρες ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 29 εν πτήση σε σχέση με αυτά των FSC. Τα εισιτήρια εκδίδονται συνήθως μόνο μέσω Διαδικτύου ή τηλεφώνου και οι επιπρόσθετες παρεχόμενες υπηρεσίες, όπως αποσκευές πέραν της χειραποσκευής, και φαγητό, χρεώνονται επιπλέον.

- Αερομεταφορείς Ναύλωσης Αεροσκαφών (Charter Carrier–C.C.): Είναι εταιρείες που ναυλώνουν τα αεροσκάφη τους σε ταξιδιωτικά πρακτορεία και τουριστικούς οργανισμούς, για την πραγματοποίηση μη τακτικών δρομολογίων. Η ναύλωση πραγματοποιείται για σκοπούς αναψυχής, επιχειρηματικούς ή στρατιωτικούς. Τα αεροδρόμια του δικτύου είναι πολλές φορές μικρά και χαμηλής κίνησης, συνήθως κοντά σε τουριστικούς προορισμούς και λιμάνια. Αποτελούν συχνά οι

εταιρείες αυτές θυγατρικές μεγάλων F.S.C. και αποτέλεσμα ανάπτυξης κατακόρυφης ολοκλήρωσης. Επειδή χρησιμοποιούν μεγαλύτερα αεροσκάφη, πραγματοποιούν μεγαλύτερης απόστασης δρομολόγια σε αεροδρόμια με μικρότερα τέλη, και έχουν μικρότερο διοικητικό κόστος, επιτυγχάνουν μικρότερο κόστος λειτουργίας και από τις L.C.C.

1.4. Αεροπορία: Μία Κυκλική και Οριακή Βιομηχανία

Οι αερομεταφορές είναι μια βιομηχανία η οποία σαν σύνολο είναι αμφοτέρα κυκλική και οριακή σε όρους κερδοφορίας. Αυτό συμβαίνει ακόμα και αν ένας πολύ μικρός αριθμός αεροπορικών εταιριών προσπαθούν με συνέπεια να είναι αποδοτικές για πολλά χρόνια. Τα 15 χρόνια πριν το 2003 δείχνουν τον τύπο της κυκλικής φύσης της βιομηχανίας. Οι κύκλοι της αεροπορικής βιομηχανίας φαίνεται ότι είναι στενά συνδεδεμένοι με το παγκόσμιο οικονομικό κλίμα. Όταν η ανάπτυξη στην παγκόσμια οικονομία είναι καθοδική, η ζήτηση για αεροπορική μεταφορά ανθρώπων και αγαθών διολισθαίνει επίσης προς τα κάτω, αν και ίσως με κάποια χρονική υστέρηση. Η χαμηλότερη από την προβλεπόμενη ζήτηση για αερομεταφορά μεταφράζεται άμεσα σε υπερ - χωρητικότητα, γεγονός που οδηγεί τις αεροπορικές εταιρίες τόσο σε μικρότερες αποδόσεις ναύλων όσο και σε περικοπές τιμών σε μια προσπάθεια να γεμίσουν τις κενές θέσεις ή το χώρο του φορτίου. Εάν η οικονομική καθοδική τάση συνοδεύεται ή προκαλείται από εξωτερικούς παράγοντες οι οποίοι μπορούν επίσης να επηρεάσουν αρνητικά τον τομέα των αεροπορικών εταιριών, τότε η οικονομική ύφεση των τελευταίων είναι ακόμα βαθύτερη και μεγαλύτερης διάρκειας (Doganis, 2006).

Οι διεθνείς αερομεταφορές αποτελούν μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά η οποία ενώ παλαιότερα υπάγονταν σε ποικίλους περιορισμούς σήμερα έχει φθάσει στην πλήρη απελευθέρωση. Αρχικά, το περιβάλλον των αερομεταφορών βασίστηκε σε τρεις ρυθμιστικούς άξονες, δηλαδή τις διμερείς συμφωνίες αεροπορικών υπηρεσιών (Bilateral air services agreements), τις Inter - airline pooling agreements και τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (International Air Transport Association). Σήμερα, καθώς η απελευθέρωση των αερομεταφορών έχει επιτευχθεί, κυριαρχούν πλέον οι συμφωνίες «Ανοιχτών Ουρανών» (OpenSkies). Ωστόσο, ο τομέας των αερομεταφορών δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τις ελευθερίες που αναγνωρίζουν δικαιώματα λειτουργίας και πτήσης στους αερομεταφορείς.

1.5. Αποτελέσματα Συμμαχιών

Η δημιουργία συμμαχιών έδωσε τη δυνατότητα στους συμμάχους αερομεταφορείς να συνεργαστούν στη διαμόρφωση μιας κοινής πολιτικής τιμολόγησης, ώστε να μειωθεί υπέρ τους ο ανταγωνισμός σε

κοινά δρομολόγια. Οι διαδικασίες άρσης της ρύθμισης διέφεραν μεταξύ της Ευρώπης και των ΗΠΑ. Από το 1988 μέχρι το 1993 τα δύο πρώτα πακέτα ήταν σε ισχύ στην Ευρώπη, ενώ η άρση της ρύθμισης στις ΗΠΑ ξεκίνησε το 1979. Από το 1995 και οι δύο περιοχές εισήλθαν στη φάση της φιλελευθεροποίησης. Η αμερικάνικη αγορά έφτασε σε πλήρη φιλελευθεροποίηση μετά τον Απρίλιο του 1997 και ακολούθησε η Ευρώπη. Από το 1997 εφαρμόστηκε στην Ευρώπη το cabotage.

Οι δεσμοί των συμμάχων αερομεταφορέων εξελίσσονταν ανάλογα με την εξέλιξη των παγκόσμιων αγορών. Όσο πιο μεγάλη ήταν η άρση της ρύθμισης τόσο πιο επιτακτική γινόταν η ανάγκη για σημαντικότερες και περισσότερο ουσιαστικές σχέσεις σε μια ευρύτερη γκάμα τομέων μεταξύ των συμμάχων, ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές των νέων αγορών και να διατηρηθούν ή να επεκταθούν μελλοντικά.

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν οι αερομεταφορείς της Ευρώπης και των ΗΠΑ να συνάψουν δυναμικές συμμαχίες, οι οποίες περιλάμβαναν codesharing, κοινό marketing, καθώς και συμφωνίες τύπου openskies. Όλες οι παραπάνω συμμαχίες είχαν σαν απόρροια την ταχύτατη αλλαγή και επέκταση των αεροπορικών εταιριών (Oum & Zhang, 2001).

1.6. Φιλελευθεροποίηση στην Ευρώπη - Η Κατάσταση Πριν

Πριν την απελευθέρωση των ευρωπαϊκών αερομεταφορών στο περιβάλλον δράσης τους επικρατούσαν οι ακόλουθες συνθήκες: λόγω των ρυθμιστικών πλαισίων της Ευρώπης τα κόστη ήταν πολύ υψηλά, αλλά δεν αντιπροσώπευαν και την παραγωγικότητα. Οι ενδοκυβερνητικές διμερείς συμφωνίες ήταν αυτές που καθόριζαν τις διεθνείς πτήσεις και παράλληλα περιόριζαν την είσοδο στην αγορά και τον ελεύθερο ανταγωνισμό. Σε μια έκθεση του ECAC το 1981 φάνηκε ότι μόνο στο 2% των ευρωπαϊκών δρομολογίων υπήρχαν περισσότεροι από ένας αερομεταφορείς ανά κράτος. Στο 93% των δρομολογίων εμφανίζονταν περιορισμοί σχετικά με τον επιτρεπόμενο αριθμό των πτήσεων για κάθε αερομεταφορέα και

επιπλέον σε ένα ποσοστό μεταξύ 75 - 85% των συνολικών χιλιομέτρων που πραγματοποιούνταν υπήρχαν συμφωνίες διαμοιρασμού κέρδους (pooling agreements).

Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω περιοριστικών μέτρων και της συμπαιγνίας των αερομεταφορών ήταν οι ακριβές τιμολογήσεις των προγραμματισμένων δρομολογίων εξαιτίας του υψηλού κόστους των υπηρεσιών. Υψηλότερα επίπεδα τιμών παρατηρούνταν εκείνη την περίοδο σε πτήσεις μικρών αποστάσεων (Barrett, 1989).

1.7. Η Άρση της Ρύθμισης της Γραμμής «Δουβλίνο - Λονδίνο»

Το σύστημα, το οποίο δεν επέτρεπε την είσοδο νέων αερομεταφορών και μετατροπής των τιμών στις ήδη υπάρχουσες, άλλαξε το Μάιο του 1986 στη γραμμή Δουβλίνο - Λονδίνο, καθώς οι πιέσεις των επιβατών για μείωση τιμών ήταν μεγάλες. Οι αλλαγές που θεσπίστηκαν ήταν οι ακόλουθες:

- Επετράπη σε νέους αερομεταφορείς να εισχωρήσουν σε αυτό το δρομολόγιο. Πρώτη μπήκε η Ryanair το Μάιο του 1986 και ακολούθησε η Virgin Atlantic το καλοκαίρι του επόμενου έτους.
- Επετράπη ο ανταγωνισμός στις τιμές. Οι νέοι αερομεταφορείς είχαν το δικαίωμα να μην ακολουθούν την τιμολογιακή πολιτική των εταιριών που ήταν μέχρι πρότινος υπεύθυνες για τη διεξαγωγή των πτήσεων.
- Δεν υπήρχαν ρυθμιστικά μέτρα για τον έλεγχο της μεταφορικής ικανότητας των νεοεισερχόμενων εταιριών. Το μερίδιο της αγοράς εξαρτιόνταν από τις προτιμήσεις των καταναλωτών και όχι από τα προκαθορισμένα όρια που είχαν συμφωνηθεί μέχρι τότε.

Αντίθετα από τους παραδοσιακούς μεταφορείς, οι νέες εταιρίες δε διαμοιράζονταν τα κέρδη τους, δεν αντάλασσαν ή αλληλεπικάλυπταν εισιτήρια μεταξύ τους και δε χρησιμοποιούσαν υπηρεσίες άλλων εταιριών για το χειρισμό των αποσκευών και των επιβατών. Για το λόγο αυτό, σταμάτησε να ισχύει το pooling agreement μεταξύ British Airways - AerLingus τον Απρίλιο του 1998.

Δύο χρόνια μετά την εισαγωγή των νέων εταιριών, αυτές κατάφεραν να αποσπάσουν το 25% του συνολικού μεριδίου της αγοράς. Επίσης, για το συγκεκριμένο δρομολόγιο «Δουβλίνο - Λονδίνο» αυξήθηκαν τα προγραμματισμένα ταξίδια σε ποσοστό 107%.

Η άρση της ρύθμισης αυτού του δρομολογίου αποτέλεσε το έναυσμα για την Ευρώπη να αναθεωρήσει το υπάρχον σύστημα. Τα χρόνια που ακολούθησαν ασκήθηκαν πιέσεις προς όλες τις κατευθύνσεις για την θέσπιση ενός συστήματος συμβατού με τα παγκόσμια δρώμενα των αερομεταφορών με τελικό αποτέλεσμα ένα σταθερό περιβάλλον (Barrett, 1989).

1.8. Η Κατάσταση του Κλάδου των Αερομεταφορών στην Ευρώπη

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 υπήρξαν συμφωνίες μεταξύ των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και ορισμένων ευρωπαϊκών κυβερνήσεων σχετικά με την απελευθέρωση του εναέριου χώρου μεταξύ των δύο ηπείρων. Οι διμερείς αυτές συμφωνίες, γνωστές ως «Open Skies Agreements», επέφεραν νέες μεταρρυθμίσεις που συνέβαλλαν στη διαμόρφωση ανταγωνιστικών τιμών μεταξύ των αεροπορικών εταιριών Ευρώπης και Αμερικής και στην αύξηση του αριθμού επιβατών τόσο σε ταξίδια εντός Ευρώπης, όσο και στα υπερατλαντικά ταξίδια. (Moselle et al., 2002).

Παρά τις προσπάθειες για την απελευθέρωση της αγοράς των αερομεταφορών, η επήρεια της εγχώριας αγοράς και των κυβερνήσεων επιβράδυνε την ανάπτυξη των επενδύσεων και

του διεθνούς ανταγωνισμού. Η κατάσταση αυτή ισχύει κατά ένα βαθμό μέχρι και σήμερα και σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση αποτελεί εμπόδιο στην περαιτέρω εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών (Button, 2009).

Η διαπραγμάτευση των συμφωνιών «Open Skies Agreements» μεταξύ Αμερικής και ευρωπαϊκών χωρών έχει ξεκινήσει από τα τέλη της δεκαετίας του '70 και συντέλεσε στην άρση των κυβερνητικών περιορισμών αναφορικά με τον καθορισμό των διαδρομών, τη χωρητικότητα και τις τιμές των πτήσεων. Με την υπογραφή του συμβολαίου «Open Skies Agreements - 1992» οι αεροπορικές εταιρίες απέκτησαν το δικαίωμα οργάνωσης πτήσεων σε αεροδρόμια κάθε κράτους, με επιπλέον μεταβίβαση σε αεροδρόμιο ενός τρίτου κράτους χωρίς περιορισμούς στη συχνότητα των πτήσεων και τις τιμές των εισιτηρίων. Η συνθήκη αυτή οδήγησε στην αύξηση του αριθμού των ταξιδιωτών και του ανταγωνισμού, γεγονός που συντέλεσε και στη μείωση των τιμών. Πιο συγκεκριμένα, καθορίστηκαν οι εξής διατάξεις:

- Οι αεροπορικές εταιρίες απέκτησαν την ελευθερία καθορισμού των αεροπορικών ναύλων
- Οι αεροπορικές εταιρίες μπορούσαν να ασκήσουν τα δικαιώματα αερομεταφορών σε οποιαδήποτε χώρα της Ευρώπης
- Τέθηκαν περιορισμοί μεταξύ των πολύ υψηλών και πολύ χαμηλών τιμών

Παρά τις μεταρρυθμίσεις, παρέμειναν κάποιοι ενεργοί περιορισμοί σχετικά με τη διεκπεραίωση αερομεταφορών μέσα από συγκεκριμένες πορείες (routings). Σημαντικό περιορισμό αποτελεί το γεγονός ότι Εταιρίες που βρίσκονται υπό τη δικαιοδοσία κράτους και ελέγχονται από αυτό, είναι οι μοναδικές που έχουν τη δυνατότητα πραγματοποίησης απευθείας πτήσης από αεροδρόμιο του κράτους αυτού με προορισμό ένα άλλο κράτος. Η κατάσταση αυτή απειλεί τη σταθερότητα και την ελευθερία των αερομεταφορών εντός των χωρών της Ευρώπης. Επιπροσθέτως, σημαντικό περιορισμό αποτελεί η νομική οριοθέτηση συμμετοχής ιδιωτών με τη μορφή μεριδίων σε αεροπορικές εταιρίες, οι οποίες δικαιωματικά ανήκουν σε κάποιο κράτος. Στις ΗΠΑ για παράδειγμα, σε ιδιώτες μπορεί να ανήκει το 75% των μετοχών μιας αεροπορικής εταιρίας, ενώ στις ευρωπαϊκές χώρες το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 49% (Robyn et al., 2005).

Η απελευθέρωση των αερομεταφορών μεταξύ Αμερικής και Ευρώπης ήρθε τελικά τον Απρίλιο του 2007 στην Ουάσιγκτον κατά την διάρκεια της συνόδου κορυφής Ε.Ε. - Η.Π.Α. , μετά από χρόνιες και πολυάριθμες διαπραγματεύσεις.

Η συμφωνία «Ανοιχτοί Ουρανοί προβλέπει:

- Τη μείωση των τιμών των εισιτηρίων
- Την ελευθερία πτήσεων σε οποιοδήποτε κράτος μέλος της Ευρώπης και των ΗΠΑ
- Τη μεταφορά επιβατών από ένα κράτος - μέλος σε ένα άλλο
- Την κατάργηση περιορισμών στον αριθμό των πτήσεων

- Την ικανότητα δημιουργίας συμμαχιών μεταξύ αεροπορικών εταιριών
- Την παροχή ελεύθερης συμμετοχής των αεροπορικών εταιριών σε διαπραγματεύσεις για ρυθμίσεις διοικητικών και οικονομικών θεμάτων (Peterson & Graham, 2008).

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία του 2008, η συνολική επιβατική κίνηση στα κεντρικά αεροδρόμια της Ευρώπης αυξήθηκε κατά 5,8% συγκριτικά με το 2007, σε αντίθεση με τα μικρότερα αεροδρόμια η κίνηση των οποίων μειώνεται ή αυξάνεται με μικρότερο ρυθμό. Η αεροπορική κίνηση επιβατών προς το σύνολο των μεταφορικών μέσων για το 2005 ορίστηκε στο 8,1%, από τότε εμφανίζει ανοδική τάση με αποτέλεσμα να προβλέπεται ότι το ποσοστό αυτό θα φτάσει στο 12,2% μέχρι το 2030.

1.9. Άρση Περιοριστικών Ρυθμίσεων

Η άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων deregulation ή liberalization ξεκίνησε στις ΗΠΑ, χάρη στον τότε Πρόεδρο της αμερικανικής κυβέρνησης, Jimmy Carter, στα τέλη της δεκαετίας του '70 όσον αφορά στις εγχώριες πτήσεις τους. Στις αρχές του '80 επεκτάθηκε και στις υπόλοιπες διεθνείς αμερικάνικες αεροπορικές εταιρίες. Στην Ευρώπη, από την άλλη, η πρώτη διμερής σχέση σχετικά με αυτές τις περιοριστικές ρυθμίσεις υπεγράφη το 1984 μεταξύ του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ολλανδίας, ενώ στη συνέχεια, το Δεκέμβριο του 1987, ακολούθησε και το πρώτο «πακέτο» μέτρων απελευθέρωσης (liberalization measures) που εισήγαγε η Ευρωπαϊκή Κοινότητα. Η διαφορά μεταξύ ΗΠΑ και Ευρώπης όσον αφορά στην άρση των περιοριστικών ρυθμίσεων, έγκειται στο γεγονός ότι ενώ οι ΗΠΑ επεδίωκαν να υπογράψουν διμερείς συμφωνίες, η Ευρώπη θέλησε να δημιουργήσει ένα πολυμερές σύμφωνο μεταξύ όλων των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η άρση αυτών των περιοριστικών ρυθμίσεων απελευθέρωσε την αγορά και τη μετακίνηση σε οποιαδήποτε εναέρια διαδρομή εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και κατά συνέπεια τη χωρητικότητα σε κάθε αεροπλάνο και την τιμολόγηση ανεξάρτητα από το γεγονός ότι η Διεθνής Ένωση Αεροπορικών Εταιριών (International Air Transport Association - IATA) δημοσίευσε τους συμφωνηθέντες ναύλους. Επιπρόσθετα, με αυτές τις ρυθμίσεις δεν υπήρχε περιορισμός στην ιδιοκτησία, για παράδειγμα μία αεροπορική εταιρία που βρισκόταν στα γεωγραφικά δεδομένα ενός κράτους - μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μπορούσε να ανήκει σε άλλη χώρα - μέλος. Εκείνη την περίοδο, με το Τρίτο Πακέτο, ήταν που διευκολύνθηκε και η εμφάνιση των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.

1.9.1. Άρση Περιορισμών στην Ευρώπη

Στην περίπτωση της Ευρώπης, η αρχή έγινε τον Ιούνιο του 1984 με μία συμφωνία (Open Skies) μεταξύ των κυβερνήσεων του Ηνωμένου Βασιλείου και της Ολλανδίας.

Αυτή η συμφωνία, η οποία τροποποιήθηκε το 1985, απελευθέρωσε τις αερομεταφορές μεταξύ των δύο χωρών. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτής της συμφωνίας ήταν παρόμοια με αυτά των ΗΠΑ:

- Ελεύθερη είσοδος και μετακίνηση των αερομεταφορέων της μίας χώρας σε οποιοδήποτε σημείο της άλλης
- Άρση ελέγχων χωρητικότητας
- Απελευθέρωση των τιμών των ναύλων, αρκεί να συμφωνούν και οι δύο κυβερνήσεις.

Το πρώτο σημαντικό βήμα, για την απελευθέρωση των ευρωπαϊκών αερομεταφορών, έγινε το Δεκέμβριο του 1987 με το λεγόμενο «Πακέτο του Δεκέμβρη 1987» («December 1987 Package»). Η Ευρώπη όμως, σε αντίθεση με τις ΗΠΑ, δε θέλησε να αρχίσει να συνάπτει διμερείς συμφωνίες μεταξύ κρατών αλλά να σχηματίσει ένα πιο συμπαγές και ενιαίο σύμφωνο που να αφορά όλα τα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτό επετεύχθη με το Τρίτο Πακέτο, το οποίο υπέγραψαν τα 15 τότε κράτη - μέλη μαζί με τη Νορβηγία και την Ισλανδία που αν και δεν ήταν μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υιοθέτησαν τους κανονισμούς.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Υπουργών (European Council of Ministers) ήρθε σε συμφωνία για τα εξής Πακέτα Απελευθέρωσης:

• **Πρώτο Πακέτο - Δεκέμβριος 1987**

ο Εισήγαγε ένα καθεστώς πιο φιλελεύθερο όσον αφορά στους ναύλους ο Διευκόλυνε την είσοδο νέων μεταφορικών αερογραμμών ο Υποστήριζε ότι πλέον δε χρειάζεται να υπάρχει ίση κατανομή χωρητικότητας (σε επιβίβαση και αποβίβαση) στις αερογραμμές μεταξύ δύο χωρών

• **Δεύτερο Πακέτο - Ιούνιος 1990**

ο «Χαλάρωσε» ακόμη περισσότερο τους περιορισμούς στην τιμολόγηση, στη χωρητικότητα αλλά και στην είσοδο νέων αεροπορικών εταιριών ο Επέτρεψε σε πολλές αεροπορικές εταιρίες να εκτελούν τους ίδιους προορισμούς και τις ίδιες εναέριες οδούς

ο Παραχώρησε στις περισσότερες διακοινοτικές διαδρομές την Τρίτη και Τέταρτη Ελευθερία.

• **Τρίτο Πακέτο - Ιανουάριος 1993**

ο Κανόνας ανοιχτής αγοράς: Όλες ανεξαιρέτως οι αερογραμμές από τα κράτη - μέλη της Ε.Ε. μπορούν να εκτελούν πτήσεις οπουδήποτε μέσα

- στην Ε.Ε. με πλήρη δικαιώματα και χωρίς περιορισμούς στη χωρητικότητα. Οι μόνοι περιορισμοί που θα μπορούσαν να επιβληθούν από κάποια κυβέρνηση θα έπρεπε να είναι πλήρως δικαιολογημένοι και να έχουν σχέση με το περιβάλλον ή τις υπηρεσίες εδάφους.

- Κανόνας τιμολόγησης: Πλέον δεν υπάρχει έλεγχος στην τιμολόγηση. Η κάθε εταιρία μπορεί να εφαρμόσει τη δική της τιμολόγηση σε ναύλους και φορτία. Ωστόσο, έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε να υπάρχει κάποιου είδους περιορισμός για να αποφευχθεί η ακραία τιμολόγηση είτε πρόκειται για υπερβολικά ακριβούς ναύλους είτε για πολύ φθηνούς.
- Κανόνας χορήγησης αδειών λειτουργίας και πιστοποιητικού των αεροπορικών εταιριών: Πέρα από τα τεχνικά και οικονομικά κριτήρια, η κάθε αεροπορική εταιρία θα πρέπει να ελέγχεται στην πλειοψηφία της από κάποια εταιρία ή κυβέρνηση κράτους - μέλους αλλά όχι απαραίτητα από το ίδιο κράτος στο οποίο είναι καταχωρημένη.

Συνεπώς, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η άρση των περιορισμών στους κανόνες αερομεταφορών στην Ευρώπη οφείλεται κατά κύριο λόγο στο Τρίτο Πακέτο. Συγκριτικά με τους κανόνες για τις αερομεταφορές στις ΗΠΑ, τα πλεονεκτήματα του 3^{ου} ευρωπαϊκού πακέτου εντοπίζονται στο ότι αναδεικνύει την ισότητα μεταξύ των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επιπλέον, έδωσε το δικαίωμα στις αεροπορικές εταιρίες να μπορούν να ιδρύσουν, να διοικήσουν ή / και να αγοράσουν μία αεροπορική εταιρία που εδρεύει σε άλλο κράτος εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης (Doganis, 2006).

1.9.2. Αεροπορικές Ελευθερίες

Η εξέλιξη του κλάδου των αερομεταφορών οδήγησε αναπόφευκτα και στην αναπροσαρμογή των όρων που τις διέπουν και την άρση των περιορισμών που τις δυσχεραίνουν. Για την άρση των περιορισμών χρησιμοποιείται και ο όρος «Αεροπορικές Ελευθερίες» (Freedoms of the Air). Παρακάτω ακολουθεί η λίστα των αεροπορικών ελευθεριών, σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO, International Civil Aviation Organization).

- Δικαίωμα διέλευσης πάνω από μία χώρα, χωρίς την υποχρέωση προσγείωσης.
- Δικαίωμα εφοδιασμού με καύσιμα ή εκτέλεσης συντήρησης χωρίς επιβίβαση - αποβίβαση επιβατών ή φορτίων.
- Δικαίωμα πτήσης με αφετηρία τη χώρα στις οποίας τη δικαιοδοσία ανήκει η αεροπορική εταιρία και προορισμό μια δεύτερη χώρα.
- Δικαίωμα πτήσης με αφετηρία μία δεύτερη χώρα και προορισμό τη χώρα στις οποίας τη δικαιοδοσία ανήκει η αεροπορική εταιρία.
- Δικαίωμα πτήσης μεταξύ δύο χωρών κατά τη διάρκεια πτήσης με αφετηρία ή προορισμό τη χώρα δικαιοδοσίας.
- Δικαίωμα πτήσης με αφετηρία και προορισμό δύο χώρες, και στάση στη χώρα δικαιοδοσίας για μη τεχνικούς λόγους.
- Δικαίωμα πτήσης με αφετηρία και προορισμό δύο χώρες χωρίς στάση ή πτήση στη χώρα δικαιοδοσίας.

- Δικαίωμα πτήσης μέσα σε μία χώρα, δηλαδή από μία πόλη σε μία άλλη, και προορισμό τη χώρα δικαιοδοσίας.
- Δικαίωμα πτήσης μέσα σε μία χώρα, δηλαδή από μία πόλη σε μία άλλη, χωρίς ο προορισμός να είναι η χώρα δικαιοδοσίας.

