



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ**  
**ΣΤΕΛΕΧΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Βελτιστοποίηση Μεταβλητού Κόστους Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών  
Ανεφοδιασμού Αεροπορικού Καυσίμου**

**Κωνσταντίνος Τερζάκης του Σοφοκλή**

**Πειραιάς, Φεβρουάριος 2026**

## Αφιερώσεις

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου, που με στήριξε σε όλο το ταξίδι του μεταπτυχιακού προγράμματος και στάθηκε δίπλα μου με αγάπη, υπομονή και δύναμη.



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ  
ΣΤΕΛΕΧΗ**

**Διπλωματική Εργασία**

**Βελτιστοποίηση Μεταβλητού Κόστους Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών  
Ανεφοδιασμού Αεροπορικού Καυσίμου**

**Κωνσταντίνος Τερζάκης του Σοφοκλή**

**Επιτροπή:**

Αρτίκης Παναγιώτης, Καθηγητής (Επιβλέπων)

Παπαναστασόπουλος Γεώργιος, Καθηγητής

Φουστέρης Ανδρέας, Επίκουρος Καθηγητής

**Πειραιάς, Νοέμβριος 2025**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Υπεύθυνη Δήλωση

### ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

#### ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

#### ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

---

#### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η Διπλωματική Εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων(ΠΜΣ MBA)με τίτλο

#### **«Βελτιστοποίηση Μεταβλητού Κόστους Εταιρείας Παροχής Υπηρεσιών Ανεφοδιασμού Αεροπορικού Καυσίμου»**

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάπου 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

*Konstantinos Terzakis*

**Ονοματεπώνυμο: Κωνσταντίνος Τερζάκης**

**Ημερομηνία: 06/02/2026**

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη βελτιστοποίηση του μεταβλητού κόστους της εταιρείας SAFCO A.E., η οποία παρέχει υπηρεσίες ανεφοδιασμού αεροπορικού καυσίμου στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Η μελέτη αποτελεί μια συστηματική ανάλυση των παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της εταιρείας και των δυνατοτήτων για βελτιστοποίηση του κόστους λειτουργίας της.

Αρχικά, πραγματοποιείται μια εκτενής ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της SAFCO, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους PEST, Porter's Five Forces και SWOT Analysis. Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι η εταιρεία δραστηριοποιείται σε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από αυστηρή κανονιστική εποπτεία, αυξημένες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και εποχική διακύμανση της ζήτησης. Παράλληλα, η SAFCO διατηρεί μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση λόγω της αποκλειστικής άδειας λειτουργίας στο ΔΑΑ και της σημαντικής εμπειρίας στον κλάδο.

Στη συνέχεια, η εργασία εστιάζει στην ανάλυση των δεδομένων λειτουργίας της εταιρείας, με ιδιαίτερη έμφαση στη διάσπαση του σταθερού και μεταβλητού κόστους. Μέσω της ανάλυσης Break-Even, προσδιορίζεται το «νεκρό σημείο» λειτουργίας της εταιρείας και αναλύονται οι προβλέψεις για τα επόμενα τρία χρόνια. Ταυτόχρονα, εξετάζεται η πολιτική μη-μονιμοποίησης του προσωπικού και οι επιπτώσεις της στη δομή του κόστους και την παραγωγικότητα.

Τα κύρια ευρήματα της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες για μείωση του μεταβλητού κόστους, κυρίως στους τομείς της εργασίας. Η εργασία προτείνει μια σειρά από στοχευμένες παρεμβάσεις, συμπεριλαμβανομένης της αναθεώρησης της πολιτικής προσλήψεων, της αυτοματοποίησης διαδικασιών και της υιοθέτησης πράσινων τεχνολογιών. Η ανάλυση κόστους-οφέλους και η ανάλυση ευαισθησίας επιβεβαιώνουν την οικονομική σκοπιμότητα των προτεινόμενων μέτρων.

Συμπερασματικά, η βελτιστοποίηση του μεταβλητού κόστους της SAFCO είναι εφικτή και αναγκαία για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς της. Μέσω της εφαρμογής των προτεινόμενων στρατηγικών, η εταιρεία μπορεί να επιτύχει σημαντική αύξηση των περιθωρίων κέρδους, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές απαιτήσεις του κλάδου.

**Λέξεις κλειδιά:** Βελτιστοποίηση κόστους, Ανεφοδιασμός αεροπορικού καυσίμου, Ανάλυση αγοράς, Break-Even Analysis, Στρατηγική διοίκησης

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον Καθηγητή κ. Παναγιώτη Αρτίκη, ο οποίος ανέλαβε την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Η καθοδήγησή του, οι πολύτιμες συμβουλές του και η ενθάρρυνσή του ήταν καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωση αυτής της μελέτης. Ευχαριστώ επίσης τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για τη διακεκριμένη διδασκαλία και τη γνώση που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για την αμέριστη στήριξη και κατανόηση που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια του προγράμματος.

## Πίνακας Περιεχομένων

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| Αφιερώσεις.....                                                     | I   |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Υπεύθυνη Δήλωση .....                                  | III |
| Περίληψη .....                                                      | IV  |
| Ευχαριστίες.....                                                    | V   |
| 1. Εισαγωγή.....                                                    | 1   |
| 2. Παρουσίαση της εταιρείας SAFCO .....                             | 4   |
| 3. Ανάλυση Αγοράς .....                                             | 6   |
| 3.1. Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PEST Analysis) .....       | 6   |
| 3.2. Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter.....                              | 19  |
| 3.3. Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT Analysis).....        | 40  |
| 4. Παρουσίαση Break-Even Analysis .....                             | 48  |
| 4.1. Σταθερά Κόστη .....                                            | 48  |
| 4.2. Μεταβλητά Κόστη.....                                           | 50  |
| 4.3. Έσοδα.....                                                     | 55  |
| 4.4. Σημείο Μηδέν “0” – Break Even.....                             | 56  |
| 5. Πρόβλεψη Ζετίας .....                                            | 58  |
| 6. Υπολογισμός Βέλτιστου Μεταβλητού Κόστους .....                   | 61  |
| 6.1. Παρουσίαση του Προβλήματος .....                               | 61  |
| 6.2. Κατανόηση του λόγου Μη-Μονιμοποίησης του Προσωπικού .....      | 62  |
| 6.3. Εφαρμογή των ανωτέρω αρχών στην περίπτωση της SAFCO.....       | 66  |
| 6.3.1. Φύση των Λειτουργιών Ανεφοδιασμού Αεροσκαφών με Καύσιμα..... | 67  |
| 6.3.2. Αξιολόγηση Βάσει του Πολυπαραγοντικού Κριτηρίου .....        | 67  |
| 6.3.3. Συμπέρασμα.....                                              | 70  |
| 6.4. Υπολογισμοί Βελτιστοποίησης Κόστους.....                       | 72  |
| 6.4.1. Κοστολόγηση Αποζημιώσεων .....                               | 74  |
| 6.4.2. Ανάλυση Κόστους Οφέλους.....                                 | 77  |
| 6.4.3. Ανάλυση Ευαισθησίας .....                                    | 80  |
| 7. Συμπεράσματα -Προτάσεις.....                                     | 82  |
| 7.1. Ποιοτικά και Στρατηγικά Οφέλη .....                            | 82  |
| 7.2. Τελική Πρόταση .....                                           | 83  |
| 8. Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων .....                           | 85  |
| 8.1. Κατάσταση Πινάκων.....                                         | 85  |

|      |                             |    |
|------|-----------------------------|----|
| 8.2. | Κατάσταση Διαγραμμάτων..... | 85 |
| 9.   | Βιβλιογραφία.....           | 86 |

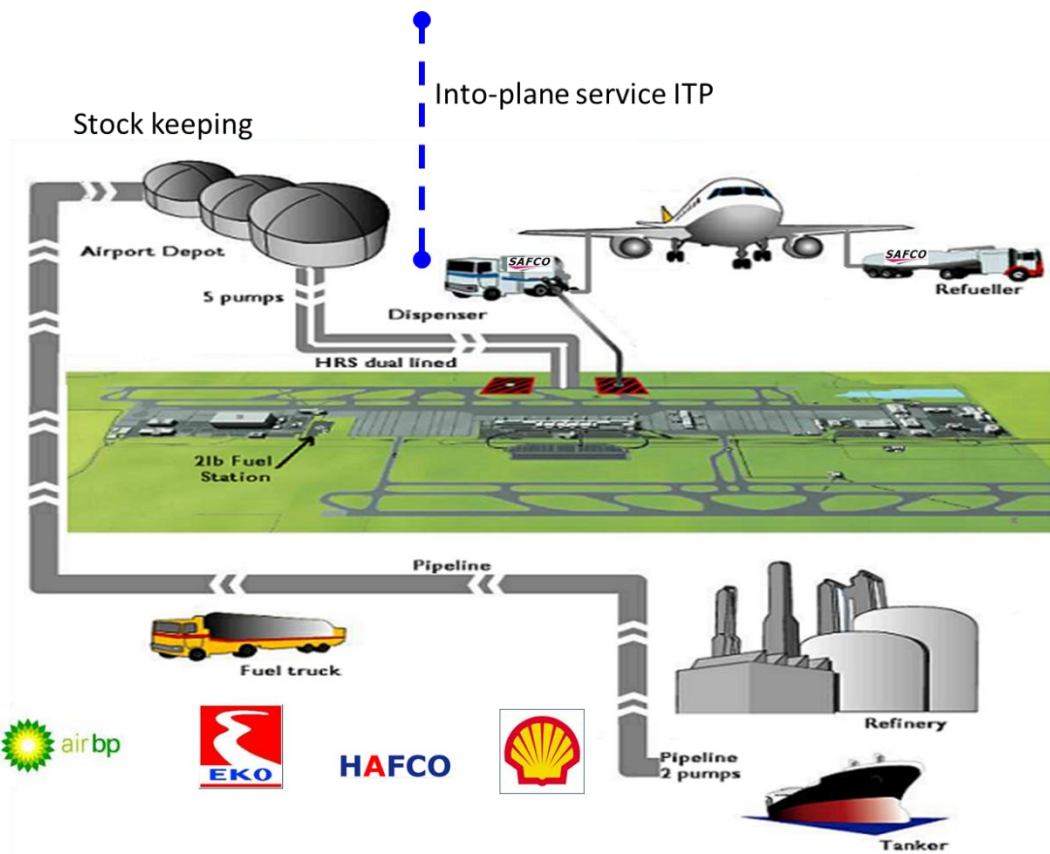
## 1. Εισαγωγή

Η SAFCO A.E. είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών με μετόχους τις εταιρείες BP HELLINIKI, ΕΚΟ ΑΕΒΕ και SHELL & MOH Aviation. Η SAFCO επιχειρεί αποκλειστικά στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών (ΔΑΑ) Ελευθέριος Βενιζέλος και η κύρια υπηρεσία της είναι ανεφοδιασμός αεροσκαφών με αεροπορικό καύσιμο<sup>1</sup>.

Το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας SAFCO ορίζεται ως καθαρά εταιρεία παροχής υπηρεσιών που:

- ΔΕΝ πουλάει καύσιμα - τα καύσιμα οι αεροπορικές εταιρείες τα προμηθεύονται απευθείας από τους διαθέσιμους προμηθευτές αεροπορικού καυσίμου. Δηλαδή οι αεροπορικές εταιρείες κλείνουν συμβόλαια προμήθειας καυσίμου με αυτούς. Οι εταιρείες προμήθειας παρέχουν μαζί με το καύσιμο και την υπηρεσία ανεφοδιασμού, την οποία υπηρεσία ανεφοδιασμού την αναθέτουν σε μια εταιρεία Into Plane, που στην προκειμένη περίπτωση για το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών είναι η SAFCO. Η SAFCO μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες ανεφοδιασμού εκτός από τις εταιρείες που είναι μέτοχοί της και σε άλλες εταιρείες που ονομάζονται Throughputters.
- Παρέχει υπηρεσίες ανεφοδιασμού - φυσική διαδικασία μεταφοράς καυσίμων μέσω του υπόγειου συστήματος αγωγών, το λεγόμενο Hydrant System, και τα ανεφοδιαστικά οχήματα προς τα αεροσκάφη.
- Χρεώνει για τις υπηρεσίες της - όχι για τα καύσιμα αλλά για την εργασία και τον εξοπλισμό ανεφοδιασμού.

Στην παρακάτω εικόνα 1-1 φαίνεται η διαδρομή του καυσίμου, από την αρχή μέχρι και την είσοδό του στο αεροσκάφος και τα σημεία “εμπλοκής” του κάθε stakeholder.



Εικόνα 1-1 Διαδρομή Καυσίμου

Οι κύριες δραστηριότητες της SAFCO συνοψίζονται παρακάτω:

- Ανεφοδιασμός αεροσκαφών με Jet A-1 καύσιμο
- Λειτουργία και συντήρηση εξοπλισμού/οχημάτων ανεφοδιασμού
- Διαχείριση logistics και προγραμματισμού ανεφοδιασμού
- Τεχνική υποστήριξη και ποιοτικός έλεγχος διαδικασιών
- Υπηρεσίες ποιοτικού ελέγχου καυσίμων
- Υπηρεσίες εκπαίδευσης

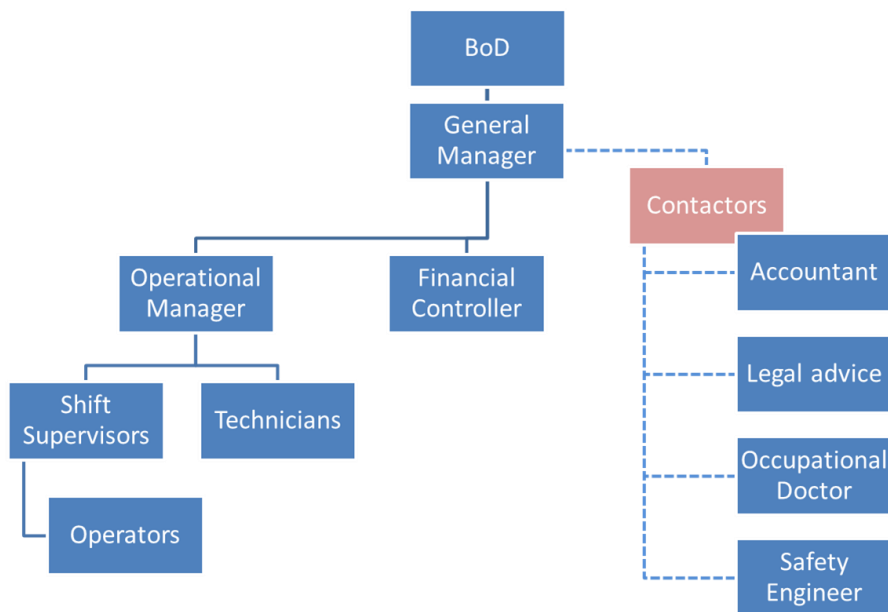
Οι πελάτες της εταιρείας SAFCO τυπικά είναι οι εταιρείες προμήθειας καυσίμου. Με αυτές τις εταιρείες υπάρχουν τα συμβόλαια και προς αυτές τις εταιρείες γίνεται η τιμολόγηση των υπηρεσιών. Ουσιαστικά όμως οι τελικοί πελάτες είναι οι αεροπορικές εταιρείες, γιατί προς αυτές εν τέλη γίνεται η παροχή της υπηρεσίας ανεφοδιασμού<sup>1</sup>.

Η SAFCO δραστηριοποιείται αποκλειστικά στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών (ΔΑΑ), το οποίο αποτελεί σημαντικό κόμβο για τις αεροπορικές μεταφορές στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και τη Μεσόγειο, εξυπηρετώντας περισσότερους από 30 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως, βάσει των στατιστικών στοιχείων που ανακοινώνει το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών<sup>2</sup>. Η στρατηγική αυτή θέση παρέχει στη SAFCO ΑΕ σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης και επέκτασης των δραστηριοτήτων της.

## 2. Παρουσίαση της εταιρείας SAFCO

Η SAFCO επιχειρεί ανελλιπώς στο ΔΑΑ από το 2001, χρονολογία έναρξης λειτουργίας του αεροδρομίου. Η SAFCO ως εταιρεία επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών υπογράφει επταετής σύμβαση με την ΑΠΑ για την παροχή των υπηρεσιών της. Από το 2014 η SAFCO είναι ο μοναδικός προμηθευτής υπηρεσιών ανεφοδιασμού αεροσκαφών στο ΔΑΑ, διότι η δεύτερη εταιρεία σταμάτησε τη λειτουργία της.

Η SAFCO έχει μια πολύ οριζόντια δομή οργάνωσης. Διοικητικά στελέχη έχει τον Γενικό Διευθυντή και τον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον προϊστάμενο του οικονομικού τμήματος. Από κάτω είναι οι επόπτες/προϊστάμενοι βάρδιας και αμέσως πιο κάτω οι ανεφοδιαστές. Η δομή όπως περιγράφηκε φαίνεται στο παρακάτω οργανόγραμμα.

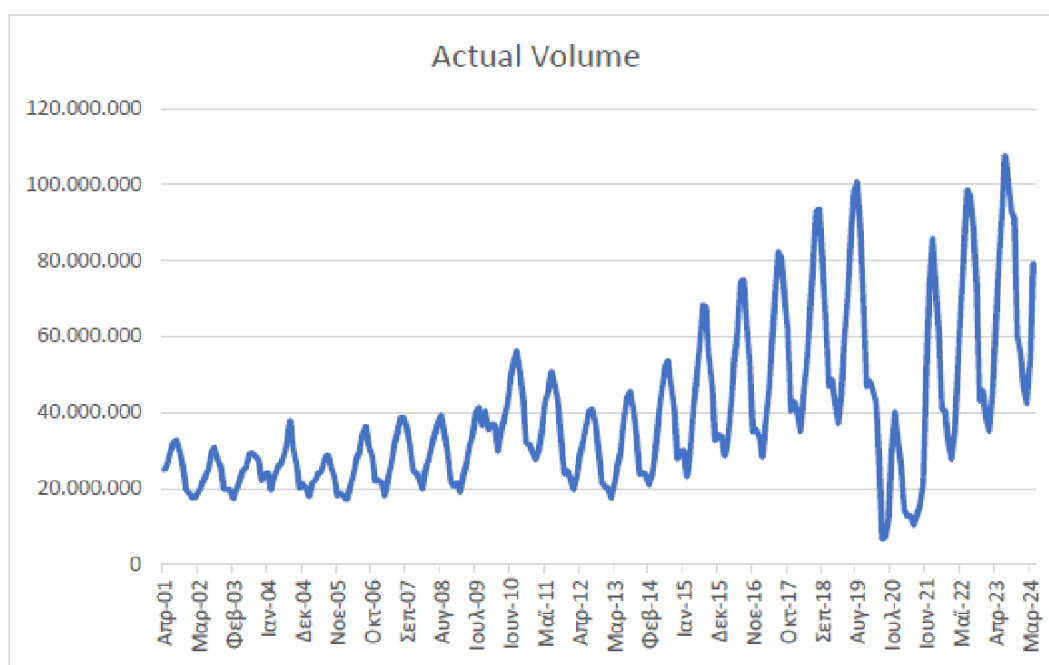


Εικόνα 2-1 Οργανόγραμμα SAFCO

Το προσωπικό της SAFCO στο μέγιστο του 2025 έφτασε τα 83 άτομα, εκ των οποίων τα 3 είναι τα διοικητικά στελέχη και τα υπόλοιπα 80 είναι επιχειρησιακό προσωπικό. Από τα 80 άτομα τα 20 άτομα απασχολούνται σε μόνιμη βάση με σύμβαση αορίστου χρόνου. Όλα τα υπόλοιπα άτομα προσωπικού απασχολούνται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου διάρκειας 10-11 μηνών. Οι συμβάσεις αυτές μπορεί και να ανανεωθούν έως και 2 φορές φτάνοντας το μέγιστο των 3 συνεχόμενων συμβάσεων. Μετά την λήξη της σύμβασης υπάρχει μια ελάχιστη περίοδος διακοπής

της εργασίας 45 ημερολογιακών ημερών. Μετά το πέρας αυτών των 45 ημερών ο εργαζόμενος επιστρέφει και υπογράφει εκ νέου νέα σύμβαση διάρκειας 10-11 μηνών.

Ο κύριος λόγος λειτουργίας της εταιρείας κατά αυτόν τον τρόπο, είναι η εποχικότητα της αεροπορικής κίνησης στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Όπως αυτό αποτυπώνεται και στο παρακάτω διάγραμμα. Στο διάγραμμα αυτό παρουσιάζονται μηνιαία οι παραδοθέντες όγκοι καυσίμου από το 2001 έως και το 2024. Φαίνεται ξεκάθαρα η εποχικότητα, όταν τους χειμερινούς μήνες η παραδιδόμενη ποσότητα πέφτει στο 50% σε σχέση με την ποσότητα που παραδίδεται τους θερινούς μήνες.



*Διάγραμμα 2-1 Μηνιαία Παραδιδόμενη JET A1 2001-2024*

Μια σημαντική παράμετρος που έχει σχέση με τους εργαζομένους, είναι η γνώση και η εκπαίδευση στην εργασία του ανεφοδιασμού αεροπορικού καυσίμου. Η εν λόγω εργασία είναι μια πολύ εξειδικευμένη εργασία η οποία απαιτεί 2 μήνες αρχική εκπαίδευση για κάθε νέο εργαζόμενο. Η εκπαίδευση γίνεται βάση του JIG, βάση των απαιτήσεων της Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας και βάση των απαιτήσεων των αεροπορικών εταιρειών. Για όλα τα επιμέρους τμήματα της εκπαίδευσης εκδίδεται το αντίστοιχο πιστοποιητικό, το οποίο έχει διάρκεια τουλάχιστον 1 έτος ανάλογα το είδος της εκπαίδευσης και έπειτα χρειάζεται επανεκπαίδευση. Οι ανεφοδιαστές θα πρέπει επιπρόσθετα να έχουν δίπλωμα οδήγησης Γ' και Ε' κατηγορίας.

### 3. Ανάλυση Αγοράς

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει ανάλυση της αγοράς που επιχειρεί η εταιρεία SAFCO. Θα γίνει ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση της μεθόδου PEST, θα γίνει ανάλυση του κλάδου με τη χρήση των 5 Δυνάμεων του PORTER και έπειτα θα γίνει και ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση της μεθόδου SWOT.

#### 3.1. Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (PEST Analysis)

Η ανάλυση της αγοράς θα ξεκινήσει με την ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιώντας την ανάλυση PEST.

Η παρούσα PEST ανάλυση εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον που επηρεάζει τη δραστηριότητα της SAFCO. Η ανάλυση εξετάζει τέσσερις κρίσιμους τομείς: Πολιτικούς (Political), Οικονομικούς (Economic), Κοινωνικούς (Social) και Τεχνολογικούς (Technological) παράγοντες που διαμορφώνουν το επιχειρηματικό εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας.

Ο κλάδος του ανεφοδιασμού αεροπορικών καυσίμων βρίσκεται σε περίοδο σημαντικών μεταβολών, με την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την τεχνολογική καινοτομία και τις συνεχώς ανανεούμενες κανονιστικές απαιτήσεις να αποτελούν κεντρικά θέματα. Η ανάλυση αυτή στοχεύει να παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα των ευκαιριών και προκλήσεων που αντιμετωπίζει η SAFCO στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.

##### Πολιτικοί Παράγοντες (Political)

Οι πολιτικοί παράγοντες αποτελούν κρίσιμο στοιχείο για τη λειτουργία της SAFCO, καθώς ο κλάδος της αεροπορίας υπόκειται σε εκτεταμένη κανονιστική εποπτεία τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.

##### *Κυβερνητικές Πολιτικές και Ρυθμιστικό Πλαίσιο*

Η ελληνική κυβέρνηση έχει υιοθετήσει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτικών για την αεροπορία που επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία της SAFCO. Η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ΑΠΑ) λειτουργεί ως κεντρικός ρυθμιστικός φορέας, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα ασφάλειας

και ποιότητας<sup>3</sup>. Το ρυθμιστικό πλαίσιο περιλαμβάνει αυστηρούς κανονισμούς για την αδειοδότηση, την ασφάλεια και την ποιότητα των υπηρεσιών ανεφοδιασμού.

Η Ελλάδα έχει υποβάλει στον ICAO το "Εθνικό Σχέδιο Δράσης για τη μείωση Αερίων Εκπομπών", το οποίο αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της χώρας για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος της αεροπορίας, Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (Σχέδιο Δράσης για την Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής)<sup>4</sup>. Αυτό το σχέδιο περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους για την ανάπτυξη βιώσιμου συστήματος μεταφορών και τη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου.

#### *Περιβαλλοντικές Πολιτικές και Κανονισμοί*

Ένας από τους σημαντικότερους πολιτικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη SAFCO, το οποίο εμπίπτει και στο Περιβαντολλογικό – Τεχνολογικό κομμάτι της PEST ανάλυσης, είναι η υποχρεωτική εισαγωγή βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων (SAF) από την 1η Ιανουαρίου 2025<sup>5</sup>. Σύμφωνα με τους ευρωπαϊκούς κανονισμούς, απαιτείται πρόσμειξη 2% SAF από το 2025, με σταδιακή αύξηση που θα φτάσει το 70% έως το 2050<sup>8</sup>.

Η συγκεκριμένη νομοθεσία έχει έμμεση επίδραση στη SAFCO, διότι παρόλο που η SAFCO δεν πουλάει καύσιμα, η υποχρεωτική χρήση SAF επηρεάζει τους τελικούς της πελάτες, δηλαδή της αεροπορικές εταιρείες. Παρακάτω φαίνονται επιγραμματικά οι τρόποι με τους οποίους θα επηρεαστεί άμεσα ή έμμεσα η SAFCO:

- Το κόστος του SAF είναι 2-5 φορές ακριβότερο σε σύγκριση με τα fossil fuels. Αυτό συνεπάγεται αυξημένο κόστος λειτουργίας για τις αεροπορικές εταιρείες<sup>9</sup>.
- Η νομοθεσία RefuelEU επιβάλλει στις αεροπορικές να μην κάνουν χρήση της πρακτικής tankering<sup>8</sup>. (Το tankering στην αεροπορία είναι η πρακτική η αεροπορική εταιρεία να φορτώνει περισσότερα καύσιμα (extra fuel) από ό,τι απαιτείται για μια συγκεκριμένη πτήση, με σκοπό να αποφύγει ή να μειώσει την αγορά καυσίμων σε πιο ακριβό αεροδρόμιο προορισμού για τις επόμενες πτήσεις της. Στόχος είναι η εξοικονόμηση χρημάτων λόγω διαφορών στις τιμές των καυσίμων, παρόλο που το επιπλέον βάρος του καυσίμου αυξάνει την κατανάλωση και τις εκπομπές.)
- Η επακόλουθη πίεση για μείωση εξόδων μπορεί να οδηγήσει σε διαπραγματεύσεις για χαμηλότερες τιμές υπηρεσιών ανεφοδιασμού.

- Νέες διαδικασίες για την παρακολούθηση της παραδιδόμενης ποσότητας SAF και JETA1.
- Νέες ευκαιρίες υπηρεσιών για την SAFCO στη διαχείριση πολύπλοκων διαδικασιών SAF

Η περιβαλλοντική πολιτική της Ελλάδας ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την επίτευξη μηδενικών καθαρών εκπομπών έως το 2050. Αυτό περιλαμβάνει τη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα μείωσης εκπομπών και την εφαρμογή του συστήματος CORSIA (Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation) του ICAO<sup>10</sup>.

Οι αυστηρές απαιτήσεις για μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> επηρεάζουν όχι μόνο τα καύσιμα αλλά και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις ανεφοδιασμού. Η SAFCO αντιμετωπίζει την ανάγκη για επενδύσεις σε νέα οχήματα και εξοπλισμό αντιρρυπαντικής τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων ηλεκτρικών ή υβριδικών οχημάτων ανεφοδιασμού, συστημάτων μείωσης εκπομπών για τα υπάρχοντα οχήματα, και εξοπλισμού με χαμηλότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Αυτές οι επενδύσεις, παρόλο που αυξάνουν το κόστος λειτουργίας βραχυπρόθεσμα, είναι απαραίτητες για τη συμμόρφωση με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς και τη διατήρηση της άδειας λειτουργίας.

#### *Φορολογικές Πολιτικές*

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον κλάδο είναι η διατήρηση του αφορολόγητου καθεστώτος για τα αεροπορικά καύσιμα στην Ελλάδα. Τα αεροπορικά καύσιμα παραμένουν απαλλαγμένα από ΦΠΑ για διεθνείς πτήσεις και δεν υπόκεινται σε Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.)<sup>11</sup> Ωστόσο, υπάρχει αυξανόμενη πίεση σε ευρωπαϊκό επίπεδο για την κατάργηση αυτής της φορολογικής απαλλαγής.

Οι ευρωπαϊκές εξελίξεις δείχνουν προς την κατεύθυνση της επιβολής φόρου σε αεροπορικά καύσιμα, με ελάχιστο φορολογικό συντελεστή που ξεκινά από το μηδέν από το 2023 και αυξάνεται σταδιακά. Αυτή η εξέλιξη θα μπορούσε να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα του κλάδου στο μέλλον.

#### *Διεθνείς Συμφωνίες και Κανονισμοί*

Η SAFCO ΑΕ λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διέπεται από διεθνείς συμφωνίες και κανονισμούς. Η συμμόρφωση με τα πρότυπα του ICAO είναι υποχρεωτική, περιλαμβάνοντας την εφαρμογή του CORSIA για τη μείωση των εκπομπών από διεθνείς αεροπορικές μεταφορές. Επιπλέον, η εφαρμογή

ευρωπαϊκών κανονισμών, όπως ο Κανονισμός EU Directive 261/2004<sup>12</sup> για τα δικαιώματα των επιβατών και η συμμετοχή στο ευρωπαϊκό σύστημα εμπορίας εκπομπών (EU ETS) και Fit for 55, διαμορφώνουν το λειτουργικό πλαίσιο της εταιρείας<sup>13</sup>.

Όλα όσα προαναφέραμε θα έχουν επιδράσουν στη επιχειρηματική λειτουργία της SAFCO. Παρακάτω θα δούμε ποιες θα είναι αυτές οι επιδράσεις.

Στα θετικά προσμετρώνται:

- Το σταθερό ρυθμιστικό περιβάλλον το οποίο παρέχει προβλεψιμότητα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Η διατήρηση του αφορολόγητου καθεστώτος διατηρεί την ανταγωνιστικότητα των υπηρεσιών
- Ο κρατικός έλεγχος εξασφαλίζει δίκαιο ανταγωνισμό και υψηλά πρότυπα ασφάλειας

Ταυτόχρονα όπως δημιουργούνται και κάποιες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η SAFCO:

- Οι αυξανόμενες περιβαλλοντικές απαιτήσεις απαιτούν σημαντικές επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
- Η πίεση για υιοθέτηση SAF αυξάνει το κόστος λειτουργίας
- Η πιθανή μελλοντική φορολόγηση αεροπορικών καυσίμων θα επηρεάσει την κερδοφορία
- Οι αυστηρότεροι κανονισμοί ασφάλειας και ποιότητας απαιτούν συνεχή επένδυση σε εκπαίδευση και εξοπλισμό

Οικονομικοί Παράγοντες (Economic)

Οι οικονομικοί παράγοντες αποτελούν καθοριστικό στοιχείο για τη λειτουργία και την ανάπτυξη της SAFCO, καθώς επηρεάζουν άμεσα τη ζήτηση για αεροπορικές μεταφορές και κατ' επέκταση τις υπηρεσίες ανεφοδιασμού καυσίμων.

*Μακροοικονομικό Περιβάλλον Ελλάδας*

Η ελληνική οικονομία παρουσιάζει σημάδια ισχυρής ανάκαμψης το 2025, με το ΑΕΠ να αυξάνεται κατά 2,2% στο πρώτο τρίμηνο σε ετήσια βάση, ξεπερνώντας τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης που διαμορφώθηκε στο 1,6%. Οι προβλέψεις για το σύνολο του 2025, βάση του INΣΕΤΕ 2025, κυμαίνονται μεταξύ 2,0% και 2,3%, ενώ για το 2026 αναμένεται ανάπτυξη 2,1% έως 2,2%<sup>6</sup>.

