



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ,
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ &
ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ &
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Π.Μ.Σ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ
ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA TQM INTERNATIONAL)**

Διπλωματική Εργασία

«ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ ΙΔΡΥΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ»

Γεωργία Κ. Δαληβίγκα ΜΔΕ-ΟΠ2206

Επιβλέπων Καθηγητής

Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος

Πειραιάς

Φεβρουάριος 2025



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

"Πρακτική Σκοπαιότητα: Ιδρυτική Διαπραγματική Εταιρεία"

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Γαλιγκιά

Όνοματεπώνυμο

Γαλιγκιά Γαλιγκιά

Ημερομηνία

03/06/2024



Η παρούσα εργασία έγινε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ορισμένα από τα στοιχεία που περιέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

*Αφιερώνεται στην οικογένεια μου
& σε όλους όσους με στήριξαν.*

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Σύνοψη της Μελέτης	8
1.1 Το Ιστορικό και η ιδέα του προγράμματος	8
1.2 Ανάλυση της αγοράς και του μάρκετινγκ.....	8
1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	9
1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία.....	9
1.5 Οργάνωση και γενικά έξοδα.....	9
1.6 Ανθρώπινοι πόροι	9
1.7 Τοποθεσία και περιβάλλον	10
1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου	10
1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση	11
1.10 Συμπεράσματα	11
Κεφάλαιο 2: Βασική Ιδέα & Ιστορικό του Προγράμματος.....	12
2.1 Εισαγωγή.....	12
2.2 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου.....	13
2.3 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου.....	13
2.4 Οι υποστηρικτές του σχεδίου – Ιδρυτές.....	14
2.5 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου	14
2.6 Μελέτη σκοπιμότητας	15
2.7 Κόστος προ-επενδυτικών μελετών και ερευνών	15
Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της Αγοράς & του Marketing.....	16
3.1 Ορισμός της αγοράς.....	16
3.2 Ανάλυση της Αγοράς.....	26
3.2.1 Παραγωγή.....	26
3.2.2 Κατανάλωση	27
3.2.3 Εισαγωγές – Εξαγωγές – Εμπορικό Ισοζύγιο	29
3.2.4 Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μερίδιο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου	31
3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης.....	33
3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης.....	36
3.5 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	38
3.6 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	45
3.7 Στρατηγική	45
3.8 Στρατηγικό Μάρκετινγκ – STP	47
3.8.1 Τμηματοποίηση	47

3.8.2	Στοχοθέτηση.....	48
3.8.3	Τοποθέτηση.....	49
3.9	Τακτικό Μάρκετινγκ.....	50
3.10	Πρόγραμμα Πωλήσεων.....	52
3.11	Συνολικά Έσοδα Προγράμματος.....	52
3.12	Κόστος Μάρκετινγκ	53
Κεφάλαιο 4:	Πρώτες ύλες & άλλα εφόδια	54
4.1	Προσδιορισμός υλικών και εφοδίων.....	54
4.2	Προσδιορισμός προγράμματος προμηθειών.....	57
4.3	Προσδιορισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων.....	58
Κεφάλαιο 5:	Μηχανολογία & Τεχνολογία	59
5.1	Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας.....	59
5.2	Επιλεγμένη τεχνολογία.....	61
5.3	Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας	62
Κεφάλαιο 6:	Οργάνωση της Μονάδας & Γενικά Έξοδα	64
6.1	Οργάνωση Μονάδας	64
6.2	Γενικά Έξοδα	69
Κεφάλαιο 7:	Ανθρώπινοι Πόροι.....	70
7.1	Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους	70
7.2	Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων..	71
7.3	Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εργαζομένων.....	85
7.4	Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων	86
Κεφάλαιο 8:	Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης & Περιβάλλον.....	87
8.1	Επιλογή τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης	87
8.2	Επίπτωση στο περιβάλλον	88
8.3	Επιχορηγήσεις.....	89
8.4	Κόστος εγκατάστασης.....	89
Κεφάλαιο 9:	Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Έργου	90
Κεφάλαιο 10:	Χρηματοοικονομική Ανάλυση & Αξιολόγηση της Επένδυσης...93	
10.1	Ανάλυση του συνολικού κόστους επένδυσης.....	93
10.1.1	Πάγιο Ενεργητικό.....	93
10.1.2	Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ).....	94
10.2	Συνολικό Κόστος Επένδυσης.....	97
10.3	Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου.....	98
10.4	Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων.....	99
10.5	Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης.....	103

10.5.1	Περίοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης.....	103
10.5.2	Συντελεστής Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI – Return over investment).....	104
10.5.3	Καθαρή Παρούσα Αξία.....	105
10.5.4	Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης.....	106
10.6	Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία	107
	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

1.1 Το ιστορικό & η ιδέα του προγράμματος

Ο Έλληνας επιχειρηματίας Δημήτριος Σωτηρόπουλος ο οποίος δραστηριοποιείται χρόνια στους τομείς των αερομεταφορών, του ground handling και της φιλοξενίας, αποφάσισε να ιδρύσει μια αεροπορική εταιρεία με στόχο να καλύψει το κενό στον επιχειρηματικό κλάδο των αερομεταφορών στην Ελλάδα. Τον Φεβρουάριο του 2024, ανέθεσε στην συμβουλευτική εταιρεία Unipi Consulting τη διεξαγωγή μελέτης σκοπιμότητας για την οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση της προτεινόμενης επένδυσης. Τον Ιούλιο του ίδιου έτους, η μελέτη ολοκληρώθηκε με εξαιρετικά ευνοϊκά αποτελέσματα ως προς τη βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης. Η νέα εταιρεία θα λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.) με την επωνυμία "Hellenic Skies S.A" και έδρα τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών (Athens International Airport). Σκοπός της εταιρείας είναι να προωθήσει την Ελλάδα σε πρωτοποριακό επίπεδο στον τομέα των αερομεταφορών, καθώς η χώρα δεν έχει μεγάλο ανταγωνισμό σε αυτόν τον αναπτυσσόμενο τομέα.

1.2 Ανάλυση της αγοράς και του marketing

Η ζήτηση επιβατών αεροπορικών μεταφορών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι ισοτιμίες αγοραστικής δύναμης, οι καθαρές άμεσες επενδύσεις, ο πληθυσμός, το κατά κεφαλήν ΑΕΠ, οι τιμές καταναλωτή (μεταφορές), οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, ο στόλος εμπορικών αεροσκαφών, ο αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων και το ποσοστό αστικού πληθυσμού [Tuğba Dayioglu & Serdar Alnipak, (2022)]. Αυτή τη στιγμή στην Ελλάδα, δραστηριοποιούνται πέντε ακόμη αεροπορικές εταιρίες. Η Aegean Airlines, η Olympic Air, η Sky Express, η Ellinair και τέλος η Bluebird Airways. Η πρώτη ύλη για τη λειτουργία μίας αεροπορικής εταιρείας είναι κυρίως τα αεροσκάφη, με τους κύριους προμηθευτές αυτή στην στιγμή να βρίσκονται στην Τουλούζη της Γαλλίας και την Βιρτζίνια των ΗΠΑ. Η διανομή των εισιτηρίων θα γίνεται μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, τις online ταξιδιωτικές πλατφόρμες, του τηλεφωνικού της κέντρου, των συνεργαζόμενων ταξιδιωτικών πρακτορείων αλλά και των συστημάτων κρατήσεων. Οι συνολικές προσφερόμενες θέσεις από τις αεροπορικές εταιρείες έχουν σχεδόν διπλασιαστεί τα τελευταία 10 χρόνια (+13.580.905 θέσεις), ανταποκρινόμενες στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση. Το εξωτερικό περιβάλλον, οι επιδοτήσεις, η ζήτηση, η

γεωπολιτική θέση της χώρας και το κλίμα δημιουργούν ευνοϊκό περιβάλλον για επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα των αερομεταφορών. Η εταιρεία ακολουθεί στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση με στόχο την κατάκτηση περίπου 2% του συνόλου της εγχώριας αγοράς εντός 3 ετών από την έναρξη λειτουργίας. Έτσι, η παραγωγή ξεκινά το 2025 με 10.353 επιβάτες και αναμένεται να αυξηθεί στους 26.929 μέχρι το 2027. Αντίστοιχα, τα έσοδα προ φόρων ξεκινούν το 2025 με 1.428.780€ και φτάνουν το 2027 τα 3.823.973€. Τις πωλήσεις αυτές υποστηρίζει το marketing με μέσο ετήσιο κόστος τα 373.523€.

1.3 Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια

Για την εκτέλεση των πτήσεων, είναι απαραίτητη η προμήθεια των παρακάτω υλικών:

1. Καύσιμα για αεροσκάφη
2. Υπηρεσίες τροφοδοσίας

Έτσι, με βάση τις απαιτήσεις για την πραγματοποίηση πτήσεων, υπολογίζονται τα συνολικά έξοδα πρώτων υλών και προμηθειών της επιχείρησης, τα οποία ξεκινούν τον πρώτο χρόνο λειτουργίας από 39.485.000€ και αναμένεται να φτάσουν τα 65.845.000€ το 2027, εξαιτίας της αύξησης του πτητικού έργου.

1.4 Μηχανολογία και τεχνολογία

Για να διασφαλίζεται η εκτέλεση του πτητικού έργου της επιχείρησης, το κόστος του βασικού παραγωγικού και υποστηρικτικού εξοπλισμού εκτιμάται στα 229.109.000€ ενώ οι δαπάνες συντήρησης του εξοπλισμού και των κτιρίων ανέρχονται περίπου σε 5.000€ ετησίως.

1.6 Ανθρώπινοι πόροι

Η αεροπορική εταιρεία θα λειτουργεί 7 ημέρες την εβδομάδα, με μέγιστη ετήσια ικανότητα τις 4.380 πτήσεις, δηλαδή περίπου 12 πτήσεις καθημερινά. Για να ανταπεξέλθει σε αυτές τις ανάγκες, απαιτείται προσωπικό 108 ατόμων που θα απασχολούνται τόσο στα αεροσκάφη όσο και στα γραφεία της επιχείρησης. Κάθε χρόνο, θα διεξάγεται εκπαίδευση για όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας με κόστος 8.500€, ενώ το ετήσιο κόστος των εργαζομένων θα ανέρχεται στα 4.947.461€.

1.7 Τοποθεσία και περιβάλλον

Η επιλογή της τοποθεσίας για τα γραφεία μιας εταιρείας είναι κρίσιμη για την επιτυχία της. Απαιτεί στρατηγική ανάλυση και προϋποθέτει γεωγραφική θέση κοντά σε σημαντικούς μεταφορικούς κόμβους, κατάλληλες υποδομές, λογικό κόστος ενοικίασης και εύκολη πρόσβαση για το προσωπικό. Η Hellenic Skies αποφάσισε να εγκατασταθεί στο Κτίριο 57 του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, καθώς η τοποθεσία αυτή εξυπηρετεί τις απαιτήσεις της και διευκολύνει τη συνεργασία με άλλες αεροπορικές εταιρείες, ενισχύοντας τη θέση της στην αγορά. Σύμφωνα, με τον χώρο που επιλέχθηκε διαμορφώθηκε και το ετήσιο κόστος εγκατάστασης της επιχείρησης που ανέρχεται στα 24.000€. Ο τομέας των αερομεταφορών ευθύνεται για το 2% των παγκόσμιων εκπομπών CO₂, με τα αεροπορικά καύσιμα να είναι η κύρια πηγή τους. Η Hellenic Skies στοχεύει στη μείωση του περιβαλλοντικού της αποτυπώματος, εστιάζοντας στην αύξηση της ενεργειακής απόδοσης και στη μείωση των εκπομπών. Τα νέα αεροσκάφη A321neo έχουν σχεδιαστεί για να μειώνουν τον θόρυβο κατά 50%. Η εταιρεία θα εφαρμόσει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ISO 14001:2015 και θα παρέχει περιβαλλοντική εκπαίδευση στους εργαζομένους της, προκειμένου να ενισχύσει τη δέσμευσή της για την προστασία του περιβάλλοντος. Η επιχείρηση θα ενταχθεί στον αναπτυξιακό νόμο Ν.4887/2022, προκειμένου να καλύψει το 25% του κόστους επένδυσης.

1.8 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης επενδυτικού σχεδίου

Για να μπορέσει η επιχείρηση να εισέλθει με επιτυχία στη φάση λειτουργίας, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν προηγουμένως ενέργειες που θα εξασφαλίσουν μια ομαλή μετάβαση του επενδυτικού σχεδίου. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν:

1. Τον ορισμό ενός κατάλληλου project manager
2. Τη διαδικασία ίδρυσης της εταιρείας
3. Ενέργειες χρηματοδότησης
4. Σύνταξη μισθωτηρίου συμβολαίου
5. Διαρρύθμιση του χώρου
6. Απόκτηση της αναγκαίας τεχνολογίας
7. Πρόσληψη προσωπικού
8. Εκπαίδευση του προσωπικού

9. Προπαρασκευαστικό μάρκετινγκ

10. Δοκιμαστική λειτουργία.

Η διάρκεια του χρονοδιαγράμματος για την εκτέλεση του σχεδίου εκτιμήθηκε σε 13 μήνες, με το κόστος να ανέρχεται στα 8.500€.

1.9 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση

Στο τελευταίο κεφάλαιο, πραγματοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης. Μετά από προσεκτική εξέταση των στοιχείων και των προβλέψεων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επένδυση δεν είναι βιώσιμη. Οι οικονομικοί δείκτες και οι κίνδυνοι που αναλύθηκαν υποδεικνύουν ότι η υλοποίηση της είναι αδύνατη.

1.10 Συμπεράσματα

Η ίδρυση μιας νέας αεροπορικής εταιρείας στην Ελλάδα θα μπορούσε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην εθνική οικονομία, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και ενισχύοντας τον τουρισμό. Επιπλέον, θα βελτίωνε την πρόσβαση σε εσωτερικούς και διεθνείς προορισμούς, προσελκύοντας ξένες επενδύσεις και ενισχύοντας τις τοπικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η συγκεκριμένη επένδυση που εξετάζεται, δεν κρίνεται βιώσιμη με τα υπάρχοντα χρηματοοικονομικά δεδομένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Ο τομέας των αερομεταφορών διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία παρέχοντας συνδεσιμότητα μέσω του μοναδικού παγκόσμιου δικτύου ταχείας μεταφοράς. Με τον τρόπο αυτό, ο άμεσος και ευρύτερος αντίκτυπος στις θέσεις εργασίας και το ΑΕΠ παγκοσμίως είναι τεράστιος. Επιπλέον, ο τομέας των αερομεταφορών συμβάλλει σε άλλους κλάδους διευκολύνοντας την ανάπτυξή τους και υποστηρίζοντας τις δραστηριότητές τους. Δεδομένου ότι ένα σημαντικό ποσοστό των διεθνών τουριστών εξαρτάται από τις αεροπορικές μεταφορές, ο κλάδος των αερομεταφορών υποστηρίζει εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον τομέα του τουρισμού παγκοσμίως. *[Jennifer Blanke & Thea Chiesa, (2013)]*

Η σχέση μεταξύ των αερομεταφορών και του τουρισμού είναι απολύτως αλληλένδετη. Εκτός από την ευκολία που προσφέρουν στις μετακινήσεις, η ζήτηση σε άλλους τομείς και υπηρεσίες εξαρτάται από την αποτελεσματική εξυπηρέτηση και το δίκτυο των αεροπορικών εταιρειών. Για παράδειγμα, η ζήτηση στον ξενοδοχειακό κλάδο εξαρτάται από την προσέλευση των τουριστών. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των επιβατών που μεταφέρουν οι αεροπορικές εταιρείες, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσέλευση και τα έσοδα για τον ξενοδοχειακό τομέα.

Τα οφέλη υπερβαίνουν αυτό το οικονομικό αποτύπωμα των αερομεταφορών. Η παγκόσμια συνδεσιμότητα που διευκολύνουν οι αερομεταφορές έχει θετικές επιπτώσεις που ενισχύουν τη συνολική παραγωγικότητα και την οικονομική ανάπτυξη μακροπρόθεσμα. *[Jennifer Blanke & Thea Chiesa, (2013)]*

Εκτός όμως από τη συμβολή των αερομεταφορών στην οικονομία και στον τουρισμό προσφέρει και μία πιο ανθρώπινη διάσταση. Οι πολιτιστικές και κοινωνικές πτυχές της αεροπορίας περιλαμβάνουν τη δυνατότητα σύνδεσης διαφορετικών πολιτισμών και την προώθηση της κατανόησης μεταξύ των λαών. Η αεροπορία διευκολύνει την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση, επιτρέποντας στους ανθρώπους να εξερευνηθούν νέες κουλτούρες και αξίες. Μέσω των αεροπορικών ταξιδιών, οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν νέες εμπειρίες και να διευρύνουν τους ορίζοντές τους, ενισχύοντας έτσι τη διαπολιτισμική κατανόηση και τη κοινωνική συνοχή.

2.2 Περιγραφή της ιδέας του επενδυτικού σχεδίου

Η παρούσα μελέτη αφορά την ίδρυση μιας αεροπορικής εταιρείας, η οποία θα έχει την έδρα της στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστεί η σκοπιμότητα ίδρυσης μιας αεροπορικής εταιρείας που θα παρέχει υπηρεσίες επιβατικών μεταφορών υψηλών προδιαγραφών και ποιότητας. Στόχος της εταιρείας θα είναι η εξυπηρέτηση κυρίως εγχώριων προορισμών σε πρώτη φάση, με βλέψεις στην ανάπτυξη δρομολογίων που θα συνδέουν σημαντικές πόλεις του εξωτερικού με την ελληνική αγορά. Η επιχείρηση θα παρέχει αποκλειστικά υπηρεσίες επιβατικών μεταφορών στον ελληνικό εναέριο χώρο. Θα επικεντρώνεται σε δρομολόγια υψηλής συχνότητας και ποιότητας, προσφέροντας άνετες και ασφαλείς πτήσεις. Η εταιρεία θα προμηθεύεται σύγχρονα αεροσκάφη τελευταίας τεχνολογίας διαφορετικών τύπων και θα παρέχει υπηρεσίες μοναδικής ποιότητας, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των επιβατών. Οι υπηρεσίες της θα διατίθενται τόσο σε χονδρική πώληση σε συνεργασία με ταξιδιωτικά γραφεία και τουριστικούς πράκτορες στην Ελλάδα και το εξωτερικό, όσο και σε λιανική μέσω της ιστοσελίδας & του τηλεφωνικού της κέντρου, προσφέροντας στους επιβάτες τη δυνατότητα εύκολης κράτησης πτήσεων. Στην Ελλάδα, η εταιρεία θα εξυπηρετεί αρχικά δρομολόγια προς και από το Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης «Μακεδονία» & τον Διεθνή Αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης». Η ιδέα ίδρυσης της αεροπορικής εταιρείας προέκυψε από την πολυετή εμπειρία του ιδρυτή Δημήτριου Σωτηρόπουλου στους τομείς των αερομεταφορών, του ground handling και της φιλοξενίας. Στην απόφαση αυτή συνέβαλε η ταυτόχρονη έλλειψη ελληνικών αεροπορικών εταιριών που να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών στην ελληνική και διεθνή αγορά, καθώς και η δυνατότητα αξιοποίησης του ανεκμετάλλετου ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της αεροπορίας. Η ανάπτυξη μιας νέας αεροπορικής εταιρείας μπορεί να καλύψει το κενό αυτό, προσφέροντας ποιοτικές πτήσεις και υπηρεσίες που θα ανταγωνίζονται τις υπάρχουσες επιλογές, ενώ παράλληλα θα δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας και θα ενισχύσει την οικονομία του κλάδου.

2.3 Ταυτότητα του επενδυτικού σχεδίου

Η προαναφερθείσα εταιρεία προορίζεται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.). Η επωνυμία της επιχείρησης, όπως

αυτή πρόκειται να οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της, θα είναι " Hellenic Skies S.A " και η έδρα της θα βρίσκεται στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

2.4 Οι υποστηρικτές του σχεδίου

Ίδρυτής της υπό μελέτη εταιρείας θα είναι το πρώην διοικητικό στέλεχος της Ολυμπιακής Αεροπορίας Δημήτριος Σωτηρόπουλος, ο οποίος θα κατέχει το 100% του μετοχικού κεφάλαιού της εταιρείας. Ο κ. Δημήτριος Σωτηρόπουλος, διαθέτει περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας στην αγορά των αερομεταφορών. Κατείχε σημαντικές θέσεις σε διάφορους οργανισμούς και φορείς του κλάδου ενέργειας στην Ελλάδα και την Ευρώπη. Εργάστηκε επί σειρά ετών ως Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Ολυμπιακής Αεροπορίας. Πριν από την Aegean, εργάστηκε σε διάφορες εταιρείες στις ΗΠΑ, τη Γερμανία και την Ελλάδα. Έχει επίσης διατελέσει και Διευθυντής Προμηθειών και Συμβολαίων στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Ο κ. Σωτηρόπουλος έχει σπουδάσει Οικονομικά στο Yale University και είναι κάτοχος Master in Business Administration από το Columbia Business School of New York.

2.5 Ιστορικό επενδυτικού σχεδίου

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση μιας αεροπορικής εταιρείας προήλθε από την ανάγκη για ποιοτικές και αξιόπιστες αερομεταφορές στην ελληνική αγορά. Στόχος της εταιρείας είναι να συμβάλει στη βελτίωση της προσβασιμότητας και της κινητικότητας, καλύπτοντας τις αυξανόμενες ανάγκες των επιβατών. Ο CEO της εταιρείας, μελετώντας τις τάσεις της αγοράς και τις προοπτικές ανάπτυξης, διαπίστωσε ότι η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να γίνει κόμβος αεροπορικών υπηρεσιών. Η στρατηγική του περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας σύγχρονης αεροπορικής εταιρείας που θα προσφέρει ανταγωνιστικές τιμές και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η αεροπορική εταιρεία θα επικεντρωθεί στην ανάπτυξη δρομολογίων που θα συνδέουν σημαντικούς προορισμούς, ενισχύοντας έτσι την τουριστική και εμπορική δραστηριότητα. Με βάση την εμπειρία του στον τομέα, ο κ. Σωτηρόπουλος αποφάσισε να επενδύσει στην ίδρυση αυτής της εταιρείας, στοχεύοντας σε ένα βιώσιμο και δυναμικό μέλλον στον τομέα των αερομεταφορών.

2.6 Μελέτη σκοπιμότητας

Ο κ. Δημήτριος Σωτηρόπουλος, ανέθεσε στην συμβουλευτική εταιρεία “Unipi Consulting” την εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας για την οικονομοτεχνική ανάλυση και αξιολόγηση της εταιρείας Hellenic Skies S.A. Η εταιρεία Unipi Consulting είναι μια εταιρεία παγκόσμιος ηγέτης στη συμβουλευτική διαχείρισης επιχειρήσεων. Με γραφεία σε περισσότερες από 70 πόλεις σε 30 χώρες, η Unipi Consulting συνδυάζει βαθιά γνώση του κλάδου με εξειδικευμένη τεχνογνωσία σε θέματα στρατηγικής, λειτουργίας, διαχείρισης κινδύνων και μετασχηματισμού οργανισμών. Η εταιρεία διαθέτει περισσότερους από 7.000 επαγγελματίες σε όλο τον κόσμο, οι οποίοι συνεργάζονται με τους πελάτες της για τη βελτιστοποίηση των δραστηριοτήτων τους, τη βελτίωση των λειτουργιών και του προφίλ κινδύνου τους και την επιτάχυνση της οργανωτικής τους απόδοσης, ώστε να εκμεταλλευτούν τις πιο ελκυστικές ευκαιρίες.

2.7 Κόστος προ-επενδυτικών μελετών και ερευνών

Η πλήρης διεκπεραίωση της μελέτης θα απαιτήσει 5 μήνες με κόστος 18.000€. Το κόστος αυτό, περιλαμβάνει το κόστος εκπόνησης της προμελέτης σκοπιμότητας, το κόστος της κλαδικής μελέτης, την αμοιβή νομικού συμβούλου καθώς και έξοδα μετακίνησης και αυτοψίας της υπό μελέτη περίπτωσης. Τα έξοδα αυτά, αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

α/α	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Προμελέτη Σκοπιμότητας	15.000 €
2	Κλαδική Μελέτη	1.500 €
3	Νομικός Σύμβουλος	500 €
4	Μετακίνηση & Αυτοψία	1.000 €
Total		18.000 €

Εικόνα 2.1: Κόστος προ - επενδυτικών μελετών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΤΟΥ MARKETING

3.1 Ορισμός της αγοράς

Η αγορά της αεροπορίας περιλαμβάνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες και τα δίκτυα διανομής. Παρακάτω θα μελετηθούν αναλυτικά τα παραπάνω στοιχεία.

Προϊόντα & Υπηρεσίες

Το υπό εξέταση προϊόν, είναι πρακτικά τα αεροπορικά εισιτήρια που θα εξυπηρετούν τα δρομολόγια ATH-SKG-ATH & ATH-HER-ATH. Ωστόσο, τα προϊόντα της αεροπορίας περιλαμβάνουν μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες μεταφοράς των επιβατών. Η ανάγκη για αερομεταφορές προκύπτει από την επιθυμία των ανθρώπων να ταξιδεύουν γρήγορα και άνετα, είτε για επαγγελματικούς λόγους είτε για λόγους αναψυχής. Έτσι, οι αεροπορικές εταιρείες διευκολύνουν τις μετακινήσεις και προσφέρουν ασφαλείς επιλογές μεταφοράς. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές κατηγορίες πτήσεων και υπηρεσιών, προκειμένου να καλύπτουν όλες τις παραπάνω ανάγκες. Οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που αποσκοπούν στη βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας των επιβατών. Ως αεροπορικό προϊόν θεωρείται ο,τιδήποτε ο επιβάτης λαμβάνει ως αντάλλαγμα για το αντίτιμο του εισιτηρίου που πληρώνει στην αεροπορική εταιρεία. Η βιομηχανία των αερομεταφορών είναι ένα σύνθετο οικοσύστημα που αποτελείται κυρίως από τα παρακάτω προϊόντα:

Flight Services

Κατηγορίες Θέσεων

Οι αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν συνήθως πολλές κατηγορίες θέσεων, συμπεριλαμβανομένων των economy και business. Κάθε κατηγορία παρέχει διαφορετικά επίπεδα άνεσης και παροχών προσαρμοσμένων στις προτιμήσεις και τον προϋπολογισμό των επιβατών.

Δυναμική Τιμολόγηση

Οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν μοντέλα δυναμικής τιμολόγησης για να προσαρμόζουν τις τιμές των εισιτηρίων σε πραγματικό χρόνο βάσει των διακυμάνσεων της ζήτησης, του ανταγωνισμού και άλλων παραγόντων της αγοράς. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να βελτιστοποιούν τα έσοδά τους γेमίζοντας τις θέσεις στην υψηλότερη δυνατή τιμή. Η δυναμική τιμολόγηση αντιτίθεται

στην παραδοσιακή στατική τιμολόγηση, καθώς επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να αντιδρούν γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς, μεγιστοποιώντας έτσι την κερδοφορία μέσω προηγμένων αλγορίθμων που αναλύουν τα πρότυπα κρατήσεων και τις τιμές των ανταγωνιστών.

In-Flight Products

Shopping onboard

Πολλές αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν αγορές εν πτήση, επιτρέποντας στους επιβάτες να αγοράζουν δασμολογικά απαλλαγμένα αγαθά όπως καλλυντικά, κοσμήματα και ηλεκτρονικά ήδη κατά τη διάρκεια των πτήσεων. Αυτή η υπηρεσία όχι μόνο προσθέτει αξία στην εμπειρία του επιβάτη αλλά εξυπηρετεί επίσης ως πηγή εσόδων για τις αεροπορικές εταιρείες.

Ancillary Services

Τέλη Αποσκευών

Οι πρόσθετες χρεώσεις για καταχωρημένες αποσκευές ή υπερβολικό βάρος έχουν γίνει κοινές στη βιομηχανία των αερομεταφορών. Αυτές οι χρεώσεις αποτελούν συχνά σημαντική πηγή πρόσθετων εσόδων για τις αεροπορικές εταιρείες, καθώς βοηθούν στην κάλυψη των λειτουργικών εξόδων που σχετίζονται με την διαχείριση αποσκευών.

WiFi onboard

Το Wi-Fi, οι ταινίες και η μουσική εν πτήση είναι συχνά διαθέσιμα είτε με χρέωση είτε συμπεριλαμβάνονται σε premium υπηρεσίες. Η διαθεσιμότητα αυτών των ανέσεων ενισχύει την ικανοποίηση των επιβατών.

Loyalty Programs

Προγράμματα Συχνών Επιβατών

Οι αεροπορικές εταιρείες εφαρμόζουν προγράμματα συχνών επιβατών που ανταμείβουν τους επιβάτες με μίλια για τα ταξίδια τους. Αυτά τα μίλια μπορούν να εξαργυρωθούν για δωρεάν πτήσεις, αναβαθμίσεις ή άλλες παροχές, ενισχύοντας την πιστότητα του πελάτη και προωθώντας την επαναλαμβανόμενη επιχειρηματικότητα.

Συνεργαζόμενες Πιστωτικές Κάρτες

Πολλές αεροπορικές εταιρείες συνεργάζονται με χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για να προσφέρουν συνεργατικές πιστωτικές κάρτες. Αυτές οι κάρτες παρέχουν πρόσθετες ανταμοιβές για δαπάνες σε πτήσεις και σχετικές υπηρεσίες, ενισχύοντας περαιτέρω την πιστότητα του πελάτη προς την αεροπορική.

Digital Services

Mobile Apps




Οι σύγχρονες αεροπορικές εταιρείες έχουν αναπτύξει εφαρμογές που διευκολύνουν την κράτηση, το check-in και τη διαχείριση δρομολογίων. Αυτές οι εφαρμογές βελτιώνουν την εμπειρία χρήστη παρέχοντας εύκολη πρόσβαση σε βασικές πληροφορίες ταξιδιού. [Kazda, A. and Caves, R.E., (2015)]

Πελάτες

Οι αεροπορικές εταιρείες είτε πωλούν εισιτήρια απευθείας στο επιβατικό κοινό, είτε σε κάποιον τρίτο με σκοπό να φτάσει στο επιβατικό κοινό είτε και τα δύο. Έτσι, οι αεροπορικές εταιρείες, δύνανται να πωλούν εισιτήρια μέσω της ιστοσελίδας τους, του mobile app τους είτε του τηλεφωνικού τους κέντρου (κανάλια διανομής), μέσω των οποίων τα προμηθεύονται οι τελικοί καταναλωτές – επιβάτες. Αυτά τα κανάλια διανομής επιτρέπουν στους τελικούς καταναλωτές, δηλαδή στους ταξιδιώτες, να αποκτούν εύκολα πρόσβαση στις υπηρεσίες τους. Επιπλέον, είναι εφικτό να προμηθεύουν εταιρείες (travel agencies & online πλατφόρμες κρατήσεων), οι οποίες με τη σειρά τους προσφέρουν τα εισιτήρια στους τελικούς καταναλωτές. Σε κάθε περίπτωση, πελάτες τους αποτελούν οι τελικοί καταναλωτές, δηλαδή γυναίκες, άνδρες και παιδιά όλων των ηλικιών.

Ανταγωνιστές

Οι σημαντικότερες αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό εναέριο χώρο, απεικονίζονται σε παρακάτω πίνακα.

Aegean Airlines		Israir	
Sky Express		Edelweiss	
Ryanair		Arkia Israeli	
Easyjet		Blue Line	
Jet2		Air France	
Wizz Air		Alitalia	
Olympic Air		Qatar Airways	
Eurowings		Emirates	
British Airways		Sas	
Condor		Finnair	
Volotea		Egypt Air	
Transavia Airlines		Arke Fly	
Lufthansa		Iberia	
Tuifly		Jetair Fly	
Austrian Airlines		Brussels Airlines	
Smartwings		Tus Airways	
Swiss		Klm Royal Dutch Airlines	
Blue Bird Airways		Delta Air Lines	
El-Al		Norwegian Air Int.	
Turkish Airlines		Vueling	
Cyprus Airways		Gulf Air	
Jat Airways		Mea Airliban	

Air Baltic		Georgian Airways	
Neos Air		Air Arabia	
Royal Jordanian		Juneyao Airlines	
United Airlines		Usa3000 Airlines	
Pegasus		Flyone	
Tarom		Croatia Airline	
Etihad Airways		Norse Atlantic Airways	
American Airlines		Air Europa	
Air Canada		Thomas Cook Airlines Scandinavia	
Tigerair		Astra Airlines	
Lot		Kuwait Airways	
Aer Lingus		Flydubai	
Luxair		Air Onix	
Air Slovakia		Jazeera	
Corendon Airlines Europe		Enter Air	
Flyone Armenia		Air Astana	
Bulgaria Air		Atlasjet International Airways	
Air China		Air Mediterranean	
Ethiopian Airlines		Air Leap	
Helvetic Airways		Asiana Airlines	
Air Transat		Skyalps	
Voyage Air		Saudi Arabian	

Πίνακας 3.1: Κατάλογος αεροπορικών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα

Ωστόσο, υπάρχουν αεροπορικές που επιχειρούν συγκεκριμένα τα δρομολόγια ATH-SKG-ATH & ATH-HER-ATH. Οι κυρίαρχες, απεικονίζονται και αυτές παρακάτω.