Η Ένατη Ελευθερία είναι γνωστή και ως άρση του δικαιώματος cabotage. Το δικαίωμα cabotage εμφανίστηκε ως όρος των αερομεταφορών το 1944, με το Άρθρο 7 της Συνόδου του Σικάγο. Με χρήση του δικαιώματος αυτού κάθε κράτος - μέλος του ΙΟΛΘ μπορούσε να απαγορεύει σε αεροσκάφος άλλων συμβαλλόμενων χωρών να μεταφέρει επιβάτες, αλληλογραφία ταχυδρομείου ή εμπόρευμα από ένα σημείο της επικράτειας σε ένα άλλο (Σαμπράκος, 1996).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

EMIRATES AIRLINE

2.1 Η παρουσία Emirates παγκοσμίως

Καθώς συνεχίζει να επεκτείνει το δίκτυό της και να προσφέρει δυνατότητες μεταφορικής διασύνδεσης σε επιβάτες και εξαγωγείς, κάνει ό,τι είναι δυνατόν για να διασφαλίσει ότι εφαρμόζεται η βέλτιστη πολιτική και ότι υπάρχουν οι κανονιστικές προϋποθέσεις που επιτρέπουν την ευημερία των επιχειρήσεων και των οικονομιών όπου δραστηριοποιούμαστε.

Η Emirates, η μεγαλύτερη διεθνής αεροπορική εταιρεία, βρίσκεται ανάμεσα στις 100 εταιρείες με την καλύτερη φήμη στον κόσμο, σύμφωνα με την κατάταξη του «Global RepTrak® 100» για το 2022. Η βραβευμένη αεροπορική με έδρα το Ντουμπάι αποτελεί τη μόνη εταιρεία από τη Μέση Ανατολή και τη Βόρεια Αφρική που βρίσκεται στη συγκεκριμένη λίστα, λαμβάνοντας βαθμολογία 72,7 στη μέτρηση της εταιρικής φήμης.

Η πλατφόρμα RepTrak, η μεγαλύτερη βάση δεδομένων μέτρησης εταιρικής φήμης στον κόσμο, συλλέγει δεδομένα για περισσότερα από 20 χρόνια και συγκρίνει εταιρείες που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσα από διαδικτυακές έρευνες, αναλύει ένα μεγάλο εύρος δεδομένων που αφορούν τόσο την αντίληψη όσο και τα συναισθήματα του κοινού για την κάθε εταιρεία. Οι βαθμολογίες που λαμβάνουν οι εταιρείες αντιπροσωπεύουν αυτό που σκέφτονται και αισθάνονται τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εμπορική τους επωνυμία.

Η Emirates είναι αρκετά δημοφιλής για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις υψηλού επιπέδου ταξιδιωτικές εμπειρίες που προσφέρει, ανεξαρτήτως θέσης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η

Emirates ήταν η πρώτη αεροπορική που ξεκίνησε μια σειρά πρωτοβουλιών ώστε να συμβάλλει σημαντικά στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των ταξιδιωτών, καθώς και στην ανάκαμψη της ταξιδιωτικής και τουριστικής βιομηχανίας, ενώ παράλληλα, έδειξε έμπρακτα τη στήριξή της στην παγκόσμια κοινωνία και την οικονομία, μεταφέροντας εμβόλια, φάρμακα και ζωτικής σημασίας προϊόντα.

Η Emirates διαθέτει έναν από τους πιο σύγχρονους στόλους, ο οποίος αποτελείται από ευρύχωρα και άνετα αεροσκάφη Airbus A380 και Boeing 777, ενώ πρόσφατα παρουσίασε την Premium Οικονομική Θέση, η οποία έχει κερδίσει την προτίμηση των επιβατών -μεταξύ άλλων- χάρη στα ευρύχωρα καθίσματα και τον επιπλέον χώρο που διαθέτει για τα πόδια. Σε ό,τι αφορά το περιβάλλον, η αεροπορική εταιρεία υποστηρίζει διαχρονικά την προστασία της άγριας ζωής και παραμένει αφοσιωμένη στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα και των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των δραστηριοτήτων της μέσω βιώσιμων πρωτοβουλιών, στις οποίες περιλαμβάνονται οι κουβέρτες από 100% ανακυκλωμένα πλαστικά μπουκάλια και η μείωση των πλαστικών μιας χρήσης στα αεροσκάφη της.

Η κατάταξη στη λίστα του δείκτη «Global RepTrak® 100» αποτελεί ύψιστη αναγνώριση της εταιρικής φήμης για κορυφαίες εταιρείες από όλο τον κόσμο. Ο συγκεκριμένος δείκτης αποτυπώνει πώς αισθάνονται, σκέφτονται και ενεργούν οι άνθρωποι απέναντι στις εταιρείες. Για περισσότερα από δέκα χρόνια, η RepTrak Company™ αναδεικνύει τις 100 εταιρείες με την καλύτερη φήμη για να επιβραβεύσει τις κορυφαίες παγκοσμίως σε επίπεδο εταιρικής φήμης.

2.2 Παγκόσμια σύνδεση

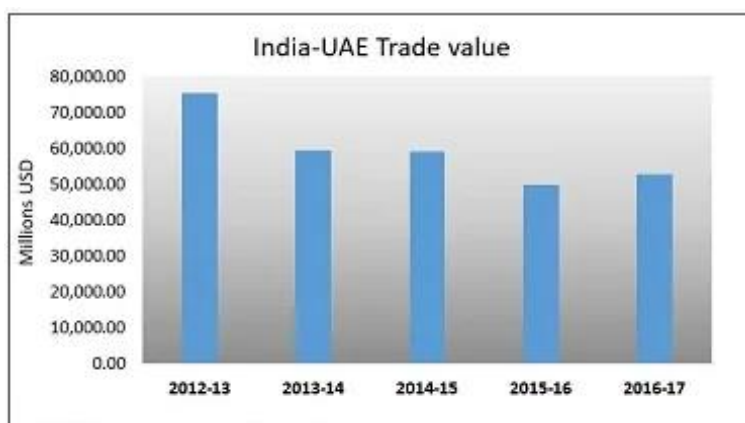
Από τους 5,5 εκατ. επιβάτες που ταξίδεψαν από και προς την Ινδία με την Emirates το 2017, το 88% ταξίδεψαν από το Ντουμπάι ή από πόλεις του διεθνούς δικτύου προορισμών της Emirates που δεν εξυπηρετούνται επί του παρόντος από αερομεταφορείς της Ινδίας. Αν συγκρίνουμε τα δίκτυα δρομολογίων, παρατηρούμε ότι η Emirates και οι αερομεταφορείς της Ινδίας συνολικά έρχονται σε άμεσο ανταγωνισμό σε 24 σταθμούς, κάτι που αντιστοιχεί μόνο στο 12% της κίνησης της Emirates προς/από την Ινδία.

Μια μελέτη του 2011 από την Oxford Economics με τίτλο «Οικονομικά Οφέλη από τις Αερομεταφορές στην Ινδία» διαπίστωσε ότι η Ινδία είναι 45η σε ό,τι αφορά την αεροπορική σύνδεσή της με τον υπόλοιπο κόσμο και ότι μια αύξηση της συνδεσιμότητάς της ύψους 10% θα ενίσχυε το ΑΕΠ της Ινδίας κατά 783 εκατ. δολάρια ΗΠΑ. Από τον Ιανουάριο 2012 έχουν εγκαινιάσει πάνω από 30 νέους προορισμούς ανά τον κόσμο, 24 από τους οποίους είναι πιθανά σημεία σύνδεσης προς ή από την Ινδία. Από αυτούς τους 24 προορισμούς, μόνο ένας εξυπηρετείται

επί του παρόντος από αερομεταφορείς της Ινδίας, κάτι που ενισχύει τη σπουδαιότητα της σχέσης μεταξύ της Emirates και της Ινδίας.

2.3 Συνεργάτης στο εμπόριο

Το 2017, μεταφέρανε περισσότερους από 338.000 τόνους φορτίου, 59% του οποίου προερχόταν από ή προοριζόταν για αεροδρόμια που δεν είναι κόμβοι. Συνεπώς, οι τοπικές οικονομίες ωφελούνταν άμεσα, ιδιαίτερα εκείνες γύρω από έξι σταθμούς της νότιας Ινδίας που δεν είναι κόμβοι. Επίσης, μια μελέτη του 2011 από την Oxford Economics διαπίστωσε ότι 65% του φορτίου που μεταφέρθηκε αεροπορικώς από την Ινδία προοριζόταν για την περιοχή της Μέσης Ανατολής και Βορείου Αφρικής (γνωστή ως MENA) και για την Ευρώπη (με ποσοστά 34% και 31% αντίστοιχα). Η Emirates εκτελεί 100 πτήσεις την ημέρα σε καθεμία από τις παραπάνω γεωγραφικές περιοχές.



Πηγή: Κυβέρνηση της Ινδίας, Υπουργείο Εμπορίου

2.4 Ανάπτυξη στην αγορά

Η τρέχουσα διμερής συμφωνία με την Ινδία προβλέπει περιορισμούς στη χωρητικότητα των πτήσεων, η οποία επέτρεψε μόνο μια ελάχιστη αύξηση στη χωρητικότητα της τάξης του 0,9% από το 2012.

Το 2017 οι πτήσεις της Emirates στην Ινδία πραγματοποιούνται με μέσο συντελεστή πληρότητας 86%. Έρευνα του NCAER για την επιβατική κίνηση σε δρομολόγια προς/από την Ινδία κατά το έτος 2013-14 υποδεικνύει ότι κατά την περίοδο αυτή η Emirates δεν αύξησε τον αριθμό επιβατών που μεταφέρονται από και προς την Ινδία σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Στην πραγματικότητα, υπήρξε μείωση της τάξης του 2% από έτος σε έτος. Δεν υπήρξε το δικαίωμα αύξησης της

χωρητικότητα για τους αερομεταφορείς των ΗΑΕ υπό την τρέχουσα διμερή συμφωνία μεταξύ των ετών 2008 και 2013-14, κάτι που πιστεύουμε ότι στέρησε από τα αεροδρόμια και τους επιβάτες τα οφέλη που αποφέρουν οι επιπλέον πτήσεις.

2.5 Η Emirates και η Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Emirates ξεκίνησε να πραγματοποιεί πτήσεις στην ΕΕ το 1987 και έκτοτε έχει αυξήσει προοδευτικά τα δρομολόγιά της, σύμφωνα πάντα με τη ζήτηση, προς μεγάλες αλλά και μικρότερες πόλεις σε όλη την Ευρώπη. Πραγματοποιούμε πτήσεις σε 18 από τα 27 κράτη μέλη: Αυστρία, Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελλάδα, Ιρλανδία, Ισπανία, Ιταλία, Κροατία, Κύπρος, Μάλτα, Ολλανδία, Ουγγαρία, Πολωνία, Πορτογαλία, Σουηδία και Τσεχική Δημοκρατία.

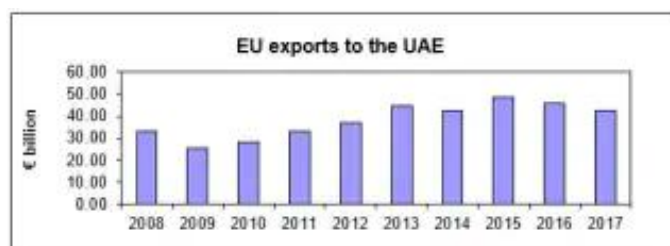
2.5.1 Η Emirates στηρίζει την ανάπτυξη και την απασχόληση στην ΕΕ

Το 2015, η Emirates ανέθεσε στην Frontier Economics, μια κορυφαία εταιρεία ερευνών παγκοσμίως, την εκπόνηση έκθεσης ποσοτικοποίησης του αντικτύπου των επιβατικών πτήσεων και των πτήσεων μεταφοράς εμπορευμάτων της Emirates στην οικονομία και την απασχόληση στην ΕΕ. Η έκθεση της Frontier επιβεβαιώνει ότι η Emirates διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη στήριξη της απασχόλησης και της οικονομικής μεγέθυνσης και ανάπτυξης στην ΕΕ.

2.5.3 Μια ολοένα μεγαλύτερη οικονομική αλληλεξάρτηση

Οι εμπορικές σχέσεις μεταξύ της ΕΕ και των ΗΑΕ αναπτύσσονται με ταχείς ρυθμούς τα τελευταία δέκα χρόνια. Το 2017, τα ΗΑΕ ήταν η μεγαλύτερη εξαγωγική αγορά της ΕΕ στη Μέση Ανατολή και η ένατη μεγαλύτερη εξαγωγική αγορά παγκοσμίως, ακολουθούμενα από χώρες όπως η Βραζιλία, ο Καναδάς και η Ινδία. Το εμπορικό πλεόνασμα ύψους 32,57 δις ευρώ έναντι των ΗΑΕ ήταν το τρίτο μεγαλύτερο της ΕΕ παγκοσμίως.

Η Emirates και η ΕΕ συμβάλλουν καθοριστικά στην αμοιβαία ενίσχυσή τους. Συγκεκριμένα, οι πτήσεις προς πόλεις της περιφέρειας και βασικούς κόμβους της ΕΕ έχουν δημιουργήσει νέες εμπορικές ευκαιρίες για τους εξαγωγείς της ΕΕ, καθώς και για την ανάπτυξη του εσωτερικού τουρισμού.



Η μακροχρόνια σχέση με προμηθευτές της ευρωπαϊκής αεροδιαστημικής βιομηχανίας συμβάλλουν σημαντικά στην τόνωση της επιχειρηματικότητας στην ΕΕ, στην ενίσχυση του τομέα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και στην απασχόληση. Είμαστε ένας από τους μεγαλύτερους αγοραστές αεροσκαφών τύπου Airbus A380, με περισσότερα από 100 εν ενεργεία αεροσκάφη και 61 υπό παραγγελία (και προαιρετικό δικαίωμα για άλλα 16). Οι παραλαβές αεροσκαφών A380 από την Emirates δημιούργησαν 41.000 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, τη Γερμανία και την Ισπανία, ενώ ο θετικός αντίκτυπος σε επίπεδο ΑΕΠ υπολογίζεται σε 3,4 δις ευρώ μόνο για το 2013, σύμφωνα με τα στοιχεία της Airbus/Frontier Economics. Επιπλέον, ο Όμιλος Emirates στο Ντουμπάι καθώς και το ευρύτερο δίκτυό του απασχολεί 11.400 και πλέον πολίτες της ΕΕ. Αυτές οι ευρύτερες θετικές επιπτώσεις αποτελούν σημαντικούς παράγοντες σε αυτήν τη συνεχιζόμενη συζήτηση, στο πλαίσιο της οποίας ορισμένοι τίθενται υπέρ της αδικαιολόγητης προστασίας των εθνικών αερομεταφορέων ή ισχυρίζονται ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ αερομεταφορέων δεν ωφελεί την Ευρώπη.

Η ανάπτυξη της ΕΕ ως μιας δυναμικής γνωσιοκεντρικής οικονομίας απαιτεί συνεχείς επενδύσεις στην ευρωπαϊκή επιχειρηματικότητα και ενίσχυση του τομέα έρευνας και ανάπτυξης. Μέσω των σχέσεών μας με σημαντικούς ευρωπαϊκούς φορείς καινοτομίας, όπως η Airbus και της στήριξης προγραμμάτων ανάπτυξης πρωτοπόρου τεχνολογίας και συγκεκριμένα του A380, αναλαμβάνουμε ενεργό ρόλο προς αυτή την κατεύθυνση. Επιπλέον, πάνω από 4,3 δις ευρώ διοχετεύονται ετησίως στην οικονομία της ΕΕ από τις δαπάνες της Emirates για την αγορά κοινοτικών αγαθών και υπηρεσιών.

Εκτός από τις επιβατικές μεταφορές, το τμήμα εμπορευματικών μεταφορών της Emirates, Emirates SkyCargo, διαδραματίζει έναν εξίσου σημαντικό ρόλο διευκολύνοντας τις εμπορικές συναλλαγές της Ευρώπης με τον υπόλοιπο κόσμο. Οι συνολικές εξαγωγές της ΕΕ στα ΗΑΕ ανήλθαν σε 42,6 δις ευρώ το 2017, καταγράφοντας αύξηση κατά 29% σε σχέση με το 2008. Όσον αφορά στις εμπορευματικές μεταφορές, το 2017 ο όγκος εξαγωγών από την ΕΕ που μετέφερε η SkyCargo ανήλθε σε πάνω από 410.000 τόνους. Το είδος των εμπορευμάτων που μεταφέρθηκαν ήταν, μεταξύ άλλων, γερμανικά εξαρτήματα μηχανημάτων και προϊόντα βιοτεχνολογίας, βρετανικά φαρμακευτικά προϊόντα, γαλλικά κρασιά και τρόφιμα, ιταλικά υφάσματα και αυστριακά ηλεκτρονικά είδη.

2.5.3 Κοινή έμφαση στον καταναλωτή

Το 2017 μεταφέρανε περισσότερους από 15,5 εκατ. επιβάτες από και προς την ΕΕ, σημειώνοντας αύξηση ύψους 5% σε σχέση με το 2016. Έχουνε αναλάβει τη δέσμευση να προσφέρουνε μια πρόταση ελκυστικής αξίας καθώς και τη δυνατότητα επιλογής σημείων αναχώρησης πέρα από τις κύριες πρωτεύουσες της ΕΕ. Για παράδειγμα, πριν εισέλθουνε στην αγορά, δεν υπήρχαν επιλογές απευθείας πτήσεων μεγάλης απόστασης για επιβάτες σε πόλεις όπως το Νιουκαστλ, το Αμβούργο, η Νίκαια και η Βενετία, με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος με την ανταπόκριση στους πολυσύχναστους κόμβους των πρωτευουσών.

Σε επίπεδο μεμονωμένων καταναλωτών, υποστηρίζουνε τις προσπάθειες των υπεύθυνων χάραξης πολιτικής της Ευρώπης για την αποσαφήνιση των συμφερόντων προστασίας των καταναλωτών στις αεροπορικές μεταφορές ενώ πρόσφατα εκφράσαμε την υποστήριξη μας όσον αφορά στη διαφάνεια απέναντι στους καταναλωτές στις πρακτικές κρατήσεων και την τιμολογιακή πολιτική.

"Συγχαίρω την Αεροπορική Εταιρεία Emirates ως αερομεταφορέα εκτός ΕΕ για την τήρηση του κοινοτικού δικαίου καθώς και για τη δέσμευσή της για τον σεβασμό αυτών των προτύπων και για την προστασία των καταναλωτών εν γένει..."

– Meglena Kuneva, πρώην Επίτροπος αρμόδια για θέματα καταναλωτών

2.6 Δέσμευση για την πρόκληση της προστασίας του περιβάλλοντος

Η αναγνώριση για τη σημασία των προκλήσεων για την προστασία του περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν τόσο οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής όσο και οι αεροπορικές εταιρείες σε ολόκληρο τον κόσμο. Τόσο στον αέρα όσο και στο έδαφος, αναλαμβάνουνε υπεύθυνα δράση προς όφελος των πελατών μας, της επιχείρησής μας και του φυσικού περιβάλλοντος.

Από την άποψη της περιβαλλοντικής πολιτικής της ΕΕ, τηρούνε όλες τις πτυχές του ευρωπαϊκού συστήματος εμπορίας εκπομπών της ΕΕ (ETS) για την αεροπορία. Υποστηρίζουνε ενεργά τις προτάσεις του ICAO και της IATA για μια παγκόσμια, τομεακή προσέγγιση για τη μείωση των εκπομπών των αερομεταφορών, ενώ υποστηρίζουμε σθεναρά τη "στρατηγική των τεσσάρων πυλώνων" της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών (IATA) για τη μείωση των παγκόσμιων εκπομπών των αερομεταφορών: βελτιωμένη τεχνολογία, αποτελεσματικές λειτουργίες, αποδοτικές υποδομές και θετικά οικονομικά μέτρα.

Για να επιτύχουνε τον στόχο τους σε αυτόν τον τομέα της περιβαλλοντικής πολιτικής, δαπανούνε δισεκατομμύρια δολάρια στα πιο σύγχρονα και πιο αθόρυβα αεροσκάφη με τις λιγότερες εκπομπές ρύπων, ενώ συνεργάζονται με τις εθνικές κυβερνήσεις για να καταστήσουνε τις αερομεταφορές πιο

αποδοτικές στα δρομολόγιά μας. Οι επενδύσεις σε αεροσκάφη, όπως το A380, είναι καθοριστικής σημασίας για τη συγκεκριμένη στρατηγική: εκτός από αποδοτικό από άποψη κατανάλωσης καυσίμων, το A380 είναι από τα πιο αθόρυβα αεροσκάφη μεγάλου μεγέθους που κυκλοφορούν στην αγορά, ενώ με την υψηλή χωρητικότητα επιβατών είναι ιδανικό για τα πολυσύχναστα αεροδρόμια με περιορισμούς όσον αφορά τη διαθεσιμότητα των θέσεων και τους περιορισμούς θορύβου.

2.7 Ελεύθερη αεροπλοΐα για μια πιο ισχυρή Ευρώπη

Η δραστηριότητα της Emirates είναι διαφανής, εμπορικά ελεγχόμενη και συμμορφώνεται με τους κανόνες που ισχύουν στις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Ανταγωνιζόμαστε άμεσα με περισσότερες από 100 διεθνείς αεροπορικές εταιρείες στην κύρια βάση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπάι, το οποίο διέπεται από την πολιτική ελεύθερης αεροπλοΐας της κυβέρνησης του Ντουμπάι, που ισχύει από το 1937. Με παρουσία που χρονολογείται από το 1987, η Emirates αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του ευρωπαϊκού αεροπορικού συστήματος, ενώ συνδέει την Ευρώπη με ολόένα και περισσότερους προορισμούς παγκοσμίως, τους οποίους, για παράδειγμα, οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς της ΕΕ έχουν επιλέξει να μην εξυπηρετούν και οι οποίοι διαφορετικά δεν θα ήταν προσβάσιμοι.

Η αεροπορία κατέχει ρόλο ζωτικής σημασίας στην τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας, ενώ βασικός καταλύτης αυτής της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη. Η ανάπτυξη επιτρέπει την ενίσχυση και τη βελτίωση της διεθνούς θέσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ποιότητας του δικτύου των αερολιμένων. Το γεγονός αυτό με τη σειρά του συνεπάγεται την προσφορά περισσότερων επιλογών στους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις στην Ευρώπη και πέρα από αυτήν.

Το άνοιγμα των αγορών στους κυριότερους εμπορικούς εταίρους αποτελεί επίσης επείγουσα ανάγκη προκειμένου η ΕΕ να γεφυρώσει το χάσμα συνδεσιμότητας με τον υπόλοιπο κόσμο. Ορισμένοι παραδοσιακοί αερομεταφορείς στην Ευρώπη διαφωνούν με αυτό. Αλλά για ποιον λόγο οι πολύτιμοι απευθείας διεθνείς αεροπορικοί σύνδεσμοι, τόσο σημαντικοί για τις επιχειρήσεις και τον τουρισμό, θα πρέπει να περιορίζονται σε λίγες ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρείες και σε λίγους ευρωπαϊκούς κόμβους με υψηλότερες τιμές εισιτηρίων, μεγαλύτερη διάρκεια ταξιδιού και δυσκολίες για τους επιβάτες;

Η Emirates συμβάλλει στη στήριξη του αναπτυξιακού δυναμικού των τοπικών και εθνικών οικονομιών μέσω της διεθνούς σύνδεσης που παρέχουμε βάσει των φιλελεύθερων αεροπορικών αγορών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η ζήτηση των αεροπορικών μεταφορών πρόκειται να διπλασιαστεί μέσα στην επόμενη δεκαετία - κάτι από το οποίο η Ευρώπη θα επωφεληθεί σημαντικά

- η συνδεσιμότητα και η επιλογή του καταναλωτή θα πρέπει να αποτελέσουν κινητήριες δυνάμεις κατά τη θέσπιση νέων κανόνων και πολιτικών για τις αεροπορικές μεταφορές από την ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

3.1 Η Emirates και ο Καναδάς

Η σχέση της Emirates και του Καναδά ξεκίνησε στις 29 Οκτωβρίου 2007 με την καθιέρωση τριών εβδομαδιαίων απευθείας πτήσεων από το Ντουμπάι στο Τορόντο και αντιστρόφως. Είναι ο ανώτατος αριθμός εβδομαδιαίων πτήσεων που μπορούμε να εκτελεσει στο πλαίσιο της ισχύουσας Συμφωνίας Αεροπορικών Μεταφορών μεταξύ Καναδά και ΗΑΕ. Κάθε χρόνο, οι συγκεκριμένες πτήσεις είναι σχεδόν πλήρεις, με σταθερό μέσο όρο κάλυψης θέσεων άνω του 90%. Είναι ενδεικτικό της μεγάλης ζήτησης που υπάρχει, και ένα καθημερινό δρομολόγιο μεταξύ Τορόντο και Ντουμπάι θα ήταν προς όφελος των ταξιδιωτών, των επιχειρήσεων και του τουρισμού.

Μακροπρόθεσμα, θα θέλει να επεκτείνει τα δρομολόγιά μας σε περισσότερες канаδικές πόλεις όπως το Κάλγκαρι και το Βανκούβερ, με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο έχουμε αναπτυχθεί σε άλλες αγορές όπως της Αυστραλίας, της Γερμανίας, των Ηνωμένων Πολιτειών και του Ηνωμένου Βασιλείου.

3.1.2 Πληροφορίες για τον Καναδά και το Ντουμπάι

Ντουμπάι – μια ισχυρή και αναπτυσσόμενη εξαγωγική αγορά

Το 2017, τα ΗΑΕ ήταν η μεγαλύτερη εμπορική εξαγωγική αγορά για τον Καναδά στην περιοχή της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής.

- Οι εξαγωγές του Καναδά στα ΗΑΕ έφτασαν τα 1,6 δις δολάρια Καναδά το 2017, μια αύξηση της τάξης του 41% σε σχέση με το 2007, και το εμπορικό πλεόνασμα του 1,4 δις δολάρια Καναδά έναντι των ΗΑΕ ήταν το τέταρτο μεγαλύτερο του Καναδά παγκοσμίως.
- Στο Ντουμπάι, δραστηριοποιούνται πάνω από 150 канаδικές εταιρείες και υπάρχουν 1.114 εταιρείες καταχωρημένες σε Καναδούς υπηκόους.
- Η μεταφορά επιβατών και εμπορευμάτων μεταξύ Καναδά και ΗΑΕ – και συγκεκριμένα Ντουμπάι – αυξάνεται ταχύτατα.
- Το 2009, ο Καναδάς και τα ΗΑΕ υπέγραψαν μνημόνιο συνεργασίας για το εμπόριο και τις επενδύσεις, αναγνωρίζοντας τις τεράστιες δυνατότητες ανάπτυξης που μπορεί να έχει το

εμπόριο μεταξύ Καναδά και ΗΑΕ. Οι δύο χώρες κατέληξαν πρόσφατα σε συμφωνία πυρηνικής συνεργασίας, στο πλαίσιο της οποίας ο Καναδάς θα προμηθεύσει με ουράνιο και τεχνολογία τα ΗΑΕ.