Η οικονομική βελτίωση αντικατοπτρίζεται και στην αγορά εργασίας, με τη δημιουργία περισσότερων από 500.000 νέων θέσεων εργασίας από το 2019. Η ανεργία τον Οκτώβριο του 2025 ανήλθε στο 8,6%<sup>14</sup>, ΕΛΣΤΑΤ 12/2025, από το 16,6% που ήταν τον αντίστοιχο μήνα του 2019<sup>15</sup>, ΕΛΣΤΑΤ 01/2020. Αυτή η θετική εξέλιξη ενισχύει τη διαθέσιμη εισοδηματική ικανότητα των καταναλωτών και επηρεάζει θετικά τη ζήτηση για ταξίδια και αεροπορικές μεταφορές.

Ο πληθωρισμός παραμένει σε ελεγχόμενα επίπεδα, με τον δείκτη να διαμορφώνεται στο 2,0% τον Οκτώβριο του 2025, σε ετήσια βάση, βάσει των στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ<sup>16</sup>, ενώ οι προβλέψεις δείχνουν περαιτέρω υποχώρηση στο 2,0% το 2026. Η σταδιακή μείωση των πληθωριστικών πιέσεων συμβάλλει στη σταθεροποίηση του κόστους λειτουργίας για τις επιχειρήσεις.

#### *Τιμές Πετρελαίου και Καυσίμων*

Οι διεθνείς τιμές πετρελαίου αποτελούν κρίσιμο παράγοντα που επηρεάζει έμμεσα τη SAFCO μέσω των πελατών της. Παρόλο που η SAFCO δεν αγοράζει ή πουλάει καύσιμα, οι διακυμάνσεις των τιμών επηρεάζουν σημαντικά τις αεροπορικές εταιρείες που αποτελούν το πελατολόγιό της.

Παρακάτω θα μελετηθεί η έμμεση και η άμεση επίδραση της τιμής των καυσίμων στη SAFCO.

Όταν οι τιμές καυσίμων αυξάνονται, η SAFCO επηρεάζεται έμμεσα διότι, οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετωπίζουν αυξημένο κόστος λειτουργίας, με αποτέλεσμα να αναζητούν τρόπους μείωσης εξόδων. Ο ένας τρόπος μείωσης των εξόδων η άσκηση πίεσης για χαμηλότερες τιμές υπηρεσιών προς την SAFCO. Ένας άλλος τρόπος είναι η μείωση των πτήσεων, και κατά συνέπεια του όγκου εργασιών της SAFCO.

Αντίστοιχα όταν οι τιμές μειώνονται, οι αεροπορικές εταιρείες έχουν περισσότερη οικονομική ευελιξία που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση πτήσεων, αυξάνοντας τη ζήτηση για υπηρεσίες ανεφοδιασμού και ταυτόχρονα θα δώσει τη δυνατότητα για επενδύσεις και βελτιωμένες υπηρεσίες.

Οι προβλέψεις για το 2025 δείχνουν τιμές περίπου στα 74,33 δολάρια ανά βαρέλι (Brent), σε σύγκριση με τις τρέχουσες τιμές των 80,5 δολαρίων<sup>17</sup>. Η αναμενόμενη σταδιακή μείωση των τιμών θα μπορούσε να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική κατάσταση των αεροπορικών εταιρειών και κατ' επέκταση να ενισχύσει τη ζήτηση για υπηρεσίες ανεφοδιασμού.

Ένας νέος παράγοντας κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες είναι η υποχρεωτική χρήση βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων (SAF), τα οποία κοστίζουν 2-5 φορές περισσότερο από τα συμβατικά καύσιμα<sup>9</sup>. Αυτό το επιπλέον κόστος θα επηρεάσει σημαντικά τη χρηματοοικονομική κατάσταση των πελατών της SAFCO και ενδέχεται να οδηγήσει σε αυξημένες πιέσεις για οικονομίες στις υπηρεσίες ανεφοδιασμού.

#### *Τουριστική Κίνηση και Αεροπορικές Μεταφορές*

Ο τουρισμός αποτελεί κινητήρια δύναμη για τις αεροπορικές μεταφορές στην Ελλάδα και επηρεάζει άμεσα τη ζήτηση για υπηρεσίες ανεφοδιασμού. Σύμφωνα με το ΙΝΣΕΤΕ τα στοιχεία για το 2025 είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, με τις αεροπορικές αφίξεις να παρουσιάζουν αύξηση 8,4% τον Απρίλιο και 6,5% συνολικά για το τρέχον έτος<sup>6</sup>.

Την περίοδο Ιανουαρίου-Οκτωβρίου 2025 καταγράφηκαν 29,3 εκατομμύρια αφίξεις στον ΔΑΑ, σημειώνοντας αύξηση 6,4% σε σύγκριση με την αντίστοιχη περίοδο του 2024<sup>18</sup> και να συμφωνούν με την πρόβλεψη του ΙΝΣΕΤΕ για το έτος 2025. Οι ταξιδιωτικές εισπράξεις βάση των στοιχείων της Τράπεζας της Ελλάδας για το εννεάμηνο Ιανουάριος – Σεπτέμβριος 2025 έφτασαν τα 20.133,3 εκατ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση 9%<sup>19</sup>.

Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, ως κύριος κόμβος εισόδου στη χώρα, επωφελείται άμεσα από αυτή την αύξηση. Η αυξημένη επιβατική κίνηση μεταφράζεται σε περισσότερες πτήσεις και κατά συνέπεια σε αυξημένη ζήτηση για υπηρεσίες ανεφοδιασμού από τη SAFCO.

Οι προβλέψεις για το σύνολο του 2025 είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες, με τις ταξιδιωτικές εισπράξεις να αναμένεται να φτάσουν τα 21,75 δισεκατομμύρια ευρώ, που έρχεται σε συμφωνία με τα έως τώρα δεδομένα, σημειώνοντας αύξηση 5,62% σε σύγκριση με το 2024 και 19,6% υψηλότερα από το 2019. Η θερινή περίοδος 2025 προσφέρει 28,2 εκατομμύρια αεροπορικές θέσεις, αύξηση 5,2% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος<sup>6</sup>.

#### *Επενδυτικό Κλίμα και Χρηματοδότηση*

Το βελτιωμένο επενδυτικό κλίμα στην Ελλάδα δημιουργεί ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και την εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού. Η πρόσβαση σε ευρωπαϊκά κονδύλια και προγράμματα χρηματοδότησης για πράσινες τεχνολογίες παρέχει στη SAFCO δυνατότητες επένδυσης σε περιβαλλοντικά φιλικές τεχνολογίες και αυτοματοποίηση διαδικασιών.

### *Νομισματική Πολιτική και Επιτόκια*

Η νομισματική πολιτική της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας επηρεάζει το κόστος χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις. Η αναμενόμενη σταδιακή μείωση των επιτοκίων θα βελτιώσει τις συνθήκες χρηματοδότησης και θα διευκολύνει τις επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες και υποδομές.

Η βελτίωση της πρόσβασης σε χρηματοδότηση και το μειωμένο κόστος κεφαλαίου δημιουργούν ευκαιρίες για την SAFCO να επενδύσει σε αυτοματοποίηση, ψηφιακές λύσεις και τεχνολογίες βιώσιμων καυσίμων.

Επιπλέον θα ωφελήσει τις αεροπορικές εταιρείες αλλά και τους πολίτες, οδηγώντας τις μεν αεροπορικές σε αύξηση των διαθέσιμων προσφερόμενων επιβατικών θέσεων και δε τους πολίτες να αυξήσουν τα ταξίδια, με έμμεση συνέπεια να αυξηθεί ο όγκος εργασιών της SAFCO.

### *Συναλλαγματικές Ισοτιμίες*

Η σταθερότητα του ευρώ παρέχει προστασία από συναλλαγματικούς κινδύνους για τις εγχώριες συναλλαγές. Ωστόσο, καθώς οι διεθνείς τιμές πετρελαίου εκφράζονται σε δολάρια, οι διακυμάνσεις της ισοτιμίας ευρώ/δολαρίου επηρεάζουν το κόστος εισαγωγών καυσίμων.

Όλα όσα προαναφέραμε θα επιδράσουν στη επιχειρηματική λειτουργία της SAFCO. Παρακάτω θα δούμε ποιες θα είναι αυτές οι επιδράσεις.

Στα θετικά προσμετρώνται:

- Αυξημένη τουριστική κίνηση η οποία μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες πτήσεις και μεγαλύτερη ζήτηση καυσίμων
- Η οικονομική ανάκαμψη βελτιώνει τη γενική επιχειρηματική κατάσταση
- Το σταθερό νομισματικό περιβάλλον παρέχει προβλεψιμότητα στις συναλλαγές
- Η αύξηση των αεροπορικών θέσεων έχει άμεση θετική επίδραση στον όγκο εργασιών

Ταυτόχρονα όπως δημιουργούνται και κάποιες προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η SAFCO:

- Οι υψηλές τιμές καυσίμων αυξάνουν το κόστος προμήθειας για τις αεροπορικές
- Οι πληθωριστικές πιέσεις επηρεάζουν τα λειτουργικά έξοδα

- Το επιπλέον κόστος των SAF θα επιβαρύνει σημαντικά τη δομή κόστους των αεροπορικών εταιρειών
- Ο ανταγωνισμός για εργατικό δυναμικό αυξάνει το κόστος εργασίας

Μέσα σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον εκτός από τα θετικά και τις προκλήσεις γεννιούνται και ευκαιρίες όπως:

- Οι βελτιωμένες συνθήκες χρηματοδότησης διευκολύνουν επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες
- Η αυξημένη ζήτηση επιτρέπει τη διεύρυνση των υπηρεσιών
- Υπάρχουν ευκαιρίες για στρατηγικές συνεργασίες και συμμαχίες

#### *Κοινωνικοί Παράγοντες (Social)*

Οι κοινωνικοί παράγοντες διαμορφώνουν σημαντικά το περιβάλλον λειτουργίας της SAFCO, καθώς μπορούν να επηρεάσουν τόσο τη ζήτηση για αεροπορικές μεταφορές όσο και τις προσδοκίες για περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές.

Παρακάτω θα αναλυθούν τέτοιοι κοινωνικοί παράγοντες καθώς και ο τρόπος που μπορούν αυτοί να έχουν επιρροή στην λειτουργία της SAFCO.

#### *Περιβαλλοντική Συνείδηση και Βιωσιμότητα*

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει αυξημένη περιβαλλοντική συνείδηση και ευαισθητοποίηση στους καταναλωτές, η οποία και καθορίζει και οδηγεί τις καταναλωτικές τους συνήθειες. Κατ' επέκταση δεν θα μπορούσε, να μην επηρεάσει και την αεροπορική βιομηχανία. Μάλιστα μπορεί να ειπωθεί ότι αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον κλάδο της αεροπορίας. Οι ταξιδιώτες γίνονται όλο και πιο ευαισθητοποιημένοι σχετικά με το περιβαλλοντικό αποτύπωμα των πτήσεων τους και αναζητούν εναλλακτικές που μειώνουν τις εκπομπές CO<sub>2</sub><sup>20</sup>.

Αυτή η τάση δημιουργεί πίεση στις αεροπορικές εταιρείες να υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων (SAF). Για τη SAFCO, αυτό σημαίνει ευκαιρίες ανάπτυξης εξειδικευμένων υπηρεσιών διαχείρισης SAF και προώθησης της εταιρικής της εικόνας ως περιβαλλοντικά υπεύθυνου παρόχου υπηρεσιών.

### *Δημογραφικές Αλλαγές*

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές δημογραφικές προκλήσεις, με τη γήρανση του πληθυσμού και τη μείωση του εργατικού δυναμικού να επηρεάζουν όλους τους κλάδους της οικονομίας. Για τη SAFCO, αυτό σημαίνει:

- Προκλήσεις στην εύρεση εξειδικευμένου προσωπικού για τεχνικές θέσεις ανεφοδιασμού.
- Ανάγκη για επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού.
- Ανάγκη για αυτοματοποίηση και επένδυση σε εξοπλισμό που θα είναι εργονομικός για να μπορέσει να αντισταθμιστεί τόσο η έλλειψη εργατικού δυναμικού όσο και η γήρανση.

### *Αλλαγή Ταξιδιωτικών Συνηθειών*

Η πανδημία COVID-19 επέφερε μόνιμες αλλαγές στις ταξιδιωτικές συνήθειες και προτιμήσεις. Οι νέες τάσεις περιλαμβάνουν (Raw Math Hub 2024 και INΣΕΤΕ):

- Αυξημένη ζήτηση για ευελιξία στις κρατήσεις και τα ταξιδιωτικά σχέδια<sup>21,22</sup>
- Προτίμηση για άμεσες πτήσεις και μείωση των μεταβιβάσεων<sup>21,22</sup>
- Αυξημένες απαιτήσεις για υγιεινή και ασφάλεια σε όλες τις διαδικασίες<sup>21,22</sup>
- Ανάπτυξη του εγχώριου τουρισμού και των κοντινών προορισμών<sup>21,22</sup>

Αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν τη δομή της αεροπορικής κίνησης και κατά συνέπεια τη ζήτηση για υπηρεσίες ανεφοδιασμού.

### *Τεχνολογική Αποδοχή και Ψηφιακός Μετασχηματισμός*

Η αυξημένη εξοικείωση των καταναλωτών με ψηφιακές τεχνολογίες δημιουργεί προσδοκίες για:

- Διαφάνεια στις διαδικασίες και πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο
- Ψηφιακές υπηρεσίες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες
- Παρακολούθηση περιβαλλοντικού αποτυπώματος και αναφορές βιωσιμότητας
- Βελτιωμένη εμπειρία πελάτη μέσω τεχνολογικών λύσεων

### *Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*

Οι προσδοκίες για εταιρική κοινωνική ευθύνη αυξάνονται συνεχώς. Οι εταιρείες αναμένεται να:

- Συμβάλλουν στην τοπική κοινότητα μέσω προγραμμάτων και δράσεων
- Υιοθετήσουν βιώσιμες πρακτικές σε όλες τις λειτουργίες τους
- Εξασφαλίσουν δίκαιες συνθήκες εργασίας και ανάπτυξης προσωπικού
- Διατηρήσουν διαφάνεια στις επιχειρηματικές τους πρακτικές

Για τη SAFCO, αυτό σημαίνει ευκαιρίες ενίσχυσης της εταιρικής εικόνας μέσω περιβαλλοντικών πρωτοβουλιών και κοινωνικών προγραμμάτων.

Όλοι αυτοί οι παραπάνω παράγοντες δύναται άμεσα και έμμεσα να επηρεάσουν την SAFCO. Κύρια έμμεσα μέσω της αλλαγής κουλτούρας των καταναλωτών, που κατά συνέπεια αλλάζει όλη την αεροπορική βιομηχανία και εν τέλει θα οδηγήσει σε αλλαγές και στη SAFCO. Και άμεσα μέσω του δημογραφικού.

### *Τεχνολογικοί Παράγοντες (Technological)*

Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν καταλυτικό στοιχείο για τη μελλοντική ανάπτυξη της SAFCO, καθώς τόσο ο κλάδος του ανεφοδιασμού αεροπορικών καυσίμων βρίσκεται σε περίοδο ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης όσο και γενικότερα ο η εν συνόλω αεροπορική κοινότητα.

Παρακάτω θα αναλυθούν τέτοιοι τεχνολογικοί παράγοντες καθώς και ο τρόπος που μπορούν αυτοί να έχουν επιρροή στην λειτουργία της SAFCO.

### *Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF) - Τεχνολογικές Προκλήσεις για Υπηρεσίες*

Ένας από της σημαντικότερες τεχνολογικές εξελίξεις οι οποίες άμεσα και έμμεσα επηρεάζουν το σύνολο της αεροπορικής κοινότητας είναι τα Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF). Η τεχνολογία των βιώσιμων αεροπορικών καυσίμων επηρεάζει τη SAFCO από την πλευρά των υπηρεσιών ανεφοδιασμού που παρέχει. Τα SAF παράγονται από βιώσιμες πρώτες ύλες και έχουν διαφορετικές ιδιότητες από τα συμβατικά καύσιμα, γεγονός που δημιουργεί νέες τεχνολογικές απαιτήσεις (Science Direct, 2024)<sup>23</sup>.

Η αυτοματοποίηση και η Τεχνητή Νοημοσύνη θα μπορούσαν να εξεταστούν σαν δύο διαφορετικοί παράγοντες, αλλά στο σημείο που βρισκόμαστε είναι δύο παράγοντες αλληλένδετοι μεταξύ τους.

Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ανεφοδιασμού αποτελεί κρίσιμη τεχνολογική εξέλιξη που μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών. Σύγχρονα συστήματα όπως τα SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) επιτρέπουν την ολοκληρωμένη διαχείριση και παρακολούθηση των διαδικασιών ανεφοδιασμού σε πραγματικό χρόνο (AirBr, 2025 Airport Digital Solutions)<sup>24</sup>.

Οι ψηφιακές πλατφόρμες διαχείρισης καυσίμων, όπως το Safe2Go της BP, προσφέρουν προηγμένες λειτουργίες παρακολούθησης, προγραμματισμού και αναφοράς που βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια των υπηρεσιών<sup>24</sup>. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν:

- Πρόβλεψη ζήτησης και βελτιστοποίηση προγραμματισμού
- Παρακολούθηση ποιότητας καυσίμων σε πραγματικό χρόνο
- Αυτοματοποιημένη καταγραφή και αναφορά συναλλαγών
- Προληπτική συντήρηση εξοπλισμού μέσω IoT αισθητήρων

Η Τεχνητή Νοημοσύνη και το Machine Learning προσφέρουν αλγόριθμους πρόβλεψης κατανάλωσης καυσίμων, βελτιστοποίηση διαδρομών διανομής, ανάλυση μεγάλων δεδομένων για εξαγωγή insights, και έξυπνα συστήματα λήψης αποφάσεων που βελτιώνουν την αποδοτικότητα, συστήματα όπως το Safe2Go της BP<sup>24</sup> ή το I6 της SHELL<sup>25</sup>, προσφέρουν όλες αυτές τις παραπάνω δυνατότητες.

#### Συστήματα Ασφάλειας και Ποιότητας

Οι προηγμένες τεχνολογίες ασφάλειας και ποιοτικού ελέγχου αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των σύγχρονων υπηρεσιών ανεφοδιασμού. Αυτές περιλαμβάνουν συστήματα ανίχνευσης διαρροών, αυτόματους μηχανισμούς διακοπής σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης, και προηγμένα συστήματα φιλτραρίσματος και ποιοτικού ελέγχου καυσίμων (VENAX, 2025. Ασφάλεια των Αερομεταφορών)<sup>26</sup>.

Όλα όσα προαναφέραμε θα επιδράσουν με κάποιο τρόπο στη επιχειρηματική λειτουργία της SAFCO. Παρακάτω θα δούμε ποιες θα είναι αυτές οι επιδράσεις.

Στα θετικά προσμετρώνται:

- Η αυτοματοποίηση μειώνει τα λειτουργικά έξοδα και αυξάνει την ασφάλεια των υπηρεσιών
- Οι ψηφιακές λύσεις βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών ανεφοδιασμού
- Οι νέες τεχνολογίες SAF δημιουργούν ευκαιρίες για εξειδικευμένες υπηρεσίες
- Η πρωτοπορία στην υιοθέτηση τεχνολογιών παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπηρεσίες

Αντίστοιχα δημιουργούνται και κάποιες προκλήσεις που θα πρέπει να αντιμετωπίσει η SAFCO:

- Το υψηλό κόστος επένδυσης σε νέο εξοπλισμό και τεχνολογίες απαιτεί σημαντικούς πόρους
- Η τεχνολογική πολυπλοκότητα των SAF απαιτεί εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό
- Η ταχύτητα των τεχνολογικών αλλαγών απαιτεί συνεχή ενημέρωση και προσαρμογή διαδικασιών
- Οι νέες κανονιστικές απαιτήσεις για διαχείριση SAF αυξάνουν την πολυπλοκότητα των υπηρεσιών

Ταυτόχρονα όμως δημιουργούνται και ευκαιρίες:

- Σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με τεχνολογικούς παρόχους μπορεί να ανοίξουν νέες δυνατότητες υπηρεσιών
- Η ανάπτυξη εξειδικευμένων υπηρεσιών SAF θα μπορέσει να διαφοροποιήσει την εταιρεία στην αγορά
- Η ηγετική θέση στις υπηρεσίες βιώσιμου (περιβαλλοντικά φιλικού) ανεφοδιασμού δημιουργεί νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες

Θα ήταν συνετό όμως να εξετάσουμε και τις ενδεχόμενες απειλές:

- Η τεχνολογική απαξίωση του υπάρχοντος εξοπλισμού ανεφοδιασμού απαιτεί συνεχείς επενδύσεις με συνέπεια την συνεχή ανάγκη για νέα κεφάλαια.
- Η είσοδος νέων τεχνολογικών εταιρειών στην αγορά υπηρεσιών αυξάνει τον ανταγωνισμό
- Οι κυβερνοασφάλεια και οι ψηφιακές απειλές αποτελούν αυξημένους κινδύνους για τα συστήματα και η εταιρεία θα πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις.
- Η υπερβολική εξάρτηση από τεχνολογικά συστήματα δημιουργεί κινδύνους διακοπής υπηρεσιών και ειδικά όταν τα συστήματα δεν έχουν back-up ή redundancy.

#### Συνοπτική Ανάλυση και Στρατηγικές Συστάσεις

Με βάση την παραπάνω PEST ανάλυση αποκαλύπτεται ότι το εξωτερικό περιβάλλον που επιχειρεί η SAFCO είναι αρκετά πολύπλοκο και δυναμικό, το οποίο ταυτόχρονα δημιουργεί σημαντικές ευκαιρίες αλλά και προκλήσεις σε όλες τις διαστάσεις.

Τα κύρια ευρήματα της ανάλυσης συνοψίζονται στα παρακάτω:

**Πολιτικοί Παράγοντες:** Τα τελευταία χρόνια, οι κανονισμοί γίνονται ολοένα και πιο αυστηροί, ειδικά όταν πρόκειται για την προστασία του περιβάλλοντος. Με την υποχρεωτική χρήση καυσίμων SAF, ανοίγονται νέες δυνατότητες για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, ωστόσο αυτό έχει ως αποτέλεσμα αυξημένες δαπάνες που τελικά επιβαρύνουν τους πελάτες.

**Οικονομικοί Παράγοντες:** Η Ελλάδα βιώνει μια ισχυρή οικονομική ανάνηψη και παρατηρούμε σημαντική αύξηση στον τουρισμό, γεγονός που ανοίγει πολλές δυνατότητες για επιχειρηματική ανάπτυξη. Παρά ταύτα, δεν πρέπει να αγνοήσουμε τις διακυμάνσεις που συμβαίνουν στις τιμές των καυσίμων και τα αυξημένα έξοδα που προκύπτουν από τη χρήση βιώσιμων καυσίμων αεροπορίας, τα οποία έχουν αρνητικές συνέπειες στη ζήτηση.

**Κοινωνικοί Παράγοντες:** Η αυξανόμενη περιβαλλοντική συνείδηση των καταναλωτών ανοίγει νέες προοπτικές για την ανάπτυξη υπηρεσιών που σέβονται το περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι αλλαγές στη δημογραφική σύνθεση της κοινωνίας μας υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σημαντικά στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών τους και στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

**Τεχνολογικοί Παράγοντες:** Η τεχνολογία εξελίσσεται με εντυπωσιακή ταχύτητα και αυτό μας δίνει πολλές ευκαιρίες να βελτιώσουμε την αποδοτικότητά μας και να δημιουργήσουμε νέες υπηρεσίες. Ωστόσο, για να αξιοποιήσουμε αυτές τις δυνατότητες, χρειαζόμαστε σημαντικές επενδύσεις.

### 3.2. Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter

Το δεύτερο μέρος της ανάλυσης της αγοράς αφορά την ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter. Θα ξεκινήσουμε με την επισκόπηση – οριοθέτηση του κλάδου και έπειτα θα γίνει ανάλυση των 5 +1 Δυνάμεων. Η επιπρόσθετη Δύναμη είναι οι Stakeholders.

#### Επισκόπηση Κλάδου

Ο κλάδος των υπηρεσιών ανεφοδιασμού αεροσκαφών αποτελεί έναν πολύ εξειδικευμένο και ζωτικής σημασίας τομέα της αεροπορίας (Repsol - Into-plane services: supply of fuel in airports)<sup>27</sup>. Στην ουσία, ασχολείται με τη φυσική διαδικασία μεταφοράς καυσίμων από τις αποθήκες στα αεροπλάνα. Εταιρείες όπως η SAFCO λειτουργούν ως το κρίσιμο σύνδεσμο ανάμεσα στους προμηθευτές καυσίμων και τις αεροπορικές εταιρείες, παρέχοντας εξειδικευμένες υπηρεσίες που απαιτούν αυστηρά πρότυπα ασφάλειας, ακρίβειας και αξιοπιστίας (IATA - Standard Into-Plane Fueling Service Levels and Safety)<sup>28</sup>. Ειδικότερα, η SAFCO είναι ο μόνος πάροχος τέτοιων υπηρεσιών στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών και εξυπηρετεί όλες τις αεροπορικές εταιρείες μέσω των κύριων προμηθευτών καυσίμων (BP, Shell, EKO, HAFCO). Για να το κάνει αυτό, χρησιμοποιεί εξειδικευμένο εξοπλισμό, όπως ειδικά φορτηγά ανεφοδιασμού, που διασφαλίζουν την ασφαλή και αποδοτική μεταφορά των καυσίμων<sup>1</sup>.

Ωστόσο, αυτός ο κλάδος δεν είναι εύκολος για να δραστηριοποιηθεί κανείς. Απαιτεί τεράστιες κεφαλαιακές επενδύσεις, υπόκειται σε αυστηρούς κανονισμούς ασφάλειας και πρέπει να παρέχει υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα<sup>29</sup>. Αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν μεγάλα εμπόδια για νέες εταιρείες που θέλουν να μπουν στην αγορά. Σύμφωνα με οικονομική μελέτη που θα παρουσιαστεί σε μετέπειτα κεφάλαιο, για να είναι βιώσιμη μια εταιρεία στον κλάδο στο ΔΑΑ, χρειάζεται να ανεφοδιάζει τουλάχιστον 250.000 κυβικά μέτρα καυσίμων ετησίως, ώστε να καλύψει τα σταθερά της κόστη και τα μεταβλητά κόστη. Αυτό το γεγονός ενισχύει τη δύναμη των ήδη εγκατεστημένων εταιρειών, όπως η SAFCO, που έχουν ήδη κερδίσει τη εμπιστοσύνη της αγοράς.

1η Δύναμη: Απειλή Νέων Εισερχομένων

Αξιολόγηση: ΧΑΜΗΛΗ-ΜΕΣΑΙΑ ΑΠΕΙΛΗ

Όταν κοιτάμε τη δυνατότητα νέων εταιρειών να μπουν στην αγορά των υπηρεσιών ανεφοδιασμού αεροσκαφών στο αεροδρόμιο Αθηνών, η εικόνα είναι αρκετά σαφή. Υπάρχουν πολλά εμπόδια που κάνουν δύσκολη την είσοδο, τόσο από πλευράς κανονισμών όσο και από πλευράς οικονομικών.

## **1) Εμπόδια Εισόδου - Τα Εμπόδια για Νέες Εταιρείες**

### *a) Ρυθμιστικά και Συμβατικά Εμπόδια*

Για να μπει μια νέα εταιρεία στον κλάδο, υπάρχουν ουσιαστικά δύο τρόποι. Ο πρώτος είναι να υπογράψει συμβόλαιο με έναν από τους τέσσερις προμηθευτές καυσίμων. Εδώ όμως υπάρχει ένα σημαντικό πρόβλημα: τρεις από αυτούς τους τέσσερις προμηθευτές (BP, Shell, ΕΚΟ) είναι και μέτοχοι της SAFCO. Αυτό σημαίνει ότι η μόνη ρεαλιστική επιλογή είναι να συνεργαστεί κανείς με τη HAFCO, που είναι ανεξάρτητη αλλά έχει μικρότερο μερίδιο αγοράς.

Ο δεύτερος τρόπος είναι να δημιουργήσει μια αεροπορική εταιρεία τη δική της μονάδα ανεφοδιασμού, βάσει του Άρθρου 25 που αφορά τον «Κανονισμό Επίγειας Εξυπηρέτησης Αεροσκαφών»<sup>30</sup>. Θα μπορούσαν να το κάνουν εταιρείες όπως η AEGEAN ή η SkyExpress, που είναι οι μεγαλύτερες ελληνικές αεροπορικές. Όμως, αυτή η λύση έχει ένα μεγάλο πρόβλημα: μπορούν να ανεφοδιάσουν μόνο τα δικά τους αεροσκάφη, οπότε δεν είναι σίγουρο ότι θα είναι οικονομικά βιώσιμη.

Υπάρχει επίσης ένα νομικό πλαίσιο που ορίζει ότι μπορούν να υπάρχουν μόνο δύο θέσεις για υπηρεσίες ανεφοδιασμού στο αεροδρόμιο, και οι συμβάσεις διαρκούν επτά χρόνια<sup>30</sup>.

### *b) Οικονομικά Εμπόδια - Break Even Analysis*

Βάση της μελέτη κόστους-οφέλους που θα παρουσιαστεί σε παρακάτω κεφάλαιο αποκαλύπτονται σημαντικά οικονομικά εμπόδια:

Αν κοιτάξουμε τα οικονομικά, η εικόνα γίνεται ακόμα πιο δύσκολη. Μια νέα εταιρεία θα χρειαζόταν περίπου 1.000.000 ευρώ ετησίως για να καλύψει τα σταθερά κόστη της. Για να φτάσει στο σημείο

όπου δεν κάνει ζημιά και δεν κερδίζει (break even), θα χρειαζόταν να ανεφοδιάσει τουλάχιστον 250.000 κυβικά μέτρα καυσίμων κάθε χρόνο. Αυτό είναι ένα πολύ υψηλό όριο για μια νέα εταιρεία.

Ας δούμε κάποια σενάρια. Αν μια νέα εταιρεία ανεφοδιάσει μόνο 100.000 κυβικά μέτρα, θα χάσει περίπου 574.000 ευρώ. Αν ανεφοδιάσει 200.000 κυβικά μέτρα, θα χάσει ακόμα 195.000 ευρώ. Μόνο όταν φτάσει τα 250.000 κυβικά μέτρα, θα αρχίσει να κερδίζει, και μόνο λίγο (περίπου 19.000 ευρώ). Αν ανεφοδιάσει 300.000 κυβικά μέτρα, τότε τα κέρδη αρχίζουν να γίνονται πιο ενδιαφέροντα (περίπου 273.000 ευρώ).

*c) Κεφαλαιακά Εμπόδια*

Πέρα από τα σταθερά κόστη, υπάρχουν και μεγάλες αρχικές επενδύσεις. Θα χρειαζόταν εξοπλισμό ανεφοδιασμού (φορτηγά και σταθμούς), συστήματα ασφάλειας, εκπαίδευση του προσωπικού και ασφαλιστική κάλυψη. Επιπλέον, η υπηρεσία πρέπει να είναι διαθέσιμη 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, και πρέπει να συμμορφώνεται με πολύ αυστηρούς κανονισμούς ασφάλειας.

*d) Οικονομίες Κλίμακας - Το πλεονέκτημα της SAFCO*

Η SAFCO έχει ένα τεράστιο πλεονέκτημα έναντι οποιασδήποτε νέας εταιρείας. Λειτουργεί εδώ και 24 χρόνια (από το 2001), οπότε έχει ήδη αποσβέσει τις επενδύσεις της. Έχει δημιουργήσει σταθερές σχέσεις με όλους τους προμηθευτές καυσίμων και έχει βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες της. Το πιο σημαντικό είναι ότι μπορεί να καταναίμει τα σταθερά κόστη σε έναν πολύ μεγάλο όγκο καυσίμων, κάτι που μια νέα εταιρεία δεν μπορεί να κάνει.