Aegean Airlines 

Sky Express 

Volotea 

Blue Bird Airways 

Πίνακας 3.2: Κατάλογος αεροπορικών που δραστηριοποιούνται στα δρομολόγια ATH-SKG & ATH-HER.
Source: OAG

Προμηθευτές

Η αεροπορική βιομηχανία αποτελεί ένα πολύπλευρο και σύνθετο οικοσύστημα που περιλαμβάνει πληθώρα ενδιαφερόμενων μερών και διαδικασιών, οι οποίες συνεργάζονται προκειμένου να προσφέρουν μια ομαλή εμπειρία στους επιβάτες. Στο επίκεντρο αυτού του τομέα βρίσκεται η έννοια της αλυσίδας αξίας, ένα κρίσιμο πλαίσιο που μας επιτρέπει να κατανοήσουμε τη ροή της αξίας από τις αρχικές εισροές έως τον τελικό καταναλωτή.

Aircraft Manufacturers and Engine Suppliers

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, αλλά ο ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών αεροσκαφών είναι σχετικά περιορισμένος. Λιγότερο γνωστοί κατασκευαστές μεγάλων επιβατικών αεροσκαφών προσπαθούν να οικοδομήσουν μια πιο σημαντική παρουσία στην παγκόσμια σκηνή, αλλά υπάρχουν μόνο δύο μεγάλοι παίκτες στην αγορά των μεγάλων εμπορικών αεροσκαφών: η αμερικανική Boeing (BA) και ο όμιλος Airbus (EADSY). Η Airbus είναι ο κορυφαίος κατασκευαστής εμπορικών αεροσκαφών στον κόσμο με βάση τα αεροπλάνα που έχουν παραδοθεί. Η Boeing βρίσκεται στη δεύτερη θέση επειδή οι παραδόσεις της σταμάτησαν λόγω της καθήλωσης ορισμένων αεροσκαφών, της πανδημίας COVID-19 και των προβλημάτων που αφορούν τα αεροσκάφη 737-MAX. [Adam Hayes, (2024)]

Top publicly traded aircraft manufacturing companies by revenue

companies: 17 total revenue (TTM): \$255.39 B

Rank by Market Cap Earnings Revenue P/E ratio Dividend % Operating Margin Employees

Rank	Name	Revenue	Price	Today	Price (30 days)	Country
1	Boeing (BA)	\$73.55 B	\$154.65	-0.81%		USA
2	Airbus (AIR.PA)	\$72.07 B	\$138.51	-0.11%		Netherlands
3	Lockheed Martin (LMT)	\$71.06 B	\$608.05	-0.41%		USA
4	Textron (TXT)	\$13.89 B	\$84.99	-0.92%		USA
5	Bombardier (BBD-B.TO)	\$8.40 B	\$79.00	+2.19%		Canada
6	Dassault Aviation (AM.PA)	\$5.31 B	\$207.33	-0.80%		France
7	Embraer (ERJ)	\$4.39 B	\$33.59	-0.59%		Brazil
8	Hindustan Aeronautics (HAL.NS)	\$3.43 B	\$52.26	-0.42%		India
9	Korea Aerospace Industries (KAI.KRX)	\$3.10 B	\$40.18	-1.13%		S. Korea
10	Surf Air Mobility (SRM)	\$0.11 B	\$1.78	-18.35%		USA
11	EHang Holdings (EH)	\$34.59 M	\$17.72	-16.69%		China
12	Joby Aviation (JOBY)	\$1.08 M	\$5.67	-5.18%		USA
13	ParaZero Technologies (PRZD)	\$0.56 M	\$0.73	+8.70%		Israel
14	Archer Aviation (ARCH)	N/A	\$3.03	-4.72%		USA
15	Vertical Aerospace (VTL)	N/A	\$6.03	-5.34%		UK
16	Lilium (LILM)	N/A	\$0.77	-7.49%		Germany
17	Eve Air Mobility (EVEX)	N/A	\$3.28	-2.09%		USA

Εικόνα 3.3: Οι μεγαλύτερες εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες κατασκευής αεροσκαφών με βάση τα έσοδα.

Source: companiesmarketcap.com

Οι προμηθευτές κινητήρων είναι ζωτικής σημασίας για το οικοσύστημα κατασκευής αεροσκαφών. Παρέχουν βασικά εξαρτήματα, συστήματα και υλικά που απαιτούνται για την κατασκευή ενός αεροσκάφους. Αυτό περιλαμβάνει τα ηλεκτρονικά συστήματα, τα συστήματα πρόωσης, το σύστημα προσγείωσης, το εσωτερικό της καμπίνας και τα σύνθετα υλικά.

Οι προμηθευτές αυτοί κυμαίνονται από μεγάλες εταιρείες που παράγουν μεγάλα συστήματα έως μικρότερες εξειδικευμένες επιχειρήσεις. Οι κατασκευαστές αεροσκαφών βασίζονται σε αυτούς τους προμηθευτές για την αρχική κατασκευή

των αεροσκαφών και τη συνεχή συντήρηση και την αντικατάσταση των ανταλλακτικών. Η Raytheon Technologies Corporation (RTX) και η General Electric (GE) είναι δύο μεγάλες εταιρείες που κατασκευάζουν κινητήρες αεροσκαφών και άλλα εξαρτήματα για τους φορείς του κλάδου. Η Rolls-Royce (RYCEY), η Pratt & Whitney και η Honeywell (HON) παράγουν επίσης κινητήρες αεριωθούμενων και ελικοφόρων αεροσκαφών. [Adam Hayes, (2024)]

Ground Handling

Η διαχείριση εδάφους αποτελεί μια ακόμη ζωτική περιοχή όπου οι αεροπορικές εταιρείες στηρίζονται σε εξειδικευμένους προμηθευτές. Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών(ΔΑΑ) είναι υπεύθυνος για την ανάθεση των δικαιωμάτων Επίγειας Εξυπηρέτησης και για την εν γένει εποπτεία της σύμφωνα με τον οικείο κανονισμό και την ευρωπαϊκή οδηγία. Οι υπηρεσίες Επίγειας Εξυπηρέτησης του Διεθνή Αερολιμένας Αθηνών διεξάγουν τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εκχώρηση των δικαιωμάτων Επίγειας Εξυπηρέτησης στις ενδιαφερόμενες εταιρείες, συνάπτουν συμβάσεις με τις αντίστοιχες εταιρείες, λειτουργούν ως το σημείο αναφοράς, επικοινωνίας και συντονισμού μεταξύ του ΔΑΑ και των εταιρειών επίγειας εξυπηρέτησης και συντονίζουν όλα τα θέματα που προκύπτουν από τις εν λόγω συμβάσεις, εκπροσωπούν τον ΔΑΑ στην Επιτροπή Χρηστών του Αερολιμένα (ΕΧΑ) και στην Επιτροπή Αεροπορικών Εταιρειών (ΑΟΕ), συνεργάζονται με τις Κρατικές Υπηρεσίες ώστε να εξασφαλίζουν την ομαλή και αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης στον Αερολιμένα, είναι υπεύθυνες για την πολιτική τιμών και διαχείρισης των Κεντρικών Υποδομών του Αερολιμένα και το σχετικό πρόγραμμα κινήτρων & τέλος είναι υπεύθυνες για την επίγεια παροχή συνδρομής προς τους επιβάτες με αναπηρία και τους επιβάτες με μειωμένη κινητικότητα. Οι εταιρείες που αναφέρονται παρακάτω δραστηριοποιούνται στο Δ.Α.Α είτε ως αυτοεξυπηρετούμενοι χρήστες είτε ως φορείς Επίγειας Εξυπηρέτησης σε αντίστοιχες υπηρεσίες.

Aegean
Goldair Handling
Skyserv Handling
Swissport Greece
Gainjet Aviation SA
Signature Flight Support
Aviator
Universal Aviation
Alpha Jet
KLM
Pandair
Swift Air
Star Air
Swiss Airlines
Proton Air & Tourism
Services
Newrest
Olympic Catering
SAFCO
Athens Executive
Aeroservices
Aerospace

Management & Support

Epsilon Aviation
Aerocandia
Athens Aeroservice
Aeolian
Scandinavian Avionics
Sky Express
Jet Set Services
Click Aviation
Life Line Aviation
Aviaseven

Πίνακας 3.4: Κατάλογος αεροπορικών εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο Δ.Α.Α είτε ως αυτοεξυπηρετούμενοι χρήστες είτε ως φορείς Επίγειας.

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι handlers, είναι διοικητικές υπηρεσίες εδάφους και εποπτεία, υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών, υπηρεσίες αποσκευών, υπηρεσίες φορτίου και ταχυδρομείου, υπηρεσίες πίστας, υπηρεσίες τροφοδοσίας πτήσεων, υπηρεσίες καθαρισμού και συντήρησης αεροσκάφους, υπηρεσίες καυσίμων, συντήρηση αεροσκαφών, υπηρεσίες πτήσεων και διοίκησης

πληρωμάτων, υπηρεσίες μεταφοράς επί του εδάφους & υπηρεσίες τροφοδοσίας.
[Athens International Airport, (2021)].

In-Flight Service Providers

Οι υπηρεσίες εν πτήση είναι καθοριστικές για την εμπειρία των επιβατών και μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη φήμη μιας αεροπορικής εταιρείας. Ο προμηθευτής σε αυτή την κατηγορία που δραστηριοποιείται αυτή την στιγμή στην Ελλάδα είναι η Newrest Greece. Η Newrest προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που περιλαμβάνει κυρίως τον σχεδιασμό του μενού των επιβατών και την προετοιμασία των γευμάτων αλλά και τη διαχείριση όλης της εφοδιαστικής αλυσίδας, τη συντήρηση και καθαριότητα του αεροσκάφους καθώς και υπηρεσίες στις πτήσεις VIP.

Technology and Software Solutions

Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών είναι απαραίτητη. Οι αεροπορικές εταιρείες απαιτούν προηγμένες λύσεις λογισμικού για κρατήσεις, έκδοση εισιτηρίων και διαχείριση σχέσεων με πελάτες. Εταιρείες όπως η Amadeus και η Sabre προσφέρουν παγκόσμια συστήματα διανομής (GDS) που διευκολύνουν αυτές τις διαδικασίες συνδέοντας τις αεροπορικές εταιρείες με ταξιδιωτικούς πράκτορες και πελάτες.

Fuel Suppliers

Το καύσιμο αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα λειτουργικά κόστη για τις αεροπορικές εταιρείες. Ο προμηθευτής σε αυτή την κατηγορία που δραστηριοποιείται αυτή την στιγμή στην Ελλάδα είναι η SAFCO S.A. Η SAFCO (Spata Airport Fuelling Company) είναι μια κοινοπραξία που δημιουργήθηκε σε μετοχική βάση από τις BP Hellas, EKO ABEE, MOBIL Oil Hellas και Shell Hellas. Αυτή τη στιγμή, ο στόλος της SAFCO αποτελείται από 20 Dispensers και πέντε (5) Refuellers με συνολική χωρητικότητα καυσίμων περίπου 165m³. Επιπλέον, η SAFCO παρέχει διακίνηση AVGAS 100LL, λιπαντικά αεροπορίας και συμβουλευτική σε θέματα αεροπορίας, όπως σταθερές εγκαταστάσεις αεροδρομίων, διαδικασίες ανεφοδιασμού καυσίμων, εγχειρίδια αεροπορίας κ.λπ.

Συνεργάτες

Οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να συνεργάζονται με διάφορους συνεργάτες προκειμένου να βελτιώσουν τις λειτουργίες τους, να ενισχύσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να επεκτείνουν την προσφορά τους σε νέες αγορές. Σημαντικοί συνεργάτες περιλαμβάνουν εταιρείες marketing για την προώθηση των υπηρεσιών τους, εταιρείες εκπαίδευσης που παρέχουν κατάρτιση στο προσωπικό καθώς και εταιρίες πληροφορικής & consulting που θα βοηθούν σε διάφορα projects. Σημαντικός συνεργάτης θεωρείται και η εταιρεία ένδυσης που θα παρέχει τον ρουχισμό του πληρώματος. Η στρατηγική συνεργασία με αυτούς τους εταίρους επιτρέπει στις αεροπορικές εταιρείες να επικεντρωθούν στον πυρήνα της δραστηριότητάς τους, προσφέροντας ταυτόχρονα μια πιο ολοκληρωμένη και ποιοτική εμπειρία στους επιβάτες τους.

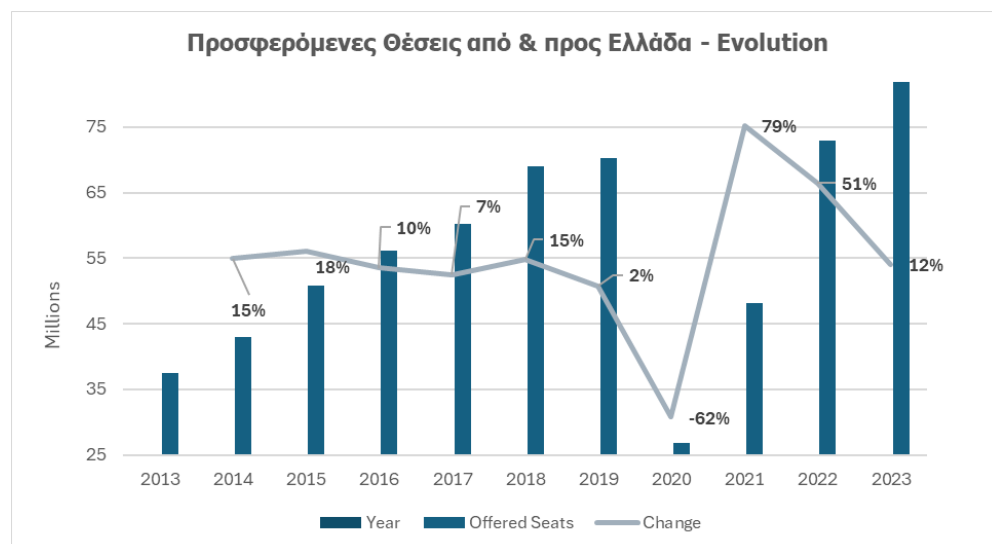
Διανομή

Οι περισσότερες αεροπορικές πωλούν τις υπηρεσίες τους μέσω δικών τους καναλιών διανομής. Αναφερόμαστε δηλαδή στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, το mobile app της είτε την πώληση εισιτηρίων μέσω του τηλεφωνικού της κέντρου προκειμένου να διανέμουν τα προϊόντα τους απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Μπορεί επίσης να συνεργάζονται με third party κανάλια διανομής όπως είναι τα travel agencies και οι online πλατφόρμες κρατήσεων.

3.2 Ανάλυση της Αγοράς

3.2.1 Παραγωγή

Οι προσφερόμενες θέσεις των αεροπορικών από και προς την Ελλάδα, ανήλθαν στις 81.802.126 το 2023, αυξημένες κατά 12,1% έναντι του 2022 (72.958.644). Η συμμετοχή σε προσφερόμενες θέσεις των ελληνικών αεροπορικών στην Ελληνική αγορά έναντι των υπόλοιπων αεροπορικών που επιχειρούν στην Ελλάδα, αυξήθηκε από 27,9% το 2022 σε 29,7% το 2023.



Εικόνα 3.5: Προσφερόμενες επιβατικές θέσεις από & προς Ελλάδα

Source: OAG

Η εξέλιξη των προσφερόμενων θέσεων από τις αεροπορικές εταιρείες για προορισμούς από και προς την Ελλάδα έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές τα τελευταία χρόνια, επηρεαζόμενη από διάφορους παράγοντες, όπως η αύξηση της τουριστικής ζήτησης, οι στρατηγικές ανάπτυξης των αεροπορικών εταιρειών και οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19. Από το 2013 έως το 2019, οι πωλήσεις αεροπορικών εισιτηρίων και η προσφορά θέσεων παρουσίασαν σταθερή αύξηση, με τις αεροπορικές εταιρείες να επενδύουν σε νέες διαδρομές και στόλους. Η Ελλάδα, ως δημοφιλής τουριστικός προορισμός, είδε την αύξηση των διεθνών πτήσεων, κυρίως κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου. Η πανδημία COVID-19 είχε δραματική επίδραση στις αεροπορικές μεταφορές το 2020, με πολλές εταιρείες να μειώνουν τις προσφερόμενες θέσεις λόγω της μειωμένης ζήτησης. Ωστόσο, από το 2021 και έπειτα, παρατηρείται σταδιακή ανάκαμψη.

3.2.2 Κατανάλωση

Κατά τη διάρκεια του έτους 2023 η επιβατική κίνηση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών ανήλθε σε 28,17 εκατ., αυξημένη κατά 24% σε σύγκριση με το 2022, αλλά και κατά 10,2% σε σύγκριση με το 2019. Αναλυτικά, τόσο η εγχώρια, όσο και η διεθνής επιβατική κίνηση, ξεπέρασαν τα επίπεδα του 2022 κατά 18,9% και 26,4% αντίστοιχα, ενώ παρουσίασαν άνοδο και σε σύγκριση με το 2019, κατά 13,3% και 8,8% αντίστοιχα.



Εικόνα 3.6: Αριθμός Επιβατών στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, 2019-2023

Source: Athens International Airport

Όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα, παρατηρείται μία ανοδική αύξηση στον αριθμό των επιβατών από και προς το αεροδρόμιο της Αθήνας καθ' όλη την διάρκεια του 2023.



ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΑΣ ΑΘΗΝΩΝ
ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ 2023

ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ	Κίνηση Εσωτερικού				Κίνηση Εξωτερικού				Συνολική Κίνηση			
	2023	2022	%2023/2022	%2023/2019	2023	2022	%2023/2022	%2023/2019	2023	2022	%2023/2022	%2023/2019
Ιανουάριος	457.741	286.560	59,7%	1,8%	989.806	486.579	103,4%	5,0%	1.447.547	773.139	87,2%	3,9%
Φεβρουάριος	441.221	321.452	37,3%	-0,5%	916.769	514.790	78,1%	3,6%	1.357.990	836.242	62,4%	2,3%
Μάρτιος	526.937	402.447	30,9%	2,0%	1.143.637	786.376	45,4%	0,7%	1.670.574	1.188.823	40,5%	1,1%
Απρίλιος	660.968	548.635	20,5%	15,3%	1.476.997	1.137.227	29,9%	4,5%	2.137.965	1.685.862	26,8%	7,6%
Μάιος	809.778	671.573	20,6%	15,6%	1.728.956	1.385.282	24,8%	9,1%	2.538.734	2.056.855	23,4%	11,1%
Ιούνιος	925.029	790.821	17,0%	16,3%	1.998.208	1.645.256	21,5%	9,9%	2.923.237	2.436.077	20,0%	11,9%
Ιούλιος	1.029.249	912.841	12,8%	12,4%	2.270.084	1.923.772	18,0%	9,9%	3.299.333	2.836.613	16,3%	10,7%
Αύγουστος	1.021.167	909.668	12,3%	11,6%	2.274.756	1.944.527	17,0%	7,1%	3.295.923	2.854.195	15,5%	8,4%
Σεπτέμβριος	943.231	823.231	14,6%	16,3%	2.064.107	1.761.400	17,2%	9,9%	3.007.338	2.584.631	16,4%	11,8%
Οκτώβριος	816.038	700.145	16,6%	22,0%	1.922.122	1.590.781	20,8%	17,7%	2.738.160	2.290.926	19,5%	19,0%
Νοέμβριος	590.795	517.453	14,2%	18,9%	1.306.965	1.079.453	21,1%	11,7%	1.897.760	1.596.906	18,8%	13,9%
Δεκέμβριος	560.992	501.119	11,9%	20,8%	1.298.692	1.087.280	19,4%	10,7%	1.859.684	1.588.399	17,1%	13,6%
Σύνολο	8.783.146	7.385.945	18,9%	13,3%	19.391.099	15.342.723	26,4%	8,8%	28.174.245	22.728.668	24,0%	10,2%

Εικόνα 3.7: Επιβατική Κίνηση Εσωτερικού & Εξωτερικού στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, 2023

Source: Athens International Airport

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών στην Ελλάδα έχει υποστεί σημαντικές διακυμάνσεις τα τελευταία 15 χρόνια. Από τη δραματική συρρίκνωση λόγω της οικονομικής κρίσης μέχρι την προσωρινή ανάκαμψη η οποία επηρεάστηκε από την πανδημία, η αγορά συνεχίζει να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες. Η σταθερή αύξηση του τουρισμού και οι στρατηγικές επενδύσεις είναι κρίσιμες για τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του κλάδου από εδώ και στο εξής.

Το 2023, στην ΕΕ θα μεταφέρθηκαν 976 εκατομμύρια επιβάτες αεροπορικούς, δηλαδή αύξηση κατά 19 % σε σύγκριση με το 2022. Το 2023, οι αεροπορικές μεταφορές επιβάρυναν σε όλες τις χώρες της ΕΕ σε σύγκριση με το 2022.

Top 30 EU airports, January 2022-December 2023
(thousand passengers carried)

Rank 2022	Airports	Country	2022												2023												2023	Change 2023/2022 (%)	Change first quarter 2023/2022 (%)	Change second quarter 2023/2022 (%)	Change third quarter 2023/2022 (%)	Change fourth quarter 2023/2022 (%)	
			Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec							
1	PARIS-CHARLES DE GAULLE	FR	2 721	2 831	3 904	4 600	5 227	5 448	6 017	6 020	5 366	5 413	4 729	5 087	57 461	4 717	4 480	5 112	5 487	5 918	6 058	6 562	6 517	5 902	5 979	5 104	5 487	67 385	17.3	49.8	14.3	9.4	8.8
2	AMSTERDAM/SCHIPHOL	NL	2 488	2 661	3 732	4 435	5 217	5 233	5 180	5 327	5 197	4 912	3 987	4 102	52 471	3 896	3 782	4 585	5 129	5 600	5 664	6 009	6 053	5 777	5 820	4 742	4 830	61 888	17.9	38.1	10.1	13.6	18.4
3	ADOLFO SUAREZ MADRID-BARAJAS	ES	2 573	2 768	3 430	3 904	4 174	4 530	5 011	4 976	4 783	4 805	4 444	4 533	49 935	4 427	4 171	4 817	4 868	5 047	5 131	5 539	5 554	5 382	5 370	4 826	5 006	60 138	20.4	52.9	19.3	11.5	10.3
4	FRANKFURT/MAIN	DE	2 203	2 111	2 929	3 964	4 568	4 978	5 011	5 181	4 879	4 928	4 082	3 958	48 792	3 649	3 407	4 270	4 820	5 128	5 544	6 005	5 853	5 767	5 664	4 587	4 566	59 260	21.5	56.4	14.7	16.9	14.3
5	BARCELONA/EL PRAT	ES	1 661	1 944	2 644	3 462	3 752	4 058	4 425	4 459	4 199	4 184	3 231	3 295	41 313	3 072	3 126	3 754	4 195	4 469	4 455	4 932	4 966	4 583	4 577	3 820	3 863	49 812	20.6	59.3	16.4	10.7	14.5
6	ROMA/FIUMICINO	IT	921	1 097	1 623	2 320	2 624	3 006	3 235	3 279	2 852	3 084	2 340	2 384	29 173	2 249	2 193	2 739	3 236	3 538	3 863	4 154	4 195	4 003	3 894	3 144	3 105	40 312	38.2	97.3	33.8	26.3	29.9
7	LISBOA	PT	1 570	1 721	2 267	2 880	3 076	3 326	3 671	3 693	3 403	3 339	2 828	2 786	34 559	2 242	2 227	3 149	3 378	3 464	3 565	4 003	4 051	3 746	3 655	2 994	3 010	39 986	15.7	46.1	12.1	9.6	7.9
8	MÜNCHEN	DE	1 153	1 174	1 750	2 566	3 000	3 294	3 298	3 476	3 443	3 360	2 834	2 485	31 613	2 225	2 165	2 571	2 947	3 271	3 444	3 675	3 744	3 638	3 736	2 954	2 436	37 009	17.1	70.7	9.1	10.2	7.9
9	DUBLIN	IE	989	1 312	1 816	2 369	2 582	2 827	3 038	3 045	2 755	2 490	2 193	2 189	27 786	2 080	2 038	2 459	2 812	3 025	3 217	3 424	3 419	3 082	2 978	2 297	2 404	33 245	19.6	60.8	16.4	12.3	8.6
10	PARIS-ORLY	FR	1 321	1 612	2 061	2 333	2 589	2 697	3 075	3 134	2 763	2 805	2 296	2 501	29 185	2 200	2 228	2 305	2 682	2 954	2 947	3 203	3 241	2 900	2 918	2 235	2 419	32 290	10.6	34.8	12.7	4.8	-0.4
11	PALMA DE MALLORCA	ES	558	712	1 097	2 437	3 117	3 713	4 130	4 160	3 660	3 062	969	937	28 552	859	905	1 344	2 730	3 420	3 807	4 377	4 370	3 861	3 285	1 097	1 038	31 093	8.9	31.3	7.4	5.5	9.1
12	WIEN-SCHWECHAT	AT	823	877	1 244	1 794	2 123	2 413	2 789	2 789	2 663	2 455	1 889	1 929	23 788	1 676	1 609	2 056	2 476	2 714	2 852	3 160	3 121	2 936	2 748	2 113	2 196	29 655	24.7	81.4	27.0	11.8	12.5
13	ATHINA/ELF THERIOS VIZENLOS(1)	EL	844	901	1 280	1 811	2 220	2 643	3 095	3 137	2 815	2 440	1 595	1 585	24 365	1 428	1 341	1 669	1 864	2 982	3 876	4 613	4 705	2 871	1 895	890	855	28 990	19.0	48.8	30.7	34.7	-35.2
14	KÖBENHAVN/KASTRUP	DK	815	1 020	1 407	1 798	2 059	2 249	2 414	2 322	2 277	2 260	1 745	1 698	22 064	1 592	1 638	1 975	2 201	2 390	2 530	2 829	2 581	2 525	2 536	1 951	1 949	26 699	21.0	60.6	16.6	13.2	12.8
15	MILANO/MALPENSA	IT	814	948	1 361	1 739	1 921	2 145	2 302	2 381	2 300	2 084	1 561	1 605	21 220	1 579	1 613	1 895	2 113	2 188	2 384	2 678	2 732	2 572	2 391	1 806	1 950	25 901	22.1	62.9	15.2	14.3	15.8
16	BERLIN-BRANDENBURG	DE	767	952	1 301	1 788	1 929	1 941	1 972	1 934	2 004	2 099	1 559	1 528	19 832	1 309	1 417	1 669	1 910	2 089	2 095	2 202	2 218	2 268	2 358	1 753	1 796	23 054	16.2	45.6	7.7	12.0	13.3
17	MALAGA/COSTA DEL SOL	ES	684	858	1 163	1 637	1 829	1 902	2 057	2 045	1 883	1 888	1 199	1 181	18 326	1 115	1 121	1 471	2 017	2 148	2 175	2 425	2 411	2 260	2 212	1 470	1 460	22 285	21.6	37.1	18.1	18.6	20.5
18	BRUSSELS	BE	799	819	1 122	1 562	1 692	1 729	2 217	2 148	2 000	1 867	1 467	1 455	18 676	1 326	1 361	1 602	1 849	2 070	2 017	2 330	2 261	2 140	2 015	1 613	1 593	22 175	17.5	56.5	19.1	5.8	9.0
19	STOCKHOLM/ARLANDA	SE	732	768	1 158	1 478	1 741	1 921	1 926	1 927	1 882	1 814	1 542	1 501	18 369	1 422	1 373	1 681	1 756	2 017	2 156	2 237	2 107	1 995	1 937	1 610	1 549	21 838	18.9	68.4	15.4	10.9	4.9
20	DUESSELDORF	DE	552	529	866	1 296	1 560	1 738	1 867	1 903	1 836	1 750	1 110	1 040	10 049	957	942	1 228	1 492	1 824	1 894	2 116	2 097	2 062	2 036	1 256	1 190	19 093	19.0	60.6	13.4	11.9	14.9
21	WARSAWA/CHOPINA	PL	647	588	777	950	1 248	1 565	1 686	1 623	1 585	1 392	1 152	1 163	14 376	1 132	1 115	1 276	1 393	1 594	1 812	1 934	1 925	1 876	1 650	1 380	1 373	18 460	28.4	75.1	27.6	17.2	18.8
22	BERGAMO/ORSIO AL SERIO	IT	547	753	982	1 111	1 193	1 250	1 300	1 348	1 231	1 210	1 097	1 132	13 154	1 170	1 052	1 213	1 365	1 411	1 440	1 483	1 581	1 421	1 413	1 168	1 256	15 973	21.4	51.9	18.6	15.0	11.6
23	ALICANTE	ES	471	580	827	1 197	1 267	1 342	1 519	1 510	1 354	1 354	905	846	13 172	794	790	1 044	1 433	1 498	1 503	1 711	1 699	1 561	1 583	1 068	1 041	15 724	19.4	39.9	16.5	13.4	18.9
24	HELSINKI-VANTAA	FI	611	614	845	970	1 148	1 306	1 406	1 279	1 287	1 270	1 062	1 178	12 977	1 121	1 107	1 287	1 222	1 364	1 414	1 482	1 365	1 331	1 349	1 149	1 241	15 412	18.8	69.8	16.8	4.7	6.5
25	PORTO	PT	474	616	848	1 132	1 196	1 227	1 308	1 363	1 296	1 258	892	973	12 584	892	923	1 094	1 349	1 392	1 412	1 517	1 611	1 493	1 430	995	1 090	15 197	20.8	50.0	16.8	16.5	12.5
26	BUCURESTI/HENRI COANDA	RO	593	574	825	1 087	1 122	1 226	1 342	1 401	1 181	1 182	1 023	1 033	12 589	1 034	960	1 093	1 190	1 213	1 300	1 419	1 463	1 368	1 325	1 121	1 134	14 620	16.1	55.0	7.8	8.3	10.6
27	BUDAPEST/ISZT FERENC INTERNATIONAL	HU	560	618	792	993	1 092	1 200	1 289	1 294	1 181	1 165	965	998	12 145	936	881	1 052	1 193	1 241	1 331	1 482	1 450	1 358	1 348	1 144	1 214	14 009	20.3	45.7	14.6	13.5	18.5
28	NICE-CÔTE D'AZUR	FR	436	570	742	1 017	1 209	1 318	1 490	1 429	1 203	1 147	737	804	12 100	665	742	874	1 214	1 394	1 479	1 691	1 640	1 486	1 322	814	876	14 177	17.2	30.6	15.3	16.4	12.0
29	GRAN CANARIA	ES	829	874	1 038	1 082	895	922	1 064	1 086	955	1 131	1 180	1 253	12 289	1 187	1 142	1 264	1 154	991	984	1 135	1 124	1 043	1 215	1 251	1 343	13 832	12.6	31.0	9.7	6.4	8.9
30	PRAHA/RUZYNĚ	CZ	344	438	609	805	925	1 157	1 357	1 323	1 169	1 005	754	827	10 713	661	696	889	1 053	1 126	1 396	1 580	1 573	1 466	1 273	994	1 084	13 789	28.7	61.6	23.8	20.0	29.6

Εικόνα 3.8: Τα 30 κορυφαία αεροδρόμια στην ΕΕ, Jan 2022-Dec 2023

Source: Eurostat

Η Ελλάδα κατά τα έτη 2022 & 2023 με τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών αποτελούσε το 13ο μεγαλύτερη αγορά στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε μεταφερόμενους επιβάτες μετά το Αεροδρόμιο της Βιέννης και αυτό της Πάλμα Ντε Μαγιόρκα. (Εικόνα 3.8). Τα αεροδρόμια που καταλαμβάνουν τις τρεις πρώτες θέσεις αποτελούν το αεροδρόμιο Charles-de-Gaulle του Παρισιού, το Schiphol στο Amsterdam και το Adolfo Suárez Madrid-Barajas στην Μαδρίτη.