- Με στόχο να ανανεωθούν οι επιχειρηματικές σχέσεις και να προαχθεί περαιτέρω το εμπόριο και η στρατηγική συνεργασία των δύο χωρών, τα ΗΑΕ και ο Καναδάς προχώρησαν στη σύσταση ενός κοινού επιχειρηματικού συμβουλίου στο Μόντρεαλ του Καναδά τον Οκτώβριο του 2013.
- Ακόμη και η Air Canada, μέλος της Star Alliance, έχει παραδεχθεί ότι η αγορά μεταξύ Ντουμπάι και Καναδά δεν εξυπηρετείται επαρκώς και ξεκίνησε πτήσεις από Τορόντο προς Ντουμπάι τον Νοέμβριο του 2015.

Η αυξημένη παρουσία της Emirates στον Καναδά θα έχει θετικό αντίκτυπο στις εμπορικές σχέσεις του Καναδά με τα ΗΑΕ, διευκολύνοντας τη μεταφορά προϊόντων και επιβατών ανάμεσα στις δύο χώρες. Ενώ η καναδική κυβέρνηση προωθεί συμφωνίες "ανοικτών αιθέρων", πολλές τέτοιες συμφωνίες είναι με χώρες που αποτελούν λιγότερο σημαντικές εξαγωγικές αγορές για τον Καναδά.

3.1.3 Η ευκαιρία για τον Καναδά

Τα ισχυρά εμπορικά, τουριστικά και οικονομικά οφέλη για τον Καναδά μπορούν να υλοποιηθούν πλήρως αυξάνοντας τα δικαιώματα συχνότητας πτήσεων στο πλαίσιο της τρέχουσας συμφωνίας αεροπορικών μεταφορών μεταξύ Καναδά και ΗΑΕ. Το Ντουμπάι είναι πλέον ένας διεθνής οικονομικός κόμβος που προσφέρει μεγάλο εύρος ευκαιριών στις καναδικές επιχειρήσεις. Η ενίσχυση της σχέσης μεταξύ της Emirates και του Καναδά με περισσότερες πτήσεις προς και από το Ντουμπάι θα προάγει περαιτέρω το εμπόριο, τις επενδύσεις, τον τουρισμό και την απασχόληση, επιφέροντας ουσιαστικά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη στον Καναδά και τους πολίτες του.

3.1.4 Πώς επηρεάζεται η Air Canada

Υπάρχουν κάποιοι προβληματισμοί σχετικά με την αύξηση στον ανταγωνισμό με την Air Canada σε περίπτωση που ξεκινήσει καθημερινό δρομολόγιο της Emirates μεταξύ Ντουμπάι και Τορόντο, προβληματισμοί οι οποίοι είναι μάλλον υπερβολικοί. Επί του παρόντος, στο Αεροδρόμιο Pearson του Τορόντο το μερίδιό μας σε διεθνείς αναχωρήσεις εβδομαδιαίως είναι 0,1%, ενώ το μερίδιό μας σε αριθμό επιβατών σε διεθνείς πτήσεις είναι 0,4%, σε αντίθεση με την Air Canada η οποία έχει

μερίδιο 54% σε διεθνείς αναχωρήσεις εβδομαδιαίως και 51% σε αριθμό επιβατών σε διεθνείς πτήσεις. Με το καθημερινό δρομολόγιο, το μερίδιο της Emirates θα αυξηθεί οριακά σε μόλις 0,3% και 1% αντίστοιχα.

Η συγκεκριμένη μικρή αύξηση του ποσοστού δεν είναι τόση ώστε να θεωρηθεί απειλή για την Air Canada λόγω των πρόσθετων πτήσεων της Emirates.

- Τον Νοέμβριο του 2015, η Air Canada ξεκίνησε απευθείας δρομολόγιο από Τορόντο προς Ντουμπάι, με πτήσεις τρεις φορές την εβδομάδα, καθώς και τέσσερα εβδομαδιαία απευθείας δρομολόγια από Τορόντο προς Δελχί (καθημερινά από τις 30 Οκτωβρίου 2016). Τα συμφέροντα της Emirates και της Air Canada δεν συγκρούονται άμεσα στη Μέση Ανατολή, την Αφρική ή τις νότιες περιοχές της Ασιατικής Χερσονήσου, καθώς η Air Canada δεν προσφέρει πτήσεις σε πόλεις αυτών των περιοχών πλην του Ντουμπάι, του Δελχί και της Μουμπάι.
- Όσον αφορά τους ισχυρισμούς ότι βασιζόμαστε σε επιβάτες από τρίτες χώρες, η κίνηση που έχουμε από πτήσεις ανταπόκρισης απλώς συμπληρώνει τη μεγάλη και ταχέως αναπτυσσόμενη κίνηση που υπάρχει μεταξύ Καναδά και ΗΑΕ με τις πτήσεις μας στο δρομολόγιο Ντουμπάι-Τορόντο. Μεταφέροντας επιβάτες πτήσεων ανταπόκρισης, προσφέρουμε βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ του Καναδά και πολλών περιοχών του κόσμου οι οποίες είτε συνδέονται με αραίες πτήσεις με τον Καναδά είτε δεν συνδέονται καθόλου. Οι επιβάτες πτήσεων ανταπόκρισης αποτελούν σήμερα σημαντικό ποσοστό της συνολικής κίνησης όλων των αεροπορικών εταιρειών που λειτουργούν σε δίκτυο – όπως της Air Canada και των συνεργαζόμενων εταιρειών της Star Alliance.
- Ο ισχυρισμός ότι τα εμπορικά συμφέροντα των συνεργαζόμενων εταιρειών της Air Canada εντός του δικτύου Star Alliance (με 28 αεροπορικές εταιρείες μέλη, ετήσιο αριθμό επιβατών άνω των 725,51 εκατομμυρίων, στόλο άνω των 4.700 αεροσκαφών και μερίδιο 62% σε διεθνείς αναχωρήσεις εβδομαδιαίως και 59% σε αριθμό επιβατών σε διεθνείς πτήσεις στο Αεροδρόμιο Pearson του Τορόντο) θα πληγούν σοβαρά από ένα ημερήσιο δρομολόγιο της Emirates μεταξύ Ντουμπάι και Τορόντο, δεν ευσταθεί.
- Το 2017 τα κέρδη της Air Canada υπερδιπλασιάστηκαν σε 2,04 δις δολάρια Καναδά, σε σύγκριση με 876 εκατ. δολάρια Καναδά το 2016. Η εταιρεία προσέθεσε 30 δρομολόγια παγκοσμίως το 2017 και μετέφερε τον αριθμό ρεκόρ των 48 εκατομμυρίων επιβατών.

- Επιδιώκουμε πάντα να δημιουργούμε νέα ζήτηση και όχι να αναδιανέμουμε την υπάρχουσα κίνηση. Δεν είναι πολιτική μας η υπερπροσφορά θέσεων ή οι υπερβολικά χαμηλές τιμές σε βάρος των ανταγωνιστών μας – τιμολογούμε το προϊόν μας ανταγωνιστικά σε όλες τις αγορές.

3.2 Η Emirates και η Αυστραλία

Διατηρώντας την αεροπορική σύνδεση με την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία

Με την έναρξη των πτήσεων προς την Αυστραλία το 1996, η Emirates έχει συμβάλλει στην αύξηση του τουρισμού, του εμπορίου και των Άμεσων ξένων επενδύσεων, ενώ παρέχει συνεχώς υποστήριξη μέσω επενδύσεων, χορηγιών και κοινωνικών προσφορών.

Το έτος 2019-20, η Emirates ήταν ο μεγαλύτερος ξένος αερομεταφορέας στην Αυστραλία, μεταφέροντας περισσότερους από 2,7 εκατομμύρια επιβάτες και 102.000 τόνους φορτίου υψηλής αξίας, αυξάνοντας τα ετήσια έσοδα της χώρας κατά 45 δις δολάρια Αυστραλίας μέσω του τουρισμού.

3.2.1 Τα οικονομικά οφέλη από τις πτήσεις της Emirates

Το 2015, μια μελέτη της Deloitte Access Economics διαπίστωσε ότι η ετήσια συνεισφορά μίας πτήσης της Emirates μεταξύ Ντουμπάι και Σίδνεϊ, με αεροσκάφος A380, στο ΑΕΠ της Αυστραλίας ανέρχεται σε 324 εκατ. δολάρια Αυστραλίας (233 εκατ. δολάρια ΗΠΑ), στηρίζοντας 3.770 θέσεις εργασίας.

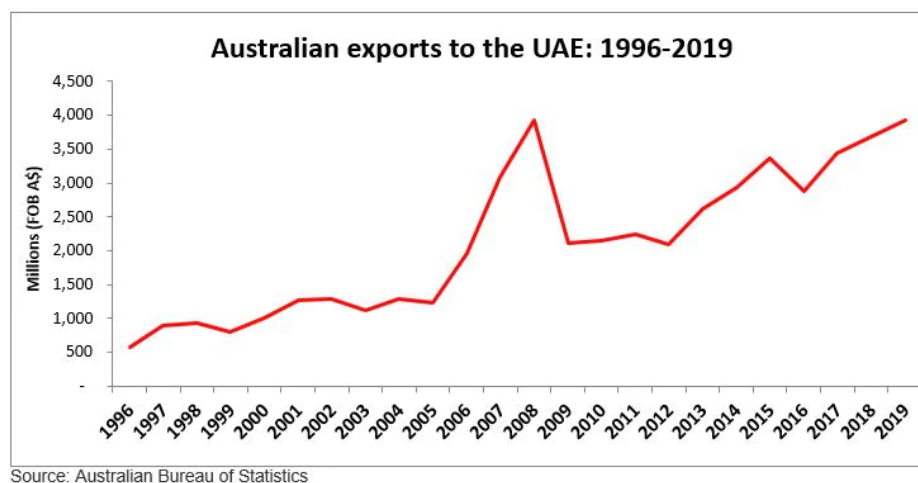
3.2.2 Ένας μεγάλος επενδυτής στην Αυστραλία

Απασχολώντας πάνω από 6.900 Αυστραλούς παγκοσμίως, ο Όμιλος και η Αεροπορική Εταιρεία Emirates διατηρεί μια εθνική παρουσία μέσω αεροπορικών εταιρειών και τουριστικών επιχειρήσεων, πέρα από τις πέντε πόλεις της Αυστραλίας που εξυπηρετεί σήμερα το δίκτυό της. Η Emirates έχει επενδύσει πάνω από 107 εκατ. δολάρια Αυστραλίας σε χορηγίες στον τομέα της τέχνης και του αθλητισμού, καθώς και σε δράσεις σε επίπεδο τοπικών κοινωνιών. Στην Αυστραλία, η Emirates είναι χορηγός πολλών ομάδων και εκδηλώσεων της τοπικής κοινωνίας, φέρνοντας κοντά ανθρώπους από όλον τον κόσμο που μοιράζονται το ίδιο πάθος. Μεταξύ των σημαντικότερων διοργανώσεων που καταδεικνύουν τους ισχυρούς δεσμούς μεταξύ της Emirates και της Αυστραλίας συγκαταλέγονται το Australian Open, το Australian Grand Prix και το Australian PGA Championship. Η Emirates είναι ο κύριος χορηγός της Συμφωνικής Ορχήστρας

του Σίδνεϊ και της Μελβούρνης, μεγάλος χορηγός στο Φεστιβάλ Αδελαΐδας, καθώς και στο διεθνές τουρνουά γκολφ στο Περθ ISPS Handa World Super 6 Perth (European Tour association). Η Emirates συμπλήρωσε το 2019 20 χρόνια χορηγίας στον Ποδοσφαιρικό Σύλλογο Collingwood. Επιπλέον, ο Όμιλος Emirates έχει επενδύσει πάνω από 125 εκατ. δολάρια Αυστραλίας στην ανάπτυξη του Emirates One&Only Wolgan Valley, του πρώτου πολυτελούς περιβαλλοντικού θερέτρου της Αυστραλίας.

3.2.3 Διμερείς σχέσεις Αυστραλίας-ΗΑΕ

Η οικονομική συνεργασία μεταξύ της Αυστραλίας και των ΗΑΕ έχει αλλάξει ραγδαία από την έναρξη των πτήσεων της Emirates το 1996. Σήμερα, τα ΗΑΕ είναι ο μεγαλύτερος συνεργάτης της Αυστραλίας στο εμπόριο, σε ό, τι αφορά την περιοχή της Μέσης Ανατολής και Βορείου Αφρικής (γνωστή ως MENA), αφού το διμερές εμπόριο άγγιξε το 2019 τα 6,6 δις δολάρια Αυστραλίας. Από το 1996, οι αυστραλιανές εξαγωγές στα ΗΑΕ αυξήθηκαν με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης της τάξης του 9%, υπερβαίνοντας το 2019 τα 3,9 δις δολάρια Αυστραλίας.



3.2.4 Emirates και Qantas

Το 2013 ξεκίνησε η συνεργασία μας με την εταιρεία Qantas στον τομέα των αερομεταφορών, σε παγκόσμιο επίπεδο. Χάρη στη συνεργασία αυτή, προσφέρει στους επιβάτες μα απρόσκοπτη σύνδεση με διεθνείς προορισμούς και προορισμούς στο δίκτυο εσωτερικών πτήσεων της Αυστραλίας, καθώς και αποκλειστικά οφέλη στους τακτικούς επιβάτες μας. Η συνεργασία μεταξύ Emirates και Qantas έχει επιπλέον αυξήσει σημαντικά τον ανταγωνισμό στην αυστραλιανή αγορά

αεροπορικών εταιρειών, προς όφελος των καταναλωτών. Η στρατηγική συνεργασία εκτείνεται πέραν των παραδοσιακών κοινών πτήσεων πολλαπλών κωδικών συμπεριλαμβάνοντας συνεργασία σε ενιαίο δίκτυο μεταξύ 2.000 δρομολογίων. Μέχρι σήμερα, περισσότεροι από 11 εκατομμύρια επιβάτες έχουν επωφεληθεί από το κοινό δίκτυο της Emirates και της Qantas και από τα βελτιωμένα πλεονεκτήματα προϊόντων και υπηρεσιών.

3.3 Γερμανία, Emirates και Airbus

Το πρώτο αεροσκάφος Airbus εντάχθηκε στον στόλο της Emirates το 1987.

Από τότε η σχέση της Emirates με την Airbus συνεχίζει να ενισχύεται. Τον Νοέμβριο του 2019 η Emirates επιβεβαίωσε την παραγγελία της για 50 αεροσκάφη Airbus A350-900 XWB, αξίας 16 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ και με ημερομηνία παράδοσης από το 2023 και έπειτα. Επιπλέον, η Emirates αποτελεί με διαφορά τον μεγαλύτερο πελάτη αεροσκαφών Airbus A380, έχοντας παραγγείλει 123 αεροσκάφη, η παράδοση των οποίων συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Η αγορά αεροσκαφών A350 και A380 από την Emirates δημιούργησε χιλιάδες θέσεις εργασίας στην Airbus και τους προμηθευτές της στη Γερμανία. Σύμφωνα με την Frontier Economics, η αγορά 13 αεροσκαφών A380 από την Emirates το 2013 και μόνο, δημιούργησε 14.500 άμεσες, έμμεσες και δευτερογενείς θέσεις εργασίας στη Γερμανία, ενώ ο θετικός αντίκτυπος που είχε σε επίπεδο ΑΕΠ υπολογίζεται σε 1,2 δισεκατομμύρια €.

3.3.1 Οι δραστηριότητες της Emirates στη Γερμανία

Το 2019, το σύνολο των επιβατών που ταξίδεψαν από και προς τη Γερμανία έφτασε τα 2,4 εκατομμύρια. Η μεταφορά φορτίου σε αυτά τα δρομολόγια ξεπέρασε τους 122.000 τόνους το 2019, διαδραματίζοντας σημαντικό ρόλο στη διευκόλυνση του εξωτερικού εμπορίου της Γερμανίας και το άνοιγμα νέων αγορών για τους Γερμανούς εξαγωγείς.

Στο πλαίσιο των υφιστάμενων συμφωνιών αεροπορικών δρομολογίων μεταξύ ΗΑΕ και Γερμανίας, έχουμε το δικαίωμα να εξυπηρετούν μόνο τέσσερις προορισμούς στη Γερμανία και ήδη αξιοποιούν πλήρως τη δυνατότητα αυτή. Η προσθήκη επιπλέον προορισμών θα ικανοποιούσε την υπερβάλλουσα ζήτηση της αγοράς και θα προσέφερε περισσότερες επιλογές στους επιβάτες μας από τη Γερμανία. Από το 2004, η Emirates διεκδικεί το δικαίωμα να εγκαινιάσει δύο νέα δρομολόγια προς τη Γερμανία, συνδέοντας το Ντουμπάι με το Βερολίνο και τη Στουτγκάρδη. Μια μελέτη του 2012 από το Ινστιτούτο Αερομεταφορών και Ερευνών Αεροδρομίων (DLR) σχετικά με τον αντίκτυπο στην οικονομία, με τίτλο «Ο αντίκτυπος της Αεροπορικής Εταιρείας Emirates στην οικονομία της Γερμανίας» εκτιμά ότι μια καθημερινή πτήση σε κάθε έναν από αυτούς τους

προορισμούς θα στήριζε 1.000 επιπλέον θέσεις εργασίας. Η Emirates πιστεύει με βεβαιότητα ότι η ενίσχυση της συνδεσιμότητας μέσω της επέκτασης του δικτύου προορισμών μας θα είχε θετικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη, τον διεθνή ανταγωνισμό των εταιρειών, το εμπόριο και τον τουρισμό, και επομένως θα είχε ως αποτέλεσμα επιπλέον οικονομική αξία για τη Γερμανία.

Ωστόσο, η αντίδραση στη δημιουργία αεροπορικών δρομολογίων μεγάλης απόστασης από το Βερολίνο και τη Στουτγκάρδη φαίνεται πως συνεχίζεται, ενώ η Lufthansa υποστηρίζει παράλληλα τη διατήρηση του καθεστώτος που υπάρχει εδώ και χρόνια.

3.3.2 Ένας μεγάλος επενδυτής στη Γερμανία

Συνεισφέρουν ετησίως 288 εκατομμύρια ευρώ στην οικονομία της Γερμανίας μέσω άμεσων δαπανών και εξόδων για εμπορικούς σκοπούς. Αυτό σημαίνει ότι η Emirates συμβάλλει σημαντικά στον τομέα της απασχόλησης και στην οικονομική ανάπτυξη της Γερμανίας. Συχνά αποζητούν τη βοήθεια ειδικών στον τομέα της έρευνας προκειμένου να αξιολογήσουμε καλύτερα και βαθύτερα τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων μας στην οικονομία της Γερμανίας.

Μια έρευνα του 2015 από τη Frontier Economics με τίτλο «Αντίκτυπος της Emirates στην οικονομία της Ευρώπης» καταδεικνύει ότι οι δραστηριότητες της Emirates στα αεροδρόμια της Γερμανίας στήριζαν 11.040 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας, μόνο για το 2013. Η συνεισφορά στο ΑΕΠ ανέρχεται σε 1 δις ευρώ.

Προηγούμενα συμπεράσματα του Ινστιτούτου Αερομεταφορών και Ερευνών Αεροδρομίων στο Γερμανικό Κέντρο Αεροναυπηγικής με έδρα την Κολωνία – το εθνικό κέντρο αεροναυπηγικής και διαστήματος (DLR) της Γερμανίας – εκτιμούν ότι συνεισφέρουμε περισσότερα από 1,6 δις ευρώ στην οικονομία της Γερμανίας και στηρίζουμε στη χώρα 18.000 θέσεις εργασίας ετησίως. Η έρευνα υπολόγισε επίσης ότι με την εισαγωγή δύο πτήσεων την ημέρα προς Βερολίνο και Στουτγκάρδη, τα προσδοκώμενα πρόσθετα οφέλη θα περιλάμβαναν τη δημιουργία 2.000 νέων θέσεων εργασίας στη Γερμανία.

3.3.3 Γερμανία - ΗΑΕ: στρατηγική συνεργασία

Τα ΗΑΕ και η Γερμανία υπέγραψαν συμφωνία στρατηγικής συνεργασίας το 2004, συμβάλλοντας στην περαιτέρω ενίσχυση των ισχυρών δεσμών μεταξύ των δύο χωρών σε πολιτικό, οικονομικό και πολιτιστικό επίπεδο.

«Τα ΗΑΕ είναι ο πιο σημαντικός εταίρος μας στον αραβικό κόσμο, σε ό,τι αφορά την οικονομία... Μας ενδιαφέρει πολύ να ενισχύσουμε τις οικονομικές σχέσεις μας».

– Α.Ε. Δρ. Ανγκελα Μέρκελ, Καγκελάριος της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας

Η οικονομική συνεργασία μεταξύ των δύο χωρών είναι πολύ σημαντική. Τα ΗΑΕ είναι ο κυριότερος αγοραστής γερμανικών προϊόντων σε ολόκληρη την περιοχή της Μέσης Ανατολής και της Βόρειας Αφρικής και η ενδέκατη μεγαλύτερη εξαγωγική αγορά της Γερμανίας εκτός Ευρώπης, με τις γερμανικές εξαγωγές στα ΗΑΕ να ανέρχονται στο ποσό των 8,7 δις ευρώ το 2019, και με το εμπορικό πλεόνασμα έναντι των ΗΑΕ ύψους 7,6 δις ευρώ να είναι το 10ο μεγαλύτερο της Γερμανίας παγκοσμίως. Υπάρχουν περίπου 1.000 γερμανικές εταιρείες που λειτουργούν στα ΗΑΕ και σχεδόν 600 από αυτές βρίσκονται στο Ντουμπάι.

Επενδυτές από τα Εμιράτα επιλέγουν όλο και περισσότερο τη Γερμανία για επενδύσεις πολλών εκατομμυρίων ευρώ, σε πλήθος από γερμανικές βιομηχανίες και εταιρείες. Ραγδαία αύξηση παρατηρείται στον αριθμό επισκεπτών από τις Αραβικές Χώρες του Περσικού Κόλπου, αυξάνοντας σημαντικά τον ρυθμό ανάπτυξης των συνολικών διεθνών αφίξεων τουριστών στη Γερμανία. Οι επισκέπτες από τις χώρες του Κόλπου μένουν συνήθως στη Γερμανία για ένα μέσο διάστημα 11 ημερών, ξοδεύοντας κατά μέσο όρο 4.794 ευρώ συνολικά για κάθε ταξίδι ή 448 ευρώ ανά ημέρα. Οι πτήσεις της Emirates στη Γερμανία διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην ενίσχυση της εξαιρετικής οικονομικής συνεργασίας μεταξύ των δύο χωρών.

Τον Οκτώβριο 1985, η Emirates εγκαινίασε τις πτήσεις της από τον κόμβο του Ντουμπάι προς το Δελχί και τη Μουμπάι, διαμορφώνοντας με αυτόν τον τρόπο τη βάση του αρχικού δικτύου δρομολογίων της. Από τότε έχουμε επενδύσει και έχουμε αναπτύξει σταδιακά τις δραστηριότητές μας στην Ινδία. Σήμερα, εκτελούμε 172 πτήσεις προς την Ινδία κάθε εβδομάδα, εξυπηρετώντας εννέα προορισμούς: Αχμενταμπάντ, Μπανγκαλόρ, Τσενάι, Δελχί, Χαϊντεραμπάντ, Κότσι, Καλκούτα, Μουμπάι και Τιρουβανανταπούραν.

3.4 Η Emirates και οι ΗΠΑ

Οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι μια κομβική αναπτυσσόμενη αγορά στο παγκόσμιο δίκτυο της Emirates. Η Emirates ξεκίνησε να εκτελεί απευθείας επιβατικές πτήσεις μεταξύ του Ντουμπάι και του αεροδρομίου JFK της Νέας Υόρκης τον Ιούνιο του 2004. Από τότε διεύρυνε τους προορισμούς της εξυπηρετώντας επίσης το Χιούστον, το Λος Άντζελες, το Σαν Φρανσίσκο, το Ντάλας/Φορτ Γουέρθ, το Σιάτλ, την Ουάσιγκτον, τη Βοστώνη, το Σικάγο, το Ορλάντο, το Νιούαρκ και το Μαϊάμι.

Συνολικά, εκτελούνε 96 επιβατικές πτήσεις την εβδομάδα μεταξύ του Ντουμπάι και των ΗΠΑ – τέσσερις φορές ημερησίως προς τη Νέα Υόρκη με δύο απευθείας πτήσεις και από μία μέσω Μιλάνου και Αθήνας, μία φορά ημερησίως προς Βοστώνη, Σικάγο, Ντάλας/Φορτ Γουέρθ, Χιούστον, Λος Άντζελες, Μαϊάμι, Σαν Φρανσίσκο, Σιάτλ και Ουάσιγκτον.

Επίσης πετάνε πέντε φορές την εβδομάδα προς Ορλάντο. Με την προσθήκη της πτήσης

Αθήνα-Νιούαρκ τον Μάρτιο του 2017, το μερίδιο της Emirates στην αγορά ΗΠΑ-Ευρώπης από άποψη εβδομαδιαίας συχνότητας και αριθμού θέσεων παραμένει κάτω από 1%. Σε οκτώ από τους προορισμούς που εξυπηρετεί στις ΗΠΑ, η Emirates χρησιμοποιεί αεροσκάφη Boeing 777. Επίσης, για τις πτήσεις της προς Λος Άντζελες, Νέα Υόρκη (JFK), Σαν Φρανσίσκο και Ουάσιγκτον χρησιμοποιεί αεροσκάφη Airbus A380, τα οποία είναι εξοπλισμένα με κινητήρες της Engine Alliance, που κατασκευάζονται στις ΗΠΑ.

Το 2019, η Emirates μετέφερε σχεδόν 4,1 εκατομμύρια επιβάτες στα δρομολόγιά της από και προς τις ΗΠΑ με μέσο συντελεστή πληρότητας 82%. Όσον αφορά στην οικονομία των ΗΠΑ, η Emirates εξυπηρετεί ευκατάστατους τουρίστες και επιβάτες υψηλών εισοδημάτων που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους από σημαντικές αναπτυσσόμενες αγορές της Μέσης Ανατολής, της Αφρικής και της περιοχής Ασίας-Ειρηνικού.

Το τρέχον δίκτυο εμπορευματικών μεταφορών στις ΗΠΑ της Emirates SkyCargo περιλαμβάνει παροχή υπηρεσιών σε Σικάγο, Κολόμπους, Χιούστον και Λος Άντζελες. Το 2019 μεταφέρθηκαν περισσότεροι από 1.200 τόνοι ζωτικών φαρμάκων και ευαίσθητων φαρμακευτικών προϊόντων μέσω της «Emirates Pharma» από το Σικάγο και 1.000 τόνοι αστακού από τη Βοστώνη. Η Emirates μετέφερε επίσης είδη όπως εξοπλισμό πετρελαίου και φυσικού αερίου από το Χιούστον και ιατρικά είδη από το Λος Άντζελες.