*e) Διαφοροποίηση Προϊόντος - Η Φύση της υπηρεσίας*

Τέλος, η υπηρεσία ανεφοδιασμού είναι πολύ τυποποιημένη και πλήρως ρυθμιζόμενη. Δεν υπάρχει πολλή χώρος για διαφοροποίηση ή για να προσφέρει κανείς κάτι διαφορετικό. Όλοι παρέχουν ουσιαστικά την ίδια υπηρεσία.

## **2) Πιθανοί Νέοι Εισερχόμενοι**

*a) Διεθνείς Into Plane Πάροχοι*

Υπάρχουν μεγάλες διεθνείς εταιρείες που θα μπορούσαν να δοκιμάσουν. Η Skytanking, για παράδειγμα, είναι ένας παγκόσμιος ηγέτης με παρουσία σε 96 αεροδρόμια και 550 οχήματα<sup>31</sup>. Η Menzies Aviation ανεφοδιάζει 9.000 αεροσκάφη κάθε μέρα σε όλο τον κόσμο<sup>32</sup>. Αλλά και αυτές θα χρειαζόνταν να βρουν έναν ανεξάρτητο προμηθευτή καυσίμων, κάτι που περιορίζει τις επιλογές

τους.

*b) Ελληνικές Αεροπορικές Εταιρείες*

Η AEGEAN ή η SkyExpress θα μπορούσαν να δημιουργήσουν τη δική τους μονάδα. Έχουν σημαντικό όγκο στο αεροδρόμιο, αλλά το πρόβλημα είναι ότι θα μπορούσαν να ανεφοδιάσουν μόνο τα δικά τους αεροσκάφη, κάτι που κάνει αμφίβολη την οικονομική βιωσιμότητα.

*c) Νέες Τεχνολογικές Εταιρείες*

Θα μπορούσαν να υπάρξουν και νέες εταιρείες που να εστιάζουν στην αυτοματοποίηση και τις ψηφιακές λύσεις. Αλλά και πάλι, θα αντιμετώπιζαν τα ίδια ρυθμιστικά και οικονομικά εμπόδια.

**3) Συμπέρασμα 1ης Δύναμης**

Η απειλή από νέες εταιρείες είναι χαμηλή έως μεσαία. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για αυτό. Πρώτον, τα εμπόδια εισόδου είναι πολύ ισχυρά—ρυθμιστικά, οικονομικά και κεφαλαιακά. Δεύτερον, οι κύριοι προμηθευτές καυσίμων είναι μέτοχοι της SAFCO, κάτι που δημιουργεί κάθετη ολοκλήρωση που δυσκολεύει την είσοδο. Τρίτον, το σημείο όπου μια νέα εταιρεία θα σταματήσει να χάνει χρήματα είναι πολύ υψηλό (250.000 κυβικά μέτρα). Τέταρτον, η SAFCO έχει τεράστιες οικονομίες κλίμακας. Τέλος, υπάρχουν πολύ περιορισμένες επιλογές για το πώς μπορεί κανείς να μπει στον κλάδο, και όλες έχουν σημαντικούς περιορισμούς. Και δεν υπάρχει πολύ χώρος για να διαφοροποιήσει κανείς το προϊόν ή την υπηρεσία.

**Τελική Βαθμολογία:** 2.5/5 - Χαμηλή - Μεσαία απειλή νέων εισερχομένων

2η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

*Αξιολόγηση: ΜΕΤΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ*

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της SAFCO παρουσιάζει μικτή εικόνα, με διαφορετικά επίπεδα δύναμης ανάλογα με την κατηγορία προμηθευτή και τη σπουδαιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών τους.

## 1) Κατηγορίες Προμηθευτών

### *a) Προμηθευτές Εξοπλισμού Ανεφοδιασμού*

Ξεκινώντας με τους προμηθευτές εξοπλισμού ανεφοδιασμού, υπάρχουν κάποιες κύριες εταιρείες που κυριαρχούν στη βιομηχανία. Η Fluid Transfer από την Αγγλία, η Esterer, Rohr από τη Γερμανία και MAC από την Ιταλία, η Carter από τις ΗΠΑ και η Faudi από τη Γερμανία είναι ειδικές στην κατασκευή hydrant dispensers και refuellers. Αυτές οι εταιρείες έχουν μέτρια έως υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Γιατί; Γιατί ο εξοπλισμός που φτιάχνουν είναι πολύ εξειδικευμένος και δεν υπάρχουν πολλοί κατασκευαστές. Αν η SAFCO θέλει να αλλάξει προμηθευτή, θα χρειαστεί να αγοράσει νέο εξοπλισμό, κάτι που κοστίζει πολλά χρήματα. Επιπλέον, ο εξοπλισμός είναι κρίσιμος για τη λειτουργία. Αλλά η SAFCO έχει ένα πλεονέκτημα: έχει μακροχρόνιες σχέσεις με αυτούς τους προμηθευτές και κάνει μεγάλες παραγγελίες, οπότε μπορεί να διαπραγματευθεί καλύτερα.

### *b) Προμηθευτές Τεχνολογίας και Software*

Τώρα, όσον αφορά τους προμηθευτές τεχνολογίας και λογισμικού, αυτοί έχουν πολύ υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Η SAFCO εξαρτάται από εξειδικευμένα συστήματα διαχείρισης καυσίμων που είναι κρίσιμα για την ασφάλεια και την αποδοτικότητα. Αν θέλει να αλλάξει σύστημα, θα χρειαστεί να εκπαιδεύσει ξανά το προσωπικό, να ενσωματώσει νέα συστήματα και να χάσει χρόνο. Αυτά τα κόστη είναι πολύ υψηλά. Επιπλέον, πολλές από αυτές τις τεχνολογίες είναι ιδιόκτητες, δηλαδή δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές.

### *c) Προμηθευτές Υπηρεσιών Συντήρησης*

Με τους προμηθευτές υπηρεσιών συντήρησης, η κατάσταση είναι διαφορετική. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που μπορούν να προσφέρουν συντήρηση εξοπλισμού, συντήρηση οχημάτων και τεχνική υποστήριξη. Η SAFCO θα μπορούσε ακόμα και να κάνει τη συντήρηση εσωτερικά. Γι' αυτό, αυτοί οι προμηθευτές έχουν χαμηλή έως μέτρια διαπραγματευτική δύναμη.

### *d) Ασφαλιστικές Εταιρείες*

Όσον αφορά τις ασφαλιστικές εταιρείες, η SAFCO χρειάζεται ασφάλιση για τον εξοπλισμό, για την επαγγελματική ευθύνη και για περιβαλλοντικές ζημιές. Δεν υπάρχουν πολλές ασφαλιστικές που έχουν εμπειρία σε αεροπορικούς κινδύνους, οπότε αυτές έχουν μέτρια διαπραγματευτική δύναμη. Τα ασφάλιστρα είναι υψηλά λόγω του κινδύνου, και υπάρχουν ρυθμιστικές απαιτήσεις για

υποχρεωτική ασφαλιστική κάλυψη. Αλλά η SAFCO έχει ένα μεγάλο πλεονέκτημα: έχει μακροχρόνιο ιστορικό ασφάλειας, κάτι που την κάνει πιο ελκυστική για τις ασφαλιστικές.

*e) Προμηθευτές Ανθρώπινου Δυναμικού*

Τέλος, όσον αφορά τον εξειδικευμένο προσωπικό, η κατάσταση είναι ενδιαφέρουσα. Η SAFCO χρειάζεται ανθρώπους που γνωρίζουν πώς να ανεφοδιάζουν αεροσκάφη, τεχνικούς συντήρησης και προσωπικό ασφάλειας. Αυτοί οι άνθρωποι χρειάζονται ειδική εκπαίδευση και πιστοποίηση, και δεν υπάρχουν πολλοί. Γι' αυτό, αυτοί έχουν μέτρια έως υψηλή διαπραγματευτική δύναμη. Αν η SAFCO θέλει να αλλάξει προσωπικό, θα χρειαστεί να εκπαιδεύσει νέους ανθρώπους, κάτι που κοστίζει χρόνο και χρήματα.

**2) Τι Κάνει τους Προμηθευτές Ισχυρούς ή Ασθενείς;**

*a) Παράγοντες που Ενισχύουν τους Προμηθευτές*

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που κάνουν τους προμηθευτές ισχυρούς. Πρώτον, η εξειδίκευση. Αν ένας προμηθευτής παρέχει κάτι πολύ εξειδικευμένο που δεν μπορεί να βρεις αλλού εύκολα, τότε έχει δύναμη. Δεύτερον, τα κόστη αλλαγής. Αν είναι δύσκολο και ακριβό να αλλάξεις προμηθευτή, τότε ο προμηθευτής έχει δύναμη. Τρίτον, η κρισιμότητα. Αν κάτι είναι απαραίτητο για τη λειτουργία και δεν υπάρχει ανοχή για σφάλματα, τότε ο προμηθευτής έχει δύναμη.

*b) Παράγοντες που Περιορίζουν τους Προμηθευτές*

Αντίστοιχα υπάρχουν και παράγοντες που περιορίζουν τη δύναμη των προμηθευτών. Πρώτον, το μέγεθος και η σταθερότητα της SAFCO. Η SAFCO είναι ένας αξιόπιστος πελάτης με 24 χρόνια ιστορίας και σταθερές παραγγελίες. Αυτό σημαίνει ότι οι προμηθευτές θέλουν να διατηρήσουν τη σχέση. Δεύτερον, οι μακροχρόνιες σχέσεις. Η SAFCO έχει εδραιωμένες συνεργασίες με τους προμηθευτές και μπορεί να διαπραγματευθεί καλύτερα λόγω του όγκου. Τρίτον, η σχέση με τους μετόχους. Η BP και η Shell παρέχουν τεχνολογία και γνώση, και δίνουν πρόσβαση σε παγκόσμια δίκτυα προμηθευτών.

**3) Πώς Διαχειρίζεται η SAFCO τους Προμηθευτές;**

Η SAFCO έχει δύο κύριες στρατηγικές. Πρώτον, προσπαθεί να διαφοροποιήσει τους προμηθευτές της, ώστε να μην εξαρτάται από έναν μόνο. Αναπτύσσει εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού και

ισορροπεί μεταξύ ποιότητας και κόστους. Δεύτερον, επενδύει στις δικές της δυνατότητες. Αναπτύσσει εσωτερικές ικανότητες συντήρησης, εκπαιδεύει το προσωπικό και επενδύει σε τεχνολογία και καινοτομία.

#### 4) Συμπέρασμα 2ης Δύναμης

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μέτρια. Υπάρχουν προμηθευτές που έχουν υψηλή δύναμη (όπως οι προμηθευτές τεχνολογίας) και άλλοι που έχουν χαμηλή δύναμη (όπως οι προμηθευτές συντήρησης). Αλλά συνολικά, η SAFCO έχει καλή θέση. Είναι ένας αξιόπιστος πελάτης με μακροχρόνιες σχέσεις, και έχει τη στήριξη των μεγάλων πετρελαϊκών εταιρειών. Πολλές από τις υπηρεσίες που παρέχουν οι προμηθευτές είναι κρίσιμες για τη λειτουργία, αλλά η SAFCO έχει τα εργαλεία να διαχειριστεί αυτές τις σχέσεις αποτελεσματικά.

**Βαθμολογία:** 3/5 - Μέτρια διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

3η Δύναμη: Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών

*Αξιολόγηση: ΧΑΜΗΛΗ ΔΥΝΑΜΗ*

Όταν κοιτάμε πόσο ισχυρή είναι η θέση των αγοραστών της SAFCO, η εικόνα είναι αρκετά ξεκάθαρη. Οι αγοραστές έχουν πολύ περιορισμένη δύναμη διαπραγμάτευσης. Αυτό συμβαίνει λόγω της ιδιαίτερης δομής της αγοράς και του τρόπου που είναι δομημένες οι σχέσεις μεταξύ των μετόχων και των πελατών.

#### 1) Ποιοι είναι οι Αγοραστές;

##### *α) Άμεσοι Πελάτες: Οι Προμηθευτές Καυσίμων (Fuel Suppliers)*

Ξεκινώντας με τους άμεσους πελάτες, υπάρχουν τέσσερις κύριοι προμηθευτές καυσίμων. Η BP Hellas, η Shell Hellas και η ΕΚΟ (HELLENiQ ENERGY) έχουν έναν ιδιαίτερο ρόλο—δεν είναι απλώς πελάτες, είναι και μέτοχοι της SAFCO. Καθεμία τους κατέχει το 33,3% της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι έχουν διπλό ρόλο. Αγοράζουν υπηρεσίες ανεφοδιασμού, αλλά ταυτόχρονα έχουν συμφέρον στα κέρδη της SAFCO. Είναι σαν να είναι μέρος της ίδιας οικογένειας. Η σχέση τους με τη SAFCO δεν είναι ανταγωνιστική—είναι στρατηγική συνεργασία.

Υπάρχει και η HAFCO (Hellenic Aviation Fuel Company), που είναι ο μοναδικός ανεξάρτητος προμηθευτής. Δεν είναι μέτοχος της SAFCO, αλλά έχει μικρότερο μερίδιο αγοράς από τους τρεις μετόχους.

*b) Έμμεσοι Πελάτες: Αεροπορικές Εταιρείες*

Τώρα, οι αεροπορικές εταιρείες δεν έχουν άμεση σχέση με τη SAFCO. Δεν έχουν σύμβαση απευθείας μαζί της. Αντίθετα, αγοράζουν ένα "πακέτο" που περιλαμβάνει τα καύσιμα και την υπηρεσία ανεφοδιασμού από τους προμηθευτές καυσίμου. Αυτό σημαίνει ότι έχουν περιορισμένη επιρροή στην τιμολόγηση των υπηρεσιών ανεφοδιασμού.

**2) Γιατί οι Αγοραστές Έχουν Χαμηλή Δύναμη;**

*c) Κάθετη Ολοκλήρωση*

Το μεγαλύτερο πράγμα που περιορίζει τη δύναμη των αγοραστών είναι η κάθετη ολοκλήρωση. Το 75% των πελατών της SAFCO είναι μέτοχοι—BP, Shell και ΕΚΟ. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν κανένα λόγο να πιέσουν για χαμηλότερες τιμές. Αν η SAFCO κερδίζει περισσότερα, κερδίζουν και αυτοί, γιατί κατέχουν μέρος της εταιρείας. Επιπλέον, δεν μπορούν εύκολα να αλλάξουν προμηθευτή. Είναι δεσμευμένοι με τη SAFCO από τη στιγμή της ίδρυσης της το 2001.

*d) Η Μονοπωλιακή Θέση SAFCO*

Ένας άλλος λόγος είναι ότι η SAFCO είναι ο μοναδικός πάροχος υπηρεσιών ανεφοδιασμού στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Δεν υπάρχουν εναλλακτικές. Αν ένας fuel supplier θέλει να δραστηριοποιηθεί στο αεροδρόμιο, πρέπει να συνεργαστεί με τη SAFCO. Δεν έχει άλλη επιλογή. Ακόμα και αν θέλει να δημιουργήσει δική του υπηρεσία, θα αντιμετωπίσει τεράστια εμπόδια—ρυθμιστικές απαιτήσεις, πιστοποιήσεις, και πολύ υψηλά κόστη εισόδου.

*e) Κρισιμότητα Υπηρεσιών*

Η υπηρεσία ανεφοδιασμού είναι κρίσιμη. Πρέπει να είναι διαθέσιμη 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα. Δεν υπάρχει ανοχή για σφάλματα. Η ασφάλεια και η ποιότητα είναι υψίστης σημασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι αγοραστές δεν μπορούν να διαπραγματευθούν πολύ. Η αξιοπιστία είναι πιο σημαντική από το κόστος.

*f) Οικονομίες Κλίμακας*

Υπάρχει και ένας άλλος λόγος. Όπως είδαμε νωρίτερα, η SAFCO χρειάζεται να παραδώσει τουλάχιστον 250.000m<sup>3</sup> JET A1 σε ανεφοδιασμούς το χρόνο για να φτάσει στο break even point. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότεροι ανεφοδιασμοί γίνονται, τόσο χαμηλότερο είναι το κόστος ανά ανεφοδιασμό ή ανά παραδιδόμενο m<sup>3</sup> JET A1. Οι προμηθευτές καυσίμου έχουν συμφέρον να διατηρήσουν υψηλούς όγκους, γιατί αυτό μειώνει το κόστος για όλους.

**3) Υπάρχουν Παράγοντες που Δίνουν Δύναμη στους Αγοραστές;**

*a) Η Συλλογική Δύναμη των Μετόχων*

Ναι, υπάρχουν. Πρώτον, οι μέτοχοι έχουν συλλογική δύναμη. Έχουν εκπροσώπηση στο διοικητικό συμβούλιο της SAFCO, και παίρνουν στρατηγικές αποφάσεις μαζί. Μπορούν να ελέγχουν τη τιμολογιακή πολιτική μέσω της ιδιοκτησίας τους. Αυτό δημιουργεί μια ισορροπία μεταξύ κερδοφορίας και ανταγωνιστικότητας.

*b) Η HAFCO ως Ανεξάρτητος Παράγοντας*

Δεύτερον, υπάρχει η HAFCO, που είναι ανεξάρτητη εταιρεία προμήθειας αεροπορικού καυσίμου. Δεν είναι μέτοχος της SAFCO, οπότε μπορεί να ασκήσει πίεση για καλύτερους όρους. Θεωρητικά, θα μπορούσε ακόμα και να συνεργαστεί με έναν νέο Into Plane πάροχο, αν κάτι τέτοιο υπήρχε. Αλλά στην πράξη, η HAFCO έχει μικρότερο μερίδιο αγοράς και εξαρτάται από την υποδομή του αεροδρομίου, οπότε η δύναμή της είναι περιορισμένη.

*c) Η Πίεση από Αεροπορικές Εταιρείες*

Τρίτον, υπάρχει πίεση από τις αεροπορικές εταιρείες. Τα καύσιμα είναι ένα σημαντικό μέρος του λειτουργικού κόστους τους. Πιέζουν τους προμηθευτές καυσίμου για χαμηλότερες τιμές. Αλλά εδώ υπάρχει ένα σημαντικό σημείο: η υπηρεσία ανεφοδιασμού αντιπροσωπεύει μόνο το 2% του συνολικού κόστους του καυσίμου, βάση των στοιχείων συνολικού ετήσιου όγκου ανεφοδιασμού, της τιμής πώλησης €/lt και του κόστους της υπηρεσίας ανεφοδιασμού. Γι' αυτό, η πίεση δεν είναι

τόσο ισχυρή. Οι αεροπορικές πιέζουν τους προμηθευτές καυσίμου, και οι προμηθευτές καυσίμου μεταφέρουν κάποια πίεση στη SAFCO, αλλά είναι περιορισμένη.

#### **4) Πώς Διαχειρίζεται η SAFCO τους Αγοραστές;**

Η SAFCO έχει τρεις κύριες στρατηγικές. Πρώτον, προσπαθεί να διατηρήσει ισορροπία μεταξύ των συμφερόντων των μετόχων-πελατών. Έχει διαφανή τιμολογιακή πολιτική και δίκαιη κατανομή κόστους και οφελών. Δεύτερον, επενδύει στη βελτίωση της αξίας των υπηρεσιών της. Επενδύει σε τεχνολογία και αυτοματοποίηση, βελτιώνει την αποδοτικότητα και προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες, όπως τη διαχείριση SAF. Τρίτον, διατηρεί καλές σχέσεις με τους πελάτες. Επικοινωνεί τακτικά, αντιμετωπίζει προληπτικά τα προβλήματα και συνεργάζεται στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

#### **5) Συμπέρασμα 3ης Δύναμης**

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι χαμηλή. Υπάρχουν πολλοί λόγοι. Πρώτον, η κάθετη ολοκλήρωση—το 75% των πελατών είναι μέτοχοι. Δεύτερον, η μονοπωλιακή θέση της SAFCO—είναι ο μοναδικός πάροχος. Τρίτον, η έλλειψη εναλλακτικών—δεν υπάρχουν άλλες επιλογές. Τέταρτον, η κρισιμότητα της υπηρεσίας—είναι απαραίτητη για τη λειτουργία του αεροδρομίου. Και τέλος, η HAFCO είναι ο μοναδικός ανεξάρτητος πελάτης, αλλά έχει περιορισμένη δύναμη. Συνολικά, η SAFCO έχει μια πολύ ισχυρή θέση έναντι των αγοραστών.

**Βαθμολογία:** 2/5 - Χαμηλή διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

4η Δύναμη: Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων/Υπηρεσιών

*Αξιολόγηση: ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ ΑΠΕΙΛΗ*

Όταν κοιτάμε τα πιθανά υποκατάστατα για τις υπηρεσίες ανεφοδιασμού της SAFCO, η εικόνα είναι αρκετά ξεκάθαρη. Δεν υπάρχουν πολλές εναλλακτικές που θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν αυτό που κάνει η SAFCO. Η φύση της υπηρεσίας και οι τεχνικές απαιτήσεις της αεροπορικής βιομηχανίας κάνουν δύσκολη την ανάπτυξη εναλλακτικών.

## 1) Ανάλυση Πιθανών Υποκατάστατων

### a) Εναλλακτικές Μέθοδοι Ανεφοδιασμού

Ξεκινώντας με τις εναλλακτικές μεθόδους, υπάρχουν δύο κύριες δυνατότητες. Πρώτον, η αυτοεξυπηρέτηση από τις αεροπορικές εταιρείες. Θεωρητικά, μια εταιρεία όπως η Aegean θα μπορούσε να δημιουργήσει δικές της μονάδες ανεφοδιασμού. Αλλά στην πράξη, αυτό είναι οικονομικά μη βιώσιμο. Γιατί; Γιατί το σταθερό κόστος είναι πάνω από €1.000.000 και χρειάζεται τουλάχιστον 250.000 κυβικά μέτρα καυσίμων το χρόνο για να φτάσει στο break even. Μια μεμονωμένη αεροπορική εταιρεία δεν θα έχει τόσο μεγάλο όγκο. Επιπλέον, υπάρχουν αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις και πιστοποιήσεις που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία.

Δεύτερον, υπάρχουν κινητές μονάδες ανεφοδιασμού. Αυτές είναι εξωτερικές μονάδες που μεταφέρουν καύσιμα. Αλλά έχουν σοβαρούς περιορισμούς. Έχουν περιορισμένη χωρητικότητα, η διαδικασία είναι χρονοβόρα, και υπάρχουν προβλήματα ασφάλειας και ποιότητας. Τα μεγάλα αεροδρόμια απαγορεύουν ακόμα και τη χρήση τους. Γι' αυτό, αυτή η επιλογή είναι πολύ χαμηλή απειλή.

### b) Τεχνολογικές Εναλλακτικές

Τώρα, όσον αφορά τις τεχνολογικές εναλλακτικές, υπάρχει η δυνατότητα πλήρως αυτοματοποιημένων συστημάτων ανεφοδιασμού. Αυτά θα ήταν ρομποτικά συστήματα χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Αλλά αυτά είναι ακόμη σε πειραματικό στάδιο. Το κόστος ανάπτυξης και εγκατάστασης είναι πολύ υψηλό. Υπάρχουν αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις για ασφάλεια. Και ακόμα και αν αυτοματοποιηθεί η διαδικασία, θα χρειαστεί backup ανθρώπινο προσωπικό. Η αεροπορική βιομηχανία είναι συντηρητική και αργή στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Γι' αυτό, αυτή η απειλή είναι μακροπρόθεσμη και χαμηλή. Δεν αναμένεται να αντικαταστήσει πλήρως τις ανθρώπινες υπηρεσίες—θα τις συμπληρώσει.

### c) Εναλλακτικά Καύσιμα και Τεχνολογίες

Τώρα, ας κοιτάξουμε τα εναλλακτικά καύσιμα. Πρώτον, υπάρχουν τα ηλεκτρικά αεροσκάφη. Αυτά είναι ακόμη περιορισμένα σε μικρά αεροσκάφη και κοντινές αποστάσεις. Η αυτονομία των μπαταριών είναι περιορισμένη, το βάρος είναι πρόβλημα, και ο χρόνος φόρτισης είναι μεγάλος. Δεν είναι βιώσιμο για μεγάλα εμπορικά αεροσκάφη. Γι' αυτό, αυτή η απειλή είναι μακροπρόθεσμη

και περιορισμένη. Θα επηρεάσει μόνο τη γενική αεροπορία και μικρά αεροσκάφη, όχι τα εμπορικά jets.

Δεύτερον, υπάρχει το υδρογόνο ως καύσιμο. Αυτό είναι ακόμη σε πειραματικό στάδιο. Αλλά εδώ υπάρχει ένα ενδιαφέρον σημείο: αν τα αεροσκάφη αρχίσουν να χρησιμοποιούν υδρογόνο, θα χρειαστούν νέες υπηρεσίες διαχείρισης υδρογόνου. Αυτό δεν είναι απειλή για τη SAFCO—είναι ευκαιρία! Η SAFCO θα μπορούσε να προσαρμοστεί και να παρέχει υπηρεσίες υδρογόνου. Γι' αυτό, αυτό δημιουργεί ευκαιρίες επέκτασης παρά απειλή. Θα επηρεάσει μόνο τη γενική αεροπορία και μικρά αεροσκάφη.

d) Εναλλακτικά Αεροδρόμια

Τέλος, υπάρχει η δυνατότητα μετακίνησης σε άλλα αεροδρόμια. Θεωρητικά, οι αεροπορικές εταιρείες θα μπορούσαν να χρησιμοποιούν άλλα αεροδρόμια ως hubs. Αλλά υπάρχουν σοβαροί περιορισμοί. Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη αγορά και έχει στρατηγική θέση στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί, υποδομές και συνδέσεις που είναι δύσκολο να αντικατασταθούν. Το κόστος μετεγκατάστασης είναι πολύ υψηλό. Γι' αυτό, αυτή η απειλή είναι χαμηλή.

## 2) Παράγοντες που Περιορίζουν τα Υποκατάστατα

Θα εξετάσουμε ποιοι παράγοντες είναι αυτοί που περιορίζουν την ύπαρξη υποκατάστατων.

a) Ρυθμιστικές Απαιτήσεις

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι που κάνουν δύσκολη την ανάπτυξη υποκατάστατων. Πρώτον, οι ρυθμιστικές απαιτήσεις. Η ICAO και η EASA έχουν αυστηρές προδιαγραφές ασφάλειας<sup>33,34</sup>. Ο εξοπλισμός και το προσωπικό πρέπει να είναι πιστοποιημένα. Υπάρχουν περιβαλλοντικοί κανονισμοί. Και πρέπει να υπάρχει άδεια από τις αεροπορικές αρχές. Αυτά τα εμπόδια είναι πολύ υψηλά.

b) Τεχνικές Απαιτήσεις

Δεύτερον, οι τεχνικές απαιτήσεις. Τα αεροπορικά καύσιμα έχουν ειδικές προδιαγραφές. Πρέπει να υπάρχουν συστήματα ποιότητας και ασφάλειας. Η υπηρεσία πρέπει να είναι διαθέσιμη 24 ώρες

την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα. Και πρέπει να είναι γρήγορη και αποδοτική. Αυτές είναι δύσκολες απαιτήσεις.

c) Οικονομικοί Παράγοντες

Τρίτον, οι οικονομικοί παράγοντες. Το κόστος ανάπτυξης εναλλακτικών λύσεων είναι πολύ υψηλό. Η SAFCO έχει οικονομίες κλίμακας που είναι δύσκολο να ανταγωνιστούν. Η περίοδος ROI για νέες τεχνολογίες είναι μεγάλη. Και υπάρχει κίνδυνος επένδυσης σε μη δοκιμασμένες τεχνολογίες.

d) Λειτουργικοί Περιορισμοί

Τέλος, υπάρχουν λειτουργικοί περιορισμοί. Ο χώρος στο αεροδρόμιο είναι περιορισμένος. Πρέπει να υπάρχει συντονισμός με άλλες λειτουργίες. Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδευθεί. Και πρέπει να υπάρχει συμβατότητα με τις υπάρχουσες υποδομές.

**3) Πώς Μπορεί η SAFCO να Προστατευθεί;**

Θα εξετάσουμε παρακάτω εάν υπάρχουν και αν ναι, τις πιθανές στρατηγικές αντιμετώπισης των υποκατάστατων από την SAFCO.

Η SAFCO έχει τρεις κύριες στρατηγικές για να προστατευθεί από τα υποκατάστατα. Πρώτον, προληπτική καινοτομία. Πρέπει να επενδύσει σε νέες τεχνολογίες, όπως η αυτοματοποίηση. Πρέπει να αναπτύξει ικανότητες για SAF και εναλλακτικά καύσιμα. Και πρέπει να συνεργαστεί με τεχνολογικές εταιρείες.

Δεύτερον, βελτίωση υπηρεσιών. Πρέπει να αυξήσει την αποδοτικότητα και την ταχύτητα. Πρέπει να μειώσει το κόστος μέσω οικονομιών κλίμακας. Και πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα και την αξιοπιστία.

Τρίτον, διαφοροποίηση υπηρεσιών. Πρέπει να προσφέρει πρόσθετες υπηρεσίες, όπως τη διαχείριση SAF, την συμβουλευτική, την παροχή υπηρεσιών εκπαίδευσης ή συντήρησης. Πρέπει να εξειδικευθεί σε νέα καύσιμα, όπως το υδρογόνο και το SAF. Και πρέπει να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις επίγειας εξυπηρέτησης.

**6) Συμπέρασμα 4ης Δύναμης**

Η απειλή των υποκατάστατων είναι πολύ χαμηλή. Δεν υπάρχουν βιώσιμες εναλλακτικές. Υπάρχουν ρυθμιστικά εμπόδια. Υπάρχουν τεχνικοί περιορισμοί. Και υπάρχουν οικονομικά εμπόδια. Αλλά

υπάρχουν και ευκαιρίες από νέες τεχνολογίες. Τα νέα καύσιμα δημιουργούν ευκαιρίες για τη SAFCO να επεκταθεί. Συνολικά, η SAFCO έχει μια πολύ ισχυρή θέση έναντι των υποκατάστατων.

**Βαθμολογία:** 1/5 - Πολύ χαμηλή απειλή υποκατάστατων

5η Δύναμη: Ένταση Ανταγωνισμού στον Κλάδο

*Αξιολόγηση: ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ ΕΝΤΑΣΗ*

Όταν κοιτάμε το ανταγωνιστικό περιβάλλον στον κλάδο των υπηρεσιών ανεφοδιασμού στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, η εικόνα είναι πολύ σαφή. Ο ανταγωνισμός είναι σχεδόν ανύπαρκτος. Αυτό συμβαίνει λόγω της μονοπωλιακής θέσης της SAFCO και της ιδιαίτερης δομής της αγοράς.

### **1) Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος**

#### *a) Τρέχουσα Δομή Αγοράς*

Η SAFCO είναι ο μόνος πάροχος υπηρεσιών ανεφοδιασμού στο αεροδρόμιο. Δεν υπάρχει κανένας άλλος που να παρέχει παρόμοιες υπηρεσίες. Εξυπηρετεί όλες τις αεροπορικές εταιρείες μέσω των τεσσάρων προμηθευτών καυσίμου. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει άμεσος ανταγωνισμός. Δεν υπάρχει πίεση για μείωση τιμών από ανταγωνιστές. Και τα μερίδια αγοράς είναι σταθερά. Η SAFCO έχει τον πλήρη έλεγχο.