3.2.3 Εισαγωγές – Εξαγωγές – Εμπορικό Ισοζύγιο

Εκτός από την πώληση εισιτηρίων σε εγχώριους καταναλωτές, η πλειονότητα της ζήτησης στον τομέα της αεροπορίας καλύπτεται μέσω inbound travellers. Οι κυριότερες χώρες προέλευσης των εισερχόμενων ταξιδιωτών για την Ελλάδα περιλαμβάνουν την Γερμανία, την Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία και την Γαλλία.

Στον πίνακα που ακολουθεί, απεικονίζεται ο αριθμός αφίξεων ανά χώρα για το έτη 2019-2023.

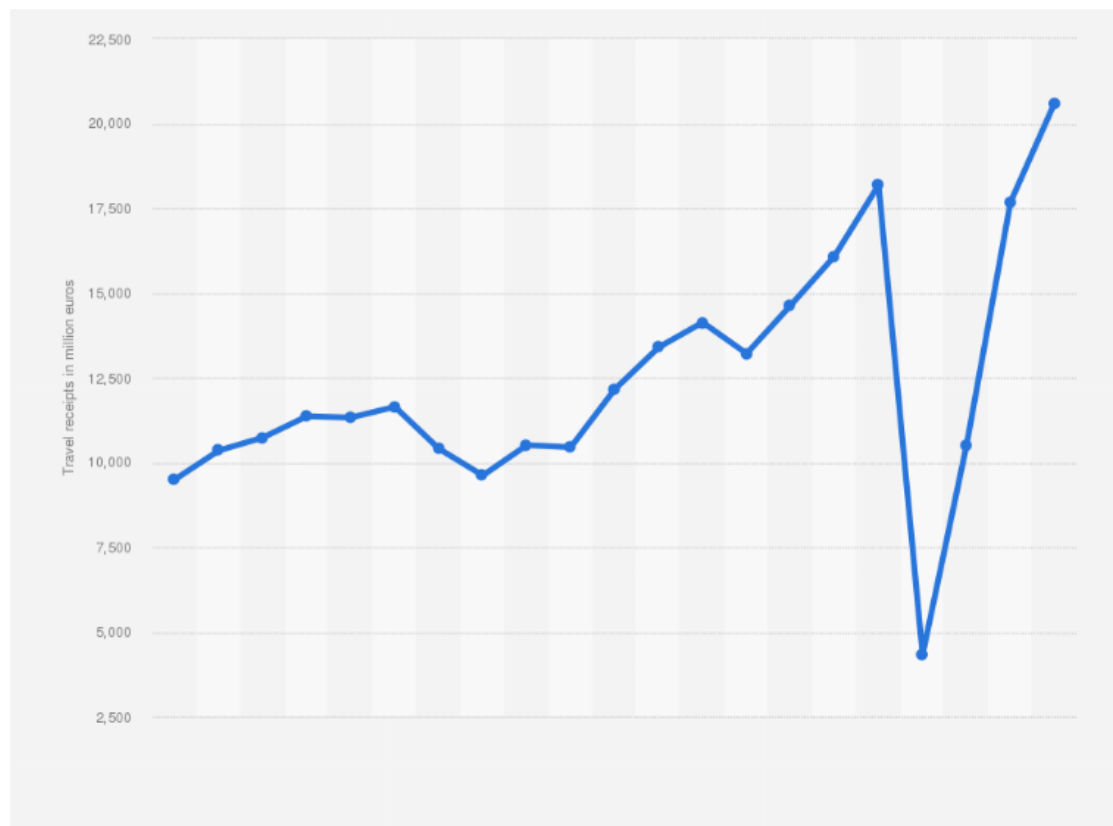
Characteristic	2019	2020 ¹	2021	2022	2023
Germany	4,026	1,526	3,001	4,352	4,764
United Kingdom	3,499	1,069	1,591	4,485	4,592
Italy	1,553	373	806	1,413	1,842
France	1,542	469	1,175	1,758	1,831
Romania	1,378	205	626	1,379	1,416
United States	1,179	107	396	1,089	1,407
Netherlands	818	257	581	1,059	1,127
Albania	944	266	309	860	1,086
Austria	583	161	422	614	764
Belgium	588	136	359	502	670
Cyprus	801	291	496	733	570
Switzerland	540	176	404	483	560
Czechia	402	103	268	419	378

Εικόνα 3.9: Οι κυριότερες αγορές εισερχόμενων ταξιδιών στην Ελλάδα από το 2019 έως το 2023, με βάση τον αριθμό των αφίξεων σε εκατομμύρια.

Source: Statista

Το 2023, η Γερμανία κατέλαβε την πρωτοκαθεδρία ως η κύρια αγορά εισερχόμενων τουριστών στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον αριθμό των αφίξεων. Συγκεκριμένα, οι αφίξεις από Γερμανούς ταξιδιώτες ανήλθαν σχεδόν σε 4,8 εκατομμύρια για το έτος αυτό. Ακολούθησε το Ηνωμένο Βασίλειο, με περίπου 4,6 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών. Το 2023, παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση στον αριθμό των εισερχόμενων τουριστών στην Ελλάδα σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, ξεπερνώντας συνολικά τα 36 εκατομμύρια και υπερβαίνοντας τα δεδομένα του 2019, πριν από την πανδημία COVID-19. Με την ανάκαμψη των διεθνών ταξιδιωτικών ροών, ανακτάται και η αξία των διεθνών ταξιδιωτικών εισπράξεων στην Ελλάδα από τις συνέπειες της υγειονομικής κρίσης, ξεπερνώντας τα 20 δισεκατομμύρια ευρώ το 2023. Το 2022, ο τομέας των ταξιδιών και του τουρισμού αντιπροσώπευε πάνω από το 18% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) της Ελλάδας, καταλαμβάνοντας τη δεύτερη υψηλότερη θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Εξετάζοντας τη συνολική συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού στην απασχόληση στην Ελλάδα, οι

συγκεκριμένες αγορές υποστήριξαν άμεσα και έμμεσα περίπου 800 χιλιάδες θέσεις εργασίας εκείνο το έτος. [Statista Research Department, 2024].



Εικόνα 3.10: Αξία διεθνών ταξιδιωτικών εισπράξεων στην Ελλάδα από το 2003 έως το 2023
Source: Statista

Η αξία των εισπράξεων από διεθνή ταξίδια στην Ελλάδα παρουσίασε σημαντική αύξηση το 2023 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, υπερβαίνοντας τα δεδομένα που είχαν καταγραφεί πριν από την επίδραση της πανδημίας COVID-19. Συγκεκριμένα, οι δαπάνες των εισερχόμενων τουριστών στη χώρα ανήλθαν σε περίπου 20,6 δισεκατομμύρια ευρώ το 2023, καταγράφοντας αύξηση από τα 17,7 δισεκατομμύρια ευρώ του 2022.

3.2.4 Πωλήσεις Επιχειρήσεων του Κλάδου, Μερίδιο Αγοράς και Συγκέντρωση του Κλάδου

Η αγορά των αερομεταφορών στην Ελλάδα απαρτίζεται από ελάχιστες ελληνικές επιχειρήσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω με τις κυρίαρχες να είναι η AEGEAN & Sky Express. Παρακάτω παρουσιάζονται στοιχεία για το capacity &

traffic evolution των ετών 2019 - 2024 των επιχειρήσεων που έχουν σημαντικό μερίδιο στην αγορά.

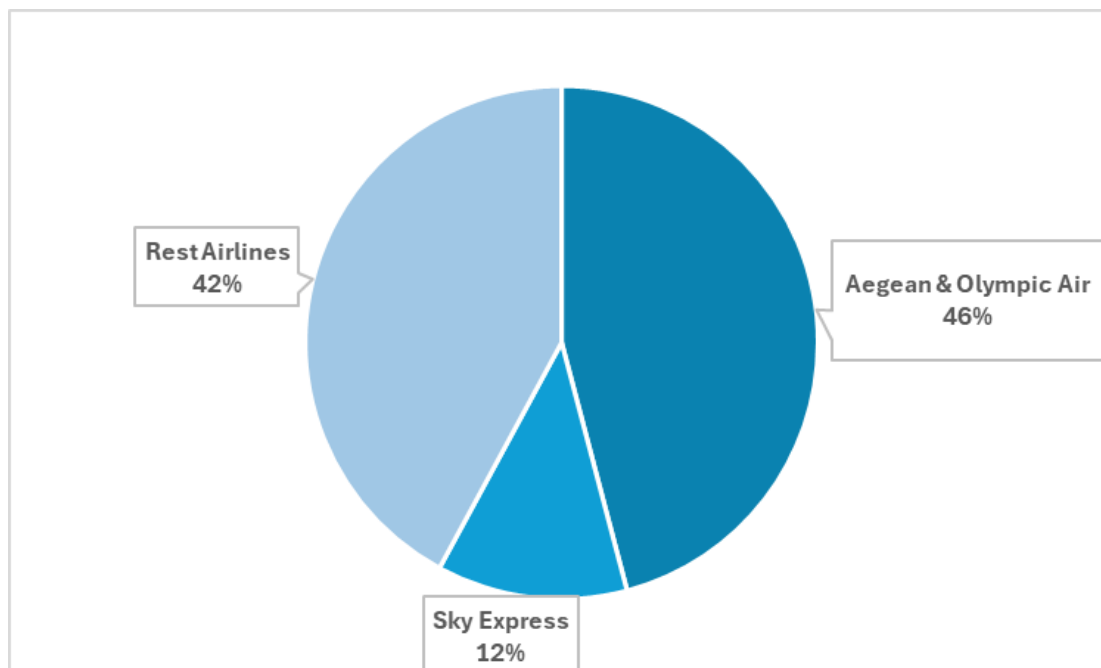
Capacity Evolution – Total GR (in thousands)											
Dom/Intl	Airline	2024	2023	2022	2019	Δ 2024 vs 2023		Δ 2024 vs 2022		Δ 2024 vs 2019	
Dom	AEGEAN	7.816	7.266	6.500	7.427	550	8%	1.316	20%	388	5%
	Sky Express	4.107	3.959	3.807	1.819	147	4%	300	8%	2.287	126%
	Other	872	797	696	1.582	75	9%	176	25%	-709	-45%
Total Domestic		12.795	12.022	11.003	10.828	773	6%	1.792	16%	1.967	18%
Intl	AEGEAN	11.191	10.392	8.482	9.451	799	8%	2.710	32%	1.740	18%
	Sky Express	1.886	1.488	1.215	0	398	27%	670	55%	1.886	
	Other	55.249	50.816	43.393	40.061	4.433	9%	11.857	27%	15.189	38%
Total International		68.326	62.697	53.089	49.512	5.630	9%	15.237	29%	18.815	38%
Ttl	AEGEAN	19.007	17.658	14.982	16.878	1.349	8%	4.025	27%	2.129	13%
	Sky Express	5.992	5.447	5.022	1.819	545	10%	970	19%	4.173	229%
	Other	56.122	51.613	44.089	41.642	4.509	9%	12.033	27%	14.480	35%
Grand Total		81.121	74.718	64.092	60.340	6.403	9%	17.029	27%	20.781	34%

Traffic Evolution – Total GR (in thousands)											
Dom/Intl	Airline	2024 * Estimated	2023	2022	2019	Δ 2024 vs 2023		Δ 2024 vs 2022		Δ 2024 vs 2019	
Dom	AEGEAN	6.268	5.851	5.127	6.297	417	7%	1.141	22%	-29	0%
	Sky Express	2.828	2.671	2.589	1.157	158	6%	240	9%	1.671	144%
Intl	AEGEAN	8.199	7.550	7.108	8.504	649	9%	1.091	15%	-305	-4%
	Sky Express	1.418	1.067	826	0	351	33%	592	72%	1.418	
Total	AEGEAN	14.467	13.401	12.235	14.801	1.065	8%	2.232	18%	-334	-2%
	Sky Express	4.247	3.738	3.415	1.157	509	14%	832	24%	3.090	267%

Εικόνα 3.11: Capacity & Traffic Evolution of Total GR Market

Source: OAG

Έτσι, ηγετική θέση στην αγορά των αερομεταφορών, σύμφωνα με το προσφερόμενο capacity αλλά και την επιβατική κίνηση, κατέχει η AEGEAN με προσφερόμενες θέσεις για το 2023 άνω των 17 εκατομμυρίων και αριθμό επιβατών που ξεπερνά τα 13 εκατομμύρια.



Εικόνα 3.12: Market Share of Athens International Airport, 2023

Source: metaforespress

Η κίνηση του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών το 2023 ανήλθε σε 28,17 εκατομμύρια επιβάτες, σημειώνοντας νέο ιστορικό ρεκόρ και ξεπερνώντας κατά 10,2% τα επίπεδα του 2019, καθώς και κατά 24% τα επίπεδα του 2022. Ο Όμιλος AEGEAN κατέχει μερίδιο αγοράς 45,8%, ενώ η SKY Express ακολουθεί με 12%, με τους υπόλοιπους αερομεταφορείς να συνεισφέρουν το 42%. Είναι προφανές ότι η ανάπτυξη του αεροδρομίου της Αθήνας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη της AEGEAN και, δευτερευόντως, της SKY Express.

3.3 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Η ζήτηση των αεροπορικών μεταφορών κρίνεται ελαστική και επηρεάζεται από τους εξής παράγοντες:

1. Τιμή
2. Τιμή υποκατάστατων προϊόντων
3. Εποχικότητα
4. Ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας
5. Προτιμήσεις των επιβατών
6. Αριθμός επιβατών σε μια συγκεκριμένη αγορά
7. Οικονομικό επίπεδο και εισόδημα επιβατών
8. Τιμές ανταγωνιστριών εταιρειών
9. Προσδοκίες των επιβατών με σκέψη προς τις μελλοντικές τιμές

Τιμή

Η τιμή του αεροπορικού προϊόντος αποτελεί τον κύριο προσδιοριστικό παράγοντα της ζήτησης, όπως ισχύει για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον νόμο της ζήτησης, η αύξηση της τιμής του αεροπορικού εισιτηρίου θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ζητούμενης ποσότητας, ενώ αντίστροφα, η μείωση της τιμής θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης, υπό την προϋπόθεση ότι οι υπόλοιποι παράγοντες παραμένουν σταθεροί.

Τιμή υποκατάστατων προϊόντων

Ως υποκατάστατα αγαθά των αερομεταφορών θεωρούνται άλλα μέσα μεταφοράς, όπως ο σιδηρόδρομος, το αυτοκίνητο και το πλοίο. Ο βαθμός υποκατάστασης μεταξύ των αερομεταφορών και των εναλλακτικών μέσων

εξαρτάται από την ποιότητα των υποκατάστατων προϊόντων. Για να επιτευχθεί υποκατάσταση, ένα από τα εναλλακτικά μέσα θα πρέπει να προσφέρει το ίδιο δρομολόγιο σε συγκρίσιμο χρονικό διάστημα. Ως εκ τούτου, μια αύξηση της τιμής του αεροπορικού εισιτηρίου αναμένεται να οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς που καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών και αντίστροφα.

Εποχικότητα

Ένας από τους καθοριστικούς παράγοντες της ζήτησης στις αερομεταφορές είναι η εποχικότητα. Συγκεκριμένα, περίπου το 50% των επιβατών μεταφέρεται κατά την υψηλή τουριστική περίοδο (καλοκαιρινοί μήνες). Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, εκατομμύρια επιβάτες, κυρίως αλλοεθνείς, επιλέγουν την Ελλάδα ως προορισμό για τις διακοπές τους. Το φαινόμενο της εποχικότητας παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό σε τουριστικούς προορισμούς και λιγότερο στις μεγάλες ελληνικές πόλεις. Όπως είναι αναμενόμενο, οι μεταβολές στην τουριστική κίνηση έχουν άμεσες συνέπειες στη ζήτηση των υπηρεσιών του κλάδου, η οποία παρουσιάζει υψηλό βαθμό διακύμανσης.

Ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας

Η ποιότητα αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα που καθορίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα στον τομέα των αεροπορικών εταιρειών που προσφέρουν κυρίως υπηρεσίες. Στον τομέα των αερομεταφορών, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά ενός ταξιδιού περιλαμβάνουν την ασφάλεια, την ταχύτητα, την ακρίβεια και τη δομή των δρομολογίων, καθώς και την εξυπηρέτηση και την άνεση. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τα κύρια κριτήρια με βάση τα οποία οι καταναλωτές επιλέγουν το μέσο μεταφοράς που προτιμούν. Επομένως, εάν μια αεροπορική εταιρεία θεωρείται από το καταναλωτικό κοινό ότι προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες, αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της ζήτησης για αυτές τις υπηρεσίες.

Προτιμήσεις των επιβατών

Οι προτιμήσεις των επιβατών ασκούν θετική επιρροή στη ζήτηση των αερομεταφορών όταν οι καταναλωτές τις επιλέγουν, ενώ αντίθετα, η απομάκρυνσή τους έχει αρνητικές συνέπειες. Οι κύριοι παράγοντες που

καθορίζουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών περιλαμβάνουν την κοινωνική τους θέση, το επίπεδο εκπαίδευσής τους, τις παραδόσεις, το κλίμα και διάφορους πολιτιστικούς και πολιτικούς παράγοντες. Επιπλέον, οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζονται σημαντικά από τη διαφήμιση και τις τάσεις της μόδας.

Αριθμός επιβατών σε μία συγκεκριμένη αγορά

Ο αριθμός των επιβατών σε μια συγκεκριμένη αγορά ασκεί καθοριστική επίδραση στη ζήτηση των αεροπορικών μεταφορών. Όταν παρατηρείται αύξηση στους επιβάτες, οι αεροπορικές εταιρείες συχνά εντείνουν τον ανταγωνισμό τους για να καλύψουν αυτή τη ζήτηση, προσφέροντας περισσότερες θέσεις και αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες τους. Αντίθετα, σε περιόδους με μειωμένο αριθμό επιβατών, οι εταιρείες ενδέχεται να προχωρήσουν σε μείωση των πτήσεων ή προσαρμογές στις τιμές τους, γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στη συνολική ζήτηση.

Οικονομικό επίπεδο και εισόδημα επιβατών

Αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με την οικονομική κατάσταση και τα επίπεδα μεταβλητών όπως το προσωπικό και διαθέσιμο εισόδημα, καθώς ή τα κέρδη των επιχειρήσεων. Οι αεροπορικές μεταφορές είναι εξαιρετικά ευαίσθητες στις οικονομικές διακυμάνσεις. Σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, με αυξημένα ποσοστά ανεργίας και μειωμένη βιομηχανική παραγωγή, παρατηρείται πτώση στον αριθμό επιβατών που ταξιδεύουν για αναψυχή ή επαγγελματικούς λόγους. Αντιθέτως, σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης, οι επιβάτες τείνουν να αυξάνονται, γεγονός που ενισχύει τη ζήτηση για αεροπορικές υπηρεσίες.

Τιμές ανταγωνιστριών εταιρειών

Μια αύξηση στην τιμή του ναύλου μιας ανταγωνιστικής αεροπορικής εταιρείας, εφόσον όλα τα υπόλοιπα κόστη παραμένουν σταθερά, οδηγεί τους πελάτες να στραφούν σε μια άλλη εταιρεία που διατηρεί χαμηλότερες τις τιμές των ναύλων. Αυτή η αύξηση προκαλεί μια μετατόπιση της καμπύλης ζήτησης της αεροπορικής εταιρείας που κερδίζει μερίδιο αγοράς προς τα δεξιά, υποδεικνύοντας αύξηση της ζήτησης για τις υπηρεσίες της. Αυτές οι δυναμικές επισημαίνουν τη σημασία της στρατηγικής τιμολόγησης και της ανταγωνιστικότητας στην αγορά των

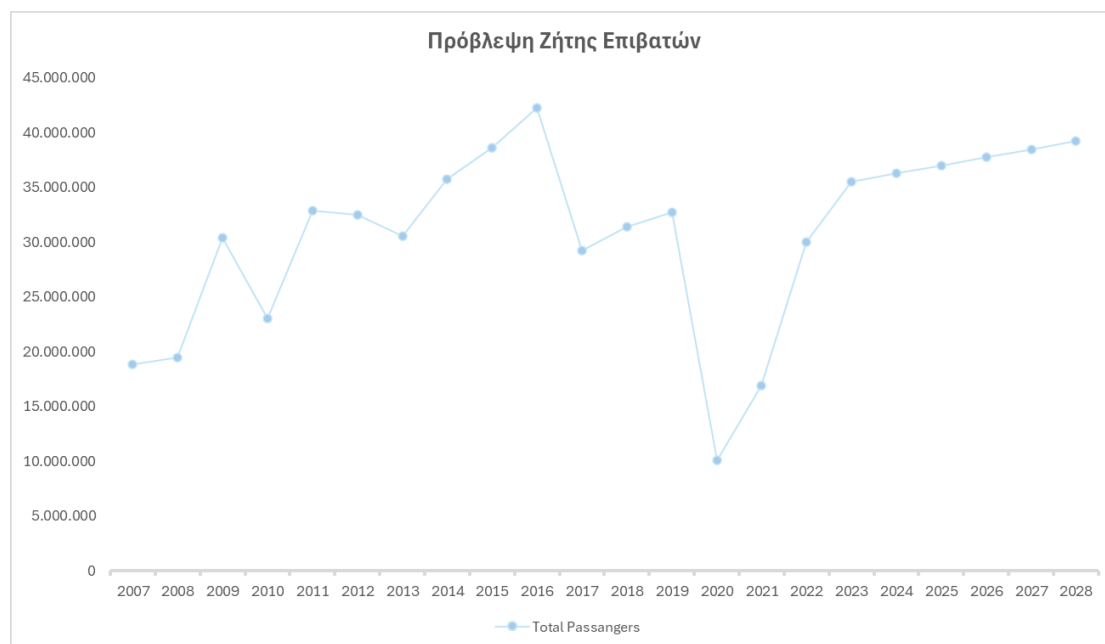
αεροπορικών μεταφορών, καθώς οι αλλαγές στις τιμές μπορούν να έχουν άμεσες και σημαντικές επιπτώσεις στη συμπεριφορά των καταναλωτών και στη διαμόρφωση του μεριδίου αγοράς.

Προσδοκίες των επιβατών με σκέψη προς τις μελλοντικές τιμές

Οι σκέψεις των επιβατών σχετικά με μια πιθανή αύξηση των ναύλων τους παρακινούν να προχωρήσουν σε άμεσες αγορές, προκειμένου να επωφεληθούν οικονομικά. Αντίθετα, οι προσδοκίες τους για πτώση των τιμών οδηγούν σε μείωση της τρέχουσας ζήτησης για την απόκτηση ναύλων. Αυτή η συμπεριφορά των καταναλωτών υπογραμμίζει τη σημασία της ψυχολογίας στην αγορά, καθώς οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις για τις τιμές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αποφάσεις τους. Οι οικονομικές προσδοκίες μπορούν να διαμορφώσουν τη ζήτηση και να επηρεάσουν τη στρατηγική των αεροπορικών εταιρειών στην τιμολόγηση και την προώθηση των υπηρεσιών τους.

3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης

Ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης πραγματοποιείται με τη μέθοδο προβολής της τάσεως (μέθοδος προέκτασης ιστορικών στοιχείων). Η μέθοδος αυτή στηρίζεται σε χρονοσειρά 21 ετών (2007-2028) προκειμένου να εξουδετερωθούν βραχυπρόθεσμες μεταβολές στη γενική οικονομική κατάσταση. Η παρακάτω εικόνα απεικονίζει την ετήσια πραγματική ζήτηση σε εκατομμύρια επιβάτες από και προς την Ελλάδα και την πρόβλεψη της ετήσιας ζήτησης για χρονική περίοδο 2007-2028.



Εικόνα 3.13: Πρόβλεψη Ζήτησης Επιβατών

Σύμφωνα με τα ανωτέρω στοιχεία, η πρόβλεψη της ζήτησης για τα επόμενα χρόνια (2024-2028) θα είναι:

Year	Total Passengers
2024	36.251.662
2025	36.976.695
2026	37.716.229
2027	38.470.554
2028	39.239.965

Πίνακας 3.14: Πρόβλεψη Ζήτησης Επιβατών

Από τους επιβάτες αυτούς, υπολογίζεται πως περίπου το 7% αποτελεί επιβάτες των δρομολογίων ATH-HER-ATH & ATH-SKG-ATH. Επομένως, μπορεί να υπολογιστεί ο αριθμός των επιβατών των συγκεκριμένων δρομολογίων.

Year	Total Passengers (HER&SKG)
2024	2.158.701
2025	2.588.369
2026	2.640.136
2027	2.692.939
2028	2.746.798

Πίνακας 3.15: Πρόβλεψη Ζήτησης Επιβατών στα δρομολόγια ATH-HER & ATH-SKG.

3.5 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: στο γενικευμένο περιβάλλον (ευρύτερη κοινωνία) και το άμεσο περιβάλλον (κλάδος). Το γενικευμένο περιβάλλον θα εξεταστεί μέσω της ανάλυσης PEST (Political, Economic, Social, Technological).

Political Factors

Πολιτική σταθερότητα

Η σταθερότητα μιας χώρας επηρεάζει τις δραστηριότητες και τις επενδύσεις των αεροπορικών, καθώς η πολιτική αναταραχή μπορεί να διαταράξει τα ταξίδια, να θέσει σε κίνδυνο την ασφάλεια και να αποτρέψει τις επενδύσεις.

Κυβερνητική στήριξη και επιδοτήσεις

Οι κρατικές επιδοτήσεις μπορούν να δώσουν στους εθνικούς αερομεταφορείς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εμπορικές πολιτικές και δασμοί

Οι εμπορικές πολιτικές και οι δασμοί επηρεάζουν το κόστος εισαγωγής αεροσκαφών και το οικονομικό περιβάλλον για τις αεροπορικές, με τα προστατευτικά μέτρα να επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και τα λειτουργικά έξοδα.

Κανονισμοί και πολιτικές

Οι κυβερνητικοί κανονισμοί για την ασφάλεια και τη λειτουργία απαιτούν από τις αεροπορικές να επενδύσουν σημαντικά, ενώ οι πολιτικές για τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας και τα περιβαλλοντικά πρότυπα επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και το κόστος.

Διεθνείς συμφωνίες

Οι συμφωνίες παροχής αεροπορικών υπηρεσιών υπαγορεύουν τα δρομολόγια και τις συχνότητες των πτήσεων των αεροπορικών, με τις πολιτικές «ανοικτών ουρανών» να ενισχύουν την πρόσβαση στην αγορά και τις περιοριστικές συμφωνίες να περιορίζουν την ανάπτυξη.

Φόροι και τέλη

Οι φόροι και τα τέλη στις αερομεταφορές μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία αυξάνοντας δυνητικά το λειτουργικό κόστος και τις τιμές των εισιτηρίων.

Τιμές καυσίμων

Τα καύσιμα αποτελούν σημαντική δαπάνη για τις αεροπορικές εταιρείες και οι διακυμάνσεις στις τιμές του πετρελαίου μπορούν να αυξήσουν το λειτουργικό κόστος, τις τιμές των εισιτηρίων και να επηρεάσουν τη ζήτηση των καταναλωτών.

Economic Factors

Οικονομικοί κύκλοι

Το οικονομικό κλίμα επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια, με την ύφεση να μειώνει τα ταξίδια αναψυχής και τα επαγγελματικά ταξίδια, ενώ η ανάπτυξη συνήθως αυξάνει τη ζήτηση και την κερδοφορία.

Συναλλαγματικές ισοτιμίες

Οι διεθνείς δραστηριότητες εκθέτουν τις αεροπορικές εταιρείες σε συναλλαγματικές διακυμάνσεις, οι οποίες επηρεάζουν το κόστος των αεροσκαφών, τη συντήρηση, τα λειτουργικά έξοδα και τα έσοδα από τα διεθνή δρομολόγια.

Επιτόκια

Το κόστος δανεισμού επηρεάζει την ικανότητα των αεροπορικών εταιρειών να χρηματοδοτούν νέα αεροσκάφη ή να επεκτείνονται, με τα υψηλότερα επιτόκια να αυξάνουν το κόστος χρηματοδότησης και τα χαμηλότερα επιτόκια να καθιστούν τις επενδύσεις πιο ελκυστικές.

Καταναλωτική δύναμη

Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών επηρεάζει το πόσο οικονομικά προσιτά μπορεί να είναι τα αεροπορικά ταξίδια, με το υψηλότερο εισόδημα να ενισχύει τη ζήτηση και το χαμηλότερο εισόδημα να μειώνει τις δαπάνες για πτήσεις.

Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός επηρεάζει τα έξοδα των αεροπορικών εταιρειών, όπως η συντήρηση και η τροφοδοσία, διαβρώνοντας ενδεχομένως τα περιθώρια κέρδους, εάν οι αεροπορικές εταιρείες δεν μπορούν να μετακυλήσουν το κόστος στους καταναλωτές.

Οικονομικές πολιτικές

Οι κυβερνητικές πολιτικές, όπως η φορολογία και τα δημοσιονομικά κίνητρα, μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική σταθερότητα και τη συμπεριφορά των

καταναλωτών, με τα μέτρα προώθησης της ανάπτυξης να ενισχύουν τη ζήτηση των αεροπορικών εταιρειών.

Social Factors

Αλλαγή ταξιδιωτικών προτιμήσεων

Οι αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών για μοναδικές ταξιδιωτικές εμπειρίες και φιλικές προς το περιβάλλον επιλογές ωθούν τις αεροπορικές εταιρείες να καινοτομούν στις υπηρεσίες τους.

Δημογραφικές αλλαγές

Τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού επηρεάζουν τις ταξιδιωτικές συνήθειες, με τον γηράσκοντα πληθυσμό να αναζητά την άνεση και τους νεότερους ταξιδιώτες να προτιμούν την ευκολία και τις ψηφιακές υπηρεσίες.

Πολιτιστικές τάσεις

Η πολιτισμική στάση απέναντι στα ταξίδια μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση, με τον διεθνή τουρισμό και τις εκδηλώσεις να ενισχύουν τα αεροπορικά ταξίδια προς συγκεκριμένους προορισμούς.

Μοτίβα εργασίας

Η απομακρυσμένη εργασία και οι ευέλικτες ρυθμίσεις έχουν αλλάξει τις συνήθειες των επαγγελματιών ταξιδιών, οδηγώντας τις εταιρείες να περικόψουν τους προϋπολογισμούς για ταξίδια και να επιλέξουν εικονικές συνεδριάσεις.

Ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια

Θέματα δημόσιας υγείας, όπως οι πανδημίες, μπορούν να αλλάξουν σημαντικά την ταξιδιωτική συμπεριφορά, επηρεάζοντας την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και ωθώντας τις αεροπορικές εταιρείες να υιοθετήσουν νέα μέτρα ασφαλείας.

Επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών, καθώς οι ταξιδιώτες αναζητούν συστάσεις και κριτικές που επηρεάζουν τη φήμη και το μάρκετινγκ των αεροπορικών εταιρειών.

Περιβαλλοντικές και ηθικές εκτιμήσεις

Η αυξημένη ευαισθητοποίηση σε θέματα βιωσιμότητας και εταιρικής ευθύνης επηρεάζει τους καταναλωτές, με τους επιβάτες να προτιμούν τις αεροπορικές εταιρείες που δεσμεύονται να μειώσουν το αποτύπωμα άνθρακα και τις ηθικές πρακτικές τους.

Technological Factors

Τεχνολογία αεροσκαφών

Οι εξελίξεις στον σχεδιασμό και την τεχνολογία των αεροσκαφών, όπως οι αποδοτικοί κινητήρες και τα ελαφριά υλικά, μειώνουν το λειτουργικό κόστος και βελτιώνουν τις επιδόσεις, όπως δείχνουν τα μοντέλα νέας γενιάς.

Διαχείριση εναέριας κυκλοφορίας

Οι τεχνολογικές εξελίξεις στον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας, όπως η δορυφορική πλοήγηση και ο αυτοματισμός, βελτιώνουν την ασφάλεια, την αποτελεσματικότητα και τη χωρητικότητα μειώνοντας τις καθυστερήσεις και βελτιστοποιώντας τις διαδρομές των πτήσεων.