Η Emirates συμβάλλει στη σύνδεση των ΗΠΑ με αναδυόμενες αγορές που θα προωθήσουν ακόμα περισσότερο την οικονομική ανάπτυξη, το εμπόριο και τη δημιουργία θέσεων εργασίας στη χώρα - συμπεριλαμβανομένων 14 προορισμών στη Μέση Ανατολή, 23 προορισμών στην Αφρική και 39 προορισμών στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού.

3.4.1 Η συζήτηση περί ελεύθερης αεροπλοΐας στις ΗΠΑ

Η Emirates πραγματοποιεί πτήσεις προς τις ΗΠΑ από το 2004, προσφέροντας στους αμερικανούς καταναλωτές, τις κοινότητες και τις εταιρείες εξαγωγών απευθείας πτήσεις σε περισσότερες από 50 πόλεις που δεν εξυπηρετούνται απευθείας από κάποιον αερομεταφορέα των ΗΠΑ. Υπηρετούμε υπερήφανα τους στόχους της ελεύθερης αεροπλοΐας, οι οποίοι είναι: μεγαλύτερος ανταγωνισμός, αυξημένη συχνότητα πτήσεων, προώθηση των επαγγελματικών ταξιδιών και του τουρισμού, βελτιωμένες υπηρεσίες, καινοτομία με έμφαση στον πελάτη και επιλογή του καταναλωτή. Οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς των ΗΠΑ δεν βασίστηκαν σε σωστά δεδομένα, ούτε στην κατάλληλη νομοθεσία, με αποτέλεσμα να διαμορφώσουν μια κατάσταση που δεν ευνοεί τους αμερικανούς καταναλωτές, τις κοινότητες και την εθνική οικονομία. Οι ισχυρισμοί ότι η Emirates λαμβάνει επιχορηγήσεις ή χρησιμοποιεί αθέμιτο ανταγωνισμό είναι προφανώς ψευδείς. Δεν υπάρχει κανένα "μυστικό" στην επιτυχία της, όλη η δραστηριότητα είναι απόλυτα διαφανής. Αυτό

που επιθυμούν οι παραδοσιακοί αερομεταφορείς των ΗΠΑ είναι η προστασία από τον ανταγωνισμό, αλλά κάτι τέτοιο θα αποβεί επιζήμιο για τους αμερικανούς καταναλωτές, τις κοινότητες και την εθνική οικονομία. Οι ανακοινώσεις της Emirates διαψεύδουν συστηματικά όλους αυτούς τους ισχυρισμούς των παραδοσιακών αερομεταφορέων των ΗΠΑ.

3.4.2 Τα οικονομικά οφέλη από τις πτήσεις της Emirates

Σύμφωνα με μια μελέτη των Campbell-Hill , ο αντίκτυπος της Emirates στην οικονομία των ΗΠΑ είναι ιδιαίτερα σημαντικός: συνεισέφερε συνολικά στην οικονομία των ΗΠΑ έσοδα αξίας 21,3 δις δολαρίων ΗΠΑ, μεταξύ άλλων με τη συνεισφορά 10,5 δις δολαρίων ΗΠΑ στο ΑΕΠ και 6,4 δις δολαρίων ΗΠΑ στο εισόδημα από την εργασία, ενώ συντηρεί περισσότερες από 104.000 θέσεις εργασίας

3.4.3 Αναλύσεις από αεροδρόμια και περιοχές των ΗΠΑ

Ανεξάρτητες αναλύσεις από διάφορα αεροδρόμια και περιοχές των ΗΠΑ δείχνουν ότι οι πτήσεις της Emirates παρέχουν στους επιβάτες και τους εξαγωγείς αγαθών πιο ανταγωνιστικές και πρακτικές επιλογές αερομεταφοράς, ενώ παράλληλα έχουν σημαντικά οικονομικά και επαγγελματικά οφέλη για τις πόλεις των ΗΠΑ που εξυπηρετούνται.

Τον Νοέμβριο του 2014, οι Λιμενικές Αρχές Νέας Υόρκης και Νιου Τζέρζι ολοκλήρωσαν την αξιολόγησή τους για την οικονομική συνεισφορά των δραστηριοτήτων της Emirates στη Νέα Υόρκη. Σύμφωνα με την εκτίμησή τους, με τις τρεις καθημερινές πτήσεις της Emirates προς και από το αεροδρόμιο John F. Kennedy (JFK) το 2013 στηρίχθηκαν 3.720 θέσεις εργασίας στη μητροπολιτική περιοχή Νέας Υόρκης-Νιου Τζέρζι, που αντιστοιχούν σε μισθούς 190 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ και σε συνολική επαγγελματική δραστηριότητα ύψους 530 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ στην εν λόγω περιφέρεια.

Σύμφωνα με μια μελέτη του Οργανισμού Οικονομικής Ανάπτυξης του Λος Άντζελες (Los Angeles Economic Development Corporation), οι πτήσεις μεγάλων αποστάσεων, όπως είναι οι πτήσεις της Emirates προς το Διεθνές Αεροδρόμιο του Λος Άντζελες, αποφέρουν οφέλη ύψους 623,5 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ ετησίως για την αμερικανική οικονομία, συντηρούν 3.120 θέσεις άμεσης και έμμεσης απασχόλησης στη Νότια Καλιφόρνια και παράγουν επαγγελματική δραστηριότητα αξίας 156 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ σε ετήσιες μισθολογικές απολαβές.

Το τμήμα Διαχείρισης Αεροδρομίων της τοπικής αυτοδιοίκησης του Χιούστον (Houston Airport System) και το πανεπιστήμιο της πόλης δημιούργησαν ένα μοντέλο για την επίπτωση που θα είχε στην αμερικανική οικονομία η έναρξη ενός καθημερινού αεροπορικού δρομολογίου της Emirates

με προορισμό το Χιούστον. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι τα αναμενόμενα οικονομικά οφέλη θα ανέρχονταν στα 257 εκατ. δολάρια ΗΠΑ ετησίως, ενώ παράλληλα ο αριθμός των νέων επιβατών που θα ταξίδευαν στην πόλη ή θα διέρχονταν από το Χιούστον θα έφτανε τους 98.000. Επίσης, σύμφωνα με τις προβλέψεις, η καθιέρωση ενός τέτοιου δρομολογίου της Emirates θα απέφερε οικονομικά οφέλη ύψους 300 εκατ. δολαρίων ΗΠΑ ετησίως για την περιοχή του Ντάλας/Φορτ Γουέρθ με τη μορφή επιπλέον επισκεπτών, επαγγελματικών σχέσεων και επιχειρηματικών επενδύσεων, με βάση εκτιμήσεις της διοίκησης του αεροδρομίου Ντάλας/Φορτ Γουέρθ.

Η υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας της ευρύτερης περιοχής του Ορλάντο εκτιμά ότι η νέα πτήση της Emirates που εξυπηρετεί το Ορλάντο θα αποφέρει περισσότερα από 140 εκατ. δολάρια ΗΠΑ σε ετήσια οικονομική δραστηριότητα, ενώ συντηρεί περισσότερες από 1.400 θέσεις εργασίας, ποσό που θα μπορούσε να ανέλθει σε 188 εκατ. δολάρια ΗΠΑ με την αναβάθμιση αεροσκαφών. Η εκτιμώμενη συνολική τοπική οικονομική αξία σε ετήσια βάση για εννέα από τα δώδεκα αεροδρόμια και τις αντίστοιχες γύρω περιοχές προς τις οποίες εκτελεί πτήσεις η Emirates στις ΗΠΑ φτάνει τα 3 δις δολάρια ΗΠΑ.

3.4.4 Οι συνεργασίες της Emirates με αεροπορικές εταιρείες

Οι συνεργασίες της Emirates στις ΗΠΑ αποφέρουν συνδυαστικά οφέλη για τους επιβάτες, τις αμερικανικές συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρείες, καθώς και για τις αμερικανικές κοινότητες. Η Emirates υπέγραψε μια συμφωνία συνεργασίας κοινής εκμετάλλευσης με την JetBlue Airways το 2012 και σήμερα έχει συμφωνίες διασυνδέσεων με τις Sun Country Airlines και Silver Airways, τροφοδοτώντας καθημερινά τα εγχώρια δίκτυα των τελευταίων με εκατοντάδες επιβάτες. Το 2019, περισσότεροι από 307.000 επιβάτες της Emirates πραγματοποίησαν πτήσεις ανταπόκρισης με αμερικανικές συνεργαζόμενες αεροπορικές εταιρείες.

3.4.5 Διμερείς σχέσεις ΗΠΑ-ΗΑΕ

Οι ΗΠΑ και τα ΗΑΕ διατηρούν ισχυρούς εμπορικούς και πολιτικούς δεσμούς. Τα ΗΑΕ διατηρούν μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εμπορικές σχέσεις με τις ΗΠΑ και παραμένουν ο κορυφαίος προορισμός εξαγωγών των ΗΠΑ στο σύνολο Μέσης Ανατολής και Βόρειας Αφρικής (ΜΑΒΑ) για 13 συναπτά έτη. Το 2021, οι εξαγωγές των ΗΠΑ στα ΗΑΕ έφτασαν τα 17 δις δολάρια ΗΠΑ και εκτιμάται ότι στήριξαν 86.615 θέσεις εργασίας στις ΗΠΑ*. Οι ΗΠΑ σημείωσαν εμπορικό πλεόνασμα ύψους 11,13 δις δολαρίων ΗΠΑ στις συναλλαγές τους με τα ΗΑΕ, το έκτο μεγαλύτερο

παγκοσμίως για το 2021. Οι εξαγωγές των ΗΑΕ στις ΗΠΑ αυξήθηκαν κατά 95% το 2020 και ανήλθαν σε 5,95 δις δολάρια ΗΠΑ.

*Υπολογιζόμενες χρησιμοποιώντας τον πολλαπλασιαστή θέσεων απασχόλησης 5.095 θέσεις ανά 1 δις δολάρια ΗΠΑ εξαγωγών.

3.4.6 Μακροχρόνιοι εταίροι των ΗΠΑ στον τομέα του αεροδιαστήματος

Τον Νοέμβριο του 2013, η Emirates υπέβαλε παραγγελία για 150 αεροσκάφη Boeing 777 αξίας 76 δις δολαρίων ΗΠΑ σε τιμές καταλόγου, συμπεριλαμβανομένων 300 μονάδων κινητήρων GE9X της GE Aviation, ανοίγοντας ένα νέο κεφάλαιο στη μακρόχρονη ιστορία συνεργασίας της Emirates με την οικογένεια αεροσκαφών Boeing 777. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη σε αξία παραγγελία στην ιστορία των αμερικανικών εμπορικών αερομεταφορών, καθώς και για τη μεγαλύτερη εμπορική σύμβαση για αγορά κινητήρων που συνήφθη ποτέ μεταξύ μιας αεροπορικής εταιρείας και της GE Aviation.

Τον Νοέμβριο του 2015, η Emirates υπέγραψε σύμβαση ύψους 16 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ με την GE Aviation για τη συντήρηση, επισκευή και επιθεώρηση (ΣΕΕ) των κινητήρων GE9X που θα χρησιμοποιούνται στα 150 αεροσκάφη Boeing 777X για διάστημα 12 ετών.

Πρόκειται για τη μεγαλύτερη σύμβαση ΣΕΕ κινητήρων που έχει συνάψει η Emirates στην ιστορία της έως σήμερα. Στα πλαίσια της εμπορικής έκθεσης Dubai Airshow 2019, η Emirates ανακοίνωσε μια συμφωνία πλήρους εξαγοράς 30 αεροσκαφών Boeing 787-9 αξίας 8,8 δις δολαρίων ΗΠΑ σε τιμές καταλόγου, για την αντικατάσταση ορισμένων αεροσκαφών 777X στο πλαίσιο της συμφωνίας με την Boeing. Το νέο αεροσκάφος Boeing θα επιτρέψει στην Emirates να διατηρεί έναν από τους νεότερους στόλους παγκοσμίως, καθώς θα αντικαταστήσει μερικά από τα παλαιότερα αεροσκάφη 777.

Το Boeing 777 είναι η ραχοκοκαλιά του στόλου της Emirates, με 134 ενεργά επιβατικά αεροσκάφη, τα περισσότερα από οποιαδήποτε αεροπορική εταιρεία, τα οποία χρησιμοποιούν ως επί το πλείστον κινητήρες της GE Aviation, και άλλα 156 αεροσκάφη Boeing επόμενης γενιάς, περιλαμβανομένων των 777X και 787 που τελούν υπό παραγγελία. Ο συνολικός κατάλογος παραγγελιών αεροσκαφών Boeing της Emirates από το 1991 ανέρχεται στα 346 αεροσκάφη. Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Εμπορίου των ΗΠΑ το 2019 και συγκεκριμένα σε ό,τι αφορά το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα των θέσεων απασχόλησης με βάση το έτος παραγγελιών, το σύνολο των τρεχουσών και παλαιότερων παραγγελιών αεροσκαφών, κινητήρων και υπηρεσιών ΣΕΕ της Emirates από την Boeing και την GE Aviation έχει συντηρήσει σχεδόν ένα εκατομμύριο αμερικανικές θέσεις απασχόλησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΣΦΑΛΕΙΑ & ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

4.1 Ασφάλεια

Η ασφάλεια αποτελεί μία από τις βασικές αξίες της Emirates και συνιστά τον ακρογωνιαίο λίθο όλων των λειτουργιών και πρακτικών . Δεσμεύονται να διατηρήσουν και να βελτιώνουν διαρκώς τα επίπεδα ασφαλείας μας, καθώς και να καλλιεργήσουν μια εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο την ασφάλεια σε ολόκληρη την επιχλίθο όλων των λειτουργιών και πρακτικών μας. Δεσμεύονται να διατηρήσουν και να βελτιώσουν διαρκώς τα επίπεδα ασφαλείας μας, καθώς και να καλλιεργήσουν μια εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο την ασφάλεια σε ολόκληρη την επιχείρησή μας.

4.2 Η ασφάλεια στην Emirates

Η Emirates έχει αποκτήσει τη φήμη ότι προσφέρει κορυφαίες υπηρεσίες στον τομέα των τελευταίων και πιο αποδοτικών αεροσκαφών ευρείας ατράκτου στους αιθέρες και αυτή η επιτυχία υποστηρίζεται από την ασφάλεια, η οποία αποτελεί πάντα την πρώτη μας προτεραιότητα.

Περισσότεροι από 50 εκατομμύρια επιβάτες ταξίδεψαν με την Emirates πέρυσι στο παγκόσμιο δίκτυο των 150 προορισμών της και καθώς ο αριθμός των επιβατών και προορισμών συνεχίζει να αυξάνεται, η διαχείριση της ασφάλειας στην αεροπορική εταιρεία αποτελεί πάντα τον βασικό γνώμονα σε όλες μας τις δραστηριότητες. Η ασφάλεια αποτελεί μία από τις θεμελιώδεις εταιρικές μας αξίες που καθορίζει τον σκοπό μας, ενώ φροντίζουμε η ασφάλεια να αποτελεί μέρος όλων των πρακτικών μας.

"Θα προστατεύσουμε τους πελάτες, το προσωπικό και τα περιουσιακά μας στοιχεία μέσω μιας αδιάκοπης δέσμευσης για διεθνή και άλλα κατάλληλα πρότυπα ασφαλείας, καθώς και την υιοθέτηση πρακτικών με έμφαση στην ασφάλεια ως πρωταρχική προσωπική ευθύνη".

Η Αυτού Υψηλότητα, ο Σεΐχης Ahmed bin Saeed Al Maktoum,
Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Emirates Airline & Group

Έχουμε διαμορφώσει μια υγιή εταιρική κουλτούρα με επίκεντρο την ασφάλεια, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν ενεργό ρόλο στη συνεχή βελτίωση της ασφάλειας της αεροπορικής εταιρείας.

4.3 Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας

Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας (SMS) της Emirates βασίζεται στα πρότυπα και τις συστάσεις του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO). Συμμορφώνεται πλήρως με τις κανονιστικές απαιτήσεις της Γενικής Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας (GCAA) των Ηνωμένων Εμιράτων. Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας της Emirates έχει τέσσερις συνιστώσες και 12 επιμέρους στοιχεία - οι συνιστώσες είναι: Πολιτική Ασφαλείας και Στόχοι, Διαχείριση Κινδύνου Ασφάλειας, Εγγύηση Ασφάλειας και Προώθηση Ασφάλειας. Η δέσμευσή μας για την ασφάλεια διατυπώνεται στην Πολιτική ασφάλειας της Emirates .Το εκτεταμένο πρόγραμμα επικοινωνίας και εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι κατανοούν τις ευθύνες τους και τον ρόλο που διαδραματίζουν στη συνολική ασφάλεια της αεροπορικής εταιρείας.

4.4 Ασφάλεια επιχειρήσεων

Στο επίκεντρο των επιχειρήσεων βρίσκεται ένα αυστηρό σύστημα διαχείρισης κινδύνων ασφάλειας και η έμφαση στην ασφαλή συμπεριφορά και τις πρακτικές ασφαλείας. Εφαρμόζουμε διεξοδικά αρχές διαχείρισης κινδύνων και αλλαγών σε όλες τις πτυχές των επιχειρήσεων , συμπεριλαμβανομένων των πτητικών λειτουργιών, των εμπορευματικών μεταφορών, της μηχανικής, των υπηρεσιών εδάφους και της ασφάλειας καμπίνας.

Διαθέτουμε έναν από τους νεώτερους στόλους στους αιθέρες και καταβάλλουμε συνεχώς προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση της ασφάλειας. Οι προληπτικές πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν:

- Την εισαγωγή νέων επιχειρησιακών ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογίας που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της ασφάλειας
- Τις επενδύσεις σε τεχνολογία αιχμής για την υποστήριξη δραστηριοτήτων έγκαιρης και προληπτικής διαχείρισης της ασφάλειας
- Τη συμμετοχή και την προεδρία σε διάφορους παγκοσμίως αναγνωρισμένους συλλόγους ασφάλειας της αεροπορίας
- Τη συχνή ανταλλαγή δεδομένων με διεθνείς οργανισμούς αεροπορίας και άλλους οργανισμούς για τη συνεχή βελτίωση της ασφάλειας στον ευρύτερο κλάδο της αεροπορίας.

4.5 Υγεία και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας (WHS)/Επαγγελματική περίθαλψη

Η Υγεία και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας (WHS) αποτελεί μια σημαντική πτυχή του Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας της Emirates. Η στρατηγική για την Υγεία και Ασφάλεια στον Χώρο Εργασίας έχει ως στόχο να διαφυλάξει την υγεία των εργαζομένων μας, να αποτρέψει τραυματισμούς και να διαμορφώσει έναν ασφαλή και υγιεινό χώρο εργασίας. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκτελούν τα καθήκοντά τους με ασφάλεια, να φορούν τον κατάλληλο εξοπλισμό ατομικής προστασίας και να διασφαλίζουν ότι τηρούνται οι οδηγίες εργασίας και οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν προσωπική ευθύνη για την αποφυγή επικίνδυνων ενεργειών και καταστάσεων.

4.6 Διαχείριση κρίσεων (Σχεδιασμός αντιμετώπισης καταστάσεων έκτακτης ανάγκης)

Η προετοιμασία για το μη αναμενόμενο μπορεί να αποτελεί πρόκληση, αλλά είναι ένα σημαντικό κομμάτι της εταιρικής κουλτούρας μας στην Emirates. Έχουμε σχεδιάσει ένα πρόγραμμα που ονομάζεται emcare και διαθέτουμε σε ετοιμότητα ομάδες άμεσης ανταπόκρισης. Προσφέρουμε ανθρωπιστική υποστήριξη στους επιβάτες μας, η οποία αφορά οποιαδήποτε μορφή κρίσης, όπως φυσικές καταστροφές, ασθένειες, ατυχήματα ή άλλα πλήγματα. Πιστεύουν ότι είναι καλύτερο να είναι κανείς προετοιμασμένος για κάτι που δεν έχει συμβεί, παρά να είναι απροετοίμαστος για κάτι που συμβαίνει. Πραγματοποιούν επίσης τακτικά ασκήσεις έτσι ώστε να είμαστε πάντα έτοιμοι να προστατεύσουν την ευημερία των επιβατών και των συναδέλφων μας.

4.7 Υπεύθυνη επιχειρηματική δράση

Ως παγκόσμιος οργανισμός, δεσμευόμαστε για τη δεοντολογία των επιχειρηματικών μας πρακτικών. Πιστεύουν ότι οι μακρόχρονες, επιτυχημένες επαγγελματικές σχέσεις βασίζονται στην ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη και τη δύναμη των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν.

4.8 Πολιτική κατά της δουλείας και της εμπορίας ανθρώπων

Η σύγχρονη δουλεία, η μερική δουλεία, η καταναγκαστική εργασία και η εμπορία ανθρώπων είναι εγκλήματα και παραβιάζουν στοιχειώδη ανθρώπινα δικαιώματα. Ο Όμιλος Emirates τηρεί όλους τους νόμους των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται, συμπεριλαμβανομένων των νόμων κατά της εμπορίας ανθρώπων και της δουλείας. Ο Όμιλος Emirates εφαρμόζει πολιτική μηδενικής

ανοχής στη σύγχρονη δουλειά και δεσμεύεται να ενεργεί με ήθος και ακεραιότητα σε όλες του τις επιχειρηματικές συναλλαγές, σχέσεις και εφοδιαστικές αλυσίδες.

4.8.1 Πολιτική κατά της δωροδοκίας και της διαφθοράς

Αναμένουν από τους υπαλλήλους και τους επιχειρηματικούς μας εταίρους να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα υψηλά δεοντολογικά πρότυπα και τις προσδοκίες που έχει θεσπίσει η εταιρεία και να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες που διενεργούνται για λογαριασμό της Emirates θα πρέπει να συμμορφώνονται ανά πάσα στιγμή με τους ισχύοντες νόμους σχετικά με την καταπολέμηση της δωροδοκίας και της διαφθοράς στις χώρες όπου δραστηριοποιούμαστε.

4.8.2 Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων και του αθέμιτου ανταγωνισμού

Η Emirates συμμορφώνεται με όλους τους νόμους των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται και έχει καθιερώσει ένα Παγκόσμιο Πρόγραμμα Συμμόρφωσης με τη Νομοθεσία κατά των Μονοπωλίων/του Αθέμιτου Ανταγωνισμού προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι υπάλληλοί της είναι ενημερωμένοι σχετικά με τους σχετικούς νόμους περί μονοπωλίων και αθέμιτου ανταγωνισμού, καθώς και προκειμένου να παρέχει καθοδήγηση σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής τους στην πράξη.

4.8.3 Προστασία προσωπικών δεδομένων και ασφάλεια στον κυβερνοχώρο

Ως παγκόσμια επιχείρηση, συλλέγουμε, αποθηκεύουμε, διαχειριζόμαστε και μεταδίδουμε ένα σημαντικό όγκο δεδομένων, συμπεριλαμβανομένων προσωπικών δεδομένων που μας βοηθούν να παρέχουμε υπηρεσίες στους πελάτες μας. Αποτελεί δική ευθύνη να προστατεύουμε το απόρρητο και να διατηρούμε την ασφάλεια των δεδομένων που διατηρούμε και λαμβάνουμε πολύ σοβαρά υπόψη αυτήν την υποχρέωση. Δημιουργήσαμε μια ειδική ομάδα για την προστασία προσωπικών δεδομένων για την εφαρμογή στρατηγικής και διακυβέρνησης σε ολόκληρη την επιχείρηση, ενώ ελέγχουμε τακτικά τις πολιτικές και τις διαδικασίες μας, προκειμένου να διασφαλίσουμε τη συμμόρφωση με τις διεθνείς και εγχώριες ρυθμιστικές απαιτήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές του κλάδου.

Όπως πολλοί μεγάλοι οργανισμοί, αντιμετωπίζουμε την καθημερινή πρόκληση των εξελιγμένων απειλών στον κυβερνοχώρο, όπου οι εξωτερικοί εισβολείς υιοθετούν συνεχώς πιο προηγμένες τεχνικές. Η Emirates βελτιώνει διαρκώς τις ικανότητες διαχείρισης απειλών στον κυβερνοχώρο για να ενισχύσει την προστασία της ενάντια στις επιθέσεις αυτού του είδους και να διασφαλίσει την

πρόσβαση στις πληροφορίες που διαθέτει. Επενδύει επίσης σε πόρους προκειμένου να αυξήσει και να διευρύνει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τους κινδύνους για την ασφάλεια των δεδομένων, υπογραμμίζοντας παράλληλα την ανάγκη επαγρύπνησης σε θέματα απειλών στον κυβερνοχώρο μέσω προσομοιώσεων και στοχευμένης κατάρτισης.

4.8.4 Πρακτικές προμηθειών

Η προσέγγισή στις σχέσεις προμηθειών-εφοδιαστικής αλυσίδας είναι ότι οι όροι θα πρέπει να είναι σαφείς, δίκαιοι και αμοιβαία επωφελείς. Η διαδικασία προμηθειών μας βασίζεται σε ανταγωνιστικούς διαγωνισμούς και στις αρχές της διαφάνειας. Υποστηρίζουμε τον ανταγωνισμό και είναι αντίθετοι τόσο στις κρατικές επιχορηγήσεις που έχουν ως στόχο τη διάσωση μη αποδοτικών αεροπορικών εταιρειών όσο και σε άλλες μορφές επιδοτήσεων των αεροπορικών εταιρειών, που στρεβλώνουν τεχνητά τις αγορές. Η εμπορική επιτυχία και τα συναπτά έτη κερδοφορίας, διέπονται από την πολιτική αερομεταφορών του Ντουμπάι Open Skies, ενώ βασίζονται στο ισχυρό επιχειρηματικό μοντέλο και στην πελατοκεντρική προσέγγιση που μας διακρίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ

5.1 Ο πλανήτης μας

Στο πλαίσιο της δέσμευσής μας για την προστασία του πλανήτη μας, διατηρούμε έναν από τους πιο σύγχρονους και αποδοτικούς στόλους αεροσκαφών στους αιθέρες. Καταβάλλουμε προσπάθειες για να βρούμε τρόπους περιορισμού της κατανάλωσης πόρων, ενώ παράλληλα επενδύουμε στη διατήρηση και την προστασία της άγριας ζωής.

5.2 Η δέσμευση του Ομίλου Emirates για ενέργειες και δράσεις στο πλαίσιο της βιωσιμότητας

Το 2020, αναμένονταν ότι το Ντουμπάι θα υποδεχτεί 20 εκατομμύρια τουρίστες και θα έχει ετήσια έσοδα από τον τουρισμό τα οποία θα ανέλθουν στα 300 δισεκατομμύρια ντιρχάμ ΗΑΕ. Η αεροπορική εταιρεία Emirates θα έχει σημαντικό ρόλο στην υποστήριξη αυτού του στόχου. Το ίδιο και η εταιρεία dnata, ο θυγατρικός μας πάροχος αεροπορικών υπηρεσιών που από τα πρώτα του ταπεινά βήματα εξελίχθηκε πια σε εταιρεία παγκόσμιας εμβέλειας.