#### *b) Εμπόδια για Νέους Ανταγωνιστές*

Αλλά γιατί δεν υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές; Υπάρχουν πολλοί λόγοι. Πρώτον, υπάρχουν δομικά εμπόδια. Το 75% των πελατών της SAFCO είναι μέτοχοι—BP, Shell και ΕΚΟ. Αυτό σημαίνει κάθετη ολοκλήρωση. Υπάρχουν αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις για αδειοδότηση και πιστοποίηση. Ο χώρος στο αεροδρόμιο είναι περιορισμένος—υπάρχει χώρος μόνο για δύο εταιρείες Into Plane. Και υπάρχουν μακροχρόνια συμβόλαια με τους προμηθευτές καυσίμου που δεσμεύουν τη σχέση.

Δεύτερον, υπάρχουν οικονομικά εμπόδια. Όπως είδαμε νωρίτερα, το break even point είναι 250.000 κυβικά μέτρα το χρόνο. Το σταθερό κόστος είναι €1.000.000. Μια νέα εταιρεία θα χρειαστεί να επενδύσει πολλά χρήματα για να φτάσει σε αυτό το επίπεδο. Η SAFCO έχει ήδη αποσβέσει τις επενδύσεις της και έχει οικονομίες κλίμακας. Γι' αυτό, είναι πολύ δύσκολο για έναν

νέο εισερχόμενο να ανταγωνιστεί.

## **2) Πιθανοί Μελλοντικοί Ανταγωνιστές**

### *a) Διεθνείς Πάροχοι Into Plane*

Υπάρχουν κάποιες διεθνείς εταιρείες που θα μπορούσαν να μπουν στην αγορά. Η Skytanking, για παράδειγμα, είναι ένας παγκόσμιος ηγέτης στον κλάδο. Έχει παρουσία σε 96 αεροδρόμια και 550 οχήματα<sup>31</sup>. Αλλά ακόμα και η Skytanking θα αντιμετωπίσει σοβαρά εμπόδια. Θα χρειαστεί ένα συμβόλαιο με έναν προμηθευτή καυσίμου. Μόνο η HAFCO είναι ανεξάρτητη και διαθέσιμη. Και το κόστος εισόδου σε μια εδραιωμένη αγορά είναι πολύ υψηλό.

Η Menzies<sup>32</sup> Aviation είναι μια άλλη διεθνής εταιρεία. Εξυπηρετεί 9.000 αεροσκάφη ημερησίως παγκοσμίως. Αλλά αντιμετωπίζει τα ίδια εμπόδια με τη Skytanking.

### *b) Αεροπορικές Εταιρείες (Κάθετη Ολοκλήρωση)*

Θα μπορούσαν οι αεροπορικές εταιρείες να δημιουργήσουν δικές τους υπηρεσίες ανεφοδιασμού; Θεωρητικά, ναι. Η Aegean Airlines, για παράδειγμα, είναι η μεγαλύτερη ελληνική αεροπορική και έχει σημαντικό όγκο στο αεροδρόμιο. Αλλά στην πράξη, αυτό είναι πολύ δύσκολο. Θα χρειαστεί υψηλό κόστος εισόδου. Ο όγκος θα ήταν περιορισμένος—θα εξυπηρετούσε μόνο τα δικά της αεροσκάφη. Και η Aegean θέλει να εστιάσει στο core business της, που είναι οι αεροπορικές υπηρεσίες. Γι' αυτό, η πιθανότητα είναι πολύ χαμηλή. Όσον αφορά την Sky Express την έταιρη ελληνική αεροπορική εταιρεία, η οποία κάνει πολύ λιγότερες πτήσεις σε σύγκριση με την Aegean και κατ' επέκταση έχει πολύ μικρότερες ανάγκες σε καύσιμο. Συνεπώς η πιθανότητα για αυτοεξυπηρέτηση είναι ακόμα μικρότερη στη δική της περίπτωση.

## **3) Παράγοντες που Περιορίζουν τον Ανταγωνισμό**

Τώρα θα εξετάσουμε για ποιους λόγους είναι περιορισμένος ο ανταγωνισμός.

### *a) Η Κάθετη Ολοκλήρωση:*

Ο κύριος λόγος είναι η κάθετη ολοκλήρωση. Οι μέτοχοι της SAFCO είναι ταυτόχρονα και πελάτες. Δεν έχουν κίνητρο να υποστηρίξουν έναν ανταγωνιστή. Αντίθετα, έχουν συμφέρον στα κέρδη της SAFCO, γιατί κατέχουν μέρος της. Η ζήτηση είναι εξασφαλισμένη από τους μετόχους-πελάτες. Αυτό

δημιουργεί φυσική προστασία από τον ανταγωνισμό.

*b) Οικονομίες Κλίμακας και Εμπειρία*

Ένας άλλος λόγος είναι οι οικονομίες κλίμακας. Η SAFCO έχει 24 χρόνια εμπειρίας, από το 2001. Οι επενδύσεις της έχουν αποσβεστεί. Οι διαδικασίες της είναι βελτιστοποιημένες. Έχει εδραιωμένες σχέσεις με όλους τους stakeholders. Ένας νέος εισερχόμενος θα χρειαστεί πολύ χρόνο και χρήματα για να φτάσει στο ίδιο επίπεδο αποδοτικότητας.

*c) Ρυθμιστικό και Λειτουργικό Περιβάλλον*

Τέλος, υπάρχει το ρυθμιστικό και λειτουργικό περιβάλλον. Ο χώρος στο αεροδρόμιο είναι περιορισμένος. Αν υπάρχουν πολλοί πάροχοι, ο συντονισμός γίνεται πολύπλοκος. Υπάρχουν αυξημένοι κίνδυνοι ασφάλειας. Και οι οικονομίες κλίμακας είναι μεγαλύτερες με έναν πάροχο. Γι' αυτό, το ρυθμιστικό περιβάλλον ευνοεί τη μονοπωλιακή δομή.

**4) Έμμεσος Ανταγωνισμός**

Θα εξετάσουμε εάν υπάρχει κάποιος έμμεσος ανταγωνισμός για τις υπηρεσίες που παρέχει η SAFCO.

*a) Ανταγωνισμός μεταξύ Αεροδρομίων*

Ναι, υπάρχει κάποιος έμμεσος ανταγωνισμός. Πρώτον, υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ αεροδρομίων. Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών ανταγωνίζεται με άλλα hubs, όπως της Κωνσταντινούπολης (Turkish Airlines), το Ντουμπάι (Emirates), το Ντόχα (Qatar Airways) και τη Φρανκφούρτη (Lufthansa). Αυτό δημιουργεί έμμεση πίεση για ανταγωνιστικότητα. Η SAFCO πρέπει να διατηρήσει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Αλλά η επίδραση είναι περιορισμένη λόγω της γεωγραφικής θέσης του αεροδρομίου.

*b) Ανταγωνισμός στην Αλυσίδα Αξίας*

Δεύτερον, υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ των προμηθευτών καυσίμου. Η BP, η Shell, η ΕΚΟ και η ΗΑFCO ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Αυτό δημιουργεί πίεση για βελτίωση της συνολικής

αποδοτικότητας. Και η SAFCO ωφελείται έμμεσα από αυτές τις βελτιώσεις.

#### **5) Πώς μπορεί η SAFCO να διατηρήσει το Ανταγωνιστικό της Πλεονέκτημα;**

Η SAFCO έχει τέσσερις κύριες στρατηγικές. Πρώτον, συνεχής βελτίωση. Πρέπει να επενδύσει σε τεχνολογία και αυτοματοποίηση. Πρέπει να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ταχύτητα. Και πρέπει να μειώσει το κόστος μέσω καινοτομιών.

Δεύτερον, διαφοροποίηση υπηρεσιών. Πρέπει να προσφέρει νέες υπηρεσίες, όπως τη διαχείριση SAF, τη συμβουλευτική και τις υπηρεσίες εκπαίδευσης και συντήρησης. Πρέπει να εξειδικευθεί σε νέες τεχνολογίες. Και πρέπει να προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις για τους προμηθευτές καυσίμου.

Τρίτον, ενίσχυση σχέσεων. Πρέπει να διατηρήσει ισχυρές σχέσεις με τους μετόχους-πελάτες. Πρέπει να αναπτύξει συνεργασία με τη HAFCO. Και πρέπει να αντιμετωπίσει προληπτικά τις ανάγκες της αγοράς.

Τέλος, προληπτική στρατηγική. Πρέπει να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις. Πρέπει να προετοιμαστεί για πιθανή είσοδο ανταγωνιστών. Και πρέπει να αναπτύξει εμποδία εισόδου, όπως αποκλειστικά συμβόλαια.

#### **6) Συμπέρασμα 5ης Δύναμης**

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι πολύ χαμηλή. Η SAFCO έχει μονοπωλιακή θέση. Το 75% των πελατών είναι μέτοχοι. Υπάρχουν υψηλά εμποδία εισόδου—οικονομικά, ρυθμιστικά και δομικά. Η SAFCO έχει σημαντικές οικονομίες κλίμακας. Και έχει εδραιωμένη θέση με 24 χρόνια εμπειρίας. Συνολικά, η SAFCO έχει μια εξαιρετικά ισχυρή θέση στον κλάδο.

**Βαθμολογία:** 1/5 - Πολύ χαμηλή ένταση ανταγωνισμού

6η Δύναμη: Επιρροή Stakeholders

*Αξιολόγηση: ΜΕΤΡΙΑ-ΥΨΗΛΗ ΕΠΙΡΡΟΗ*

Οι stakeholders ασκούν σημαντική επιρροή στον κλάδο των υπηρεσιών ανεφοδιασμού. Αυτό συμβαίνει γιατί η αεροπορική βιομηχανία είναι πολύ ρυθμιστική και οι υπηρεσίες ανεφοδιασμού

είναι κρίσιμες για την ασφάλεια και τη λειτουργία του αεροδρομίου. Ας δούμε ποιοι είναι αυτοί οι stakeholders και πόση δύναμη έχουν.

## 1) Ανάλυση Κύριων Stakeholders

### *a) Κυβέρνηση και Νομοθετικό Πλαίσιο*

Πρώτον, υπάρχει η κυβέρνηση. Η κυβέρνηση καθορίζει τους κανόνες ασφάλειας και λειτουργίας. Έχει επιρροή στο κόστος λειτουργίας μέσω φόρων και τελών. Θέτει περιβαλλοντικές απαιτήσεις για SAF και μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub>. Και ελέγχει την είσοδο νέων παρόχων μέσω αδειοδότησης.

Ειδικότερα, υπάρχουν δύο σημαντικές ρυθμιστικές εξελίξεις. Πρώτον, το ReFuelEU Aviation Regulation<sup>8</sup>, το οποίο απαιτεί υποχρεωτική χρήση SAF από το 2025. Δεύτερον, υπάρχουν περιβαλλοντικοί κανονισμοί που απαιτούν αντιρρυπαντικά οχήματα. Τρίτον, υπάρχουν κανονισμοί ασφάλειας από την EASA<sup>33,35</sup> και εθνικές απαιτήσεις. Και τέλος, η φορολογία καυσίμων επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα.

Η διαπραγματευτική δύναμη της κυβέρνησης είναι υψηλή. Η SAFCO πρέπει να συμμορφώνεται υποχρεωτικά με τη νομοθεσία. Η κυβέρνηση μπορεί να αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού. Και μπορεί να επηρεάσει το κόστος μέσω φορολογίας.

### *b) Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών (ΔΑΑ)*

Δεύτερον, υπάρχει το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Το ΔΑΑ είναι ο διαχειριστής της υποδομής. Έχει έλεγχο πρόσβασης στις εγκαταστάσεις. Συντονίζει τις λειτουργίες ανεφοδιασμού με τη συνολική λειτουργία του αεροδρομίου. Είναι ένας στρατηγικός εταίρος με κοινά συμφέροντα για αποδοτικότητα και ασφάλεια. Και ρυθμίζει την πρόσβαση στο χώρο και τις υποδομές.

Συγκεκριμένα, το ΔΑΑ επηρεάζει τη SAFCO με διάφορους τρόπους. Πρώτον, ο χωροταξικός σχεδιασμός—διαθεσιμότητα χώρου για εγκαταστάσεις. Δεύτερον, οι λειτουργικές προδιαγραφές—απαιτήσεις ποιότητας και αποδοτικότητας. Τρίτον, η τιμολογιακή πολιτική—τέλη χρήσης υποδομών. Και τέλος, τα επενδυτικά σχέδια—αναβαθμίσεις που επηρεάζουν τις υπηρεσίες.

Η διαπραγματευτική δύναμη του ΔΑΑ είναι μέτρια έως υψηλή. Υπάρχει αμοιβαία εξάρτηση—το ΔΑΑ χρειάζεται αξιόπιστες υπηρεσίες. Υπάρχει μακροχρόνια συνεργασία και κοινά συμφέροντα. Και υπάρχουν περιορισμένες εναλλακτικές για τη SAFCO.

*c) Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ΑΠΑ)*

Τρίτον, υπάρχει η Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας. Η ΑΠΑ ασκεί ρυθμιστική εποπτεία και ελέγχει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς. Χορηγεί και ανανεώνει τις άδειες λειτουργίας. Εποπτεύει τις προδιαγραφές ασφάλειας και ποιότητας. Και ελέγχει το προσωπικό και τον εξοπλισμό.

Συγκεκριμένα, η ΑΠΑ επηρεάζει τη SAFCO με τις άδειες λειτουργίας—προϋπόθεση για δραστηριοποίηση. Με τακτικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις. Με τεχνικές προδιαγραφές για εξοπλισμό, διαδικασίες, και με τη δυνατότητα επιβολής προστίμων ή αναστολής λειτουργίας.

Η διαπραγματευτική δύναμη της ΑΠΑ είναι υψηλή. Έχει εξουσία αδειοδότησης και ελέγχου. Η SAFCO πρέπει να συμμορφώνεται υποχρεωτικά. Και υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα έφεσης.

*d) Δευτερεύοντες Stakeholders*

Υπάρχουν και άλλοι stakeholders με μικρότερη επιρροή. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας Αεροπορίας (EASA)<sup>33</sup> θέτει ευρωπαϊκούς κανονισμούς και τεχνικές οδηγίες. Οι περιβαλλοντικοί οργανισμοί και οι ΜΚΟ ασκούν πίεση για βιωσιμότητα και επηρεάζουν την κοινή γνώμη. Και διεθνείς οργανισμοί όπως η ICAO<sup>34</sup>, η IATA<sup>28</sup> και το JIG<sup>36</sup> καθορίζουν τις διεθνείς προδιαγραφές και πρακτικές.

## **2) Στρατηγικές Διαχείρισης Stakeholders**

*a) Κυβέρνηση και Ρυθμιστικές Αρχές*

Η SAFCO πρέπει να έχει προληπτική συμμόρφωση. Δεν πρέπει απλώς να συμμορφώνεται με τις ελάχιστες απαιτήσεις—πρέπει να τις ξεπερνά. Πρέπει να προετοιμαστεί έγκαιρα για τις νέες απαιτήσεις SAF. Και πρέπει να συμμετέχει ενεργά σε διαβουλεύσεις και working groups.

Επιπλέον, πρέπει να έχει στρατηγική συνεργασία. Πρέπει να είναι πρωτοπόρα σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές. Πρέπει να έχει διαφανή επικοινωνία και reporting και πρέπει να έχει προγράμματα

εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.

*b) Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών*

Με το ΔΑΑ, η SAFCO πρέπει να έχει στρατηγική συνεργασία. Πρέπει να συνεργάζεται σε κοινά projects για αναβαθμίσεις υποδομών. Πρέπει να επιδιώκει την επιχειρησιακή αριστεία και την συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας. Και πρέπει να κάνει κοινές επενδύσεις σε τεχνολογία.

Επιπλέον, πρέπει να δημιουργήσει αμοιβαία ωφέλεια. Πρέπει να έχει σαφείς στόχους και KPIs μέσω service level agreements. Πρέπει να κάνει κοινές προσπάθειες μείωσης κόστους. Και πρέπει να συντονίζει μακροπρόθεσμα σχέδια.

*c) Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας*

Με την ΑΠΑ, η SAFCO πρέπει να έχει συνεργατική προσέγγιση. Πρέπει να έχει τακτική ενημέρωση και διάλογο. Πρέπει να ανταλλάσσει εμπειρίες και γνώση και πρέπει να συμμετέχει σε κοινά προγράμματα εκπαίδευσης.

Επιπλέον, πρέπει να διαχειρίζεται τους κινδύνους. Πρέπει να έχει εσωτερικά συστήματα ελέγχου. Πρέπει να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα περιστατικά και πρέπει να έχει συνεχή βελτίωση διαδικασιών.

### **3) Επιπτώσεις στη Στρατηγική SAFCO**

Θα εξετάσουμε τώρα ποιες είναι οι ευκαιρίες και ποιες οι απειλές.

*a) Ευκαιρίες:*

Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες. Πρώτον, η ευκαιρία- το πλεονέκτημα της πρώτης κίνησης—η SAFCO μπορεί να είναι πρωτοπόρα σε SAF και νέες τεχνολογίες. Δεύτερον, η επιρροή που μπορεί να έχει σε θέματα κανονισμών—μπορεί να συμμετέχει στη διαμόρφωση κανονισμών. Τρίτον, οι στρατηγικές συμμαχίες—μπορεί να ενισχύσει τη θέση της μέσω συνεργασιών.

*b) Απειλές:*

Αλλά υπάρχουν και απειλές. Πρώτον, κανονιστικές αλλαγές—αλλαγές που αυξάνουν το κόστος ή

περιορίζουν τη λειτουργία. Δεύτερον, είσοδος ανταγωνιστή—κυβερνητική πολιτική που ευνοεί τον ανταγωνισμό. Τρίτον, κόστη συμμόρφωσης—αυξημένο κόστος συμμόρφωσης

#### 4) Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας

Για να είναι επιτυχής η SAFCO, πρέπει να έχει:

- **Proactive engagement:** Ενεργή συμμετοχή στον διάλογο με stakeholders
- **Regulatory excellence:** Υπέρβαση απαιτήσεων συμμόρφωσης
- **Strategic alignment:** Ευθυγράμμιση με στόχους stakeholders
- **Innovation leadership:** Πρωτοπορία σε νέες τεχνολογίες και πρακτικές

#### 7) Συμπέρασμα 6ης Δύναμης

Η επιρροή των stakeholders είναι μέτρια έως υψηλή. Υπάρχει υψηλή εξάρτηση από κυβερνητικές αποφάσεις. Η SAFCO είναι κρίσιμα εξαρτημένη από την ΑΠΑ για τη λειτουργία της. Υπάρχουν στρατηγικές συμμαχίες με το ΔΑΑ και κοινά συμφέροντα. Η SAFCO έχει δυνατότητα να επηρεάσει μέσω πρωτοπορίας και υπάρχει αυξανόμενη πίεση για βιωσιμότητα. Συνολικά, η SAFCO πρέπει να διαχειριστεί προσεκτικά τις σχέσεις της με τους stakeholders για να διατηρήσει τη θέση της.

**Βαθμολογία:** 4/5 - Μέτρια-υψηλή επιρροή stakeholders

Συνοπτική Ανάλυση των 5 Δυνάμεων του Porter

Στον παρακάτω πίνακα 3.2-1 θα παρουσιάσουμε συγκεντρωτικά και συνοπτικά τα αποτελέσματα της Ανάλυσης των 5+1 Δυνάμεων του Porter για τον κλάδο των υπηρεσιών Into Plane στον ΔΑΑ.

Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα

| Δύναμη Porter               | Αξιολόγηση     | Βαθμολογία | Κύριοι Παράγοντες                                            |
|-----------------------------|----------------|------------|--------------------------------------------------------------|
| 1. Απειλή Νέων Εισερχομένων | ΧΑΜΗΛΗ- ΜΕΤΡΙΑ | 2.5/5      | Υψηλά εμπόδια εισόδου, κάθετη ολοκλήρωση, break even 250K m3 |

| Δύναμη Porter                                 | Αξιολόγηση     | Βαθμολογία | Κύριοι Παράγοντες                                            |
|-----------------------------------------------|----------------|------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>2. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών</b> | ΜΕΤΡΙΑ         | 3/5        | Εξειδίκευση, υψηλά switching costs, υποστήριξη μετόχων       |
| <b>3. Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών</b>   | ΧΑΜΗΛΗ         | 2/5        | 75% πελάτες=μέτοχοι, μονοπώλιο, έλλειψη εναλλακτικών         |
| <b>4. Απειλή Υποκατάστατων</b>                | ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ    | 1/5        | Έλλειψη βιώσιμων εναλλακτικών, ρυθμιστικά εμπόδια            |
| <b>5. Ένταση Ανταγωνισμού</b>                 | ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΗ    | 1/5        | Μονοπώλιο, κάθετη ολοκλήρωση, υψηλά εμπόδια εισόδου          |
| <b>6. Stakeholders</b>                        | ΜΕΤΡΙΑ - ΥΨΗΛΗ | 4/5        | Ρυθμιστική εξάρτηση, αδειοδότηση, περιβαλλοντικές απαιτήσεις |

Πίνακας 3.2-1 Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα 5+1 Δυνάμεων Porter

Συνολική Αξιολόγηση Ελκυστικότητας Κλάδου

#### **Βαθμολογία: 2.7/5 - ΜΕΤΡΙΑ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ**

Ο κλάδος Into Plane services στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών παρουσιάζει ελκυστικά χαρακτηριστικά για την SAFCO, με μέτριες προς χαμηλές απειλές στις περισσότερες δυνάμεις Porter, αλλά με σημαντική επιρροή από stakeholders που απαιτεί προσεκτική διαχείριση.

#### **3.3. Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (SWOT Analysis)**

Για να κατανοήσουμε πλήρως τη θέση της SAFCO στον κλάδο των υπηρεσιών ανεφοδιασμού αεροσκαφών, είναι απαραίτητο να εξετάσουμε λεπτομερώς τα εσωτερικά της χαρακτηριστικά. Η ανάλυση SWOT που ακολουθεί αποτιμά τα δυνατά σημεία που δίνουν στη SAFCO ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις αδυναμίες που περιορίζουν τη δυνατότητά της να αντιδράσει σε αλλαγές, τις ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει για ανάπτυξη, και τις απειλές που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη λειτουργία της. Μέσα από αυτή την ανάλυση, θα αποκαλυφθούν οι κρίσιμοι

παράγοντες που διαμορφώνουν τη στρατηγική της εταιρείας και θα προσδιοριστούν τα κλειδιά για τη διατήρηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικής της θέσης.

#### ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (Strengths)

##### **1) Μονοπωλιακή Θέση στην Αγορά**

Η SAFCO έχει ένα σημαντικό πλεονέκτημα: είναι ο μόνος πάροχος υπηρεσιών ανεφοδιασμού στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, το μεγαλύτερο αεροδρόμιο της Ελλάδας. Εξυπηρετεί το 100% των αεροπορικών εταιρειών μέσω των fuel suppliers. Και δεν υπάρχει άμεσος ανταγωνισμός στην περιοχή δραστηριοποίησης.

Επιπλέον, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου που προστατεύουν αυτή τη θέση. Όπως είδαμε νωρίτερα, το break even point είναι 250.000 κυβικά μέτρα ετησίως με σταθερό κόστος €1.000.000. Υπάρχουν αυστηρές ρυθμιστικές απαιτήσεις και πιστοποιήσεις. Και ο χώρος στο αεροδρόμιο είναι περιορισμένος για νέους παρόχους.

##### **2) Μοναδική Δομή Κάθετης Ολοκλήρωσης - Η Ιδιαίτερη Δομή Ιδιοκτησίας**

Ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα είναι η δομή κάθετης ολοκλήρωσης. Οι τρεις κύριοι μέτοχοι—BP, Shell και ΕΚΟ—κατέχουν ο καθένας 33,3% της εταιρείας και είναι ταυτόχρονα και οι κύριοι πελάτες. Αυτό σημαίνει εξασφαλισμένη ζήτηση από τους μετόχους-πελάτες. Και υπάρχει ευθυγράμμιση συμφερόντων μεταξύ ιδιοκτησίας και πελατολογίου.

Επιπλέον, υπάρχουν στρατηγικές συνέργειες. Η SAFCO έχει πρόσβαση σε τεχνολογία και know-how των μετόχων. Έχει υποστήριξη από τα παγκόσμια δίκτυα της BP, Shell και ΕΚΟ. Και μπορεί να κάνει κοινές επενδύσεις και στρατηγικό σχεδιασμό με τους μετόχους.

##### **3) Εμπειρία και Τεχνογνωσία**

Η SAFCO έχει 24 χρόνια εμπειρίας, από το 2001. Αυτό σημαίνει εδραιωμένες διαδικασίες και βελτιστοποιημένες λειτουργίες. Οι επενδύσεις έχουν αποσβεστεί, οπότε το κόστος ανά ανεφοδιασμό είναι χαμηλό. Και επιπλέον μην ξεχνάμε ότι η SAFCO έχει εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.

Επιπλέον, υπάρχουν υψηλά πρότυπα ασφάλειας. Η SAFCO έχει μακροχρόνιο ιστορικό ασφάλειας. Συμμορφώνεται με διεθνείς κανονισμούς (ICAO<sup>34</sup>, EASA<sup>33</sup>). Και παρέχει υπηρεσίες 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα.

#### **4) Ισχυρή Χρηματοοικονομική Θέση**

Η SAFCO έχει σταθερά έσοδα. Η ζήτηση είναι προβλέψιμη από τους εδραιωμένους πελάτες. Έχει μακροχρόνια συμβόλαια με τους προμηθευτές καυσίμων, και η ζήτηση έχει χαμηλή ελαστικότητα—ο ανεφοδιασμός με αεροπορικό καύσιμο είναι κρίσιμη υπηρεσία που δεν μπορούν να αναβληθεί.

Επιπλέον, υπάρχουν οικονομίες κλίμακας. Το σταθερό κόστος κατανέμεται σε μεγάλο όγκο ανεφοδιασμών, και υπάρχει αποδοτικότητα μέσω εξειδίκευσης και εμπειρίας.

#### **5) Στρατηγική Γεωγραφική Θέση**

Το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών είναι ένα σημαντικό hub για τη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Είναι η κύρια πύλη εισόδου στην Ελλάδα. Έχει στρατηγική θέση για συνδέσεις μεταξύ Ευρώπης, Μέσης Ανατολής και Αφρικής. Και υπάρχει αυξανόμενη τουριστική κίνηση—αεροπορικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 8,4% το 2025<sup>2,6</sup>.

#### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (Weaknesses)**

##### **1) Εξάρτηση από Μοναδική Τοποθεσία**

Ωστόσο, η SAFCO έχει και αδυναμίες. Πρώτον, όλες οι δραστηριότητες εστιάζονται στο ΔΑΑ. Δεν υπάρχει διαφοροποίηση σε άλλα αεροδρόμια. Αυτό δημιουργεί κίνδυνο από τοπικές διαταραχές ή προβλήματα στο αεροδρόμιο.

Επιπλέον, υπάρχει περιορισμένη επεκτασιμότητα. Η SAFCO δεν δραστηριοποιείται σε περιφερειακά αεροδρόμια—εκεί δραστηριοποιούνται άλλες εταιρείες όπως η GISSCO και η ΕΚΟ. Αυτό περιορίζει τις ευκαιρίες οργανικής ανάπτυξης.

##### **2) Εξάρτηση από Συγκεκριμένους Πελάτες**

Δεύτερον, υπάρχει συγκέντρωση πελατολογίου. Το 75% των εσόδων προέρχεται από τους 3 μετόχους-πελάτες. Μόνο η ΗΑFCO είναι ανεξάρτητος fuel supplier. Αυτό δημιουργεί κίνδυνο από αλλαγές στη στρατηγική των μετόχων.

Επιπλέον, υπάρχει περιορισμένη διαπραγματευτική ευελιξία. Είναι δύσκολο να τιμολογήσει η SAFCO λόγω της σχέσης μετόχων-πελατών. Και μπορεί να υπάρχουν εσωτερικές συγκρούσεις συμφερόντων.

### **3) Περιορισμένο Πορτφόλιο Υπηρεσιών**

Τρίτον, η SAFCO εστιάζει αποκλειστικά σε Into Plane services. Δεν παρέχει συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως ground handling ή maintenance. Αυτό περιορίζει τις πηγές εσόδων.

Επιπλέον, υπάρχει τεχνολογική υστέρηση. Χρησιμοποιεί παραδοσιακές μεθόδους ανεφοδιασμού. Έχει περιορισμένη αυτοματοποίηση σε σχέση με διεθνείς ηγέτες. Και ο εξοπλισμός και τα οχήματα έχουν μέσο όρο ηλικίας 22+ ετών—υπάρχει ανάγκη για ανανέωση του στόλου.

### **4) Ρυθμιστική Εξάρτηση**

Τέλος, υπάρχει υψηλή εξάρτηση από stakeholders. Η SAFCO είναι κρίσιμα εξαρτημένη από την Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας για αδειοδότηση. Επηρεάζεται από κυβερνητικές πολιτικές και κανονισμούς. Και έχει περιορισμένη αυτονομία στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

## **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (Opportunities)**

### **1) Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα (SAF)**

Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες. Πρώτον, τα βιώσιμα αεροπορικά καύσιμα. Το ReFuelEU Aviation<sup>8,35</sup> απαιτεί υποχρεωτική χρήση SAF από το 2025. Τα ποσοστά SAF θα αυξάνονται σταδιακά έως το 70% το 2050. Και θα υπάρχει ανάγκη για εξειδικευμένες υπηρεσίες μεταφοράς SAF.

Η SAFCO μπορεί να δημιουργήσει νέες υπηρεσίες. Εξειδικευμένη μεταφορά και διαχείριση SAF. Διαχείριση διαφορετικών τύπων καυσίμων—συμβατικών καυσίμων και SAF. Διαδικασίες διασφάλισης και ελέγχου ποιότητας κατά τη μεταφορά SAF. Και συμβουλευτικές υπηρεσίες για SAF logistics.

### **2) Τεχνολογική Καινοτομία**

Δεύτερον, υπάρχει τεχνολογική καινοτομία. Η SAFCO μπορεί να επενδύσει σε αυτοματοποίηση και ψηφιοποίηση. Μπορεί να επενδύσει σε έξυπνα συστήματα για ανεφοδιασμούς με IoT αισθητήρες,

σε εφαρμογές προληπτικής και προβλεπτικής συντήρησης με χρήση αισθητήρων και στη χρήση και ανάλυση των Big Data.

### **3) Ανάπτυξη Αγοράς**

Τρίτον, υπάρχει ανάπτυξη της αγοράς. Ο τουρισμός ανακάμπτει—αεροπορικές αφίξεις αυξήθηκαν κατά 8,4%<sup>2,6</sup>. Η οικονομία της Ελλάδας αναπτύσσεται, βάσει της έκθεσης της τράπεζας της Ελλάδας για το 2025 η αναμενόμενη αύξηση του ΑΕΠ θα είναι της τάξης του +2,2%. Και επιπλέον υπάρχουν συνεχώς νέες αεροπορικές συνδέσεις και δρομολόγια.

Η SAFCO μπορεί να επεκτείνει τις υπηρεσίες της. Μπορεί να προσθέσει υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης, υπηρεσίες συντήρησης για εξοπλισμό τρίτων και υπηρεσίες εκπαίδευσης και πιστοποίησης τρίτων.

### **4) Στρατηγικές Συμμαχίες**

Τέταρτον, υπάρχει και η δυνατότητα για στρατηγικές συμμαχίες. Η SAFCO μπορεί να κάνει κοινοπραξίες με διεθνείς Into Plane παρόχους, μπορεί επιπλέον να επεκταθεί σε άλλα αεροδρόμια, όπως το Καστέλι και να κάνει τεχνολογικές συνεργασίες με καινοτόμες εταιρείες.

Επιπλέον, θα μπορούσε να επεκταθεί κάθετα, δηλαδή να επεκταθεί στη αλυσίδα τροφοδοσίας αεροπορικού καυσίμου όπως παραδείγματος χάρη δημιουργώντας Fuel Depot.

### **5) Περιβαλλοντική Ηγεσία**

Τέλος, υπάρχει και το θέμα της περιβαλλοντικής ηγεσίας. Η SAFCO μπορεί να είναι πρωτοπόρα σε πράσινες τεχνολογίες. Να έχει ουδέτερο αποτύπωμα στις εκπομπές CO2 και να υλοποιήσει πρωτοβουλίες που να έχουν σχέση με την κυκλική οικονομία.