Ψηφιακές πλατφόρμες και αυτοματισμοί

Οι ψηφιακές καινοτομίες, όπως τα αυτοματοποιημένα κιόσκια check-in και οι φορητές κάρτες επιβίβασης, εξορθολογίζουν την εμπειρία των επιβατών και βελτιώνουν την αποδοτικότητα, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος στην έκδοση εισιτηρίων και την εξυπηρέτηση πελατών.

Τεχνολογία εν πτήσει

Οι βελτιώσεις στην ψυχαγωγία και τη συνδεσιμότητα κατά τη διάρκεια της πτήσης, όπως το Wi-Fi και το streaming, βελτιώνουν την εμπειρία των επιβατών και παρέχουν ευκαιρίες εσόδων, καθιστώντας τις ανέσεις της καμπίνας ζωτικής σημασίας για την προσέλκυση και τη διατήρηση πελατών.

Ανάλυση δεδομένων και τεχνητή νοημοσύνη

Η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη βοηθούν τις αεροπορικές εταιρείες να βελτιστοποιήσουν την τιμολόγηση, να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και να εξατομικεύσουν τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, ενώ η προγνωστική συντήρηση προβλέπει προβλήματα αεροσκαφών για την αποφυγή δαπανηρών διακοπών.

Καινοτομίες βιωσιμότητας

Η τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένων των εναλλακτικών καυσίμων και των ηλεκτρικών αεροσκαφών, συμβάλλει στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα της αεροπορικής βιομηχανίας και στην τήρηση των περιβαλλοντικών κανονισμών.

Κυβερνοασφάλεια

Καθώς οι αεροπορικές εταιρείες βασίζονται όλο και περισσότερο σε ψηφιακά συστήματα, η ισχυρή κυβερνοασφάλεια είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία από παραβιάσεις δεδομένων και τη διατήρηση της εμπιστοσύνης και της συμμόρφωσης.

Blockchain και βιομηχανική συνεργασία

Η τεχνολογία blockchain μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών, βελτιώνοντας τον εντοπισμό αποσκευών, την έκδοση εισιτηρίων και τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Το άμεσο περιβάλλον θα εξεταστεί μέσα από το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.



Εικόνα 3.16: Το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter στον κλάδο των αεροπορικών.

Απειλή Νέο-εισερχόμενων

Ο τομέας των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από τον κεφαλαιουχικό του χαρακτήρα, ο οποίος απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε αεροσκάφη, τεχνολογία, επίγειες εγκαταστάσεις και προσωπικό. Οι νεοεισερχόμενοι αντιμετωπίζουν τρομερά εμπόδια στην είσοδο στην αγορά, ιδίως ρυθμιστικά, όπως η απόκτηση βασικών αδειών και η συμμόρφωση με αυστηρούς κανονισμούς ασφαλείας που διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Επιπλέον, οι καθιερωμένες αεροπορικές εταιρείες

αξιοποιούν οικονομίες κλίμακας που οι νέοι ανταγωνιστές αρχικά δεν μπορούν να αναπαράγουν. Οι μεγαλύτεροι αερομεταφορείς επιτυγχάνουν μειωμένο κόστος ανά μονάδα κατανέμοντας τα πάγια έξοδα σε μεγαλύτερο όγκο πτήσεων και θέσεων, ενισχύοντας έτσι την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητά τους. Παρά την ελκυστικότητα του κλάδου, πολλές νέες αεροπορικές εταιρείες έχουν δυσκολευτεί να διατηρήσουν το απαραίτητο κεφάλαιο για να ανταγωνιστούν τις καθιερωμένες οντότητες. [Leegeo George, 2024]

Απειλή από Υποκατάστατα

Η απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι χαμηλή, δεδομένου ότι τα αεροπορικά ταξίδια είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο για ταξίδια μεγάλων αποστάσεων. Ωστόσο, οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να έχουν επίγνωση των αναδυόμενων υποκατάστατων προϊόντων, όπως τα τρένα υψηλής ταχύτητας και άλλες μορφές μεταφοράς που μπορεί να επηρεάσουν την κερδοφορία και την ανταγωνιστικότητά τους. Επιπλέον, οι εξελίξεις στις τεχνολογίες επικοινωνίας, ιδίως οι υψηλής ποιότητας τηλεδιάσκεψεις, έχουν επηρεάσει όλο και περισσότερο τον τομέα των αεροπορικών εταιρειών, ιδίως στα επαγγελματικά ταξίδια. Η αλλαγή αυτή έχει μειώσει την ανάγκη για προσωπικές συναντήσεις, οδηγώντας σε αύξηση των εικονικών αλληλεπιδράσεων. Η πανδημία COVID-19 επιτάχυνε περαιτέρω την υιοθέτηση των τεχνολογιών εικονικών συναντήσεων, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση της ζήτησης για επαγγελματικά ταξίδια και υπογραμμίζοντας την ταχεία επιρροή των υποκατάστατων στον κλάδο των αεροπορικών εταιρειών. Κατά συνέπεια, η αεροπορική βιομηχανία πρέπει να παρακολουθεί στενά αυτά τα υποκατάστατα και να σχεδιάζει καινοτόμες στρατηγικές για να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, παρέχοντας παράλληλα μια εξαιρετική ταξιδιωτική εμπειρία στους πελάτες. [Leegeo George, 2024]

Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αφορά την ικανότητα των πελατών να επηρεάζουν τη δυναμική της αγοράς και να διαπραγματεύονται ευνοϊκούς όρους. Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν αυτή τη δύναμη, συμπεριλαμβανομένης της διαφάνειας της αγοράς, της ευαισθησίας στις τιμές και των εταιρικών πολιτικών. Το διαδίκτυο έχει ενισχύσει σημαντικά τη διαφάνεια

της αγοράς, επιτρέποντας στους καταναλωτές να συγκρίνουν εύκολα τις τιμές και τις υπηρεσίες, αυξάνοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Κατά συνέπεια, οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πίεση να ανταγωνίζονται στην τιμολόγηση των εισιτηρίων και στις προσφορές προώθησης, ιδίως στοχεύοντας σε ταξιδιώτες αναψυχής που παρουσιάζουν υψηλή ευαισθησία στις τιμές. Οι εταιρικές πολιτικές διαδραματίζουν επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών. Οι μεγάλοι οργανισμοί που δίνουν εντολή για κρατήσεις ταξιδιών μέσω συγκεκριμένων πλατφόρμων μπορούν να εξασφαλίσουν σημαντικές εκπτώσεις από τις αεροπορικές εταιρείες, γεγονός που με τη σειρά του επηρεάζει τις στρατηγικές τιμολόγησης των αεροπορικών εταιρειών και τις συνολικές συνθήκες της αγοράς. [Leegeo George, 2024]

Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Η απόδοση κάθε κλάδου επηρεάζεται σημαντικά από τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του. Στον τομέα της προμήθειας αεροσκαφών, η συγκέντρωση προμηθευτών είναι ιδιαίτερα υψηλή, με την Boeing και την Airbus να κατέχουν δεσπόζουσα θέση. Αυτή η κυριαρχία τους παρέχει σημαντική επιρροή στις αεροπορικές εταιρείες, ενισχύοντας έτσι τη διαπραγματευτική τους δύναμη. Επιπλέον, το σημαντικό κόστος και η πολυπλοκότητα που συνδέονται με την αλλαγή προμηθευτών ενισχύουν περαιτέρω τον έλεγχό τους στην αγορά. [Leegeo George, 2024]

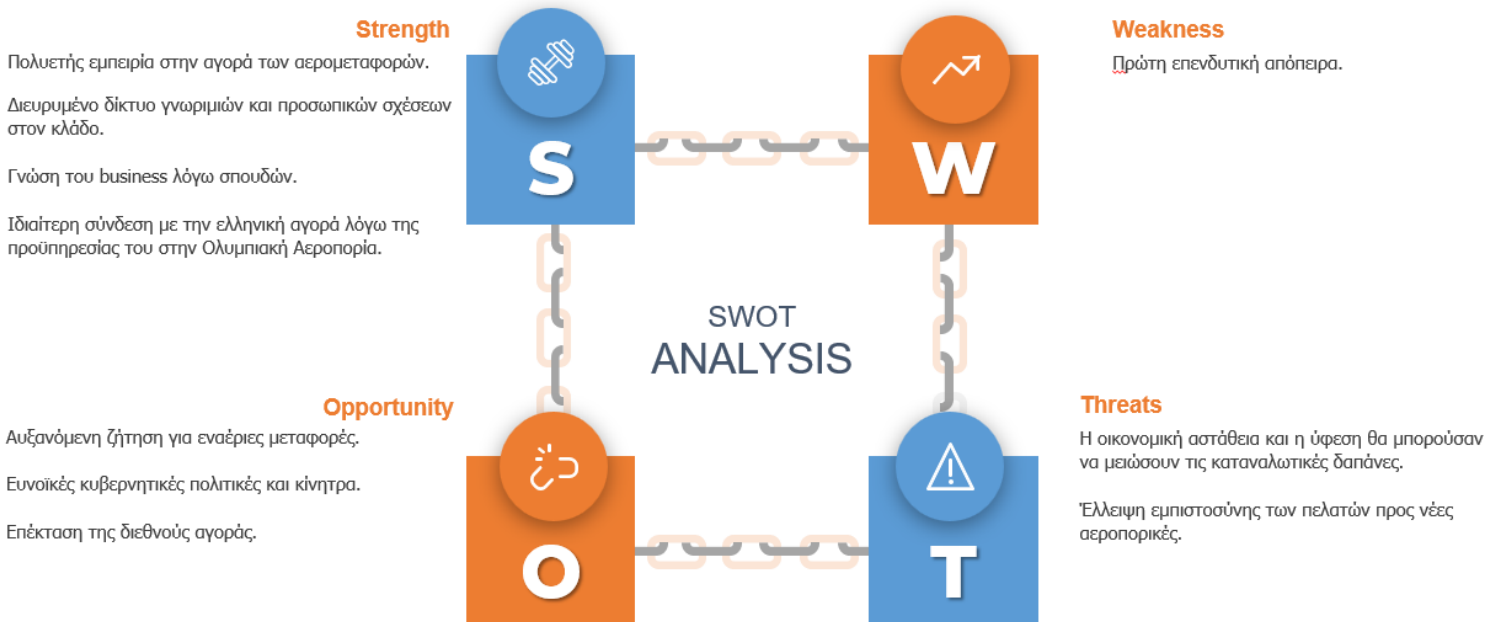
Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, κυρίως λόγω του κορεσμού της αγοράς σε πολλές περιοχές. Με πολλές αεροπορικές εταιρείες να δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά, οι ανταγωνιστές επιδίδονται σε έντονο ανταγωνισμό όσον αφορά την τιμολόγηση, την προσφορά δρομολογίων και την ποιότητα των υπηρεσιών για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές συμμαχίες έχουν αναδειχθεί ως μέσο για τις αεροπορικές εταιρείες να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά, ωστόσο, οι συμμαχίες αυτές μπορούν επίσης να εντείνουν τον ανταγωνισμό, υποχρεώνοντας τους μη συμμαχικούς αερομεταφορείς να μειώσουν τις τιμές ή να καινοτομήσουν για να διατηρήσουν τη σημασία τους. Σε απάντηση, ορισμένοι παλαιότεροι αερομεταφορείς έχουν ιδρύσει θυγατρικές εταιρείες

προϋπολογισμού για να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές χαμηλού κόστους. Συνολικά, ο κλάδος των αεροπορικών εταιρειών παραμένει ιδιαίτερα ανταγωνιστικός, με τις αεροπορικές εταιρείες να καινοτομούν και να προσαρμόζονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των πελατών και στη δυναμική της αγοράς. [Leegeo George, 2024]

3.6 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Δεδομένου ότι η επιχείρηση ακόμα δεν υφίσταται, η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος θα γίνει μέσω της SWOT Analysis στον επενδυτή και τους διαθέσιμους πόρους τους,



Εικόνα 3.17: SWOT Analysis για την επενδυτή

3.7 Στρατηγική

Αντικειμενικοί Στόχοι

Αρχικά, θα πρέπει να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι της αεροπορικής επιχείρησης. Αυτοί είναι:

1. Η εισχώρηση στην αγορά των αερομεταφορών

2. Η κατάκτηση μεριδίου αγοράς περί του 2% του συνόλου της εγχώριας αγοράς στα δρομολόγια ATH-HER & ATH-SKG σε διάστημα τριών ετών από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης.

Επιχειρηματική Στρατηγική

Από τις προηγούμενες παραγράφους γίνεται φανερό ότι το εξωτερικό περιβάλλον στην Ελλάδα, με την αύξηση του τουρισμού και τις ευνοϊκές πολιτικές επιδοτήσεων, δημιουργεί ένα ευνοϊκό κλίμα για τη δημιουργία μιας νεοσύστατης αεροπορικής εταιρείας. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι η εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της Ελληνικής αγοράς. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής δικαιολογείται από τους εξής λόγους:

- Η εστίαση αφορά το γεγονός ότι τα προϊόντα της επιχείρησης θα απευθύνονται μόνο σε επιβάτες που αναζητούν ποιοτικές ταξιδιωτικές παροχές
- Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στις στρατηγικές marketing για την προώθηση των υπηρεσιών και την ενημέρωση του κοινού για τα πλεονεκτήματα της εταιρείας έναντι άλλων ανταγωνιστών.
- Η στρατηγική θα εστιάσει σε περιοχές με υψηλή τουριστική κίνηση αλλά και business traffic, όπως είναι άλλωστε το Ηράκλειο και η Θεσσαλονίκη.
- Η εταιρεία θα προσλάβει έμπειρους επαγγελματίες στον τομέα των αερομεταφορών, ώστε να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση των πελατών.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της νεοσύστατης αεροπορικής εταιρείας είναι η υψηλή τεχνογνωσία και η πολυετής εμπειρία του ιδρυτή της στον τομέα των αερομεταφορών, καθώς και η αναγνωρισιμότητα και η φήμη του στην αγορά. Επιπλέον, η παροχή ποιοτικών αεροπορικών υπηρεσιών δεν είναι κοινή πρακτική στην ελληνική αγορά, όπου οι περισσότερες εταιρείες επικεντρώνονται σε χαμηλού κόστους πτήσεις με περιορισμένες in-flight υπηρεσίες. Η γνώση πάνω στις σύγχρονες τεχνολογίες και διαδικασίες θα βοηθήσει την εταιρεία να δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες που όχι μόνο θα διαθέτουν υψηλή ποιότητα αλλά και θα καλύπτουν σημαντικές ανάγκες των επιβατών, όπως η άνεση και η ασφάλεια. Με αυτά τα χαρακτηριστικά, η εταιρεία στοχεύει να

εδραιωθεί στην ελληνική αγορά, προσφέροντας μοναδικές και ποιοτικές υπηρεσίες που θα την ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό.

3.8 Στρατηγικό Μάρκετινγκ – STP

3.8.1 Τμηματοποίηση

Οι πελάτες της επιχείρησης είναι οι Έλληνες και μη καταναλωτές που θα προμηθεύονται τα προϊόντα & τις υπηρεσίες της από κανάλια διανομής της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει είτε βάσει γεωγραφικών χαρακτηριστικών όπως η γλώσσα και η περιοχή, δημογραφικών χαρακτηριστικών όπως η ηλικία, το φύλο και το εισόδημα, συμπεριφορικά χαρακτηριστικά όπως η πτητική συχνότητα του επιβάτη, η πιστότητα του, τα οφέλη που μπορεί να έχει, είτε βάσει ψυχογραφικά χαρακτηριστικά όπως οι αξίες, οι πεποιθήσεις και τα ενδιαφέροντα. [Kotler and Keller 2002 – 2009]

Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Σχετικά με τη γεωγραφική τμηματοποίηση, η αεροπορική εταιρεία παρόλο που θα έχει έδρα την Αττική, θα δραστηριοποιηθεί κυρίως στην Κρήτη και την Θεσσαλονίκη. Η εταιρεία θα προσφέρει πτήσεις τόσο κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, που είναι οι πιο δημοφιλείς για ταξίδια, όσο και κατά τους χειμερινούς μήνες, εξυπηρετώντας έτσι διαφορετικές ανάγκες των επιβατών. Το ποσοστό του πληθυσμού που κατοικεί στην Αττική ανέρχεται στο 36% του συνόλου, στην Θεσσαλονίκη το 10% και στο Ηράκλειο το 3%. [Greece in Figures, 2024]

Ωστόσο, η εταιρεία θα στοχεύσει και σε αλλοδαπούς πελάτες απ' όλη την Ευρώπη αλλά και τον υπόλοιπο κόσμο.

Δημογραφική Τμηματοποίηση

Η εταιρεία θα δραστηριοποιηθεί κυρίως σε επιβάτες ηλικίας 20 – 50 ετών, καθώς αυτή η ηλικιακή ομάδα αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή ζήτησης για ταξίδια. Οι επιβάτες που θα στοχευθούν είναι κυρίως εργαζόμενοι με μέτρια και υψηλά εισοδηματικά κριτήρια, οι οποίοι αναζητούν άνετες και προσιτές πτήσεις για επαγγελματικούς ή ψυχαγωγικούς σκοπούς αλλά και η νέα γενιά που επενδύει πλέον πάρα πολύ στα ταξίδια.

Συμπεριφορική Τμηματοποίηση

Η συμπεριφορική τμηματοποίηση διαιρεί τους επιβάτες σε ομάδες ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρονται σχετικά με τις αεροπορικές υπηρεσίες. Περιλαμβάνει διαχωρισμό βάσει των οφελών που επιθυμούν να αποκομίσουν από τις πτήσεις, τον ρυθμό χρήσης των υπηρεσιών και την αφοσίωση στο brand.

Οι επιβάτες αναζητούν ποιοτική πτητική εμπειρία που προσφέρει άνεση και ευκολία, όπως ευέλικτα δρομολόγια, άμεσες πτήσεις και φιλόξενη εξυπηρέτηση.

Ο ρυθμός χρήσης των αεροπορικών υπηρεσιών μπορεί να κυμαίνεται από καθημερινές πτήσεις για επαγγελματικούς λόγους έως περιστασιακές για διακοπές. Για να αυξηθεί ο ρυθμός χρήσης, οι πτήσεις θα πρέπει να προσφέρουν χαρακτηριστικά άνεσης και ευκολίας ενώ όσο λιγότερη άνεση προσφέρει η πτήση, τόσο λιγότερο πιθανό είναι οι επιβάτες να την επιλέξουν.

Η αφοσίωση στο brand είναι κρίσιμη για την επιλογή αεροπορικής εταιρείας. Οι επιβάτες που έχουν βρει μια εταιρεία που ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν να επιλέγουν τις ίδιες πτήσεις. Αυτή η πιστότητα δημιουργεί μια σταθερή πελατειακή βάση.

Ψυχογραφική Τμηματοποίηση

Βασικά ψυχογραφικά χαρακτηριστικά είναι οι πεπειθήσεις, τα ενδιαφέροντα και οι αξίες.

Οι επιβάτες που θέλουν να ταξιδεύουν με άνεση και ασφάλεια είναι αυτοί στους οποίους θα στοχεύσει η επιχείρηση.

3.8.2 Στοχοθέτηση

Μετά την ολοκλήρωση της τμηματοποίησης της αγοράς, η επόμενη φάση περιλαμβάνει την επιλογή του κατάλληλου τμήματος του πληθυσμού που θα στοχεύσει η επιχείρηση. Η επιχείρηση θα εστιάσει σε Έλληνες και μη πολίτες ηλικίας 20 έως 50 ετών, οι οποίοι διαμένουν κυρίως σε αστικά κέντρα όπως η Αθήνα, η Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο. Αυτό το δημογραφικό τμήμα περιλαμβάνει μια ποικιλία ατόμων, συμπεριλαμβανομένων νέων επαγγελματιών, οικογενειών αλλά και νέων, οι οποίοι είναι πιθανό να ταξιδεύουν για αναψυχή είτε για επαγγελματικούς λόγους. Συνήθως διαθέτουν μέτρια έως υψηλά εισοδηματικά κριτήρια και έχουν ανάγκη για ποιοτικές ταξιδιωτικές εμπειρίες.

Αυτό το τμήμα αναζητά βολικές και άνετες επιλογές που να ανταποκρίνονται στους δυναμικούς τρόπους ζωής, είτε για επαγγελματικές υποχρεώσεις είτε για διακοπές.

3.8.3 Τοποθέτηση

Η τοποθέτηση των αεροπορικών προϊόντων θα είναι τέτοια ώστε οι καταναλωτές να τα συνδυάζουν με φιλοξενία και την άνεση. Η στρατηγική τοποθέτησης θα ακολουθεί τη λογική «more for less», καθώς οι καταναλωτές θα πληρώνουν λιγότερα χρήματα αλλά θα απολαμβάνουν περισσότερα οφέλη.

		Price		
		More	The same	Less
Benefits	More	More for more	More for the same	More for less
	The same			The same for less
	Less			Less for much less

Εικόνα 3.18: Επιλογή στρατηγικής τοποθέτησης

3.9 Τακτικό Μάρκετινγκ

Σε αυτήν την ενότητα θα γίνει ο σχεδιασμός των προϊόντων που θα παράγει η επιχείρηση.

Προϊόν

Η επιχείρηση πρόκειται να προσφέρει μία υπηρεσία υψηλών προδιαγραφών που θα στοχεύει κυρίως στην άνεση και την ασφάλεια των επιβατών. Πρόκειται να προσφέρονται απευθείας πτήσεις από την Αθήνα προς τα αεροδρόμια Θεσσαλονίκης «Μακεδονία» & τον Διεθνή Αερολιμένα Ηρακλείου «Νίκος Καζαντζάκης».

Το εμπορικό σήμα που επιλέγεται για την επιχείρηση είναι το όνομα της εταιρείας το οποίο θα γράφεται στα αγγλικά "Hellenic Skies". Στην παρακάτω εικόνα φαίνεται το λογότυπο με το σλόγκαν της εταιρείας.



Εικόνα 3.19: Logo της επιχείρησης

Τέλος, το εύρος των κύριων προϊόντων που θα προσφέρει η επιχείρηση είναι 2, αεροπορικά εισιτήρια από την Αθήνα προς το Ηράκλειο & την Θεσσαλονίκη.

Τιμή

Η επιχείρηση λόγω της στρατηγικής διαφοροποίησης, του καταναλωτικού κοινού στο οποίο στοχεύει αλλά και της high end υπηρεσίας που θα προσφέρει, θα ακολουθήσει την τιμολογιακή πολιτική «Market Skimming». Η πολιτική του Market Skimming αναφέρεται στη στρατηγική κατά την οποία μια εταιρεία

καθορίζει μια σχετικά υψηλή τιμή για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, προκειμένου να διασφαλίσει ότι αυτές θα συνδέονται με κύρος και υψηλή ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται κυρίως στους ναύλους της business class. Ένα τέτοιο προϊόν αποκτά "αξία υπεροχής" και αναγνωρίζεται ως προϊόν κύρους, καταλαμβάνοντας εξέχουσα θέση στην αγορά, γεγονός που οδηγεί σε αύξηση της ζήτησής του.

Δρομολόγιο	Service Class	Τιμή Λιανικής
ATHSKGATH	Business Class	180 €
	Economy Class	85 €
ATHHERATH	Business Class	215 €
	Economy Class	73 €

Πίνακας 3.20: Κατάλογος τιμών λιανικής πώλησης

Πρώθηση

Η επιχείρηση με σκοπό την προώθηση των προϊόντων της και τη δημιουργία ενός δυνατού εμπορικού σήματος θα προσλάβει μία πολύ δυνατή ομάδα marketing internally η οποία θα απαρτίζεται από τους καλύτερους marketers του κλάδου. Εκείνοι με την σειρά τους, θα ακολουθήσουν τα παρακάτω key steps για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

- a. Δημιουργία περιεχομένου και αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης: Θα δημιουργούν content, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του target group της επιχείρησης και θα αξιοποιούν τα social media της επιχείρησης (Facebook, Instagram, YouTube, Tik Tok) αλλά και το web site της εταιρείας η δημιουργία του οποίου θα γίνει από εξωτερικό συνεργάτη για να αυξηθεί η αναγνωσιμότητα του brand αλλά και για να αλληλοεπιδρούν με τους δυνητικούς πελάτες.
- b. Εκστρατείες δημιουργίας ηγεσίας και πληρωμένες διαφημίσεις: Θα διοργανώνουν εκστρατείες με στόχο την προσέλκυση δυνητικών πελατών και θα γίνεται χρήση πληρωμένων διαφημιστικών πλατφορμών για την προσέλκυση μεγαλύτερου κοινού.
- c. Συμπράξεις και συνεργασίες: Θα είναι υπεύθυνοι για την σύναψη συνεργασιών με εταιρείες που προσφέρουν συναφείς υπηρεσίες για να διευρυνθεί η εμβέλειά της επιχείρησης και να αυξήσει τις ευκαιρίες πωλήσεων.
- d. Email Marketing (Newsletters) και Εκμάθηση των πελατών: Θα δημιουργηθούν αυτοματοποιημένες καμπάνιες που θα προωθούνται

μέσω email και θα είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του target group της επιχείρησης για να φέρει την επωνυμία της στην κορυφή του μυαλού των καταναλωτών.

Διανομή

Η διανομή των εισιτηρίων θα γίνεται μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, τις online ταξιδιωτικές πλατφόρμες, του τηλεφωνικού της κέντρου, των συνεργαζόμενων ταξιδιωτικών πρακτορείων αλλά και των συστημάτων κρατήσεων.

3.10 Πρόγραμμα Πωλήσεων

Η επιχείρηση, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, στοχεύει να αποκτήσει μερίδιο αγοράς 2% σε διάστημα 3 ετών. Άρα τον 1ο χρόνο στοχεύει σε μερίδιο 0,4%, το δεύτερο σε μερίδιο 0,6% και τον 3ο χρόνο σε 1%. Έτσι, αφού η μελλοντική ζήτηση έχει εκτιμηθεί, μπορεί να υπολογιστεί η ετήσια πώληση εισιτηρίων της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η ετήσια παραγωγή σε επιβάτες.

Έτος	Πρόβλεψη Ζήτησης Αεροπορικών Εισιτηρίων (σε επιβάτες)	Ετήσια Παραγωγή Επιχείρησης (σε επιβάτες)
2025	2.588.369	10.353
2026	2.640.136	15.841
2027	2.692.939	26.929

Πίνακας 3.20: Ετήσια παραγωγή επιχείρησης για τα έτη 2025-2027

3.11 Συνολικά Έσοδα Προγράμματος

Ο υπολογισμός των συνολικών εσόδων θα γίνει σε ετήσια βάση από το έτος 2025, που αποτελεί το έτος έναρξης λειτουργίας της επιχείρησης έως το 2027 που στοχεύει να πιάσει τον στόχο του 2% του market share.

Έτος	Ετήσια Παραγωγή Επιχείρησης σε Επιβάτες	Μ.Ο. Τιμής Λιανικής Πώλησης	Έσοδα Χονδρικής Πώλησης σε Εκατομμύρια (€)
2025	10.353	138 €	1.428.780 €
2026	15.841	140 €	2.217.714 €
2027	26.929	142 €	3.823.973 €

Πίνακας 3.21: Συνολικά έσοδα της επιχείρησης για τα έτη 2025-2027

3.12 Κόστος Μάρκετινγκ

Το κόστος μάρκετινγκ της επιχείρησης, θα αποτελεί περίπου το 5% των συνολικών εσοδών της. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που πρόκειται να κάνει η επιχείρηση για την προώθηση, την πώληση, και τη διανομή του προϊόντος της. Τα συνολικά έξοδα θα ανέρχονται στα 373.523€.

Total Marketing Cost	
Υπηρεσία	Κόστος
Μισθοί Ομάδας Marketing	123.896 €
Έρευνα Αγοράς	1.556 €
Τεχνολογίες Marketing (CRM & Analysis)	3.727 €
Κατασκευή website	1.494 €
Κατασκευή profiles στα social media	355 €
Διαχείριση social media	374 €
Διαφήμιση σε social media	44.603 €
SEO	1.131 €
Πληρωμένες καμπάνιες	30.726 €
Συμπράξεις και Συνεργασίες	148.675 €
Email Marketing	1.655 €
Έξοδα Διανομής	15.264 €
Total	373.523 €

Πίνακας 3.22: Κόστος Marketing 2025-2027

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ

4.1 Προσδιορισμός υλικών και εφοδίων

Η επιλογή των πρώτων υλών θα γίνει με βάση την εμπειρία και τη γνώση του ιδρυτικού μέλους, καθώς και μέσω έρευνας αγοράς των σχετικών προμηθευτών.

Η ίδρυση μίας αεροπορικής εταιρείας, απαιτεί την προμήθεια των κάτωθι υλικών.

Είδος	Επιλογές	Είδος
Στόλος Αεροσκαφών	Airbus A320 ceo Airbus A320 neo A321 ceo A321 neo ATR 72-600	Βιομηχανικά υλικά Βιομηχανικά υλικά Βιομηχανικά υλικά Βιομηχανικά υλικά Βιομηχανικά υλικά
Καύσιμα	Συμβατικά Αεροπορικά Καύσιμα Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF) Στερεά και Αέρια Καύσιμα Ειδικά Καύσιμα	Κατεργασμένες α' ύλες Κατεργασμένες α' ύλες Κατεργασμένες α' ύλες Κατεργασμένες α' ύλες
Catering	Τροφές Ροφήματα	Λοιπά εφόδια Λοιπά εφόδια

Πίνακας 4.1: Κατάλογος και ταξινόμηση πρώτων υλών

Ακολουθώς, θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά των διαφόρων επιλογών πρώτων υλών, με σκοπό την καταλληλότερη επιλογή.

Στόλος Αεροσκαφών				
Υλικό	Ποιοτικές Ιδιότητες	Τιμή	Διαθεσιμότητα	Επίπτωση στο περιβάλλον
Airbus A320 ceo	Το A320 ceo έχει μήκος 37,57 μέτρα, χωρητικότητα 140-190 επιβατών, εμβέλεια 5,700-6,200 χιλιομέτρων και ικανοποιητική κατανάλωση καυσίμου.	Υψηλή	Υψηλή	Το A320 ceo έχει υψηλότερη κατανάλωση καυσίμου ανά επιβάτη και πιο θορυβώδεις κινητήρες.
Airbus A320 neo	Το A320neo έχει μήκος 37,57 μέτρα και χωρητικότητα 150-180 επιβατών, με εμβέλεια 6,300 χιλιομέτρων και βελτιωμένη κατανάλωση καυσίμου κατά 15-20% σε σχέση με το A320ceo, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.	Υψηλή	Υψηλή	Η βελτιωμένη αποδοτικότητα καυσίμου του A320neo μειώνει τις εκπομπές CO2 κατά 15-20% σε σχέση με το A320ceo και τα επίπεδα θορύβου κατά περίπου 20 dB κάτω από τις απαιτήσεις Stage 4, καθιστώντας τις πτήσεις πιο ήσυχες για τις γύρω κοινότητες.
A321 ceo	Το A321 έχει μήκος 44,5 μέτρα και χωρητικότητα έως 236 επιβατών (τυπικά 185), με εμβέλεια περίπου 5,700 χιλιομέτρων και ικανοποιητική κατανάλωση καυσίμου.	Υψηλή	Υψηλή	Το A321 ceo έχει υψηλότερη κατανάλωση καυσίμου και εκπομπές CO2, ενώ οι κινητήρες του είναι πιο θορυβώδεις, επηρεάζοντας τις γύρω κοινότητες.
A321 neo	Το A321neo έχει μήκος 44,5 μέτρα και χωρητικότητα έως 239 επιβατών, με εμβέλεια 7,400 χιλιομέτρων και έως 20% μείωση στην κατανάλωση καυσίμου, χάρη στους νέους κινητήρες και τις αεροδυναμικές βελτιώσεις.	Υψηλή	Υψηλή	Το A321neo μειώνει τις εκπομπές CO2 κατά 15-20% σε σχέση με το A321ceo, τα επίπεδα θορύβου κατά 50% σε σύγκριση με παλαιότερα μοντέλα και είναι ήδη ικανό να πετάξει με έως 50% βιώσιμα καύσιμα (SAF), στοχεύοντας πλήρη συμβατότητα με 100% SAF μέχρι το 2030.
ATR 72-600	Το ATR 72-600 έχει μήκος 27,18 μέτρα και χωρητικότητα έως 72 επιβατών, με εμβέλεια περίπου 2,500 χιλιομέτρων και είναι ένα από τα πιο αποδοτικά αεροσκάφη της κατηγορίας του με χαμηλή κατανάλωση καυσίμου ανά επιβάτη.	Χαμηλή	Υψηλή	Το ATR 72-600 είναι ένα από τα πιο φιλικά προς το περιβάλλον turboprop αεροσκάφη, με χαμηλές εκπομπές CO2 ανά επιβάτη και μειωμένα επίπεδα θορύβου σε σύγκριση με άλλα αεροσκάφη της κατηγορίας του, καθιστώντας το πιο αποδεκτό για τις γύρω κοινότητες.