Σήμερα, η Emirates συνδέει με τις πτήσεις της 145 πόλεις με το Ντουμπάι και μεταξύ τους, διαμεσολαβώντας και διευκολύνοντας τη ροή της εμπορικής και της τουριστικής δραστηριότητας σε έξι ηπείρους. Ταυτόχρονα, η dnata παρέχει υπηρεσίες εδάφους, συλλογικής εστίασης, μεταφοράς εμπορευμάτων και μετακινήσεων όχι μόνο στο Ντουμπάι, αλλά σε 90 πόλεις 38 χωρών σε πέντε ηπείρους. Η πόλη του Ντουμπάι επενδύει σε έργα υποδομών ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει τις μελλοντικές ανάγκες ανάπτυξής της, και το ίδιο κάνει και ο Όμιλος Emirates. Έως το 2020, η Emirates εκτιμά ότι θα έχει φτάσει να μεταφέρει σε ετήσια βάση 70 εκατομμύρια επιβάτες με 300 και πλέον αεροσκάφη, γι' αυτό αυξάνει το ανθρώπινο δυναμικό της και κατασκευάζει εγκαταστάσεις τελευταίας τεχνολογίας για να υποστηρίξει επιχειρησιακά δραστηριότητες αυτής της κλίμακας. Θα συνεχίσουμε να ισχυροποιούμε την παρουσία μας σε παγκόσμιο επίπεδο ώστε να εξυπηρετούμε και να συνδέουμε ακόμα περισσότερες πόλεις σε ολόκληρο τον κόσμο.

Η ανάπτυξη δεν αποτυπώνεται μόνο στα αριθμητικά στοιχεία. Σκοπεύουν να είναι εδώ στο διηλεκές και αντιλαμβάνονται ότι, στην κλίμακα που δραστηριοποιούνται, οι ενέργειές μας μπορούν να κάνουν τη διαφορά για την οικονομία των κρατών, την ευημερία των κοινοτήτων και την προστασία του περιβάλλοντος. Καταβάλλουμε συνειδητή προσπάθεια να βελτιώσουν με ουσιαστικό τρόπο την επίδραση της δραστηριότητάς μας σε οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό επίπεδο. Ένας από τους τομείς στους οποίους πάντα δίνανε έμφαση είναι η διαχείριση της κατανάλωσης των πλουτοπαραγωγικών πόρων. Ο περιορισμός της περιττής κατανάλωσης δεν είναι ωφέλιμη μόνο για το περιβάλλον, αλλά αντανακλάται άμεσα και στα αποτελέσματα της εταιρείας. Η αποδοτικότητα στη χρήση των καυσίμων είχε ανέκαθεν και συνεχίσει να έχει περίοπτη θέση στην επιχειρηματική δράση.

Η Emirates διαθέτει έναν από τους νεότερους και πιο αποδοτικούς στόλους αεροσκαφών. Τον περασμένο χρόνο παραλάβαμε 24 νέα αεροσκάφη τύπου Airbus A380 και Boeing 777, επιβατικά και μεταγωγικά. Αυτά τα νέα αεροσκάφη αποτελούν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας στα εμπορικά αεροσκάφη και μας βοηθούν να βελτιώνουμε συνεχώς τη συνολική αποδοτικότητά μας στη χρήση καυσίμων και τα επίπεδα ηχορύπανσης του στόλου μας. Τον Νοέμβριο του 2013 προχωρήσαμε σε μια εκτενέστατη επένδυση στην πιο πρόσφατη και περιβαλλοντικά αποδοτική αεροπορική τεχνολογία παραγγέλλοντας 150 αεροσκάφη Boeing 777X επόμενης γενιάς. Όταν αρχίσει η παράδοσή τους από το 2020, τα αεροσκάφη 777X θα μας βοηθήσουν να φτάσουμε σε επίπεδα ακόμη υψηλότερης αποδοτικότητας στη χρήση καυσίμων.

Στην Emirates δίνουμε πάντοτε έμφαση στην όσο το δυνατόν πιο αποδοτική και υπεύθυνη χρήση των αεροσκαφών μας. Πέραν των δικών μας προσπαθειών στον τομέα της επιχειρησιακής απόδοσης, κλειδί για την εκτέλεση δρομολογίων που συμβάλλουν στην εξοικονόμηση καυσίμων και χρόνου είναι και οι συνεργασίες μας με παρόχους υπηρεσιών αεροπλοΐας. Όσον αφορά τις

επίγειες δραστηριότητές μας, οι εταιρείες και οι επιχειρηματικές μονάδες του Ομίλου ανακυκλώνουν τις διάφορες πρώτες ύλες, ελαχιστοποιούν την κατανάλωση νερού και χάρτου, και χρησιμοποιούν με πιο αποδοτικό τρόπο τα οχήματα εδάφους. Για παράδειγμα, οι ομάδες Αεροπορικών Επιχειρήσεων της dnata χρησιμοποιούν τις ελάχιστες δυνατές ποσότητες νερού για την πλύση των αεροσκαφών, και ανακυκλώνουν τις εφημερίδες και όλα τα υπόλοιπα χαρτικά είδη που συγκεντρώνονται από τις καμπίνες επιβατών των αεροσκαφών της Emirates στο Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπάι.

Συν τοις άλλοις, συνεχίζουν να υποστηρίζουν, όπως κάνανε παραδοσιακά, τη βιοποικιλότητα και την προστασία των περιβάλλοντος. Στον Προστατευόμενο Βιότοπο της Ερήμου του Ντουμπάι (Dubai Desert Conservation Reserve–DDCR), τον οποίο υποστηρίζει η Emirates, απελευθερώθηκαν χίλιοι γλαυδόγαλοι, ένα είδος πτηνών το οποίο έχει ιδιαίτερη πολιτιστική σημασία για τα ΗΑΕ και απειλείται με εξαφάνιση. Αυτά τα πτηνά αναπτύχθηκαν και κάποια μάλιστα μπόρεσαν να δώσουν και απογόνους. Το καταφύγιό μας στην ορεινή περιοχή του αγριότοπου των Blue Mountains της Αυστραλίας, Emirates Wolgan Valley Resort and Spa, συνεχίζει να βραβεύεται για τη βιώσιμη ανάπτυξή του και να φιλοξενεί σπάνια είδη άγριας γλωρίδας και πανίδας που απειλούνται με αφανισμό.

Γνωρίζουμε ότι κάθε προσπάθεια, ακόμα κι η πιο μικρή, έχει σημασία, ειδικά όταν μεγεθύνεται στην κλίμακα της παγκόσμιας δραστηριότητάς μας και του εργατικού μας δυναμικού. Ακριβώς όπως γνωρίζουμε επίσης ότι οι προσπάθειές μας στον τομέα της βιώσιμης ανάπτυξης θα έχουν πραγματικά ουσιαστικό αποτέλεσμα μόνον αν είναι συνεχείς και μακροπρόθεσμες. Όλοι μας στον Όμιλο Emirates δηλώνουμε την απόλυτη δέσμευσή μας στην υπεύθυνη διαχείριση της επιχειρηματικής και περιβαλλοντικής δράσης μας.

5.3 Η δέσμευσή απέναντι στο περιβάλλον

Η Emirates δεσμεύεται για την ανάληψη περιβαλλοντικής δράσης. Εστιάζουμε τις προσπάθειές σε τρεις τομείς:

- τη μείωση των εκπομπών
- την υπεύθυνη κατανάλωση
- τη διατήρηση της άγριας πανίδας και των βιότοπων.

5.4 Διάδοση της προόδου μας

Η έκθεση του Ομίλου της Emirates παρουσιάζει στοιχεία περιβαλλοντικών επιπτώσεων και πρωτοβουλίες βελτίωσης από μια σειρά δραστηριοτήτων του Ομίλου, συμπεριλαμβανομένων των αεροπορικών δραστηριοτήτων, της μεταφοράς φορτίων και της διεκπεραίωσης εργασιών εδάφους από τη dnata, καθώς και μιας σειράς από εμπορικές δραστηριότητες στο έδαφος. Περιγράφει επίσης τη συνεισφορά του Ομίλου στη βιοποικιλότητα και τις πρωτοβουλίες για την προστασία του περιβάλλοντος.

5.5 Δέσμευση για βιωσιμότητα

Η βιωσιμότητα και η οικολογική αποδοτικότητα είναι ακρογωνιαίοι λίθοι όλων των επιχειρήσεων του Ομίλου της Emirates - τόσο στον αέρα όσο και στο έδαφος. Η ευαισθητοποίηση των πελατών μας, του προσωπικού και των ρυθμιστικών αρχών για το περιβάλλον και τις εκπομπές αερίων του θερμοκηπίου, γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Η Emirates έχει δεσμευθεί να ακολουθεί περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές μέσω της Εταιρικής Περιβαλλοντικής Πολιτικής του Ομίλου, η οποία κοινοποιείται εσωτερικά και εξωτερικά στο προσωπικό, τους πελάτες και όλους τους μετόχους. Για περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να διαβάσετε την Εταιρική Περιβαλλοντική Πολιτική του Ομίλου της Emirates.

Η δέσμευση του Ομίλου Emirates απέναντι στη βιωσιμότητα συνεπάγεται επενδύσεις πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων στην πιο σύγχρονη, οικολογικά αποδοτική τεχνολογία, στα αεροσκάφη, τους κινητήρες και τον εξοπλισμό εδάφους, καθώς και την εκμετάλλευση των στοιχείων ενεργητικού μας με τον πλέον υπεύθυνο για το περιβάλλον τρόπο. Καταβάλλουν προσπάθειες προκειμένου να ηγούνται στον κλάδο και στην περιοχή όσον αφορά τις περιβαλλοντικές επιδόσεις και δεσμεύονται να συμμορφώνονται με όλους τους ισχύοντες περιβαλλοντικούς κανονισμούς και πρότυπα.

5.6 Μείωση των εκπομπών

Ανήκουμε σε μια παγκόσμια βιομηχανία που έχει αναλάβει δεσμεύσεις με στόχο τη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα των αερομεταφορών. Ο κλάδος των αερομεταφορών συγκαταλέγεται σε εκείνους με τη σημαντικότερη συνεισφορά στην παγκόσμια οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη – ιδίως του αναπτυσσόμενου κόσμου. Στον κλάδο των αερομεταφορών στηρίζονται σχεδόν περισσότερα από 63 εκατ. άτομα παγκοσμίως, ενώ η συμβολή του στο παγκόσμιο ΑΕΠ ανέρχεται στα 2,7 τρισεκατομμύρια δολ. ΗΠΑ.

Ο κλάδος των αερομεταφορών αναγνωρίζει ότι, ενώ ευθύνεται σε ποσοστό μικρότερο του 2% για τις ανθρωπογενείς εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, οφείλει ωστόσο να είναι προσηλωμένος στον

στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης και του περιορισμού της αύξησης των εκπομπών του. Η Emirates υποστηρίζει σθεναρά τη "στρατηγική των τεσσάρων πυλώνων" του κλάδου που στοχεύει στη μείωση των εκπομπών, όπως καταρτίστηκε από το αρμόδιο όργανο του κλάδου των αερομεταφορών – τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA).

Εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική χρησιμοποιώντας προηγμένη τεχνολογία σε ολόκληρο τον όμιλό μας, μεταξύ άλλων στα αεροσκάφη και τους κινητήρες μας, ενθαρρύνοντας τις κυβερνήσεις να καταστήσουν την αεροπλοΐα πιο φιλική προς το περιβάλλον όσον αφορά τα καύσιμα και τις εκπομπές, περιορίζοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των επιχειρήσεων εδάφους και υποστηρίζοντας τη διαμόρφωση μιας παγκόσμιας τομεακής προσέγγισης για τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα μέσω του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO), της Υπηρεσίας των Ηνωμένων Εθνών για τη Διεθνή Πολιτική Αεροπορία.

5.7 Παγκόσμια τομεακή προσέγγιση

Ο κλάδος των αερομεταφορών κάλεσε ενεργά τις κυβερνήσεις παγκοσμίως να εφαρμόσουν ένα ενιαίο μέτρο που βασίζεται στην αγορά για την αντιμετώπιση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα από τις διεθνείς αερομεταφορές. Οι κυβερνήσεις κατέληξαν σε μια ιστορική συμφωνία για το πλαίσιο αυτού του νέου προγράμματος, το Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA, Σύστημα αντιστάθμισης και μείωσης του άνθρακα για τη διεθνή αεροπορία), κατά την 39η σύνοδο της συνέλευσης του ICAO τον Οκτώβριο του 2016. Η πρωτοβουλία CORSIA έχει ως στόχο να συμβάλει στην επίτευξη ουδέτερης ανάπτυξης από άποψη εκπομπών άνθρακα από το 2020, καλύπτοντας τις διεθνείς εκπομπές αερομεταφορών μεταξύ χωρών που έχουν προσφερθεί εθελοντικά να συμμετάσχουν. Η Emirates υποστηρίζει τις προσπάθειες του ICAO για την καθιέρωση αυτής της συνολικής προσέγγισης, ενώ δεσμευόμαστε να συνεργαστούμε με τον ICAO για να επιτύχουμε ουδέτερη ανάπτυξη από άποψη εκπομπών άνθρακα από το 2020 και να συμβάλλουμε στη διαμόρφωση ενός ασφαλούς, αποδοτικού και περιβαλλοντικά υπεύθυνου τομέα πολιτικής αεροπορίας.

5.8 Emirates One&Only Wolgan Valley

Μετά από πέντε χρόνια σχεδιασμού, η Emirates εγκαινίασε τον Οκτώβριο του 2009 το Emirates One&Only Wolgan Valley, ένα από τα πρώτα πολυτελή περιβαλλοντικά θέρετρα της Αυστραλίας έκτασης 16 τετραγωνικών χιλιομέτρων. Αυτό το οικολογικό θέρετρο που βρίσκεται στην κοιλάδα

Wolgan κάτω από τους εντυπωσιακούς ψαμμολιθικούς βράχους, είναι πλήρως εναρμονισμένο με την άγρια ομορφιά της περιοχής των Γαλάζιων Ορέων της Νέας Νότιας Ουαλίας, η οποία αποτελεί Μνημείο Παγκόσμιας Κληρονομιάς. Δεδομένου ότι βρίσκεται δίπλα στα εθνικά πάρκα Wollemi National Park και Gardens of Stone National Park, οι επισκέπτες μπορούν να βιώσουν την ξεχωριστή εμπειρία που τους προσφέρει το άγριο τοπίο και παράλληλα να απολαύσουν τη διαμονή τους στο υπερπολυτελές κατάλυμα.

Τα κτήρια καταλαμβάνουν μόλις 2% της έκτασης του οικολογικού θερέτρου κι έχουν σχεδιαστεί σύμφωνα με τις αρχές φιλικής προς το περιβάλλον δόμησης - διαθέτουν προηγμένα συστήματα για την ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, όπως αντλίες θερμότητας, ηλιακά πάνελ και συστήματα παθητικού εξαερισμού. Προς περαιτέρω απόδειξη της δέσμευσής της, η Emirates είναι στην ευχάριστη θέση να ανακοινώσει ότι, κατά την έναρξη λειτουργίας του, το Emirates One&Only Wolgan Valley έγινε το πρώτο ξενοδοχείο στον κόσμο με πιστοποίηση carboNZero[®]™, καθώς και το πρώτο θέρετρο στον κόσμο με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα που έχει πιστοποιηθεί βάσει ενός διεθνώς εγκεκριμένου προγράμματος για την καταπολέμηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

Το θέρετρο βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από ένα κρυφό φαράγγι στο εθνικό πάρκο Wollemi National Park, όπου το 1994 ανακαλύφθηκε η Βολλέμια ή το πεύκο Βολλέμι (*Wollemia nobilis*) από έναν ατρόμητο φυσιολάτρη. Η Βολλέμια ή πεύκο Βολλέμι ανήκει στην οικογένεια των Αραουκαριδών, ηλικίας 200 εκατομμυρίων ετών, και η ανακάλυψή της στη σύγχρονη εποχή θεωρείται από τα συναρπαστικότερα ευρήματα του αιώνα. Η σημασία της ανακάλυψης θα μπορούσε να συγκριθεί με την ανακάλυψη ενός ζωντανού δεινόσαυρου σήμερα. Δείγματα Βολλέμιας έχουν φυτευτεί σε κατάλληλο περιβάλλον στο χώρο αυτό και τα χαρακτηριστικά φύλλα του φυτού χρησιμοποιήθηκαν για το έμβλημα του θερέτρου.

Η Emirates επένδυσε περισσότερα από 125 εκατ. δολ. Αυστραλίας με σκοπό τη διατήρηση της μοναδικής βιοποικιλότητας της κοιλάδας, ενώ έχει φυτέψει περισσότερα από 175.000 ενδημικά δένδρα και θάμνους σε ολόκληρη την έκταση του θερέτρου.

5.9 Βιωσιμότητα δραστηριοτήτων

- **Στο έδαφος**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα προέρχεται από την κατανάλωση καυσίμων για την πρόωση των αεροσκαφών, επομένως η επιλογή των αεροσκαφών μας και ο τρόπος λειτουργίας τους μπορεί να συμβάλλει στον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Δεδομένου ότι τα καύσιμα πρόωσης των αεροσκαφών αποτελούν μία από τις σημαντικότερες δαπάνες μας, η απόδοση των καυσίμων είναι καίρια σημασίας για κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μας. Λεπτομέρειες σχετικά με την αποδοτικότητά μας στη χρήση καυσίμων, τις εκπομπές και τις επιδόσεις μας όσον αφορά τον θόρυβο και την ηχορύπανση μπορείτε να διαβάσετε στις Περιβαλλοντικές Εκθέσεις του Ομίλου Emirates.

- **Αεροσκάφος**

Η πολιτική επενδύσεων Emirates στην πιο σύγχρονη, οικολογικά αποδοτική τεχνολογία σημαίνει ότι διαθέτουμε έναν από τους νεότερους στόλους του κλάδου. Στα περιβαλλοντικά οφέλη της χρήσης ενός σύγχρονου στόλου ευρείας ατράκτου περιλαμβάνονται αφενός η μείωση θορύβου και αφετέρου οι χαμηλότερες εκπομπές από τον κινητήρα. Όλα τα αεροσκάφη μας συμμορφώνονται πλήρως με τα πρότυπα που έχει θεσπίσει ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO) κατά του θορύβου και της ηχορύπανσης του κανονισμού του (με εξαίρεση μικρό αριθμό μεταγωγικών αεροσκαφών πλήρους εξωτερικής εκμίσθωσης) και πληρούν τα ισχύοντα πρότυπα του ICAO για τις εκπομπές των κινητήρων. Τα Airbus A380 είναι από τα πιο αθόρυβα αεροσκάφη μεγάλου μεγέθους που κυκλοφορούν στην αγορά, και σχεδιάστηκαν ώστε να πληρούν τις προδιαγραφές των αεροδρομίων με τα πιο αυστηρά μέτρα κατά του θορύβου και της ηχορύπανσης σε ολόκληρο τον κόσμο.

Το τμήμα Emirates Engineering (μηχανολογικό τμήμα) διασφαλίζει ότι τα αεροσκάφη μας λειτουργούν με τη βέλτιστη απόδοση ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, οι διαδικασίες πλύσης των κινητήρων διατηρούν καθαρά τα εσωτερικά εξαρτήματα του κινητήρα, διασφαλίζοντας αποδοτική κατανάλωση καυσίμων και παρατείνοντας την ωφέλιμη ζωή του κινητήρα. Επίσης, καθαρίζουμε τακτικά τα αεροσκάφη μας με μια διαδικασία "στεγνού καθαρισμού" για εξοικονόμηση νερού, χρησιμοποιώντας μικρή ποσότητα καθαριστικού σε ειδικά πανιά.

Με αυτήν τη διαδικασία εξοικονομούνται χιλιάδες λίτρα νερού σε κάθε πλύση, ενώ η διατήρηση του εξωτερικού του αεροσκάφους καθαρού συμβάλλει στη μείωση της κατανάλωσης καυσίμου και των εκπομπών, καθώς το αεροσκάφος είναι πιο ελαφρύ και αεροδυναμικό.

- **Λειτουργίες**

Η εξοικονόμηση καυσίμων ξεκινά από τον σχεδιασμό των λειτουργιών εδάφους. Έχουν επενδύσει σε ένα από τα καλύτερα διαθέσιμα συστήματα προγραμματισμού πτήσεων, προκειμένου να

σχεδιάζουμε προσεκτικά τις πτήσεις μας και να βελτιστοποιούμε τα δρομολόγια καθημερινά με βάση τις καιρικές συνθήκες, τους περιορισμούς του εναέριου χώρου και τα συγκεκριμένα αεροσκάφη που διατίθενται για κάθε τομέα. Μετά την απογείωση, το πλήρωμά μας εκμεταλλεύεται κάθε ευκαιρία για εξοικονόμηση καυσίμων και εκπομπών, όπου αυτό είναι εφικτό, ενώ υποστηρίζεται επίσης από τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας.

Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν τις συνεχείς ανόδους και καθόδους, καθώς και τις αλλαγές δρομολογίων σε πτήσεις μεγάλης απόστασης, προκειμένου να ληφθεί υπόψη η μετατόπιση των ανέμων. Κατά την προσγείωση οι πιλότοι χρησιμοποιούν ανάστροφη ώση (αντί για πλήρη ανάστροφη ώση) και σβήνουν τον έναν κινητήρα κατά τη στάθμευση, εφόσον είναι ασφαλές και εφικτό. Δίνουμε προτεραιότητα στη χρήση της ισχύος εδάφους και του προ-κλιματισμένου αέρα, εφόσον διατίθεται, ώστε να μπορεί να απενεργοποιηθεί η βοηθητική μονάδα ισχύος του αεροσκάφους - μια μικρή τουρμπίνα που βρίσκεται στο πίσω μέρος του αεροσκάφους. Όλα αυτά τα μέτρα συμβάλλουν στην εξοικονόμηση καυσίμων και εκπομπών, καθώς και στη μείωση του θορύβου.

Η Emirates υποστηρίζει τις προσπάθειες σε ολόκληρο τον κόσμο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας της διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας και την παροχή μεγαλύτερης ευελιξίας στις πτήσεις. Οι ειδικοί των λειτουργιών πτήσης συνεργάζονται με διεθνείς οργανισμούς ελέγχου της εναέριας κυκλοφορίας προκειμένου να προσφέρουν πιο αποδοτικά δρομολόγια και λειτουργικές διαδικασίες εφαρμόζοντας την τελευταία τεχνολογία ώστε να υποστηρίξουν αυτές τις βελτιώσεις.

- **Εν πτήσει**

Οι προσπάθειές μας για ελαχιστοποίηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεών μας συνεχίζονται και εντός του αεροσκάφους. Οι κουβέρτες της Οικονομικής Θέσης στις πτήσεις μεγάλων αποστάσεων κατασκευάζονται από 100% ανακυκλωμένα πλαστικά μπουκάλια. Κάθε κουβέρτα είναι κατασκευασμένη από 28 μπουκάλια, τα οποία τεμαχίζονται και νηματοποιούνται, ώστε να υφανθούν οι απαλές, ζεστές και βιώσιμες κουβέρτες. Χρησιμοποιώντας αυτές τις κουβέρτες αποφεύγεται η κατάληξη των πλαστικών μπουκαλιών σε χώρους υγειονομικής ταφής, ενώ εξοικονομούνται ενέργεια και εκπομπές κατά τη διαδικασία κατασκευής σε σχέση με τη χρήση νέων πλαστικών υλικών.

Η μείωση του περιττού μεταφερόμενου βάρους συμβάλλει στην εξοικονόμηση καυσίμων. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούμε ελαφρά κιβώτια μεταφοράς εμπορευμάτων και βελτιστοποιούμε την ποσότητα του πόσιμου νερού που φορτώνεται για κάθε πτήση με βάση το προγραμματισμένο φορτίο επιβατών και την απόσταση της πτήσης.

- **Βιοκαύσιμα**

Η Emirates δαπανά δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ ετησίως σε καύσιμα, επομένως φυσικά και παρακολουθεί την εξέλιξη της τεχνολογίας των βιοκαυσίμων με μεγάλο ενδιαφέρον.

Προσβλέπουμε στην εξέλιξη των βιοκαυσίμων σε τεχνικά ασφαλή, οικονομικά ανταγωνιστική και πραγματικά βιώσιμη εναλλακτική λύση, με ρεαλιστική αλυσίδα εφοδιασμού από την πρώτη ύλη έως το αεροσκάφος.

5.10 Πώς να πλύνετε ένα αεροσκάφος A380 χωρίς νερό

- **Εν πτήξει**

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα προέρχεται από την κατανάλωση καυσίμων για την πρόωση των αεροσκαφών, επομένως η επιλογή των αεροσκαφών μας και ο τρόπος λειτουργίας τους μπορεί να συμβάλλει στον περιορισμό των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Δεδομένου ότι τα καύσιμα πρόωσης των αεροσκαφών αποτελούν μία από τις σημαντικότερες δαπάνες μας, η απόδοση των καυσίμων είναι καίρια σημασίας για κάθε πτυχή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μας.

- **Ηλεκτρισμός**

Η άφθονη ηλιοφάνεια του Ντουμπάι συμβάλλει στη λειτουργία του υπερσύγχρονου Κέντρου Συντήρησης Μηχανών, όπου έχει τοποθετηθεί μια συστοιχία ηλιακών φωτοβολταϊκών πάνελ ενός μεγαβάτ. Τα 2.990 πάνελ σχηματίζουν μια στέγη πάνω από τον χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων και αναμένεται να παράγουν περισσότερες από 1.800 μεγαβατώρες (MWh) ηλεκτρικής ενέργειας, εξοικονομώντας περίπου 800 τόνους διοξειδίου του άνθρακα ετησίως. Έχουμε τοποθετήσει επίσης φωτεινές πηγές με διόδους εκπομπής φωτός (LED) σε όλες τις εγκαταστάσεις μας, εξοικονομώντας μεγάλες ποσότητες ηλεκτρικού ρεύματος - με τα φώτα LED στο τερματικό σταθμό Emirates SkyCargo στο Dubai World Central (DWC) εξοικονομούμε περισσότερα από 970 MWh ηλεκτρικής ενέργειας ετησίως.

Το τμήμα Emirates Engineering έχει τοποθετήσει αυτά τα φώτα που ενεργοποιούνται από αισθητήρες κίνησης στα υπόστεγα μηχανικών, καθώς και σε αποθήκες. Η ομάδα μηχανικών χρησιμοποιεί επίσης φώτα LED για τη συντήρηση της καμπίνας των αεροσκαφών, τα οποία έχουν

το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι είναι πολύ πιο κρύα από τα φώτα που αντικαθιστούν. Οι συνδυασμένες πρωτοβουλίες τους εξοικονομούν περισσότερα από 2.850 MWh ηλεκτρικής ενέργειας ετησίως. Τέλος, το ανακαινισμένο γραφείο μας στο Λονδίνο διαθέτει φωτισμό LED, αναβαθμισμένο σύστημα κλιματισμού και πιο αποτελεσματική χρήση του χώρου, με αποτέλεσμα τη μείωση της κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας κατά 60%.