Αυτό μπορεί να ενισχύσει την εταιρική φήμη. Να προσελκύσει περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένους πελάτες και να εξασφαλίσει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της εταιρικής διακυβέρνησης βάσει ESG κριτηρίων.

## ΑΠΕΙΛΕΣ (Threats)

### ➤ **Είσοδος Νέων Ανταγωνιστών**

Ωστόσο, υπάρχουν και απειλές. Πρώτον, υπάρχει κίνδυνος από νέους ανταγωνιστές. Διεθνείς Into Plane πάροχοι, όπως η Skytanking και η Menzies Aviation, έχουν παγκόσμια εμπειρία. Αυτές οι εταιρείες θα μπορούσαν να συνεργαστούν με τη HAFCO ως ανεξάρτητο προμηθευτή καυσίμου και ενδεχομένως λόγω της παγκόσμιας έκθεσής τους να έχουν τεχνολογικό πλεονέκτημα και πρόσβαση σε καινοτομίες.

Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος κάθετης ολοκλήρωσης από αεροπορικές εταιρείες. Η AEGEAN ή άλλες μεγάλες αεροπορικές μπορούν να δημιουργήσουν δικές τους μονάδες ή να αυτοεξυπηρετηθούν για μείωση κόστους.

### ➤ **Ρυθμιστικές Αλλαγές**

Δεύτερον, υπάρχει σημαντικός κίνδυνος από ρυθμιστικές αλλαγές. Η κυβέρνηση μπορεί να αποφασίσει να υποστηρίξει τον ανταγωνισμό στον κλάδο, υιοθετώντας πολιτικές που ευνοούν νέους παρόχους. Μπορεί να αναθεωρήσει το αδειοδοτικό πλαίσιο που ρυθμίζει τη λειτουργία των υπηρεσιών ανεφοδιασμού. Και μην ξεχνάμε ότι υπάρχουν Ευρωπαϊκές Οδηγίες που προωθούν τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία αεροπορίας<sup>37</sup>, κάτι που θα μπορούσε να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για ανταγωνιστές.

Παράλληλα, οι περιβαλλοντικές απαιτήσεις γίνονται όλο και πιο αυστηρές. Το Ευρωπαϊκό Πράσινο Σχέδιο<sup>38</sup> θέτει φιλόδοξους στόχους για μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub> και κλιματική ουδετερότητα έως το 2050. Αυτό σημαίνει ότι η SAFCO θα πρέπει να συμμορφωθεί με νέους κανονισμούς που θα αυξήσουν σημαντικά το κόστος λειτουργίας της. Θα χρειαστεί να επενδύσει σε νέα οχήματα χαμηλών εκπομπών CO<sub>2</sub> και εξοπλισμό<sup>35</sup>. Και θα πρέπει να προσαρμόσει τις διαδικασίες της για να ανταποκριθεί σε αυστηρότερα περιβαλλοντικά πρότυπα. Αυτές οι επενδύσεις θα απαιτήσουν σημαντικούς χρηματοοικονομικούς πόρους και θα μπορούσαν να επηρεάσουν την κερδοφορία της εταιρείας.

### ➤ Τεχνολογικές Αλλαγές

Τρίτον, υπάρχει σημαντικός κίνδυνος από τεχνολογικές εξελίξεις. Στο εγγύς μέλλον, πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα ανεφοδιασμού θα μπορούσαν να γίνουν πραγματικότητα<sup>39,44</sup>. Αυτά τα συστήματα θα μπορούσαν να μειώσουν σημαντικά την ανάγκη για ανθρώπινο προσωπικό, γεγονός που θα άλλαζε τη δυναμική του κλάδου. Ωστόσο, η μετάβαση σε τέτοιες τεχνολογίες απαιτεί υψηλό κόστος αναβάθμισης. Η SAFCO θα πρέπει να επενδύσει σημαντικά σε νέα συστήματα και εξοπλισμό για να παραμείνει ανταγωνιστική. Και αν δεν προσαρμοστεί έγκαιρα, θα κινδυνεύσει να ξεπεραστεί από ανταγωνιστές που έχουν ήδη υιοθετήσει αυτές τις τεχνολογίες.

### ➤ Οικονομικοί Κίνδυνοι

Τέταρτον, υπάρχουν πολλοί οικονομικοί κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη SAFCO. Παγκόσμιες κρίσεις—όπως πανδημίες, γεωπολιτικές εντάσεις ή οικονομικές ύφεση—μπορούν ξαφνικά να μειώσουν την αεροπορική κίνηση<sup>40</sup>. Όπως είδαμε κατά τη διάρκεια της COVID-19 πανδημίας, οι αεροπορικές εταιρείες μπορούν να μειώσουν δραστικά τις πτήσεις τους. Και όταν αυτό συμβαίνει, η SAFCO αντιμετωπίζει άμεσα πίεση για μείωση κόστους από τους πελάτες της.

Επιπλέον, υπάρχει κίνδυνος από αύξηση του κόστους λειτουργίας. Οι τιμές των καυσίμων κυμαίνονται και μπορούν να αυξηθούν απότομα<sup>41</sup>. Τα ασφάλιστρα για τις δραστηριότητες ανεφοδιασμού μπορούν να γίνουν υψηλότερα. Και το κόστος συμμόρφωσης με νέους κανονισμούς συνεχώς αυξάνεται. Όλα αυτά θέτουν πίεση στα περιθώρια κέρδους της εταιρείας.

### ➤ Αλλαγές στη Δομή Ιδιοκτησίας

Τέλος, υπάρχει ένας πολύ σημαντικός κίνδυνος που σχετίζεται με τη δομή της ιδιοκτησίας. Οι τρεις κύριοι μέτοχοι—BP, Shell και ΕΚΟ—μπορούν ανά πάσα στιγμή να αποφασίσουν να πουλήσουν τα μερίδιά τους. Μπορούν να αλλάξουν τη στρατηγική τους προτεραιότητα και να αποσυρθούν από τη SAFCO. Ή νέοι επενδυτές με εντελώς διαφορετικούς στόχους και κουλτούρα μπορούν να εισέλθουν στη δομή ιδιοκτησίας<sup>42</sup>.

Αυτό θα δημιουργούσε σοβαρές προκλήσεις. Θα μπορούσαν να προκύψουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των μετόχων. Θα μπορούσε να υπάρχουν διαφορές απόψεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας. Και οι μέτοχοι-πελάτες θα μπορούσαν να ασκήσουν πίεση

για μείωση τιμών, προκειμένου να προστατεύσουν τα δικά τους συμφέροντα. Όλα αυτά θα κάνουν δύσκολη τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και θα μπορούσαν να παραλύσουν την εταιρεία.

## 4. Παρουσίαση Break-Even Analysis

Στην παρούσα παράγραφο θα υπολογίσουμε το σημείο “0” λειτουργίας της εταιρείας SAFCO, δηλαδή θα γίνει ένα Break-Even Analysis.

Για τον υπολογισμό του Break-Even θα υπολογίσουμε πρώτα τα σταθερά κόστη και μετά τα μεταβλητά.

### 4.1. Σταθερά Κόστη

Τα σταθερά κόστη παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 4.1-1:

Πίνακας 4.1-1 Σταθερά Κόστη - Fixed Cost

| Σταθερά Κόστη                                                                                           | Μηνιαίο Κόστος | Μισθοί/ Μήνες | Εργοδοτικές Εισφορές | Ετήσιο Κόστος      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------------|--------------------|
| Γενικός Διευθυντής                                                                                      | 4.850 €        | 17,0          | 1,24                 | 102.238 €          |
| Επιχειρησιακός Διευθυντής                                                                               | 4.150 €        | 16,0          | 1,24                 | 82.336 €           |
| Λογιστήριο                                                                                              | 4.000 €        | 14,0          | 1                    | 56.000 €           |
| Administration                                                                                          | 1.500 €        | 15,0          | 1,24                 | 27.900 €           |
| Ενοίκιο Κτηρίου                                                                                         |                |               |                      | 564.000 €          |
| Έξοδα Χρήσης Κτηρίου<br>- Ρεύμα<br>- ΦΑ<br>- Νερό<br>- Συντήρηση HVAC<br>- Πυρασφάλεια<br>- Καθαριότητα |                |               |                      | 75.400 €           |
| Έξοδα ΑΙΑ                                                                                               |                |               |                      | 50.000 €           |
| Leasing Αυτοκινήτων                                                                                     | 2.050 €        | 12,0          |                      | 24.600 €           |
| ΓΕΠ (Τεχνικός Ασφαλείας & Γιατρός Εργασίας)                                                             |                |               |                      | 1.200 €            |
| ISO                                                                                                     |                |               |                      | 6.000 €            |
| JIG                                                                                                     |                |               |                      | 10.500 €           |
| Εγγραπτικές Επιστολές                                                                                   |                |               |                      | 20.500 €           |
| ERP Ανεφοδιασμών                                                                                        |                |               |                      | 20.000 €           |
| Τηλεφωνία                                                                                               |                |               |                      | 5.000 €            |
| ERP Οικ. Τμήματος                                                                                       |                |               |                      | 5.000 €            |
| IT                                                                                                      |                |               |                      | 7.200 €            |
| Νομικός Σύμβουλος                                                                                       | 2.000 €        | 12,0          | 1                    | 24.000 €           |
| <b>Συνολικά Σταθερά Κόστη</b>                                                                           |                |               |                      | <b>1.060.881 €</b> |

Η δομή του σταθερού κόστους της SAFCO αποτελείται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. **Γενικός Διευθυντής** - Ο ανώτατος διευθυντής της εταιρείας λαμβάνει μηνιαίο μισθό 4.850 € μικτά, συν τρεις μισθούς ετήσιο bonus και 24% εργοδοτικές εισφορές.
2. **Επιχειρησιακός Διευθυντής** - Ο διευθυντής που είναι υπεύθυνος για τις καθημερινές λειτουργίες λαμβάνει μηνιαίο μισθό 4.150 € μικτά, συν δύο μισθούς ετήσιο bonus και 24% εργοδοτικές εισφορές.
3. **Έξοδα Λογιστηρίου και Οικονομικής Διεύθυνσης** - Το τμήμα που διαχειρίζεται τα οικονομικά της εταιρείας έχει συνολικό κόστος 4.000 € μικτά μηνιαίως, και θα είναι outsourcing.
4. **Θέση Administration** - Μία θέση διοικητικής υποστήριξης με μηνιαίο μισθό 1.500 € μικτά και 24% εργοδοτικές εισφορές.
5. **Ενοίκιο Κτηριακών Εγκαταστάσεων** - Το κόστος ενοικίασης των χώρων όπου λειτουργεί η εταιρεία.
6. **Γενικά Έξοδα Χρήσης Κτηριακών Εγκαταστάσεων** - Τα έξοδα που σχετίζονται με τη λειτουργία και τη συντήρηση των κτηριακών εγκαταστάσεων, όπως ηλεκτρισμός, νερό και θέρμανση.
7. **Γενικά Έξοδα που Καταβάλλονται στο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών** - Τα έξοδα που απαιτούνται για τη λειτουργία στο αεροδρόμιο, όπως τέλη χρήσης υποδομών και άλλες υποχρεωτικές πληρωμές.
8. **Leasing Αυτοκινήτων** - Η εταιρεία διαθέτει τρία οχήματα σε leasing: ένα για τον Γενικό Διευθυντή (700 €/μήνα), ένα για τον Επιχειρησιακό Διευθυντή (350 €/μήνα), δύο για γενική χρήση της εταιρείας (ένα με κόστος 400 €/μήνα), και ένα για το λογιστήριο (250 €/μήνα).
9. **Έξοδα Τεχνικού Ασφάλειας και Γιατρού Εργασίας** - Τα έξοδα που απαιτούνται για τη συμμόρφωση με την ελληνική νομοθεσία σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων.
10. **Έξοδα Πιστοποίησης ISO** - Το κόστος που σχετίζεται με τη διατήρηση και την ανανέωση των διεθνών πιστοποιήσεων ISO.

11. **Έξοδα Διεθνούς Οργανισμού** - Τα έξοδα που σχετίζονται με τον διεθνή οργανισμό βάσει του οποίου επιχειρεί η εταιρεία.
12. **Ετήσια Έξοδα Εγγυητικών** - Το κόστος των εγγυητικών που απαιτούνται για τη λειτουργία της εταιρείας.
13. **Ετήσια Έξοδα Συντήρησης Συστήματος Fuel Management** - Το κόστος της συντήρησης και της ενημέρωσης του συστήματος διαχείρισης καυσίμων που χρησιμοποιεί η εταιρεία.
14. **Έξοδα Τηλεφωνίας** - Το κόστος των τηλεφωνικών υπηρεσιών και των συνδέσεων που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία.
15. **Ετήσια Έξοδα ERP του Οικονομικού Τμήματος** - Το κόστος της συντήρησης και της χρήσης του Enterprise Resource Planning συστήματος που διαχειρίζεται τα οικονομικά της εταιρείας.
16. **Ετήσια Έξοδα Υποστήριξης IT** - Το κόστος της τεχνικής υποστήριξης και της συντήρησης των πληροφοριακών συστημάτων της εταιρείας.
17. **Ετήσια Έξοδα Νομικού Συμβούλου** - Το κόστος των νομικών υπηρεσιών που απαιτούνται για τη λειτουργία και την προστασία των συμφερόντων της εταιρείας.

#### 4.2. Μεταβλητά Κόστη

Παρακάτω θα παρουσιαστούν τα μεταβλητά κόστη για τη λειτουργία της εταιρείας.

Ως έτος βάσης για τον υπολογισμό των μεταβλητών εξόδων θα λάβουμε το 2024. Για το συγκεκριμένο έτος η συνολική ποσότητα παραδοθέντως καυσίμου είναι 1.018.000 m<sup>3</sup> και η μέση ποσότητα παραδοθέντως καυσίμου ανά ανεφοδιασμό είναι (uplift) 7.650 lt/ref. Συνεπώς το σύνολο των ανεφοδιασμών για το 2024 είναι 133.163. Για κάθε ανεφοδιαστή υπολογίζουμε ότι έχει μέσο όρο 7 ανεφοδιασμούς τη μέρα, συνεπώς σύνολο το έτος πραγματοποιεί 1.540 ανεφοδιασμούς.

Στα μεταβλητά κόστη υπολογίζονται οι παρακάτω κατηγορίες εξόδων:

- Έξοδα μισθοδοσίας εποπτών.
- Έξοδα μισθοδοσίας ανεφοδιαστών.
- Έξοδα μισθοδοσίας τεχνικών.

- Έξοδα ιδιωτικής ασφάλισης των εργαζομένων.
- Τα έξοδα ρουχισμό και ΜΑΠ για τους εργαζόμενους.
- Τα έξοδα για διατακτικές σίτισης για τους εργαζόμενους.
- Τα κόστη απόσβεσης του πάγιου εξοπλισμού, ο οποίος είναι τα ανεφοδιαστικά. Ο αριθμός των ανεφοδιαστικών είναι άμεσα εξαρτημένος από το όγκο παραδιδόμενου καυσίμου και το σύνολο των ανεφοδιασμών.
- Το καύσιμο Diesel που καταναλώνουν τα ανεφοδιαστικά.
- Τα έξοδα συντήρησης των ανεφοδιαστικών οχημάτων.
- Τα έξοδα για τα λιπαντικά των ανεφοδιαστικών οχημάτων.
- Τα έξοδα για την ασφάλιση των ανεφοδιαστικών οχημάτων.
- Οι κάψουλες ελέγχου υγρασίας (Water Capsule Detector) που χρησιμοποιούνται σε κάθε ανεφοδιασμό.
- Τα έξοδα για έντυπα ( δελτία αποστολής κα.) και γραφική ύλη.

Τα παραπάνω έξοδα και η τιμή μονάδας τους παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 4.2-1:

*Πίνακας 4.2-1 Μοναδιαία Μεταβλητά Κόστη – Unit Variable Cost*

| Μεταβλητά Κόστη                                | Μηνιαίο/<br>Μοναδιαίο<br>Κόστος |          |      | Μοναδιαίο<br>Ετήσιο Κόστος |
|------------------------------------------------|---------------------------------|----------|------|----------------------------|
| Επόπτες                                        | 2.500 €                         | 15       | 1,24 | 46.500 €                   |
| Ανεφοδιαστές                                   | 2.000 €                         | 15       | 1,24 | 37.200 €                   |
| Τεχνικούς                                      | 2.200 €                         | 15       | 1,24 | 40.920 €                   |
| HDS (Κόστος κτήσης ή αναπόσβεστης αξίας)       |                                 |          |      | 200.000 €                  |
| Refueller (Κόστος κτήσης ή αναπόσβεστης αξίας) |                                 |          |      | 350.000 €                  |
| Αποσβέσεις/Year                                |                                 | 10 years |      | 360.000 €                  |
| Diesel Κίνησης                                 | 1,50 lt/ref                     |          |      | 1,20€/lt                   |
|                                                | 0,22€/m3                        |          |      |                            |
| Ασφάλειες Ανεφοδιαστικών                       |                                 |          |      | 1.500 €                    |
| Συντήρηση Ανεφοδιαστικών                       |                                 |          |      | 13.500 €                   |
| Ρουχισμός ανά εργαζόμενο                       |                                 |          |      | 313 €                      |
| Λιπαντικά                                      |                                 |          |      | 1.000 €                    |
| Κάψουλες                                       | 0,80€/ref                       |          |      |                            |
| Έντυπα & Γραφική Ύλη                           | 0,50€/ref                       |          |      |                            |
| Ιδιωτική Ασφάλεια<br>Εργαζομένων               |                                 |          |      | 1.630 €                    |
| Ticket Restaurant                              | 120 €                           | 12       |      |                            |

Τα μεταβλητά κόστη της SAFCO αποτελούνται από τα ακόλουθα στοιχεία:

1. **Κόστος Προσωπικού Λειτουργίας** - Το προσωπικό που είναι απαραίτητο για τις καθημερινές λειτουργίες—επόπτες, ανεφοδιαστές και τεχνικοί—λαμβάνει 14 μισθούς ετησίως, συν ένα επιπλέον μισθό ως ετήσιο bonus. Οι εργοδοτικές εισφορές υπολογίζονται στο 24% του συνολικού μισθολογίου.
2. **Ετήσιες Αποσβέσεις Εξοπλισμού** – Υπολογίζουμε τις αποσβέσεις για νέα ανεφοδιαστικά οχήματα και χρόνος απόσβεσης τα 10 έτη.
3. **Κόστος Καυσίμων (Diesel)** - Το κόστος του diesel που χρησιμοποιούν τα ανεφοδιαστικά οχήματα υπολογίζεται με βάση μια ενδεικτική τιμή 1,2 € ανά λίτρο (αποφορολογημένη). Αυτό ανέρχεται σε περίπου 1,8 € κόστος ανά ανεφοδιασμό.
4. **Ασφάλιση Ανεφοδιαστικών Οχημάτων** - Το ετήσιο κόστος ασφάλισης των ανεφοδιαστικών οχημάτων ανέρχεται στα 1.500 € ετησίως.
5. **Συντήρηση Ανεφοδιαστικών Οχημάτων** - Το κόστος της τακτικής συντήρησης και επισκευής των ανεφοδιαστικών οχημάτων ανέρχεται στα 13.500 € ετησίως.
6. **Μέσα Ατομικής Προστασίας (ΜΑΠ) και Ρουχισμός** - Κάθε ανεφοδιαστής χρειάζεται κατάλληλο ρουχισμό και προστατευτικό εξοπλισμό για τη ασφαλή εκτέλεση του έργου. Το ετήσιο κόστος για αυτό ανέρχεται στα 313 € ανά εργαζόμενο.
7. **Κόστος Λιπαντικών** - Τα ανεφοδιαστικά οχήματα απαιτούν τακτική λίπανση και συντήρηση. Το μέσο ετήσιο κόστος λιπαντικών ανέρχεται στα 1.000 € ανά ανεφοδιαστικό όχημα.
8. **Κάψουλες Ανίχνευσης Υγρασίας** - Κατά τη διάρκεια κάθε ανεφοδιασμού, χρησιμοποιούνται κάψουλες ανίχνευσης υγρασίας για να διασφαλιστεί η ποιότητα του καυσίμου. Το κόστος αυτό ανέρχεται στα 0,80 € ανά ανεφοδιασμό.
9. **Έντυπα, Δελτία Αποστολής και Γραφική Ύλη** - Η τεκμηρίωση κάθε ανεφοδιασμού απαιτεί έντυπα και δελτία αποστολής. Το κόστος της γραφικής ύλης ανέρχεται στα 0,5 € ανά ανεφοδιασμό.

10. **Ιδιωτική Ασφάλιση Εργαζομένων** - Πέρα από τις υποχρεωτικές κοινωνικές ασφαλίσσεις, η εταιρεία παρέχει πρόσθετη ιδιωτική ασφάλιση για τους εργαζομένους. Το ετήσιο κόστος αυτής της ασφάλισης ανέρχεται στα 1.630 € ετησίως.

11. **Κόστος Διατακτικών Σίτισης** - Η εταιρεία παρέχει σίτιση στους εργαζομένους ως μέρος των παροχών τους. Το κόστος αυτό ανέρχεται στα 120 € το μήνα ανά εργαζόμενο, γεγονός που αντιστοιχεί σε σημαντικό ετήσιο κόστος για το σύνολο του προσωπικού.

Με βάση τα παραπάνω θα σχηματίσουμε τον πίνακα 4.2-2 των μεταβλητών εξόδων για σύνολο παραδοθέντως καυσίμου ξεκινώντας από τα 100.000m<sup>3</sup> ετησίως και φτάνοντας τα 300.000m<sup>3</sup>.

Πίνακας 4.2-2 Μεταβλητά Κόστη - Variable Cost

| Ετήσιος Όγκος Καυσίμου                         |        | 100.000 m3       |        | 150.000 m3       |        | 200.000 m3         |        | 250.000 m3         |        | 300.000 m3         |
|------------------------------------------------|--------|------------------|--------|------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|
| Refuellings/year/Operator                      | 1.540  |                  | 1.540  |                  | 1.540  |                    | 1.540  |                    | 1.540  |                    |
| # Refuelling/year                              | 13.316 |                  | 19.608 |                  | 26.144 |                    | 32.680 |                    | 39.216 |                    |
| # Refuelling/day                               | 36     |                  | 54     |                  | 72     |                    | 90     |                    | 107    |                    |
| Σύνολο Ανεφοδιαστών                            | 9,6    |                  | 13,7   |                  | 18,0   |                    | 22,2   |                    | 26,5   |                    |
| <b>Μεταβλητά Κόστη</b>                         |        |                  |        |                  |        |                    |        |                    |        |                    |
| Επόπτες                                        | 2      | 86.800 €         | 2      | 86.800 €         | 2      | 86.800 €           | 3      | 130.200 €          | 3      | 130.200 €          |
| Ανεφοδιαστές                                   | 10     | 334.943 €        | 14     | 476.788 €        | 18     | 624.144 €          | 22     | 771.500 €          | 26     | 918.855 €          |
| Τεχνικούς                                      | 2      | 76.384 €         | 2      | 76.384 €         | 2      | 76.384 €           | 2      | 76.384 €           | 2      | 76.384 €           |
| HDS (Κόστος κτήσης ή αναπόσβεστης αξίας)       | 3      | 600.000 €        | 5      | 1.000.000 €      | 7      | 1.400.000 €        | 7      | 1.400.000 €        | 8      | 1.600.000 €        |
| Refueller (Κόστος κτήσης ή αναπόσβεστης αξίας) | 1      | 350.000 €        | 1      | 350.000 €        | 1      | 350.000 €          | 2      | 700.000 €          | 2      | 700.000 €          |
| Αποσβέσεις/Year                                |        | 95.000 €         |        | 135.000 €        |        | 175.000 €          |        | 210.000 €          |        | 230.000 €          |
| Diesel Κίνησης                                 |        | 23.969 €         |        | 35.294 €         |        | 47.059 €           |        | 58.824 €           |        | 70.588 €           |
| Ασφάλειες Ανεφοδιαστικών                       |        | 6.000 €          |        | 9.000 €          |        | 12.000 €           |        | 13.500 €           |        | 15.000 €           |
| Συντήρηση Ανεφοδιαστικών                       |        | 40.000 €         |        | 60.000 €         |        | 80.000 €           |        | 90.000 €           |        | 100.000 €          |
| Ρουχισμός ανά εργαζόμενο                       |        | 4.265 €          |        | 5.541 €          |        | 6.868 €            |        | 8.506 €            |        | 9.833 €            |
| Λιπαντικά                                      |        | 4.000 €          |        | 6.000 €          |        | 8.000 €            |        | 9.000 €            |        | 10.000 €           |
| Κάψουλες                                       |        | 10.653 €         |        | 15.686 €         |        | 20.915 €           |        | 26.144 €           |        | 31.373 €           |
| Έντυπα & Γραφική Ύλη                           |        | 6.658 €          |        | 9.804 €          |        | 13.072 €           |        | 16.340 €           |        | 19.608 €           |
| Ιδιωτική Ασφάλεια Εργαζομένων                  |        | 22.245 €         |        | 28.904 €         |        | 35.822 €           |        | 44.370 €           |        | 51.288 €           |
| Ticket Restaurant                              |        | 19.652 €         |        | 25.535 €         |        | 31.646 €           |        | 39.198 €           |        | 45.309 €           |
| <b>Συνολικά Μεταβλητά Κόστη</b>                |        | <b>688.672 €</b> |        | <b>916.297 €</b> |        | <b>1.150.241 €</b> |        | <b>1.410.397 €</b> |        | <b>1.611.841 €</b> |

Έχοντας υπολογίσει τα σταθερά και τα μεταβλητά έξοδα, μπορούμε τώρα να υπολογίσουμε το συνολικό κόστος λειτουργίας της SAFCO για τα διαφορετικά σενάρια παραδιδόμενου όγκου καυσίμου, τα οποία παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 4.2-3.

*Πίνακας 4.2-3 Συνολικό Κόστος - Total Cost*

|                                 | <b>100.000 m3</b>  | <b>150.000 m3</b>  | <b>200.000 m3</b>  | <b>250.000 m3</b>  | <b>300.000 m3</b>  |
|---------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ΣΥΝΟΛΙΚΟ<br>ΣΤΑΘΕΡΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ   | 1.060.881 €        | 1.060.881 €        | 1.060.881 €        | 1.060.881 €        | 1.060.881 €        |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟ<br>ΜΕΤΑΒΛΗΤΟ<br>ΚΟΣΤΟΣ | 688.672 €          | 916.297 €          | 1.150.241 €        | 1.410.397 €        | 1.611.841 €        |
| <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ<br/>ΚΟΣΤΟΣ</b>      | <b>1.060.881 €</b> | <b>1.749.553 €</b> | <b>1.977.178 €</b> | <b>2.211.122 €</b> | <b>2.471.278 €</b> |

#### 4.3. Έσοδα

Μετά και τον υπολογισμό των εξόδων, το επόμενο βήμα είναι ο υπολογισμός των εσόδων.

Η τιμολογιακή πολιτική της SAFCO είναι ότι χρεώνει ένα σταθερό ποσό ανά ανεφοδιασμό και ένα μεταβλητό ποσό ανάλογα την παραδοθείσα ποσότητα καυσίμου.

Με βάση αυτή την τιμολογιακή πολιτική έχουμε τον παρακάτω τιμοκατάλογο:

- Attendance Fee 38,05 €/ref
- Volume Fee 5,57 €/m<sup>3</sup>
- Επιπλέον έσοδα περίπου 3% του συνολικού εσόδου

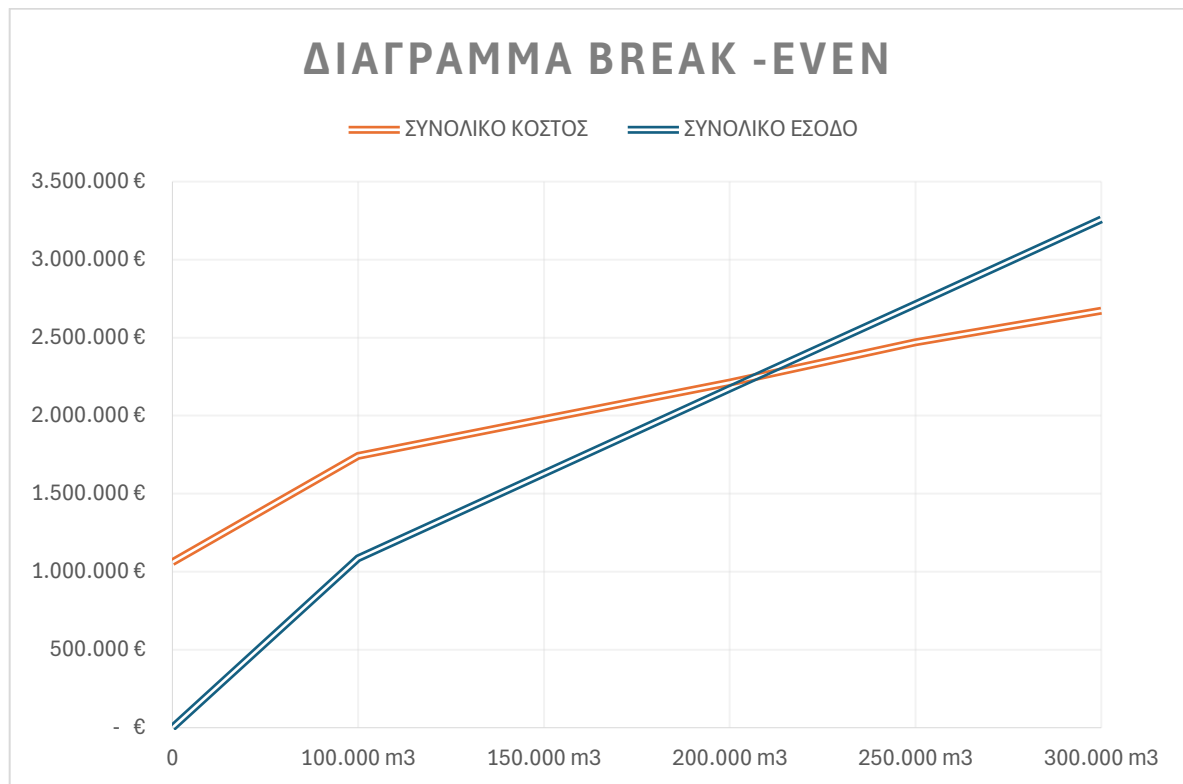
Έχοντας τις παραπάνω τιμές, μπορούμε να σχηματίσουμε τον πίνακα του εσόδου 4.3-1 για τους όγκους καυσίμου και τους ανεφοδιασμούς όπως κάναμε και στον υπολογισμό των μεταβλητών εξόδων.

Πίνακας 4.3-1 Έσοδα - Income

| Έσοδα                 |             | 100.000 m3         | 150.000 m3         | 200.000 m3         | 250.000 m3         | 300.000 m3         |
|-----------------------|-------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Attendance Fee €/ref  | 38,05 €/ref | 506.687 €          | 1.629.026 €        | 994.771 €          | 1.243.464 €        | 1.492.157 €        |
| Volume Fee €/m3       | 5,57€/m3    | 567.416 €          | 1.629.026 €        | 1.114.000 €        | 1.392.500 €        | 1.671.000 €        |
| Extra Έσοδα           | 3,0%        | 32.223 €           | 1.629.026 €        | 63.263 €           | 79.079 €           | 94.895 €           |
| <b>ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΕΣΟΔΟ</b> |             | <b>1.106.326 €</b> | <b>1.629.026 €</b> | <b>2.172.034 €</b> | <b>2.715.043 €</b> | <b>3.258.052 €</b> |

#### 4.4. Σημείο Μηδέν “0” – Break Even

Μετά τον υπολογισμό του συνολικού κόστους και του εσόδου βάσει των πινάκων 4.2-3 & 4.3-1, θα υπολογίσουμε το σημείο μηδέν της λειτουργίας της SAFCO και θα φτιάξουμε το παρακάτω διάγραμμα 4.4-1.