Πίνακας 4.2: Χαρακτηριστικά αεροσκαφών

Καύσιμα Αεροσκαφών				
Υλικό	Ποιοτικές Ιδιότητες	Τιμή	Διαθεσιμότητα	Επίπτωση στο περιβάλλον
Συμβατικά Αεροπορικά Καύσιμα	Τα καύσιμα αυτά είναι επεξεργασμένοι υδρογονάνθρακες που πληρούν τις αυστηρές προδιαγραφές της πολιτικής αεροπορίας, προσφέροντας υψηλή ενεργειακή απόδοση, καλή ικανότητα ψύξης και σταθερότητα σε υψηλές θερμοκρασίες, ενώ είναι ασφαλή στη χρήση με χαμηλές πιθανότητες ανάφλεξης σε κανονικές συνθήκες.	Χαμηλή	Υψηλή	Η καύση αυτών των καυσίμων παράγει σημαντικές εκπομπές CO ₂ , συμβάλλοντας στην κλιματική αλλαγή, καθώς και άλλους ρύπους όπως SO _x και NO _x που επηρεάζουν την ποιότητα του αέρα. Επιπλέον, τα αεροσκάφη με συμβατικά καύσιμα είναι πιο θορυβώδη.
Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF)	Τα SAF έχουν σχεδόν ταυτόσημα χαρακτηριστικά με τα συμβατικά καύσιμα (Jet A/A-1) και χρησιμοποιούνται χωρίς επεξεργασία. Παράγουν ίσες ποσότητες CO ₂ κατά την καύση, αλλά μειώνουν τις συνολικές εκπομπές CO ₂ κατά περίπου 80% στο κύκλο ζωής τους.	Υψηλή	Μέτρια	Τα SAF μειώνουν τις εκπομπές CO ₂ και άλλων ρύπων, παράγονται από ανακυκλωμένες πρώτες ύλες που έχουν δεσμεύσει άνθρακα, και είναι συμβατά με υπάρχοντα αεροσκάφη και υποδομές χωρίς τροποποιήσεις.
Στερεά και Αέρια Καύσιμα	Τα στερεά καύσιμα περιλαμβάνουν βιομάζα και οργανικές ουσίες, αλλά είναι σπάνια στην εμπορική αεροπορία. Τα πιο κοινά αέρια καύσιμα είναι τα Jet A και Jet A-1, που προέρχονται από ορυκτά καύσιμα και προσφέρουν υψηλή ενεργειακή απόδοση.	Υψηλή	Μέτρια	Τα στερεά καύσιμα μπορούν να προσφέρουν ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, αλλά η παραγωγή τους μπορεί να έχει περιβαλλοντικές επιπτώσεις αν δεν είναι βιώσιμη. Αντίθετα, τα συμβατικά αέρια καύσιμα παράγουν σημαντικές εκπομπές CO ₂ , ενώ τα SAF μειώνουν τις εκπομπές κατά περίπου 80%, προσφέροντας μια πιο βιώσιμη εναλλακτική στην αεροπορία.
Ειδικά Καύσιμα	Τα περισσότερα αεροπορικά καύσιμα είναι υδρογονάνθρακες με χαμηλή περιεκτικότητα σε θείο και νερό, κυρίως κηροζίνη που πληροί αυστηρές προδιαγραφές. Κρίσιμα χαρακτηριστικά τους είναι η ενεργειακή περιεκτικότητα, η σταθερότητα και η λιπαντικότητα. Περιλαμβάνουν το Jet A-1, το JP-8 για τις ένοπλες δυνάμεις και τις αεροπορικές βενζίνες (AvGas) για ελικοφόρα αεροσκάφη.	Χαμηλή	Υψηλή	Η καύση αυτών των καυσίμων παράγει σημαντικές εκπομπές CO ₂ , συμβάλλοντας στην κλιματική αλλαγή, και οδηγεί σε εκπομπές SO _x και NO _x που επηρεάζουν την ποιότητα του αέρα. Υπάρχει αυξανόμενη πίεση για μετάβαση σε πιο βιώσιμες εναλλακτικές, όπως τα Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF), που υπόσχονται σημαντική μείωση των εκπομπών CO ₂ .

Πίνακας 4.3: Χαρακτηριστικά καυσίμων αεροσκαφών

Επειδή οι πτήσεις που θα πραγματοποιούνται θα βασίζονται στην υψηλή ποιότητα της υπηρεσίας και την ασφάλεια των επιβατών, ο στόλος της Hellenic Skies θα απαρτίζεται από 2 αεροσκάφη A321 neo σκεπτόμενοι πάντα και το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Για τον λόγο αυτό, τα καύσιμα που θα επιλεγούν θα είναι Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF) καθώς προσφέρουν σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η μείωση εκπομπών CO₂ κατά περίπου 80% σε σχέση με τα συμβατικά καύσιμα, συμβάλλοντας στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής. Επιπλέον, η παραγωγή τους βασίζεται σε ανακυκλωμένες πρώτες ύλες, μειώνοντας το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Τα SAF είναι συμβατά με τα αεροσκάφη που επιλέχθηκαν αλλά και υποδομές ανεφοδιασμού χωρίς σημαντικές τροποποιήσεις. Τέλος, η ΕΕ προγραμματίζει την υποχρεωτική ενσωμάτωσή τους σε ποσοστά 2% το 2025 και 6% το 2030, ενισχύοντας τη χρήση τους στην αεροπορία.

Τέλος, τα λοιπά εφόδια περιλαμβάνουν το ηλεκτρικό ρεύμα, το οποίο είναι απαραίτητο τόσο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, περιλαμβάνονται

το νερό για την υγιεινή του προσωπικού, το πετρέλαιο για τη θέρμανση των χώρων της επιχείρησης, οι υπηρεσίες τηλεφωνίας, η πρόσβαση στο διαδίκτυο, και η γραφική ύλη.

4.2 Προσδιορισμός προγράμματος προμηθειών

Η προμήθεια των αεροσκαφών θα είναι one time thing. Αρχικά θα διασφαλιστεί ότι οι προδιαγραφές και η ποιότητα των 2 αεροσκαφών συμμορφώνονται με τις συμφωνίες που έχουν συναφθεί με τον κατασκευαστή (OEM). Κατά τη διάρκεια της παραγωγής και της τελικής συναρμολόγησης, εκπρόσωποι της εταιρείας θα πραγματοποιούν inspections, ενώ μια τελική επιθεώρηση θα διενεργηθεί κατά την παράδοση. Οι εκπρόσωποι της εταιρείας αλλά και του OEM θα εξετάσουν τους ελέγχους παράδοσης, ελέγχοντας από τη βαφή του εξωτερικού μέρους μέχρι τις λεπτομέρειες της καμπίνας, διασφαλίζοντας ότι όλα τα σημεία έχουν ελεγχθεί. Αφού ολοκληρωθούν οι δοκιμαστικές πτήσεις από τον OEM, οι πιλότοι και οι τεχνικοί της εταιρείας θα εκτελέσουν λεπτομερή έλεγχο απόδοσης του αεροσκάφους. Σκοπός είναι να διασφαλιστεί ότι όλοι οι κρίσιμοι παράμετροι απόδοσης πληρούν τις προσδοκίες και τις συμφωνίες που έχουν καταγραφεί στη σύμβαση. Ο OEM θα παραδώσει το Πιστοποιητικό Ετοιμότητας Πτήσης, το Εγχειρίδιο Πτήσης και την Τεκμηρίωση Συντήρησης μαζί με το αεροσκάφος. Όταν η εταιρεία δώσει την τελική έγκριση για τα αεροσκάφη, η κυριότητα θα μεταβιβαστεί στην εταιρεία η οποία θα καθίσταται ως ο νέος ιδιοκτήτης του αεροσκάφους. Τα αεροσκάφη τότε θα πραγματοποιήσουν πτήση ώστε να έρθουν στην Ελλάδα και να ξεκινήσουν το επιχειρησιακό τους έργο. [Dr. Omar Memon, 2023]

Σε αντίθεση με την προμήθεια των αεροσκαφών, η προμήθεια των καυσίμων αλλά και του catering θα πρέπει να γίνεται πριν από την κάθε πτήση.

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται όλες οι απαιτήσεις σε ποσότητες πρώτων υλών για τα έτη 2025-2027 αν θεωρήσουμε πως την πρώτη χρονιά λειτουργίας της επιχείρησης θα πραγματοποιούνται καθημερινά all year round 3 δρομολόγια ATH-SKG-ATH & 3 δρομολόγια ATH-HER-ATH καθημερινά, την δεύτερη χρονιά 4 και την πέμπτη 5. Αναφορικά με το catering, το πρόγραμμα προμηθειών θα βασιστεί στον υπολογισμό της ζήτησης ανά δρομολόγιο που έγινε παραπάνω.

Είδος	Απαιτήσεις 2025	Απαιτήσεις 2026	Απαιτήσεις 2027
Καύσιμα Αεροσκαφών (l)	13.140.000	17.520.000	21.900.000
Catering (μερίδα/επιβάτη)	11.000	16.000	27.000

Πίνακας 4.4: Συνολικό Πρόγραμμα Προμηθειών 2025-2027.

4.3 Προσδιορισμός κόστους πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

Στους παρακάτω πίνακες υπολογίζονται τα κόστη όλων των απαραίτητων πρώτων υλών και άλλων εφοδίων που θα απαιτηθούν από την επιχείρηση κατά τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας της.

Είδος	Ποσότητα	Μοναδιαίο Κόστος	Συνολικό Κόστος
Αεροσκάφη A321 neo	2	114.000.000 €	228.000.000 €

Πίνακας 4.5: Κόστος αγοράς αεροσκαφών

Είδος	Σύνολο 2025	Σύνολο 2026	Σύνολο 2027	Μοναδιαίο Κόστος	Κόστος 2025	Κόστος 2026	Κόστος 2027
Καύσιμα Αεροσκαφών (l)	13.140.000	17.520.000	21.900.000	3 €	39.420.000 €	52.560.000 €	65.700.000 €
Catering (μερίδα/επιβάτη)	11.000	16.000	27.000	5 €	55.000 €	80.000 €	135.000 €

Πίνακας 4.6: Κόστος πρώτων υλών

Είδος	Σύνολο 2025	Σύνολο 2026	Σύνολο 2027
Λειτουργικά Έξοδα	10.000 €	10.000 €	10.000 €

Πίνακας 4.7: Προσδιορισμός κόστους λοιπών εφοδίων

Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνονται τα συνολικά ετήσια κόστη πρώτων υλών και εφοδίων για την αεροπορική εταιρεία. Δε συμπεριλαμβάνεται το κόστος αγοράς των αεροσκαφών καθώς είναι πάγιο και θα συμπεριληφθεί στο επόμενο κεφάλαιο, στον κύριο παραγωγικό εξοπλισμό.

Συνολικά Ετήσια Κόστη Ά Υλών & Εφοδίων	2025	2026	2027
Ά Ύλες - Βιομηχανικά Εφόδια	39.475.000 €	52.640.000 €	65.835.000 €
Λοιπά εφόδια	10.000 €	10.000 €	10.000 €
Σύνολο	39.485.000 €	52.650.000 €	65.845.000 €

Πίνακας 4.8: Συνολικά ετήσια κόστη πρώτων υλών και λοιπών εφοδίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

5.1 Ανάλυση παραγωγικής διαδικασίας

Η διαδικασία πραγματοποίησης μίας πτήσης αποτελείται από μια σειρά επιμέρους σταδίων, τα εξής:

1. Σχεδιασμός διαδρομής και επιλογή προορισμού
2. Καταλληλόλητα στόλου
3. Σχεδιασμός δικτύου και κατάρτιση χρονοδιαγράμματος
4. Επιχειρησιακός σχεδιασμός
5. Αποστολή και προετοιμασία πτήσεων
6. Λειτουργίες αεροδρομίου και εδάφους
7. Διαδικασίες πριν από την πτήση
8. Συντονισμός ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας (ATC)
9. Επιβίβαση και αναχώρηση
10. Λειτουργίες κατά την πτήση
11. Προσγείωση και Post-Flight Operations

Η διαδικασία πραγματοποίησης μίας πτήσης, ξεκινάει από την ανάλυση της αγοράς, η οποία περιλαμβάνει την έρευνα πιθανών προορισμών. Η κερδοφορία των δρομολογίων αξιολογείται με την ανάλυση των δεδομένων της αγοράς για τον προσδιορισμό της οικονομικής βιωσιμότητας με βάση τις πωλήσεις εισιτηρίων, το λειτουργικό κόστος και την προβλεπόμενη ζήτηση.

Αφού γίνει η επιλογή των προορισμών που στην προκειμένη περίπτωση θα είναι η Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο, το Flight Operations Department θα κάνει τον έλεγχο καταλληλόλητας του στόλου, την αξιολόγηση δηλαδή κατά πόσον το αεροσκάφος της αεροπορικής εταιρείας μπορεί να εκτελέσει αποτελεσματικά και με ασφάλεια το δρομολόγιο, λαμβάνοντας υπόψη την εμβέλεια, το ωφέλιμο φορτίο και τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.

Έπειτα, το Τμήμα Σχεδιασμού Δικτύου κατάρτιζει το πρόγραμμα πτήσεων βελτιστοποιώντας τις συχνότητες, τις συνδέσεις και τους χρόνους αναχώρησης/άφιξης με βάση τη ζήτηση και την αποδοτικότητα. Διασφαλίζει ότι

η διαθεσιμότητα των αεροσκαφών ευθυγραμμίζεται με το πρόγραμμα, αναθέτοντας αεροπλάνα με βάση το εύρος, τη χωρητικότητα. Για τα δρομολόγια, θα πρέπει να επαληθεύουν τα δικαιώματα κυκλοφορίας βάσει διμερών συμφωνιών που υπαγορεύουν τα δρομολόγια και τους τύπους αεροσκαφών. Η εταιρεία θα πρέπει να αποκτήσει επίσης landing and takeoff slots για τον προορισμό. Τέλος, η επιχειρησιακή ομάδα θα συνεργάζεται με το Network Planning για την ανάθεση κατάλληλων αεροσκαφών σε κάθε διαδρομή με βάση την εμβέλεια, την αποδοτικότητα καυσίμων και τη χωρητικότητα.

Η επιχειρησιακή ομάδα οριστικοποιεί το πρόγραμμα πτήσεων με τη συμβολή του Network Planning και των Flight Operations, ενσωματώνοντας τη διαθεσιμότητα των αεροσκαφών, τα χρονοδιαγράμματα του πληρώματος και τις ανάγκες συντήρησης. Τα πληρώματα πτήσεων ορίζονται με βάση το μήκος της διαδρομής και τον τύπο του αεροσκάφους, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς ασφαλείας για τις περιόδους ανάπαυσης. Η ομάδα υπολογίζει επίσης τους εκτιμώμενους χρόνους πτήσης.

Στη συνέχεια, οι flight dispatchers οριστικοποιούν το σχέδιο πτήσης, συντονίζοντας την πιο αποτελεσματική διαδρομή, λαμβάνοντας υπόψη τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας, τον καιρό και τους πιθανούς κινδύνους. Υπολογίζουν τα απαραίτητα καύσιμα, λαμβάνοντας υπόψη τη διαδρομή, τις εκτροπές, τα απρόβλεπτα γεγονότα και τα αποθέματα ασφαλείας. Η εταιρεία διασφαλίζει επίσης ότι το βάρος και η ισορροπία του αεροσκάφους είναι εντός ασφαλών ορίων με βάση τους επιβάτες, τις αποσκευές και το φορτίο.

Οι υπεύθυνοι για τα ground operations διαχειρίζονται το check-in των επιβατών, των αποσκευών και την επιβίβαση, καλύπτοντας τις ειδικές απαιτήσεις και τους ελέγχους ασφαλείας. Το προσωπικό εδάφους φορτώνει τις αποσκευές και το φορτίο σύμφωνα με το σχέδιο βάρους και ισορροπίας, συμπληρώνοντας τα απαραίτητα έγγραφα. Στη συνέχεια, το αεροσκάφος ανεφοδιάζεται, καθαρίζεται και εφοδιάζεται με τρόφιμα και τυχόν ειδικά αιτήματα.

Έχοντας φτάσει πλέον λίγο πριν την πτήση, οι πιλότοι ενημερώνονται για το σχέδιο πτήσης, τον καιρό, το φορτίο καυσίμων και τα πιθανά επιχειρησιακά ζητήματα. Το πλήρωμα πτήσης πραγματοποιεί μια τελική επιθεώρηση ασφαλείας

του αεροσκάφους, ελέγχοντας τα συστήματα πλοήγησης, επικοινωνίας, τα επίπεδα καυσίμων και τη συνολική ετοιμότητα για απογείωση.

Επιπλέον, η εταιρεία θα πρέπει να υποβάλλει λεπτομερές σχέδιο πτήσης στον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας, στο οποίο περιγράφεται η διαδρομή, το ύψος και ο χρόνος. Στη συνέχεια, το πλήρωμα της πτήσης λαμβάνει άδεια από τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας, ώστε να διασφαλιστεί η ελεύθερη πορεία για την απογείωση και την αναχώρηση.

Η επιβίβαση των επιβατών αρχίζει μετά την προετοιμασία του αεροσκάφους και την ολοκλήρωση των ελέγχων εδάφους. Αφού καθίσουν και είναι ασφαλείς, το αεροσκάφος απομακρύνεται από την πύλη και κατευθύνεται προς τον διάδρομο προσγείωσης σύμφωνα με τις οδηγίες του ATC. Αφού λάβει την άδεια απογείωσης, το αεροσκάφος αναχωρεί.

Κατά τη διάρκεια της πτήσης, οι πιλότοι παρακολουθούν τις επιδόσεις του αεροσκάφους, την κατανάλωση καυσίμων και τις καιρικές συνθήκες, ενώ επικοινωνούν με τον ATC για να παραμείνουν στην πορεία τους. Το πλήρωμα καμπίνας παρέχει υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πτήσης, συμπεριλαμβανομένων των γευμάτων, διασφαλίζοντας παράλληλα την ασφάλεια και την άνεση των επιβατών.

Τέλος, οι πιλότοι συντονίζονται με τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας για την άδεια καθόδου και προσγείωσης, ακολουθώντας τις διαδικασίες για την ασφαλή προσγείωση του αεροσκάφους.

5.2 Επιλεγμένη τεχνολογία

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει την απαραίτητη τεχνολογία και τον εξοπλισμό που απαιτούνται για την πραγματοποίηση των πτήσεων.

α/α	Περιγραφή	Χρήση
1	Airbus A321 neo	Μέσω πραγματοποίησης της πτήσης.
2	Airplane Information Management System (AIMS)	Ενσωματώνει τα ηλεκτρονικά συστήματα, παρακολουθεί τις συνθήκες του αεροσκάφους και διαχειρίζεται τα δεδομένα πτήσης.
3	Συστήματα Κράτησης Θέσεων (CRS)	Διαχειρίζονται κρατήσεις, πωλούν εισιτήρια και υποστηρίζουν επιβάτες αεροπορικών ταξιδιών.
4	Global Distribution System (Amadeus)	Επιτρέπει στους ταξιδιωτικούς πράκτορες να έχουν πρόσβαση και να κλείνουν πτήσεις.
5	Lido Flight Planning Solutions	Βελτιστοποίηση των δρομολογίων πτήσεων, διαχείριση δεδομένων και ενίσχυση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας των αεροπορικών εταιρειών.
6	Crew Scheduling Program (Jeppesen)	Αυτοματοποιεί τη διαχείριση των πληρωμάτων, βελτιστοποιεί τις αναθέσεις βάρδιας, παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα, διασφαλίζει τη συμμόρφωση.
7	Tablets for crew members	Πρόσβαση σε πληροφορίες επιβατών, πτήσεων και επικοινωνία.

Πίνακας 5.1: Κύριος Παραγωγικός Εξοπλισμός & Τεχνολογίες

5.3 Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας

Στην παρούσα ενότητα αναλύεται το κόστος που σχετίζεται με την απόκτηση τεχνολογίας και μηχανολογικού εξοπλισμού για τη αεροπορική εταιρεία. Εκτός από τον κύριο παραγωγικό εξοπλισμό, θα περιληφθεί και υποστηρικτικός εξοπλισμός, ο οποίος είναι απαραίτητος για την λειτουργία της επιχείρησης.

α/α	Περιγραφή	Τιμή Μονάδας	Ποσότητα	Σύνολο
1	Airbus A321 neo	114.000.000 €	2	228.000.000 €
2	Airplane Information Management System (AIMS)	200.000 €	1	200.000 €
3	Συστήματα Κράτησης Θέσεων (CRS)	50.000 €	1	50.000 €
4	Global Distribution System (Amadeus)	50.000 €	1	50.000 €
5	Lido Flight Planning Solutions	676.000 €	1	676.000 €
6	Crew Scheduling Program (Jeppesen)	50.000 €	1	50.000 €
7	Tablets for crew members	500 €	42	21.000 €
Σύνολο				229.047.000 €

Πίνακας 5.2: Κύριος εξοπλισμός

α/α	Περιγραφή	Κόστος
1	Έπιπλα χώρων διοίκησης	5.000 €
2	Γραφεία Εργαζομένων	15.000 €
3	Η/Υ – πληκτρολόγιο - ποντίκι	25.000 €
4	Καρέκλες Εργαζομένων	10.000 €
5	Λοιπός βοηθητικός εξοπλισμός	7.000 €
Σύνολο		62.000 €

Πίνακας 5.3: Βοηθητικός εξοπλισμός

Άρα το συνολικό κόστος του κύριου και βοηθητικού εξοπλισμού ανέρχεται στα 229.109.000€.

Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό θα συμπεριληφθεί και το κόστος συντήρησης του κτιρίου.

Έτος	Περιγραφή	Κόστος
2025		5.000 €
2026	Συντήρηση κτιρίου	5.000 €
2027		5.000 €

Πίνακας 5.4: Συντήρηση κτιρίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ & ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ

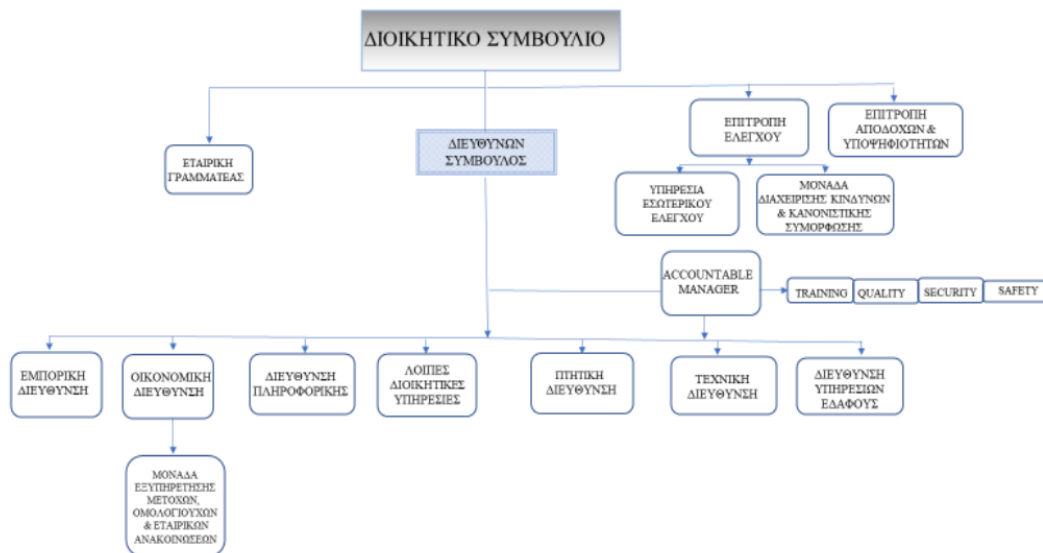
6.1 Οργάνωση Μονάδας

Η επιχείρηση, καθώς βρίσκεται στο αρχικό στάδιο λειτουργίας της, κατατάσσεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και διαθέτει διακριτά τμήματα με σαφώς καθορισμένους ρόλους. Η ιεραρχική της δομή έχει τη μορφή πυραμίδας, με τις εντολές να διαβιβάζονται από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφισταμένους. Στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO), στον οποίο αναφέρονται οι επικεφαλής των τμημάτων.

Οι κύριες δραστηριότητες της επιχείρησης περιλαμβάνουν την Εμπορική Διεύθυνση, την Οικονομική, την Διεύθυνση Πληροφορικής, την Πτητική, την Τεχνική και την Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους

Οι δευτερεύουσες δραστηριότητες υποστηρίζουν τις κύριες και είναι οι λοιπές διοικητικές υπηρεσίες, η επιτροπή ελέγχου και τα τμήματα training, quality, security & safety.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται το οργανόγραμμα της αεροπορικής εταιρείας.



Εικόνα 6.1: Οργανόγραμμα επιχείρησης

Σε αυτή τη φάση θα εξεταστούν οι αρμοδιότητες των μελών που συμμετέχουν στην επιχείρηση.

CEO

Ο Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) θα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στη στρατηγική καθοδήγηση και τη λήψη αποφάσεων. Θα είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή επιχειρηματικών στρατηγικών, θα διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία όλων των τμημάτων, θα προάγει την εταιρική κουλτούρα και θα εκπροσωπεί την εταιρεία σε δημόσιες σχέσεις και συνεργασίες.

Επιτροπή Ελέγχου

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι υπεύθυνη για την επισκόπηση και αξιολόγηση των ελεγκτικών πρακτικών και της απόδοσης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, καθώς επίσης επικουρεί το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του, επιβλέποντας τις διαδικασίες χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, τις πολιτικές και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρίας. Επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση και προάγει την αξιοπιστία και διαφάνεια στις Πολιτικές, στις διαδικασίες και στις πρακτικές της Εταιρίας. Ενισχύει την ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ των ανεξάρτητων ελεγκτών, της Οικονομικής Διεύθυνσης και των λοιπών Διευθύνσεων και Τμημάτων της Εταιρίας, της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων

Η Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων λειτουργεί ως ένα ανεξάρτητο και αντικειμενικό σώμα, το οποίο επικουρεί με διαφάνεια το Διοικητικό Συμβούλιο στην εκτέλεση των καθηκόντων του σε ό,τι αφορά τα θέματα στελέχωσης του Διοικητικού Συμβουλίου βάσει της Πολιτικής Καταλληλότητας και της ισχύουσας νομοθεσίας και τα θέματα που αφορούν τις αποδοχές του Διοικητικού Συμβουλίου.

Accountable Manager

Ο Accountable Manager θα έχει καθοριστική ευθύνη για τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις και την ασφάλεια των πτήσεων. Θα επιβλέπει τις λειτουργίες της εταιρείας, θα διασφαλίζει την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και θα αναπτύσσει πολιτικές που προάγουν την ασφάλεια και την αποδοτικότητα των διαδικασιών.

Εμπορική Διεύθυνση

Η Εμπορική Διεύθυνση έχει κρίσιμες αρμοδιότητες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική λειτουργία της αεροπορικής. Αυτές περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό του δικτύου πτήσεων και τη διαχείριση των χρονο-θυρίδων στα αεροδρόμια. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για τη διανομή του προγράμματος πτήσεων μέσω άμεσων και έμμεσων καναλιών, καθώς και για την τιμολογιακή πολιτική και τη διαχείριση εσόδων των πτήσεων. Θα αναλαμβάνει επίσης τη διαχείριση και ανάπτυξη των εταιρικών εμπορικών ιστοσελίδων, καθώς και τη στρατηγική διαχείρισης της εταιρικής εικόνας και της επικοινωνιακής πολιτικής. Αναπτύσσει και εκτελεί σχέδια Marketing, ενώ παράλληλα διαχειρίζεται το πρόγραμμα πιστότητας των πελατών. Τέλος, φροντίζει για τη διαχείριση των έμμεσων καναλιών πωλήσεων, όπως τα ταξιδιωτικά πρακτορεία.

Οικονομική Διεύθυνση

Η Οικονομική Διεύθυνση έχει θεμελιώδεις αρμοδιότητες που διασφαλίζουν τη χρηματοοικονομική υγεία της εταιρείας. Συγκεκριμένα, είναι υπεύθυνη για την καθοδήγηση, τον συντονισμό και την επίβλεψη της προετοιμασίας και έκδοσης όλων των οικονομικών εκθέσεων της Εταιρίας και του Ομίλου. Επιπλέον, επιμελείται και ελέγχει τη σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού και των χρηματοοικονομικών ροών, παρακολουθώντας τη μηνιαία εξέλιξη του προϋπολογισμού και αιτιολογώντας τυχόν αποκλίσεις. Η διεύθυνση αυτή εξασφαλίζει την έγκαιρη και ορθή ενημέρωση των λογιστικών βιβλίων της Εταιρίας, καθώς και όλων των απαιτούμενων από τη νομοθεσία χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Φροντίζει επίσης για την έγκαιρη προετοιμασία και δημοσίευση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων σύμφωνα με το νόμο και τις σχετικές διατάξεις της εταιρικής και χρηματιστηριακής νομοθεσίας. Τέλος, διαχειρίζεται τις συναλλαγές με τράπεζες, αντιμετωπίζει τις οικονομικές ανάγκες της εταιρείας και μεριμνά για τη σωστή διαχείριση των χρηματικών διαθεσίμων, με στόχο τη μείωση του κινδύνου και του κόστους χρηματοδότησης, καθώς και την αύξηση της απόδοσης των χρηματικών επενδύσεων.

Διεύθυνση Πληροφορικής

Η Διεύθυνση Πληροφορικής έχει σημαντικές αρμοδιότητες που διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία και την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας. Αρχικά, αξιολογεί τις ανάγκες για προμήθεια λογισμικού που θα καλύψει τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Παράλληλα, παρέχει τεχνική υποστήριξη στους χρήστες, ενώ αναλαμβάνει τη συντήρηση και ανανέωση του εξοπλισμού. Επιπλέον, μελετά και αναλύει τις ανάγκες της εταιρείας, σχεδιάζοντας και κατασκευάζοντας εφαρμογές που ανταποκρίνονται σε εξειδικευμένες απαιτήσεις. Η διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και για τα συστήματα επικοινωνίας, διασφαλίζοντας τη διασύνδεσή τους με άλλα αντίστοιχα συστήματα. Η ανάπτυξη, διαχείριση και τεχνική υποστήριξη των υποδομών είναι επίσης βασικές αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Πληροφορικής, όπως και η διαχείριση των υπηρεσιών του Διαδικτύου. Η διεύθυνση φροντίζει για τη συντήρηση, ανανέωση και αναβάθμιση των εγκατεστημένων εφαρμογών, παρακολουθεί την ασφάλεια των συστημάτων πληροφορικής και εισηγείται μέτρα προστασίας για τα συστήματα και τα δεδομένα. Τέλος, διασφαλίζει την τήρηση της πολιτικής ασφάλειας της εταιρείας.

Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης

Η Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης έχει κρίσιμες αρμοδιότητες για την τήρηση της εταιρικής πολιτικής σε όλες τις πτυχές του πτητικού έργου. Αρχικά, είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση των πιλότων και του προσωπικού καμπίνας σχετικά με τα συστήματα και τις διαδικασίες λειτουργίας των αεροσκαφών, καθώς και για τους κανόνες συνεργασίας μεταξύ των πληρωμάτων. Επιπλέον, αναλαμβάνει την προετοιμασία και τον προγραμματισμό των πτήσεων, διασφαλίζοντας τη σωστή σύνθεση των πληρωμάτων και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία σχετικά με τον μέγιστο επιτρεπόμενο χρόνο χρήσης τους. Η Διεύθυνση παρακολουθεί επίσης τις τιμές έκθεσης των πληρωμάτων στην κοσμική ακτινοβολία, τηρεί κανόνες υγιεινής για το πλήρωμα και τους επιβάτες, καθώς και πτητικά πρότυπα και διαδικασίες διαρκούς αξιοποίησης. Η εκτέλεση του πτητικού έργου πραγματοποιείται με πλήρη συμμόρφωση προς τα όρια

και τις διαδικασίες που ορίζει ο κατασκευαστής του τύπου αεροσκάφους, καθώς και με τους ισχύοντες αεροναυτιλιακούς κανόνες και τις κρατικές νομοθεσίες. Η Διεύθυνση διασφαλίζει ότι όλες οι διαδικασίες πληρούν τις απαιτήσεις ασφάλειας πτήσεων, συμβάλλοντας έτσι στην ασφαλή και αποτελεσματική λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας.