- **Περιορισμός κατανάλωσης, επαναχρησιμοποίηση, ανακύκλωση**

Οι επιχειρηματικές μονάδες αναζητούν διαρκώς ευκαιρίες για τη μείωση της κατανάλωσης πόρων, την επαναχρησιμοποίηση αντικειμένων και την ανακύκλωση υλικών μετά την ολοκλήρωση του κύκλου ζωής τους - όλα σημαντικές πτυχές μιας κυκλικής οικονομίας.

Το Τμήμα Πληροφορικής λάνσαρε την καμπάνια "Think Before You Print", η οποία πέτυχε μείωση των όγκων εκτύπωσης κατά 33% μόλις σε οκτώ μήνες, εξοικονομώντας εκατομμύρια φύλλα χαρτιού και περισσότερα από 2 εκατομμύρια kWh ηλεκτρικής ενέργειας.

Ακόμη και τα εξαρτήματα αεροσκαφών που έχουν αποσυρθεί μπορούν να επαναχρησιμοποιηθούν.

Το τμήμα Flight Training Facilities προμηθεύεται μια σειρά εξαρτημάτων από το τμήμα Emirates Engineering κατά την αναβάθμιση των εσωτερικών χώρων των αεροσκαφών. Σε ένα από τα έργα του, αξιοποιήθηκε ένα σύνολο καθισμάτων από ένα Airbus A340-500 που αποσύρθηκε και τροποποιήθηκε ώστε να χωρέσει σε δύο προσομοιωτές καμπίνας εκκένωσης έκτακτης ανάγκης και δύο προσομοιωτές εκπαίδευσης εξυπηρέτησης καμπίνας. Το έργο παρέτεινε τη διάρκεια ζωής των καθισμάτων κατά πέντε έως επτά έτη και εξοικονόμησε για την εταιρεία το κόστος 50 νέων θέσεων.

Η Emirates Flight Catering είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες εστίασης εν πτήξει παγκοσμίως και εφαρμόζει ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης αντίστοιχο της κλίμακας λειτουργίας της. Το πρόγραμμά της αξιοποιεί ευρύ φάσμα υλικών ώστε να μην καταλήξει σε χώρους υγειονομικής ταφής, μεταξύ άλλων χαρτί και χαρτόνι, αλουμινόχαρτο και μεταλλικές συσκευασίες, καθώς και πλαστικά μπουκάλια και δοχεία, πολλά από τα οποία συλλέγονται από τα αεροσκάφη μας μετά την άφιξή τους στο Ντουμπαί.

Η Emirates Flight Catering υποστηρίζει επίσης την εκστρατεία δοχείων αλουμινίου του Emirates Environmental Group, με την προσφορά χιλιάδων κιλών δοχείων ανά έτος που συλλέγονται από τις πτήσεις μας.

- **Επίγεια μεταφορά**

Οι διαχειριστές του στόλου των οχημάτων μας εστιάζουν στην ελαχιστοποίηση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των οδικών μας επιχειρήσεων. Το Τμήμα Μεταφορών ακολουθεί μια διπλή προσέγγιση: αποδοτική διαχείριση της ανάπτυξης και συνεχής βελτίωση των υφιστάμενων λειτουργιών.

Έχει εισαγάγει πιο αποδοτικά οχήματα από άποψη κατανάλωσης καυσίμων, βελτιστοποιημένο σχεδιασμό ταξιδιού για τον περιορισμό του αριθμού των δρομολογίων που εκτελούνται, καθώς και τον αριθμό των ταξιδιών χωρίς επιβάτες, ενώ έχει εκπαιδεύσει τους οδηγούς για ασφαλείς και αποτελεσματικές πρακτικές οδήγησης, μεταξύ άλλων για την αποφυγή της περιττής χρήσης του κινητήρα σε κατάσταση βραδυπορείας (ρελαντί). Στις προσπάθειές τους έχουν απονεμηθεί πολλά βραβεία για βιώσιμες μεταφορές στο Ντουμπάι.

5.11 Βιωσιμότητα τροφίμων και προϊόντων

- **Βιωσιμότητα τροφίμων**

Σερβίρουμε περισσότερα από 110 εκατομμύρια γεύματα στο δίκτυό μας κάθε χρόνο. Όποτε είναι δυνατόν, προτιμούμε να προμηθευόμαστε τοπικά υλικά από τους προορισμούς στους οποίους πετάμε. Αυτό σημαίνει ότι χρησιμοποιούν τα πιο φρέσκα υλικά για τα αυθεντικά, τοπικά μας γεύματα, υποστηρίζοντας την τοπική οικονομία και περιορίζοντας το περιβαλλοντικό κόστος των μεταφορών. Εκτός από ποιοτικά υλικά, αναζητούν προμηθευτές που εφαρμόζουν πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον. Ακολουθούν ορισμένες από τις ιστορίες τους μαζί με τις άλλες πρωτοβουλίες που έχουμε αναλάβει για τη βιωσιμότητα των τροφίμων.

- **Μείωση των απορριμμάτων τροφίμων**

Τα απορρίμματα τροφίμων έχουν τεράστιο αντίκτυπο στους ανθρώπους, τις οικονομίες και το περιβάλλον. Σε μια προσπάθεια να μειώσουμε τα απορρίμματα των τροφίμων μας, χρησιμοποιούμε ειδική τεχνολογία για να παρακολουθούμε τι παραγγέλνουν οι πελάτες μας. Αυτό μας προσφέρει δεδομένα τόσο σε σχέση με την ικανοποίηση όσο και με την κατανάλωση. Αξιοποιούν αυτά τα δεδομένα και χρησιμοποιούν την πιο πρόσφατη τεχνολογία τεχνητής νοημοσύνης για να προβλέψουμε τις παραγγελίες, έτσι ώστε να βελτιστοποιήσουν την ποσότητα και τον τύπο των τροφίμων που χρησιμοποιούν στο αεροσκάφος. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να μειώσουμε τα απορρίμματα τροφίμων κατά 30 έως 40%, χωρίς συμβιβασμούς στη δυνατότητα επιλογής. Καθώς

βελτιώνεται η τεχνολογία, στοχεύουμε στη μείωση των απορριμμάτων τροφίμων κατά 60 έως 70%.

5.12 Αποδοτικές λειτουργίες

Η χρήση σύγχρονων και **ενεργειακά αποδοτικών αεροσκαφών** ήταν ανέκαθεν στο επίκεντρο του επιχειρηματικού μοντέλου της Emirates από την ίδρυση της εταιρείας. Διαθέτουν έναν από τους πιο σύγχρονους αεροπορικούς στόλους αεροσκαφών ευρείας ατράκτου στους αιθέρους με μέση ηλικία τα 6,5 έτη. Αυτή η συνεχής επένδυση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων αποτελεί τη μεγαλύτερη δέσμευση της Emirates - όχι μόνο για την άνεση των επιβατών αλλά και για τη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος.

Η Emirates διαθέτει ένα **πλήρες πρόγραμμα αποδοτικής χρήσης καυσίμων** που εξετάζει διαρκώς και εφαρμόζει μεθόδους μείωσης της περιττής χρήσης καυσίμων και των εκπομπών, όπου αυτό είναι εφικτό.

Ορισμένες από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες του προγράμματος περιλαμβάνουν τις εξής:

- Η επιχείριση "flex tracks" ή **ευέλικτα δρομολόγια** - στο πλαίσιο της οποίας συνεργάζονται με τους παρόχους υπηρεσιών αεροπλοΐας για να δημιουργούν το πιο αποδοτικό σχέδιο πτήσης για κάθε πτήση, εκμεταλλευόμενοι τους φυσικούς ούριους ανέμους, αποφεύγοντας παράλληλα τους μετωπικούς ανέμους και τα καιρικά φαινόμενα. Αυτές οι προσπάθειες έχουν ξεκινήσει από το 2003, ενώ συνεργάζονται επίσης με τη Διεθνή Ένωση Αερομεταφορών (IATA) για την καθιέρωση αυτού του είδους συστημάτων ευέλικτων διαδρομών ανά τον κόσμο, ως συνήθη λειτουργική διαδικασία.
- Συνεργασία με παρόχους **διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας** για την ανάπτυξη πρωτοκόλλων που βελτιώνουν την επιχειρησιακή απόδοση. Για παράδειγμα, μείωση του αριθμού των πτήσεων που τίθενται σε κατάσταση αναμονής, αύξηση της διαθεσιμότητας του εναέριου χώρου ελεύθερης δρομολόγησης και σχεδιασμός πιο αποτελεσματικών δρομολογίων.
- Παρουσιάζουν ένα ισχυρό σύστημα παρακολούθησης των καυσίμων και προηγμένες αναλύσεις δεδομένων, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της προαιρετικής μεταφοράς καυσίμων από τα πληρώματα και τους επιμελητές πτήσεων.
- Εισαγωγή **πρακτικών αποδοτικής χρήσης καυσίμων ενώ το αεροσκάφος βρίσκεται στο έδαφος**, όπως η χρήση μονάδων ηλεκτρικής ισχύος εδάφους αντί της βοηθητικής μονάδας

ηλεκτρικής ισχύος (APU) του αεροσκάφους και η απενεργοποίηση ενός ή δύο κινητήρων κατά την τροχοδρόμηση μετά την προσγείωση.

- Εφαρμογή της **αδρανούς ανάστροφης ώσης κατά την προσγείωση**, αντί της χρήσης των κινητήρων σε αντίστροφη ώση.
- Βελτίωση της απόδοσης φόρτωσης ώστε να επιτυγχάνεται η ιδανική γραμμή προσαρμογής, με αποτέλεσμα την πρυμναία θέση του Κέντρου βάρους (CG) και λιγότερη χρήση καυσίμου.
- **Διαχείριση του βάρους των αεροσκαφών** – Η Emirates ελέγχει συνεχώς τα προϊόντα της εν πτήση και το περιβάλλον του θαλάμου για να μειώσει το βάρος του αεροσκάφους (και ως εκ τούτου τα καύσιμα που χρησιμοποιούνται) χωρίς να υποβαθμίζει την εμπειρία του πελάτη. Οι πρόσφατες πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν τη χρήση αναλυτικών στοιχείων και μηχανικής εκμάθησης (ML) και της τεχνητής νοημοσύνης (AI) στο εγγύς μέλλον για την καλύτερη πρόβλεψη της μεταφοράς πόσιμου νερού σε κάθε πτήση.
- Η μετάβαση του πληρώματός μας στον θάλαμο διακυβέρνησης εξ ολοκλήρου στη χρήση ηλεκτρονικής τσάντας πτήσης που εξοικονομεί βάρος σε σχέση με τις παραδοσιακές τσάντες πτήσης και βοηθά τους πιλότους μας να εκτελούν εργασίες διαχείρισης πτήσεων πιο εύκολα και αποτελεσματικά με λιγότερο χαρτί.
- Η **καλή συντήρηση των αεροσκαφών** μας συμβάλλει επίσης στην αποδοτική εκτέλεση των πτητικών λειτουργιών. Η Emirates χρησιμοποιεί μια καινοτόμο τεχνική πλυσίματος αφρού για τον καθαρισμό των κινητήρων των αεροσκαφών η οποία μας βοηθά να εξοικονομήσουμε περίπου 200 τόνους εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα ετησίως στον στόλο μας. Εφαρμόζουν , επίσης μια τεχνική στεγνού πλυσίματος για τον καθαρισμό των αεροσκαφών μας. Αυτή η μέθοδος όχι μόνο εξοικονομεί 11 εκατομμύρια λίτρα νερού ετησίως, αλλά και διατηρεί το αεροσκάφος καθαρό για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Περιορίζει την κατανάλωση καυσίμου του αεροσκάφους λόγω της λιγότερης συσσώρευσης ακαθαρσιών, ενώ μειώνει τον αριθμό των πλύσεων του αεροσκάφους σε περίπου τρεις φορές τον χρόνο. Η Emirates έχει επίσης επενδύσει σε **συστήματα ηλιακής ενέργειας** για να παράγει καθαρή ηλεκτρική ενέργεια σε δύο από τις μεγάλες εγκαταστάσεις της αεροπορικής εταιρείας στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα - στο Κέντρο Συντήρησης Μηχανών της Emirates και το τμήμα Emirates Flight Catering. Αυτές οι δύο εγκαταστάσεις

αναμένεται να αποφέρουν εξοικονόμηση έως και 3,8 εκατομμυρίων χιλιόγραμμων εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα ετησίως.

5.13 Υπεύθυνη κατανάλωση

Η Emirates δεσμεύεται να μειώσει τον περιβαλλοντικό της αποτύπωμα μέσω της υπεύθυνης κατανάλωσης - λαμβάνοντας προσεκτικές αποφάσεις σχετικά με τα είδη που αγοράζει, τον τρόπο με τον οποίο τα προμηθεύεται, τον τρόπο διαχείρισης των αποβλήτων και τον τρόπο κατανάλωσης νερού και ενέργειας. Με την κλίμακα των δραστηριοτήτων μας παγκοσμίως, ακόμη και μια μικρή αλλαγή μπορεί να έχει μεγάλο θετικό αντίκτυπο. Επί του παρόντος, καταβάλλουμε προσπάθειες για την εισαγωγή της απαίτησης σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος στον κώδικα δεοντολογίας των προμηθευτών .

Η προμήθεια καθενός από τα 50.000 έως 60.000 είδη σε κάθε πτήση της Emirates **γίνεται προσεκτικά** για τη διασφάλιση της εγγύησης "fly better", από το φαγητό που σερβίρουν, τα προϊόντα περιποίησης, τον εξοπλισμό ασφαλείας και τα λευκά είδη. Δίνουν προτεραιότητα στους προμηθευτές που εφαρμόζουν ηθικές και βιώσιμες πρακτικές, προσφέροντας παράλληλα καλή αξία και ποιότητα προϊόντων. Όπου είναι εφικτό, προτιμούν τοπικούς προμηθευτές από την περιοχή για να διατηρήσουν χαμηλό αποτύπωμα άνθρακα.

Για παράδειγμα, η 27-ετής συνεργασία μας με την Dilmah Tea . Η Dilmah έχει επιτύχει ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα για τα προϊόντα της, τα οποία σερβίρουμε σε όλες τις κατηγορίες θέσης, σε όλες τις πτήσεις. Τα σακουλάκια του τσαγιού της είναι κατασκευασμένα από φυσικές πηγές και είναι κομποστοποιησιμα.

Έχει σημειώσει πρόοδο στη μείωση της χρήσης πλαστικών μίας χρήσης στις πτήσεις μας. Έχουν ξεκινήσει να χρησιμοποιούνται χάρτινα καλαμάκια, οι πλαστικοί αναδευτήρες αντικαταστάθηκαν με ξύλινους ενώ χάρτινες σακούλες χρησιμοποιούνται στη θέση των πλαστικών στις αγορές ειδών λιανικής. Αυτές οι τρεις πρωτοβουλίες μόνο, θα οδηγήσουν στην εκτροπή περίπου 81,7 εκατομμύρια πλαστικών ειδών μίας χρήσης από χώρους υγειονομικής ταφής κάθε χρόνο. Έχουμε επανεξετάσει πλήρως τη χρήση πλαστικών μίας χρήσης στο αεροσκάφος και όπου είναι εφικτό, σκοπεύουμε να σταματήσουμε σταδιακά τη χρήση τους ή να αντικαταστήσουμε αυτά τα είδη, εφαρμόζοντας παράλληλα κι άλλες πρωτοβουλίες για τον περιορισμό των πλαστικών αποβλήτων. Το 2017, ξεκίνησαν να χρησιμοποιούμε ζεστές κουβέρτες στην Οικονομική Θέση κατασκευασμένες από 28 ανακυκλωμένα μπουκάλια. Μέχρι το τέλος του τρέχοντος έτους, θα έχουν αξιοποιηθεί 88 εκατομμύρια πλαστικά μπουκάλια που θα κατέληγαν σε χώρους υγειονομικής ταφής μόνο από αυτήν την πρωτοβουλία. Διεξήχθησαν δοκιμές για τη διερεύνηση πρωτοβουλιών ανακύκλωσης εν πτήση, ενώ το προσωπικό εδάφους και το προσωπικό θαλάμου επιβατών της

Emirates υποβάλλει συνεχώς σχόλια και προτάσεις σχετικά με άλλες ιδέες για φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές. Για παράδειγμα, με βάση την πρόταση ενός μέλους του προσωπικού του θαλάμου επιβατών, διαχωρίσαμε τις μεγάλες πλαστικές φιάλες που χρησιμοποιούνται εν πτήση για ανακύκλωση στο Ντουμπάι. Η πρακτική αυτή εκτρέπει περίπου 3 τόνους ή περίπου 150.000 πλαστικές φιάλες από χώρους υγειονομικής ταφής στο Ντουμπάι κάθε μήνα. Στις χερσαίες επιχειρήσεις έχουν τοποθετήσει σημεία συλλογής ανακυκλώσιμων απορριμμάτων χαρτιού, αλουμινίου και μπουκαλιών στις βασικές εγκαταστάσεις μας στο Ντουμπάι. Εφαρμόζουν επίσης εκστρατείες ευαισθητοποίησης του προσωπικού σχετικά με τη χρήση νερού και ηλεκτρικής ενέργειας και δοκιμάσαμε και εφαρμόσαμε λειτουργίες εξοικονόμησης νερού στις βρύσες στις εταιρικές μας εγκαταστάσεις.

5.14 Διατήρηση της άγριας πανίδας και των βιότοπων

- **Προστασία της βιοποικιλότητας**

Η ομορφιά και η βιοποικιλότητα του κόσμου μας αποτελεί πηγή έμπνευσης για ταξίδια και η Emirates δεσμεύεται να συμβάλλει στη διατήρηση των φυσικών βιότοπων και την καταπολέμηση του παράνομου εμπορίου άγριων ζώων, το οποίο οδηγεί τα απειλούμενα είδη στα πρόθυρα εξαφάνισης.

- **Διατήρηση των βιότοπων**

Η Emirates στηρίζει ενεργά τους εύθραυστους βιότοπους από το 1999, οπότε ίδρυσε τον βιότοπο προστασίας Al Maha Desert Resort and Spa έκτασης 27 τετραγωνικών χιλιομέτρων στο Ντουμπάι για την προστασία της χλωρίδας και της πανίδας της ερήμου. Κατά τα πρώτα έτη, έγινε επανεισαγωγή 70 αραβικών ορύγων και φύτευση και 6.000 ιθαγενών δέντρων και θάμνων. Η πρωτοβουλία αυτή έθεσε τα θεμέλια του Dubai Desert Conservation Reserve (DDCR), το οποίο δημιουργήθηκε το 2003 και διεύρυνε την προστατευόμενη χερσαία έκταση σε 225 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Αντιπροσωπεύοντας περίπου το 5% της συνολικής χερσαίας περιοχής του Ντουμπάι, αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα γης που έχει διαθέσει το Ντουμπάι για ένα μεμονωμένο έργο. Η Emirates χρηματοδοτεί το DDCR και συμμετέχει στο διοικητικό του συμβούλιο. Μετά την επιτυχία του Al Maha και του DDCR, το 2009 Emirates άνοιξε το Emirates One&Only Wolgan Valley. Ένα από πρώτα οικολογικά θέρετρα πολυτελείας στην Αυστραλία, καταλαμβάνει το 1% μιας προστατευόμενης περιοχής έκτασης 2.800 εκταρίων στην περιοχή Greater Blue Mountains World Heritage Area.

Σχεδιασμένο σύμφωνα με τις αρχές φιλικής προς το περιβάλλον δόμησης - το θέρετρο σχεδιάστηκε με στόχο την ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης ενέργειας και νερού, με χαρακτηριστικά όπως αντλίες θερμότητας, ηλιακά πάνελ και συστήματα παθητικού εξαερισμού. Όταν εγκαινιάστηκε, το Emirates One&Only Wolgan Valley ήταν το πρώτο ξενοδοχείο στον κόσμο με πιστοποίηση carboNZero[®]™, και το πρώτο θέρετρο με ουδέτερο ισοζύγιο άνθρακα πιστοποιημένο βάσει ενός διεθνώς εγκεκριμένου προγράμματος για την καταπολέμηση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

- **Αντιμετώπιση του παράνομου εμπορίου άγριας πανίδας**

Ως μια από τις πιο σημαντικές αεροπορικές εταιρείες στον κόσμο, η Emirates δεσμεύεται να κάνει τη διαφορά ενάντια στο εμπόριο άγριας πανίδας και αξιοποιεί τους πόρους της για τον σκοπό αυτό. Εφαρμόζει πολιτική μηδενικής ανοχής στη μεταφορά απαγορευμένων ειδών, κυνηγετικών τροπαίων ή άλλων προϊόντων που σχετίζονται με παράνομες δραστηριότητες κατά της άγριας πανίδας. Το προσωπικό εδάφους μας εκπαιδεύεται σύμφωνα με τους Κανονισμούς μεταφοράς ζωντανών ζώων της IATA και τις εσωτερικές μας πολιτικές για τη μεταφορά άγριας πανίδας. Οι εργαζόμενοι μας στην πρώτη γραμμή εκπαιδεύονται ώστε να αναγνωρίζουν και να αναφέρουν τυχόν ύποπτο φορτίο. Έχουν δημιουργήσει ένα ειδικό κανάλι αναφοράς για να δώσουμε στο κοινό και τους συνεργάτες μας τη δυνατότητα να σταματήσουν το παράνομο εμπόριο αναφέροντας εμπιστευτικές πληροφορίες που μπορούν να προστατεύσουν τα απειλούμενα είδη.

Εκτός από τις εσωτερικές εκστρατείες ευαισθητοποίησης του προσωπικού της, η Emirates ενημερώνει επίσης τους πελάτες προβάλλοντας τακτικά συνεντεύξεις, ντοκιμαντέρ και ταινίες για τα άγρια ζώα στο σύστημα ψυχαγωγίας ice, το σύστημα ψυχαγωγίας εν πτήση και άρθρα στο περιοδικό Open Skies. Από το 2015, πέντε από τα αεροσκάφη A380 της Emirates φέρουν παραστάσεις ζώων που απειλούνται από λαθροθηρία, ενώ πετούν στις έξι ηπείρους, συμβάλλοντας στην ευαισθητοποίηση για το συγκεκριμένο ζήτημα στα αεροδρόμια σε ολόκληρο τον κόσμο και στα εκατομμύρια των επιβατών που μεταφέρουμε κάθε χρόνο στο δίκτυό μας.

Οι προσπάθειές μας για την προστασία της άγριας πανίδας που απειλείται με εξαφάνιση συνεχίζονται, ενώ γνωρίζουμε ότι δεν είναι κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μεμονωμένα από μια οντότητα ή έναν κλάδο. Η προσπάθεια καταπολέμησης του παράνομου εμπορίου άγριας πανίδας απαιτεί την υποστήριξη και τις συντονισμένες προσπάθειες πολλών φορέων, συμπεριλαμβανομένων των ρυθμιστικών αρχών, των αρχών επιβολής του νόμου, των τελωνείων και των συνοριακών ελέγχων, των τοπικών κοινοτήτων, των φορέων μεταφορών και υλικοτεχνικής υποδομής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟ ΤΟ 1984 ΕΩΣ ΣΗΜΕΡΑ

6.1 Η μεγάλη ανάπτυξη και η πορεία της μέσα στα χρόνια

- **Η γέννηση μιας αεροπορικής εταιρείας 1984**

Το 1984, ο Σεΐχης Mohammed bin Rashid al Maktoum, τότε Υπουργός Άμυνας του ΗΑΕ και μέλος της προοδευτικής βασιλικής οικογένειας του Ντουμπάι, ζήτησε από τον Sir Maurice Flanagan, τότε διευθύνοντα σύμβουλο της dnata, να εξετάσει το ενδεχόμενο ίδρυσης μιας αεροπορικής εταιρείας. Μέχρι τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους, ετοιμάστηκε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο και επιλέχτηκε το όνομα "Emirates" για τη νέα αεροπορική εταιρεία.

Τον Μάρτιο του 1985, ανατέθηκε στον Maurice Flanagan η φιλόδοξη αποστολή να ξεκινήσει μια αεροπορική εταιρεία εντός 5 μηνών με αρχική χρηματοδότηση 10 εκατομμυρίων δολαρίων. Του είπαν ότι η αεροπορική εταιρεία θα έπρεπε να "δείχνει καλή, να είναι όντως καλή και οικονομικά αποδοτική". Δεν έλαβε επιδοτήσεις ή αεροπορική προστασία στο πλαίσιο της πολιτικής ελεύθερης αεροπλοΐας της κυβέρνησης του Ντουμπάι.

Πρώτες πτήσεις από Ντουμπάι στις 25 Οκτωβρίου 1985, η Emirates πραγματοποίησε τις πτήσεις της από το Ντουμπάι προς το Καράτσι και το Μουμπάι, χρησιμοποιώντας Boeing 737 και Airbus 300 B4 που εκμισθώθηκαν από την Pakistan International Airlines.

- **Αγορά πρώτων αεροσκαφών 1987**

Στις 3 Ιουλίου 1987, το Α6-ΕΚΑ, ένα Airbus A310-304, το πρώτο αεροσκάφος που αγόρασε η Emirates, πραγματοποιεί πτήση από την Τουλούζ στο Ντουμπάι.



6.2 Πρώτοι προορισμοί

Κατά τα πρώτα 5 έτη λειτουργίας της, η Emirates διεύρυνε το δίκτυό της σε 14 προορισμούς 1985- Ντουμπάι, Μουμπάι, Δελχί, Καράτσι, 1986- Αμμάν, Κολόμπο, Κάιρο, Ντάκα, 1987- Μαλέ, Φρανκφούρτη, Κωνσταντινούπολη, 1988- Δαμασκός, 1989- Τζέντα, Κουβέιτ

- **Καθιέρωση νέων προτύπων**

Η Emirates πρωτοστατεί στην ψυχαγωγία εν πτήξει, καθώς γίνεται η πρώτη αεροπορική εταιρεία που εγκαθιστά συστήματα βίντεο σε όλες τις θέσεις, σε κάθε κατηγορία θέσης σε ολόκληρο τον



στόλο της. Πρωτοποριακή συνδεσιμότητα εν πτήξει . Η πρώτη αεροπορική εταιρεία που εξοπλίζει τον στόλο των Airbus της με μια υπηρεσία φαξ εν πτήξει που επιτρέπει στους πελάτες να επικοινωνούν κατά τη διάρκεια της πτήσης. Το 1992 ένας νέος τερματικός αεροσταθμός στο DXB , το Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπαί ολοκλήρωσε μια σημαντική ανακαίνιση και η Emirates μεταφέρθηκε σε νέο τερματικό αεροσταθμό αναχωρήσεων αξίας ύψους 2 εκατομμυρίων δολαρίων. Η πρώτη παραγγελία 777 κυριαρχεί στα πρωτοσέλιδα παγκοσμίως . Η παραγγελία της

Η πρώτη παραγγελία Boeing 777

Emirates για 7 Boeing 777 με προοπτική παραγγελίας άλλων επτά σηματοδότησε τις φιλοδοξίες της και αποτέλεσε ψήφο εμπιστοσύνης για έναν κλάδο που έπληξε σημαντικά ο πρώτος Πόλεμος του Κόλπου.