Διάγραμμα 4.4-1 Break-Even

Από το διάγραμμα 4.4-1 παρατηρούμε ότι το σημείο “0” της λειτουργίας της εταιρείας SAFCO είναι λίγο παραπάνω από τα 200.000m<sup>3</sup>. Συνεπώς βάσει της πραγματικής παραγωγής που είχε το έτος

2024 και το 2025, πάνω από 1.000.000m<sup>3</sup> αεροπορικού καυσίμου, η εταιρεία SAFCO λειτουργεί πολύ πάνω από το σημείο "0".

## 5. Πρόβλεψη 3ετίας

Στο παρόν κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να κάνουμε μια πρόβλεψη για τον όγκο εργασίας που θα έχει η SAFCO στα επόμενα 3 χρόνια, δηλαδή για το 2026 έως το 2028.

Θα λάβουμε υπόψιν ότι υπάρχει διαγωνισμός για τη δεύτερη θέση παρόχου Into Plane services, και ότι ο νικητής του διαγωνισμού θα ξεκινήσει να επιχειρεί στον ΔΑΑ από 1<sup>η</sup> Απριλίου του 2026.

Συνεπώς θεωρούμε δεδομένο ότι από το 2026 θα υπάρχει ανταγωνίστρια εταιρεία. Επιπλέον θεωρούμε ότι με την άφιξη της η εταιρεία θα πάρει max το 20% του μεριδίου αγοράς της SAFCO. Θεωρούμε ότι θα αποχωρήσει η ΗΑFCO που έχει περίπου το 11% του μεριδίου αγοράς και θα πάρει και ένα επιπλέον 9%.

Επιπλέον βάσει των ιστορικών στοιχείων ανάπτυξης του ΔΑΑ και των ανακοινώσεων για την αύξηση των αφίξεων στον ΔΑΑ<sup>6</sup> και βάση της πρόβλεψης της IATA για διπλασιασμό των αεροπορικής κίνησης μέχρι το 2040<sup>43</sup>, υπολογίζουμε ένα μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3,5%.

Για την πρόβλεψη του παραδιδόμενου όγκου καυσίμου θα χρησιμοποιήσουμε τα ιστορικά δεδομένα της SAFCO, θα λάβουμε υπόψη την εποχικότητα και θα φτιάξουμε την πρόβλεψη ανά τρίμηνο για το σύνολο της κίνησης στον ΔΑΑ και έχουμε τον πίνακα 5-1.

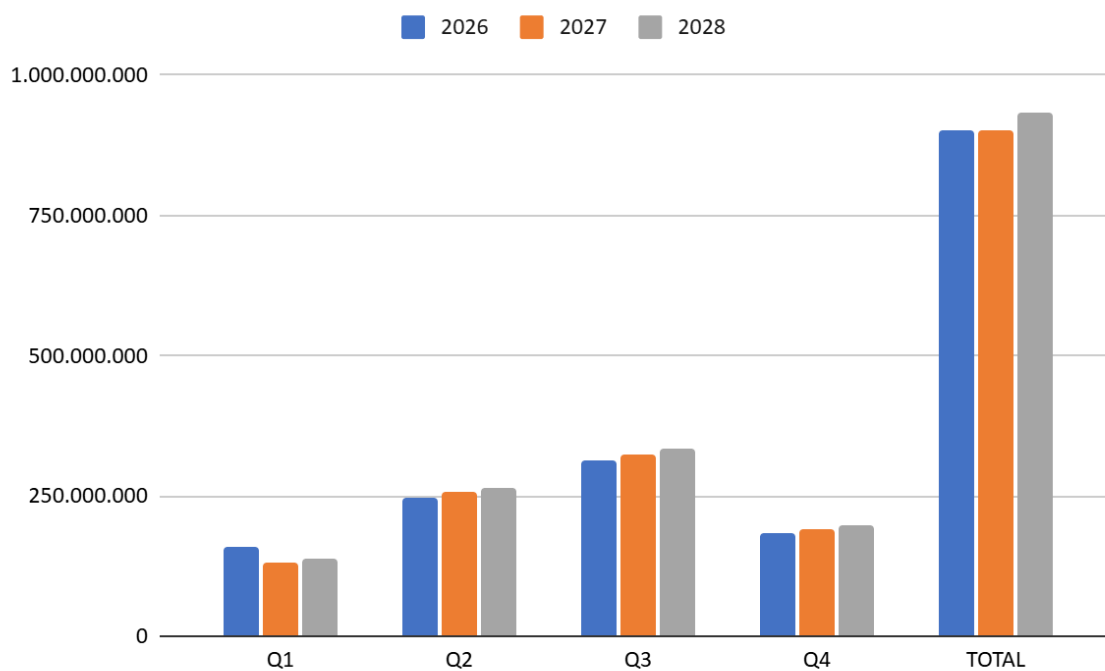
*Πίνακας 5-1 Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 στον ΔΑΑ*

|                          | <b>2026</b>          | <b>2027</b>          | <b>2028</b>          |
|--------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Q1                       | 159.793.168          | 165.385.929          | 171.174.436          |
| Q2                       | 308.993.765          | 319.808.546          | 331.001.845          |
| Q3                       | 390.070.800          | 403.723.278          | 417.853.593          |
| Q4                       | 229.764.825          | 237.806.594          | 246.129.825          |
| <b>Συνολική Ποσότητα</b> | <b>1.087.785.000</b> | <b>1.125.857.475</b> | <b>1.165.262.487</b> |

Αντίστοιχα στον πίνακα 5-2 θα δούμε τον παραδιδόμενο όγκος καυσίμου από τη SAFCO, η οποία θεωρούμε ότι θα έχει το μερίδιο αγοράς το 80% από το Q2 του 2026 και τα αντίστοιχα διαγράμματα 5-1 και 5-2.

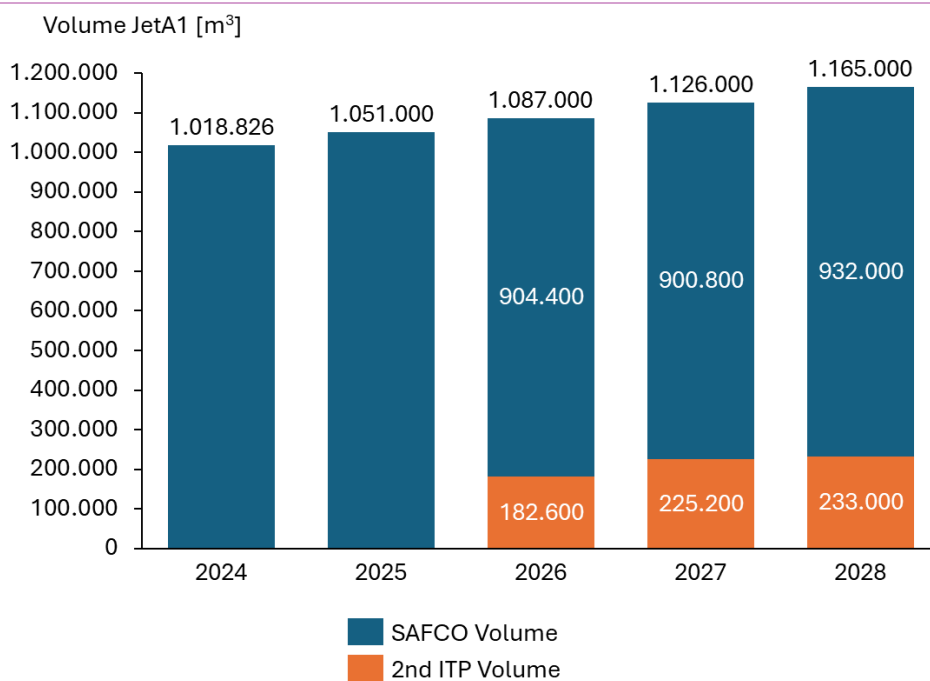
Πίνακας 5-2 Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 από τη SAFCO

|                          | 2026               | 2027               | 2028               |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Q1                       | 159.793.168        | 132.308.743        | 136.939.549        |
| Q2                       | 247.195.012        | 255.846.837        | 264.801.476        |
| Q3                       | 312.056.640        | 322.978.622        | 334.282.874        |
| Q4                       | 183.811.860        | 190.245.275        | 196.903.860        |
| <b>Συνολική Ποσότητα</b> | <b>902.856.679</b> | <b>901.379.477</b> | <b>932.927.759</b> |



Διάγραμμα 5-1 Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 από τη SAFCO

#### Όγκος παραδιδόμενου καυσίμου JetA1 από SAFCO & 2<sup>ο</sup> ITP 2024-2028



#### Διάγραμμα 5-2 Ετήσιος Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA1

Από τις παραπάνω προβλέψεις για τον όγκο εργασιών της SAFCO για την τριετία 2026-2028, φαίνεται ότι παρά την είσοδο της δεύτερης εταιρείας, η SAFCO θα λειτουργεί πολύ πάνω από το σημείο "0".

## 6. Υπολογισμός Βέλτιστου Μεταβλητού Κόστους

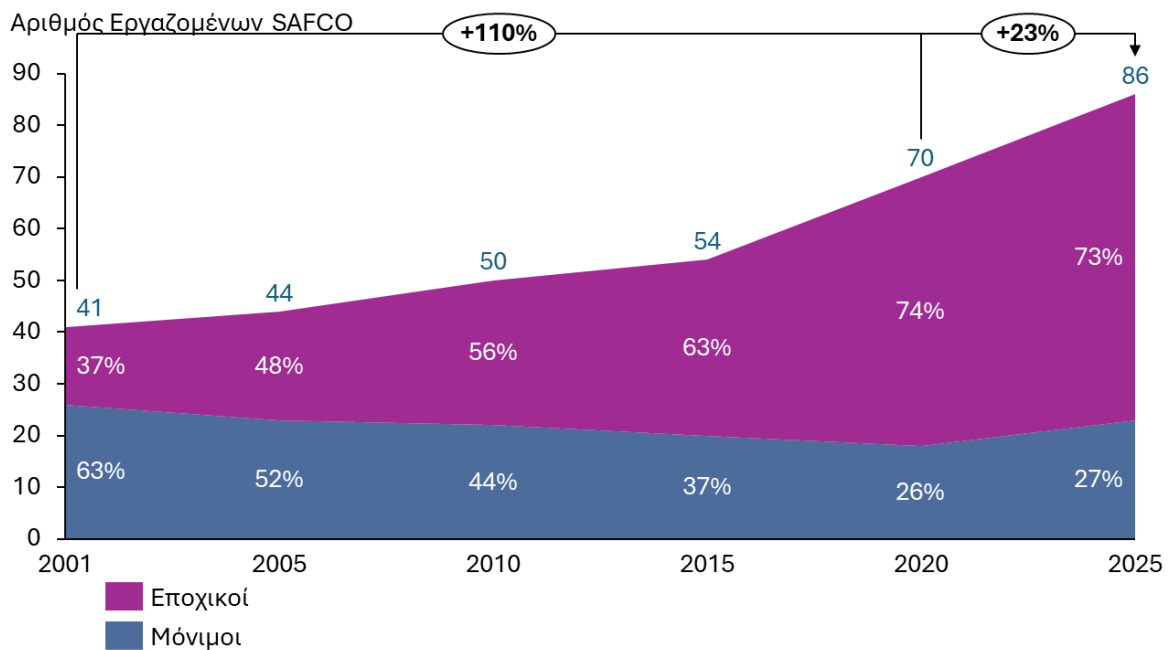
### 6.1. Παρουσίαση του Προβλήματος

Στον παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε θα προσπαθήσουμε να υπολογίσουμε ποιο είναι το βέλτιστο μεταβλητό κόστος για τη λειτουργία της εταιρείας SAFCO.

Η SAFCO όπως έχει αναφερθεί και στις προηγούμενες ενότητες είναι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, συνεπώς το μεγαλύτερο μέρος του μεταβλητού της κόστους είναι άμεσα και έμμεσα είναι το κόστος που αφορά το προσωπικό.

Όπως περιγράφηκε στο Κεφάλαιο 2 το 25% του προσωπικού απασχολείται σε μόνιμη βάση και το υπόλοιπο 75% του προσωπικού απασχολείται σε εποχική βάση αλλά με συμβάσης 11μηνης διάρκειας.

Στο παρακάτω διάγραμμα 6.1-1 παρουσιάζεται διαχρονικά η εξέλιξη του αριθμού του προσωπικού της SAFCO αλλά και της σχέσης μόνιμου και εποχικού προσωπικού.



Διάγραμμα 6.1-1 Διαχρονική Εξέλιξη Μόνιμου & Εποχικού Προσωπικού

Παρατηρούμε ότι το προσωπικό έχει 110% από το 2001 και ταυτόχρονα έχει αντιστραφεί η αναλογία μόνιμου-εποχικού προσωπικού από 63%- 37% σε 25%-75%.

Εκτός της αντιστροφής της αναλογίας φαίνεται και η μείωση του μόνιμου προσωπικού σε απόλυτα νούμερα. Κάτι το οποίο σε μια εταιρεία που βάση της εξέλιξης έχει έντονα ανοδική πορεία θα περίμενε κανείς να έχει αυξήσει το μόνιμο προσωπικό.

Η παρούσα κατάσταση έχει οδηγήσει τα τελευταία 4 χρόνια και ιδιαίτερα μετά τον COVID σε ετήσιο turnover προσωπικού της τάξης του 20%. Μάλιστα το turnover είναι αποκλειστικά από εποχικό προσωπικό. Το τόσο μεγάλο ποσοστό turnover δημιουργεί πολλά επιχειρησιακά προβλήματα, ελλοχεύει πολλούς κινδύνους για την καλή και ασφαλή λειτουργία της εταιρείας αλλά ταυτόχρονα έχει και οικονομικές επιπτώσεις. Επιγραμματικά κάποια από τα προβλήματα που δημιουργούνται είναι:

- Η απώλεια τεχνογνωσίας και εμπειρίας
- Μειωμένη παραγωγικότητα από τη στιγμή που έμπειρο και συνεπώς παραγωγικό προσωπικό αποχωρεί
- Επιβάρυνση του υπάρχοντος προσωπικού
- Συνεχείς διαδικασίες πρόσληψης

Οι κύριοι λόγοι αποχώρησης του προσωπικού εστιάζονται σε δύο παράγοντες, α) τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου εργασίας και β) οικονομικοί λόγοι.

## 6.2. Κατανόηση του λόγου Μη-Μονιμοποίησης του Προσωπικού

Ποιοι είναι οι λόγοι όμως που η εταιρεία μέχρι στιγμής διατηρεί αυτή την πολιτική να διατηρεί χαμηλό αριθμό μόνιμου προσωπικού;

Όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο 2 η SAFCO λειτουργεί αποκλειστικά στο ΔΑΑ και συμμετέχει κάθε επτά χρόνια στο διαγωνισμό για την μια εκ των δύο θέσεων που έχει το αεροδρόμιο για εταιρείες Into Plane. Σε περίπτωση που κερδίσει τον διαγωνισμό για μια εκ των δύο θέσεων, η εταιρεία υπογράφει επταετής σύμβαση.

Έχοντας αυτό σα δεδομένο η SAFCO πρόβλεψη ίση με το 100% της αποζημίωσης κάθε εργαζομένου. Η επιλογή αυτή συνιστά συντηρητική διαχειριστική πρακτική της εταιρείας, που αποσκοπεί στη δημιουργία οικονομικού «μαξιλαριού» για το ενδεχόμενο μη ανανέωσης της σύμβασης ορισμένου χρόνου επίγειας εξυπηρέτησης που διατηρεί η SAFCO με το Αεροδρόμιο Αθηνών (ΔΑΑ), η οποία έχει διάρκεια 7 ετών, και της ανάγκης απόλυσης του συνόλου των εργαζομένων με καταβολή της πλήρους αποζημίωσης απόλυσης.

Το ειδικότερο ερώτημα που τίθεται είναι εάν η λήξη και μη ανανέωση της σύμβασης επίγειας εξυπηρέτησης και η ανάληψη της δραστηριότητας αυτής από άλλον πάροχο συνεπάγεται υποχρέωση της SAFCO να καταγγείλει τις συμβάσεις εργασίας του προσωπικού της και να καταβάλει αποζημιώσεις.

Ενώ, εκ πρώτης όψεως, το ενδεχόμενο αυτό φαίνεται να είναι το λογικό, από νομικής απόψεως, η λήξη και μη ανανέωση της σύμβασης επίγειας εξυπηρέτησης δεν συνεπάγεται, αυτοδικαίως, υποχρέωση της SAFCO να καταβάλει αποζημιώσεις στο προσωπικό της, εκτός εάν δεν υπάρξει διάδοχη κατάσταση εργοδότη στην παροχή επίγειας εξυπηρέτησης ανεφοδιασμού των αεροσκαφών με καύσιμα. Το σενάριο αυτό είναι μάλλον θεωρητικό, λαμβάνοντας υπόψη ότι, κατά τον Κανονισμό Επίγειας Εξυπηρέτησης του Νέου Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» (Δ3/Β/55470/8714/31.12.1998)<sup>30</sup>, που εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση του Π.Δ. 285/1998<sup>46</sup> «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας αρ. 96/67 του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων σχετικά με την «πρόσβαση στην αγορά υπηρεσιών εδάφους στους Αερολιμένες της Κοινότητας», προβλέπονται μόνον δύο φορείς επίγειας εξυπηρέτησης ανεφοδιασμού αεροσκαφών με καύσιμα, ενώ, στην πράξη, για περίπου 10 έτη, λειτουργεί μόνον ένας (η SAFCO).

Σε κάθε περίπτωση, εάν δεν ανανεωθεί η σύμβαση παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης της SAFCO μετά τη λήξη της, αλλά η δραστηριότητα της SAFCO αναληφθεί από νέο πάροχο υπηρεσιών, τότε, συντρέχουν οι προϋποθέσεις εφαρμογής του ΠΔ 178/2002 (που ενσωματώνει την Οδηγία 2001/23/ΕΚ περί προσεγγίσεως των νομοθεσιών των κρατών μελών, σχετικά με τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων ή επιχειρήσεων).

Τούτο, σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι της SAFCO θα μεταφερθούν αυτοδικαίως στον νέο εργοδότη, με διατήρηση όλων των δικαιωμάτων τους (προϋπηρεσία, μισθός κλπ.), χωρίς να απαιτείται να καταβληθεί αποζημίωση απόλυσης από τη SAFCO. Στην περίπτωση αυτή, η υποχρέωση για τυχόν μελλοντική αποζημίωση θα βαρύνει στο σύνολό της τον διάδοχο εργοδότη, χωρίς να υφίσταται εκ μέρους της SAFCO υποχρέωση κάλυψης οποιουδήποτε ποσού (δηλ. του ποσού που αντιστοιχεί για την προϋπηρεσία των εργαζομένων μέχρι τη στιγμή της εργοδοτικής μεταβολής)

Ειδικότερα, όπως γίνεται δεκτό, τόσο από τον Άρειο Πάγο (π.χ. ΟΛΑΠ 5/1994 ΔΕΝ 1994.844, ΑΠ 1759/1999 ΕλλΔνη 2000.1012, ΑΠ 200/2009, ΑΠ 14/2012, ΑΠ 1148/2017, ΑΠ 1188/2019 ΝΟΜΟΣ),

όσο και από το ΔΕΕ (βλ. κατωτέρω), σύμφωνα με το ΠΔ 178/2002<sup>47</sup> (και την Οδηγία 2001/23)<sup>48</sup>, υπάρχει μεταβίβαση όταν υπάρχει μεταβίβαση οικονομικής οντότητας, η οποία διατηρεί την ταυτότητά της, δηλαδή ενός οργανωμένου συνόλου μέσων, με σκοπό την άσκηση οικονομικής δραστηριότητας, είτε πρόκειται για κύρια είτε για παρεπόμενη δραστηριότητα.

Το αποφασιστικό κριτήριο για τη διαπίστωση της ύπαρξης μεταβίβασης κατά την έννοια της σχετικής νομοθεσίας, που ενσωματώνει ενωσιακό δίκαιο, είναι το κατά πόσον η εν λόγω οντότητα διατηρεί την ταυτότητά της, όπως αυτό προκύπτει, μεταξύ άλλων, από το γεγονός ότι η λειτουργία της πράγματι συνεχίζεται ή αναλαμβάνεται από νέο επιχειρηματικό φορέα. Αυτή η διατύπωση, που επαναλαμβάνεται συνεχώς από το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΔΕΕ) σε υποθέσεις όπως οι *Spijkers* (24/85)<sup>49</sup>, *Süzen* (C-13/95)<sup>50</sup>, *Abler* και *Securicor*<sup>51</sup>, καθιερώνει ένα λειτουργικό και όχι τυπικό κριτήριο. Το Δικαστήριο δεν εστιάζει μόνον στους νομικούς μηχανισμούς με τους οποίους επέρχεται μια αλλαγή, αλλά στην πρακτική πραγματικότητα του κατά πόσον μια αναγνωρίσιμη οικονομική οντότητα συνεχίζει να υφίσταται και να λειτουργεί υπό νέο φορέα.

Το ΔΕΕ (όπως και ο Άρειος Πάγος) έχει αναπτύξει ένα ολιστικό, πολυπαραγοντικό κριτήριο για τον προσδιορισμό του κατά πόσον έχει συντελεστεί μεταβίβαση. Ειδικότερα, προκειμένου να προσδιοριστεί εάν πληρούνται οι προϋποθέσεις για τη μεταβίβαση μιας οργανωμένης οικονομικής οντότητας, είναι αναγκαίο να ληφθούν υπόψη όλα τα πραγματικά περιστατικά που χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη περίπτωση. Οι σχετικοί παράγοντες περιλαμβάνουν, ιδίως, τον τύπο της επιχείρησης ή της εγκατάστασης, το κατά πόσον μεταβιβάζονται υλικά περιουσιακά στοιχεία, όπως κτίρια και κινητή περιουσία, την αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων κατά τον χρόνο της μεταβίβασης, το κατά πόσον αναλαμβάνεται η πλειονότητα των εργαζομένων από τον νέο εργοδότη, το κατά πόσον μεταφέρονται οι πελάτες, τον βαθμό ομοιότητας των δραστηριοτήτων που ασκούνται πριν και μετά τη μεταβίβαση, την περίοδο, εάν υπάρχει, κατά την οποία αναστέλλονται οι δραστηριότητες. Τα κριτήρια αυτά ακολουθούν και τα ελληνικά δικαστήρια. Κρίσιμο είναι ότι το ΔΕΕ (αλλά και ο ΑΠ) έχει τονίσει ότι όλα αυτά τα περιστατικά αποτελούν μεμονωμένους παράγοντες στη συνολική αξιολόγηση που πρέπει να γίνει και, επομένως, δεν μπορούν να εξεταστούν μεμονωμένα. Κανένας μεμονωμένος παράγοντας δεν είναι καθοριστικός. Το Δικαστήριο, αξιολογώντας τα πραγματικά περιστατικά που χαρακτηρίζουν τη συναλλαγή, πρέπει να λάβει υπόψη τον τύπο της επιχείρησης ή της εγκατάστασης. Συνεπώς, ο βαθμός σημασίας που πρέπει να αποδοθεί σε κάθε κριτήριο θα ποικίλλει αναγκαστικά, ανάλογα με τη

δραστηριότητα που ασκείται ή με τις μεθόδους παραγωγής ή λειτουργίας που χρησιμοποιούνται στη σχετική επιχείρηση.

Τούτο σημαίνει ότι διαφορετικοί τύποι οικονομικών δραστηριοτήτων έχουν διαφορετικά λειτουργικά χαρακτηριστικά. Σε ορισμένους τομείς, το εργατικό δυναμικό αποτελεί το κύριο περιουσιακό στοιχείο και το βασικό μέσο παροχής της υπηρεσίας. Σε τέτοιες δραστηριότητες εντάσεως εργασίας, η μεταφορά των εργαζομένων είναι βασικός δείκτης συνέχειας της οικονομικής οντότητας. Σε άλλους τομείς, ωστόσο, η δραστηριότητα εξαρτάται θεμελιωδώς από υλικά περιουσιακά στοιχεία, υποδομές ή εξειδικευμένο εξοπλισμό. Σε αυτές τις δραστηριότητες εντάσεως κεφαλαίου, η μεταβίβαση ή η συνεχιζόμενη χρήση των υλικών περιουσιακών στοιχείων καθίσταται σημαντικότερος παράγοντας από τη μεταφορά του εργατικού δυναμικού.

Προκειμένου να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα παραπάνω, σκόπιμο είναι να παρουσιαστούν δύο παραδείγματα από τη νομολογία του ΔΕΕ, που παρουσιάζουν όμοια χαρακτηριστικά με την περίπτωση της SAFCO.

Ειδικότερα, πρόκειται για τις υποθέσεις *Abler* και *Securicor*. Η υπόθεση *Abler* (Απόφαση της 20ής Νοεμβρίου 2003, *Carlito Abler και Λοιποί κατά Sodexho MM Catering Gesellschaft mbH*, Υπόθεση C-340/01, ECLI:EU:C:2003:629. Διαθέσιμη στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:62001CJ0340>)<sup>51</sup> αφορούσε την ανάθεση υπηρεσιών εστίασης σε νοσοκομειακή μονάδα. Η νέα ανάδοχος (*Sodexho*) δεν απέκτησε ούτε τους εργαζομένους, ούτε την περιουσία της προηγούμενης εταιρείας (*Sanrest*), αλλά χρησιμοποίησε τον ίδιο εξοπλισμό και τις ίδιες εγκαταστάσεις που ανήκαν στο νοσοκομείο. Το ΔΕΕ έκρινε ότι η μεταβίβαση της κυριότητας του πάγιου εξοπλισμού δεν είναι αναγκαία για να συνιστάται μεταβίβαση επιχείρησης, εφόσον ο νέος φορέας χρησιμοποιεί τα ίδια περιουσιακά στοιχεία για να συνεχίσει την ίδια δραστηριότητα. Επομένως, ακόμη κι αν τα περιουσιακά στοιχεία ανήκουν σε τρίτο (π.χ. αναθέτουσα αρχή), μπορεί να υπάρξει μεταβίβαση και θα πρέπει ο νέος επιχειρηματικός φορέας να αναλάβει τις συμβάσεις εργασίας του προηγούμενου.

Η υπόθεση *Securicor* (Απόφαση της 15ης Δεκεμβρίου 2005, *Nurten Güney-Görres και Gul Demir κατά Securicor Aviation (Germany) Ltd και Kötter Aviation Security GmbH & Co. KG*, Συνεκδικασθείσες υποθέσεις C-232/04 και C-233/04, ECLI:EU:C:2005:778. Διαθέσιμη στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:62004CJ0232>)<sup>52</sup> επιβεβαίωσε τη νομολογία *Abler*. Αφορούσε την ανάθεση υπηρεσιών ασφάλειας αεροδρομίου στη νέα εταιρεία

Kötter, η οποία χρησιμοποίησε τον ίδιο εξοπλισμό (ανιχνευτές, μηχανήματα κ.λπ.) που παρείχε το Γερμανικό Δημόσιο, χωρίς να αποκτήσει ιδιοκτησία επί αυτών. Το ΔΕΕ απέρριψε τη γερμανική θεωρία της «ανεξάρτητης εμπορικής χρήσης» και έκρινε ότι η δυνατότητα ανεξάρτητης εμπορικής εκμετάλλευσης των περιουσιακών στοιχείων δεν αποτελεί προϋπόθεση για τη διαπίστωση μεταβίβασης επιχείρησης. Και στην περίπτωση αυτή κρίθηκε ότι εφαρμόζεται η νομοθεσία περί μεταβίβασης επιχείρησης και άρα οι συμβάσεις εργασίας θα πρέπει να μεταβιβαστούν από τον αρχικό επιχειρηματία στον διάδοχο.

Κύριες αρχές που απορρέουν από τη νομολογία:

(α) Η μεταβίβαση της κυριότητας των περιουσιακών στοιχείων δεν απαιτείται για τη μεταβίβαση επιχείρησης· αρκεί η χρήση τους, για τη συνέχιση της ίδιας δραστηριότητας.

(β) Περιουσιακά στοιχεία τρίτων (π.χ. του πελάτη ή του Δημοσίου) μπορούν να θεμελιώσουν μεταβίβαση, αν χρησιμοποιούνται διαδοχικά από διαφορετικούς αναδόχους.

(γ) Δεν απαιτείται “ανεξάρτητη εμπορική χρήση” των περιουσιακών στοιχείων από τον ανάδοχο.

(δ) Δεν χρειάζεται άμεση συμβατική σχέση μεταξύ παλαιού και νέου αναδόχου· η μεταβίβαση μπορεί να γίνει μέσω της αναθέτουσας αρχής.

(ε) Σε δραστηριότητες εντάσεως κεφαλαίου, η χρήση του εξοπλισμού υπερισχύει της μεταφοράς προσωπικού ως κριτήριο συνέχειας.

Η εκτίμηση είναι ολιστική: όλοι οι παράγοντες (π.χ. εξοπλισμός, προσωπικό, πελάτες, φύση δραστηριότητας) συνεκτιμώνται, ανάλογα με τις περιστάσεις.

### 6.3. Εφαρμογή των ανωτέρω αρχών στην περίπτωση της SAFCO

Το υπό εξέταση σενάριο αφορά τη λήξη της σύμβασης ανεφοδιασμού με καύσιμα στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και την έναρξη λειτουργιών από νέα εταιρεία ανεφοδιασμού. Τα βασικά πραγματικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα: ο νέος ανάδοχος θα χρησιμοποιεί την υποδομή καυσίμων του αερολιμένα για την παροχή υπηρεσιών ανεφοδιασμού, ακριβώς όπως έκανε ο προηγούμενος ανάδοχος. Αυτή η υποδομή περιλαμβάνει δεξαμενές καυσίμων, συστήματα υδραυλικής τροφοδοσίας (hydrant systems), υπόγειους αγωγούς, δεξαμενές αποθήκευσης, εξοπλισμό διανομής και συστήματα ελέγχου ποιότητας. Η πελατεία είναι *de facto* καθορισμένη και

περιορίζεται στις αεροπορικές εταιρείες που λειτουργούν στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών. Υπάρχει μόνο μία, και θεωρητικά δύο, εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες ανεφοδιασμού με καύσιμα σε αυτόν τον τομέα, γεγονός που υποδηλώνει μονοπωλιακή ή ολιγοπωλιακή δομή αγοράς.

#### 6.3.1. Φύση των Λειτουργιών Ανεφοδιασμού Αεροσκαφών με Καύσιμα

Ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα στους αερολιμένες είναι μια εξαιρετικά εξειδικευμένη, εντάσεως κεφαλαίου (παγίων) δραστηριότητα. Στον ΑΙΑ, τα καύσιμα αποθηκεύονται σε μεγάλες υπόγειες ή υπέργειες δεξαμενές αποθήκευσης. Από τις δεξαμενές, τα καύσιμα διανέμονται στα αεροσκάφη μέσω ενός από τα εξής δύο συστήματα: μέσω ενός συστήματος υδραυλικής τροφοδοσίας (κυρίως) ή μέσω κινητών οχημάτων ανεφοδιασμού.

Το σύστημα υδραυλικής τροφοδοσίας (hydrant system) αποτελείται από ένα υπόγειο δίκτυο αγωγών, που εκτείνεται από την αποθήκη καυσίμων σε σημεία υδραυλικής τροφοδοσίας (hydrant pits) που βρίσκονται σε ή κοντά σε θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών. Όταν ένα αεροσκάφος απαιτεί ανεφοδιασμό, ένα εξειδικευμένο όχημα που ονομάζεται διανομέας υδραυλικής τροφοδοσίας (hydrant dispenser) συνδέεται με το σημείο υδραυλικής τροφοδοσίας και με το αεροσκάφος. Τα καύσιμα στη συνέχεια αντλούνται υπό πίεση μέσω του συστήματος απευθείας στις δεξαμενές του αεροσκάφους.