Τεχνική Διεύθυνση

Η Τεχνική Διεύθυνση της εταιρείας έχει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση της ασφαλούς και αξιόπιστης λειτουργίας των αεροσκαφών. Η εταιρεία εκτελεί πτήσεις μόνο όταν τα αεροσκάφη παρακολουθούνται από κατάλληλα εγκεκριμένο οργανισμό αξιοπλοΐας, συντηρούνται από εγκεκριμένο οργανισμό συντήρησης και διαθέτουν έγκυρο πιστοποιητικό αξιοπλοΐας. Οι κύριες αρμοδιότητες της Τεχνικής Διεύθυνσης περιλαμβάνουν την άρτια τεχνική συντήρηση των αεροσκαφών, κινητήρων και εξαρτημάτων, καθώς και τη συμμόρφωση με την Ευρωπαϊκή Νομοθεσία και τις διαδικασίες που εκδίδονται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ασφάλειας (EASA) και την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Επιπλέον, η διεύθυνση διαχειρίζεται τα ανταλλακτικά και λοιπά προμηθευόμενα υλικά, ελέγχοντας τα παραληφθέντα υλικά ως προς τα ποιοτικά και ποσοτικά τους χαρακτηριστικά. Διατηρεί αρχείο και ιστορικό συντήρησης των αεροσκαφών, παρακολουθεί και βελτιστοποιεί το κόστος συντήρησης, ενώ δημιουργεί συμβάσεις με εγκεκριμένους προμηθευτές ανταλλακτικών και υπηρεσιών. Τέλος, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί επίσης βασική προτεραιότητα της Τεχνικής Διεύθυνσης, διασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις ασφαλείας.

Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους

Η Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους έχει καθοριστικές αρμοδιότητες που διασφαλίζουν την ασφαλή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των επιβατών και των φορτίων. Κύρια καθήκοντά της περιλαμβάνουν την τήρηση της εφαρμοστέας νομοθεσίας και των διαδικασιών, καθώς και την ορθή, έγκαιρη και ασφαλή εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια του check-in, της επιβίβασης και αποβίβασης των επιβατών. Επίσης, είναι υπεύθυνη για τη φόρτωση και εκφόρτωση αποσκευών και εμπορευμάτων του

αεροπλάνου, τηρώντας τους κανόνες ασφάλειας και τις εταιρικές διαδικασίες. Η Διεύθυνση μέριμνα για τη διακίνηση των υποκειμένων εφοδίων, εξασφαλίζοντας τον έγκαιρο εφοδιασμό των πτήσεων με τα απαραίτητα εφόδια και την παραλαβή των επιστρεφόμενων υλικών. Επιπλέον, εφαρμόζει τους εγχώριους και διεθνείς κανονισμούς, διασφαλίζοντας την τήρηση διαδικασιών που αποσκοπούν στην επίτευξη των όρων ασφαλείας όσο το αεροπλάνο παραμένει στον χώρο στάθμευσης. Τέλος, η Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους αναλαμβάνει τη διαχείριση και επίλυση παραπόνων πελατών, διασφαλίζοντας την ικανοποίηση και την ασφάλεια των επιβατών.

6.2 Γενικά Έξοδα

Στην παρούσα ενότητα θα αναλυθούν οι δαπάνες που είτε δεν επιμερίζονται στο τελικό προϊόν είτε σχετίζονται με υποστηρικτικές δραστηριότητες που δεν συνδέονται άμεσα με το προϊόν. Επιπλέον, θα εξεταστούν έξοδα που δεν έχουν παρουσιαστεί σε προηγούμενα κεφάλαια. Ο πίνακας που ακολουθεί παραθέτει τα γενικά έξοδα της επιχείρησης, τα οποία αναφέρονται ανά έτος.

α/α	Περιγραφή	Κόστος (€)
1	Καθαριότητα γραφείων	8.000 €
2	Θέρμανση/Ψύξη	5.000 €
3	Νερό και έξοδα supermarket	3.000 €
4	Άδειες Χρήσης ERP	12.000 €
5	Γραφική ύλη	2.000 €
6	Τηλεφωνία/ Internet	4.000 €
7	Ασφαλιστικό πρόγραμμα προσωπικού	25.000 €
8	Εταιρικά Ταξίδια	30.000 €
9	Βενζίνη & Διόδια Στελεχών	4.000 €
Total		93.000 €

Πίνακας 6.1: Ανάλυση Γενικών Εξόδων

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα γενικά συνολικά έξοδα ανά έτος λειτουργίας της επιχείρησης με δείκτη πληθωρισμού 4%.

Έτος	Συνολικό Κόστος (€)
2025	93.000 €
2026	96.720 €
2027	100.589 €

Πίνακας 6.2: Συνολικά Γενικά Έξοδα ανά Έτος Λειτουργίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ

7.1 Εκτίμηση Αναγκών σε Ανθρώπινους Πόρους

Ο υπολογισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα πραγματοποιηθεί λαμβάνοντας υπόψη τόσο το οργανόγραμμα όσο και τη δυναμικότητα και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα, αποτυπώνονται οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ανά θέση, τμήμα, αριθμό ατόμων ανά θέση και ρόλο.

Θέση	Τμήμα	Αριθμός ατόμων στη θέση	Ρόλος
Εταιρική Γραμματέας	Διοικητικό Προσωπικό	1	Εργατικό δυναμικό
Διευθύνον Σύμβουλος	Διοίκηση	1	Επιτελικό δυναμικό
Επιτροπή Ελέγχου	Επιτροπή Ελέγχου	3	Εργατικό δυναμικό
Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων	Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων	3	Εργατικό δυναμικό
Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου	Εσωτερικός Έλεγχος	1	Επιτελικό δυναμικό
Επιθεωρητής Εσωτερικού Ελέγχου	Εσωτερικός Έλεγχος	1	Εργατικό δυναμικό
Στελέχος Ανάλυσης Κινδύνων	Εσωτερικός Έλεγχος	1	Εργατικό δυναμικό
Accountable Manager	Διαχείριση Κινδύνων & Κανονιστική Συμμόρφωση	1	Επιτελικό δυναμικό
Chief Commercial Officer	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Digital & Marketing Director	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Loyalty & CRM Data Analyst	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Digital Product Development	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Ancillaries Associate	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Revenue Management & Pricing Director	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Pricing & Fare Filing Associate	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Revenue Management Analyst	Εμπορική Διεύθυνση	2	Εργατικό δυναμικό
Network Planning Director	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Scheduling Associate	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Sales Director	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Regional Sales Manager	Εμπορική Διεύθυνση	2	Εργατικό δυναμικό
Brand Communications	Εμπορική Διεύθυνση	1	Εργατικό δυναμικό
Head of Call Center	Εμπορική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Call Center Agent	Εμπορική Διεύθυνση	5	Εργατικό δυναμικό
CFO	Οικονομική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Λογιστής	Οικονομική Διεύθυνση	2	Εργατικό δυναμικό
CIO	Διεύθυνση Πληροφορικής	1	Επιτελικό δυναμικό
Προγραμματιστής	Διεύθυνση Πληροφορικής	3	Εργατικό δυναμικό
HR Director	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	Επιτελικό δυναμικό
Recruiter	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	Εργατικό δυναμικό
Payroll Specialist	Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	1	Εργατικό δυναμικό
Chief Flight Operations Officer	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	1	Επιτελικό δυναμικό
Captain	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	12	Εργατικό δυναμικό
First Officer	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	12	Εργατικό δυναμικό
Αεροσυνοδοί & Φροντιστές	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	30	Εργατικό δυναμικό
Operational Control Center Officer	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	4	Εργατικό δυναμικό
Crew Control Associate	Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	4	Εργατικό δυναμικό
Technical Director	Τεχνική Διεύθυνση	1	Επιτελικό δυναμικό
Director of Ground Services	Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους	1	Επιτελικό δυναμικό
Σύνολο Προσωπικού		108	

Πίνακας 7.1: Πίνακας προσωπικού

7.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας, Αρμοδιοτήτων και Προσόντων

Σε αυτή την ενότητα θα καθοριστούν οι ευθύνες και τα απαραίτητα προσόντα για κάθε θέση εργασίας που αναφέρθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, τα οποία πρέπει να διαθέτει το προσωπικό που θα αναλάβει αυτές τις θέσεις.

Αναφορικά με τις θέσεις του CEO, της Επιτροπής Ελέγχου, της Επιτροπής Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων, του Accountable Manager και των Chief Commercial Director, CFO, CIO, Chief Flight Operations Officer, Technical Director & Director of Ground Services η ανάλυση των αρμοδιοτήτων των divisions τους έγινε στην ενότητα 6.1.

Τίτλος Θέσης	Εταιρική Γραμματέας
Επίπεδο Αναφοράς	CEO
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις, καθώς και υποστήριξη της διοίκησης στην οργάνωση και την εκτέλεση στρατηγικών αποφάσεων.
Βασικές Αρμοδιότητες	Διασφάλιση ότι όλα τα νομικά έγγραφα και οι αναφορές είναι σωστά καταγεγραμμένα και αρχειοθετημένα. Παρακολούθηση των κανονισμών που αφορούν την αεροπορία και την εταιρική διακυβέρνηση. Προετοιμασία και οργάνωση συναντήσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, συμπεριλαμβανομένης της σύνταξης πρακτικών. Διαχείριση της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των μετόχων/επενδυτών.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του οργανισμού
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο νομικής ή σε σχετικό τομέα (π.χ. διοίκηση επιχειρήσεων). Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο διοίκησης ή νομικών υποθέσεων, ιδανικά σε αεροπορική ή μεταφορική βιομηχανία. Ικανότητα επικοινωνίας, οργανωτικές δεξιότητες, γνώση των κανονισμών αεροπορίας.

Πίνακας 7.2: Περιγραφή θέσης Εταιρικής Γραμματείας

Τίτλος Θέσης	Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου
Επίπεδο Αναφοράς	Επιτροπής Ελέγχου
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Επιθεωρητής Εσωτερικού Ελέγχου, Στελέχος Ανάλυσης Κινδύνων
Αποστολή Θέσης	Εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τις κανονιστικές απαιτήσεις, την αξιολόγηση των διαδικασιών και την αναγνώριση κινδύνων που ενδέχεται να επηρεάσουν τη λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Προγραμματισμός και εκτέλεση εσωτερικών ελέγχων για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών. Ανάλυση των κινδύνων που σχετίζονται με τις λειτουργίες της εταιρείας. Δημιουργία αναφορών για το Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με τα ευρήματα των ελέγχων. Συνεργασία με τμήματα όπως η χρηματοοικονομική διεύθυνση, η ασφάλεια και η λειτουργία για την εξασφάλιση συνολικής συμμόρφωσης
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του οργανισμού
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομείς όπως η οικονομία, η λογιστική ή η διοίκηση επιχειρήσεων. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο εσωτερικού ελέγχου ή διαχείρισης κινδύνων, ιδανικά σε αεροπορικό ή συναφή τομέα. Ικανότητες στην ανάλυση δεδομένων, επικοινωνία και παρουσίαση ευρημάτων

Πίνακας 7.3: Περιγραφή θέσης Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου

Παρόμοιο job description θα έχουν και οι θέσεις του Επιθεωρητή Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και του Στελέχους Ανάλυσης Κινδύνων αλλά χωρίς τις ηγετικές ικανότητες.

Τίτλος Θέσης	Digital & Marketing Director
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Loyalty & CRM Data Analyst, Loyalty & CRM Product Development, Digital Product Development, Ancillaries
Αποστολή Θέσης	Ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών ψηφιακού marketing που θα ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα του brand, την εμπλοκή των πελατών και την ανάπτυξη εσόδων. Ο ρόλος απαιτεί επίσης τη διασφάλιση ότι όλες οι ψηφιακές πρωτοβουλίες είναι ευθυγραμμισμένες με τους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών ψηφιακού μάρκετινγκ που περιλαμβάνουν SEO, SEM, email marketing και social media. Σχεδιασμός και εκτέλεση καμπανιών ψηφιακού μάρκετινγκ, παρακολούθηση της απόδοσης και βελτιστοποίηση για μέγιστο ROI. Συνεργασία με τμήματα όπως οι πωλήσεις για να διασφαλιστεί η συνοχή των μηνυμάτων. Επίβλεψη της παραγωγής περιεχομένου για διάφορες πλατφόρμες, συμπεριλαμβανομένων διαφημίσεων και κοινωνικών μέσων. Χρήση αναλυτικών εργαλείων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των καμπανιών και λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο στο Marketing, Διοίκηση Επιχειρήσεων ή σχετικό τομέα. Τουλάχιστον 8 χρόνια εμπειρίας σε ρόλους ψηφιακού marketing, με προτίμηση σε εταιρείες του κλάδου των αερομεταφορών. Ικανότητες στη διαχείριση προϋπολογισμού, ανάλυση δεδομένων, δημιουργικότητα και ηγεσία ομάδας. Σε βάθος γνώση ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών, καθώς και κατανόηση της αγοράς αερομεταφορών

Πίνακας 7.4: Περιγραφή θέσης Digital & Marketing Director

Τίτλος Θέσης	Loyalty & CRM Data Analyst
Επίπεδο Αναφοράς	Digital & Marketing Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Ανάλυση δεδομένων πελατών για να ενισχύσει την αφοσίωση και την ικανοποίηση των επιβατών, παρέχοντας στρατηγικές προτάσεις που θα βελτιώσουν τις υπηρεσίες και τα προγράμματα επιβράβευσης.
Βασικές Αρμοδιότητες	Συλλογή και ανάλυση δεδομένων πελατών για την κατανόηση της συμπεριφοράς τους και των τάσεων. Ανάπτυξη και διαχείριση αναφορών και dashboards που θα παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των προγραμμάτων loyalty. Παροχή προτάσεων για τη βελτίωση των προγραμμάτων loyalty με βάση τα ευρήματα. Παροχή εκπαίδευσης στους υπαλλήλους σχετικά με τις διαδικασίες του CRM.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομείς όπως Marketing, Στατιστική, Οικονομικά ή Πληροφορική. Τουλάχιστον 2-3 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο ανάλυσης δεδομένων ή CRM. Εμπειρία στη χρήση εργαλείων όπως SQL, Excel, Tableau ή παρόμοια εργαλεία. Ικανότητα παρουσίασης πολύπλοκων δεδομένων σε μη τεχνικούς ενδιαφερόμενους. Ικανότητα εργασίας σε γρήγορο περιβάλλον, προσανατολισμός στη λεπτομέρεια και ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.

Πίνακας 7.5: Περιγραφή θέσης Loyalty & CRM Data Analyst

Τίτλος Θέσης	Digital Product Development
Επίπεδο Αναφοράς	Digital & Marketing Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση της επιτυχούς ανάπτυξης και υλοποίησης ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών που βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών και ενισχύουν τη στρατηγική ψηφιακής μεταμόρφωσης της αεροπορικής εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάπτυξη και διαχείριση του χαρτοφυλακίου ψηφιακών προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων εφαρμογών για κινητά, διαδικτυακών υπηρεσιών και συστημάτων πληρωμών. Ανάλυση τάσεων της αγοράς και συμπεριφοράς πελατών για τον καθορισμό στρατηγικής προϊόντων. Συνεργασία με άλλες ομάδες για την υλοποίηση νέων χαρακτηριστικών και βελτιώσεων. Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων χρήσης των προϊόντων και προσαρμογή στρατηγικών με βάση τα δεδομένα.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing, Τμήμα Πληροφορικής
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πληροφορική ή σχετικούς τομείς. 3-5 χρόνια προϋπηρεσίας σε διαχείριση προϊόντων ή ψηφιακό marketing, ιδανικά στην αεροπορία. Hard skills όπως ανάπτυξη προϊόντων, ανάλυση δεδομένων (SQL, Google Analytics), UX/UI σχεδίαση και συγγραφή τεχνικών προδιαγραφών. Επικοινωνία, ηγεσία, κριτική σκέψη και διαχείριση χρόνου.

Πίνακας 7.6: Περιγραφή θέσης Digital Product Development

Τίτλος Θέσης	Ancillaries
Επίπεδο Αναφοράς	Digital & Marketing Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση της επιτυχούς ανάπτυξης και υλοποίησης ψηφιακών προϊόντων και υπηρεσιών που βελτιώνουν την εμπειρία των πελατών και ενισχύουν τη στρατηγική ψηφιακής μεταμόρφωσης της αεροπορικής εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάπτυξη στρατηγικών για τα ancillary προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων των τιμών και της διανομής. Ανάλυση δεδομένων για την αναγνώριση ευκαιριών αύξησης εσόδων και βελτιστοποίησης τιμών. Δημιουργία συνεργασιών με τρίτους προμηθευτές για τη βελτίωση των προσφορών. Υλοποίηση δυναμικών μοντέλων τιμολόγησης και παρακολούθηση της απόδοσης των προϊόντων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing, Τμήμα Πληροφορικής
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε Διοίκηση Επιχειρήσεων, Marketing, Οικονομικά ή σχετικούς τομείς. MBA είναι επιθυμητό. 3-5 χρόνια σε σχετικές θέσεις στην αεροπορία ή σε συναφείς τομείς. Γνώσεις ανάλυσης δεδομένων (SQL, Google Analytics), στρατηγικής τιμολόγησης. Επικοινωνιακές δεξιότητες, ηγεσία, κριτική σκέψη και ικανότητα διαπραγμάτευσης.

Πίνακας 7.7: Περιγραφή θέσης Ancillaries

Τίτλος Θέσης	Revenue Management & Pricing Director
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Pricing & Fare Filing Associate, Revenue Management Analyst
Αποστολή Θέσης	Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης εσόδων και τιμολόγησης που μεγιστοποιούν τα έσοδα της αεροπορικής εταιρείας, βελτιώνοντας παράλληλα την εμπειρία του πελάτη.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάλυση δεδομένων αγοράς και επιδόσεων για τον καθορισμό στρατηγικών τιμολόγησης. Υλοποίηση δυναμικών μοντέλων τιμολόγησης για βελτιστοποίηση εσόδων από εισιτήρια & ancillary προϊόντα. Παρακολούθηση και ανάλυση της απόδοσης των στρατηγικών εσόδων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing, Τμήμα Πληροφορικής
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε Διοίκηση Επιχειρήσεων, Οικονομικά ή Στατιστική. MBA είναι επιθυμητό. 5-10 χρόνια σε σχετικές θέσεις στη διαχείριση εσόδων ή τιμολόγησης στην αεροπορία ή συναφείς τομείς. Γνώσεις στατιστικής ανάλυσης, δυναμικής τιμολόγησης, εργαλείων BI. Ικανότητες ηγεσίας, επικοινωνίας, κριτικής σκέψης και στρατηγικού σχεδιασμού.

Πίνακας 7.8: Περιγραφή θέσης Revenue Management & Pricing Director

Τίτλος Θέσης	Pricing & Fare Filing Associate
Επίπεδο Αναφοράς	Revenue Management & Pricing Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση ότι οι τιμές και οι ναύλοι που καταχωρούνται είναι ακριβείς, ανταγωνιστικοί και συμμορφώνονται με τους κανονισμούς του κλάδου, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα της εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Διεξαγωγή ανάλυσης αγοράς για τον προσδιορισμό ανταγωνιστικών τιμών και στρατηγικών. Υπεύθυνος για την καταχώριση των ναύλων στα συστήματα διανομής. Δημιουργία προβλέψεων εσόδων βάσει των τάσεων της αγοράς και της ζήτησης. Διασφάλιση ότι όλα τα δεδομένα που σχετίζονται με τις τιμές είναι ακριβή και ενημερωμένα.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing, Οικονομικό Τμήμα
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τα οικονομικά ή τη διοίκηση επιχειρήσεων. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο σχετικό με την τιμολόγηση ή τη διαχείριση εσόδων. Ικανότητες ανάλυσης δεδομένων, γνώση συστημάτων GDS, καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πίνακας 7.9: Περιγραφή θέσης Pricing & Fare Filing Associate

Τίτλος Θέσης	Revenue Management Analyst
Επίπεδο Αναφοράς	Revenue Management & Pricing Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Ανάλυση δεδομένων και να παροχή στρατηγικών προτάσεων για τη βελτιστοποίηση των τιμών και των εσόδων, διασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε ακριβή και ενημερωμένα δεδομένα.
Βασικές Αρμοδιότητες	Συλλογή και ανάλυση δεδομένων αγοράς, ανταγωνισμού και εσωτερικών επιδόσεων. Δημιουργία προβλέψεων για τη ζήτηση και τα έσοδα, χρησιμοποιώντας στατιστικές μεθόδους. Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών τιμολόγησης για την αύξηση της κερδοφορίας. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των στρατηγικών διαχείρισης εσόδων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Τμήμα Marketing, Οικονομικό Τμήμα
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τα οικονομικά, τη διοίκηση επιχειρήσεων ή τη στατιστική. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο σχετικό με τη διαχείριση εσόδων ή την ανάλυση δεδομένων είναι επιθυμητή. Ικανότητες ανάλυσης δεδομένων, γνώση εργαλείων όπως Excel, SQL, R ή Python, καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πίνακας 7.10: Περιγραφή θέσης Revenue Management Analyst

Τίτλος Θέσης	Network Planning Director
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Scheduling Associate, Network Planning Analyst
Αποστολή Θέσης	Καθοδήγηση της ανάπτυξης και της εφαρμογής στρατηγικών δικτύου που μεγιστοποιούν την κερδοφορία και την αποδοτικότητα των πτήσεων, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι ανάγκες των πελατών και οι επιχειρησιακές απαιτήσεις καλύπτονται.
Βασικές Αρμοδιότητες	Στρατηγικός σχεδιασμός νέων διαδρομών και αξιολόγηση της βιωσιμότητάς τους. Παρακολούθηση και ανάλυση της απόδοσης των υφιστάμενων διαδρομών για την αναγνώριση τομέων βελτίωσης. Δημιουργία και βελτιστοποίηση προγραμμάτων πτήσεων για τη μεγιστοποίηση των εσόδων. Προετοιμασία αναφορών για τη διοίκηση σχετικά με την απόδοση του δικτύου και τις προτάσεις βελτίωσης.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τα οικονομικά, τις μεταφορές ή τη διοίκηση επιχειρήσεων. Μεταπτυχιακό είναι επιθυμητό. Τουλάχιστον 7-10 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο σχετικό με τον προγραμματισμό δικτύου ή τη διαχείριση εσόδων στον αεροπορικό κλάδο. Ικανότητες ανάλυσης δεδομένων, γνώση εργαλείων BI, καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές και ηγετικές δεξιότητες.

Πίνακας 7.11: Περιγραφή θέσης Network Planning Director

Τίτλος Θέσης	Scheduling Associate
Επίπεδο Αναφοράς	Network Planning Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διαχείριση και να συντονισμός του προγραμματισμού των πτήσεων, εξασφαλίζοντας ότι οι πτήσεις εκτελούνται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα και τις επιχειρησιακές απαιτήσεις.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάπτυξη και συντήρηση των προγραμμάτων πτήσεων, συμπεριλαμβανομένων των αλλαγών και των ακυρώσεων. Συλλογή και ανάλυση δεδομένων για να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα του προγραμματισμού. Συνεργασία με άλλες ομάδες για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των πτήσεων. Αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των πτήσεων έως και 7 ημέρες πριν από αυτές.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα σχεδόν τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τις μεταφορές, τη διοίκηση επιχειρήσεων ή τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο σχετικό με τον προγραμματισμό ή τη διαχείριση λειτουργιών. Ικανότητες οργάνωσης, γνώση εργαλείων λογισμικού προγραμματισμού, καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πίνακας 7.12: Περιγραφή θέσης Scheduling Associate

Τίτλος Θέσης	Sales Director
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Regional Sales Manager
Αποστολή Θέσης	Καθοδήγηση της στρατηγικής πωλήσεων της εταιρείας, ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και διασφάλιση της επίτευξης των οικονομικών στόχων μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της ομάδας πωλήσεων.
Βασικές Αρμοδιότητες	Δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών πωλήσεων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας. Ηγεσία και καθοδήγηση της ομάδας πωλήσεων για την επίτευξη των στόχων. Ανάλυση των τάσεων της αγοράς και των επιδόσεων των πωλήσεων για την προσαρμογή στρατηγικών. Ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων με στρατηγικούς πελάτες και συνεργάτες. Δημιουργία προβλέψεων πωλήσεων και τακτική αναφορά στην ανώτερη διοίκηση σχετικά με την απόδοση.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Marketing, Οικονομικό Τμήμα
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τη διοίκηση επιχειρήσεων, το Marketing ή τις πωλήσεις. Μεταπτυχιακό είναι επιθυμητό. Τουλάχιστον 10 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο σχετικό με τις πωλήσεις, εκ των οποίων τουλάχιστον 5 χρόνια σε διευθυντική θέση στην αεροπορική ή ταξιδιωτική βιομηχανία. Ίκανότητες ηγεσίας, εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες, γνώση εργαλείων CRM και αναλυτικών εργαλείων.

Πίνακας 7.13: Περιγραφή θέσης Sales Director

Παρόμοιο job description θα έχει και η θέση του Regional Sales Manager αλλά χωρίς τις ηγετικές ικανότητες και έχοντας υπό την ευθύνη του ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό region, στην συγκεκριμένη περίπτωση το Ηράκλειο και την Θεσσαλονίκη.

Τίτλος Θέσης	Brand Communications
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διαχείριση της επικοινωνία του brand, διασφάλιση ότι όλα τα μηνύματα και οι δραστηριότητες προώθησης ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές της εταιρείας και ενίσχυση της θετικής εικόνας του brand.
Βασικές Αρμοδιότητες	Δημιουργία και διαχείριση περιεχομένου για διάφορες πλατφόρμες, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών μέσων, των ιστοσελίδων και των δελτίων τύπου. Συμμετοχή στην ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας που προάγουν την εικόνα του brand. Καλλιέργεια σχέσεων με δημοσιογράφους και μέσα ενημέρωσης για την προώθηση θετικών ιστοριών σχετικά με την εταιρεία. Παρακολούθηση και ανάλυση της απόδοσης των επικοινωνιακών εκστρατειών και προτάσεων βελτίωσης. Συμμετοχή στη διαχείριση κρίσεων και ανάπτυξη σχεδίων επικοινωνίας για την αντιμετώπιση αρνητικών καταστάσεων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα & κυρίως την Διοίκηση
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τις επικοινωνίες, το marketing ή τη διοίκηση επιχειρήσεων. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο σχετικό με τις επικοινωνίες ή το marketing. Ικανότητες γραφής, δημιουργικότητα, γνώση εργαλείων ψηφιακού marketing και κοινωνικών μέσων, καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πίνακας 7.14: Περιγραφή θέσης Brand Communications

Τίτλος Θέσης	Head of Call Center
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Commercial Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Call Center Agents
Αποστολή Θέσης	Ηγεσία της λειτουργίας του κέντρου κλήσεων, διασφάλιση της υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών και βελτίωση των διαδικασιών για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των επιβατών.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ηγεσία και καθοδήγηση της ομάδας του κέντρου κλήσεων για την επίτευξη των στόχων. Δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών και της αποδοτικότητας. Παρακολούθηση και ανάλυση στατιστικών στοιχείων του κέντρου κλήσεων για την αναγνώριση τάσεων και ευκαιριών βελτίωσης. Υπεύθυνος για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων του κέντρου κλήσεων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τις επιχειρήσεις, τη διοίκηση ή τις επικοινωνίες. Μεταπτυχιακό είναι επιθυμητό. Τουλάχιστον 5-7 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο σχετικό με τη διαχείριση κέντρου κλήσεων ή εξυπηρέτησης πελατών, με τουλάχιστον 3 χρόνια σε διευθυντική θέση. Ικανότητες ηγεσίας, εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες, γνώση εργαλείων CRM και αναλυτικών εργαλείων.

Πίνακας 7.15: Περιγραφή θέσης Head of Call Center

Τίτλος Θέσης	Call Center Agent
Επίπεδο Αναφοράς	Head of Call Center
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Παροχή υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση πελατών μέσω τηλεφώνου, διασφαλίζοντας ότι οι επιβάτες λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες και υποστήριξη για τις ανάγκες τους.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάληψη εισερχόμενων και εξερχόμενων κλήσεων από και προς τους πελάτες. Παροχή λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με πτήσεις, κρατήσεις, πολιτικές και υπηρεσίες της εταιρείας. Αντιμετώπιση και επίλυση παραπόνων ή προβλημάτων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες. Διατήρηση αρχείων όλων των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες στο σύστημα CRM. Αναγνώριση ευκαιριών πώλησης και προώθηση υπηρεσιών ή προϊόντων στους πελάτες.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα
Προδιαγραφές Θέσης	Συνήθως απαιτείται απολυτήριο λυκείου ή ισοδύναμο. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο εξυπηρέτησης πελατών ή call center είναι επιθυμητή. Ικανότητες επικοινωνίας, ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, γνώση συστημάτων CRM και καλή διαχείριση χρόνου.

Πίνακας 7.16: Περιγραφή θέσης Call Center Agent

Τίτλος Θέσης	Λογιστής
Επίπεδο Αναφοράς	CFO
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διαχείριση των λογιστικών εγγραφών της εταιρείας, διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανονισμούς και παροχή ακριβών οικονομικών αναφορών για τη λήψη αποφάσεων.
Βασικές Αρμοδιότητες	Διαχείριση και καταγραφή όλων των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από πωλήσεις εισιτηρίων και άλλες υπηρεσίες. Δημιουργία μηνιαίων, τριμηνιαίων και ετήσιων οικονομικών εκθέσεων. Διασφάλιση ότι τα λογιστικά βιβλία είναι ενημερωμένα και ακριβή. Διασφάλιση ότι οι διαδικασίες συμμορφώνονται με τους φορολογικούς κανονισμούς και τις απαιτήσεις της βιομηχανίας. Ανάλυση χρηματοοικονομικών δεδομένων για την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Τμήμα Πωλήσεων, Εμπορικό Τμήμα
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο στη Λογιστική, τα Οικονομικά ή σε σχετικό τομέα. Μεταπτυχιακό ή επαγγελματική πιστοποίηση (π.χ. CPA) είναι επιθυμητό. Τουλάχιστον 3-5 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο λογιστή, ιδανικά σε αεροπορική ή ταξιδιωτική βιομηχανία. Ικανότητες αναλυτικής σκέψης, γνώση λογιστικών προγραμμάτων (π.χ. ERP), καθώς και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Πίνακας 7.17: Περιγραφή θέσης Λογιστή

Τίτλος Θέσης	Προγραμματιστής
Επίπεδο Αναφοράς	CIO
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Ανάπτυξη, δοκιμή & συντήρηση λογισμικών συστημάτων που βελτιώνουν τις λειτουργίες της εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Σχεδίαση και ανάπτυξη εφαρμογών που υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες της εταιρείας. Διεξαγωγή δοκιμών για την εξασφάλιση της ποιότητας και της απόδοσης των εφαρμογών και διόρθωση σφαλμάτων. Συνεργασία με άλλες ομάδες, όπως οι αναλυτές και οι χρήστες, για την κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών τους. Παροχή τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες των εφαρμογών και εκπαίδευση τους στη χρήση τους.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με την πληροφορική, τη μηχανική υπολογιστών ή ένα συναφή τομέα. Τουλάχιστον 2-5 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο προγραμματιστή. Γνώση γλωσσών προγραμματισμού, εμπειρία σε βάσεις δεδομένων (SQL) και καλή γνώση εργαλείων ανάπτυξης λογισμικού.

Πίνακας 7.18: Περιγραφή θέσης Προγραμματιστή

Τίτλος Θέσης	HR Director
Επίπεδο Αναφοράς	CEO
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Recruiter, Payroll Specialist
Αποστολή Θέσης	Σχεδίαση και εφαρμογή στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού που προάγουν την ανάπτυξη της εταιρείας, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις νομικές απαιτήσεις.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών HR που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας. Υπεύθυνος για τη διαδικασία προσλήψεων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Δημιουργία και εφαρμογή πολιτικών που αφορούν τις σχέσεις με τους εργαζομένους, την ασφάλεια και την ευημερία τους. Παρακολούθηση και ανάλυση των δεικτών απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού για τη βελτίωση των διαδικασιών. Αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τις σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών και επίλυση συγκρούσεων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τη διοίκηση επιχειρήσεων, τις ανθρωπιστικές επιστήμες ή τα ανθρώπινα δικαιώματα. Μεταπτυχιακό είναι επιθυμητό. Τουλάχιστον 7-10 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο HR, με τουλάχιστον 5 χρόνια σε διευθυντική θέση. Ικανότητες ηγεσίας, εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες, γνώση των νομικών απαιτήσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων και εμπειρία στη διαχείριση ταλέντων.