Το 1998 , η Emirates εξαγοράζει μερίδιο 43% της Air Lanka

Ο Όμιλος Emirates αποκτά μερίδιο 43% της Air Lanka (μετονομάστηκε αργότερα σε SriLankan) και υπογράφει 10ετή σύμβαση διαχείρισης.Ο νέος Τερματικός Αεροσταθμός 2 ανοίγει στο Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπαί, αυξάνοντας το πλήθος των επιβατών που μπορεί να εξυπηρετήσει κατά 2 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως. Η ανάπτυξη του Ντουμπαί ως αεροπορικού κόμβου συντέλεσε στον μεγάλο αριθμό των επιβατών που υποδέχεται το Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπαί φτάνει τα

11 εκατομμύρια. Κατά τη διάρκεια αυτού του οικονομικού έτους (1999-2000), η Emirates εξυπηρέτησε 4,7 εκατομμύρια επιβάτες στον στόλο των 32 αεροσκαφών της.

6.3 Νέα δρομολόγια που προστέθηκαν κατά τη δεκαετία του 1990

Με την αλλαγή της χιλιετίας, η Emirates διεύρυνε το παγκόσμιο δίκτυό της σε 50 προορισμούς **1990**- Ριάντ, Τεχεράνη, Σιγκαπούρη, Μανίλα, Μάντσεστερ, **1991**- Λονδίνο Heathrow, Χονγκ Κονγκ, Βηρυτός, **1992**- Παρίσι, Ρώμη, Ζυρίχη, Τζακάρτα, **1993**- Νταμάμ, Μουσκάτ, **1994**- Νίκαια, Λάρνακα, Λονδίνο Gatwick, **1995**- Γιοχάνεσμπουργκ, Ναϊρόμπι, **1996**- Αθήνα, Μελβούρνη, Κουάλα Λουμπόρ, **1997**- Νταρ-εσ-Σαλάμ, **1998**- Μάλτα, Πεσαβάρ, **1999**- Ισλαμαμπάντ, Λαχόρη, Μόναχο . Αρχές του 2000 , Ανοίγει ο Τερματικός Αεροσταθμός Sheikh Rashid, αυξάνοντας το πλήθος των επιβατών που μπορεί να εξυπηρετήσει το Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπάι στα 22 εκατομμύρια ετησίως.

Η πρώτη αεροπορική εταιρεία που εμπιστεύεται το Airbus A380

Η Emirates γίνεται η πρώτη αεροπορική εταιρεία που εμπιστεύεται το Airbus A380, παραγγέλλοντας επτά τέτοια αεροσκάφη, με προοπτική παραγγελίας άλλων πέντε, στην Έκθεση Αεροσκαφών του Φάρνμπορο. Το μεγαλύτερο εμπορικό αεροσκάφος στον κόσμο γίνεται



ναυαρχίδα του στόλου της Emirates τις επόμενες δύο δεκαετίες.

Airbus A380

6.4 Η συμφωνία ύψους 100 εκατ. Αγγλ. λιρών με την ‘Άρσεναλ 2004

Η Emirates κλείνει συμφωνία ύψους 100 εκατ. λιρών Αγγλίας με την ομάδα ποδοσφαίρου Άρσεναλ, που συμμετέχει στο πρωτάθλημα της Αγγλίας (English Premiership). Η συμφωνία προβλέπει τη χορηγία ονομασίας του νέου σταδίου για 15 χρόνια και χορηγία εμφάνισης για οκτώ χρόνια, αρχής γενομένης από την αγωνιστική περίοδο 2006/07. Με την ανανέωση του 2012 και του 2018, αυτή είναι η μεγαλύτερη χορηγική συνεργασία στην Premier League και μία από τις μακροβιότερες συνεργασίες στον παγκόσμιο αθλητισμό.

6.4.1 Παραγγελία του μεγαλύτερου Boeing 777 στην ιστορία 2005

Η Emirates δημιουργεί ιστορία με την παραγγελία 42 Boeing 777 σε μια συμφωνία αξίας 9,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Αυτή ήταν η μεγαλύτερη παραγγελία Boeing 777 στην ιστορία. Σήμερα, η Emirates διαθέτει τον μεγαλύτερο στόλο αεροσκαφών 777 στον κόσμο.

6.5 Ο Τερματικός Αεροσταθμός 3 της Emirates ανοίγει στο DXB 2008

500.000 επιβάτες αναχώρησαν από τις εγκαταστάσεις του Τερματικού Αεροσταθμού 3 που εκμεταλλεύεται η Emirates εντός του πρώτου μήνα λειτουργίας του.

Δρομολόγια που προστέθηκαν από το 2000 έως το 2010 :

2000- Μπαχρέιν, Σίδνεϊ, Εντέμπε, Μιλάνο,

Τσενάι, Μπέρμιγχαμ, **2001-** Ντίσελντορφ,

Χαϊντεραμπάντ, **2002-** Καζαμπλάνκα, Χαρτούμ,

Περθ, Μαυρίκιος, Οσάκα, Κότσι, **2003-** Μόσχα,

Ωκλαντ, Μπρίσμπεϊν, **2004-** Λάγος, Άκκρα,

Σαγκάη, Γλασκόβη, Βιέννη, Νέα Υόρκη, Κράιστ Τσερτς, **2005-** Σεϋχέλλες, Σεούλ,

Τιρουβανανταπούραν, **2006-** Αμπιτζάν, Αμβούργο, Καλκούτα, Αντίς Αμπέμπα, Πεκίνο, Τύνιδα,

Μπανγκαλόρ, **2007-** Βενετία, Νιουκάστλ, Σάο Πάολο, Αχμενταμπάντ, Τορόντο, Χιούστον, **2008-**

Κέιπ Τάουν, Γκουανγκζού, Λος Άντζελες, Σαν Φρανσίσκο, **2009-** Ντέρμπαν,



6.5.1 Dubai World Central – Διεθνές Αεροδρόμιο Αλ Μακτούμ

Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αλ Μακτούμ ανοίγει στο Dubai World Central και εγκαινιάζει τις πρώτες εμπορικές του πτήσεις. Η Emirates SkyCargo μεταφέρει τις λειτουργίες των φορτηγών αεροσκαφών στο DWC το 2014.

6.5.2 Συνεργασία της Emirates με την Qantas 2012

Η Emirates και η Qantas υπογράφουν μια εκτεταμένη εμπορική συνεργασία για να προσφέρουν στους πελάτες των αεροπορικών εταιρειών απρόσκοπτη σύνδεση της Αυστραλίας και του διεθνούς δικτύου, αποκλειστικά προνόμια για τους τακτικούς επιβάτες και ταξιδιωτικές εμπειρίες παγκόσμιου επιπέδου. Η δεκαετής εμπορική συνεργασία προχωρά πέρα από τις κοινές πτήσεις

πολλαπλών κωδικών και συμπεριλαμβάνει συνεργασία σε ενιαίο δίκτυο με εναρμονισμένη τιμολόγηση και αγορά, εναρμονισμένο πρόγραμμα πτήσεων, καθώς και παροχή προνομίων βάσει κοινού μοντέλου.

6.5.3 Εγκαίνια πρώτης πτέρυγας αεροσκαφών A380 στον κόσμο 2013

Η Πτέρυγα Α, η πρώτη ειδικά κατασκευασμένη εγκατάσταση A380 στον κόσμο, ανοίγει στο Διεθνές Αεροδρόμιο του Ντουμπάι, αυξάνοντας το πλήθος των επιβατών που μπορεί να εξυπηρετήσει το αεροδρόμιο στα 75 εκατομμύρια ετησίως. Ως βάση του στόλου A380 της Emirates, η Πτέρυγα Α διαθέτει ειδικά σαλόνια για την Πρώτη Θέση και τη Διακεκριμένη Θέση της Emirates που ξεπερνούν τα 19.000 τετραγωνικά μέτρα, με απευθείας επιβίβαση στον επάνω όροφο του αεροσκάφους A380. Ανάδειξη ως "Most Valuable Airline Brand" (Πολυτιμότερη εμπορική επωνυμία αεροπορικής εταιρείας) στον κόσμο

Η Emirates αναδεικνύεται ως "Most Valuable Airline Brand" (Πολυτιμότερη εμπορική επωνυμία αεροπορικής εταιρείας) στον κόσμο και ως "Middle East's most valuable brand" (Πολυτιμότερη εμπορική επωνυμία της Μέσης Ανατολής) από την Brand Finance με εκτιμώμενη αξία 3,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ.

6.6 Η Emirates ανακηρύσσεται Καλύτερη Αεροπορική Εταιρεία στον Κόσμο 2016

Η Emirates κερδίζει τον τίτλο της Καλύτερης Αεροπορικής Εταιρείας στον Κόσμο και λαμβάνει για 12η συνεχή φορά το βραβείο καλύτερου ψυχαγωγικού προγράμματος εν πτήση στα βραβεία Skytrax World Airline Awards 2016.

6.6.1 Συνεργασία με τη flydubai 2017

Η Emirates και η flydubai ανακοινώνουν στρατηγική συνεργασία που περιλαμβάνει εκτενή συμφωνία κοινών πτήσεων πολλαπλών κωδικών, τη διαμόρφωση του δρομολογίων πτήσεων και τη βελτιστοποίηση του δικτύου προορισμών.

Ιδιωτικές σουίτες που αλλάζουν τα δεδομένα, εγκαινιάζει τις πρώτες ιδιωτικές σουίτες της Πρώτης Θέσης παγκοσμίως, με απaráμιλλη πολυτέλεια και ιδιωτικότητα.

Αυτή η καινοτομία που άλλαξε άρδην τα δεδομένα, με σχεδιαστικές πινελιές εμπνευσμένες από τη Mercedes Benz, παρουσιάστηκε σε μια παγκόσμια διαφημιστική εκστρατεία με κεντρικό πρόσωπο τον διάσημο παρουσιαστή και ειδικό στις μηχανές Jeremy Clarkson.

6.6.2 Παραγγελία αεροσκαφών 30 Boeing 787-9 2019

Η Emirates αγοράζει 30 Boeing 787-9 αεροσκάφη συνολικής αξίας ύψους 8,8 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ με βάση τις τιμές των καταλόγων στην Έκθεση Αεροσκαφών του Ντουμπάι. Μαζί με την παραγγελία Airbus A350 ύψους 16 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ, η συνολική παραγγελία στην Έκθεση Αεροσκαφών του Ντουμπάι ανέρχεται στα 24,8 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

6.6.3 Μια πτήση που σπάει παγκόσμιο ρεκόρ 2019

Περισσότεροι από 540 εθελοντές-επιβάτες από 145 εθνικότητες πετούν στην πτήση EK2019 της Emirates, σπάζοντας το παγκόσμιο ρεκόρ Guinness για τον μεγαλύτερο αριθμό εθνικοτήτων σε ένα αεροσκάφος. Η ιστορική πτήση A380 σηματοδοτεί την Εθνική Επέτειο και το Έτος της Ανοχής των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων και αναδεικνύει την ποικιλομορφία και την ενότητα των πολιτών και των κατοίκων των ΗΑΕ.

6.7 Δρομολόγια που προστέθηκαν από το 2010 έως το 2019

Σύνδεση του κόσμου μέσω του Ντουμπάι

2010- Τόκιο-Narita, Άμστερνταμ, Πράγα, Μαδρίτη, Ντακάρ, Μεδίνα, **2011-** Βασόρα, Γενεύη, Κοπεγχάγη, Αγία Πετρούπολη, Βαγδάτη, **2012-** Ρίο ντε Τζανέιρο, Μπουένος Άιρες, Δουβλίνο, Λουσάκα, Χαράρε, Ντάλας/Φορτ Γουέρθ, Σιάτλ, Χο Τσι Μινχ, Βαρκελώνη, Λισαβόνα, Ουάσιγκτον Π.Κ., Αδελαΐδα, Λυών, Πουκέτ, **2013-** Βαρσοβία, Αλγέρι, Τόκιο-Haneda, Στοκχόλμη, Κλαρκ, Κόνακρυ, Σιαλκότ, Καμπούλ, **2014-** Ταϊπέι, Βοστώνη, Αμπούτζα, Σικάγο, Όσλο, Βρυξέλλες, Βουδαπέστη, **2015-** Μπαλί, Ορλάντο, Μπολόνια, Κωνσταντινούπολη μέσω του Διεθνούς Αεροδρομίου Σαμπιχά Γκιοκτσέν, **2016-** Σεμπού, Ανόι, Γουανγκόν, Φορτ Λόντερντεϊλ, **2017-** Νιούαρκ, Ζάγκρεμπ, Πνομ Πενχ, **2018-** Λονδίνο Στάνστεντ, Σαντιάγο Χιλής, Εδιμβούργο, **2019-** Πόρτο, Πόλη του Μεξικού (από τις 9 Δεκεμβρίου)

6.7.1 Η Emirates ανακηρύσσεται ως η μεγαλύτερη διεθνής αεροπορική εταιρεία 2020

Η Emirates παραμένει η μεγαλύτερη διεθνής αεροπορική εταιρεία καθώς ο κλάδος ανακτά τις δυνάμεις του μετά την πανδημία της COVID-19 μεταφέροντας 15,8 εκατομμύρια επιβάτες το 2020.

6.8 Το περίπτερο της Emirates 2021

Το περίπτερο της Emirates ανοίγει τις πύλες του στους επισκέπτες της Expo 2020 στο Ντουμπάι, υπογραμμίζοντας το μέλλον της εμπορικής αεροπλοΐας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Ο ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΣ & ΟΙ ΧΟΡΗΓΙΕΣ

7.1 Η συνταγή της επιτυχίας στον χώρο ενός αθλήματος

Το ποδόσφαιρο αποτελεί ένα πραγματικά παγκόσμιο άθλημα που κατείχε ανέκαθεν σημαντική θέση στο χαρτοφυλάκιο χορηγιών μας. Με την πάροδο των ετών, έχοντας αποκτήσει δικαιώματα χορηγίας για φορείς διοίκησης του αθλήματος αλλά και κορυφαίες ποδοσφαιρικές ομάδες, έχουμε αναδειχτεί σε ένα από τα πλέον προβεβλημένα εμπορικά σήματα στον χώρο του ποδοσφαίρου. Με έδρα το Σαν Σίρο, η Μίλαν είναι μία από τις πιο επιτυχημένες ομάδες της Ευρώπης, έχοντας κατακτήσει επτά φορές το Κύπελλο Πρωταθλητριών/Τσάμπιονς Λιγκ της UEFA και 18 Πρωταθλήματα Ιταλίας. Ο σύλλογος βρίσκεται στην πρώτη κατηγορία του ιταλικού ποδοσφαίρου, στην περίφημη Serie A, από το 1929. Η Μίλαν αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του χαρτοφυλακίου χορηγιών μας, με δεσμούς που βασίζονται στις κοινές αξίες, όπως το στυλ, η κομψότητα και η καινοτομία. Υπογράψαμε για πρώτη φορά μια συμφωνία χορηγίας με τη Μίλαν τον Σεπτέμβριο του 2007, ενώ το επόμενο έτος ο τίτλος μας αναβαθμίστηκε σε Μεγάλο Θεσμικό Χορηγό. Η συμφωνία για τη χορηγία υψηλού κύρους των εμφανίσεων της ομάδας, παρουσιάστηκε πρώτη φορά στη σεζόν 2010/2011.

7.2 Η Άρσεναλ και το Στάδιο Emirates

Η Άρσεναλ είναι μία από τις πιο επιτυχημένες ομάδες του αγγλικού ποδοσφαίρου. Έχει κατακτήσει 3 τίτλους της αγγλικής Premier League και είναι μοναδική κάτοχος 13 κυπέλλων Αγγλίας. Η συνεργασία μας με την Άρσεναλ ξεκίνησε το 2004 και θα διαρκέσει μέχρι το τέλος της αγωνιστικής περιόδου 2024/2025. Η συμφωνία αυτή δεν αποτελεί απλώς μία από τις μεγαλύτερες στην ιστορία του αθλήματος, αλλά επεκτείνει και ενισχύει μία από τις ισχυρότερες και πιο αναγνωρίσιμες συνεργασίες σε ολόκληρο το παγκόσμιο αθλητικό στερέωμα. Είμαστε επίσης υπερήφανοι που έχουμε τα δικαιώματα ονομασίας στην έδρα της Άρσεναλ, το Στάδιο Emirates, ένα υπερσύγχρονο γήπεδο χωρητικότητας 60.000 θεατών στο βόρειο Λονδίνο. Το στάδιο είναι συνυφασμένο με την ομάδα και στο πλαίσιο της ανανέωσης της χορηγικής συμφωνίας, η έδρα της Άρσεναλ θα συνεχίσει να είναι γνωστή με την ονομασία Στάδιο Emirates μέχρι το 2028.

7.3 Το Κύπελλο Emirates

Η εταιρεία είναι επίσημος υποστηρικτής του Κυπέλλου Emirates, ενός ετήσιου διήμερου τουρνουά προετοιμασίας που φιλοξενείται από την Άρσεναλ. Κατά τη διάρκεια του τουρνουά, το Στάδιο Emirates κατακλύζεται σε ένα Σαββατοκύριακο από 100.000 και πλέον φιλάθλους που θέλουν να παρακολουθήσουν μερικές από τις καλύτερες ομάδες του κόσμου να αγωνίζονται για το Κύπελλο Emirates. Από το πρώτο Κύπελλο Emirates το 2007, πολλοί σύλλογοι που υποστηρίζει η Emirates όπως οι Παρί Σαν Ζερμέν, Αμβούργο και Μπενφίκα, καθώς και η κάτοχος της έδρας Άρσεναλ, έχουν έρθει αντιμέτωποι με ισχυρούς αντιπάλους όπως η Βαλένθια, η Ίντερ και η Γιουβέντους. Οι μακρόχρονες συνεργασίες και συμπράξεις και η δημοτικότητά τους επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι συμβαδίζουμε με μια ομάδα με πραγματική ηγετική παρουσία σε διεθνές επίπεδο.

7.4 Η ΠΙΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

ΠΑΕ Ολυμπιακός

Με έναν εντυπωσιακό αριθμό 44 πρωταθλημάτων, 27 κυπέλλων Ελλάδος και 4 ελληνικών Super Cup στο ενεργητικό του, ο Ολυμπιακός είναι υπερήφανος για το πλήθος των οπαδών του, οι οποίοι μόνο στην Ελλάδα αριθμούν περίπου 2,5 εκατομμύρια, εξασφαλίζοντας έτσι την προβολή της δέσμευσής μας Fly Better σε ένα τεράστιο κοινό. Ανακοινώσαν τη χορηγική συμφωνία με τον Ολυμπιακό το 2008, και η συνεργασία μας με τον πιο επιτυχημένο ποδοσφαιρικό σύλλογο στην Ελλάδα συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, άλλο ένα παράδειγμα των σημαντικών επενδύσεών μας στην ελληνική αγορά. Έχουν μεταφέρει πάνω από 1.200.000 επιβάτες τα τελευταία πέντε χρόνια, προωθώντας έτσι τις εμπορικές συναλλαγές και τις τουριστικές σχέσεις μεταξύ των ΗΑΕ και της Ελλάδας. Στο πλαίσιο της χορηγικής συμφωνίας μας με τον Ολυμπιακό, το σήμα Fly Better θα εμφανίζεται στο Στάδιο Καραϊσκάκη, την έδρα του Ολυμπιακού, ενώ επίσης προβλέπονται δικαιώματα προώθησης και φιλοξενίας σε όλους τους εντός έδρας αγώνες.

7.5 ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ΑΠΟ 60 ΧΡΟΝΙΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Η χορηγία στην Ολυμπικ Λυών ξεκίνησε το 2020 και το λογότυπό μας Fly Better εμφανίζεται στις φανέλες της ομάδας. Με επτά συνεχόμενες κατακτήσεις της Λιγκ 1, η Ολυμπικ Λυών είναι μία από τις πιο δημοφιλείς και σεβαστές ομάδες της Γαλλίας. Με σταθερά υψηλή θέση στην κατάταξη της UEFA η ομάδα απολαμβάνει Ευρωπαϊκή αναγνώριση και θεωρείται πολύ ανταγωνιστική στη διοργάνωση του Champions League, τόσο εντός έδρας, στο Στάδιο Groupama (χωρητικότητα 60.000 θεατών), όσο και εκτός έδρας. Επίσης, η ομάδα φημίζεται για την παγκοσμίου κύρους ακαδημία της από την οποία έχουν αποφοιτήσει ποδοσφαιριστές όπως ο Μπενζεμά, ο Μαρσιάλ, ο Λακαζέτ, ο Τολισό, ο Ουμιτίτ και ο Φεκίρ.

7.6 ΠΡΩΤΗ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Η Ρεάλ Μαδρίτης είναι ένας από τους πιο πετυχημένους και αναγνωρισμένους αθλητικούς συλλόγους του παγκόσμιου ποδοσφαίρου και έχει εδραιωθεί ως σπουδαίος παράγοντας επιρροής στο άθλημα. Αποτελεί από τα τρία ιδρυτικά μέλη της La Liga, ενώ ανήκει σταθερά στην πρώτη κατηγορία από την ίδρυσή της. Έδρα του συλλόγου αποτελεί το στάδιο Σαντιάγκο Μπερναμπέου στο κέντρο της Μαδρίτης από το 1947, μετρώντας 500 εκατομμύρια οπαδούς παγκοσμίως και συγκεντρώνοντας φιλάθλους και θεατές από κάθε γωνιά της υφηλίου.

Αποτελεί τον επίσημο βασικό χορηγό της Ρεάλ Μαδρίτης, ενός από τους πιο ευρέως υποστηριζόμενους ποδοσφαιρικούς συλλόγους στον κόσμο, από το 2011. Κάθε χρόνο, για να γιορτάσουμε τη συνεργασία μας, διακοσμούμε το εξωτερικό ενός αεροσκάφους μας με μια φωτογραφία της ομάδας. Τόσο η Ρεάλ Μαδρίτης όσο και η Emirates χρησιμοποιούν τη δύναμη του αθλητισμού ως μέσον έμπνευσης των φιλάθλων. Είμαστε υπερήφανοι για τη συνεργασία μας και για το γεγονός ότι η Ρεάλ Μαδρίτης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του χαρτοφυλακίου χορηγιών μας.

7.7 ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΗΣ EMIRATES

Ως κάτοχος ρεκόρ για το μεγαλύτερο σερί χωρίς ήττα και σημερινή πρωταθλήτρια της Primeira Liga, η Μπενφίκα ή Sport Lisboa e Benfica, όπως είναι η πλήρης ονομασία του συλλόγου αποτελεί μία από τις πιο δημοφιλείς και επιτυχημένες ποδοσφαιρικές ομάδες στο πρωτάθλημα ποδοσφαίρου της Πορτογαλίας. Εκτιμάται ότι οι υποστηρικτές της φτάνουν τα 14 εκατομμύρια, ενώ το γήπεδο Ντα Λουζ είναι πάντα κατάμεστο από φιλάθλους που καταφτάνουν από ολόκληρο τον κόσμο για να υποστηρίξουν τους αγαπημένους τους Άγκβιας στην έδρα τους. S.L. Η Μπενφίκα είναι επίσης ο σύλλογος με τους περισσότερους τίτλους στην Πορτογαλία, με 83 μεγάλα τρόπαια στο ενεργητικό της, συμπεριλαμβανομένων των διαδοχικών νικών του Ευρωπαϊκού Κυπέλλου.

S.L. Η Μπενφίκα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του χαρτοφυλακίου χορηγιών μας. Ως Επίσημη Αεροπορική Εταιρεία χορηγός της Μπενφίκα από την αρχή της σεζόν 2015/16, το εμβληματικό μας

λογότυπο "Fly Emirates" προβλήθηκε σε όλες τις εμφανίσεις του πορτογαλικού συλλόγου. Με την ανανέωση της συνεργασίας μας, η δέσμευσή μας "Fly Better" προβάλλεται πλέον στις εμφανίσεις της ομάδας.

7.8 Η ΠΑΛΙΟΤΕΡΗ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Κύπελλο Αγγλίας Emirates (Emirates FA Cup)

Η Emirates είναι ο χορηγός τίτλου του Κυπέλλου Αγγλίας, του Emirates FA Cup, από τις αρχές της σεζόν 2015/2016. Το Emirates FA Cup είναι η παλιότερη και μεγαλύτερη εθνική ποδοσφαιρική διοργάνωση στον κόσμο που προσελκύει χιλιάδες υποστηρικτές από όλο τον κόσμο.

Η συμφωνία με τη διοργάνωση παρατάθηκε πρόσφατα για τρία ακόμα χρόνια και θα διαρκέσει μέχρι το τέλος του τουρνουά του 2021. Το Emirates FA Cup κατέχει ξεχωριστή θέση στο αγαπημένο άθλημα όλου του κόσμου και η παρουσία του δίνει ζωή στο ποδόσφαιρο μικρότερων κατηγοριών, στο ερασιτεχνικό ποδόσφαιρο και σε όλους τους ανθρώπους που απλώς παίζουν μπάλα στην Αγγλία. Το 2016, οργανώσαμε την πρώτη περιοδεία του διάσημου τροπαίου στην Γκάνα και την Κένυα και κάναμε τα αποκαλυπτήρια του αεροσκάφους A380 με τα διακριτικά του Emirates FA Cup για τους ημιτελικούς. Επίσης το 2017, μεταφέραμε το τρόπαιο σε Ζιμπάμπουε και Ζάμπια. Είμαστε ενθουσιασμένοι που μπορούμε να φέρουμε κοντά τους φιλάθλους και τους φίλων των αιθέρων και να συνδυάσουμε με μοναδικό τρόπο όλα όσα τους συγκινούν.

7.9 ΟΙ ΧΟΡΗΓΙΕΣ ΣΤΙΣ ΙΠΠΟΔΡΟΜΙΕΣ

7.9.1 Φεστιβάλ ιπποδρομιών Dubai World Cup Carnival (Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ιπποδρομιών του Ντουμπάι)

Επίσημη Αεροπορική Εταιρεία του Dubai World Cup Carnival (Παγκόσμιο Πρωτάθλημα Ιπποδρομιών του Ντουμπάι), στο πλαίσιο του οποίου διεξάγεται το Dubai World Cup, η πλουσιότερη ιπποδρομία στον κόσμο. Το φεστιβάλ διεξάγεται κάθε χρόνο από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Μάρτιο στον διάσημο ιππόδρομο Meydan Racecourse, που φιλοξενεί ιπποδρομίες παγκοσμίου επιπέδου. Κάθε βραδιά αγώνων διοργανώνονται διαφορετικές εκδηλώσεις, και την προτελευταία ημέρα των αγώνων, το λεγόμενο Σούπερ Σάββατο, διοργανώνουμε σε συνεργασία με την οργανωτική επιτροπή του ιπποδρόμου Meydan, μια μαγική βραδιά αγώνων προετοιμασίας των ίππων που πρόκειται να λάβουν μέρος στο Dubai World Cup.