Η υποδομή που απαιτείται για τον ανεφοδιασμό αεροσκαφών με καύσιμα, πλην των ειδικών οχημάτων που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό, (dispensers ή/και refuellers), αντιπροσωπεύει σημαντική κεφαλαιακή επένδυση και ανήκει στον ΑΙΑ. Οι εταιρείες ανεφοδιασμού με καύσιμα που λειτουργούν στον αερολιμένα δεν κατέχουν την ιδιοκτησία αυτής της υποδομής, αλλά τους χορηγείται πρόσβαση για τη χρήση της, βάσει σύμβασης με την αρχή του αερολιμένα.

#### 6.3.2. Αξιολόγηση Βάσει του Πολυπαραγοντικού Κριτηρίου

Εφαρμόζοντας την πολυπαραγοντική αξιολόγηση του ΔΕΕ στο σενάριο του ανεφοδιασμού με καύσιμα στον αερολιμένα Αθηνών, εξετάζουμε κατωτέρω κάθε σχετικό κριτήριο.

##### **(α) Τύπος Επιχείρησης**

Ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα είναι θεμελιωδώς δραστηριότητα εντάσεως κεφαλαίου. Η υπηρεσία δεν μπορεί να παρασχεθεί χωρίς εκτεταμένη εξειδικευμένη υποδομή. Οι αποθήκες

καυσίμων, τα συστήματα τροφοδοσίας, οι αγωγοί, τα αντλιοστάσια και ο εξοπλισμός διανομής είναι απαραίτητοι για την εκτέλεση της δραστηριότητας. Ενώ το εξειδικευμένο προσωπικό είναι απαραίτητο για τη λειτουργία των συστημάτων με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα, η ίδια η υποδομή είναι το *κύριο* μέσο, με το οποίο παρέχεται η υπηρεσία.

Η αιτιολογία του ΔΕΕ στην υπόθεση Abler βρίσκει άμεση εφαρμογή: όπως η εστίαση δεν μπορεί να θεωρηθεί δραστηριότητα που βασίζεται ουσιαστικά στο εργατικό δυναμικό, αφού απαιτεί σημαντικό εξοπλισμό, έτσι και ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως εντάσεως εργασίας. Κατά τον ίδιο τρόπο, ο έλεγχος των επιβατών και αποσκευών στο αεροδρόμιο, απαιτεί την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή, χωρίς την οποία η δραστηριότητα δεν μπορεί να εκτελεστεί. **Η εξειδικευμένη υποδομή είναι το καθοριστικό χαρακτηριστικό της δραστηριότητας.**

#### **(β) Μεταβίβαση Παγίων**

Στο σενάριο της SAFCO, ο νέος ανάδοχος ανεφοδιασμού με καύσιμα θα χρησιμοποιήσει την ίδια υποδομή που ανήκει στον αερολιμένα και την οποία χρησιμοποιεί και η SAFCO. Οι κτηριακές εγκαταστάσεις /υποδομές αποθήκες καυσίμων, τα συστήματα υδραυλικής τροφοδοσίας, οι υπόγειοι αγωγοί, οι δεξαμενές αποθήκευσης και ο σχετικός εξοπλισμός παραμένουν στη θέση τους και συνεχίζουν να χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Ο νέος ανάδοχος θα αναλάβει τον λειτουργικό έλεγχο και τη χρήση αυτών των περιουσιακών στοιχείων, παρόλο που η κυριότητα παραμένει στον ΑΙΑ.

Αυτό τα πραγματικά περιστατικά είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα με τις υποθέσεις Abler και Securicor. Στην Abler, το νοσοκομείο κατείχε την κουζίνα, τον εξοπλισμό και τους χώρους, και τόσο η Sanrest όσο και η Sodexho χρησιμοποιούσαν αυτές τις εγκαταστάσεις βάσει σύμβασης. Στην Securicor, το Γερμανικό Κράτος κατείχε τον εξοπλισμό ελέγχου ασφαλείας, και τόσο η Securicor όσο και η Kötter χρησιμοποιούσαν αυτόν τον εξοπλισμό βάσει σύμβασης. Και στις δύο περιπτώσεις, το ΔΕΕ έκρινε ότι η χρήση των ίδιων περιουσιακών στοιχείων που ανήκουν σε τρίτο μέρος από διαδοχικούς αναδόχους συνιστά *μεταβίβαση* παγίων για τους σκοπούς της Οδηγίας.

Το σκεπτικό του Δικαστηρίου βρίσκει εφαρμογή και στην περίπτωση της SAFCO. Η μεταβίβαση της χρήσης των χώρων και του εξοπλισμού που παρέχονται από τον αερολιμένα, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την αποθήκευση και τη διανομή καυσίμων στα αεροσκάφη, επαρκεί, υπό τις περιστάσεις, για να συνιστά μεταβίβαση υλικών περιουσιακών στοιχείων. Το γεγονός ότι αυτά τα

περιουσιακά στοιχεία ανήκουν στην αρχή του αερολιμένα και όχι σε κάποιον από τους αναδόχους, δεν μπορεί να αποκλείσει την ύπαρξη μεταβίβασης.

#### **(γ) Μεταφορά Πελατών**

Η πελατειακή βάση στο σενάριο του ανεφοδιασμού με καύσιμα στον αερολιμένα Αθηνών είναι «δέσμια» (captive) και μεταφέρεται αναγκαστικά. Οι αεροπορικές εταιρείες που λειτουργούν στον ΑΙΑ δεν έχουν πρακτική εναλλακτική λύση για τον ανεφοδιασμό με καύσιμα σε αυτήν την τοποθεσία. Κατά κανόνα, δεν μπορούν να επιλέξουν να ανεφοδιαστούν σε διαφορετικό αερολιμένα όταν έχει προγραμματιστεί να αναχωρήσουν από την Αθήνα. Οι γεωγραφικοί και λειτουργικοί περιορισμοί της αεροπορίας σημαίνουν ότι η πελατειακή βάση είναι σταθερή στην τοποθεσία αυτή.

Αυτός ο παράγοντας αντιμετωπίστηκε ρητά στην Abler, όπου το Δικαστήριο σημείωσε ότι *«δεδομένης της δέσμιας φύσης τους, ο νέος ανάδοχος ανέλαβε αναγκαστικά τους περισσότερους πελάτες του προκατόχου του»* (εννοώντας ως πελάτες τους ασθενείς). Η ίδια αιτιολογία εφαρμόζεται με ακόμη μεγαλύτερη ισχύ στο πλαίσιο του ανεφοδιασμού αεροσκαφών με καύσιμα. Ο νέος προμηθευτής καυσίμων στον αερολιμένα Αθηνών θα εξυπηρετεί, εξ ανάγκης, τις ίδιες αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούσε ο προηγούμενος προμηθευτής. Οι πελατειακές σχέσεις δεν μεταφέρονται απλώς · είναι εγγενείς με τη γεωγραφική και λειτουργική φύση της υπηρεσίας.

#### **(δ) Ομοιότητα Δραστηριοτήτων**

Οι δραστηριότητες που ασκούνται πριν και μετά τη διαδοχή της σύμβασης είναι πανομοιότυπες. Τόσο ο προηγούμενος όσο και ο νέος ανάδοχος, λαμβάνουν καύσιμα αεροπορίας από προμηθευτές, τα αποθηκεύουν στην αποθήκη καυσίμων του αερολιμένα, διατηρούν τον έλεγχο ποιότητας, τα διανέμουν μέσω του συστήματος υδραυλικής τροφοδοσίας και τα διανέμουν στις δεξαμενές των αεροσκαφών. Η υπηρεσία που παρέχεται στις αεροπορικές εταιρείες είναι η ίδια: η προμήθεια καυσίμων αεροπορίας που πληρούν καθορισμένα πρότυπα ποιότητας, παραδιδόμενα με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα στα αεροσκάφη, όπως απαιτείται.

Ο νέος ανάδοχος εκτελεί την ίδια λειτουργία, στην ίδια τοποθεσία, χρησιμοποιώντας την ίδια υποδομή, για τους ίδιους πελάτες. Αυτό αντιπροσωπεύει πλήρη συνέχεια της οικονομικής δραστηριότητας.

### **(ε) Περίοδος Αναστολής**

Ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα είναι μια συνεχής λειτουργική αναγκαιότητα σε οποιονδήποτε λειτουργικό αερολιμένα. Είναι εξαιρετικά απίθανο να υπάρξει οποιαδήποτε σημαντική αναστολή των λειτουργιών ανεφοδιασμού με καύσιμα μεταξύ της λήξης μιας σύμβασης και της έναρξης μιας άλλης. Οι αεροπορικές εταιρείες απαιτούν καύσιμα για να λειτουργήσουν, και οποιαδήποτε διακοπή στον ανεφοδιασμό με καύσιμα θα καθήλωνε τις πτήσεις, με αποτέλεσμα τεράστια οικονομική διατάραξη και πιθανά ζητήματα ασφαλείας.

Κατά πάσα πιθανότητα, η μετάβαση από έναν προμηθευτή καυσίμων σε άλλον θα λάμβανε χώρα με προσεκτική διαχείριση και σχεδιασμό, για να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνέχεια της υπηρεσίας. Ο νέος ανάδοχος θα ξεκινούσε πιθανώς τις λειτουργίες αμέσως μετά, ή ακόμη και λίγο πριν, από τη λήξη της προηγούμενης σύμβασης. Οποιαδήποτε περίοδος αναστολής θα ήταν ελάχιστη ή ανύπαρκτη, ενισχύοντας τη συνέχεια της οικονομικής οντότητας.

#### **6.3.3. Συμπέρασμα**

Βάσει των αρχών που καθιερώθηκαν από το ΔΕΕ στις υποθέσεις Abler κατά Sodexho και Güney-Görres και Demir κατά Securicor, το σενάριο του ανεφοδιασμού με καύσιμα στον αερολιμένα Αθηνών εμφανίζει σημαντικές ομοιότητες με τις περιπτώσεις αυτές και η άποψή μου είναι ότι η διαδοχή των συμβάσεων ανεφοδιασμού με καύσιμα στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών συνιστά μεταβίβαση επιχείρησης, κατά την έννοια του Προεδρικού Διατάγματος 178/2002 και της Οδηγίας 2001/23/EK.

Ο ανεφοδιασμός αεροσκαφών με καύσιμα είναι δραστηριότητα εντάσεως κεφαλαίου, που δεν μπορεί να εκτελεστεί χωρίς εξειδικευμένη υποδομή. Ο νέος ανάδοχος θα χρησιμοποιεί τις ίδιες κτιριακές εγκαταστάσεις, τις ίδιες αποθήκες καυσίμων, συστήματα υδραυλικής τροφοδοσίας, αγωγούς και εξοπλισμό διανομής που ανήκουν στον αερολιμένα και τα οποία χρησιμοποιούσε και η SAFCO, και τούτα ανεξαρτήτως του εάν ο νέος ανάδοχος θα χρησιμοποιεί και τον ανήκοντα στη SAFCO εξοπλισμό ανεφοδιασμού (dispensers και refuellers) βάσει μεταξύ τους σχετικής συμφωνίας π.χ. μεταβίβασης της κυριότητάς του, κάτι που, στην πράξη, παρίσταται ούτως ή άλλως εξαιρετικά πιθανό. Η πελατειακή βάση είναι «δέσμια» και συνεχίζεται αναγκαστικά με τον νέο ανάδοχο. Η οικονομική δραστηριότητα που εκτελείται είναι πανομοιότυπη. Η οντότητα διατηρεί την ταυτότητά της ως επιχείρηση, παρά την αλλαγή του νομικού προσώπου που είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία της.

Το ΔΕΕ έχει κρίνει παγίως ότι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των περιουσιακών στοιχείων δεν απαιτείται για να συντελεστεί μεταβίβαση επιχείρησης. Αυτό που έχει σημασία είναι η χρήση των ουσιωδών λειτουργικών περιουσιακών στοιχείων για τη συνέχιση της ίδιας οικονομικής δραστηριότητας. Το Δικαστήριο έχει, επίσης, κρίνει ότι τα περιουσιακά στοιχεία δεν χρειάζεται να μεταβιβάζονται για «ανεξάρτητη εμπορική χρήση» από τον ανάδοχο. Επίσης, δεν παίζει οποιονδήποτε ρόλο ο βαθμός εμπορικής αυτονομίας που απολαμβάνει ο ανάδοχος. Αυτές οι αρχές εφαρμόζονται άμεσα στο σενάριο του ανεφοδιασμού με καύσιμα στον αερολιμένα Αθηνών.

Τούτο συνεπάγεται τις ακόλουθες έννομες συνέπειες:

Πρώτον, βάσει του άρθρου 4 παράγραφος 1 ΠΔ 178/2002<sup>47</sup>, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις του εκχωρούντος εργοδότη (SAFCO) που απορρέουν από σύμβαση εργασίας ή από εργασιακή σχέση που υφίσταται κατά την ημερομηνία της μεταβίβασης, μεταφέρονται αυτοδικαίως στον αποκτώντα εργοδότη. Αυτό σημαίνει ότι οι συμβάσεις εργασίας των εργαζομένων της SAFCO που είναι ανατεθειμένοι στις λειτουργίες του αερολιμένα Αθηνών θα μεταφερθούν, αυτοδικαίως, στον νέο προμηθευτή καυσίμων. Η μεταβολή του προσώπου του εργοδότη, στην περίπτωση αυτή, συνεπάγεται, ανεξάρτητα από τη νομική αιτία και τη μορφή της μεταβίβασης, αυτοδίκαιη υποκατάσταση του νέου εργοδότη στις υφιστάμενες εργασιακές σχέσεις και απαλλαγή του προηγούμενου εργοδότη για το μετά τη μεταβολή χρονικό διάστημα. Το αποτέλεσμα αυτό επέρχεται ανεξάρτητα από οποιαδήποτε συναίνεση των εργαζομένων (ΑΠ 1002/2004 ΕΛΛΔνη 2005.445, ΑΠ 389/2005, ΑΠ 1551/2006, ΑΠ 1468/2007, ΑΠ 200/2009 ΝΟΜΟΣ).

Δεύτερον, βάσει του άρθρου 5 παράγραφος 1 ΠΔ 178/2002<sup>47</sup>, η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν συνιστά από μόνη της λόγο απόλυσης από τον εκχωρούντα ή τον αποκτώντα εργοδότη. Αυτό σημαίνει ότι ούτε η SAFCO ούτε ο νέος προμηθευτής καυσίμων μπορούν να απολύσουν εργαζομένους απλώς λόγω της μεταβίβασης.

Τρίτον, οι όροι και οι συνθήκες εργασίας πρέπει να διατηρηθούν. Ο νέος φορέας παροχής επίγειας εξυπηρέτησης για τον εφοδιασμό καυσίμων στον αερολιμένα δεν μπορεί να μειώσει μονομερώς τους μισθούς, τις παροχές ή άλλους όρους και προϋποθέσεις απασχόλησης των μεταφερόμενων εργαζομένων. Η προϋπηρεσία των εργαζομένων διατηρείται πλήρως και λαμβάνεται υπόψη για όλα τα εργασιακά δικαιώματα, συμπεριλαμβανομένου του υπολογισμού της αποζημίωσης απόλυσης, η οποία θα βαρύνει πλήρως τον διάδοχο εργοδότη.

Τέταρτον, βάσει του άρθρου 8 ΠΔ 178/2002<sup>47</sup>, τόσο ο εκχωρών όσο και ο αποκτών εργοδότης πρέπει να ενημερώσουν και να διαβουλευθούν με τους εκπροσώπους των εργαζομένων (ή εν ανυπαρξία αυτών με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά) που επηρεάζονται από τη μεταβίβαση (δηλ. σε περίπτωση που η SAFCO απωλέσει την σύμβαση θα πρέπει να ενημερώσει τους εργαζομένους της).

Επομένως, σε περίπτωση διακοπής της σύμβασης της SAFCO με τον ΑΙΑ και ανάληψης της δραστηριότητας του ανεφοδιασμού από άλλον πάροχο, η SAFCO όχι μόνον δεν απαιτείται να καταγγείλει τις συμβάσεις εργασίας του προσωπικού της και να καταβάλει αποζημιώσεις, αλλά ένα τέτοιο ενδεχόμενο απαγορεύεται από τη σχετική νομοθεσία. Οι εργαζόμενοι της SAFCO, με την ανάληψη της δραστηριότητας από τον νέο πάροχο θα καταστούν αυτοδικαίως εργαζόμενοι αυτού και θα συνεχίσουν εκεί την εργασιακή τους σταδιοδρομία, με διατήρηση όλων των εργασιακών τους δικαιωμάτων.

#### 6.4. Υπολογισμοί Βελτιστοποίησης Κόστους

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω και ότι δεν συντρέχει λόγος δημιουργίας πρόβλεψης για το 100% της αποζημίωσης και επιπλέον ότι βάσει του ΔΛΠ 19<sup>53</sup>, σε συνδυασμό με τον Ν. 3198/1955<sup>54</sup>, η SAFCO οφείλει να λαμβάνει προβλέψεις για αποζημίωση συνταξιοδότησης (που είναι ίση με το 40% της νόμιμης αποζημίωσης απόλυσης) μόνον για τους εργαζομένους από 46 ετών και άνω και μέχρι την ηλικία των 62 ετών, θα προχωρήσουμε στους υπολογισμούς βελτιστοποίησης του μεταβλητού κόστους της SAFCO.

Η πρόταση που θα μελετηθεί είναι η αύξηση του μόνιμου προσωπικού εξετάζοντας το οικονομικό και λειτουργικό κόστος που συνεπάγεται η μονιμοποίηση 25 εργαζομένων στην εταιρεία SAFCO. Στόχος είναι η αξιολόγηση της βιωσιμότητας της απόφασης αυτής, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα ποσοτικά όσο και τα ποιοτικά οφέλη που προκύπτουν.

Η εισήγηση αφορά να αυξηθούν οι μόνιμοι υπάλληλοι από 20 σε 45 εργαζομένους ανεφοδιαστές.

Βάσει των ιστορικών στοιχείων για τη SAFCO αλλά και βάσει του αρχείου Break-Even, τα 45 άτομα προσωπικό καλύπτουν σε ετήσια βάση περίπου 500.000m<sup>3</sup> ή 65.000 ανεφοδιασμούς και επιπλέον τα 45 άτομα καλύπτουν τις ελάχιστες ανάγκες προσωπικού για το Q1.

Ο υπολογισμός βάσει του πίνακα 6.4-1 για το Q1 του 2027 που είναι η περίοδος με τη χαμηλότερη ζήτηση για την ερχόμενη τριετία έχουμε το παρακάτω:

Πίνακας 6.4-1 Υπολογισμός Ελάχιστων Βαρδιών Ανά Ημέρα

| Months     | Days | Ref/day | Ref/day /op | ops/day | Svr/day | Admin/day | Techs | Shifts/month | Shifts/Day |
|------------|------|---------|-------------|---------|---------|-----------|-------|--------------|------------|
| 1 Month Q1 | 30   | 240     | 10          | 24      | 5       | 1         | 3     | 990          | 45         |

Στον παραπάνω υπολογισμό δεν έχουν μπει οι άδειες που σίγουρα δίνονται, δεν έχουν κάποιες απουσίες που πάντα υπάρχουν και δεν έχουν υπολογιστεί προσωπικό για HSSE και Training.

Αν τα υπολογίσουμε, έχουμε τον παρακάτω πίνακα 6.4-2:

Πίνακας 6.4-2 Υπολογισμός Ελάχιστων Βαρδιών Ανά Ημέρα με Άδειες και Απουσίες

| Leaves | Absences | Total Shifts/month | Shifts/Day | HSSE / Training | Total Shifts/day |
|--------|----------|--------------------|------------|-----------------|------------------|
| 200    | 30       | 1.265              | 58         | 2,2             | 60               |

Συνεπώς τα 45 άτομα μόνιμο προσωπικό καλύπτουν τις ελάχιστες ανάγκες του πιο χαμηλού τριμήνου σε όγκο εργασιών και επιπλέον υπάρχει και «χώρος» για εποχικό προσωπικό.

Επιπλέον τα 45 άτομα μόνιμο προσωπικό καλύπτουν το 50% του σημερινού όγκου εργασίας που ξεπερνάει τα 1.000.000m<sup>3</sup> και τους 140.000 ανεφοδιασμούς, σε ετήσια βάση.

Για τον παρακάτω υπολογισμό έχουμε τις εξής υποθέσεις:

Σταθερότητα όγκου εργασίας και παραγωγής, **~1.000.000m<sup>3</sup>** και σύνολο ανεφοδιαστών **80 άτομα**.

- Σταθερότητα μισθολογικού κόστους και εργοδοτικών εισφορών, δεν υπολογίζονται μισθολογικές μεταβολές ούτε αλλαγές στις εργοδοτικές εισφορές. Ελάχιστος μικτός μηνιαίος μισθός με εργοδοτικές εισφορές **2.144€**.
- Εφαρμογή υφιστάμενης νομοθεσίας για αποζημιώσεις και συνταξιοδοτήσεις, βάσει του παρακάτω πίνακα και της γνωμοδότησης του νομικού τμήματος της εταιρείας, επισυνάπτεται η σχετική γνωμοδότηση.
- Μείωση του turnover των εργαζομένων κατά **10%** λόγω μονιμοποίησης. Το turnover είναι στους εποχικούς, θεωρούμε ότι το turnover στους εποχικούς παραμένει σχεδόν σταθερό.

#### 6.4.1. Κοστολόγηση Αποζημιώσεων

Βάσει της ελληνικής νομοθεσίας<sup>55</sup> ο υπολογισμός της αποζημίωσης απόλυσης υπολογίζεται βάσει του παρακάτω πίνακα 6.4.1-1:

Πίνακας 6.4.1-1 Υπολογισμός Αποζημίωσης Απόλυσης (N4093/2021)

| Χρόνος υπηρεσίας στον ίδιο εργοδότη | Ποσό αποζημίωσης |
|-------------------------------------|------------------|
| 1 έτος συμπλ. έως 4 έτη             | 2 μηνών          |
| 4 έτη συμπλ. έως 6 έτη              | 3 μηνών          |
| 6 έτη συμπλ. έως 8 έτη              | 4 μηνών          |
| 8 έτη συμπλ. έως 10 έτη             | 5 μηνών          |
| 10 έτη συμπλ.                       | 6 μηνών          |

Η πρόβλεψη αποζημίωσης απόλυσης καταχωρείται λογιστικά στις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης, χωρίς να επηρεάζει τα ταμειακά διαθέσιμα της εταιρίας βάσει του ΕΛΠ.

Σε περίπτωση απόλυσης, το προβλεφθέν ποσό αποζημίωσης αποδίδεται στον εργαζόμενο, ενώ σε περίπτωση παραίτησης ή συνταξιοδότησης (βάσει Νόμου 40%\*), το μη καταβαλλόμενο ποσό σε σχέση με την σχηματιζόμενη πρόβλεψη, εμφανίζεται ως έσοδο, ενισχύοντας τα αποτελέσματα χρήσης.

\*Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος συνταξιοδοτηθεί, ο νόμος ορίζει αποζημίωση συνταξιοδότησης το 40% της νόμιμης αποζημίωσης απόλυσης. Η SAFCO μέχρι τώρα στις συνταξιοδοτήσεις αποδίδει το 100%+ της αποζημίωσης απόλυσης.

Η υποχρέωση για αποζημίωση ξεκινά από το 46<sup>ο</sup> έτος και μετά. Η αποζημίωση χτίζεται αναλογικά κάθε χρόνο μέχρι την ηλικία αποχώρησης (π.χ. 62). Άρα, από την ηλικία των 47 ετών και πάνω, ο εργαζόμενος έχει συμπληρώσει τουλάχιστον ένα πλήρες έτος απόδοσης και υπολογίζεται αποζημίωση. Συνεπώς έχουμε τον παρακάτω πίνακα υπολογισμού της αποζημίωσης απόλυσης λόγω συνταξιοδότησης 6.4.1-2.

Πίνακας 6.4.1-2 Υπολογισμός Αποζημίωσης Απόλυσης Βάσει της ηλικίας και της προϋπηρεσίας

| <u>ΕΤΟΣ</u> | <u>ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ</u> | <u>ΜΙΣΘΟΣ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗΣ</u> |
|-------------|--------------------|---------------------------|
| <u>46</u>   | <b>0</b>           | <b>0</b>                  |
| <u>47</u>   | <b>1</b>           | <b>2</b>                  |
| <u>48</u>   | <b>2</b>           | <b>2</b>                  |
| <u>49</u>   | <b>3</b>           | <b>2</b>                  |
| <u>50</u>   | <b>4</b>           | <b>3</b>                  |
| <u>51</u>   | <b>5</b>           | <b>3</b>                  |
| <u>52</u>   | <b>6</b>           | <b>4</b>                  |
| <u>53</u>   | <b>7</b>           | <b>4</b>                  |
| <u>54</u>   | <b>8</b>           | <b>5</b>                  |
| <u>55</u>   | <b>9</b>           | <b>5</b>                  |
| <u>56</u>   | <b>10</b>          | <b>6</b>                  |
| <u>57</u>   | <b>11</b>          | <b>7</b>                  |
| <u>58</u>   | <b>12</b>          | <b>8</b>                  |
| <u>59</u>   | <b>13</b>          | <b>9</b>                  |
| <u>60</u>   | <b>14</b>          | <b>10</b>                 |
| <u>61</u>   | <b>15</b>          | <b>11</b>                 |
| <u>62</u>   | <b>16</b>          | <b>12</b>                 |

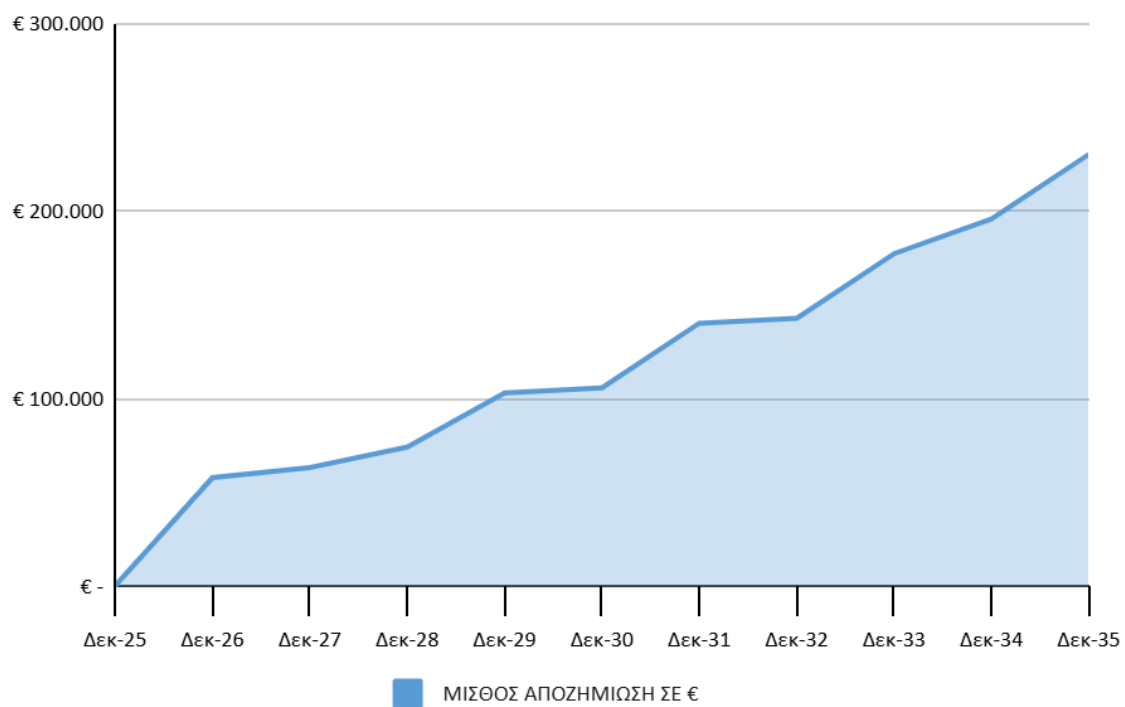
Με βάση τον παραπάνω πίνακα και την νομική γνωμοδότηση, ότι σε περίπτωση που η SAFCO “χάσει” την σύμβαση με τον ΔΑΑ, δεν θα χρειαστεί να αποδώσει στους εργαζομένους αποζημίωση απόλυσης, φτιάχνεται ο παρακάτω πίνακας 6.4.1-3 αποζημιώσεων απόλυσης λόγω συνταξιοδότησης για τα 25 άτομα που προτείνονται να μονιμοποιηθούν.

Πίνακας 6.4.1-3 Πρόβλεψη Αποζημίωσης Απόλυσης για 25 άτομα

| <b>Έτος</b> | <b>Ποσό Αποζημίωσης</b> | <b>Σωρευτική Πρόβλεψη Αποζημίωσης Προσωπικού</b> | <b>Πρόβλεψη αποζημίωσης (αποτελέσματα της χρήσης)</b> |
|-------------|-------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Δεκ-25      | 0 μήνες                 | 0,00 €                                           |                                                       |
| Δεκ-26      | 2 μήνες                 | 57.936 €                                         | 57.936 €                                              |
| Δεκ-27      | 2 μήνες                 | 63.218 €                                         | 5.282 €                                               |
| Δεκ-28      | 2 μήνες                 | 74.219 €                                         | 11.001 €                                              |
| Δεκ-29      | 3 μήνες                 | 103.186 €                                        | 28.968 €                                              |
| Δεκ-30      | 3 μήνες                 | 105.827 €                                        | 2.641 €                                               |
| Δεκ-31      | 4 μήνες                 | 140.296 €                                        | 34.468 €                                              |

|        |         |           |          |
|--------|---------|-----------|----------|
| Δεκ-32 | 4 μήνες | 142.937 € | 2.641 €  |
| Δεκ-33 | 5 μήνες | 177.405 € | 34.468 € |
| Δεκ-34 | 5 μήνες | 195.936 € | 18.531 € |
| Δεκ-35 | 6 μήνες | 230.404 € | 34.468 € |

#### ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ ΓΙΑ 25 ΑΤΟΜΑ ΜΟΝΙΜΟΠΟΙΗΣΗΣ

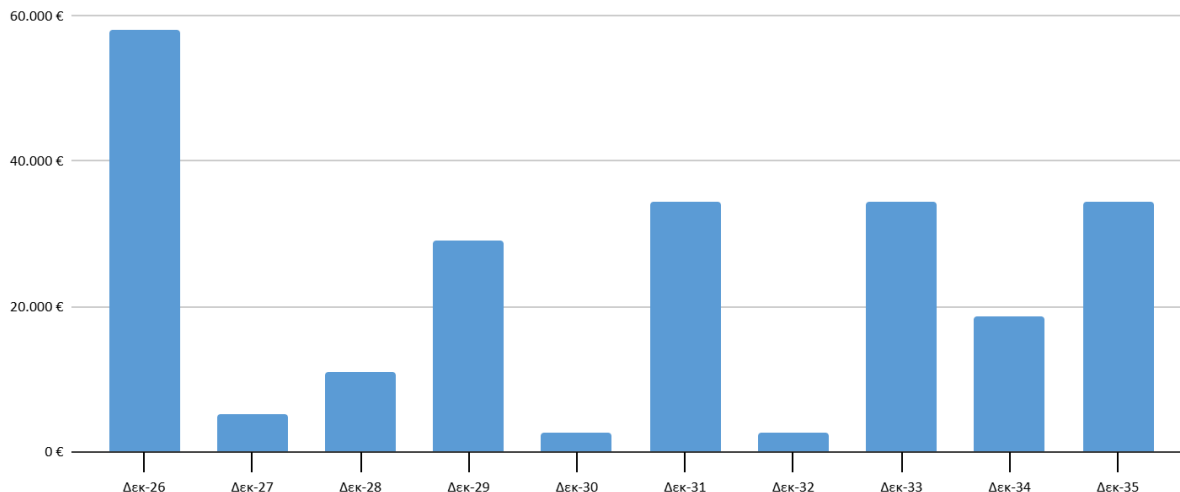


#### Διάγραμμα 6.4.1-1 Αθροιστικό Κόστος Πρόβλεψης Αποζημίωσης

Σε βάθος 10ετίας η λογιστική αθροιστική επιβάρυνση στις καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης ανέρχεται κοντά στις 230.000€, μέσω σχηματισμού πρόβλεψης αποζημίωσης προσωπικού .

Το συνολικό ποσό αυτό δεν εκταμιεύεται εκτός εάν απολυθούν-συνταξιοδοτηθούν και τα 25 άτομα μαζί.

Η εν λόγω λογιστική επιβάρυνση καταχωρείται σταδιακά στα αποτελέσματα χρήσης της εταιρείας όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 6.4.1-2 Ετήσιο Κόστος Πρόβλεψης Αποζημίωσης

#### 6.4.2. Ανάλυση Κόστους Οφέλους

Η μονιμοποίηση των 25 εργαζομένων εκτός από το κόστος για την πρόβλεψη αποζημίωσης θα έχει και ορισμένα οικονομικά οφέλη, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

1. Το βασικό όφελος θα προέλθει από την μείωση του turnover του προσωπικού. Το turnover αυτή τη στιγμή για τα τελευταία 3 χρόνια είναι στο 20%, με άμεσο ετήσιο κόστος (2 μήνες εκπαίδευσης – μη παραγωγικοί μήνες προσωπικού) ανά εργαζόμενο που αντικαθίσταται να φτάνει στα **2.852 € (συνολικό μισθολογικό κόστος)**.

Με τη μείωση του turnover από 20% σε 10% οι νέες προσλήψεις ανά έτος από 16 θα πέσουν στις 8. Άρα:

Αρχικό κόστος:  $2.852\text{€} \times 16 = \mathbf{45.632\text{€}}$

Τελικό κόστος:  $2.852\text{€} \times 8 = \mathbf{22.816\text{€}}$

Ετήσιο Όφελος: **22.816€**. Σε βάθος 10ετίας είναι **~228.000€ ≈ Πρόβλεψη αποζημίωσης για συνταξιοδότηση που υπολογίστηκε στην παράγραφο 7.4.1.**

2. Εκτός από το άμεσο κόστος λόγω του turnover υπάρχει και το έμμεσο κόστος το οποίο προέρχεται από τις εργατοώρες του υφιστάμενου προσωπικού που χρειάζονται:
  - a. Διαδικασίες Συνέντευξης (2 labor hrs)
  - b. Διαδικασίες Πρόσληψης, ενημέρωση απαραίτητων αρχείων και βάσεων δεδομένων SAFCO & ΔΑΑ (2 labor hrs)
  - c. Διαδικασία έκδοσης άδειας-κάρτας εισόδου (6 labor hrs)

- d. Εκπαίδευση Εργαζόμενου (48 labor hrs)
- e. Διαδικασίες που αφορούν την αποχώρηση του εργαζομένου, ενημέρωση εγγράφων και βάσεις δεδομένων SAFCO&ΔΑΑ (2,5 labor hrs)

Αυτό το κόστος ανέρχεται ανά εργαζόμενο στα **1.517 €**.

Αντίστοιχα με πριν:

Αρχικό Κόστος:  $1.517 \times 16 = \mathbf{24.266\text{€}}$

Τελικό κόστος:  $1.517\text{€} \times 8 = \mathbf{12.133\text{€}}$

Ετήσιο Όφελος: **12.133€**

3. Ένα τρίτο κόστος είναι οι εργατοώρες που αφιερώνονται για τις επαναπροσλήψεις του εποχικού προσωπικού, που πάλι αφορά ενημέρωση αρχείων, βάσεων δεδομένων SAFCO&ΑΙΑ και έκδοση άδειας-κάρτας εισόδου. Αυτό το κόστος ανέρχεται ανά εργαζόμενο στα **100 €** (4 labor hrs).

Συνεπώς όταν υπάρχουν 60 εποχικοί (80 εργαζόμενοι συνολικά και 20 μόνιμοι) εκ των οποίων οι 16 είναι νέες προσλήψεις, οι 44 θα χρειαστούν επαναπρόσληψη. Αντίστοιχα όταν θα υπάρχουν 35 εποχικοί (80 εργαζόμενοι συνολικά και 45 μόνιμοι) οι επαναπροσλήψεις αφαιρώντας τους 8 καινούργιους υπαλλήλους θα είναι 27.

Αρχικό Κόστος:  $100 \text{ €} \times 44 = \mathbf{4.400\text{€}}$

Τελικό κόστος:  $100 \text{ €} \times 27 = \mathbf{2.700\text{€}}$

Ετήσιο Όφελος: **1.700€**

4. Όλες οι παραπάνω εργασίες γίνονται από προσωπικό που εναλλακτικά θα μπορούσε να απασχοληθεί άμεσα στο επιχειρησιακό κομμάτι τις εταιρείας.

Με την πρόταση για μονιμοποίηση 25 εργαζομένων υποθέτουμε ότι το turnover θα μειωθεί κοντά στο 10%.

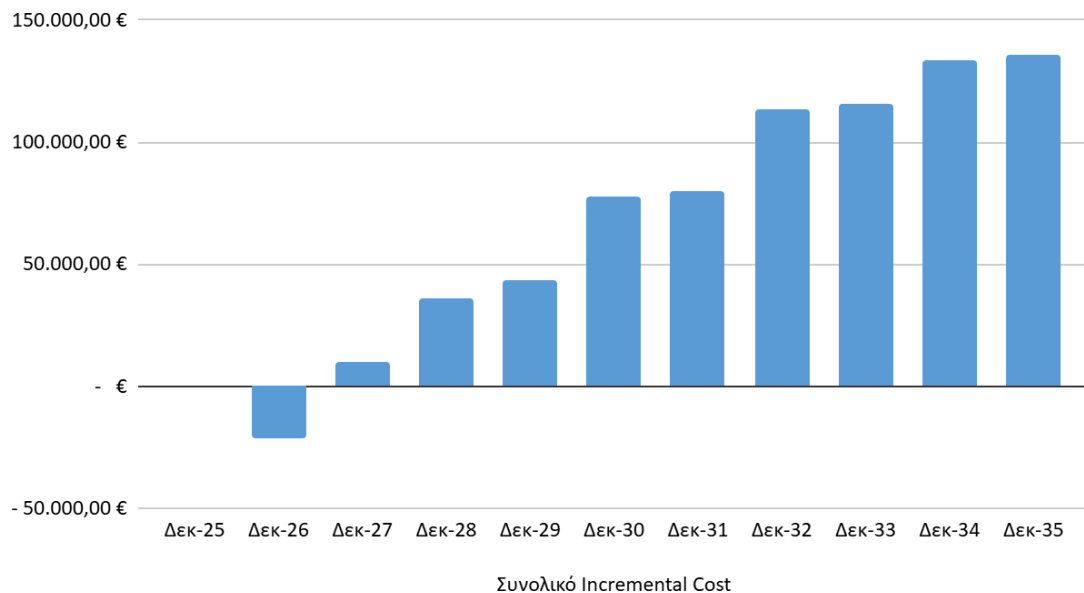
Με βάση τα παραπάνω φτιάχνεται ο παρακάτω πίνακας 6.4.2-1 με υπόθεση μονιμοποίησης 25 εργαζομένων και σύνολο εργατικού δυναμικού 80 ατόμων. Ο πίνακας παρουσιάζει το συνολικό κόστος μονιμοποίησης λαμβάνοντας υπόψη την πρόβλεψη αποζημίωσης και τα cost benefit που προκύπτουν από την μονιμοποίηση.

Πίνακας 6.4.2-1 Πίνακας Ετήσιου Κόστους Οφέλους Μονιμοποίησης 25 εργαζομένων

| Έτος   | Μήνες Αποζημίωσης | Σωρευτική Πρόβλεψη Αποζημίωσης Προσωπικού | Πρόβλεψη αποζημίωσης (αποτελέσματα της χρήσης) | Cost Benefit Turnover 45 Μόνιμους (1+2) | Cost Benefit Επαναπρόσληψης με 45 μόνιμους (3) | Συνολικό Ετήσιο Κόστος/Όφελος | Συνολικό Αθροιστικό Κόστος/Όφελος |
|--------|-------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Δεκ-25 | 0                 | 0,00                                      |                                                |                                         |                                                |                               |                                   |
| Δεκ-26 | 2                 | 57.936,00 €                               | 57.936,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 21.286,67 €                   | 21.286,67 €                       |
| Δεκ-27 | 2                 | 63.218,00 €                               | 5.282,00 €                                     | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 31.367,33 €                   | 10.080,67 €                       |
| Δεκ-28 | 2                 | 74.219,00 €                               | 11.001,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 25.648,33 €                   | 35.729,00 €                       |
| Δεκ-29 | 3                 | 103.186,00 €                              | 28.967,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 7.682,33 €                    | 43.411,33 €                       |
| Δεκ-30 | 3                 | 105.827,00 €                              | 2.641,00 €                                     | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 34.008,33 €                   | 77.419,67 €                       |
| Δεκ-31 | 4                 | 140.296,00 €                              | 34.469,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 2.180,33 €                    | 79.600,00 €                       |
| Δεκ-32 | 4                 | 142.937,00 €                              | 2.641,00 €                                     | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 34.008,33 €                   | 113.608,33 €                      |
| Δεκ-33 | 5                 | 177.405,00 €                              | 34.468,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 2.181,33 €                    | 115.789,67 €                      |
| Δεκ-34 | 5                 | 195.936,00 €                              | 18.531,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 18.118,33 €                   | 133.908,00 €                      |
| Δεκ-35 | 6                 | 230.404,00 €                              | 34.468,00 €                                    | 34.949,33 €                             | 1.700,00 €                                     | 2.181,33 €                    | 136.089,33 €                      |
|        |                   |                                           | <b>230.404 €</b>                               | <b>349.493 €</b>                        | <b>17.000 €</b>                                | <b>136.089 €</b>              |                                   |

Και παρακάτω το αντίστοιχο διάγραμμα 6.4.2-1 του Συνολικού Incremental Κόστους για την 10ετία:

#### Συνολικό Αθροιστικό Κόστος/Όφελος



#### Διάγραμμα 6.4.2-1 Συνολικό Αθροιστικό Κόστος / Όφελος 10ετίας

Με βάση τον παραπάνω πίνακα και το διάγραμμα και με τις παραδοχές που έγιναν, η πρόταση για μονιμοποίηση θα έχει θετικό αντίκτυπο στα κόστη της εταιρείας και μάλιστα στο τέλος της δεκαετίας η εταιρεία θα έχει όφελος σχεδόν **~136.000 €**. (Οι θετικές τιμές του γραφήματος, δηλώνουν όφελος ενώ οι αρνητικές τιμές δηλώνουν κόστος).

Να επισημανθεί ότι με τη μείωση του turnover η εταιρεία θα επωφεληθεί πραγματικά από μείωση κόστους και δεν είναι λογιστική αποτίμηση όπως γίνεται με το κόστος αποζημίωσης απόλυσης που είναι λογιστική αποτίμηση.

#### 6.4.3. Ανάλυση Ευαισθησίας

Μετά την παραπάνω ανάλυση θα προχωρήσουμε και στην ανάλυση ευαισθησίας με κύριο παράγοντα το ποσοστό μείωσης του Turnover. Θα υποθέσουμε τρία εναλλακτικά σενάρια, μείωση turnover στο 12%, στο 8% και στο 5%.

Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα 6.4.3-1.

Πίνακας 6.4.3-1 Πίνακας Ανάλυσης Ευαισθησίας

| Σενάριο Turnover                       | Καθαρό Όφελος/Ζημία (10 έτη) | Πιθανότητα   |
|----------------------------------------|------------------------------|--------------|
| Μείωση στο 12%                         | €50.716                      | Μέτρια       |
| <b>Μείωση στο 10% (Αρχικό Σενάριο)</b> | <b>€136.089</b>              | <b>Υψηλή</b> |
| Μείωση στο 8%                          | €178.776                     | Μέτρια       |
| Μείωση στο 5%                          | €306.836                     | Χαμηλή       |

Βλέπουμε ότι σε κάθε σενάριο υπάρχει όφελος για την εταιρεία ακόμα και στο δυσμενές σενάριο μείωσης του turnover στο 12% αντί στο 10%.

## 7. Συμπεράσματα -Προτάσεις

### 7.1. Ποιοτικά και Στρατηγικά Οφέλη

Το πραγματικό όφελος υπερβαίνει κατά πολύ τα €136.000 της μελέτης. Η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού πυροδοτεί μια σειρά από θετικές εξελίξεις που ενισχύουν την εταιρεία σε πολλαπλά επίπεδα

Πέρα από τη μείωση του turnover, η μονιμοποίηση επιφέρει άμεσα, οφέλη τα οποία θα έχουν και θετική επίπτωση στα οικονομικά της εταιρείας:

| Κατηγορία Οφέλους                 | Ανάλυση                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Αύξηση Παραγωγικότητας</b>     | Οι έμπειροι, μόνιμοι υπάλληλοι είναι έως και 25% πιο παραγωγικοί, καθώς γνωρίζουν καλύτερα τις διαδικασίες και απαιτούν λιγότερη εποπτεία. |
| <b>Βελτίωση Ποιότητας</b>         | Λιγότερα λάθη στον ανεφοδιασμό, καλύτερη συντήρηση εξοπλισμού και αυξημένη ασφάλεια οδηγούν σε μείωση κόστους αποκατάστασης.               |
| <b>Μείωση Διοικητικού Κόστους</b> | Το λογιστήριο εξοικονομεί εκατοντάδες ώρες από διαδικασίες πρόσληψης, αξιολόγησης και αποχώρησης.                                          |
| <b>Βελτίωση Εξυπηρέτησης</b>      | Σταθερό προσωπικό σημαίνει καλύτερες εξυπηρέτηση των πελατών, οδηγώντας σε αυξημένη ικανοποίηση και διατήρηση.                             |

Τα πιο σημαντικά οφέλη είναι συχνά τα ποιοτικά, τα οποία δημιουργούν μακροπρόθεσμη αξία:

- **Ενίσχυση Εταιρικής Κουλτούρας:** Η σταθερότητα δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας και δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι νιώθουν μέλη μιας ομάδας και όχι αναλώσιμοι, γεγονός που ενισχύει την ομαδικότητα και την καινοτομία. Έρευνες δείχνουν πως η εργασιακή ασφάλεια συνδέεται άμεσα με υψηλότερη δέσμευση και παραγωγικότητα.

- **Διατήρηση Γνώσης (Knowledge Retention):** Κάθε εργαζόμενος που αποχωρεί παίρνει μαζί του πολύτιμη τεχνογνωσία. Η μονιμοποίηση διασφαλίζει ότι αυτή η γνώση παραμένει εντός της εταιρείας, δημιουργώντας ένα πιο ανθεκτικό και έξυπνο οργανισμό.
- **Βελτίωση Φήμης Εργοδότη (Employer Branding):** Μια εταιρεία που επενδύει στους ανθρώπους της γίνεται ελκυστικός εργοδότης. Αυτό διευκολύνει την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων στο μέλλον με χαμηλότερο κόστος.
- **Αυξημένη Καινοτομία:** Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ασφαλείς είναι πιο πιθανό να προτείνουν βελτιώσεις και καινοτόμες ιδέες, καθώς δεν φοβούνται ότι μια αποτυχημένη προσπάθεια θα στοιχίσει τη θέση τους.
- **Στρατηγική Διατήρηση Ταλέντων και Μείωση Ανταγωνιστικού Ρίσκου:** Η μονιμοποίηση του προσωπικού αποτελεί κρίσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος. Με την υποψήφια εταιρεία που διεκδικεί τη δεύτερη άδεια into plane, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος απώλειας έμπειρων εργαζομένων προς τον ανταγωνισμό. Η μονιμοποίηση λειτουργεί ως "ασπίδα προστασίας" που διασφαλίζει τη διατήρηση των καλύτερων υπαλλήλων - εκείνων με την εμπειρία, τις δεξιότητες και τη γνώση των διαδικασιών που είναι απαραίτητοι για τη συνέχιση της επιτυχημένης λειτουργίας της SAFCO AE. Αυτό όχι μόνο προστατεύει την επένδυση της εταιρείας στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, αλλά και εξασφαλίζει ότι η τεχνογνωσία και οι σχέσεις με τους πελάτες παραμένουν εντός του οργανισμού.

## 7.2. Τελική Πρόταση

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία προτείνεται το μόνιμο προσωπικό να ανέλθει στα **45 άτομα**.

Αυτός ο αριθμός μόνιμου προσωπικού καλύπτει:

1. Σε ετήσια βάση, παραδοτέο όγκο καυσίμου **500.000m<sup>3</sup>**, δηλαδή το ~50% της παρούσας κατάστασης.
2. Και στο σύνολο στη δεκαετία υπάρχει θετικός αντίκτυπος στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Η πρόταση για μονιμοποίηση των 25 εργαζομένων και την αύξηση του μόνιμου προσωπικού στα 45 άτομα δεν είναι απλώς μια οικονομικά βιώσιμη απόφαση, αλλά μια στρατηγική επένδυση στο

μέλλον της SAFCO ΑΕ. Το πραγματικό όφελος δεν περιορίζεται στα λογιστικά κέρδη, αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία ενός πιο σταθερού, παραγωγικού και καινοτόμου οργανισμού.

## 8. Κατάλογος Πινάκων – Διαγραμμάτων

### 8.1. Κατάσταση Πινάκων

| Αριθμός Πίνακα | Τίτλος Πίνακα                                                                         | Σελίδα |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 3.2-1          | Συγκεντρωτικά Αποτελέσματα 5+1 Δυνάμεων Porter                                        | 40     |
| 4.1-1          | Σταθερά Κόστη - Fixed Cost                                                            | 48     |
| 4.2-1          | Μοναδιαία Μεταβλητά Κόστη – Unit Variable Cost                                        | 51     |
| 4.2-2          | Μεταβλητά Κόστη - Variable Cost                                                       | 54     |
| 4.2-3          | Συνολικό Κόστος - Total Cost                                                          | 55     |
| 4.3-1          | Έσοδα - Income                                                                        | 55     |
| 5-1            | Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 στον ΔΑΑ     | 58     |
| 5-2            | Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 από τη SAFCO | 59     |
| 6.4-1          | Υπολογισμός Ελάχιστων Βαρδιών Ανά Ημέρα                                               | 73     |
| 6.4-2          | Υπολογισμός Ελάχιστων Βαρδιών Ανά Ημέρα με Άδειες και Απουσίες                        | 73     |
| 6.4.1-1        | Υπολογισμός Αποζημίωσης Απόλυσης (N4093/2021)                                         | 74     |
| 6.4.1-2        | Υπολογισμός Αποζημίωσης Απόλυσης Βάσει της ηλικίας και της προϋπηρεσίας               | 75     |
| 6.4.1-3        | Πρόβλεψη Αποζημίωσης Απόλυσης για 25 άτομα                                            | 75     |
| 6.4.2-1        | Πίνακας Ετήσιου Κόστους Οφέλους Μονιμοποίησης 25 εργαζομένων                          | 79     |
| 6.4.3-1        | Πίνακας Ανάλυσης Ευαισθησίας                                                          | 81     |

### 8.2. Κατάσταση Διαγραμμάτων

| Αριθμός Διαγράμματος | Τίτλος Διαγράμματος                                                                   | Σελίδα |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 2-1                  | Μηνιαία Παραδιδόμενη JET A1 2001-2024                                                 | 5      |
| 4.4-1                | Break-Even                                                                            | 56     |
| 5-1                  | Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA A1 ανά τρίμηνο και έτος 2026-2028 από τη SAFCO | 59     |
| 5-2                  | Ετήσιος Προβλεπόμενος Παραδιδόμενος Όγκος JETA1                                       | 60     |
| 6.1-1                | Διαχρονική Εξέλιξη Μόνιμου & Εποχικού Προσωπικού                                      | 61     |
| 6.4.1-1              | Αθροιστικό Κόστος Πρόβλεψης Αποζημίωσης                                               | 76     |
| 6.4.1-2              | Ετήσιο Κόστος Πρόβλεψης Αποζημίωσης                                                   | 77     |
| 6.4.2-1              | Συνολικό Αθροιστικό Κόστος / Όφελος 10ετίας                                           | 80     |

## 9. Βιβλιογραφία

1. SAFCO Official Website. (2025). Διαθέσιμο στο: <https://www.safco.gr/>
2. Athens International Airport. (2025 ). Στατιστικά Στοιχεία και Εταιρικές Εκδόσεις. Διαθέσιμο στο: <https://www.aia.gr/el/corporate/etairikes-ekdoseis>
3. Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ ). (2025). Κανονισμοί Αερομεταφορών. Διαθέσιμο στο: <http://www.ypa.gr/>
4. Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας (ΑΠΑ) 2025. Σχέδιο Δράσης για την Αντιμετώπιση της Κλιματικής Αλλαγής.  
Διαθέσιμο στο: <https://hcaa.gov.gr/el/shedio-drasis-gia-tin-antimetopisis-tis-klimatikis-allagis>
5. EASA. (2025 ). Βιώσιμα Αεροπορικά Καύσιμα. Διαθέσιμο στο: <https://www.easa.europa.eu/el/light/topics/sustainable-aviation-fuel>
6. ΙΝΣΕΤΕ. (2025 ). Στατιστικά Δελτία Τουρισμού. Διαθέσιμο στο: <https://insete.gr/statistika-deltia/>
7. HELLENiQ ENERGY. (2024 ). Καύσιμα SAF σε όλα τα ελληνικά αεροδρόμια από HELLENiQ ENERGY και Neste. Δελτίο Τύπου, Ιούλιος 2024.
8. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2023). Μείωση εκπομπών από αεροπλάνα και πλοία. Σεπτέμβριος 2023. [https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/environment/refuelev-aviation\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-modes/air/environment/refuelev-aviation_en)
9. Air News. (2022). Τι είναι τα βιώσιμα αεροπορικά καύσιμα. Ιούλιος 2022.
10. IATA. (2025). Sustainable Aviation Fuels Development. Διαθέσιμο στο: <https://www.iata.org/en/programs/sustainability/sustainable-aviation-fuels/>
11. Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών 2025, Ειδικοί Φόροι Κατανάλωσης.  
Διαθέσιμο: <https://minfin.gov.gr/forologiki-politiki/forologikos-odigos/e-f-k-eidikoi-foroi-katanalosis/>
12. EU Directive 261/2004 (Δικαιώματα Επιβατών). Διαθέσιμο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:32004R0261>
13. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο 2025 (Fit for 55)  
Διαθέσιμο: <https://www.consilium.europa.eu/el/infographics/fit-for-55-eu-emissions-trading-system/>
14. ΕΛΣΤΑΤ 12/2025 Διαθέσιμο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/8a21ddc3-f740-c7e8-e4c5-9f7f0f59205e>
15. ΕΛΣΤΑΤ 01/2020 Διαθέσιμο <https://www.statistics.gr/documents/20181/d551f104-0148-eb3f-1328-ad90f72f7498>
16. ΕΛΣΤΑΤ 11/2025 Δείκτης Καταναλωτή. Διαθέσιμο: <https://www.statistics.gr/documents/20181/c04ca849-2607-4137-0a8e-438ecba40351>
17. US Department of Energy. (2025 ). Sustainable Aviation Fuels. Διαθέσιμο στο: <https://www.energy.gov/eere/bioenergy/sustainable-aviation-fuels>
18. ΑΙΑ, Στατιστικά Στοιχεία. Διαθέσιμο: <https://www.aia.gr/el/corporate/etairikes-ekdoseis>
19. Τράπεζα της Ελλάδος. Ταξιδιωτικό Ισοζύγιο Πληρωμών. Διαθέσιμο: <https://www.bankofgreece.gr/enimerosi/grafeio-typoy/anazhthsh-enhmerwsewn/enhmerwseis?announcement=8092b2bd-52a9-43c9-9203-1d8a2f86d74c>

20. Raw Math Hub. (2024 ). Πώς τα βιοκαύσιμα μπορούν να μεταμορφώσουν τη βιωσιμότητα των αεροπορικών μεταφορών. Ιούλιος 2024.
21. Tornos News. (2023). Τουρισμός: Οι 8 μέγα τάσεις που θα αλλάξουν τις αερομεταφορές την ερχόμενη δεκαετία. Ιανουάριος 2023.
22. INΣΕΤΕ. Ελληνικός Τουρισμός Σχέδια Δράσης 2030. Διαθέσιμο: <https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/12/Megatrends.pdf>
23. ScienceDirect. (2024). Sustainable aviation fuels: Key opportunities and challenges.
24. Air bp. (2025 ). Airport Digital Solutions. Διαθέσιμο στο: <https://www.bp.com/en/global/air-bp/what-we-do/airport-digital-solutions.html>
25. I6 Group, 2025 <https://www.i6.io/>
26. Venax. (2025). Ασφάλεια των αερομεταφορών. Απρίλιος 2025.
27. Repsol - Into-plane services: supply of fuel in airports <https://www.repsol.com/en/products-and-services/aviation/into-plane-services/index.cshmtl>
28. IATA - Standard Into-Plane Fueling Service Levels and Safety [https://www.iata.org/contentassets/828efe1a6a2a487aaca8fe7642f0c72/iftp-standard-fueling-procedures\\_service-levels-and-safety-v1.00.pdf](https://www.iata.org/contentassets/828efe1a6a2a487aaca8fe7642f0c72/iftp-standard-fueling-procedures_service-levels-and-safety-v1.00.pdf)
29. McKinsey - Aviation value chain: Strong recovery brings profitability into view <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/aviation-value-chain-strong-recovery-brings-profitability-into-view>
30. Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών. Άρθρο 25 Κανονισμός επίγειας εξυπηρέτησης αεροσκαφών <https://www.opengov.gr/yme/?p=243>
31. Skytanking Company, <https://www.skytanking.com/>
32. Menzies Aviation Company, <https://menziesaviation.com/>
33. [EASA \(European Union Aviation Safety Agency\) - Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ασφάλειας Αεροπορίας. Καθορίζει τα ευρωπαϊκά standards για ασφάλεια, περιβάλλον και τεχνικές απαιτήσεις.](#)
34. [ICAO \(International Civil Aviation Organization \) - Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας. Θέτει διεθνή standards και συστάσεις για ασφάλεια, ασφάλεια και αποδοτικότητα.](#)
35. EASA Environmental Regulations - Περιβαλλοντικοί Κανονισμοί της EASA. Περιλαμβάνουν απαιτήσεις για τη μείωση θορύβου και εκπομπών από αεροπορικές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένων των ground support operations. Πηγή: <https://www.easa.europa.eu/en/domains/environment>
36. JIG (Joint Inspection Group), <https://www.jig.org/>
37. EU Competition Directives - Ευρωπαϊκές Οδηγίες για τον Ανταγωνισμό. Περιλαμβάνουν την Directive 2006/93/EK και άλλες που ρυθμίζουν τον ανταγωνισμό στη βιομηχανία αεροπορίας. Πηγή: <https://ec.europa.eu/competition/>
38. European Green Deal - Το Ευρωπαϊκό Πράσινο Σχέδιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Θέτει στόχο την επίτευξη κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050 και περιλαμβάνει απαιτήσεις για μείωση εκπομπών CO2 στη μεταφορά. Πηγή: [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

39. Autonomous Refueling Systems - Τεχνολογίες αυτοματοποιημένου ανεφοδιασμού. Εταιρείες όπως η Skytanking και άλλοι διεθνείς πάροχοι ερευνούν και αναπτύσσουν πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα ανεφοδιασμού. Πηγή: Skytanking Innovation Reports, <https://manus.im/app/3zIP3YdVcMINz3nbWC2Jdm#>
40. Global Aviation Crisis Impact - Η επίδραση παγκόσμιων κρίσεων στη βιομηχανία αεροπορίας. Σύμφωνα με τα δεδομένα της IATA, η COVID-19 πανδημία μείωσε την αεροπορική κίνηση κατά περισσότερο από 60% το 2020. Πηγή: IATA Economics Reports, <https://www.iata.org/>
41. Fuel Price Volatility - Η μεταβλητότητα των τιμών καυσίμων. Οι τιμές του αργού πετρελαίου και των αεροπορικών καυσίμων κυμαίνονται σημαντικά λόγω γεωπολιτικών παραγόντων και δυναμικής της αγοράς. Πηγή: U.S. Energy Information Administration (EIA ), <https://www.eia.gov/>
42. Private Equity in Aviation Services - Η είσοδος ιδιωτικών επενδυτών στις υπηρεσίες αεροπορίας. Τα τελευταία χρόνια, πολλές εταιρείες ground handling και aviation services έχουν αγοραστεί από ιδιωτικά κεφάλαια με διαφορετικές στρατηγικές. Πηγή: Aviation Services Industry Reports
43. IATA, Global Outlook for Air Transport June 2024, <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/global-outlook-for-air-transport-june-2024-report/>
44. HuffPost Greece. (2023). Αυτόματος ανεφοδιασμός στον αέρα: Μια πολύπλοκη διαδικασία χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση. Δεκέμβριος 2023.
45. Νομοθεσία περί από αποζημίωσης απόλυσης, περίπτωση 2 της υποπαραγράφου ΙΑ.12 της παραγράφου ΙΑ. του άρθρου πρώτου του Ν. 4093/2012  
<https://www.gov.gr/sdg/work-and-retirement/terms-and-conditions-of-employment/frequently-asked-questions/how-is-severance-pay-calculated>
46. Προεδρικό Διάταγμα 285/1998 (ΦΕΚ 207/Α/7-9-1998) Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας αρ. 96/67 του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων με την «πρόσβαση στην αγορά υπηρεσιών εδάφους στους Αερολιμένες της Κοινότητας
47. Προεδρικό Διάταγμα 178/2002(ΦΕΚ Α 162/12.7.2002) Μέτρα σχετικά με την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβίβασης επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων ή επιχειρήσεων, σε συμμόρφωση προς την Οδηγία 98/50/ ΕΚ του Συμβουλίου.
48. Οδηγία 2001/23/ΕΚ του Συμβουλίου της 12ης Μαρτίου 2001 περί προσεγγίσεως των νομοθεσιών των κρατών μελών, σχετικά με τη διατήρηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταβιβάσεων επιχειρήσεων, εγκαταστάσεων ή τμημάτων εγκαταστάσεων ή επιχειρήσεων
49. *Spijkers v Gebroeders Benedik Abattoir CV* (1986) C-24/85. Η υπόθεση Spijkers κατά Gebroeders Benedik Abattoir CV (1986) C-24/85 αποτελεί ολλανδική και ευρωπαϊκή εργατική νομολογία που αφορά τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και τα δικαιώματα ασφάλειας εργασίας των εργαζομένων

50. Sützen (C-13/95). Πρόκειται για υπόθεση εργατικού δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης που αφορά μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και τα δικαιώματα των εργαζομένων στην ασφάλεια της εργασίας.
51. Abler και Securicor. Η υπόθεση Abler (Απόφαση της 20ής Νοεμβρίου 2003, *Carlito Abler και Λοιποί κατά Sodexho MM Catering Gesellschaft mbH*, Υπόθεση C-340/01, ECLI:EU:C:2003:629. Διαθέσιμη στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:62001CJ0340>)
52. Securicor (Απόφαση της 15ης Δεκεμβρίου 2005, *Nurten Güney-Görres και Gul Demir κατά Securicor Aviation (Germany) Ltd και Kötter Aviation Security GmbH & Co. KG*, Συνεκδικασθείσες υποθέσεις C-232/04 και C-233/04, ECLI:EU:C:2005:778. Διαθέσιμη στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex:62004CJ0232>)
53. ΔΛΠ 19 Παροχές σε εργαζόμενους
54. Νόμος 3198/1955 (ΦΕΚ 98/Α` 23.4.1955). Περί τροποποίησης και συμπλήρωσης των περί καταγγελίας της σχέσεως εργασίας διατάξεων
55. Νόμος 4093/2012(ΦΕΚ 222/Α` 12.11.2012) Νομοθεσία περί από αποζημίωσης απόλυσης.  
<https://www.gov.gr/sdg/work-and-retirement/terms-and-conditions-of-employment/frequently-asked-questions/how-is-severance-pay-calculated>