Πίνακας 7.19: Περιγραφή θέσης HR Director

Τίτλος Θέσης	Recruiter
Επίπεδο Αναφοράς	HR Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Προσέλκυση και πρόσληψη κατάλληλων στελεχών για τις διάφορες θέσεις της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι πληρούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	Ανάπτυξη λεπτομερών περιγραφών θέσεων εργασίας που να περιγράφουν τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα. Σχεδίαση και εφαρμογή στρατηγικών για την προσέλκυση υποψηφίων μέσω διάφορων καναλιών, όπως διαδικτυακές πλατφόρμες, εκθέσεις καριέρας και κοινωνικά δίκτυα. Διεξαγωγή αρχικών συνεντεύξεων και αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων μέσω τεχνικών δοκιμών ή ψυχομετρικών αξιολογήσεων. Συντονισμός της διαδικασίας πρόσληψης από την αρχική αίτηση έως την τελική επιλογή, συμπεριλαμβανομένων των ελέγχων αναφορών και των ιατρικών εξετάσεων.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τη διοίκηση επιχειρήσεων, τις ανθρωπιστικές επιστήμες ή τους ανθρώπινους πόρους. Τουλάχιστον 2-5 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο σχετικό με τις προσλήψεις ή τους ανθρώπινους πόρους. Ικανότητες επικοινωνίας, οργανωτικές ικανότητες, γνώση εργαλείων προσλήψεων (π.χ. ATS) και καλή κατανόηση των διαδικασιών πρόσληψης.

Πίνακας 7.20: Περιγραφή θέσης Recruiter

Τίτλος Θέσης	Payroll Specialist
Επίπεδο Αναφοράς	HR Director
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διαχείριση της διαδικασίας μισθοδοσίας της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι οι πληρωμές στους υπαλλήλους είναι ακριβείς και συμμορφώνονται με τους κανονισμούς.
Βασικές Αρμοδιότητες	Υπολογισμός και επεξεργασία των μισθών, συμπεριλαμβανομένων των υπερωριών, μπόνους και κρατήσεων. Διασφάλιση ότι η μισθοδοσία συμμορφώνεται με τους ομοσπονδιακούς, πολιτειακούς και τοπικούς κανονισμούς. Αντιμετώπιση ερωτήσεων και προβλημάτων που σχετίζονται με τη μισθοδοσία από τους υπαλλήλους. Διατήρηση ακριβών αρχείων μισθοδοσίας και προετοιμασία σχετικών αναφορών για τη διοίκηση. Συμμετοχή στην προετοιμασία και υποβολή φορολογικών δηλώσεων που σχετίζονται με τη μισθοδοσία.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της εταιρείας.
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με λογιστική, χρηματοοικονομικά ή ανθρώπινους πόρους. Τουλάχιστον 2-5 χρόνια εμπειρίας στη διαχείριση μισθοδοσίας ή σε σχετικό ρόλο. Ικανότητες προσοχής στη λεπτομέρεια, γνώση λογιστικών αρχών και κανονισμών μισθοδοσίας, καθώς και εμπειρία σε λογισμικό μισθοδοσίας (π.χ. ADP, Paychex).

Πίνακας 7.21: Περιγραφή θέσης Payroll Specialist

Τίτλος Θέσης	Captain
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Flight Operations Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	First Officer, Αεροσυνοδοί & Φροντιστές
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση της ασφαλούς και αποτελεσματικής λειτουργία της πτήσης, από την απογείωση μέχρι την προσγείωση, καθώς και τη διαχείριση του πληρώματος και των επιβατών κατά τη διάρκεια του ταξιδιού.
Βασικές Αρμοδιότητες	Δημιουργία πλάνου πτήσης, έλεγχος και αξιολόγηση των καιρικών συνθηκών, καθώς και επικοινωνία με το κέντρο ελέγχου. Λήψη κρίσιμων αποφάσεων κατά τη διάρκεια της πτήσης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης έκτακτων καταστάσεων. Διοίκηση και καθοδήγηση του πληρώματος πτήσης και του πληρώματος καμπίνας, διασφαλίζοντας ότι όλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Παροχή πληροφοριών στους επιβάτες σχετικά με την πτήση και τη διαχείριση τυχόν ανησυχιών ή ερωτήσεων. Διασφάλιση ότι όλες οι διαδικασίες συμμορφώνονται με τους κανονισμούς της πολιτικής αεροπορίας και τις πολιτικές της εταιρείας.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους, Τεχνική Διεύθυνση, Air Traffic Control
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε σχετικό τομέα και πιστοποίηση ως Airline Transport Pilot (ATP). Απαιτούνται χιλιάδες ώρες πτήσης, συμπεριλαμβανομένων αρκετών χρόνων ως First Officer. Ικανότητες ηγεσίας, εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες, ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό πίεση και τεχνικές γνώσεις σχετικά με την πτητική διαδικασία.

Πίνακας 7.22: Περιγραφή θέσης Captain

Τίτλος Θέσης	First Officer
Επίπεδο Αναφοράς	Captain
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Υποστήριξη του Captain στη λειτουργία του αεροσκάφους, διασφάλιση της ασφάλειας της πτήσης και ενεργή συμμετοχή σε όλες τις διαδικασίες που σχετίζονται με την πτήση.
Βασικές Αρμοδιότητες	Βοηθά στη λειτουργία του αεροσκάφους και στην εκτέλεση των διαδικασιών πτήσης. Διεξαγωγή ελέγχων πριν από την πτήση για την εξασφάλιση ότι το αεροσκάφος είναι έτοιμο για απογείωση. Επίβλεψη των συστημάτων του αεροσκάφους κατά τη διάρκεια της πτήσης και αναφορά οποιωνδήποτε ανωμαλιών στον Captain. Επικοινωνία με τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας (ATC) και το πλήρωμα καμπίνας. Αντιμετώπιση καταστάσεων έκτακτης ανάγκης με ψυχραιμία και αποτελεσματικότητα. Διατήρηση ακριβών αρχείων πτήσεων και ημερολογίων
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους, Τεχνική Διεύθυνση, Air Traffic Control
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε σχετικό τομέα και έγκυρη άδεια εμπορικού πιλότου (CPL). Απαιτούνται τουλάχιστον 1,500 ώρες πτήσης, συμπεριλαμβανομένων των απαιτούμενων ωρών ως co-pilot. Ικανότητες επικοινωνίας, ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό πίεση, γνώση κανονισμών αεροπορίας και ικανότητα εργασίας σε ομάδα.

Πίνακας 7.23: Περιγραφή θέσης First Officer

Τίτλος Θέσης	Αεροσυνοδοί & Φροντιστές
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Cabin Crew Member
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διασφάλιση της ασφάλειας και της άνεσης των επιβατών κατά τη διάρκεια της πτήσης, παρέχοντας εξαιρετική εξυπηρέτηση και υποστήριξη.
Βασικές Αρμοδιότητες	Υποδέχεται τους επιβάτες κατά την επιβίβαση, βοηθά στην τοποθέτηση αποσκευών και καθοδηγεί τους επιβάτες στις θέσεις τους. Παρέχει οδηγίες σχετικά με τις διαδικασίες ασφαλείας, τις εξόδους κινδύνου και τα σωστικά μέσα του αεροσκάφους. Σερβίρει γεύματα, ποτά και αναψυκτικά, καθώς και παρέχει πληροφορίες σχετικά με την πτήση. Αντιμετωπίζει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης με ψυχραιμία και επαγγελματισμό, διατηρώντας την ηρεμία των επιβατών.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Πιλότοι
Προδιαγραφές Θέσης	Ικανότητες επικοινωνίας, ικανότητα εργασίας υπό πίεση, δυναμική προσωπικότητα και ικανότητα να διαχειρίζεται καταστάσεις έκτακτης ανάγκης.

Πίνακας 7.24: Περιγραφή θέσης Αεροσυνοδών & Φροντιστών

Τίτλος Θέσης	Operational Control Center Officer
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Flight Operations Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	Flight Dispatcher
Αποστολή Θέσης	Παρακολούθηση και να διαχείριση όλων των πτήσεων σε πραγματικό χρόνο, διασφαλίζοντας ότι οι διαδικασίες και οι κανονισμοί τηρούνται για την ασφάλεια και την αποδοτικότητα των πτήσεων.
Βασικές Αρμοδιότητες	Δημιουργία και παρακολούθηση πλάνων πτήσεων, συμπεριλαμβανομένων των διαδρομών, του φορτίου και των απαιτήσεων καυσίμου. Παρακολούθηση και ανάλυση των καιρικών συνθηκών για την εξασφάλιση ασφαλών πτήσεων. Επικοινωνία με το πλήρωμα πτήσης για ενημέρωση σχετικά με τις συνθήκες πτήσης, τις αλλαγές στα σχέδια και τις απαιτήσεις. Αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της πτήσης. Διατήρηση ακριβών αρχείων σχετικά με τις πτήσεις, τις συνθήκες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται.
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους & Πιλότοι
Προδιαγραφές Θέσης	Πτυχίο σε τομέα σχετικό με την αεροπορία ή τη διοίκηση επιχειρήσεων. Πιστοποίηση ως Flight Dispatcher ή αντίστοιχη είναι επιθυμητή. Προηγούμενη εμπειρία σε ρόλο σχετικό με τις αεροπορικές λειτουργίες ή τη διαχείριση πτήσεων είναι επιθυμητή. Ικανότητες ανάλυσης, επικοινωνίας, γνώση σχετικών κανονισμών αεροπορίας, καθώς και ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό πίεση.

Πίνακας 7.25: Περιγραφή θέσης Operational Control Center Officer

Τίτλος Θέσης	Crew Control Associate
Επίπεδο Αναφοράς	Chief Flight Operations Officer
Άμεσοι Υφιστάμενοι	-
Αποστολή Θέσης	Διαχείριση και προγραμματισμός των βαρδιών των πληρωμάτων, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τους νομικούς κανονισμούς και τις εσωτερικές πολιτικές της εταιρείας.
Βασικές Αρμοδιότητες	<p>Προγραμματισμός και ρύθμιση των βαρδιών των πληρωμάτων σύμφωνα με τις επιχειρησιακές ανάγκες και τους κανονισμούς.</p> <p>Διασφάλιση ότι οι διαθέσιμοι πόροι πληρώματος είναι επαρκείς για την κάλυψη των καθημερινών πτήσεων.</p> <p>Αντιμετώπιση ζητημάτων που σχετίζονται με τη ρύθμιση των βαρδιών και παροχή λύσεων για τυχόν προβλήματα που προκύπτουν.</p> <p>Διατήρηση ακριβών αρχείων σχετικά με τις βάρδιες και τις αλλαγές που έγιναν.</p>
Συνεργασία με άλλα τμήματα	Cabin Crew Members
Προδιαγραφές Θέσης	<p>Πτυχίο σε τομέα σχετικό με τη διοίκηση επιχειρήσεων ή τις μεταφορές.</p> <p>Τουλάχιστον 2 χρόνια εμπειρίας σε ρόλο σχετικό με τη διαχείριση πληρωμάτων ή τις αεροπορικές λειτουργίες είναι επιθυμητή.</p> <p>Ικανότητες επικοινωνίας, οργανωτικές ικανότητες, γνώση σχετικών κανονισμών αεροπορίας και ικανότητα λήψης αποφάσεων υπό πίεση.</p>

Πίνακας 7.26: Περιγραφή θέσης Crew Control Associate

7.3 Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Εργαζομένων

Οι αξίες και η κουλτούρα του CEO συνδέονται άμεσα με τη συνεχή εκπαίδευση, γεγονός που αποδεικνύει τη δέσμευση της εταιρείας στην ανάπτυξη των εργαζομένων της. Για αυτόν τον λόγο, η επιχείρηση έχει αποφασίσει να επενδύει ετησίως στην εκπαίδευση σχεδόν όλων των τμημάτων της, με ελάχιστες εξαιρέσεις. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει την υποχρεωτική εκπαίδευση για όλους τους εργαζομένους τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Αυτή η πρωτοβουλία προσφέρει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να συμμετάσχουν σε εκπαιδεύσεις που σχετίζονται με τα καθήκοντά τους, ενισχύοντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους. Η επένδυση στην εκπαίδευση όχι μόνο βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, αλλά και ενισχύει την αφοσίωση και την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, δημιουργεί ένα περιβάλλον συνεχούς μάθησης, που προάγει την καινοτομία και τη συνεργασία μέσα στην εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση διασφαλίζει ότι παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά και ότι οι εργαζόμενοί της είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Τμήμα	Θέση	Συχνότητα Εκπαίδευσης / Έτος	Συνολικό Κόστος (€)
Εσωτερικός Έλεγχος	Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου	1	250 €
Εσωτερικός Έλεγχος	Επιθεωρητής Εσωτερικού Ελέγχου	1	250 €
Εσωτερικός Έλεγχος	Στελέχος Ανάλυσης Κινδύνων	1	250 €
αχείριση Κινδύνων & Κανονιστική Συμμόρφωση	Accountable Manager	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Chief Commercial Officer	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Digital & Marketing Director	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Loyalty & CRM Data Analyst	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Digital Product Development	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Ancillaries Associate	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Revenue Management & Pricing Director	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Pricing & Fare Filing Associate	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Revenue Management Analyst	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Network Planning Director	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Scheduling Associate	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Sales Director	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Regional Sales Manager	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Brand Communications	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Head of Call Center	1	250 €
Εμπορική Διεύθυνση	Call Center Agent	1	250 €
Οικονομική Διεύθυνση	CFO	1	250 €
Οικονομική Διεύθυνση	Λογιστής	1	250 €
Διεύθυνση Πληροφορικής	CIO	1	250 €
Διεύθυνση Πληροφορικής	Προγραμματιστής	1	250 €
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	HR Director	1	250 €
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	Recruiter	1	250 €
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	Payroll Specialist	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	Chief Flight Operations Officer	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	Captain	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	First Officer	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	Αεροσυνοδοί & Φροντιστές	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	Operational Control Center Officer	1	250 €
Διεύθυνση Πτητικής Εκμετάλλευσης	Crew Control Associate	1	250 €
Τεχνική Διεύθυνση	Technical Director	1	250 €
Διεύθυνση Υπηρεσιών Εδάφους	Director of Ground Services	1	250 €
Σύνολο			8.500 €

Πίνακας 7.27: Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού

7.4 Ετήσιο Κόστος Εργαζομένων

Ο παρακάτω πίνακας αναλύει το ετήσιο κόστος των εργαζομένων, προσφέροντας μια σαφή εικόνα των δαπανών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

Θέση	Αριθμός εργ/νων	Μηνιαίος μισθός	Ετήσιες Μικτές Αποδοχές με Εργοδοτικές Εισφορές	Συνολικό Εργοδοτικό Κόστος
Εταιρική Γραμματέας	1	2.000 €	34.241 €	34.241 €
Διευθύνων Σύμβουλος	1	10.000 €	162.240 €	162.240 €
Επιτροπή Ελέγχου	3	3.000 €	51.362 €	154.086 €
Επιτροπή Αποδοχών και Υποψηφιοτήτων	3	3.000 €	51.362 €	154.086 €
Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Επιθεωρητής Εσωτερικού Ελέγχου	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Στελέχος Ανάλυσης Κινδύνων	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Accountable Manager	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Chief Commercial Officer	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Digital & Marketing Director	1	4.000 €	68.482 €	68.482 €
Loyalty & CRM Data Analyst	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Digital Product Development	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Ancillaries Associate	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Revenue Management & Pricing Director	1	4.000 €	68.482 €	68.482 €
Pricing & Fare Filing Associate	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Revenue Management Analyst	2	1.500 €	25.681 €	51.362 €
Network Planning Director	1	4.000 €	68.482 €	68.482 €
Scheduling Associate	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Sales Director	1	4.000 €	68.482 €	68.482 €
Regional Sales Manager	2	1.500 €	25.681 €	51.362 €
Brand Communications	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Head of Call Center	1	3.000 €	51.362 €	51.362 €
Call Center Agent	5	1.000 €	17.121 €	85.605 €
CFO	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Λογιστής	2	1.500 €	25.681 €	51.362 €
CIO	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Προγραμματιστής	3	1.500 €	25.681 €	77.043 €
HR Director	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Recruiter	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Payroll Specialist	1	1.500 €	25.681 €	25.681 €
Chief Flight Operations Officer	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Captain	12	5.000 €	85.603 €	1.027.236 €
First Officer	12	3.000 €	51.362 €	616.344 €
Αεροσυνοδοί & Φροντιστές	30	1.500 €	25.681 €	770.430 €
Operational Control Center Officer	4	1.500 €	25.681 €	102.724 €
Crew Control Associate	4	1.500 €	25.681 €	102.724 €
Technical Director	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Director of Ground Services	1	6.000 €	102.724 €	102.724 €
Σύνολο			4.947.461 €	

Πίνακας 7.28: Ετήσιο κόστος εργαζομένων

Πηγή: <https://www.mikta-kathara.gr>

Λαμβάνοντας υπόψιν πως για τα επόμενα τρία έτη δε θα υπάρξουν αυξήσεις, το ετήσιο κόστος εργαζομένων θα παραμείνει ίδιο από το 2025 έως και το 2027.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ, ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

8.1 Επιλογή τοποθεσίας και χώρου εγκατάστασης

Η επιλογή της τοποθεσίας όπου θα στηθούν τα γραφεία της εταιρείας είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία και την ανάπτυξή της. Η διαδικασία αυτή απαιτεί προσεκτική ανάλυση και στρατηγική σκέψη, καθώς επηρεάζει όχι μόνο την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας, αλλά και την εικόνα της στην αγορά. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικές για την επιχείρηση προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληρούν οι υποψήφιες τοποθεσίες:

1. Γεωγραφική Θέση
2. Διαθεσιμότητα Υποδομών
3. Κόστος Ενοικίασης ή Αγοράς
4. Προσβασιμότητα σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Ένας από τους βασικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι η γεωγραφική θέση. Η τοποθεσία των γραφείων πρέπει να είναι στρατηγικά επιλεγμένη, ώστε να διευκολύνει την πρόσβαση σε σημαντικούς κόμβους μεταφορών, όπως το αεροδρόμιο το οποίο θα είναι το βασικό επιχειρησιακό κέντρο της εταιρείας καθώς εκεί θα έχουν την βάση τους τα αεροσκάφη. Η εγγύτητα σε μεγάλα αεροδρόμια μπορεί να διευκολύνει τη συνεργασία με άλλες αεροπορικές εταιρείες και προμηθευτές.

Επιπλέον, η ύπαρξη κατάλληλων υποδομών είναι απαραίτητη για τη λειτουργία των γραφείων, περιλαμβάνοντας χώρους γραφείων, αίθουσες συνεδριάσεων και υποδομές για την υποστήριξη της τεχνολογίας (π.χ. γρήγορο ίντερνετ, τηλεφωνικά κέντρα).

Το κόστος ενοικίασης ή αγοράς του χώρου είναι επίσης καθοριστικός παράγοντας. Η επιλογή μιας τοποθεσίας με λογικό κόστος μπορεί να επηρεάσει θετικά τον προϋπολογισμό της εταιρείας, επιτρέποντας την επένδυση σε άλλους τομείς.

Παράλληλα, η εύκολη πρόσβαση των υπαλλήλων στα γραφεία είναι σημαντική, καθώς η άμεση πρόσβαση σε δημόσιες συγκοινωνίες και η ύπαρξη χώρων στάθμευσης μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή των υποψηφίων για θέσεις εργασίας.

Αφού επιλεγεί τοποθεσία, στη συνέχεια θα επιλεγεί ο κατάλληλος χώρος εγκατάστασης. Ο πιο σημαντικός παράγοντας επιλογής τοποθεσίας είναι η άμεση

πρόσβαση στις επιχειρησιακές δραστηριότητες της επιχείρησης, οπότε όπως όλες οι Ελληνικές αεροπορικές, έτσι και η Hellenic Skies θα έχει την έδρα της στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών, αφού εξυπηρετεί και όλες τις υπόλοιπες προϋποθέσεις. Με αφορμή το παρελθόν του ιδρυτή της εταιρείας, όντας επί χρόνια Αντιπρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Ολυμπιακής Αεροπορίας αποφάσισε πως τα γραφεία της εταιρείας θα φιλοξενηθούν στο Κτίριο 57 στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος». Το Κτίριο 57 είναι στρατηγικά τοποθετημένο εντός του αεροδρομίου, διευκολύνοντας την πρόσβαση σε υπηρεσίες και υποδομές που απαιτούνται για τη λειτουργία των αεροπορικών εταιρειών. Η επιλογή του Κτιρίου 57 ως έδρα για την εταιρεία θα ενισχύσει τη θέση της στην αγορά και θα διευκολύνει τη συνεργασία με άλλους φορείς του αεροδρομίου, συμβάλλοντας στην αποτελεσματική διαχείριση των υπηρεσιών της.

8.2 Επίπτωση στο περιβάλλον

Σύμφωνα με επίσημες μελέτες, ο τομέας των αερομεταφορών ευθύνεται για το 2% των συνολικών παγκόσμιων εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Τα αεροπορικά καύσιμα είναι η κύρια πηγή των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, ωστόσο καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για τη μείωση του συνολικού αποτυπώματος άνθρακα.

[<https://www.icao.int/environmental-protection/pages/aircraft-engine-emissions.aspx>]

Επίσης, η ηχορύπανση είναι μία περιβαλλοντική επίπτωση που προέρχεται από τις δραστηριότητες των αεροπορικών εταιρειών. Ωστόσο, το αποτύπωμα θορύβου των νέων αεροσκαφών A321neo που έχουν επιλεγεί από την εταιρεία, είναι σχεδόν 50% χαμηλότερο σε σύγκριση με την προηγούμενη γενιά αεροσκαφών. Αυτό επηρεάζει θετικά τους επιβάτες, τα αεροδρόμια και τους ανθρώπους που ζουν κοντά τους.

Η Hellenic Skies θα προσπαθήσει για την προστασία του περιβάλλοντος και λαμβάνοντας υπόψη την επιχειρηματική της δραστηριότητα, θα στοχεύσει στην αύξηση της ενεργειακής της απόδοσης, στη μείωση των εκπομπών της, καθώς και στην ελαχιστοποίηση της χρήσης των φυσικών πόρων, μειώνοντας έτσι και το περιβαλλοντικό της αποτύπωμα. Στο πλαίσιο αυτό, θα εφαρμόζεται και θα πιστοποιείται ένα Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14001:2015. Επιπλέον, η Περιβαλλοντική Πολιτική της εταιρείας, θέτει

συγκεκριμένους στόχους και προτεραιότητες για την επίτευξή τους, αντικατοπτρίζοντας τη δέσμευση της Διοίκησης για την προστασία του περιβάλλοντος. Επιπλέον, όλοι οι εργαζόμενοι θα λαμβάνουν περιβαλλοντική εκπαίδευση, πέραν της τακτικής ενημέρωσης σχετικά με τις παγκόσμιες τάσεις και τις περιβαλλοντικές επιδόσεις της εταιρείας.

8.3 Επιχορηγήσεις

Ο νέος Αναπτυξιακός Νόμος Ν.4887/2022 παρέχει επιδοτήσεις για την ίδρυση, επέκταση και αναβάθμιση επιχειρήσεως στους περισσότερους κλάδους της οικονομίας. Επίσης, η ενίσχυση καθορίζεται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης (μεσαίες, μικρές – πολύ μικρές, ανεξαρτήτως μεγέθους) αλλά και την περιφέρεια στην οποία έχει έδρα η επιχείρηση. Έτσι, η επιχορήγηση από τον Αναπτυξιακό Νόμο ανέρχεται στο 25% του κόστους επένδυσης.

8.4 Κόστος εγκατάστασης

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθεται ανάλυση του κόστους επένδυσης για τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει τα εφάπαξ έξοδα του μεσιτικού γραφείου καθώς και τη διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου.

Κόστος Επένδυσης Εγκατάστασης	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Έξοδα μεσιτικού γραφείου	1.500 €
Διαμόρφωση χώρου - Έργα πολιτικού μηχανικού	20.000 €
Σύνολο	21.500 €

Πίνακας 8.1: Κόστος επένδυσης εγκατάστασης

Στον ακόλουθο πίνακα αναλύονται οι ετήσιες δαπάνες που σχετίζονται με τον χώρο εγκατάστασης της επιχείρησης.

Ετήσιο κόστος εγκατάστασης	
Περιγραφή	Κόστος (€)
Ετήσιες δαπάνες σε ενοίκια	24.000 €
Σύνολο	24.000 €

Πίνακας 8.2: Ετήσιο κόστος εγκατάστασης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Ο προγραμματισμός της εκτέλεσης του έργου περιλαμβάνει όλες τις αναγκαίες ενέργειες ώστε το επενδυτικό σχέδιο να μεταβεί από τη φάση της μελέτης στη φάση της λειτουργίας. Τα επιμέρους στάδια του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνουν:

1. Τον καθορισμό ενός κατάλληλου project manager, ο οποίος θα έχει την ευθύνη της εποπτείας όλων των εργασιών καθώς και της λήψης διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση απόκλισης από τον αρχικό σχεδιασμό. Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, προτείνεται ο διευθύνων σύμβουλος (CEO) να αναλάβει τον ρόλο του διαχειριστή του έργου, προκειμένου να είναι πλήρως ενήμερος για την εξέλιξη της ίδρυσης της εταιρείας.
2. Τη διαδικασία σύστασης της εταιρείας, περιλαμβάνοντας όλες τις απαιτούμενες νομικές ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν.
3. Ενέργειες χρηματοδότησης, οι οποίες θα υλοποιηθούν μέσω του Αναπτυξιακού Νόμου Ν. 4887/2022 καθώς και μέσω τραπεζικού δανείου.
4. Σύνταξη μισθωτηρίου συμβολαίου για την ενοικίαση των γραφείων της εταιρείας.
5. Διαμόρφωση του χώρου σύμφωνα με τις ανάγκες μιας αεροπορικής εταιρείας, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον για τους υπαλλήλους.
6. Απόκτηση της απαραίτητης τεχνολογίας για τους υπαλλήλους γραφείου, καθώς και η μεταφορά των δύο αεροσκαφών της εταιρείας από τις εγκαταστάσεις της Airbus στην Τουλούζη στην Αθήνα, με τη παρουσία εξειδικευμένου πληρώματος.
7. Πρόσληψη προσωπικού, η οποία περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες για την αναζήτηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, τις συνεντεύξεις, την τελική επιλογή και τη διαδικασία ένταξης των νέων υπαλλήλων.

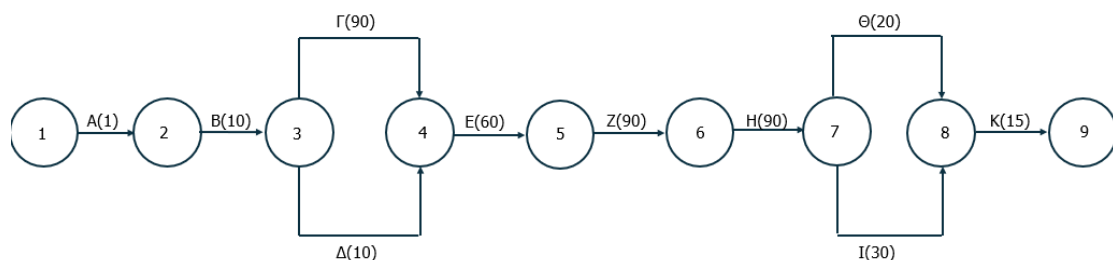
8. Εκπαίδευση του προσωπικού.
9. Προπαρασκευαστικό Marketing, το οποίο θα περιλαμβάνει όλες τις προετοιμασίες για τις πωλήσεις, την αναζήτηση κατάλληλων συνεργατών, τη δημιουργία ιστοσελίδας με τη συνεργασία συγκεκριμένου εταίρου, τη δημιουργία λογαριασμών στα social media και την ανάρτηση δημοσιεύσεων αλλά και promo για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με την νέα αεροπορική στον Ελλαδικό χώρο.
10. Δοκιμαστική λειτουργία.

Στον παρακάτω πίνακα αναλύεται το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης του έργου, όπου για κάθε δραστηριότητα καθορίζεται ο χρόνος υλοποίησης σε ημέρες, καθώς και οι εξαρτήσεις της κάθε δραστηριότητας από τις υπόλοιπες.

Κωδικός Δραστηριότητας	Περιγραφή Δραστηριότητας	Αμέσως Προηγούμενη Δραστηριότητα	Χρόνος σε Ημέρες
A	Καθορισμός project manager	-	1
B	Σύσταση της εταιρείας	A	10
Γ	Χρηματοδότηση	B	90
Δ	Σύνταξη μισθωτηρίου συμβολαίου	B	10
E	Διαμόρφωση του χώρου	Γ, Δ	60
Z	Απόκτηση τεχνολογίας & αεροσκαφών	E	90
H	Πρόσληψη προσωπικού	Z	90
Θ	Εκπαίδευση προσωπικού	H	20
I	Προπαρασκευαστικό Marketing	H	30
K	Δοκιμαστική λειτουργία	H, Θ, I	15

Πίνακας 9.1: Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης έργου

Για τον προσδιορισμό της διάρκειας του έργου, αξιοποιήθηκε το παρακάτω διάγραμμα της μεθόδου κρίσιμης διαδρομής (CPM).



Εικόνα 9.2: CPM διάγραμμα εκτέλεσης έργου

Η μεγαλύτερη διαδρομή είναι η A, B, Γ, E, Z, H, I, K και το έργο θα διαρκέσει 386 ημέρες δηλαδή περίπου 13 μήνες.

Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζεται το κόστος εκτέλεσης του έργου:

Περιγραφή	Κόστος (€)
Σύσταση εταιρείας	1.500 €
Σχέδια μηχανικών	4.000 €
Κόστος μεταφοράς αεροσκαφών	3.000 €
Σύνολο	8.500 €

Πίνακας 9.2: Κόστος εκτέλεσης έργου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ

10.1 Ανάλυση του συνολικού κόστους επένδυσης

Για τον υπολογισμό του συνολικού κόστους της επένδυσης, είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης καθώς και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, σύμφωνα με τον ακόλουθο τύπο:

$$\text{Κόστος Επένδυσης} = \text{Πάγιο Ενεργητικό} + \text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης}$$

10.1.1 Πάγιο Ενεργητικό

Ο υπολογισμός του πάγιου ενεργητικού της επιχείρησης περιλαμβάνει το κόστος ίδρυσης καθώς και τις πάγιες επενδύσεις που πραγματοποιούνται, δηλαδή όλες τις προ-επενδυτικές μελέτες και τις δαπάνες που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου. Αυτές οι δαπάνες περιλαμβάνουν την απόκτηση εγκαταστάσεων, τη διαμόρφωσή τους, έργα πολιτικού μηχανικού, καθώς και έξοδα για την απόκτηση τεχνολογίας και εξοπλισμού. Όλες οι παραπάνω δαπάνες συμβάλλουν στη δημιουργία περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, τα οποία παραμένουν υπό την ιδιοκτησία της για εκτενή χρονικά διαστήματα και υπόκεινται σε αποσβέσεις. Στον παρακάτω πίνακα υπολογίζεται το συνολικό πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης.