7.9.2 Dubai World Cup

Ως χορηγός τίτλου, συμβάλει στην ανάδειξη του Παγκοσμίου Κυπέλλου Ιπποδρομιών του Ντουμπάι σε έναν από τους κορυφαίους αγώνες ιπποδρομιών παγκοσμίως με εκατομμύρια οπαδούς σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι αγώνες διεξάγονται παραδοσιακά το τελευταίο Σάββατο του Μαρτίου και είναι μία από τις 5 κορυφαίες ιπποδρομίες παγκοσμίως. Αλλά δεν πρόκειται απλώς για έναν από τους ακριβότερους ιπποδρομιακούς αγώνες, στις εννέα κούρσες του προγράμματος μετέχουν τα μεγαλύτερα ονόματα των ιπποδρομιών και τα πιο λαμπρά αστέρια του αθλήματος. Με εντυπωσιακή προσέλευση που ξεπερνά τους 80.000 θεατές, το Dubai World Cup με χορηγό την Emirates προσελκύει θεατές από ολόκληρο τον κόσμο και είναι μία από τις κορυφαίες αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις της περιοχής.

7.9.3 Ιπποφορβεία

Η συνεργασία με το Godolphin συνέβαλε ώστε αυτό το ιπποφορβείο με έδρα το Ντουμπάι να αναδειχθεί σε ένα από τα κορυφαία παγκοσμίως.

Το ιπποφορβείο για άλογα αγώνων Godolphin ανήκει στην οικογένεια Μακτούμ και έχει πάρει το όνομά του από το Godolphin Arabian, του αλόγου που είναι ένας από τους τρεις επιβήτορες-προπομπούς της σύγχρονης φυλής των καθαρόαιμων ίππων. Το ιπποφορβείο ιδρύθηκε το 1992, διακρίνεται για την υπεροχή του και έχει αναδειχθεί στον σπουδαιότερο οργανισμό που μετέχει σε διεθνείς ιπποδρομιακούς αγώνες, καθώς έχει κερδίσει πάνω από 250 αγώνες Group One σε 12

διαφορετικές χώρες. Βάσει της χορηγικής συμφωνίας με το Godolphin, το λογότυπο Fly Better εμφανίζεται στα περίφημα μπλε μεταξένια διακριτικά του Godolphin, καθώς και στα ρούχα του προσωπικού, τα σκεπάσματα των ίππων και τα μεταφορικά οχήματα.

7.10 Η αυξανόμενη παρουσία στον κόσμο του τένις, από γήπεδα σκληρής επιφάνειας έως το γρασίδι.

Το χαρτοφυλάκιο στο τένις περιλαμβάνει τις πιο σημαντικές εκδηλώσεις στις διοργανώσεις ATP και WTA, μεταξύ άλλων τριών από τα τέσσερα τουρνουά Grand Slam.

7.10.1 US Open

Από το 2012 και στο εξής, στο πλαίσιο της χορηγικής συμφωνίας μας με την Αμερικανική Ομοσπονδία Τένις (US Tennis Association, USTA), αποτελεί την Επίσημη Αεροπορική Εταιρεία του US Open. Ξεκίνησαν το τουρνουά με συναρπαστικές δραστηριότητες για τους φιλάθλους, μεταξύ άλλων σεμινάρια τένις με θρυλικούς παίκτες του αθλήματος. Έχουν φιλοξενήσει επίσης αρκετούς καλεσμένους στη σουίτα της Emirates Luxury Suite, όπως τους Jason Sudekis, Olivia Wilde, Jessica Biel, Olivia Munn, Naomi Campbell, Taye Diggs, Randy Jackson, Summer Sanders, Dylan McDermott και Warren Sapp.

7.10.2 ATP Tour

Η συμμετοχή στο τένις σε ολόκληρο τον κόσμο ως Μεγάλος Χορηγός και επίσημη αεροπορική εταιρεία του ATP Tour. Ως μέρος της συμφωνίας με το ATP Tour, που υπογράφηκε το 2013, έγιναν Μεγάλος Χορηγός, καθώς και Επίσημος Πλατινένιος Χορηγός στους αγώνες Nitto ATP Finals με τους οποίους κλείνει η αγωνιστική περίοδος. Με παγκόσμια δικαιώματα μάρκετινγκ και προβολή μέσω της εμβληματικής εμφάνισης της επωνυμίας μας στα γήπεδα σε 60 τουρνουά σε ολόκληρο τον κόσμο, έχοντας την ευκαιρία να επικοινωνήσουν με τους φιλάθλους του τένις σε ολόκληρο τον κόσμο και να αναδείξουν την απaráμιλλη φιλοξενία τους.

7.10.3 Roland Garros

Επίσημος Υποστηρικτής του Roland Garros, του κορυφαίου παγκοσμίως τουρνουά τένις σε χωμάτινη επιφάνεια και τη δεύτερη από τις τέσσερις διοργανώσεις Grand Slam που γίνονται κάθε χρόνο. Η χορηγία για το Roland Garros είναι η τρίτη χορηγική συμφωνία στον χώρο του τένις, την οποία κλείνουμε στην Ευρώπη, μετά τις χορηγίες που ανακοινώσανε το 2012 για το Internazionali BNL d'Italia (Open Ιταλίας) και τον Μάρτιο του 2013 για το Barcelona Open (Βαρκελώνης), τα οποία ανήκουν πλέον αμφότερα στο ATP Tour. Στο πλαίσιο της πενταετούς χορηγικής συμφωνίας μας, προβάλλουμε την εμπορική μας επωνυμία σε περίοπτες θέσεις του Κεντρικού Κορτ Philippe-Chatrier και του κορτ Suzanne-Lenglen, αλλά και σε διαφημιστικές πινακίδες άλλων γηπέδων. Διαθέτουμε ιδιωτικό σαλόνι για τους προσκεκλημένους της στο Roland Garros Village, σουίτες στα γήπεδα, αλλά και έναν αποκλειστικό χώρο για να υποδέχεται το ευρύ κοινό στο RG Lab, τη δημοφιλή Ζώνη των Φιλάθλων (Fan Zone).

7.10.4 Πρωτάθλημα Τένις του Ντουμπάι

Γνωστό και ως Dubai Duty Free Tennis Championships, το τουρνουά από την ίδρυσή του το 1993. Το ετήσιο τουρνουά διεξάγεται στο σκληρό τερέν του Dubai Tennis Stadium που από τότε προσελκύει πολύ κόσμο που θέλει να ψυχαγωγηθεί στο Ντουμπάι. Το Πρωτάθλημα Τένις του Ντουμπάι για τις γυναίκες προστέθηκε στο ετήσιο ημερολόγιο των τουρνουά τένις μόλις το 2001. Το Πρωτάθλημα Τένις του Ντουμπάι που διαρκεί δύο εβδομάδες διεξάγεται στα τέλη Φεβρουαρίου/αρχές Μαρτίου. Την πρώτη εβδομάδα αγωνίζονται οι γυναίκες και τη δεύτερη εβδομάδα οι άνδρες. Αποτελεί σημαντική εκδήλωση για τους κορυφαίους παίκτες του τένις, καθώς

έχει καθεστώς Masters 500 για την κατάταξη ATP Tour και Premier Event για την κατάταξη WTA Tour.

7.10.5 Australian Open

Η συμμετοχή στο Grand Slam του Australian Open ξεκίνησε το 2015, αντανακλώντας την αφοσίωσή στο τένις και τη φιλοδοξία μας να προάγουν την Αυστραλία ως ταξιδιωτικό προορισμό. Το Australian Open είναι ένα αθλητικό γεγονός πρώτης κατηγορίας που προσελκύει οπαδούς στη Μελβούρνη από όλον τον κόσμο και ακόμη περισσότεροι το παρακολουθούν από τις πολυθρόνες των σπιτιών τους. Η συμφωνία περιλαμβάνει επίσης χορηγία του Australian Open Series, της επίσημης έναρξης του πρώτου Grand Slam της χρονιάς. Μετονομάζοντάς το σε Emirates Australian Open Series, με τα πέντε προβεβλημένα αθλητικά γεγονότα που πραγματοποιούνται πριν από το Australian Open: Hopman Cup (Περθ), Brisbane International, Apia International Sydney, Hobart International και World Tennis Challenge (Αδελαΐδα)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, ο στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να εξερευνήσουμε τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας που ταιριάζουν στις νέες αεροπορικές εταιρείες, εστιάζοντας στην ανάλυση της Emirates Airlines ως το μοντέλο προς μίμηση. Έχει διαπιστωθεί ότι του η επιτυχία αποδίδεται στα δυνατά της σημεία, καθώς και στην ικανότητα να βλέπει, να εξερευνάς τις ευκαιρίες στην αγορά και να αντιμετωπίζει τις εγγενείς απειλές. Οι πιο σημαντικές απειλές περιλαμβάνουν υψηλό επίπεδο καινοτομίας, μεγάλο περιφερειακό και παγκόσμιο μερίδιο αγοράς, παρουσία, ζωντανό μάρκετινγκ, στρατηγικές προώθησης, έμφαση στην ποιότητα, τη συνείδηση της τεχνολογίας, περιβαλλοντική κοινωνική ευθύνη και τήρηση των νόμων και των κανονισμών. Επιπλέον, η αλυσίδα εφοδιασμού της Emirates είναι ζωντανή και υποστηρίζεται από τον πλήρη ποιοτικό έλεγχο που δίνει έμφαση σε διάφορους τομείς, μεταξύ των οποίων η συστηματική στρατηγική διαχείριση, συνεχής βελτίωση, τεκμηριωμένη διαδικασία λήψης αποφάσεων και επικοινωνία. Οι ευκαιρίες που έχει η εταιρεία εκμεταλλεύονται και περιλαμβάνονται από την πολλά υποσχόμενη πολιτική του περιβάλλοντος, η παρουσία νέων σύγχρονων αεροδρομίων με τεχνολογίες αιχμής, το υποψήφιο κοινωνικό περιβάλλον που οδηγείται από την ανάγκη για ταχύτατη παγκοσμιοποίηση, αυξανόμενος πληθυσμός, εξελισσόμενη τεχνολογία και καινοτόμο περιβάλλον.

Το μάρκετινγκ της Emirates είναι η στρατηγική και η πηγή του ανταγωνισμού ως πλεονέκτημα που ουσιαστικά πληροφορείται από 7Ps (4PAs theory). Τα κύρια στοιχεία του μάρκετινγκ είναι τα λεγόμενα 4P, που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις Product, Price, Place, Promotion (δηλ. προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση). Τα 4P σχηματίζουν το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix). Η παραδοσιακή προσέγγιση των 4P στο Μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε από πολλούς επαγγελματίες για αρκετά χρόνια. Η επιτυχία και η λειτουργικότητα του παραδοσιακού μίγματος αποδείχθηκε ότι μπορεί να υποστηρίξει την προώθηση ενός προϊόντος, όχι όμως και μιας υπηρεσίας. Στον τομέα των υπηρεσιών, τα 4P δεν είναι αρκετά να περιγράψουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, μιας και οι υπηρεσίες από τη φύση τους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τα «χειροπιαστά» προϊόντα. Για αυτόν το λόγο, στη δεκαετία του '80 οι Booms και Bitner πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μίγματος σε 7P, προσθέτοντας τα επιπλέον 3P, δηλαδή People, Processes, Physical evidence. Οι αξιοσημείωτες απειλές που είχε η εταιρεία ανάμεσα τους περιλαμβάνει αυξανόμενους κανονισμούς, οικονομικές πτώσεις, απειλές από ανταγωνιστές και από νεοεισερχόμενους, απειλές από υπάρχοντα προϊόντα, πολιτικές συγκρούσεις και τρομοκρατία. Η ικανότητα να επιτευχθούν αυτά βασίζεται μόνο στην επιμονή και ηγετική δέσμευση. Ως εκ τούτου, οι νέες αεροπορικές εταιρείες που αγωνίζονται να γίνουν πιο δυνατές, ενθαρρύνονται να την μιμηθούν τις στρατηγικές λειτουργίες της Emirate Airlines αξιοποιώντας τις διαθέσιμες ευκαιρίες, ξεπερνώντας τις αδυναμίες τους και μέσα από ολό αυτό γίνονται πιο ισχυροί.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Travelmole. (2014). Emirate Makes History.
2. Emirates Airlines. (2014). Find flights to Emirates destinations.
3. Grant, D; Hall, R., Wailes, N. and Wright, C. (2012). "The false promises of technological determinisms: the case of enterprises resource planning systems". *New Technology, Work & Employments* 21 (1): 2–15.
4. Black, D. (2015). Qantas to fly into Dubai in major alliance with Emirates Airline.
5. Flightsglobal. (2013). Emirates prospers despite slump.
6. O'Leary, D. (2012), *Enterprise resource planning system: systems, life cycle, electronic commerce, and risks*, Cambridge University Press.
7. Wang, J. and Jin, F. (2014). Asia air passenger transport: an analysis of recent trends||, *Eurasian Geography and Economics*, 48(4), 469–480.
8. Binggeli, U. and Pompeo, L. (2013). Hyped hopes for Europe's low-cost airlines. *McKinseyQuarterly* 4, 86–97.
9. Vollman, T. and William L. (2015), *Manufacturing Plannings and Control System for Management of Supply Chain*. Cambridge University Press.
10. Kovacs, G. L., & Paganelli, P. (2013). "The planning and management infrastructures for large, complex, distributed projects - beyond ERP and SCM." *Computers in Industry*, 51(2), 165-165
11. Green, S. (2014). ERP Vs Best of Breed. *Workforce Management*, 3(3): 53-56
12. Vega, H. (2015). –Air cargo, trade and transportation costs of perishables and exotics from South Americall, *Journal of Air Transport Management*, forthcoming.
13. Martyn, G. (2012). *Dirty tricks: British Airways' secret war against Virgin Atlantic*. Warner.
14. Wensveen, G. (2013). *Air Transportation: A Management Perspective*. Burlington: Ashgate Publishing Company.
15. Rohit T.K. (2014). "Atlas Air loses contract with British Airways, shares dive" Retrieved from <http://www.reuters.com/article/usatlasair-britishairwaysidUSBREA0G11R20140117>
16. Loh, T. & Ching, S. (2014). "Critical element for a successful ERP implementations in SMEs". *International Journal of Production Research* 42 (17): 3433–3455.
17. Hayward, K. (2012). *Government and British civil aerospace: a case study in post-wartechology policy*. Manchester University Press.
18. Costa, P., Harned, D., Lundquist, J., (2014). *Rethinking the aviation industry*. McKinsey Quarterly, 89–100.
19. Marc, E. (2013). "BA Dreamliner completes inaugural London-Toronto flight". *Toronto Star*.
20. Osborne, A. & Amy, W. (2012). "British Airways owner IAG seals deal to buy BMI for £172.5m". *The Telegraph*.
21. Air France KLM Group (2018). *Registration Document 2017*, pp.1-336.
22. Ayers, J (1999). *Supply Chain Strategies*, *Information Systems Management*, Volume 16, Issue 2, pp.72-79.
23. Basit, A. (2015). Retrieved from *Engineering Tomorrow: What keeps Emirates flying high?* (Video) <https://www.khaleejtimes.com/business/aviation/keeping-emirates-airline-aloft> (Accessed on 09/09/2018) Berntsen, T., Schäfer, J & Hares Wardak, W (2016).
24. *The Development of Network Strategies in Aviation*. Luchtvaartfeiten.nl / AviationFacts.eu, pp.1-12. Bhasin, H (2017). *Marketing mix of Emirates airlines – Emirates marketing mix*. Retrieved from: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-emirates-airlines/> (Accessed on 27/07/2018) British Airways Plc (2018). *Annual Report and Accounts 31 December 2017*. pp.1-31

25. Burghouwt, G. (2013), Airport Capacity Expansion Strategies in the Era of Airline Multi-hub Networks, 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam, 2019 16 International Transport Forum Discussion Papers, OECD Publishing, Volume 5, pp.1-26.
26. Cathay Pacific (2018). Cathay Pacific Group Fact Sheet. pp.1-4 Chopra, S., & Meindl,P (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning & Operation, 6th Edition, Prentice Hall, NJ: Pearson. Company information (n.d.). Emirates Flight Catering. Retrieved From: <http://emiratesflightcatering.com/about-us/> (Accessed on 012/07/2018) Cook,G,N & Goodwin,J. (2008). Airline Networks: A Comparison of Hub and Spoke and Point to point network. Journal of Aviation/Aerospace Education and Research, Volume 17, Issue 2, pp.50-60.
27. Direction S. (2012). The Remarkable Record of Emirate Airlines, Product Differentiation and Cost Control Deliver Exceptional Performance. Strategic Direction, Volume 28, Issue 3, pp.10–12. Dnata Operations, (n.d.) Retrieved From: <https://www.dnata.com/en/catering> (Accessed on 05/10/2018) Etihad Aviation Group (2018). Fast Facts and Figures. pp.1-11
28. Emirates Airlines. (2012). Airlines and Subsidy: Our Position. (Accessed on 09/09/2018) Emirates Group (2018). The Emirates Group Annual report. Emirates Group.pp.1-209.
29. Engineering Facilities, (n.d.). Engineering Materials Management. Retrieved from: <http://www.emiratesengineering.com/en/020101.aspx?Menu=2> (Accessed on 02/07/2018) Fisher, M. (1997). 'What Is the Right Supply Chain for Your Product?' Harvard Business Review, Volume 75, Issue 2, pp.105–16.
30. Flynn,D (2018). Emirates to buy another 36 Airbus A380s in US\$16bn deal. Retrieved from: <https://www.ausbt.com.au/emirates-to-buy-another-36-airbus-a380s-in-us-16bn-deal> (Accessed on 26/07/2018) Gunasekaran, A., Ngai,E,W,T and Cheng,T,C,E (2007). Developing an E-logistics System: A Case Study. International Journal of Logistics Research and Applications, Volume 10, Issue 4, pp.333–349.
31. Halligan, N (2015). Emirates engineering: maintaining airline's growing fleet, Arabian Business. Retrieved from: <http://www.arabianbusiness.com/emirates-engineering-maintaining-airline-s-growing-fleet609831.html> (Accessed on 01/08/2018) Hazledine, T (2011), 'Legacy carriers fight back: Pricing and product differentiation in modern airline marketing', Journal of Air Transport Management, Volume 17, pp. 129-134.
32. IATA (2016). Another Strong Year for Airline Profits in 2017. Retrieved from: <http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-12-08-01.aspx> (Accessed on 09/09/2018) Kamarudeen, N, Balan Sundarakani, B and Nabhan, M (2018). Study of Service Operations of Metro: Action research embedded with case study. IEOM Society, pp. 771-787.
33. Liu,P., Huang,S,H., Mokasdar,M., Zhou,H., & Hou,L (2014) The impact of additive manufacturing in the aircraft spare parts supply chain: supply chain operation reference (SCOR) model based analysis, Production Planning & Control, Volume 25, Issue 13-14, pp.1169-1181.
34. Lufthansa Group (2017). Annual Report 2017. pp. 1-228
35. Maier, M (2005), Rise of The Emirates Empire, Business 2.0, Volume 6, Issue 9, pp.98-106 McCormick,M (2017). Behind the Scenes of Airline Pricing Strategies. Retrieved from: <https://blog.blackcurve.com/behind-the-scenes-of-airline-pricing-strategies> (Accessed on 16/08/2018) Mellat-Parast, M., Golmohammadi,D., McFadden,K,L, & Miller,J,W (2015) 'Linking business strategy to service failures and financial performance: Empirical evidence from the U.S. domestic airline industry', Journal of Operations Management, Volume 38, pp. 14–24.
36. Mocenco,D (2015). Supply Chain Features of the Aerospace Industry Particular Case Airbus and Boeing, Buletin științific: Universitatea din Pitești Seria Științe Economice, Volume 14, Issue 2, pp 17-25.
37. Nataraja, S. and Al-Aali, A. (2011). The exceptional performance strategies of Emirate Airlines, Competitiveness Review: An International Business Journal, Vol. 21, Issue. 5, pp. 471-486. Nava,C,R., Meleo,L., Cassetta,E, & Morelli,G (2018) The impact of the EU-ETS on

- the aviation sector: Competitive effects of abatement efforts by airlines. *Transportation Research Part A*. Volume 113, pp.20-34.
38. 9th International Conference on Operations and Supply Chain Management, Vietnam, 2019 17 O'Connell,J,F & EscofetBueno,O (2016). A study into the hub performance Emirates, Etihad Airways and Qatar Airways and their competitive position against the major European hubbing airlines. *Journal of Air Transport Management*, Volume 69, pp.257-268.
 39. Palma-Mendoza, J, A, & Neailey, K (2015). A business process re-design methodology to support supply chain integration: Application in an airline MRO supply chain, *International Journal of Information Management*, Volume 35, Issue 5, pp. 620–631.
 40. Qatar Airways Group (2018). Annual Report Fiscal 2017, pp.1-29. Ramanujam, S (2016), 'Emirates moves to an all new Airbus A380 and Boeing 777 fleet'. Retrieved from: <https://www.emirates.com/media-centre/emirates-moves-to-an-all-airbus-a380-and-boeing-777-fleet> (Accessed on 09/08/2018) Redpath,N & O'Connell,J,F (2017). The strategic impact of airline group diversification: The cases of Emirates and Lufthansa. *Journal of Air Transport Management*, Volume 64, Pages 121-138.
 41. Sillanpaa,I & Sillanpaa,S (2014). Supply Chain Strategy: Empirical Case Study in Europe and Asia. *Management*, Volume 9, Issue 2, pp.95-115.
 42. Singapore Airlines (2018). Annual Report FY2016/17. pp. 1-222 Singh,A,K,R & Das,D (2010). Forecasting the Passenger Traffic Movement in Lufthansa Airlines: A Supply Chain Perspective, *Journal of Services Research*, Volume 10, Issue 2, pp.63–77.
 43. Statista, (n.d.). Global air traffic - annual growth of passenger demand (2005-2018). Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/193533/growth-of-global-air-traffic-passenger-demand/> (Accessed on 05/09/2018) Steckle, K, E & Kumar,S (2009). Sources of Supply Chain Disruptions, Factors That Breed Vulnerability, and Mitigating Strategies, *Journal of Marketing Channels*, Volume 16, Issue 3, pp.193-226.
 44. Squalli, J (2014). Airline passenger traffic openness and the performance of Emirates Airline, *Quarterly Review of Economics & Finance*, Volume 54, Issue 1, pp. 138-145.
 45. Sundarakani,B., Razzak,H,A. & Manikandan,S (2018), Creating a competitive advantage in the global flight catering supply chain: a case study using SCOR model, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.21, Issue 5, pp.481-501.
 46. Tang,C,S (2006). Robust strategies for mitigating supply chain disruptions, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Volume 9, Issue 1, pp.33-45.
 47. The Emirates Group Environmental Report 2016-17 (2018), Emirates Group pp.1-53. Walsh, C, R. (2011). *Airline Industry: strategies, operations and safety*. New York: Nova Science Publishers.
 48. ACI (2004), *The Social and Economic Impact of Airports in Europe*, Airport Council International - Europe, Brussels.
 49. Airlines 101 - A Primer for Dummies” που εξέδωσε το περιοδικό The Airline Monitor
 50. AIR TRANSPORT ASSOCIATION (2008) “Airline Revenues & Pricing Power”
 51. ATAG: The economic benefits of air transport, ed. 2005
 52. Aaker, D. A. "Managing the Most Important Assets: Brand Equity" *Planning Review* (Special Issue), September/October 1992.Marconi, J., (1994),

Ελληνόγλωσση

BIBΛΙΑ

1. 1. Βασάκης, Α., (2009), Η ιστορία των δημόσιων αερομεταφορών στην Ελλάδα, Αθήνα: Εκδόσεις Aviation Publications.
2. Λαϊνός, Ι., (1992), Μονόδρομος οι ιδιωτικοποιήσεις; Φάκελος: Ολυμπιακή Αεροπορία Α.Ε., Αθήνα: Εκδόσεις Στάχυ.
3. Λαϊνός, Ι., (1995), Οικονομική εναέριων μεταφορών σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, Αθήνα-
4. Πειραιάς: Εκδόσεις Σταμούλη
5. Καταρέλος, Ε. (2010). Εισαγωγή στις Αερομεταφορές.
6. Σαμπράκος, Ε. (1996). 2η Ημερίδα Οικονομικής των Μεταφορών, Ακτοπλοΐα και
7. αερομεταφορές: Ανταγωνισμός και Συμπληρωματικότητα. Πανεπιστήμιο Πειραιώς,
8. Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πειραιάς.
9. Marketing σε περίοδο κρίσης - Όταν συμβαίνουν δυσάρεστα πράγματα σε καλές εταιρείες, μετάφραση από Λούση Μοίραλη, Αθήνα: Εκδόσεις Anubis.

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΑ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

10. Τουρισμός και Οικονομία, (2006α), “Έλληνες και ξένοι επενδυτές στη λίστα”, Φεβρουάριος 06’, τεύχος 315, σελ. 35-36.
11. Τουρισμός και Οικονομία, (2006β), “Σανίδα σωτηρίας η υπαγωγή στο άρθρο 44”, Μάιος 06’, τεύχος 318, σελ. 44-45.
12. Τουρισμός και Οικονομία, (2006γ), “Πιθανό το ενδεχόμενο να οδηγηθεί στο κλείσιμο”, Ιούνιος 06’, τεύχος 319, σελ. 36.
13. Τουρισμός και Οικονομία, (2006δ), “Νέος κανονισμός για εκμετάλλευση αεροπορικών γραμμών”, Σεπτέμβριος 06’, τεύχος 321, σελ. 40-42
14. Τσέκερης, Θ., Τσούμα, Α. (2010), Μεταφορές και Οικονομία, Συμβολή, Τάσεις και
15. Προοπτικές στην Ελλάδα με Έμφαση στις Χερσαίες Μεταφορές, Σειρά Εκθέσεις Αρ.63,
16. Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
17. ΥΜΕ (2008) Μόνιμη και Βιώσιμη Λύση, Υπουργείο Μεταφορών, Αθήνα. Χλωμούδης, Κ., Λεκάκου, Μ., Πάνου, Κ., Παπαδημητρίου, Ε., Συριόπουλος, Θ., Τζαννάτος, Ε. (2007), Μεταφορές, Αρτηρίες Ζωής για τα Νησιά, Σειρά Μελέτες Αρ. 3, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
18. IOBE (1997), Αερομεταφορές: Οι Αεροπορικές Εταιρείες, Κλαδική μελέτη, Ίδρυμα
19. Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, Αθήνα.
20. Λιλιοπούλου, Μ., (2007α), “Ισπανικές σακαράκες στον στόλο της Ο.Α.”, Έθνος, Παρασκευή 9/11/07.
21. Μόσχου, Μ., (2003), “Λύση α λα Swissair, Ημερησία