Περιγραφή	Κόστος (€)
Κόστος προ-επενδυτικών μελετών&ερευνών	18.000 €
Κόστος επένδυσης εγκατάστασης	21.500 €
Κόστος μηχανολογίας και τεχνολογίας	229.047.000 €
Βοηθητικός εξοπλισμός	62.000 €
Κόστος εκτέλεσης έργου	8.500 €
Σύνολο	229.157.000 €

Πίνακας 10.1: Πάγιο Ενεργητικό

10.1.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (ΚΚΚ)

Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης περιλαμβάνει το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό μείον το τρέχον παθητικό. [Δημήτριος Α Γεωργακέλλος, 2024]. Για την εύρεση του Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης απαιτείται ο υπολογισμός των παρακάτω:

1. Το κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού
2. Η ελάχιστη κάλυψη ημερών
3. Ο συντελεστής του κύκλου εργασιών για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού
4. Το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής

Για να υπολογιστεί το συνολικό ετήσιο κόστος παραγωγής, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθούν δεδομένα κόστους που έχουν υπολογιστεί παραπάνω. Επιπλέον, απαιτείται ο υπολογισμός των συνολικών αποσβέσεων του πάγιου ενεργητικού για το έτος, οι οποίες θα γίνουν με τη μέθοδο της σταθερής απόσβεσης. Έτσι, η ετήσια απόσβεση υπολογίζεται σύμφωνα με τον παρακάτω τύπο:

Ετήσια Απόσβεση =

(Αξία κτήσης - Εκτιμώμενη υπολειμματική αξία) / Έτη Ωφέλιμης Ζωής

Χρησιμοποιώντας τον παραπάνω τύπο και δεδομένου ότι η υπολειμματική αξία θεωρείται μηδενική με ωφέλιμη ζωή 10 ετών, προκύπτει ότι:

$$\text{Ετήσια Απόσβεση} = 229.157.000 / 10 = 22.915.700\text{€}$$

Ο υπολογισμός του συνολικού ετήσιου κόστους παραγωγής απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Περιγραφή	2025	2026	2027
Κόστος Α' Υλών	39.485.000 €	52.640.000 €	65.835.000 €
Κόστος Εργαζομένων	4.947.461 €	4.947.461 €	4.947.461 €
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	93.000 €	96.720 €	100.589 €
Κόστος Εγκατάστασης	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Κόστος Προώθησης	112.056 €	112.056 €	149.409 €
Κόστος εκπαίδευσης	8.500 €	8.500 €	8.500 €
Αποσβέσεις	22.915.700 €	22.915.700 €	22.915.700 €
Τόκοι	0 €	2.743.517 €	2.489.041 €
Σύνολο	67.590.717 €	83.492.954 €	96.474.700 €
Κόστος Παραγωγής - Αποσβέσεις & Τόκους	44.675.017 €	57.833.737 €	71.069.959 €

Πίνακας 10.2: Ετήσιο Κόστος Παραγωγής

Έπειτα, θα υπολογιστούν οι ημέρες ελάχιστης κάλυψης:

Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού	
A. Λογαριασμοί εισπρακτέοι	120 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
B. Αποθέματα	
α. Πρώτες ύλες	120 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
β. Τελικά προϊόντα	80 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
Γ. Μετρητά στο ταμείο	20 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους
Δ. Λογαριασμοί Πληρωτέοι	120 ημέρες στο ετήσιο κόστος παραγωγής μείον τις αποσβέσεις και τους τόκους

Πίνακας 10.3: Ελάχιστες απαιτήσεις τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού

Χρησιμοποιώντας τους δύο προηγούμενους πίνακες, μπορεί να υπολογιστεί το καθαρό κεφάλαιο κίνησης μέσω του ακόλουθου πίνακα.

Κατά τη διαδικασία υπολογισμού του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης, θα πρέπει διαδοχικά να:

1. προσδιορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και παθητικό,
2. παρατίθενται οι πληροφορίες σχετικά με το κόστος για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού (A),
3. υπολογίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης κάλυψης ($Y = 360 / X$),
4. διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ($B = A / Y$), ώστε τελικά να προσδιοριστούν οι ανάγκες του καθαρού

κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το σύνολο του τρέχοντος ενεργητικού. [Δημήτριος Α Γεωργακέλλος, 2024].

Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης				
1. Τρέχον Ενεργητικό				
	A	X	Y	B
A) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	44.675.017 €	120	3	14.891.672 €
B) Αποθέματα				
<i>A Ύλες</i>	39.485.000 €	120	3	13.161.666 €
<i>Τελικά Προϊόντα</i>	44.675.017 €	80	4,5	9.927.781 €
Γ) Μετρητά στο ταμείο	5.190.017 €	20	18	288.334 €
Δ) Τρέχον Ενεργητικό				38.269.453 €
2. Τρέχον Παθητικό				
A) Λογαριασμοί Πληρωτέοι	44.675.017 €	120	3	14.891.672 €
3. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (1-2)				
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης				23.377.781 €
4. Συνολικό Κόστος Παραγωγής				
Συνολικό Κόστος Παραγωγής				67.590.717 €
Μείον Α' Ύλες				39.485.000 €
Μείον Αποσβέσεις				22.915.700 €
Υπόλοιπο				5.190.017 €
5. Απατούμενα Μετρητά				
Απατούμενα Μετρητά				288.334 €

Πίνακας 10.4: Υπολογισμός καθαρού κεφαλαίου κίνησης

Για τον υπολογισμό των παραπάνω δεδομένων, οι τόκοι του πρώτου έτους θεωρούνται μηδενικοί λόγω της περιόδου χάριτος. Στον ακόλουθο πίνακα υπολογίζονται οι απαιτήσεις σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης για τα έτη 2025-2027.

Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης			
1. Τρέχον Ενεργητικό			
	2025	2026	2027
A) Λογαριασμοί Εισπρακτέοι	14.891.672 €	19.277.912 €	23.689.986 €
B) Αποθέματα			
<i>A Ύλες</i>	13.161.666 €	17.546.667 €	21.945.000 €
<i>Τελικά Προϊόντα</i>	9.927.781 €	12.851.942 €	15.793.324 €
Γ) Μετρητά στο ταμείο	288.334 €	288.541 €	290.831 €
Δ) Τρέχον Ενεργητικό	38.269.453 €	49.965.062 €	61.719.142 €
2. Τρέχον Παθητικό			
A) Λογαριασμοί Πληρωτέοι	14.891.672 €	19.277.912 €	23.689.986 €
3. Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (1-2)			
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	23.377.782 €	30.687.149 €	38.029.155 €
4. Συνολικό Κόστος Παραγωγής			
Συνολικό Κόστος Παραγωγής	67.590.717 €	80.749.437 €	71.069.959 €
Μείον Α' Ύλες	39.485.000 €	52.640.000 €	65.835.000 €
Μείον Αποσβέσεις	22.915.700 €	22.915.700 €	22.915.700 €
Υπόλοιπο	5.190.017 €	5.193.737 €	-17.680.741 €
5. Απαιτούμενα Μετρητά			
Απαιτούμενα Μετρητά	288.334 €	288.541 €	290.831 €

Πίνακας 10.5: Διαχρονικές ανάγκες σε ΚΚΚ

10.2 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Αφού έχουν υπολογιστεί όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το συνολικό κόστος της επένδυσης, αυτό μπορεί να προσδιοριστεί με βάση τον παρακάτω πίνακα:

Περιγραφή	Κόστος (€)	Ποσοστό (%)
Πάγιο Ενεργητικό	229.157.000 €	91%
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	23.377.782 €	9%
Συνολικό Κόστος Επένδυσης	252.534.782 €	100%

Πίνακας 10.6: Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όπως φαίνεται από τον προηγούμενο πίνακα, το συνολικό κόστος της επένδυσης φτάνει τα 254.264.787€, με το 91% αυτού να αντιπροσωπεύει το πάγιο ενεργητικό και το 9% να αφορά το καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

10.3 Χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου

Το συγκεκριμένο σχέδιο επένδυσης θα υποστηριχθεί οικονομικά από τις παρακάτω πηγές χρηματοδότησης:

- 1) Τραπεζικά Δάνεια
- 2) Επιδότηση Αναπτυξιακού Νόμου Ν.4887/2022
- 3) Ιδία Κεφάλαια

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η επιχορήγηση από τον Αναπτυξιακό Νόμο ανέρχεται στο 25% του κόστους επένδυσης.

Το ιδρυτικό μέλος της επιχείρησης θα συνεισφέρει το 10% του συνολικού κόστους της επένδυσης, ενώ το υπόλοιπο 65% θα χρηματοδοτηθεί μέσω τραπεζικών δανείων.

Περιγραφή	Ποσό (€)	Ποσοστό (%)
Επιχορήγηση	63.566.197 €	25%
Τραπεζικός Δανεισμός	165.272.112 €	65%
Ιδία Κεφάλαια	25.426.479 €	10%
Σύνολο	254.264.787 €	100%

Πίνακας 10.7: Πηγές Χρηματοδότησης

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η επιχείρηση, προκειμένου να καλύψει το συνολικό κόστος της επένδυσης, θα χρειαστεί να προχωρήσει σε τραπεζικό δανεισμό ύψους 165.272.112€. Αυτή η χρηματοδότηση περιλαμβάνει σταθερό επιτόκιο 1,66% και διάρκεια αποπληρωμής 10 ετών, ενώ θα παρέχεται περίοδος χάριτος ενός έτους. Η σταθερή μηνιαία δόση του δανείου υπολογίζεται με βάση τον παρακάτω τύπο:

Ετήσια δόση δανείου = $P (A/P, i\%, N)$, όπου

P: Παρούσα αξία χρήματος

A: Ετήσια δόση δανείου

i: Επιτόκιο δανείου ίσο με 1,66%

N: Αριθμός περιόδων τοκισμού ίσων με 10

Αξιοποιώντας την υποστήριξη της συνάρτησης PMT του λογισμικού Excel, προκύπτει ότι η ετήσια πληρωμή του δανείου με τους αναφερόμενους όρους για την επιχείρηση θα ανέρχεται σε $A = 18.073.392€$.

Ακολουθώς, στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται οι ετήσιες υποχρεώσεις τοκοχρεωλυτικής αποπληρωμής του δανείου.

Εξυπηρέτηση Δανείου				
Έτος	Ετήσια Δόση (A)	Τόκος ($T = 1.66 * Y$)	Χρεωλύσιο ($X = A-T$)	Ανεξόφλητο Υπόλοιπο Κεφαλαίου ($Y = \text{Κεφάλαιο} - X$)
2025	Περίοδος Χάρπος			165.272.112 €
2026	18.073.393 €	2.743.517,05 €	15.329.875,51 €	149.942.236,04 €
2027	18.073.393 €	2.489.041,12 €	15.584.351,45 €	134.357.884,59 €
2028	18.073.393 €	2.230.340,88 €	15.843.051,68 €	118.514.832,91 €
2029	18.073.393 €	1.967.346,23 €	16.106.046,34 €	102.408.786,57 €
2030	18.073.393 €	1.699.985,86 €	16.373.406,71 €	86.035.379,86 €
2031	18.073.393 €	1.428.187,31 €	16.645.205,26 €	69.390.174,60 €
2032	18.073.393 €	1.151.876,90 €	16.921.515,67 €	52.468.658,94 €
2033	18.073.393 €	870.979,74 €	17.202.412,83 €	35.266.246,11 €
2034	18.073.393 €	585.419,69 €	17.487.972,88 €	17.778.273,23 €
2035	18.073.393 €	295.119,34 €	17.778.273,23 €	0,00 €

Πίνακας 10.8: Εξυπηρέτηση Δανείου

10.4 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, θα αναδειχθούν οι κύριες λογιστικές εκθέσεις της επιχείρησης για την οικονομική αξιολόγηση του επενδυτικού προγράμματος. Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης (ΚΑΧ) είναι μια οικονομική αναφορά που συνοψίζει τα έσοδα, τα έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες μιας επιχείρησης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης λογιστικής περιόδου. Η δομή της περιλαμβάνει δύο μέρη: το πρώτο μέρος αναφέρεται στα λειτουργικά έσοδα και έξοδα, καθορίζοντας το αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης, ενώ το δεύτερο μέρος παρουσιάζει μη λειτουργικά έσοδα και έξοδα, όπως έκτακτα κέρδη ή ζημίες. Τα έξοδα διαχωρίζονται κατά είδος (π.χ. ενοίκια, τόκοι) και κατά λειτουργία (έξοδα διοίκησης και διάθεσης). Η ΚΑΧ είναι κρίσιμη για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης μιας επιχείρησης, καθώς αποτυπώνει το καθαρό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημία) που προκύπτει από τις δραστηριότητές της.

[<https://euretirio.com/katastasi-apotelesmaton-xrasis/>]

Αυτά τα στοιχεία υπολογίζονται στους παρακάτω πίνακες:

Παραγωγή	
Captain	1.027.236 €
First Officer	616.344 €
Αεροσυνοδοί & Φροντιστές	770.430 €
Operational Control Center Officer	102.724 €
Crew Control Associate	102.724 €
Σύνολο	2.619.458 €

Πίνακας 10.9: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται άμεσα με την παραγωγή

Διοίκηση	
Διευθύνων Σύμβουλος	162.240 €
Accountable Manager	102.724 €
Chief Commercial Officer	102.724 €
CFO	102.724 €
CIO	102.724 €
Chief Flight Operations Officer	102.724 €
Director of Ground Services	102.724 €
Σύνολο	513.620 €

Πίνακας 10.10: Κόστος ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζεται με τη διοίκηση (έμμεσα με την παραγωγή)

Έτσι, είναι εφικτό να υπολογιστεί το κόστος των πωληθέντων, το οποίο περιλαμβάνει το κόστος των πρώτων υλών και το κόστος των εργαζομένων που ασχολούνται με την παραγωγή.

Περιγραφή	2025	2026	2027
Κόστος Α' Υλών	39.485.000 €	52.640.000 €	65.835.000 €
Κόστος Εργαζομένων Παραγωγής	2.619.458 €	2.619.458 €	2.619.458 €
Κόστος Πωληθέντων	42.104.458 €	55.259.458 €	68.454.458 €

Πίνακας 10.11: Κόστος πωληθέντων

Τα έξοδα διαχείρισης και διάθεσης παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Περιγραφή	2025	2026	2027
Κόστος Προώθησης	112.056 €	112.056 €	149.409 €
Κόστος Εργαζομένων Διοίκησης	513.620 €	513.620 €	513.620 €
Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα	93.000 €	96.720 €	100.589 €
Κόστος Εκπαίδευσης	8.500 €	8.500 €	8.500 €
Κόστος Εγκατάστασης	24.000 €	24.000 €	24.000 €
Συντήρηση κτιρίου και εξοπλισμού	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Έξοδα Διοίκησης και Διάθεσης	756.176 €	759.896 €	801.118 €

Πίνακας 10.12: Έξοδα διοίκησης και διάθεσης

Με βάση τα προαναφερθέντα δεδομένα, παρατίθεται η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης της επιχείρησης για τις λογιστικές περιόδους 2025 – 2027.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης	2025	2026	2027
Κύκλος εργασιών	1.428.780 €	2.217.714 €	3.823.973 €
- Κόστος πωληθέντων	42.104.458 €	55.259.458 €	68.454.458 €
Μικτά αποτελέσματα εκμετάλλευσης	-40.675.678 €	-53.041.744 €	-64.630.485 €
- Έξοδα διοίκησης και διάθεσης	756.176 €	759.896 €	801.118 €
- Αποσβέσεις	22.915.700 €	22.915.700 €	22.915.700 €
Αποτέλεσμα προ τόκων και φόρων	-64.347.554 €	-76.717.340 €	-88.347.303 €
Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έσοδα	0 €	0 €	0 €
Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	0 €	18.073.393 €	18.073.393 €
Αποτέλεσμα προ φόρων	-64.347.554 €	-94.790.733 €	-106.420.696 €
- Φόρος Εισοδήματος (22%)	-14.156.462 €	-20.853.961 €	-23.412.553 €
Καθαρό Αποτέλεσμα	-50.191.092 €	-73.936.771 €	-83.008.143 €

Πίνακας 10.13: Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Από τον προηγούμενο πίνακα προκύπτει ότι η επιχείρηση θα παρουσιάσει ζημία 64.288.338€ στον πρώτο χρόνο και θα φτάσει σε ζημίες 83.008.143€ στον τρίτο χρόνο.

Με βάση τα εξεταζόμενα οικονομικά αποτελέσματα, η επένδυση δεν φαίνεται εκ πρώτης όψεως να είναι εφικτή. Οι ζημίες και οι περιορισμένοι πόροι καθιστούν αβέβαιη την υλοποίησή της, ενισχύοντας την ανάγκη για αναθεώρηση των στρατηγικών επιλογών.

Η Κατάσταση Ταμειακών Ροών (ΚΤΡ) προσφέρει επιπλέον πληροφορίες σχετικά με την ρευστότητα και τη δυνατότητα κερδοφορίας μίας επιχείρησης, ταξινομώντας τις ταμειακές ροές σε τρεις κατηγορίες:

1. Ταμειακές ροές από λειτουργικές δραστηριότητες
2. Ταμειακές ροές από επενδυτικές δραστηριότητες
3. Ταμειακές ροές από χρηματοδοτικές δραστηριότητες.

Η ΚΤΡ απεικονίζει τις εισπράξεις, τις δαπάνες και την καθαρή αλλαγή στα ρευστά διαθέσιμα που προκύπτουν από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Υπάρχουν δύο μέθοδοι προετοιμασίας και παρουσίασης των ταμειακών ροών: η άμεση και η έμμεση. Οι δύο αυτές προσεγγίσεις διαφέρουν στον τρόπο υπολογισμού και παρουσίασης των καθαρών ροών από λειτουργικές δραστηριότητες.

Παρακάτω εφαρμόζεται η άμεση μέθοδος για την κατάρτιση της ΚΤΡ της επιχείρησης.

Κατάσταση Ταμειακών Ροών	2024 (Κατ/κή)	2025	2026	2027
Ταμειακές Ροές από Λειτουργικές Δραστηριότητες				
Εισπράξεις από πελάτες	0 €	1.428.780 €	2.217.714 €	3.823.973 €
Πληρωμές σε προμηθευτές	0 €	-39.485.000 €	-52.640.000 €	-65.835.000 €
Πληρωμές σε εργαζομένους	0 €	-4.947.461 €	-4.947.461 €	-4.947.461 €
Φόρος Εισοδήματος (22%)	0 €	-18.132.608 €	-20.853.961 €	-23.412.553 €
Πληρωμές σε τόκους	0 €	0 €	18.073.393 €	18.073.393 €
Πληρωμές σε γενικά έξοδα	0 €	93.000 €	96.720 €	100.589 €
Πληρωμές σε έξοδα Marketing	0 €	112.056 €	112.056 €	149.409 €
Σύνολο ΤΛΔ	0 €	-61.341.345 €	-94.505.877 €	-108.694.432 €
Ταμειακές Ροές από Επενδυτικές Δραστηριότητες				
Αγορά Παγίων	229.157.000 €	0 €	0 €	0 €
Σύνολο ΤΕΔ	-229.157.000 €	0 €	0 €	0 €
Ταμειακές Ροές από Χρηματοδοτικές Δραστηριότητες				
Εισφορά κεφαλαίου	25.426.479 €	0 €	0 €	0 €
ΕΣΠΑ	63.566.197 €	0 €	0 €	0 €
Είσπραξη από δάνεια	165.272.112 €	0 €	0 €	0 €
Πληρωμή μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων	0 €	0 €	-18.073.393 €	-18.073.393 €
Σύνολο ΤΧΔ	254.264.787 €	0 €	-18.073.393 €	-18.073.393 €
Σύνολο ΤΡ (ΤΛΔ + ΤΕΔ + ΤΧΔ) στο τέλος της περιόδου	25.107.787 €	-61.341.345 €	-112.579.269 €	-126.767.824 €
Σύνολο ΤΡ (ΤΛΔ + ΤΕΔ + ΤΧΔ) συσσωρευμένο	25.107.787 €	-36.233.558 €	-148.812.828 €	-275.580.652 €

Πίνακας 10.14: Κατάσταση Ταμειακών Ροών

Από την παραπάνω κατάσταση ταμειακών ροών προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν θα διαθέτει ταμειακά διαθέσιμα, αλλά θα αντιμετωπίσει ζημιές από τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της. Αυτό θα δυσκολέψει την εξόφληση των δαπανών της.

Τέλος, παρατίθεται ο ισολογισμός της επιχείρησης για τις χρονιές 2025-2027. Ο ισολογισμός αντικατοπτρίζει την οικονομική κατάσταση που αποτυπώνει τη χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτή η κατάσταση βασίζεται στην εξής εξίσωση:

$$\text{Ενεργητικό (Ε)} = \text{Παθητικό (Π)} + \text{Καθαρή θέση (ΚΘ)}.$$

Ακολουθούν οι ισολογισμοί της επιχείρησης για τα τρία πρώτα έτη λειτουργίας της.

Ισολογισμός	2025	2026	2027
1. Ενεργητικό			
A. Πάγιο Ενεργητικό			
Πάγιες επενδύσεις	229.130.500 €	229.130.500 €	229.130.500 €
Έξοδα ίδρυσης και πρώτης εγκατάστασης	26.500 €	26.500 €	26.500 €
- Αποσβεσμένα	-22.915.700 €	-45.831.400 €	-68.747.100 €
Σύνολο	206.241.300 €	183.325.600 €	160.409.900 €
B. Κυκλοφορούν Ενεργητικό			
Αποθέματα	38.870.573 €	50.564.733 €	62.302.782 €
Πελάτες	714.390 €	1.108.857 €	1.911.987 €
Διαθέσιμα	288.334 €	288.541 €	290.831 €
Σύνολο	39.873.297 €	51.962.131 €	64.505.600 €
Σύνολο Ενεργητικού	246.114.597 €	235.287.731 €	224.915.500 €
2. Ίδια Κεφάλαια			
Μετοχικό κεφάλαιο	25.426.479 €	25.426.479 €	25.426.479 €
Αποθεματικό από Κρατική Επιχορήγηση	63.566.197 €	63.566.197 €	63.566.197 €
Κέρδη/Ζημιές εις νέο	-50.191.092 €	-73.936.771 €	-83.008.143 €
Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων	38.801.583 €	15.055.904 €	5.984.533 €
3. Υποχρεώσεις			
A. Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Προμηθευτές	39.485.000 €	52.640.000 €	65.835.000 €
Υποχρεώσεις από Φόρους - Τέλη	18.132.608 €	20.853.961 €	23.412.553 €
Σύνολο	57.617.608 €	73.493.961 €	89.247.553 €
B. Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις			
Τραπεζικό Δάνειο	18.073.393 €	18.073.393 €	18.073.393 €
Ισοζύγιο Μετρητών	-17.744.311 €	-21.531.830 €	-24.741.953 €
Σύνολο Υποχρεώσεων	57.946.690 €	70.035.524 €	82.578.992 €
Σύνολο Παθητικού	96.748.273 €	85.091.428 €	88.563.525 €

Πίνακας 10.15: Ισολογισμός

10.5 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

10.5.1 Περίοδος επανείσπραξης του κόστους επένδυσης

Η διάρκεια αποπληρωμής της επένδυσης (payback period) προσδιορίζει τον απαιτούμενο αριθμό ετών για την ανάκτηση του αρχικού κεφαλαίου μέσω των καθαρών χρηματοροών του προγράμματος. Αυτή η διάρκεια είναι κρίσιμος παράγοντας για μια συγκεκριμένη επένδυση, καθώς οι μεγάλες διάρκειες αποπληρωμής καθιστούν τις σχετικές επενδύσεις λιγότερο ελκυστικές. Ωστόσο, δεν εξετάζει το μέγεθος και τον χρόνο των καθαρών χρηματοροών κατά τη διάρκεια της περιόδου αποπληρωμής, γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Η περίοδος αποπληρωμής υπολογίζεται με τον εξής τύπο:

Περίοδος επανεισπραξης = Κόστος Επένδυσης / Ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές

Οι καθαρές χρηματοροές προκύπτουν από τη διαφορά μεταξύ των εισροών και εκροών κατά τη διάρκεια ενός έτους ή από το άθροισμα των καθαρών κερδών και των συνολικών αποσβέσεων. Οι εισροές περιλαμβάνουν τα αναμενόμενα οφέλη από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ οι εκροές περιλαμβάνουν κάθε χρηματική εκροή που συμβαίνει κατά τη διάρκεια της ζωής του επενδυτικού σχεδίου.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών χρηματοροών της επιχείρησης, όπως αναμένονται κατά την εξεταζόμενη περίοδο.

Έτος	Πωλήσεις	Κόστος Παραγωγής	Κέρδη προ Φόρων	Φόρος (22%)	Καθαρά Κέρδη
2025	1.428.780 €	67.590.717 €	-64.347.554 €	-14.156.462 €	-50.191.092 €
2026	2.217.714 €	83.492.954 €	-76.717.340 €	-20.853.961 €	-55.863.379 €
2027	3.823.973 €	96.474.700 €	-88.347.303 €	-23.412.553 €	-64.934.750 €

Πίνακας 10.16: Υπολογισμός καθαρών κερδών επιχείρησης

Έτος	Καθαρά Κέρδη	Απόσβεση	ΚΤΡ	Αθροιστική ΚΤΡ
2025	-50.191.092 €	22.915.700 €	-27.275.392 €	-27.275.392 €
2026	-55.863.379 €	22.915.700 €	-32.947.679 €	-60.223.071 €
2027	-64.934.750 €	22.915.700 €	-42.019.050 €	-102.242.121 €

Πίνακας 10.17: Καθαρές ταμειακές ροές

Από τους παραπάνω πίνακες προκύπτει ότι η επιχείρηση δεν θα καταφέρει να επανεισπράξει το συνολικό κόστος επένδυσης, το οποίο ανέρχεται σε 254.264.787€ μέσα στα 3 πρώτα χρόνια. Αυτό σημαίνει ότι οι καθαρές χρηματοροές δεν είναι επαρκείς για να καλύψουν το αρχικό κεφάλαιο εντός της αναμενόμενης περιόδου. Ως εκ τούτου, η επιχείρηση θεωρείται λιγότερο ελκυστική για τους επενδυτές, καθώς οι προοπτικές αποδοτικότητας δεν πληρούν τις απαιτήσεις για μια βιώσιμη και κερδοφόρα επένδυση.

10.5.2 Συντελεστής Απόδοσης Κεφαλαίου (ROI – Return over investment)

Ο δείκτης απόδοσης κεφαλαίου αξιοποιείται για την εκτίμηση της κερδοφορίας μιας επένδυσης ή για τη σύγκριση της κερδοφορίας διαφορετικών επενδυτικών επιλογών. Αντικατοπτρίζει τη σχέση ανάμεσα στο ετήσιο καθαρό κέρδος μιας

επιχείρησης (μετά τις αποσβέσεις, τους φόρους και τους τόκους) και το κεφάλαιο που έχει επενδυθεί. Ο δείκτης ROI υπολογίζεται μέσω του παρακάτω τύπου:

$$\text{ROI (\%)} = \text{Καθαρό κέρδος} / \text{Συνολικό κόστος επένδυσης}$$

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι ο συντελεστής απόδοσης δεν είναι καθόλου ελκυστικός από τον πρώτο κιόλας χρόνο λειτουργίας της επιχείρησης.

Έτος	2025	2026	2027
Καθαρά Αποτελέσματα	-50.191.092 €	-73.936.771 €	-83.008.143 €
Συνολικό κόστος επένδυσης	254.264.787 €	254.264.787 €	254.264.787 €
ROI	-19,7%	-29,1%	-32,6%

Πίνακας 10.18: Απλός συντελεστής απόδοσης – ROI

10.5.3 Καθαρή Παρούσα Αξία

Η Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) υπολογίζεται ως το σύνολο της παρούσας αξίας των εισερχόμενων και εξερχόμενων χρηματικών ροών σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, εκτιμώντας την ύπαρξη πλεονάσματος ή ελλείμματος ρευστότητας σε σχέση με το κόστος των κεφαλαίων της επένδυσης. Ο υπολογισμός της Καθαρής Παρούσας Αξίας (ΚΠΑ) χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της κερδοφορίας μιας επένδυσης και πραγματοποιείται με τον παρακάτω τύπο:

$$ΚΠΑ = \sum_{i=1}^t \frac{ΚΤΡ_t}{(1+r)^t} - ΚΕ$$

Όπου,

ΚΠΑ = Καθαρή Παρούσα Αξία

ΚΤΡ_t = Καθαρή ταμειακή ροή την περίοδο t

ΚΕ = Κόστος επένδυσης

r = επιτόκιο προεξόφλησης

t = αριθμός περιόδων

Με τις προαναφερθείσες πληροφορίες δημιουργείται ο ακόλουθος πίνακας.

t περίοδος	ΚΤΡ	Επιτόκιο Εξόφλησης	ΚΠΑ
0	-254.264.787 €		
1	-27.275.392 €	0.07	
2	-32.947.679 €		
3	-42.019.050 €		-343.860.802 €

Πίνακας 10.19: Καθαρή Παρούσα Αξία 2024-2026

Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση δεν είναι κερδοφόρα, καθώς η ΚΠΑ είναι αρνητική, υποδεικνύοντας ότι οι ταμειακές ροές δεν καλύπτουν την αρχική επένδυση και το κόστος κεφαλαίων της επένδυσης.

10.5.4 Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης

Ο υπολογισμός του Εσωτερικού Συντελεστή Απόδοσης (IRR) αποσκοπεί στον καθορισμό του μέγιστου επιτοκίου που μπορεί να αντέξει ο επενδυτής χωρίς να διακινδυνεύσει την απώλεια των επενδυμένων κεφαλαίων. Στην ουσία, πρόκειται για το επιτόκιο προεξόφλησης r , το οποίο εξισώνει την Καθαρή Παρούσα Αξία (ΚΠΑ) με το μηδέν. Δηλαδή:

$$ΚΠΑ = \sum_{t=1}^t \frac{ΚΤΡ_t}{(1+r)^t} - ΚΕ = 0$$

t περίοδος	ΚΤΡ	IRR
0	-254.264.787 €	
1	-27.275.392 €	
2	-32.947.679 €	-14.6%
3	-42.019.050 €	

Πίνακας 10.20: Υπολογισμός IRR

Αν υπολογίσουμε τον IRR, θα βρούμε ότι ο IRR είναι περίπου **-14,6%**. Αυτό σημαίνει ότι ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης είναι αρνητικός, υποδεικνύοντας ότι η επένδυση δεν είναι βιώσιμη υπό τις παρούσες συνθήκες των ταμειακών ροών και της αρχικής επένδυσης.

10.6 Οικονομική αξιολόγηση – Επιδράσεις στην εθνική οικονομία

Η ίδρυση μιας νέας αεροπορικής εταιρείας στην Ελλάδα θα μπορούσε να έχει σημαντική θετική επίδραση στην εθνική οικονομία. Αρχικά, θα δημιουργούντουσαν νέες θέσεις εργασίας, τόσο άμεσα στον τομέα της αεροπορίας όσο και έμμεσα σε συναφείς κλάδους, όπως ο τουρισμός, η φιλοξενία και οι μεταφορές. Η αύξηση της απασχόλησης θα ενίσχυε την τοπική οικονομία και θα συνέβαλε στη μείωση της ανεργίας. Επιπλέον, μια νέα αεροπορική εταιρεία θα μπορούσε να βελτιώσει την πρόσβαση σε εσωτερικούς και διεθνείς προορισμούς, ενισχύοντας τον τουρισμό. Η Ελλάδα, με την πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και τις φυσικές ομορφιές της, θα μπορούσε να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες, γεγονός που θα ενίσχυε τις τοπικές επιχειρήσεις και τις υπηρεσίες. Η αύξηση των πτήσεων θα μπορούσε επίσης να μειώσει το κόστος μεταφοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές περισσότερες επιλογές και καλύτερες τιμές. Τέλος, η ανάπτυξη του αεροπορικού δικτύου θα μπορούσε να προσελκύσει ξένες επενδύσεις, ενισχύοντας τη συνολική ανάπτυξη της οικονομίας. Συνολικά, η ίδρυση μιας νέας αεροπορικής εταιρείας θα μπορούσε να αποτελέσει καταλύτη για την οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδας.

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Tuğba Dayioglu & Serdar Alnipak Dynamic effecting factors of air travel demand: an econometric analysis, 21 September 2022

Jennifer Blanke & Thea Chiesa, The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2013

Kazda, A. and Caves, R.E. (Ed.), Airport Design and Operation, 2015, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 555-559

Adam Hayes, Who Are the Major Airplane Manufacturing Companies?, 2024

Statista Research Department, 2024

Kotler, P. and Keller, K.L., 2002. Marketing Management: The Millenium Edition. Upper Saddle River: Person Prentice Hall

Kotler, P. and Keller, K.L., 2009. Marketing Management. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall

Kotler, P. and Keller, K.L., 2016. Marketing Management. Boston: Pearson

Dr. Omar Memon, 2023, Getting Planes Airborne: The Steps Involved In Aircraft Delivery And Entry Into Service

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Δημήτριος Α. Γεωργακέλλος - Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών

Νικόλαος Παπαγιάννης, 2015, 3 μέθοδοι για την απόσβεση παγίων περιουσιακών στοιχείων με τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα