



**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

Διπλωματική Εργασία



**ΠΡΟΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ**  
**ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΧΑΜΗΛΟΥ**  
**ΚΟΣΤΟΥΣ**

**Ζωή Γ. Καρβούνη**  
ΔΕΜΤ/1012

Επιβλέπων καθηγητής: Γεωργακέλλος Δημήτριος

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2012**



**Στους γονείς μου**

**Γιώργος & Μαρία**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία υποβάλλεται για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών - Μάνατζμεντ Τουρισμού (MBA-TM), του Πανεπιστημίου Πειραιώς και αφορά την προμελέτη σκοπιμότητας ελληνικής αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους που εκτελεί δρομολόγια εντός Ελλαδικού χώρου.

Η παρακάτω οικονομοτεχνική μελέτη θα εμποδίσει την αποτυχία ή σχεδόν θα εξασφαλίσει την επιτυχία μιας επιχείρησης πριν από την έναρξη της λειτουργίας της και θα εντοπίσει από την αρχή το επίπεδο του επιχειρησιακού κινδύνου.

Οι προμελέτες σκοπιμότητας υπάγονται στην προεπενδυτική φάση ενός επενδυτικού σχεδίου. Η ανάπτυξη ενός επενδυτικού σχεδίου μέσα από διάφορα στάδια διευκολύνει την προώθηση της επενδύσεως και παρέχει καλύτερη βάση για αποφάσεις σχετικές με την επένδυση καθώς και για την εκτέλεση της επενδύσεως, καθιστώντας έτσι τη διαδικασία πιο διαφανή.

Μια προμελέτη σκοπιμότητας (pre-feasibility study) πρέπει να θεωρείται ως ενδιάμεσο στάδιο μεταξύ μιας μελέτης επενδυτικής ευκαιρίας και μιας λεπτομερούς μελέτης σκοπιμότητας. Επομένως, πριν διατεθούν μεγαλύτερα κονδύλια για μια τέτοια μελέτη, θα πρέπει να γίνεται μια περαιτέρω εκτίμηση της επενδυτικής ευκαιρίας με μια προμελέτη σκοπιμότητας.



## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω το Πανεπιστήμιο Πειραιά και όλους τους ακαδημαϊκούς μου καθηγητές στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Κυρίως, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Δημήτριο Τεωρακέλλο για το αίσθημα ευθύνης και ενδιαφέροντος καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, για την επιστημονική καθοδήγηση και τις καίριες παρατηρήσεις και συμβουλές, όποτε αυτές χρειάστηκαν.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να απευθύνω στον Ιωάννου Χρήστο για το αμείωτο ενδιαφέρον του κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης καθώς και για την συμβολή του στο γραφιστικό κομμάτι αυτής,

Τέλος, θα ήταν σημαντική παράλειψη αν δεν ευχαριστούσα εκ βάθους καρδιάς τους γονείς μου και τα αδέρφια μου Κώστα και Σωτήρη που μου συμπαροστάθηκαν και με ενθάρρυναν στο δύσκολο δρόμο της γνώσης με κάθε δυνατό τρόπο.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΣΥΝΟΨΗ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.1 ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	1
1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	1
1.3 ΠΡΩΤΕΣ ΎΛΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....	2
1.4 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	3
1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ.....	3
1.6 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	4
1.7 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ – ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ....	4
1.8 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΈΡΓΟΥ.....	4
1.9 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	5
1.10 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	6
2. ΒΑΣΙΚΗ ΙΔΕΑ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	6
2.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	6
2.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ.....	6
2.1.2 ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	10
2.1.3 ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	11
2.2 ΙΔΡΥΤΕΣ & ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12
2.2.1 ΙΔΡΥΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12
2.2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	12



2.3 ΜΕΛΕΤΗ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	13
2.3.1 ΦΟΡΕΑΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	13
2.3.2 ΦΟΡΕΑΣ ΠΟΥ ΠΑΡΗΓΓΕΙΛΕ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ.....	13
2.4 ΚΟΣΤΟΣ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	14
3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ MARKETING.....	14
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ... 14	
3.1.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ....	14
3.1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	17
3.1.3 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	21
3.1.4 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	23
3.1.5 ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ (ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2011)	27
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	28
3.2.1 ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΑEGEAN AIRLINES – OLYMPIC AIR ΠΟΥ ΑΠΕΣΠΑΣΑΝ ΤΟ 2011 .....	30
3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	32
3.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	36
3.4.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΖΗΤΗΣΗΣ.....	38
3.4.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΓΧΩΡΙΑΣ ΕΝΑΕΡΙΑΣ ΕΠΙΒΑΤΙΚΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ 2012-2017.....	41
3.5 ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ MARKETING.....	42



3.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING.....	42
3.5.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ MARKETING.....	44
3.6 ΚΟΣΤΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΈΣΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	52
3.6.1 ΈΣΟΔΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΕΙΣ.....	52
3.6.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	53
4. ΠΡΩΤΕΣ ΎΛΕΣ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....	54
4.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΚΑΙ ΕΦΟΔΙΩΝ.....	54
4.1.1 ΠΡΩΤΕΣ ΎΛΕΣ.....	54
4.1.2 ΒΟΗΘΗΤΙΚΑ ΥΛΙΚΑ ΚΑΙ ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ.....	55
4.2 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΕΙΣΡΟΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.....	55
4.2.1 ΚΑΥΣΙΜΑ.....	55
4.2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ.....	56
4.2.3 ΒΑΣΙΚΑ ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ.....	56
4.2.4 ΑΞΕΣΟΥΑΡ ΑΕΡΟΣΚΑΦΟΥΣ.....	56
4.2.5 ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	56
4.2.6 ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ.....	56
4.2.7 ΓΡΑΦΙΚΗ ΎΛΗ.....	57
4.2.8 ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ ΑΕΡΟΣΚΑΦΟΥΣ.....	57
5. ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ.....	58
5.1 ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ ΠΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ.....	58



## 5.2 ΕΠΛΟΓΗ ΚΙΝΗΤΗΡΑ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΕΡΗ

ΑΠΟΔΟΣΗ.....	58
5.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΗΤΗΡΩΝ (AIRCRAFT ENGINES).....	58
5.2.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΡΩΝ ΤΟΥ ΑΕΡΟΠΛΑΝΟΥ .....	60
5.2.3 ΤΕΧΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	61
5.3 ΕΠΙΓΕΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.....	62
5.3.1 ΟΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΓΕΙΑΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ.....	63
5.4 ΕΠΛΟΓΗ ΣΤΟΛΟΥ.....	64
5.5 ΕΠΛΟΓΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.....	66
5.6 ΚΤΙΡΙΟ – ΈΡΓΟ ΠΟΛΙΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.....	66
5.7 ΚΟΣΤΟΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ.....	67
6. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ.....	68
6.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ.....	68
6.1.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ.....	68
6.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ.....	69
6.2.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	70
6.3 ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	72
6.4 ΓΕΝΙΚΑ ΈΞΟΔΑ.....	74
7. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ.....	77
7.1 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	77
7.1.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	77





## 7.2 ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ

ΔΥΝΑΜΙΚΟ..... 77

7.2.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ..... 77

7.3 ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ  
ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ..... 79

7.3.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΖΗΤΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... 79

7.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... 80

7.4 ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ..... 81

8. ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ – ΧΩΡΟΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ..... 83

8.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΧΩΡΟΥΣ..... 83

8.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ..... 83

8.2.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ..... 83

8.2.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ  
ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ..... 85

8.2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΤΟΠΟΘΕΣΙΩΝ..... 87

8.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ (ΟΙΚΟΠΕΔΟ)..... 89

8.3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ..... 89

8.4 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ..... 90

8.5 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ  
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ..... 92

9. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΈΡΓΟΥ..... 93

9.1 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ



ΈΡΓΟΥ.....	93
9.2 Η ΟΜΑΔΑ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΈΡΓΟΥ.....	93
9.2.1 ΣΥΝΘΕΣΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	93
9.2.2 ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	94
9.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	94
9.4 ΧΡΟΝΙΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	97
9.5 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	98
10. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	99
10.1 ΈΚΤΑΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	99
10.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	101
10.2.1 ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ.....	101
10.2.2 ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	102
10.2.3 ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	104
10.3 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	104
10.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	106
10.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.....	107
10.5.1 ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ.....	108
10.6 ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....	108



#### 10.6.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΑΝΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ

ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ.....108

#### 10.6.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΠΛΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....110

#### 10.6.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΘΑΡΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ

ΑΞΙΑΣ.....111

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....114

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΙ.....114

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΝΑ



## 1. Σύνοψη της Μελέτης Σκοπιμότητας

### 1.1 Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος

Η παρούσα μελέτη, έχει ως στόχο τη σκοπιμότητα ιδρύσεως αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους με την επωνυμία «Fly Away Airlines AE». Σε αυτό το πλαίσιο, οι κυριότερες παράμετροι που λειτούργησαν ως κατευθυντήριες γραμμές, κατά τη διάρκεια εκπονήσεως της μελέτης, περιλάμβαναν την επιτυχή πορεία του κλάδου των αερομεταφορών στη χώρα μας, αλλά και την έντονη τουριστική κίνηση. Η υπηρεσία που θα προσφέρει η υπό εξέταση επιχείρηση είναι μεταφορική και αφορά πτήσεις που θα εκτελούνται από την Αθήνα και συγκεκριμένα από το αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» προς την Θεσσαλονίκη (αεροδρόμιο «Μακεδονία»), τη Ρόδο (αεροδρόμιο «Διαγόρας»), τη Σάμο (αεροδρόμιο «Αρίσταρχος ο Σάμιος») και τη Ζάκυνθο (αεροδρόμιο «Διονύσιος Σολωμός»).

Η εκπόνηση της μελέτης ανατέθηκε από την εταιρεία μελετών και συμβούλων Gerco E.Π.Ε. με χρονική προθεσμία παράδοσης τον Ιανουάριο του 2011. Το συνολικό κόστος της μελέτης και των παρεμφερών ερευνών, ανήλθε στο ποσό των **22.600 €**.

Οι Ιδρυτές του επενδυτικού σχεδίου είναι οι εξής:

- ➔ Γεώργιος Καρβούνης, CEO στην Ολυμπιακή Αεροπορία και 35 χρόνια κυβερνήτης σε Boeing B747 και Airbus A340 .
- ➔ Κωνσταντίνος Καρβούνης. Έχει διατελέσει επί σειρά ετών υψηλόβαθμο στέλεχος σε αεροπορικές εταιρείες του εξωτερικού και έχει συνάψει συνεργασίες με τους σημαντικότερους Tour Operators.

### 1.2 Ανάλυση Αγοράς και Μάρκετινγκ

Ο κλάδος των αερομεταφορών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ο οποίος έχει αναπτυχθεί ραγδαία από το 1960 και παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Στρατηγική κατεύθυνση και κύριος στόχος της Fly Away Airlines A.E. είναι να εφαρμόσει στρατηγική ηγεσία χαμηλού κόστους, εστιάζοντας γεωγραφικά στον Ελλαδικό χώρο και καταλαμβάνοντας ένα μικρό κομμάτι της αγοράς. Στόχος της για την επιτυχία του χαμηλού κόστους είναι η απογείωση και προσγείωση σε δευτεροβάθμια αεροδρόμια της χώρας, σε σχετικά χαμηλές συχνότητες με



αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές-χρεώσεις των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης. Το εμπορικό σήμα της υπό ίδρυση εταιρείας θα είναι:



Το συγκεκριμένο σήμα είναι απλό, εύηχο, σύντομο, ευκολομνημόνευτο και προφέρεται εύκολα. Οι πτήσεις που θα εκτελεί η υπό ίδρυση μονάδα θα είναι οι εξής:

- ➔ Αθήνα – Θεσσαλονίκη
- ➔ Αθήνα – Ρόδος
- ➔ Αθήνα – Σάμος
- ➔ Αθήνα – Ζάκυνθος

Στα πλαίσια της ευρύτερης στρατηγικής της, η υπό εξέταση μονάδα σκοπεύει να εφαρμόσει μια ελκυστική τιμολογιακή πολιτική, η οποία σε συνδυασμό με μια καλά συντονισμένη προσπάθεια προωθητικών ενεργειών θα μπορέσει να της αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Όπως προκύπτει από την καταγραφή των πωλήσεων στις οποίες στοχεύει η Fly Away Airlines, το συνολικό ύψος των εσόδων της αναμένεται να ανέλθει στα **521.280€** για το πρώτο έτος λειτουργίας της (2013). Βάσει των εσόδων αυτών προκύπτει και το κόστος του Μάρκετινγκ που για το ίδιο έτος υπολογίζεται στα **15.638€** και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η υπό εξέταση επιχείρηση για την προώθηση των υπηρεσιών της στους πελάτες.

### 1.3 Πρώτες Ύλες και άλλα Εφόδια

Η βασική πρώτη ύλη της Fly Away Airlines A.E. είναι τα καύσιμα τα οποία θα προμηθεύεται από την ελληνική εταιρία εμπορίας πετρελαιοειδών ΕΚΟ ΑΒΕΕ.



Εκτός από την παραπάνω πρώτη ύλη, η εταιρία έχει ανάγκη από βοηθητικά υλικά όπως βασικά ανταλλακτικά, αξεσουάρ αεροσκάφους, στολές εργασίας, χημικά αναλώσιμα, γραφική ύλη και τροφοδοσία αεροσκάφους.

Αν στα παραπάνω, προστεθούν τα έξοδα για ηλεκτρισμό, νερό και βοηθητικά υλικά, το συνολικό κόστος υλικών επισκευών και άλλων εφοδίων θα αγγίξει στο πρώτο έτος λειτουργίας της τα **269.714€**.

#### 1.4 Μηχανολογικά και Τεχνολογία

Το πρόγραμμα πτήσης που προβλέπεται να εφαρμόσει η υπό μελέτη μονάδα, αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του σχεδίου και αποτελεί τη φυσική συνέχεια της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, όπως καθορίζονται από το συνολικό επιχειρησιακό περιβάλλον της αγοράς και το σχέδιο μάρκετινγκ.

Η Fly Away Airlines A.E για τα δρομολόγια που θα εκτελεί θα χρειαστεί 2 αεροσκάφη Jet Stream 41, έτους κατασκευής 1997, τα οποία θα προμηθευτεί από την βιομηχανία αεροσκαφών Flight Source International που εδρεύει στη Φλόριντα. Το ενοίκιο των αεροσκαφών ανέρχεται στα **180.000€** για το πρώτο έτος λειτουργίας της.

Τέλος, σκόπιμη κρίνεται η ενοικίαση ενός χώρου 200 τ.μ., το οποίο θα στεγάζει την γραμματειακή και τηλεφωνική υποστήριξη της εταιρίας καθώς και τα γραφεία των στελεχών και υπολοίπων εργαζομένων της Fly Away Airlines A.E.. Θα πρέπει να επισημανθεί πως το οικόπεδο που θα εγκατασταθεί η μονάδα θα είναι με ενοίκιο και ανέρχεται στα **1.500€ ανά μήνα**.

Το κόστος των έργων του πολιτικού μηχανικού αναμένεται να ανέλθει στα **4.700€**.

#### 1.5 Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Προκειμένου να επιτυγχάνεται ορθή διαχείριση και έλεγχος της μονάδας, είναι απαραίτητο να υλοποιηθεί μία σαφώς ορισμένη οργανωσιακή δομή. Στην περίπτωση της Fly Away Airlines A.E., οι απαιτήσεις σε οργανωσιακές μονάδες είναι σαφώς περιορισμένες, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και μπορούν να ομαδοποιηθούν σε πέντε (5) κατηγορίες: Διεύθυνση Μονάδας, Παραγωγή, Μάρκετινγκ, Οικονομικός Προγραμματισμός, Γραμματειακή Υποστήριξη.

Με βάση τη δομή αυτή θα διευκολύνεται ο προγραμματισμός του κόστους, διαιρώντας το σχέδιο σε κέντρα κόστους, τα οποία θα εντοπίζονται από τα



οργανογράμματα των επιμέρους λειτουργιών, το πρόγραμμα παραγωγής και τη δυναμικότητα της μονάδας. Ωστόσο, θα υφίστανται και διάφορα γενικά έξοδα, τα οποία δεν μπορούν να επιβαρύνουν απ' ευθείας κάποιο από τα συγκεκριμένα κέντρα. Αυτά, θα ανέρχονται στο ποσό των **42.650€**, κατά το 2013, και θα περιλαμβάνουν στοιχεία κόστους που αφορούν ασφάλιστρα ιπτάμενου υλικού, συντήρηση, επικοινωνίες, ταξίδια, δημοτικούς φόρους, έκδοση αδειών κ.λπ.

## 1.6 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για την επιτυχή σταδιοδρομία της εταιρείας. Η στελέχωση θα γίνει άμεσα και με υψηλής τεχνικής κατάρτισης κυβερνητών, αεροσυνοδών, φροντιστών και άλλου προσωπικού.

Αναλυτικότερα, το Διοικητικό Συμβούλιο, η Γραμματειακή Υποστήριξη και το τμήμα Marketing θα περιλαμβάνουν δύο άτομα. Το τμήμα Επίγειας Εξυπηρέτησης τρία, το τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού έναν λογιστή και το τμήμα Πιητικής Εκμετάλλευσης θα περιλαμβάνει δύο αεροσυνοδούς, δύο πιλότους και ένα συγκυβερνήτη/φροντιστή. Το κόστος των ανθρωπίνων πόρων το εναρκτήριο έτος θα φτάσει (συμπεριλαμβανομένων και των πρόσθετων παροχών και τις υποχρεώσεις του εργοδότη) τα **298.844€**.

## 1.7 Τοποθεσία - Χώρος Εγκατάστασης - Περιβάλλον

Η αναζήτηση και επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για το χώρο εγκατάστασης της νέας μονάδας θα πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση ενός βαθμιαία μειούμενου αριθμού πιθανών τοποθεσιών, καταλήγοντας στην πλέον άριστη λύση.

Βάσει αυτού, προέκυψε ότι η πλέον κατάλληλη περιοχή για την στέγαση των γραφείων της Fly Away Airlines είναι η Πλάκα, η πιο κεντρική και ιστορική περιοχή της Αθήνας καθώς και το πιο πολυσύχναστο μέρος όχι μόνο για ξένους αλλά και για Έλληνες τουρίστες.

Το κόστος του οικοπέδου για την ανεύρεσή του, τα νομικά έξοδα καθώς και το ενοίκιο ανέρχονται στα **5.500€**.

## 1.8 Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

Βασικός στόχος στο προγραμματισμό εκτέλεσής του έργου είναι ο προσδιορισμός των οικονομικών επιπτώσεων στην κατασκευαστική περίοδο και η



εξασφάλιση της ικανοποιητικής χρηματοδότησής του μέχρι την έναρξη λειτουργίας του. Ο προγραμματισμός εκτέλεσής του έργου εξετάζεται, κυρίως, για να προσελκύσει την προσοχή του σχεδιαστή του παρόντος επενδυτικού σχεδίου στις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις του προγράμματος δράσεως και τις δυνατότητες του πρώιμου εντοπισμού των όποιων καθυστερήσεων και των οικονομικών τους επακόλουθων. Κατά τη φάση αυτή λαμβάνουν χώρα μία σειρά ταυτόχρονων και αλληλένδετων επενδυτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις και θα διαρκέσουν συνολικά 19 μήνες.

Αρχικά θα γίνει η σύσταση της εταιρείας, η λεπτομερής αναζήτηση κατάλληλου αεροσκάφους και η σχεδίαση σωστού marketing πριν από την παραγωγή. Στη συνέχεια, θα ληφθούν οι άδειες λειτουργίας και θα προγραμματιστεί η χρηματοδότηση της επένδυσης. Έπειτα, πρόκειται να αποκτηθεί η τεχνολογία και να στρατολογηθεί η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, θα γίνει η εγκατάσταση του εξοπλισμού, ενώ παράλληλα θα λάβουν χώρα ενέργειες της προμήθειας των εφοδίων και η τελική επιθεώρηση. Το κόστος εκτέλεσης του έργου αναμένεται να είναι **46.100€**.

### 1.9 Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης

Το συνολικό κόστος επένδυσης της μονάδας ανέρχεται σε 636.172€. Αναλυτικότερα, το συνολικό κόστος επένδυσης περιλαμβάνει το πάγιο ενεργητικό (105.620€) και το κεφάλαιο κίνησης (530.552€), που ουσιαστικά είναι η διαφορά μεταξύ τρέχοντος ενεργητικού και τρέχοντος παθητικού.

Η χρηματοδότηση του επενδυτικού σχεδίου θα γίνει με μετοχικό κεφάλαιο και τραπεζικό δανεισμό. Η επένδυση πρόκειται να χρηματοδοτηθεί με ίδια κεφάλαια από τους δύο ιδρυτές της επιχείρησης. Το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου ανέρχεται στα 200.000€ κι ο μακροπρόθεσμος δανεισμός που θα καλυφθεί από την Εθνική Τράπεζα ανέρχεται σε 589.452€.

Η εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της μονάδας είναι άμεση συνάρτηση του κόστους παραγωγής. Το κόστος παραγωγής διαιρείται στο κόστος εργοστασίου που περιλαμβάνει το κόστος των πρώτων υλών και των άλλων εφοδίων, το κόστος του μάρκετινγκ, το κόστος των ανθρώπινων πόρων, στα γενικά έξοδα της μονάδας και στο κόστος της χρηματοδότησης. Το συνολικό κόστος παραγωγής για το 2013 αναμένεται να είναι 816.046€.





Η ανάλυση των απαραίτητων λογιστικών καταστάσεων κατέληξε σε αρνητικά αποτελέσματα, δεδομένου του μεγάλου κόστους επένδυσης. Η ζημία το 2013 θα είναι -235.397€ και το ταμειακό έλλειμμα θα συνεχιστεί έως το έτος 2015.

## **1.10 Συμπέρασμα**

Η συγκεντρωτική εκτίμηση όλων των προαναφερθέντων οικονομικών και επιμέρους λειτουργικών στοιχείων του επενδυτικού σχεδίου αποδεικνύει ότι το παρόν επενδυτικό πρόγραμμα δεν συνίσταται και ως εκ τούτου, θα πρέπει να απορριφθεί άμεσα.

## **2. Βασική Ιδέα και Ιστορικό του Προγράμματος**

### **2.1 Περιγραφή της Ιδέας του Επενδυτικού Σχεδίου**

#### **2.1.1 Ιστορική Εξέλιξη του Κλάδου των Αερομεταφορών**

Στην Ελλάδα, η ιστορία του Κλάδου των εμπορικών αερομεταφορικών δραστηριοτήτων χρονολογείται από το 1931, με πρώτη αεροπορική εταιρεία την «Ελληνική Εταιρεία Εναερίων Συγκοινωνιών» (ΕΕΕΣ) που πέταξε από την 1-7-1931 έως την 27-10-1940. Συνεχίζεται με την Τ.Α.Ε. (Τεχνικά Αεροπορικά Εκμεταλλεύσεις Α.Ε.) στις 3-9-1946, την εμφάνιση άλλων τριών νέων το 1947 (ΕΛΛ.Α.Σ, Α.Μ.Ε. και ΔΑΙΔΑΛΟΣ) και την συγχώνευσή τους το 1951 μετονομαζόμενες σε νέα Τ.Α.Ε. τον Ιούλιο του 1951, η οποία τελικά κατέληξε σε πτώχευση.

Στις 6 Απριλίου 1957 ξεκινά ο 2ος κύκλος με την εμφάνιση της Ολυμπιακής Αεροπορίας του Αριστοτέλη Ωνάση, λειτουργούσα εντελώς προνομιακά – μονοπωλιακά μέχρι το 1992, οπότε εμφανίζεται ο 3ος κύκλος του Κλάδου με την απελευθέρωση των Ευρωπαϊκών (συνεπώς και Εθνικών) ουρανών και την είσοδο των πρώτων ελληνικών ιδιωτικών αεροπορικών εταιρειών (Αεροπλοΐα Αιγαίου / Aegean Aviation και SEEA / South East European Airlines), εκκινώντας τοιούτοτρόπως μια νέα εποχή στην Εθνική βιομηχανία αερομεταφορών με χαρακτηριστικά ραγδαίας ανάπτυξης, δυναμικής αλλά και αστάθειας, μεταφέροντας το 2000 περίπου 8,5 εκ. επιβάτες.

Οι αερομεταφορές συνδέονται άμεσα με τον τουρισμό. Ειδικότερα, ο τουρισμός και οι ταξιδιωτικές υπηρεσίες αποτελούν το 11% του παγκόσμιου ακαθάριστου προϊόντος, δηλ. 3,575 δις δολάρια ετησίως. Υποστηρίζουν περίπου 200 εκατ. θέσεις απασχόλησης σε παγκόσμιο επίπεδο, δηλαδή το 8,5% της παγκόσμιας



απασχόλησης. Σε παγκόσμιο επίπεδο, γύρω από τον κλάδο των αερομεταφορών δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός ιδιωτικών και κρατικών φορέων και επιχειρήσεων, όπως: αεροπορικές εταιρίες, κατασκευάστριες εταιρίες αεροσκαφών και αεροπορικού υλικού, αεροδρόμια, διεθνείς οργανισμοί πολιτικής αεροπορίας και κυβερνητικές υπηρεσίες, εταιρίες επίγειας εξυπηρέτησης (αεροσκαφών, επιβατών και φορτίου), τουριστικοί οργανισμοί, ταξιδιωτικοί πράκτορες, διαμεταφορείς και ταχυδρομικές υπηρεσίες.

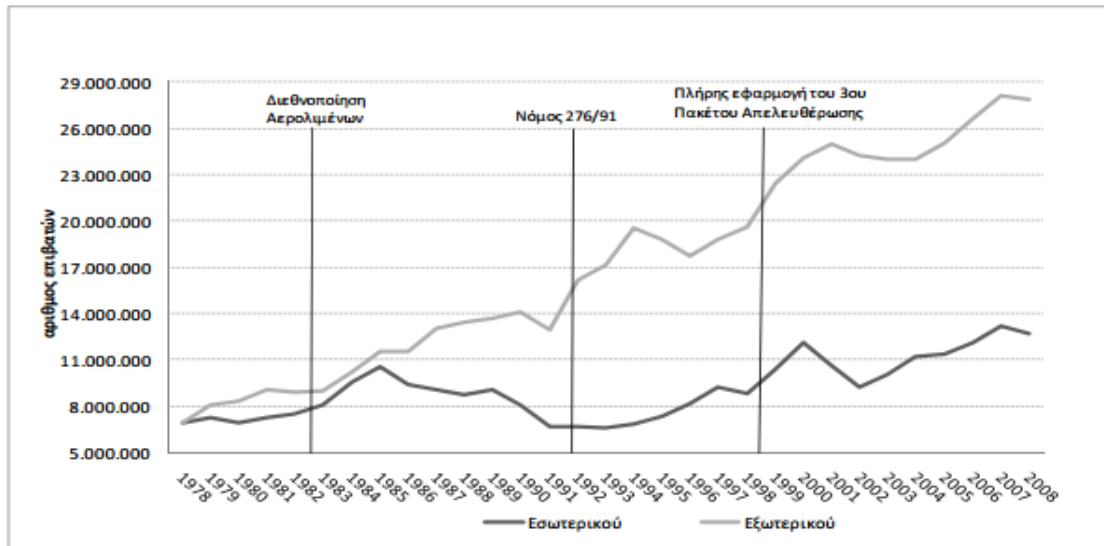
Ο κλάδος των αερομεταφορών σε παγκόσμιο επίπεδο εξακολουθεί να παρουσιάζει υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου είναι περίπου διπλάσιος από τον ρυθμό αύξησης του παγκόσμιου ΑΕΠ, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι ο κλάδος αυτός παραμένει σε φάση ανάπτυξης.<sup>1</sup>

Οι αερομεταφορές στην Ελλάδα έχουν αναπτυχθεί ραγδαία από την δεκαετία του 1960 έως και σήμερα. Είναι γεγονός ότι ο αριθμός των τουριστών που επισκέπτονται την χώρα μας χρησιμοποιώντας ως μέσο μετακίνησης το αεροπλάνο υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ετησίως. Παρά τον προστατευτισμό που είχε αναπτυχθεί από την ίδρυση της Ολυμπιακής Αεροπορίας επί Ωνάση πραγματοποιήθηκαν αργότερα σημαντικά βήματα αναφορικά με την απελευθέρωση των αερομεταφορών και την αναβάθμιση των υποδομών των ελληνικών αερολιμένων. Ωστόσο, υπάρχουν πάρα πολλά που μπορούν να γίνουν ώστε η ελληνική αεροπορική αγορά να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο τόσο σε επίπεδο προσφοράς υπηρεσιών όσο και σε επίπεδο αεροπορικού έργου.

Όπως παρατηρείται και στο Διάγραμμα 2.1 η εξέλιξη της επιβατικής κίνησης εξωτερικού παρουσιάζει αναμφισβήτητα πολύ θετικότερη αυξητική τάση σε σύγκριση με την αντίστοιχη εσωτερικού η οποία δείχνει να σταθεροποιείται τα τελευταία χρόνια στα 12 με 13 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως. Πρέπει να σημειωθεί ότι η απελευθέρωση των ευρωπαϊκών ουρανών την δεκαετία του 1990 συνετέλεσε στην εξέλιξη της σημαντικής αύξησης της κίνησης εξωτερικού. Επιπρόσθετα, η λειτουργία νέων αερολιμένων σε συνδυασμό με τον χαρακτηρισμό περισσότερων αερολιμένων ως διεθνείς πύλες εισόδου-εξόδου και η άρση των περιοριστικών μέτρων για την είσοδο αλλοδαπών στη χώρα μέσω Αθήνας συνετέλεσαν σημαντικά στη διαμόρφωση της σημερινής κατάστασης της επιβατικής κίνησης της χώρας.

---

<sup>1</sup><http://eureka.lib.teithe.gr:8080/bitstream/handle/10184/2055/Chrisanthou%20P%20%5BMain%5D.pdf?sequence=1>



Διάγραμμα 2.1.: Εξέλιξη Επιβατικής Κίνησης στους Ελληνικούς Αερολιμένες 1978 – 2008 <sup>2</sup>

Η αεροπορική αγορά στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από τέσσερα βασικά στάδια εξέλιξης.

Η πρώτη περίοδος, η οποία ξεκινά τη δεκαετία του 1950 και διαρκεί μέχρι το 1981, χαρακτηρίζεται από έντονο προστατευτισμό. Το 1956, ο Ωνάσης ως ιδιοκτήτης της Ολυμπιακή Αεροπορία υπέγραψε συμφωνία με το ελληνικό κράτος που παραχωρούσε στον αερομεταφορέα μονοπώλιο στους εσωτερικούς προορισμούς για πενήντα χρόνια (έως το 2006). Η παραχώρηση αυτή αφορούσε στο σύνολο του πτητικού έργου όπως πτήσεις ελικοπτέρων, επισκευή και συντήρηση αεροσκαφών και υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης. Το 1975 το ελληνικό κράτος έγινε ο μόνος ιδιοκτήτης της Ολυμπιακής Αεροπορίας διατηρώντας τους υφιστάμενους έως τότε περιορισμούς. Αποτέλεσμα του μονοπωλίου αυτού ήταν οι εταιρείες charter να συναντήσουν πολλά εμπόδια. Μεταξύ άλλων, δεν είχαν δικαίωμα να προσφέρουν υπηρεσίες που είχαν ως αφετηρία την Ελλάδα ενώ επιτρέπονταν οι πτήσεις τους σε συγκεκριμένους μόνο αερολιμένες της χώρας ούτως ώστε οι εισερχόμενοι τουρίστες να εξαναγκάζονται σε ενδιάμεση στάση στην Αθήνα και μετεπιβίβαση σε πτήση εσωτερικού της Ολυμπιακής ώστε να φτάσουν στον τελικό νησιωτικό ή άλλο προορισμό τους. Εξ' αιτίας των περιορισμών αυτών, ο αερολιμένας των Αθηνών υποδεχόταν πάνω από το 70% των διεθνών αφίξεων εκείνη την περίοδο.

<sup>2</sup> Πηγή: επεξεργασία στοιχείων ΥΠΑ (στατιστικές κίνησης)



Η δεύτερη περίοδος καλύπτει τη δεκαετία 1981-1991. Δύο σημαντικοί σταθμοί θα πρέπει να σημειωθούν σε αυτή την περίοδο. Πρώτον, η ελληνική πολιτεία σταδιακά αναγνώρισε τη σημασία των εταιρειών charter για την τουριστική ανάπτυξη, ορισμένα εμπόδια άρχισαν να υποχωρούν και περισσότερα αεροδρόμια άρχισαν να υποδέχονται διεθνείς πτήσεις.

Συγκεκριμένα, το 1982 η Λήμνος, η Λέσβος, η Μύκονος και η Ζάκυνθος υποδέχθηκαν τις πρώτες διεθνείς πτήσεις. Το δεύτερο σημαντικό σημείο αφορά στη θέσπιση του νόμου 276/91 ο οποίος στη πράξη απελευθέρωσε την αγορά σε σημαντικό βαθμό εναρμονίζοντας την εθνική νομοθεσία με το Πρώτο και Δεύτερο Πακέτο απελευθέρωσης των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Προετοίμαζε επίσης το έδαφος για το Τρίτο Πακέτο το οποίο θα εφαρμοζόταν το 1993. Ο νόμος επέτρεψε την πώληση πτήσεων προς χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίες είχαν αφετηρία την Ελλάδα. Επίσης επέτρεψε σε ελληνικές ιδιωτικές αεροπορικές εταιρείες να εκτελούν μη προγραμματισμένες πτήσεις εσωτερικού.

Η τρίτη περίοδος καλύπτει το διάστημα 1991 έως το 1998 όπου το Τρίτο Πακέτο εφαρμόστηκε πλήρως στη χώρα μας. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου η κυβέρνηση έλαβε όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να απελευθερώσει την αγορά σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 359/1996 το οποίο τερμάτιζε το μονοπωλιακό προνόμιο της Ολυμπιακής Αεροπορίας στις εσωτερικές γραμμές.

Η τέταρτη περίοδος ξεκινά το 1998 και διαρκεί έως σήμερα, αφορά δηλαδή στην εποχή μετά την απελευθέρωση. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι ο αριθμός των εν λειτουργία αεροδρομίων παρέμεινε σχεδόν αμετάβλητος την περίοδο αυτή.

Είναι γεγονός ότι παρά την ραγδαία αύξηση του εισερχόμενου αριθμού τουριστών στη χώρα μας αεροπορικώς, δεν υπήρξε αντίστοιχη μέριμνα από τις αρμόδιες και εμπλεκόμενες υπηρεσίες για τον σχεδιασμό και τη χάραξη συγκεκριμένης πολιτικής αερομεταφορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ενιαία τιμολογιακή πολιτική χρήσης υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης αερολιμένων από τις αεροπορικές εταιρείες. Εξαίρεση αποτελούν τα αεροδρόμια Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου και Κέρκυρας. Σε αυτά τα αεροδρόμια, εισήλθαν νέες εταιρείες στην αγορά, βελτιώθηκαν οι υπηρεσίες και μειώθηκαν οι τιμές. Αποτέλεσμα, οι πτήσεις προς τα



αεροδρόμια αυτά να είναι τιμολογιακά ελκυστικότερες προς όφελος των αντίστοιχων τουριστικών προορισμών και όσων δραστηριοποιούνται σ' αυτούς.<sup>3</sup>

### 2.1.2 Εισαγωγή-Σύντομη Περιγραφή του Επενδυτικού Σχεδίου

Η παρούσα οικονομοτεχνική ανάλυση και χρηματοοικονομική αξιολόγηση της υπό εξέταση μονάδας εκπονείται με σκοπό να διερευνηθεί αφενός η χρηματοοικονομική βιωσιμότητα της επένδυσης με βάση το οικονομικό αποτέλεσμα και αφετέρου ο βαθμός παραγωγής επιθυμητών υπηρεσιών.

Σκοπός της παρούσας επιχείρησης είναι η εξυπηρέτηση επιβατικού κοινού που επιθυμεί να πετάξει με αεροπλάνο εντός Ελλαδικού χώρου αλλά και η απόκτηση σημαντικού μεριδίου αγοράς εναέριας κυκλοφορίας.

Στην ημερίδα που πραγματοποιήθηκε πρόσφατα από το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΞΕΕ) και έφερε τον τίτλο «Αεροπορικές Εταιρείες Χαμηλού Κόστους: Ευκαιρίες και Προκλήσεις για τον Ελληνικό Τουρισμό», επισημάνθηκε ότι μέσω της διεύρυνσης της τουριστικής περιόδου, οι τουριστικοί προορισμοί της Ελλάδας μπορούν να προσεγγίσουν υψηλό αριθμό low cost carriers. Ο υφυπουργός Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων σύμφωνα με τους ομιλητές που έλαβαν μέρος στην εκδήλωση επισήμανε ότι οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους:

- ➔ Είναι ασφαλείς
- ➔ Δημιουργούν νέες αγορές και είναι οι καταλύτες της αεροπορικής ανάπτυξης την τελευταία δεκαετία στην Ευρώπη
- ➔ Συμβάλλουν στην οικονομική και στην τουριστική ανάπτυξη περιοχών, καθώς και αεροδρομίων
- ➔ Προσφέρουν ανταγωνιστικές τιμές και προαιρετικές υπηρεσίες
- ➔ Η δυναμική τους αναπτύσσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- ➔ Οι αεροπορικές εταιρείες θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο
- ➔ Συμβάλλουν βραχυπρόθεσμα στην αύξηση της επιβατικής κίνησης, όχι, όμως, αναγκαστικά και μακροχρόνια
- ➔ Η ελληνική αγορά καλείται να επιλέξει το είδος της αεροπορικής κίνησης που επιθυμεί

---

<sup>3</sup>[http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020\\_documents/oreksi\\_diavasma/100201Meleth.pdf](http://www.greektourism2020.gr/fileadmin/GreekTourism2020/gt2020_documents/oreksi_diavasma/100201Meleth.pdf)



### 2.1.3 Ταυτότητα του Επενδυτικού Σχεδίου

Όσον αφορά στη σύσταση της εν λόγω μονάδας, αυτή πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρίας (Α.Ε.). Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) είναι κεφαλαιουχική εταιρεία, της οποίας το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές. Το νομικό της πλαίσιο διαμορφώθηκε από τον κωδικοποιημένο νόμο 2190/1920 «Περί Ανωνύμων Εταιριών», που αποτέλεσε και το επιμέρους «Δίκαιο της Α.Ε.». Σύμφωνα με το Εμπορικό Δίκαιο η Α.Ε. είναι πάντα εμπορική εταιρεία ακόμα και όταν δεν ασκεί εμπορία. Για την σύσταση της πρέπει να είναι συγκεντρωμένο το κατώτατο όριο μετοχικού κεφαλαίου (60.000 ευρώ).

Η Ανώνυμη Εταιρεία πρέπει να διατηρεί ορισμένες διατυπώσεις δημοσιότητας, οι οποίες προστατεύουν τους καλόπιστους τρίτους και τους συναλλασσόμενους. Μέσα σε αυτές είναι η δημοσίευση των ετήσιων αποτελεσμάτων κατά ορισμένο τρόπο (δηλ. τον Ισολογισμό, τα Αποτελέσματα Χρήσεως και Αποτελέσματα Διαθέσεως τηρώντας το Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο) στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και σε μία πολιτική εφημερίδα. Στις Α.Ε. το εταιρικό κεφάλαιο διαιρείται σε ίσα μέρη, τις μετοχές, οι οποίες είναι ανώνυμες ή ονομαστικές, και μεταβιβάζονται ελεύθερα, εκτός αν το καταστατικό υποβάλλει το μεταβιβαστό σε ορισμένους περιορισμούς («δεσμευμένες μετοχές»). Κάθε μέτοχος ευθύνεται μέχρι και το ποσό της εισφοράς του.

- ➔ Το ανώτατο όργανο της Α.Ε. είναι η Γενική Συνέλευση (Γ.Σ.), στην οποία λαμβάνονται όλες οι μεγάλες αποφάσεις. Την Γενική Συνέλευση απαρτίζουν οι μέτοχοι της εταιρείας. Οι συνελεύσεις είναι έκτακτες και τακτικές. Τακτική Γενική Συνέλευση γίνεται τουλάχιστον μία φορά το έτος. Κάθε μετοχή αποτελεί μία ψήφο και καθένας έχει δικαίωμα να ψηφίσει ή και να ψηφιστεί. Στις Γενικές Συνελεύσεις γίνεται η ψηφοφορία για τη σύνθεση του επόμενου Διοικητικού Συμβουλίου, ορίζονται τα καθήκοντα του, λαμβάνονται αποφάσεις για σημαντικά ζητήματα όπως ο καθορισμός της μακροχρόνιας πολιτικής της εταιρείας και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που πέτυχε η εταιρεία την προηγούμενη χρήση και εγκρίνεται ο ισολογισμός της. Τέλος, οποιαδήποτε αλλαγή στο καταστατικό της εταιρείας πρέπει να αποφασιστεί από τη Γενική Συνέλευση.
- ➔ Το Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) αποτελείται από τα μέλη που ψηφίστηκαν στην Γενική Συνέλευση και έχει το καθήκον της επίβλεψης της εταιρείας και της χάραξης πολιτικής και στρατηγικής αυτής. Έτσι το Διοικητικό Συμβούλιο συνεδριάζει για πολύ σημαντικά ζητήματα και παρακολουθεί την πορεία της εταιρείας στην αγορά. Το Διοικητικό Συμβούλιο εκλέγει τον Πρόεδρό του, ο



οποίος είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό των εργασιών του, καθώς και τον "Διευθύνοντα Σύμβουλο", ο οποίος ασκεί την διοίκηση και εκπροσώπηση της εταιρίας. Ο Πρόεδρος και ο Διευθύνων Σύμβουλος μπορεί να είναι συχνά το ίδιο πρόσωπο, ενώ μπορεί να οριστούν περισσότεροι από ένας Διευθύνοντες Σύμβουλοι.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, η επωνυμία της επιχείρησης, όπως αυτή πρόκειται να οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της, θα είναι Fly Away Airlines A.E και η έδρα της θα βρίσκεται στο Νομό Αττικής (η διαδικασία επιλογής της τοποθεσίας αναλύεται στο Κεφάλαιο 8 της παρούσας μελέτης).

## **2.2 Ιδρυτές & Ιστορικό του Επενδυτικού Σχεδίου**

### **2.2.1 Ιδρυτές του Επενδυτικού Σχεδίου**

Ιδρυτές της υπό μελέτη μονάδας πρόκειται να είναι ο Γεώργιος Καρβούνης, ο οποίος αποτελεί εξέχουσα προσωπικότητα της ελληνικής αεροπορικής κοινότητας, CEO στην Ολυμπιακή Αεροπορία και 35 χρόνια κυβερνήτης σε Boeing B747 και Airbus A340 και ο Κωνσταντίνος Καρβούνης ο οποίος έχει διατελέσει επί σειρά ετών υψηλόβαθμο στέλεχος σε αεροπορικές εταιρείες του εξωτερικού και έχει συνάψει συνεργασίες με τους σημαντικότερους Tour Operators. Καθένας εξ' αυτών θα κατέχει ποσοστό 50% του μετοχικού κεφαλαίου της εταιρείας, ενώ ο τελευταίος έχει οριστεί ως νόμιμος εκπρόσωπος αυτής.

### **2.2.2 Ιστορική Εξέλιξη του Επενδυτικού Σχεδίου**

Το ενδιαφέρον για την ίδρυση της υπό εξέταση μονάδας εκδηλώθηκε για πρώτη φορά τον Φεβρουάριο του 2010. Τότε έλαβε χώρα και η πρώτη επαφή μεταξύ των μελετητών και των υποψήφιων ιδρυτών της υπό συζήτηση εταιρείας. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια των επόμενων μηνών, ακολούθησαν τέσσερις επιπλέον συναντήσεις μεταξύ των κύριων ενδιαφερομένων, κατά τις οποίες παρουσίαζαν όλοι τις επισημάνσεις τους και διευθετούσαν τυχόν ανακύπτοντα διαδικαστικά ζητήματα. Στην τελευταία, μάλιστα, συνάντηση εξ' αυτών έληξαν οι μεταξύ τους διαπραγματεύσεις και ανατέθηκε, επισήμως πλέον, η παρούσα μελέτη με χρονική προθεσμία παράδοσης τον Ιανουάριο του 2011.



## 2.3 Μελέτη Σκοπιμότητας

### 2.3.1 Φορέας Εκπόνησης της Μελέτης

Την εν λόγω μελέτη σκοπιμότητας ανέλαβαν να φέρουν εις πέρας η εταιρεία μελετών και συμβούλων Gerco Ε.Π.Ε. Αναλυτικά, η ομάδα που συμμετείχε στη σύνταξη της παρούσας μελέτης αποτελούνταν από τα ακόλουθα αρμοδίως καταρτισμένα μέλη:

- ➔ Γκρίτζαλη Αγγελική (Ειδικός Οικονομολόγος)
- ➔ Καραμολέγκου Ειρήνη (Ειδικός σε θέματα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων)
- ➔ Μαρούδα Πέττυ (Μηχανολόγος - Μηχανικός Αεροσκαφών)

### 2.3.2 Φορέας που Παρήγγειλε τη Μελέτη

Η υπό εξέταση μελέτη εκπονήθηκε για λογαριασμό της υπό ίδρυση επιχείρησης, κατόπιν παραγγελίας, προκειμένου να διαπιστωθεί η σκοπιμότητα και κατ' επέκταση, η βιωσιμότητα της εν λόγω επένδυσης. Η επίσημη παραγγελία που σηματοδότησε και την έναρξη των εργασιών της αρμόδιας ομάδας δόθηκε από τον Γ. Καρβούνη ο οποίος είχε την εξουσιοδότηση για τις διαπραγματεύσεις και πρόκειται να αναλάβει την ευθύνη για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

## 2.4 Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης

Είναι γνωστό ότι το κόστος συνιστά ζωτική παράμετρο διαφόρων τύπων επενδυτικών μελετών. Για το λόγο αυτό και σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μελέτη αναλήφθηκε από εξωτερικό γραφείο μελετών, κρίθηκε απαραίτητο να σχετισθεί το κόστος της με το κόστος της προβλεπόμενης επένδυσης.

**Πίνακας 2.1: Κόστος Προεπενδυτικών Μελετών και Ερευνών**

Είδος Μελέτης	Κόστος (€)
Μελέτη σκοπιμότητας	5.000
Κλαδική Μελέτη ICAP (2010)	700
Κλαδική Μελέτη IOBE	1.000
Τεχνικές Προμελέτες Αεροσκαφών	13.000
Προκαταρκτικές Μελέτες Οικοπέδου	900
Προεπενδυτικά Έξοδα	2.000



### 3. Ανάλυση της Αγοράς και Marketing

#### 3.1 Ορισμός της Αγοράς και Ανάλυση της Δομής της

##### 3.1.1 Ανάλυση του Κλάδου και Ορισμός της Αγοράς

Σκοπός της εν λόγω επιχείρησης είναι να δραστηριοποιηθεί στον κλάδο των αερομεταφορών και πιο συγκεκριμένα στον τομέα των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους.

##### **Ανάπτυξη αεροπορικών χαμηλού κόστους<sup>4</sup>**

Δυναμική χαρακτηρίζεται η ανάπτυξη των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους (Low cost carriers) στην Ελλάδα που διαγράφεται την τελευταία πενταετία με συνολικά 25 εταιρείες να εκτελούν πτήσεις από και προς τα ελληνικά αεροδρόμια μεταφέροντας πάνω από 2 εκατ. επιβάτες το χρόνο.

Ο αυξημένος τουρισμός κυρίως των ελληνικών νησιών αλλά και η γεωγραφική θέση της χώρας μας έχουν προσελκύσει πολλές εταιρείες χαμηλού κόστους, οι οποίες διεκδικούν κομμάτι της πίτας των ελληνικών αεροπορικών μεταφορών. Ακόμα και το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών, αν και θεωρείται «ακριβό» για τις εταιρείες αυτές, τη θερινή περίοδο έχει προσελκύσει 13 εταιρείες χαμηλού κόστους, οι οποίες εκτελούν πτήσεις προς είκοσι ευρωπαϊκούς προορισμούς. Το Σεπτέμβριο του 2011 ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών ανακοίνωσε ότι την καλοκαιρινή περίοδο αυξήθηκαν κατά 14,2% οι πτήσεις των εταιριών χαμηλού κόστους στο αεροδρόμιο της Αθήνας σε σύγκριση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο.

#### Η κίνηση

Η συγκεκριμένη αγορά αντιπροσωπεύει το 10% της διεθνούς επιβατικής κίνησης του αεροδρομίου της Αθήνας και το 25%-30% της αγοράς του συνόλου των ξένων αεροπορικών εταιριών που δραστηριοποιούνται στο ΔΑΑ. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 2002 πετούσε προς την Αθήνα μόλις μία αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους. Η Αθήνα μπήκε στο στόχαστρο των low cost εταιριών μετά τους Ολυμπιακούς

<sup>4</sup> <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=12336&subid=2&pubid=105085167>



Αγώνες, καθώς αυξήθηκε η ζήτηση απ' όλο τον κόσμο για ταξίδια προς την ελληνική πρωτεύουσα. Στο πλαίσιο αυτό βοήθησε και η πολιτική εκπτώσεων που υιοθέτησε το αεροδρόμιο των Σπάτων.

Πόλος έλξης, όμως, των εταιρειών χαμηλού κόστους έχουν γίνει κυρίως η Θεσσαλονίκη και πολλά από τα ελληνικά νησιά. Τα πρώτα αποτελέσματα της προσγείωσης αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους φάνηκαν πέρυσι με τη δημοσιοποίηση των αφίξεων στις περιοχές της Κω και της Ρόδου, οι οποίες κόντρα στην πτώση που κατέγραφε όλη η Ελλάδα κινήθηκαν έντονα ανοδικά. Στα δύο νησιά που πετούν από πέρυσι οι δύο μεγαλύτερες εταιρείες χαμηλού κόστους σημειώθηκε άνοδος στις αεροπορικές αφίξεις 11% (στην Κω) και 8,7% (στη Ρόδο) στο εννεάμηνο.

Δεν είναι τυχαίο ότι ο Ευρωπαϊκός Σύνδεσμος Εταιρειών Χαμηλού Κόστους ανακοίνωσε ότι το 2010 σημείωσε αύξηση 6,1% της επιβατικής κίνησης που μετέφεραν οι εταιρείες-μέλη του παρά το γεγονός ότι οι αεροπορικές μετακινήσεις παρουσίασαν παγκοσμίως σημαντική πτώση.

#### Τέλη αεροδρομίων

Αύξηση της τουριστικής κίνησης προς τη χώρα μας κατά 20% για το 2011 και όφελος των αεροπορικών εταιρειών κατά περίπου 10 εκατ. ευρώ αναμένεται να επιφέρει η απόφαση του υπουργείου για την μη καταβολή τελών στα περιφερειακά αεροδρόμια, αλλά και η απελευθέρωση της επίγειας εξυπηρέτησης. Η απόφαση για την απαλλαγή πληρωμής τελών στους κρατικούς αερολιμένες υπεγράφη από τον υπουργό Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων Δημήτρη Ρέππα, με στόχο την αύξηση των πτήσεων στα ελληνικά αεροδρόμια και την ενίσχυση του τουρισμού στη χώρα μας. Σύμφωνα με την απόφαση του υπουργού, από την 1η Απριλίου μέχρι και τις 31 Δεκεμβρίου του 2011 δεν θα καταβάλλονται τέλη προσγείωσης, απογείωσης και παραμονής αεροσκαφών (ελαφρών και μη) σε όλα τα κρατικά αεροδρόμια της Ελλάδας, εκτός από το «Ελευθέριος Βενιζέλος». Ουσιαστικά πρόκειται για ανανέωση της περσινής απόφασης του υπουργείου, που σε συνδυασμό με την απελευθέρωση της επίγειας εξυπηρέτησης οδηγούν σε σημαντική μείωση του κόστους των αεροπορικών εταιρειών.

Σύμφωνα με στελέχη του υπουργείου Υποδομών, μέχρι στιγμής στα περισσότερα μεγάλα αεροδρόμια της χώρας υπάρχουν δύο εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην επίγεια εξυπηρέτηση, έχοντας μειώσει κατακόρυφα τα σχετικά κόστη. Αξιοσημείωτο είναι ότι για ένα αεροσκάφος Boeing που το κόστος της επίγειας



εξυπηρέτησης κυμαινόταν πριν από την απελευθέρωση σε 1.300 με 1.500 ευρώ σήμερα το κόστος δεν ξεπερνά τα 500 - 600 ευρώ. Η μείωση αυτή οδηγεί τους tour operator να προφέρουν πακέτα προς τη χώρα μας σε πολύ χαμηλότερες τιμές.

### **Φθηνά εισιτήρια**

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών χαμηλού κόστους είναι το εξαιρετικά χαμηλό κόστος που το μεταφέρουν στον πελάτη με τη ραγδαία μείωση τιμής εισιτηρίου. Βασίζονται στην τεχνολογία αιχμής, τα μεγάλα και σύγχρονα αεροπλάνα, την κατάργηση μεσαζόντων, τη μείωση κοστοβόρων υπηρεσιών, την ευελιξία, την επιλογή αεροδρομίων με χαμηλά τέλη και αποστάσεις που δεν ξεπερνούν τις περίπου τρεις ώρες ταξιδιού. Διακρίνονται για την ακρίβειά τους στην τήρηση του προγράμματος. Δημιούργησαν μία νέα ιστορία στον κλάδο με την πρωτοφανή κινητικότητα των Ευρωπαίων πολιτών και νέες μορφές τουρισμού.

Στην κεντρική Ευρώπη αντικατέστησαν ταξίδια τρένου/αυτοκινήτου με τιμή ελάχιστα υψηλότερη. Δίνουν την ευκαιρία για περισσότερα ταξίδια, συχνότερα ταξίδια και μετέτρεψαν το αεροπλάνο σε ένα καθημερινό και φιλικό μέσο μεταφοράς.

Αποτελούν βασικό στοιχείο στο «δυναμικό πακέτο» (dynamic packaging) που είναι διαδεδομένο στην Ευρώπη, γιατί ανταποκρίνεται στο μοντέλο του σύγχρονου τουρίστα που κάνει μόνος του το πρόγραμμά του. Είναι απόλυτα συμβατές με το internet και τις νέες εφαρμογές στην τεχνολογία, γι' αυτό η ραγδαία ανάπτυξη είναι μονόδρομος και βρήκαν το «χώρο» τους ανάμεσα στους tour operators & travel agents. Οι εταιρείες χαμηλού κόστους, στους τουριστικούς προορισμούς όπου αναπτύχθηκαν συστηματικά, έδωσαν επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και μεγάλα νούμερα πελατών.

### **Το πλαίσιο λειτουργίας**

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους δεν πουλάνε μέσω πρακτόρων, αλλά μέσω ίντερντ και τηλεφώνου και δεν επιβαρύνονται με προμήθειες. Επίσης, επιλέγοντας να επιχειρούν με ένα τύπο αεροσκάφους, με δεδομένες απαιτήσεις σε υποδομές και υποστήριξη, έχουν μειώσει το κόστος συντήρησης, ενώ έχουν ελαχιστοποιήσει και τις προσφερόμενες υπηρεσίες, όπως το catering κατά τη διάρκεια της πτήσης.

### **Αεροπορικές Μεταφορές<sup>5</sup>**

---

<sup>5</sup> <http://www.saas.gr/Default.aspx?tabid=125&language=el-GR>



Οι αεροπορικές μεταφορές είναι ένας από τους πλέον αποτελεσματικούς μοχλούς παρέμβασης στην κοινωνική, οικονομική, χωροταξική - περιβαλλοντική, πληθυσμιακή, πολιτιστική και αναπτυξιακή εξέλιξη ενός τόπου. Ειδικά για την ελληνική οικονομία ο τομέας είναι μεγάλης σπουδαιότητας, δεδομένου ότι η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών μετακινήσεων (περίπου 75%) πραγματοποιείται αεροπορικώς.

Η εξυπηρέτηση των αεροπορικών μεταφορών στην Ελλάδα πραγματοποιείται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου 40 αεροδρομίων, ένα εκ των οποίων, της Καλύμνου είναι υπό κατασκευή. Από τα αεροδρόμια της χώρας τα 5 μεγαλύτερα (Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ηρακλείου, Ρόδου, Κέρκυρας) εξυπηρετούν το 85% της συνολικής αεροπορικής κίνησης. Από τα υπόλοιπα 35 αεροδρόμια, παρά το γεγονός ότι εξυπηρετούν μικρό σχετικά ποσοστό της συνολικής κίνησης, τα 20 εξυπηρετούν και έκτακτη κίνηση εξωτερικού. Το ελληνικό δίκτυο αεροδρομίων είναι πολύ εκτεταμένο σε σχέση με την έκταση και τον πληθυσμό της χώρας, αυτό κατέστη απαραίτητο λόγω της γεωφυσικής ιδιομορφίας της Ελλάδας. Συγκεκριμένα η Ελλάδα είναι μια κατ' εξοχήν νησιωτική χώρα, με συμπαγείς ορεινούς όγκους στο ηπειρωτικό της τμήμα. Η αεροπορική σύνδεση είναι κατά συνέπεια απαραίτητη για τη σύνδεση της περιφέρειας με τα αστικά κέντρα. Επιπλέον, η Ελλάδα δεν διαθέτει χερσαία σύνορα με τις υπόλοιπες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης, ενώ λόγω της γεωγραφικής της θέσης αποτελεί μια φυσική πύλη στο νοτιοανατολικό άκρο της Κοινότητας και της Ευρώπης γενικότερα.

Σύμφωνα με δελτίο τύπου του Eurocontrol<sup>6</sup> στον ελληνικό εναέριο χώρο:

- ➔ Σε καθημερινή βάση, εισέρχονται περίπου 1.900 πτήσεις.
- ➔ Από αυτές, το 38% είναι υπερπτήσεις και το 62% είναι αναχωρήσεις - προσγειώσεις σε Ελληνικά αεροδρόμια.
- ➔ Κάθε χρόνο, υπάρχουν περίπου 700.000 πτήσεις.
- ➔ Ο Ελληνικός εναέριος χώρος αποτελείται από 8 τομείς και χωρίζεται σε 2 κέντρα ελέγχου της περιοχής.

---

<sup>6</sup> <http://thetravellernews.com/eurocontrol-greece/> 8/12/2011



### 3.1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά των Αεροπορικών Εταιριών Χαμηλού

#### Κόστους

##### Παροχές

Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους δεν περιλαμβάνουν προσφορά δωρεάν γευμάτων και ποτών κατά την διάρκεια της πτήσης, δεν υπάρχει συγκεκριμένη κράτηση θέσεων π.χ θέση σε παράθυρο, υπάρχει στενή διάταξη των θέσεων δηλαδή μικρή απόσταση μεταξύ των καθισμάτων ανάμεσα στις σειρές και δεν είναι συχνά τα προγράμματα πτήσεων. Ο λόγος που ορισμένες αεροπορικές εταιρείες προσφέρουν εισιτήρια σε αρκετά φθηνότερη τιμή έχει να κάνει με παροχές που στις παραδοσιακές εταιρείες συμπεριλαμβάνονται στην τιμή των εισιτηρίων ενώ στις χαμηλού κόστους όχι. Για παράδειγμα, σε όλες τις παραδοσιακές εταιρείες οι καφέδες ή τα γεύματα περιλαμβάνονται στην τιμή του εισιτηρίου, κάτι τέτοιο όμως δεν ισχύει στις εταιρείες χαμηλού κόστους, όπου ακόμα και το νερό χρεώνεται έξτρα μέσα στην καμπίνα του αεροσκάφους. Διαφορές υπάρχουν επίσης και σε θέματα μέγιστου βάρους αποσκευών και χρέωσης υπέρβαρου, όπου σε θέματα υπερβάσεων οι χαμηλού κόστους εταιρείες είναι πιο αυστηρές από ότι οι υπόλοιπες.

Επιπλέον, ταξιδιωτική ασφάλιση ή ζητήματα επιλογής θέσεων που σε άλλες εταιρείες μπορεί να περιλαμβάνονται στην τιμή των εισιτηρίων, στις εταιρείες χαμηλού κόστους χρεώνονται έξτρα. Ακόμα προτιμούν ώρες πτήσεων που δεν στοιχίζουν τόσο ακριβά όσο κάποιες άλλες. Υπάρχει ακόμα, σημαντικός διαχωρισμός στην τιμή των εισιτηρίων, δηλαδή όσο νωρίτερα κλείσει κανείς θέση σε μία πτήση, τόσο πιο φθηνά θα του έρθει, αυτή την τακτική την ακολουθούν και οι παραδοσιακές εταιρείες αλλά η διαφορά της τιμής μεταξύ έγκαιρης κράτησης και κράτησης της τελευταίας στιγμής είναι συνήθως υψηλότερη στις εταιρείες χαμηλού κόστους.

Τέλος, ορισμένες εταιρείες χαμηλού κόστους όταν παραγγέλνουν αεροπλάνα, φροντίζουν ώστε οι θέσεις σε αυτά να είναι ελαφρώς στενότερες από ό,τι θα ήταν κανονικά ώστε να χωρέσουν περισσότερα καθίσματα, περιπτώ επίσης να πούμε ότι σε αυτές τις εταιρείες δεν υπάρχει πρώτη θέση (business class) με φαρδιά καθίσματα.

##### Περιφερειακά αεροδρόμια

Η θέση τέτοιου είδους επιχειρήσεων αναφέρεται στην χρήση δευτεροβάθμιων αερολιμένων, στη διαμόρφωση του προϊόντος με πτήσεις μικρής απόστασης με υψηλή συχνότητα όμως δρομολογίων στο επιθετικό μάρκετινγκ, προσέγγιση όχι του



επιχειρήματα-πελάτη αλλά αυτού που ενδιαφέρεται για καλές τιμές και υπάρχει ανταγωνισμός με όλα τα μεταφορικά μέσα.

Τα χαμηλά λειτουργικά κόστη περιλαμβάνουν χαμηλές αμοιβές αερολιμένων, χαμηλότερο κόστος για την συντήρηση και την κατάρτιση πληρώματος σε σχέση με τις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες λόγω του ομοιογενούς στόλου, υψηλή παραγωγικότητα των πόρων και υψηλό ποσοστό πωλήσεων μέσω διαδικτύου.

### **Διανομή του προϊόντος τους απευθείας στον καταναλωτή**

Οι εταιρίες αυτές έχουν δημιουργήσει δικά τους συστήματα κρατήσεων στα οποία έχει πρόσβαση ο τελικός καταναλωτής. Η κράτηση μπορεί να γίνει είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω της ιστοσελίδας της εταιρίας στο Διαδίκτυο όπου επιτυγχάνεται και η χαμηλότερη χρέωση. Αυτό οφείλεται στη γενικότερη θεώρηση μείωσης κόστους μιας και προσφέροντας στον καταναλωτή το δέλεαρ της επίτευξης χαμηλότερης τιμής μέσω της δικτυακής κράτησης, τον κινητοποιεί προς αυτή την κατεύθυνση, με συνέπεια οι εταιρίες να χρειάζεται να απασχολούν ακόμα πιο περιορισμένο αριθμό προσωπικού.

Δεν έχουν πρόσβαση σε άλλες βάσεις δεδομένων όπως Amadeus, World span, Galileo κτλ, και επομένως δεν έχουν και το κόστος που επιφέρει μια τέτοια πρόσβαση. Η ένταξη μιας αεροπορικής εταιρίας σε αυτές τις μεγάλες βάσεις δεδομένων, έχει ιδιαίτερα υψηλό κόστος και οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους το αποφεύγουν, δημιουργώντας δική τους βάση μέσω του δικτυακού τους τόπου, προσφέροντας στο τελικό καταναλωτή τις ίδιες υπηρεσίες με ασφάλεια. Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί πως οι βάσεις δεδομένων που δημιουργούνται από τις χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες είναι άρτια οργανωμένες, εύκολες στη χρήση για τον τελικό καταναλωτή, με άμεση ενημέρωση σε ότι αφορά διαθεσιμότητα και τιμές και υψηλά πρότυπα ασφάλειας για τη διαφύλαξη και προστασία των προσωπικών δεδομένων των καταναλωτών.

Δεν συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία με σκοπό τον περιορισμό του κόστους εξυπηρέτησης. Οι εταιρίες χαμηλού κόστους δεν χρησιμοποιούν μεσάζοντες για την προώθηση των προϊόντων τους. Δεν έχουν συνεργασία με ταξιδιωτικά γραφεία και tour operators και συνεπώς δεν έχουν το κόστος προμήθειας που απαιτείται από τέτοιου είδους συνεργάτες. Δεν εκδίδουν εισιτήρια, αλλά κωδικούς, τους οποίους ο τελικός καταναλωτής προμηθεύεται κατά την κράτηση.

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους, όπως έχει επικρατήσει να λέγονται, χρησιμοποιούν σύστημα κράτησης θέσεων μέσω διαδικτύου, αφού έτσι αποφεύγουν να δώσουν



προμήθειες σε τηλεφωνικά κέντρα κρατήσεων. Η διαδικασία χωρίζεται συνήθως σε τέσσερα βήματα:

- ➔ Καθορίζετε ημερομηνία και αεροδρόμια αναχώρησης και άφιξης στην ειδική φόρμα.
- ➔ Επιλέγετε τις ώρες και τις τιμές που προτιμάτε. Σε αυτό το στάδιο βλέπετε τις τιμές χωρίς φόρους αεροδρομίων και άλλες χρεώσεις.
- ➔ Συμπληρώνετε τα στοιχεία σας. Σε ελληνικές εταιρίες μπορείτε να επιλέξετε να λάβετε sms με τα στοιχεία της κράτησης.
- ➔ Συμπληρώνετε τον αριθμό της πιστωτικής σας κάρτας (δίνονται αρκετές επιλογές και οι σοβαρές εταιρίες τηρούν πιστά τα μέτρα ασφαλείας για τις αγορές μέσω Internet). Σε αυτό το στάδιο βλέπετε και την τελική τιμή, με τις υπόλοιπες χρεώσεις.

Αυτό που χρειάζεστε πλέον είναι η ταυτότητά σας και ένα αντίγραφο της για να παραδώσετε τις αποσκευές σας και να παραλάβετε την κάρτα επιβίβασης.

### **Μοναδικό αντικείμενο προσφοράς τους είναι η πτήση**

Γίνεται περικοπή διάφορων προσφερομένων υπηρεσιών σε σχέση με άλλες αεροπορικές εταιρίες όπως το φαγητό και ποτό, η τηλεόραση, η μεταφορά από και προς το αεροσκάφος κτλ, υπηρεσίες που προσφέρονται και κοστολογούνται στις συμβατικές αεροπορικές εταιρίες.

Η περικοπή του φαγητού είναι σημαντικό πλεονέκτημα για την εταιρία γιατί αφαιρεί το κόστος αυτό από την τιμή του εισιτηρίου μιας και δεν έχει έξοδα μεταφοράς και φύλαξης τροφίμων, απασχολεί λιγότερο πλήρωμα, μειώνετε ο χρόνος που χρειάζεται το αεροσκάφος για να καθαριστεί και να ετοιμαστεί για την επόμενη πτήση και παράλληλα και το κόμιστρο παραμονής του σκάφους στο αεροδρόμιο. Οι χαμηλού κόστους αεροπορικές εταιρίες εκτελούν διαδρομές διάρκειας τριών ωρών το μέγιστο με αποτέλεσμα η σίτιση των επιβατών να μην κρίνεται επιτακτική. Επιπλέον κατά τη διάρκεια της πτήσης γίνεται πώληση πρόχειρου φαγητού με χαμηλό κόστος που μπορούν οι επιβάτες να προμηθευτούν.

### **Χρησιμοποιείται ένας συγκεκριμένος τύπος αεροσκάφους**

Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται καλύτερη τιμή από τους προμηθευτές αεροσκαφών λόγω της μαζικής αγοράς αεροσκαφών. Η αγορά γίνεται με ευνοϊκούς όρους για την αεροπορική εταιρία και επιτυγχάνεται μείωση του κόστους των πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Ταυτόχρονα, γίνεται άριστη αξιοποίηση του προσωπικού το



οποίο είναι εκπαιδευμένο άρτια και έτοιμο για οποιαδήποτε πτήση, υπάρχει δηλαδή ευελιξία. Το επιχειρησιακό πρότυπο στηρίζεται στην αρχή ενός τύπου αεροσκαφών που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλο το δίκτυο οποιαδήποτε στιγμή. Συνήθως επιλέγονται σκάφοι 150 θέσεων τα οποία καταναλώνουν λιγότερα καύσιμα.

### **Δεν χρησιμοποιούν κομβικά αεροδρόμια**

Σημαντικό στοιχείο κόστους μίας αεροπορικής εταιρίας, είναι τα χρήματα που πρέπει να πληρώσει στο αεροδρόμιο για να προσγειωθεί και να παραμείνει σε αυτό μέχρι την επόμενη πτήση. Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους δεν χρησιμοποιούν κομβικά αλλά περιφερειακά αεροδρόμια τα οποία προσφέρουν σε πιο οικονομικές τιμές τις υπηρεσίες που χρειάζονται τα αεροπλάνα και εξυπηρετούν από σημείο σε σημείο πτήσεις, διαρκείας το μέγιστο τριών ωρών. Η χρήση περιφερειακών αεροδρομίων είναι κομβικής σημασίας μιας και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία μείωσης του κόστους μιας πτήσης.

Συνοπτικά τα χαρακτηριστικά μιας χαμηλού κόστους αεροπορικής εταιρίας είναι τα εξής:

- ➔ Ταξίδι χωρίς εισιτήριο (ticketless)
- ➔ Κρατήσεις εισιτηρίων on line ή τηλεφωνικώς
- ➔ Χρήση ενός τύπου αεροσκάφους (συνήθως 150 θέσεων)
- ➔ Χρήση περιφερειακών αερολιμένων
- ➔ Η πτήση δεν αποτελείται από πολυπληθές προσωπικό
- ➔ Δεν υπάρχει συνεργασία με τουριστικά γραφεία
- ➔ Στην τιμή δεν συμπεριλαμβάνεται φαγητό ή ποτό
- ➔ Δεν υπάρχουν περιοδικά
- ➔ Ολιγόωρες πτήσεις συνήθως τριών ωρών
- ➔ Ανυπαρξία club lounges

### **3.1.3 Δομή της Αγοράς**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να οριστεί η δομή της αγοράς στην οποία πρόκειται να απευθύνει η υπό εξέταση μονάδα. Ως γνωστόν, η δομή της αγοράς καθορίζεται από τα ακόλουθα πέντε βασικά στοιχεία, τα οποία αλληλοσχετίζονται: (i) τα





προϊόντα, (ii) τους πελάτες, (iii) τους ανταγωνιστές, (iv) τους προμηθευτές και (v) τους διαύλους διανομής.

### **Προϊόντα**

Το κύριο προϊόν που εμπορεύεται η επιχείρηση είναι η πτήση όπως προαναφέρθηκε, της οποίας η διάρκεια θα είναι κατά μέγιστο μια έως μιάμιση ώρα, έτσι ώστε να μην κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για σίτιση, αφού θα πραγματοποιείται εντός Ελλαδικού εναέριου χώρου. Οι αιχμές του ενδιαφέροντος και της ζήτησης του πελάτη εστιάζονται στα ωφέληματα που έχουν άμεση σχέση με την ασφάλεια και την οικονομικότητα (σε κόστος και χρόνο) της πτήσης. Υπό το πρίσμα αυτό, η ασφάλεια πτήσεων, η τιμή εισιτηρίου και η ακρίβεια εκτέλεσης δρομολογίων είναι παράγοντες με υψηλό επίπεδο σημαντικότητας και σπουδαιότητας για τον καθορισμό και διαφοροποίηση του "προϊόντος" της αερομεταφοράς.

### **Πελάτες**

Οι αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους απευθύνονται σε πελάτες όλων των ηλικιών που θέλουν να ταξιδέψουν γρήγορα και οικονομικά. Συνεπώς, δεν υπάρχουν συνεργασίες με τουριστικά γραφεία, μεσάζοντες για την προώθηση των προϊόντων τους καθώς αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην απαιτείται κόστος προμήθειας από τέτοιου είδους συνεργασίες. Ως προς το επιβατικό κοινό της υπό εξέταση μονάδας, πρόκειται να περιλαμβάνει μαθητές και φοιτητές που επιθυμούν να ταξιδέψουν εντός Ελλάδας για πολιτιστικό τουρισμό, ηλικιωμένους συνταξιούχους, οικογένειες καθώς και διάφορα γκρουπ συλλόγων ή τάξεις σχολείων που οργανώνουν μόνοι τους τα ταξίδια.

### **Ανταγωνιστές**

Ο ανταγωνισμός των αεροπορικών εταιριών χαμηλού κόστους ή και γενικότερα μιας αεροπορικής επιχείρησης μπορεί να είναι:

α) εσωκλαδικός ανταγωνισμός, δηλαδή ο ανταγωνισμός με μια άλλη αεροπορική επιχείρηση κύρια για:

- ➔ την κατάκτηση συγκεκριμένης αγοράς ή ενός επί μέρους συνόλου αγορών ήτοι για το επίπεδο, το είδος και την τιμή των παρεχόμενων υπηρεσιών,
- ➔ για την προμήθεια των πλέον κατάλληλων και στην καλύτερη τιμή τύπων αεροσκαφών,



- ➔ για το επίπεδο μηχανοργάνωσης των εργασιών,
- ➔ για το επίπεδο εισαγωγής νέων τεχνολογιών,
- ➔ για την προμήθεια καλύτερης ποιότητας και φθηνότερων λοιπών πρώτων υλών,
- ➔ για τις εφαρμοζόμενες - αποτελεσματικότερες για την επιχείρηση εργασιακές σχέσεις.

β) διακλαδικός ανταγωνισμός, δηλαδή ο ανταγωνισμός με επιχειρήσεις άλλων μέσων μεταφοράς όπως με το σύγχρονο τρένο ή πλοίο υψηλών ταχυτήτων σε συγκεκριμένες γραμμές. Ο ανταγωνισμός αυτός αφορά κύρια στο μερίδιο της αγοράς ή στις τιμές ή στο επίπεδο και είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### **Προμηθευτές**

Οι εν λόγω εταιρίες συνεργάζονται με πλήθος προμηθευτών όπως αεροσκαφών, αεροδρομίων, καναλιών διανομής έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται τους στόλους τους με αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό μπορεί να το επιτύχουν προσφέροντας την ίδια ποιότητα υπηρεσίας με χαμηλότερο κόστος, χρησιμοποιώντας ξένους προμηθευτές για την παροχή της υπηρεσίας επιδιώκοντας οικονομίες κλίμακας για μαζική παραγωγή της υπηρεσίας αλλά και εκμεταλλεύοντας τις προϋπάρχουσες συνεργασίες της (πχ. για τα καύσιμα, τα γεύματα που προσφέρει στην διάρκεια των πτήσεων ή για τον μηχανολογικό έλεγχο των αεροσκαφών της κλπ).

### **Δίαυλοι διανομής**

Ως σημαντικότερα κανάλια διανομής του προϊόντος μιας αεροπορικής εταιρίας θεωρείται η απευθείας σύνδεση των πωλήσεων καθώς και το e-ticketing. Απλούστεροι δίαυλοι διανομής στις χαμηλού κόστους εταιρίες μπορεί να είναι το τηλεφωνικό της κέντρο, η ιστοσελίδα της στο internet καθώς και η συνεργασία με δημοφιλή μέσα μαζικής ενημέρωσης όπως εφημερίδες και περιοδικά.

### **3.1.4 Ελληνικές Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους**

#### **Astra Airlines <sup>7</sup>**

<sup>7</sup> <http://www.astra-airlines.gr/frontend/articles.php?cid=55>



Η Astra Airlines ιδρύθηκε το 2008 με έδρα το αεροδρόμιο Μακεδονία της Θεσσαλονίκης. Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρίας είναι ο επιχειρηματίας Ιωάννης Ζλατάνης, ιδρυτής της Interviator Ltd και ο Αναστάσιος Ζηρίνης που έχει διατελέσει ανώτατο στέλεχος της Ολυμπιακής Αεροπλοΐας. Η εταιρία πραγματοποιεί μόνο ναυλωμένες πτήσεις (charter) και οι πελάτες της είναι κυρίως ταξιδιωτικά πρακτορεία, αεροπορικές εταιρίες, σύλλογοι, διοργανωτές συνεδρίων, ομάδες, οι οποίοι επιθυμούν την διοργάνωση ταξιδιού άνω των 50 ατόμων. Επίσης, η εταιρία πραγματοποιεί και προγραμματισμένα ναυλωμένα δρομολόγια. Τέλος, όσον αφορά τον στόλο αεροσκαφών της εταιρίας αποτελείται από 3 αεροσκάφη εκ των οποίων τα δύο είναι τύπου BAe-146-300 και το τρίτο αεροσκάφος είναι τύπου Boeing 737-800.



#### **Hellas Jet**<sup>8</sup>

Η Hellas Jet είναι μία ελληνική αεροπορική εταιρία η οποία πραγματοποιεί αποκλειστικά ναυλωμένες πτήσεις (charter), όπως ακριβώς η Astra Airlines. Η εταιρία ιδρύθηκε το 2002 και αρχικά οι κύριοι μέτοχοί της ήταν η Cyprus Airways, η Omega Bank και η Alpha Bank, μέχρι τα μέσα του 2004 όταν και το 100% της εταιρίας περιήλθε στην Cyprus Airways. Η πρώτη της πτήση πραγματοποιήθηκε στις 24 Ιουνίου 2003, ωστόσο επειδή η λειτουργία της επιχείρησης ήταν ασύμφορη, η εταιρία αποφάσισε την αναστολή των δραστηριοτήτων της στις προγραμματισμένες πτήσεις και επικέντρωσε τη δραστηριότητά της στην ενοικίαση αεροσκαφών σε τρίτους και την εκτέλεση ναυλωμένων πτήσεων. Στις 10 Μαΐου 2005 πραγματοποίησε την τελευταία της πτήση, πριν επικεντρωθεί στον τομέα των ναυλωμένων πτήσεων (Hellas Jet).

Έκτοτε, η Hellas Jet δραστηριοποιείται στον τομέα των ναυλωμένων πτήσεων προσφέροντας τις υπηρεσίες της σε άλλες αεροπορικές εταιρίες, σε ταξιδιωτικά γραφεία, σε οργανισμούς, σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς χρησιμοποιώντας τα 3 αεροσκάφη που διαθέτει τύπου Airbus χωρητικότητας 168 θέσεων το καθένα. Την εμπορική εκμετάλλευση των πτήσεών της έχει αναλάβει η εταιρία Airmiles. Η

<sup>8</sup> [http://el.wikipedia.org/wiki/Hellas\\_Jet](http://el.wikipedia.org/wiki/Hellas_Jet)



τελευταία είναι μία ελληνική επιχείρηση καταξιωμένη στον τομέα των υπηρεσιών ναύλωσης αεροσκαφών.

Από τον Μάιο του 2007, η νέα ιδιοκτησία σε συνεργασία με τα καινούργια στελέχη της εταιρίας κάνουν συντονισμένες προσπάθειες ώστε να επανέλθει η εταιρία στον τομέα των τακτικών δρομολογίων, χωρίς όμως να εγκαταλείπει τις ναυλωμένες πτήσεις. Άλλωστε αυτή της η δραστηριότητα (ναυλωμένες πτήσεις), της προσδίδει ευελιξία και σημαντικούς πελάτες από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι το προσωπικό της εταιρίας (χειριστές και πλήρωμα) είναι αμιγώς ελληνικό (Hellas Jet).



### **Euroair**<sup>9</sup>

Η αεροπορική εταιρία Euroair Ltd. ιδρύθηκε το 1995 ως εταιρία αεροταξί. Πέρα από αυτά τα δρομολόγια, εκτελεί και δρομολόγια αεροδιακομιδής ασθενών, αεροφωτογράφισης, αερομεταφοράς φορτίων και ναυλωμένες πτήσεις κυρίως για επιχειρηματίες.

Μετά από παρουσία 9 ετών στο χώρο της πολιτικής αεροπορίας, η Euro Air το 2004 αποφάσισε την έναρξη τακτικών εσωτερικών δρομολογίων. Για το σκοπό αυτό προχώρησε στη μίσθωση τριών ελικοφόρων αεροσκαφών τύπου British Aerospace ATP, 64άρων θέσεων. Από τα μέσα Σεπτεμβρίου 2004, ένα εκ των τριών αυτών αεροσκαφών βρισκόταν σταθμευμένο στο αεροδρόμιο «Ελευθέριος Βενιζέλος» της Αθήνας.

Το 2006 ξεκίνησε μια σειρά πτήσεων charter με κάποια σταθερή συχνότητα στο δρομολόγιο Αθήνα – Σκιάθο. Για αυτό το σκοπό μίσθωσε ένα αεροσκάφος Let-410 από την Κροατία. Το συγκεκριμένο αεροσκάφος επεστράφη σχετικά σύντομα στην κροατική εταιρία. Τελικά εν έτη 2007 η Euroair μίσθωσε ένα αεροσκάφος MD83.



### **Sky Express**<sup>10</sup>

<sup>9</sup> <http://www.airliners.gr/el/airlines/airlines.php?id=29>

<sup>10</sup> <http://www.skyexpress.gr>



Η Sky Express είναι μια Περιφερειακή Αεροπορική Εταιρεία με βάση το Ηράκλειο της Κρήτης. Η εταιρία ιδρύθηκε το 2005 από επαγγελματίες στον αεροπορικό χώρο με μακρά εμπειρία στις δημόσιες αερομεταφορές και έλαβε την άδεια εκμετάλλευσης στις 30 Ιουνίου του ίδιου έτους. Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος είναι ο κ. Μιλτιάδης Τσαγκαράκης (κυβερνήτης και πρώην Γενικός Δ/ντής Ολυμπιακής Αεροπλοΐας) και αντιπρόεδρος και Τεχνικός Δ/ντής ο κ. Γεώργιος Μαυραντωνάκης (πρώην Γενικός Επιχειρησιακός Δ/ντής και Υπόλογος Δ/ντής Ολυμπιακών Αερογραμμών). Τα χρώματα και το έμβλημα της εταιρίας συμβολίζουν την σημαία της ανεξάρτητης Κρήτης (1898-1908).

Το Handling της Sky Express το έχει αναλάβει η Swissport. Η εταιρία άρχισε με ένα αεροσκάφος BAe Jetstream 31 και η πρώτη εμπορική πτήση εκτελέστηκε την 18 Ιουλίου 2005 από το Ηράκλειο στην Ρόδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρία σχεδόν από τις πρώτες ημέρες λειτουργίας της προσέφερε στο επιβατικό κοινό online σύστημα κράτησης θέσεων μέσω της ιστοσελίδας της. Αργότερα (2006) η Sky Express πρόσθεσε στον στόλο της ένα επιπλέον αεροσκάφος BAe Jetstream 31 και ένα Boeing 747-200F με το οποίο εκτελεί δρομολόγια cargo.



### **Athens Airways** <sup>11</sup>

Η Athens Airways είναι άλλη μία ελληνική αεροπορική εταιρία που ιδρύθηκε στις αρχές του 2008 και η οποία δραστηριοποιείται σε δρομολόγια εσωτερικού (προς το παρόν τουλάχιστον). Η πρώτη της πτήση πραγματοποιήθηκε στις 31 Ιανουαρίου 2009 από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος προς την Αλεξανδρούπολη. Ιδιοκτήτης και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας είναι ο επιχειρηματίας Σάκης Ανδριανόπουλος. Ο στόλος αποτελείται από τέσσερα αεροσκάφη τύπου Embraer ERJ-145, 49 θέσεων καθώς και κάποια ελικοφόρα που δρουν συμπληρωματικά, εξυπηρετώντας αεροδρόμια με περιορισμούς προσγείωσης. Τα αεροσκάφη της Athens Airways εξυπηρετούν ήδη 14 προορισμούς από Αθήνα με καθημερινές πτήσεις προς Αλεξανδρούπολη, Καβάλα, Θεσσαλονίκη, Μυτιλήνη, Σαντορίνη, Μύκονο, Χανιά, Ηράκλειο, Κοζάνη, Καστοριά, Χίο, Ρόδο, Ζάκυνθο και Κεφαλονιά. Παράλληλα, πραγματοποιούνται πτήσεις από τη Θεσσαλονίκη προς Μυτιλήνη,

<sup>11</sup> <http://www.athensairways.com>



Χανιά, Μύκονο, Σαντορίνη, Κεφαλονιά, Ζάκυνθο και Κύθηρα. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Κορωπί.



### 3.1.5 Επιβατική Κίνηση Εσωτερικού (Σεπτέμβριος 2011)<sup>12</sup>

#### Ρόδος

Αύξηση 12,54% παρουσίασαν οι διεθνείς επιβάτες (αυξήσεις και αναχωρήσεις) στο αεροδρόμιο της Ρόδου, ενώ αντίθετα οι επιβάτες εσωτερικού μειώθηκαν κατά 6,19%. Οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών σημείωσαν αύξηση 13,04% το μήνα Αύγουστο 2011, έναντι του αντίστοιχου μηνός του 2010, στη Ρόδο σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ). Πιο συγκεκριμένα, τον Αύγουστο 2011 αφίχθησαν με πτήσεις τσάρτερ στο αεροδρόμιο «Διαγόρας» 357.394 αλλοδαποί τουρίστες, έναντι 316.164 τον Αύγουστο του 2010 (αύξηση εφέτος 13,04%) και 289.715 τον Αύγουστο του 2009 (αύξηση εφέτος 23,36%). Στο ίδιο χρονικό διάστημα αφίχθησαν στο νησί με πτήσεις εσωτερικού 39.600 επιβάτες, έναντι 42.786 τον Αύγουστο του 2010 (μείωση εφέτος 7,45%) και 52.286 τον Αύγουστο του 2009 (μείωση φέτος 24,62%). Συνολικά, δηλαδή, το μήνα Αύγουστο του 2011 αφίχθησαν στο αεροδρόμιο Ρόδου 397.504 επιβάτες, έναντι 359.901 τον Αύγουστο του 2010 (αύξηση φέτος 10,45%) και 342.331 τον Αύγουστο του 2009 (αύξηση φέτος 16,12%).

Από το ίδιο αεροδρόμιο αναχώρησαν το μήνα Αύγουστο 2011 συνολικά 422.175 επιβάτες, έναντι 386.161 του Αυγούστου του 2010 (αύξηση φέτος 9,33%) και 365.578 του Αυγούστου 2009 (αύξηση φέτος 15,48%). Συνολικά διακινήθηκαν από το αεροδρόμιο Ρόδου το μήνα Αύγουστο φέτος 819.679 επιβάτες, έναντι 746.062 του Αυγούστου 2010 (αύξηση εφέτος 9,87%) και 707.909 του Αυγούστου 2009 (αύξηση φέτος 15,79%). Στην πρώτη θέση των αφίξεων βρίσκονται οι Άγγλοι τουρίστες (60.059) και ακολουθούν οι Ιταλοί (52.047), οι Γερμανοί (41.108), οι Ρώσοι (23.011), οι Ισραηλινοί (20.353), οι Σουηδοί (20.139), οι Πολωνοί (18.836), οι Τσέχοι (13.988) και οι Δανοί (13.215).

#### Θεσσαλονίκη

<sup>12</sup> [www.airnews.gr](http://www.airnews.gr)



Αυξημένοι ήταν οι επιβάτες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό δίκτυο στο αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης. Η αύξηση στους επιβάτες εσωτερικού ήταν 2,92%, ενώ στους επιβάτες εξωτερικού άγγιξε το 13,81%. Η ανάκαμψη ξεκίνησε τον Ιούνιο με το θεαματικό +35,36% και συνεχίστηκε τον Ιούλιο με +12,38%, αλλά και τον Αύγουστο με +12,63%. Το ίδιο χρονικό διάστημα, οι επιβάτες πτήσεων εσωτερικού ήταν 530.538, λιγότεροι κατά 1% έναντι πέρσι, προφανώς λόγω της οικονομικής κρίσης και της μείωσης των αεροπορικών μετακινήσεων από τους Έλληνες. Τους θερινούς μήνες (Ιούνιο – Αύγουστο) οι αφίξεις τουριστών έφτασαν συνολικά τις 531.138, αυξημένες κατά 16,54% σε σύγκριση με πέρσι, ενώ από τις πτήσεις του εσωτερικού αφίχθησαν 225.790 επιβάτες (+0,28%). Ποσοστιαία, τη μεγαλύτερη αύξηση, που υπερβαίνει το 300%, εμφανίζει η πτήση από Κωνσταντινούπολη, καθώς και οι πτήσεις από Σουηδία και Νορβηγία. Το σημαντικό όμως είναι ότι καταγράφηκε αύξηση από Ρωσία (+40%), Αγγλία (+6,5%) και Γερμανία (+3%).

### **Αθήνα**

Μείωση 3% κατέγραψε η επιβατική κίνηση του «Ελευθέριος Βενιζέλος» τον Αύγουστο σε σχέση με τον αντίστοιχο μήνα του 2010. Ειδικότερα η κίνηση εσωτερικού μειώθηκε κατά 4,1% φτάνοντας τους 533.112 επιβάτες (από 555.994 τον Αύγουστο του 2010) ενώ η κίνηση εξωτερικού παρουσίασε μείωση 2,4% και μετακινήθηκαν 1.130.123 επιβάτες (έναντι 1.158.245 επιβάτες τον αντίστοιχο μήνα του 2010). «Η αρνητική αυτή εξέλιξη οφείλεται κυρίως στην αρνητική δημοσιότητα της πόλης και επιπλέον στη δύσκολη χρηματοοικονομική συγκυρία για τη χώρα» αναφέρει η διοίκηση του αεροδρομίου, η οποία τονίζει ότι τις αφίξεις τουριστών επηρέασαν αρνητικά και οι απεργιακές κινητοποιήσεις ειδικά στο χώρο των μεταφορών. Ο αριθμός των πτήσεων τον Αύγουστο παρουσίασε μείωση 5,2% σε σχέση με το 2010 με μεγαλύτερη μείωση στο εσωτερικό δίκτυο όπου άγγιξε το 7,2%. Την περίοδο Ιανουαρίου – Αυγούστου ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών μετέφερε περίπου 10 εκατ. επιβάτες (μειωμένοι κατά 5,4% σε σχέση με το ίδιο διάστημα του 2010).

## **3.2 Ανάλυση Ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος**

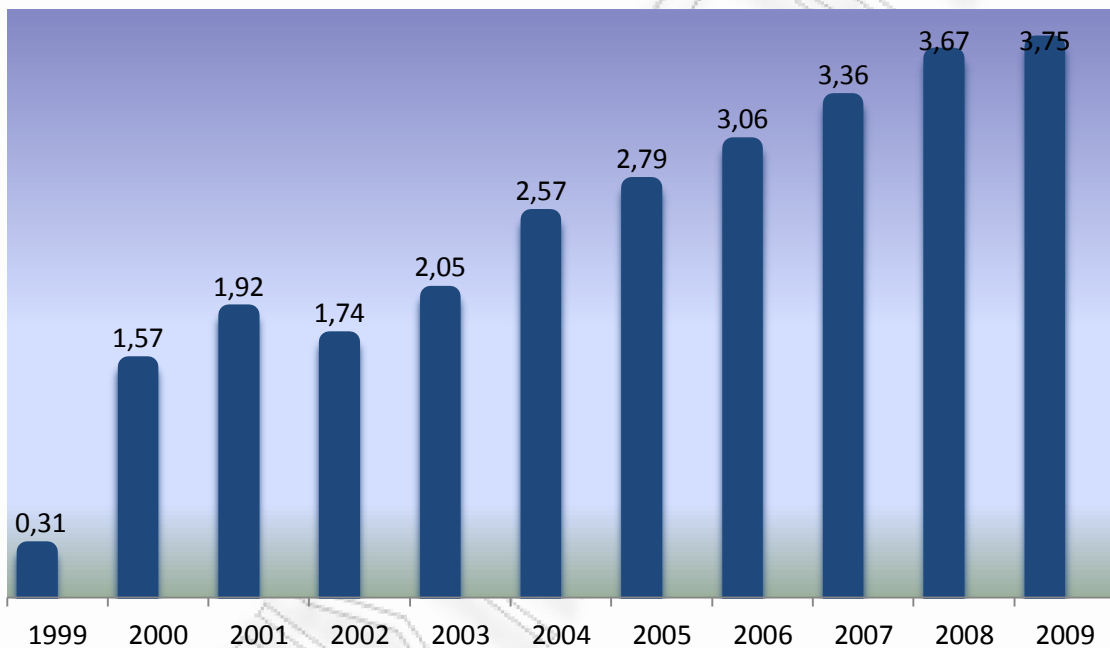
Ένας από τους βασικούς παράγοντες που είναι σε θέση να προδιαγράψουν την πορεία ενός επενδυτικού σχεδίου είναι η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εντός του οποίου μια νεοσύστατη μονάδα σκοπεύει να αναπτύξει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, η παρούσα ενότητα εστιάζει στην εξέταση των κύριων ανταγωνιστών, καθώς και στην ανάλυση της δομής του ευρύτερου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπως αυτό έχει διαμορφωθεί. Βασικοί



ανταγωνιστές της υπό εξέταση μονάδας μπορούν να θεωρηθούν όλα τα μέσα μαζικής μεταφοράς που αποσκοπούν στην εξυπηρέτηση του επιβατικού κοινού. (Κ.Τ.Ε.Λ, πλοιοκτήτριες εταιρίες, τρένο).

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δρομολόγια αεροπορικών εταιριών που κινούνται εντός Ελλάδας:

1. Aegean: από Αθήνα προς Θεσσαλονίκη, Αλεξανδρούπολη, Ηράκλειο, Καλαμάτα, Κέρκυρα, Κως, Μύκονος, Μυτιλήνη, Ρόδος, Σάμος, Σαντορίνη, Σητεία, Χανιά, Καβάλα, Ιωάννινα, Κεφαλονιά, Χίος, Λήμνος



Διάγραμμα 3.1.:Εξέλιξη Επιβατικής Κίνησης Εσωτερικού της Aegean (σε εκατομμύρια) <sup>13</sup>

2. Athens Airways: από Αθήνα προς Θεσσαλονίκη, Αλεξανδρούπολη, Κοζάνη, Μύκονος, Μυτιλήνη, Ρόδος, Σαντορίνη
3. Astra Airlines: από Θεσσαλονίκη προ Χίο
4. Sky Express: από Ηράκλειο προς Σάμος, Ρόδος, Χίος, Μυτιλήνη, Λήμνος, Κέρκυρα, Πρέβεζα, Κεφαλονιά, Ζάκυνθος, Σκύρος, Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Κοζάνη, Καστοριά, Σητεία, Αλεξανδρούπολη, Κως, Ικαρία, Βόλος
5. Olympic Air: από Αθήνα προς Αλεξανδρούπολη, Ικαρία, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Ζάκυνθος, Ιωάννινα, Καβάλα, Κάλυμνος, Κάρπαθος, Κάσος, Κέρκυρα, Κεφαλονιά, Κύθηρα, Κως, Λέρος, Λήμνος, Μήλος, Μύκονος,

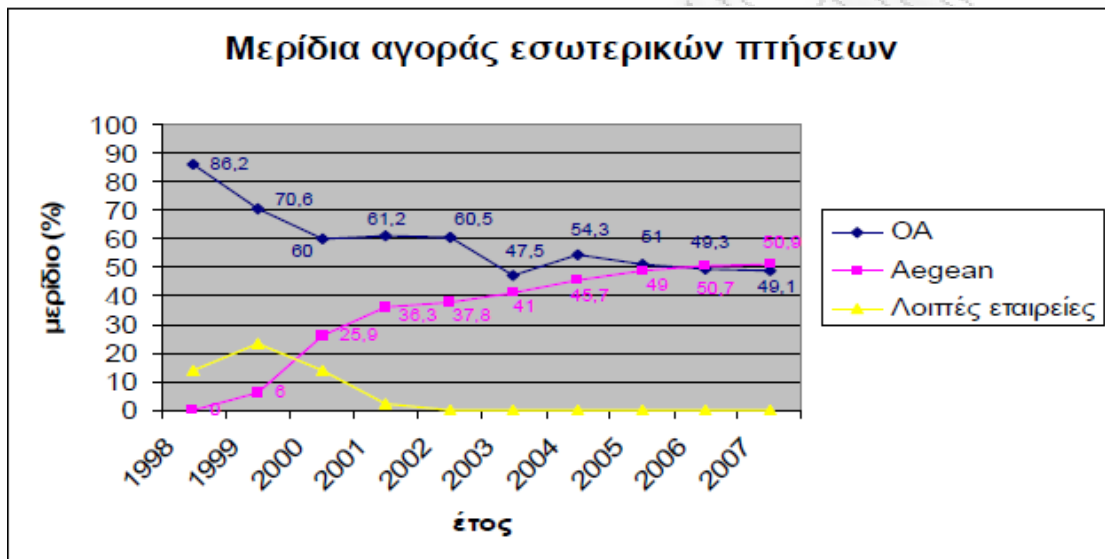
<sup>13</sup> [http://el.aegeanair.com/files/1/Content/IR\\_Parousiaseis/Presentation\\_200109.pdf](http://el.aegeanair.com/files/1/Content/IR_Parousiaseis/Presentation_200109.pdf) 7/1/2012





Μυτιλήνη, Νάξος, Πάρος, Ρόδος, Σάμος, Σαντορίνη, Σητεία, Σκιάθος, Σύρος, Χανιά, Χίος

Όσον αφορά τα μερίδια αγοράς των ελληνικών αεροπορικών εταιριών στις πτήσεις εσωτερικού, ο παρακάτω πίνακας δείχνει τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί από το 1999 έως και το 2008. Χαρακτηριστική είναι η συνεχής και σταδιακή μείωση του μεριδίου αγοράς της Ολυμπιακής Αεροπορίας, την ίδια στιγμή που η Aegean Airlines αυξάνει συνεχώς και σταδιακά από το 1999 έως και το 2008 το μερίδιο αγοράς της. Το διάγραμμα φαίνεται παρακάτω (Υπουργείο Μεταφορών, 17.09.2008):



Διάγραμμα 3.2.: Μερίδια Αγοράς Εσωτερικών Πτήσεων

Επίσης, είναι εμφανές ότι ενώ οι υπόλοιπες εταιρίες εκτός των δύο μεγαλύτερων (Ολυμπιακή, Aegean), το 2000 διατηρούσαν ένα μερίδιο αγοράς της τάξης του 20% (όλες μαζί) το ποσοστό αυτό έπεσε στα επίπεδα του 1 % από το 2002 και μετά. Η μεγάλη συρρίκνωση του μεριδίου τους οφείλεται φυσικά και στη συνεχή και σταδιακή άνοδο του μεριδίου αγοράς της Aegean Airlines, η οποία από το 1999 όταν ιδρύθηκε μέχρι και το 2008, δηλαδή μέσα σε 9 χρόνια εκτίναξε το μερίδιο αγοράς της στο 50,9%. Φυσικά και πρόκειται για τεράστια άνοδο και μεγέθυνση της εταιρίας, τη στιγμή που το μερίδιο αγοράς της Ολυμπιακής Αεροπορίας συνεχώς μειωνόταν, με αποτέλεσμα από το 86,2 % το 1999 να φτάσει στο 49,1 % το 2008.

Μάλιστα, το έτος 2008 η Ολυμπιακή Αεροπορία έχασε για πρώτη φορά στην ιστορία, την πρωτοκαθεδρία στην ελληνική αγορά αερομεταφορών, από την Aegean Airlines.



### 3.2.1 Μερίδια Αγοράς Aegean Airlines - Olympic Air που απέσπασαν το

2011<sup>14</sup>

Η αερομαχία Aegean Airlines - Olympic Air των δύο εταιρειών είναι ιδιαίτερα σκληρή στις γραμμές φιλέτα του εσωτερικού από την Αθήνα προς τη Θεσ/νίκη, το Ηράκλειο, τα Χανιά, τη Ρόδο, την Κέρκυρα και τη Μύκονο. Aegean και Olympic, ωστόσο, χρησιμοποίησαν την ίδια συνταγή για να αντιμετωπίσουν τα πολλά άδεια καθίσματα στα δρομολόγια εσωτερικού: μείωσαν τις πτήσεις τους, ιδιαίτερα κατά τους μήνες χαμηλής κίνησης από τον Ιανουάριο μέχρι και τον Απρίλιο. Παρά τη μεγάλη μείωση των δρομολογίων, όμως, το πρώτο πεντάμηνο, οι δύο αεροπορικές εταιρείες όχι μόνο δεν κατάφεραν να μειώσουν τα άδεια καθίσματα, αλλά τα είδαν να αυξάνονται εξαιτίας της μεγάλης κάμψης της επιβατικής κίνησης. Είναι χαρακτηριστικό ότι στη γραμμή Αθήνα-Θεσ/νίκη τα αεροπλάνα πετούσαν τον Ιανουάριο με μέση πληρότητα 58,65% έναντι 61,58% τον ίδιο μήνα πέρυσι, το Φεβρουάριο ήταν γεμάτα κατά 62,56% (70,09% πέρυσι), τον Μάρτιο γέμισαν το 60,62% των καθισμάτων τους (62,17% πέρυσι), ενώ τον Απρίλιο η πληρότητα ήταν 60,43% (έναντι 61,31% τον αντίστοιχο μήνα του 2010) και τον Μάιο 61,33%, έναντι 64% τον αντίστοιχο περυσινό μήνα.

#### Αθήνα-Θεσσαλονίκη

Aegean και Olympic Air έδωσαν σκληρή μάχη τον Μάιο στη γραμμή-φιλέτο της Θεσ/νίκης, στην οποία η πρώτη αναδείχθηκε νικήτρια αξιοποιώντας το πλεονέκτημα που της έδινε ο μεγαλύτερος αριθμός αεροπλάνων και θέσεων που διέθετε. Είναι χαρακτηριστικό ότι το συγκεκριμένο μήνα η Aegean πραγματοποίησε 492 πτήσεις έναντι 421 της Olympic Air. Παρά τη μικρή διαφορά με βάση τον αριθμό πτήσεων, η Aegean κέρδισε τα πρωτεία στη γραμμή με τις 20.000 περισσότερες θέσεις που διέθετε (81.444 η Aegean έναντι 61.890 της Olympic). *Με αυτό τον τρόπο η Aegean απέσπασε μερίδιο αγοράς 58,43% έναντι 41,57% της Olympic Air.*

Πόσο καθοριστικό είναι το πλεονέκτημα των περισσότερων μεγάλων αεροπλάνων που διαθέτει η Aegean αποτυπώνεται στη γραμμή Αθήνα-Αλεξανδρούπολη. Οι δύο εταιρείες πραγματοποίησαν τον Μάιο σχεδόν τον ίδιο αριθμό πτήσεων (122 η Aegean και 116 η Olympic), γέμισαν περίπου το ίδιο τα αεροπλάνα τους (κατά 75,71% η Aegean και 71,24% η Olympic), αλλά η Aegean

<sup>14</sup> <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=289791> 9/1/2012



απέσπασε υπερδιπλάσιο μερίδιο αγοράς ελέγχοντας το 69,31% της επιβατικής κίνησης, έναντι 30,69% της Olympic Air.

Η Olympic Air πήρε τη ρεβάνς από την Aegean στη γραμμή Αθήνα-Κων/πολη, μία από τις λίγες γραμμές εξωτερικού όπου εξακολουθούν να ανταγωνίζονται οι δύο εταιρείες. Πραγματοποιώντας υπερδιπλάσιο αριθμό δρομολογίων (116 έναντι 62 της Aegean τον Μάιο), κατάφερε να αποσπάσει μερίδιο αγοράς 30,70% έναντι 14,49% της Aegean αλλά και 54,81% της Turkish Airways.

### 3.3 Ανάλυση του Ευρύτερου Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Πέραν της ανάλυσης της αγοράς και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που προηγήθηκαν, σκόπιμη κρίνεται και η ανάλυση του ευρύτερου επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο οποίο εντάσσεται το παρόν επενδυτικό σχέδιο, καθώς δύναται να επηρεάσει την πορεία του και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητά του. Αν και οι διαστάσεις που διαμορφώνουν το μακρο-περιβάλλον κάθε επιχείρησης είναι πολλές και ποικίλουν ανάλογα με τον εκάστοτε παραγωγικό κλάδο, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες των οποίων η ανάλυση θεωρείται απαραίτητη και πρέπει να περιλαμβάνονται στην εκπόνηση κάθε επενδυτικού σχεδίου. Εκτιμώντας τη βαρύτητα κάθε ενός από τους εν λόγω παράγοντες, η υπό εξέταση μελέτη εστιάζει στους πιο σημαντικούς από αυτούς, όπως είναι οι Οικονομικοί, οι Κοινωνικοί, οι Πολιτικοί και οι Τεχνολογικοί.

#### Πολιτική / Νομική διάσταση

Οι ελληνικές αερομεταφορές αναπτύχθηκαν μέσα στο θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε κατ' αρχήν από το Νόμο 5017/31, περί Πολιτικής Αεροπορίας. Αυτός ήταν ο πρώτος νόμος περί αερομεταφορών στην Ελλάδα και ψηφίστηκε επί κυβερνήσεως Ελ. Βενιζέλου, ο οποίος ήταν και ο πρώτος επιβάτης στην ιστορία των ελληνικών αερομεταφορών. Το θεσμικό πλαίσιο εξελίχθηκε από το Νόμο 3560/57 που κύρωσε την ιδρυτική σύμβαση μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και του Αριστοτέλη Ωνάση σχετικά με την Ολυμπιακή Αεροπορία (κωδικοποίηση νομοθεσίας Αεροπορικού Δικαίου, Αεροπορικός Κώδικας 1815/88).

Πέραν αυτών ισχύουν οι Διεθνείς Συνθήκες και Συμβάσεις που έχει υπογράψει και επικυρώσει η Ελλάδα (Σύμβαση του Σικάγου και Σύμβαση της Βαρσοβίας) καθώς επίσης και οι διμερείς διακρατικές συμφωνίες. Στη συνέχεια η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου διαμορφώνεται από τις Κοινοτικές Οδηγίες και Κανονισμούς. Η εσωτερική



νομοθεσία τροποποιείται αναλόγως, με σκοπό την ενσωμάτωση των εξελίξεων στο εσωτερικό δίκαιο της χώρας.

Οι 60 διμερείς συμφωνίες που έχουν υπογραφεί από την Ελλάδα διέπονται από το πνεύμα της προστασίας των εθνικών συμφερόντων, όπως αυτά υποστηρίχθηκαν από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία. Καθώς η αεροπλοΐα ευθύνεται σήμερα για τουλάχιστον 3% της παγκόσμιας εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα και οι αεροπορικές μεταφορές έχουν επίπτωση στο παγκόσμιο κλίμα, από το 2012, οι εκπομπές αερίων από όλες τις πτήσεις προς και από κοινοτικούς αερολιμένες πρόκειται να ενταχθούν στο Σύστημα Εμπορίας Δικαιωμάτων Εκπομπών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΣΕΔΕ της ΕΕ). Αυτή η πρωτοποριακή κίνηση είναι το αποτέλεσμα μακρόχρονων σκληρών διαπραγματεύσεων και επιβεβαιώνει την πρόθεση της Ευρώπης να μειώσει τις επιπτώσεις των αεροπορικών μεταφορών στο κλίμα με οικονομικό τρόπο. Η ένταξη της αεροπλοΐας στο σύστημα εμπορίας εκπομπών σημαίνει ότι θα τεθούν όρια στο πόσο διοξείδιο του άνθρακα επιτρέπεται να εκπέμπει κάθε αεροπορική εταιρεία. Οι εταιρείες που υπερβαίνουν τα όρια θα πρέπει να πληρώνουν για την υπέρβαση, ενώ όσες καταφέρνουν να εκπέμπουν λιγότερο διοξείδιο από ότι τους αναλογεί θα μπορούν να πωλούν το υπόλοιπο σε άλλες εταιρείες.<sup>15</sup>

Σχετικά με το περιεχόμενο των αποσκευών ο I.A.T.A (International Air Transport Association) έχει θεσπίσει κανονισμούς για την αεροπορική μεταφορά επικίνδυνων αγαθών (Dangerous Goods Regulations), οι οποίοι είναι ευρέως αποδεκτοί από όλες τις αεροπορικές εταιρείες, ενώ από 06/11/2006, νέα μέτρα ασφαλείας ισχύουν σε όλα τα αεροδρόμια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκός Κανονισμός 1546/06 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής) σχετικά με τη μεταφορά υγρών στις χειραποσκευές των επιβατών.

### Οικονομική διάσταση

Το οικονομικό περιβάλλον, αφορά κυρίως στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί στην χώρα, στην οποία δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση αλλά και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις. Ειδικότερα, στον χώρο των αερομεταφορών, οι σημαντικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της ζήτησης αφορούν κυρίως στη τιμή των αεροπορικών εισιτηρίων και στο προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα του πελάτη. Όσον αφορά στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης αγοράς αερομεταφορών το

---

<sup>15</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σ.Ε.Δ.Ε της Ε.Ε, Europa Press Release



μεγαλύτερο μέρος της, προήλθε είτε από μείωση των ναύλων μεταφοράς, είτε από αύξηση του προσωπικού εισοδήματος. Αυτή η τάση υπάρχει σε διεθνές επίπεδο, τα τελευταία 30 έτη και προκάλεσε αναδιάρθρωση της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι και οι τιμές των ανταγωνιστικών μεταφορικών μέσων, όπως είναι τα τραίνα υψηλής ταχύτητας, αλλά και η ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας, όπως αυτή διαμορφώνεται από την ενίσχυση των εμπορικών σχέσεων μεταξύ των χωρών. Επιπροσθέτως, συναλλαγματική πολιτική που ακολουθεί κάθε χώρα, γεγονός που έγινε ιδιαίτερα έντονο με την εισαγωγή του ευρώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση, διότι ξεπεράστηκαν οι όποιες δυσκολίες μεταξύ των χωρών μελών της και των αντίστοιχων εθνικών αερομεταφορέων οι οποίοι οδηγήθηκαν σε περαιτέρω ανάπτυξη.<sup>16</sup>

Οι επιπτώσεις στις αερομεταφορές είναι περίπου γνωστές και από άλλες κρίσεις που δεν ήταν αμιγώς οικονομικές. Μετά τις κρίσεις που προηγήθηκαν του 2004, όπως το τρομοκρατικό χτύπημα της 11ης Σεπτεμβρίου 2001, την επιδημία SARS και τον πόλεμο στο Ιράκ το 2003, στην αεροπορική αγορά παρατηρήθηκαν συγχωνεύσεις, χρήση νέας τεχνολογίας, προσπάθειες αντιγραφής της μιας εταιρίας από την άλλη και τη δημιουργία μη ξεκάθαρων μοντέλων λειτουργίας. Εξαιτίας της οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008, η αεροπορική βιομηχανία «φρέναρε» και παρατηρήθηκαν μεγάλες μειώσεις στην Ασία και στο εσωτερικό των ΗΠΑ. Ήδη από το 2008, 1300 αεροπλάνα έφυγαν από την αγορά και αναμένονται και περαιτέρω περικοπές στόλου από όλες τις αεροπορικές εταιρίες. Τριάντα αεροπορικές εταιρίες χρεοκόπησαν (σύμφωνα με την IATA) με κύριο «ηθικό αυτουργό» την τιμή του καυσίμου, η οποία από το 2007 τριπλασιάστηκε σε δολάρια.<sup>17</sup>

Σε ανάκαμψη οδηγήθηκε ο κλάδος των αερομεταφορών το 2010, μετά την πτωτική πορεία που ακολούθησε από τις αρχές του 2008. Η αύξηση της ζήτησης ξεπέρασε την αύξηση στη χωρητικότητα, κατά 4,4% για τη μεταφορά επιβατών και 8,9% για τη μεταφορά εμπορευμάτων. «Ο κόσμος μετακινείται και πάλι. Μετά τη μεγαλύτερη κάμψη της ζήτησης στην ιστορία του κλάδου των αερομεταφορών, το 2009, βλέπουμε σήμερα, ένα χρόνο μετά, πως οι άνθρωποι άρχισαν και πάλι να ταξιδεύουν και να κάνουν τις επαγγελματικές τους επαφές. Οι αεροπορικές εταιρίες, έκλεισαν το 2010 ως προς τον όγκο των μετακινήσεων σε λίγο υψηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα του 2008. Ωστόσο, απογοητευτικά είναι τα περιθώρια κέρδους, τα

---

<sup>16</sup> Ιατρού Κ. 2004, «Οι επιπτώσεις των συμμαχιών στις λειτουργίες των αεροπορικών εταιρειών»

<sup>17</sup> Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς, Αεροπορικές Εταιρίες Χαμηλού Κόστους: Η περίπτωση της EasyJet, Άννα Αλεξάνδρου Στρατηγάκου



οποία διαμορφώνονται στο 2,7%, ενώ η πρόκληση παραμένει να μετατραπεί η ζήτηση για αερομεταφορές σε βιώσιμα κέρδη», δήλωσε ο Giovanni Bisignani, γενικός διευθυντής και διευθύνων σύμβουλος της IATA.

Την αναπτυξιακή πορεία του κλάδου περιόρισαν οι αντίξοες καιρικές συνθήκες που επικράτησαν στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, το Δεκέμβριο, εκτιμώντας ότι η κακοκαιρία αφαίρεσε ποσοστό 1% από τη συνολική ζήτηση της κίνησης του μήνα. Ως αποτέλεσμα, η επιβατική ζήτηση μειώθηκε, σε ανάπτυξη κατά 4,9% (επίπεδα Δεκεμβρίου 2009), σημαντικά χαμηλότερη από την αύξηση 8,2% που καταγράφηκε το Νοέμβριο. Αυτή που επλήγη περισσότερο ήταν η Ευρώπη, που είδε το Δεκέμβριο την ανάπτυξη να επιβραδύνει, στο 3,3%. Σύμφωνα με την IATA, τους επόμενους μήνες θα επικρατήσει αβεβαιότητα στον κλάδο, εξαιτίας της αβεβαιότητας που επικρατεί στην αγορά πετρελαίου. Όπως ο κ. Bisignani σημειώνει, «η προηγούμενη πρόβλεψη για κέρδη 9,1 δισεκατομμύρια δολάρια για τον κλάδο των αερομεταφορών βασιζόταν στο ενδεχόμενο η τιμή του πετρελαίου να διαμορφώνεται στα 84 δολάρια το βαρέλι. Όμως, οι αναταραχές στη Μέση Ανατολή έχουν ως αποτέλεσμα την περαιτέρω άνοδο του «μαύρου χρυσού», που αυτή τη στιγμή κυμαίνεται στα 100 δολάρια το βαρέλι, με επιπτώσεις στα κέρδη των εταιριών». «Κάθε δολάριο αύξηση σε ένα χρόνο σημαίνει ότι οι αερομεταφορείς πρέπει να ανακτήσουν κέρδη 1,6 δισ. δολαρίων», λέει χαρακτηριστικά ο γενικός διευθυντής και διευθύνων σύμβουλος της IATA.<sup>18</sup>

#### Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση

Σημαντικό ρόλο στην κοινωνικοπολιτιστική διάσταση παίζει η κοινωνική αντίληψη σχετικά με τα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής και μετανάστευσης. Πιο συγκεκριμένα, κατά τις δεκαετίες του '60 και του '70 στην Ελλάδα, δεν υπήρχε έντονη ζήτηση για αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής, διότι ούτε ο τρόπος ζωής των Ελλήνων, αλλά ούτε το διαθέσιμο εισόδημα επέτρεπε αυτή τη δυνατότητα, συνεπώς ένα ταξίδι θεωρείτο πολυτέλεια.

Αντίστοιχα, κατά τη δεκαετία του '80 οι Ιάπωνες είχαν ως βασική τους προτεραιότητα την εργασία τους, με αποτέλεσμα να μην έχουν ποτέ ελεύθερο χρόνο για διακοπές τις οποίες θεωρούσαν επίσης πολυτέλεια. Στη σύγχρονη εποχή, όλες οι

---

<sup>18</sup> [http://money-tourism.blogspot.com/2011/02/blog-post\\_2028.html](http://money-tourism.blogspot.com/2011/02/blog-post_2028.html) Παρασκευή, 4 Φεβρουαρίου 2011



κοινωνίες του κόσμου αντιμετωπίζουν τις διακοπές με ιδιαίτερα ευνοϊκό τρόπο, δεδομένου ότι οι ρυθμοί ζωής είναι έντονοι και υπάρχει έντονη η ανάγκη για ταξίδια.

Συνεπώς, τα αεροπορικά ταξίδια για λόγους αναψυχής, αντιμετωπίζονται με πολύ ευνοϊκό τρόπο και οι λόγοι μετανάστευσης συμβάλλουν στην ανάπτυξη των αερογραμμών, δεδομένου ότι υπάρχουν πολλές μεταφορές, από και προς τον τόπο προορισμού.

#### Τεχνολογική διάσταση

Η διάσταση του τεχνολογικού μάκρο περιβάλλοντος μάρκετινγκ των αερομεταφορών στην Ελλάδα, χαρακτηρίζεται από διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις, που ενθαρρύνονται από την συνεχή ανάπτυξη νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων. Η ανάπτυξη αυτή δίνει στην επιχείρηση των ευκαιρία να βελτιώνει διαρκώς ό, τι έχει να κάνει με την ασφάλεια των αερομεταφορών αλλά και με την ποιότητα των πτήσεων. Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις μπορούν να αξιοποιηθούν και σε άλλους τομείς της προσφερόμενης υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα στην βελτίωση του συστήματος κρατήσεων και πληρωμών, στην ανάπτυξη πρόσθετων υπηρεσιών, την σύνδεση των αερομεταφορών με υπηρεσίες μεταφοράς από και προς το αεροδρόμιο κτλ. Η τεχνολογική πρόοδος δίνει πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη καινοτόμων πρόσθετων υπηρεσιών που θα κάνουν την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική και θα την βοηθήσουν να εδραιώσει την θέση της στην ελληνική αγορά.

### **3.4 Προσδιορισμός Μελλοντικής Ζήτησης**

Η πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα τόσο της έκτασης του επενδυτικού σχεδίου όσο και των απαιτούμενων πόρων για την πλήρη λειτουργία και επιτυχία του. Η ήδη υπάρχουσα ζήτηση στην Ελληνική επικράτεια είναι επαρκής για την αποδοτική λειτουργία της αεροπορικής εταιρίας μας. Ακολουθούν δυο πίνακες δημοσιευμένοι από τη σελίδα του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών.

**Πίνακας 3.1.:Επιβατική Κίνηση 2011 <sup>19</sup>**

	Κίνηση Εσωτερικού			Κίνηση Εξωτερικού			Συνολική Κίνηση		
	2011	2010	%2011/ 2010	2011	2010	%2011/ 2010	2011	2010	%2011/ 2010
<b>Ιανουάριος</b>	323.875	451.368	-28,2	573.434	600.335	-4,5	897.309	1.051.703	-14,7
<b>Φεβρουάριος</b>	306.521	416.396	-26,4	488.724	536.349	-8,9	795.245	952.745	-16,5
<b>Μάρτιος</b>	351.233	447.571	-21,5	626.593	718.399	-12,8	977.826	1.165.970	-16,1
<b>Απρίλιος</b>	409.780	478.337	-14,3	816.722	780.694	4,6	1.226.552	1.259.031	-2,6
<b>Μάιος</b>	447.570	479.591	-6,7	886.982	867.148	2,3	1.334.552	1.346.739	-0,9
<b>Ιούνιος</b>	483.687	491.096	-1,5	981.063	945.761	3,7	1.464.750	1.436.857	1,9
<b>Ιούλιος</b>	549.876	568.361	-3,3	1.144.207	1.130.935	1,2	1.694.083	1.699.296	-0,3
<b>Αύγουστος</b>	533.126	555.994	-4,1	1.130.118	1.158.245	-2,4	1.663.244	1.714.239	-3,0
<b>Σεπτέμβριος</b>	486.065	504.733	-3,7	990.338	1.003.214	-1,3	1.476.403	1.507.947	-2,1
<b>Σύνολο</b>	<b>3.891.733</b>	<b>4.393.447</b>	<b>-11,4</b>	<b>7.638.231</b>	<b>7.741.080</b>	<b>-1,3</b>	<b>11.529.964</b>	<b>10.626.580</b>	<b>-5,0</b>

Η κίνηση του ΔΑΑ κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου ανήλθε σε 11,5 εκατομμύρια επιβάτες, μειωμένη κατά 5% σε σύγκριση με το 2010, παρουσιάζοντας ωστόσο οριακή βελτίωση σε σύγκριση με την εξέλιξη της κίνησης μέχρι τον Αύγουστο (-5,4%). Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται στη σημαντική πτώση (-11,4%) των επιβατών εσωτερικού, κυρίως λόγω της μεγάλης μείωσης που παρατηρήθηκε το Α' τρίμηνο του έτους. Αντίθετα, η διεθνής επιβατική κίνηση σημείωσε μικρές απώλειες (-1,3%), κυρίως λόγω της ανάκαμψης των ξένων οικονομιών, καθώς και της ανοδικής τάσης του εισερχόμενου τουρισμού. Κατά τη διάρκεια του Σεπτεμβρίου, η επιβατική κίνηση κατέγραψε μείωση 2,1% σε σύγκριση με τα αντίστοιχα επίπεδα του 2010, με τις αγορές εσωτερικού και εξωτερικού να παρουσιάζουν χαμηλότερη ζήτηση (κατά 3,7% και 1,3% αντίστοιχα). Η αρνητική αυτή εξέλιξη οφείλεται κυρίως στην κρίσιμη χρηματοοικονομική κατάσταση της χώρας, καθώς και στην αρνητική δημοσιότητα της πόλης και της χώρας, συνολικά.

Για το πρώτο τρίμηνο του έτους, τα υψηλά επίπεδα πτώσης της εγχώριας κίνησης εξηγούνται εν μέρει και από την ιδιαίτερα αυξημένη ζήτηση κατά τη διάρκεια της αντίστοιχης περιόδου του 2010 (εξαιρετικά χαμηλές εκπτώτικές τιμές από τους δύο εγχώριους αερομεταφορείς και διακοπή οδικού δικτύου προς Θεσσαλονίκη). Για τον Απρίλιο, η άνοδος της διεθνούς επιβατικής κίνησης οφείλεται ως ένα βαθμό στη

<sup>19</sup> [http://www.aia.gr/UserFiles/File/trafficStatistics/2011/sep\\_2011/122051\\_grpx.pdf](http://www.aia.gr/UserFiles/File/trafficStatistics/2011/sep_2011/122051_grpx.pdf)





μειωμένη κίνηση του Απριλίου 2010, λόγω των προβλημάτων στις αερομεταφορές στην Ευρώπη εξαιτίας της ηφαιστειακής τέφρας. Τα περιορισμένα επίπεδα πτώσης στην αγορά εσωτερικού που παρατηρούνται από το Μάιο 2011 οφείλονται στο γεγονός ότι η σημαντική αναδιάρθρωση του εγχώριου δικτύου από τους ελληνικούς αερομεταφορείς είχε ήδη ξεκινήσει από το Μάιο του 2010.

**Πίνακας 3.2.: Κινήσεις Αεροσκαφών 2011**<sup>20</sup>

	Εσωτερικού			Εξωτερικού			Συνολική Κίνηση		
	2011	2010	%2011/ 2010	2011	2010	%2011/ 2010	2011	2010	%2011/ 2010
Ιανουάριος	5.658	7.969	-29,0	6.937	7.696	-9,9	125.995	15.665	-19,6
Φεβρουάριος	5.076	6.773	-25,1	6.237	6.497	-4,0	11.313	13.270	-14,7
Μάρτιος	5.846	7.903	-26,0	7.043	7.811	-9,8	12.889	15.714	-18,0
Απρίλιος	6.831	8.360	-18,3	7.820	7.985	-2,1	14.651	16.345	-10,4
Μάιος	7.130	7.812	-8,7	8.681	8.764	-0,9	15.811	16.576	-4,6
Ιούνιος	7.465	8.175	-8,7	8.889	9.163	-3,0	16.354	17.338	-5,7
Ιούλιος	8.596	9.096	-5,5	9.854	9.879	-0,3	18.450	18.975	-2,8
Αύγουστος	8.560	9.223	-7,2	9.574	9.896	-3,3	18.134	19.119	-5,2
Σεπτέμβριος	7.505	8.295	-9,5	8.822	9.057	-2,6	16.327	17.352	-5,9
Σύνολο	<b>62.667</b>	<b>73.606</b>	<b>-15,5</b>	<b>73.857</b>	<b>76.748</b>	<b>-3,8</b>	<b>136.524</b>	<b>150.354</b>	<b>-9,2</b>

Ο αριθμός των πτήσεων στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών κατά τη διάρκεια του Σεπτεμβρίου παρουσιάζει μείωση 5,9%, με τις πτήσεις εσωτερικού να σημειώνουν πτώση της τάξης του 9,5% και τις διεθνείς πτήσεις να εμφανίζονται ελάχιστα μειωμένες κατά 2,6%. Συνολικά, κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Σεπτεμβρίου, οι πτήσεις ανήλθαν σε 136,5 χιλιάδες, μειωμένες κατά 9,2% σε σύγκριση με τα αντίστοιχα επίπεδα του 2010. Η πτώση αυτή οφείλεται στην εξαιρετικά δύσκολη χρηματοοικονομική συγκυρία της χώρας και στη συνεχιζόμενη αναδιάρθρωση του δικτύου των ελληνικών αερομεταφορέων με συνέπεια τη σημαντική μείωση των πτήσεων εσωτερικού (-14,9%), ενώ οι διεθνείς πτήσεις σημειώνουν μικρότερες απώλειες (-3,8%).<sup>21</sup>

### 3.4.1 Προσδιοριστικοί Παράγοντες Ζήτησης

Το επίπεδο ζήτησης της αερομεταφοράς διαμορφώνεται τόσο από εξωγενείς (διαθέσιμο εισόδημα και αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας) όσο και από ενδογενείς

<sup>20</sup> [http://www.aia.gr/UserFiles/File/trafficStatistics/2011/sep\\_2011/122137\\_grflights.pdf](http://www.aia.gr/UserFiles/File/trafficStatistics/2011/sep_2011/122137_grflights.pdf)

<sup>21</sup> Πηγή: ΔΑΑ/Σύστημα Επιχειρηματικής Ευφυΐας



παράγοντες του Κλάδου. Αφενός το διαθέσιμο εισόδημα και η αναπτυξιακή πορεία της οικονομίας και αφετέρου η τιμολογιακή πολιτική που χαράσσει στο σύνολό του ο Κλάδος Αερομεταφοράς είναι οι κυριότεροι -σύμφωνα με τα στελέχη του χώρου- παράγοντες διαμόρφωσης του επιπέδου ζήτησης των υπηρεσιών. Οι επιμέρους τιμολογιακές πολιτικές των Αεροπορικών Εταιριών διαμορφώνουν τον χάρτη ανταγωνισμού και τα μερίδια αγοράς. Εξάλλου παράγοντες όπως η ταχύτητα και η ασφάλεια μεταφοράς εντάσσονται στην έννοια της οικονομικότητας και συνεπώς διαμορφώνουν κατά μεγάλο βαθμό το επίπεδο ζήτησης, προτίμησης και χρήσης του προϊόντος αυτού.

Διάφορες μπορεί να είναι οι μεταβλητές που διαμορφώνουν τη ζήτηση για ταξίδια. Παρακάτω αναλύονται οι πιο σημαντικές:

- ➔ Εποχικότητα: Οι αιτίες που επεξηγούν την εποχικότητα του τουρισμού είναι οι εξής: α) οι κλιματολογικές συνθήκες οι οποίες συνοδεύονται και συχνά ενισχύονται με τη σταθερή επανάληψη των συνηθειών (π.χ. μετακινήσεις, πολιτιστικές εκδηλώσεις, μόδα), β) η οργάνωση του χρόνου παραγωγής στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Αυτό υποδηλώνει μια περίοδο γενικευμένων διακοπών η οποία εκτείνεται κατά το μεγαλύτερο τμήμα της σε τρεις μήνες, γ) η χρονική περίοδος των σχολικών διακοπών. Ουσιαστικά, η εποχικότητα της τουριστικής ζήτησης, δεν είναι μόνο απόρροια των κλιματολογικών συνθηκών και της χωρικής διάρθρωσης της τουριστικής δραστηριότητας, αλλά είναι επίσης απόρροια της βιομηχανικής οργάνωσης των κύριων χωρών προέλευσης των τουριστών και της σχολικής διάρθρωσης των σχολικών διακοπών.
- ➔ Διαθέσιμο Εισόδημα: Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας με ένα τρίτης, το αεροπλάνο με τρένο ή με το αυτοκίνητο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό.
- ➔ Μεταβολές στη κατανομή του ελεύθερου χρόνου: Για την απόλαυση μίας ταξιδιωτικής εμπειρίας, ο τουρίστας εκτός από χρήματα, θα πρέπει να δαπανήσει και ένα σημαντικό τμήμα από το απόθεμα του διαθέσιμου χρόνου του. Ο ελεύθερος χρόνος είναι ο δεύτερος πιο σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης του είδους και του μεγέθους των τουριστικών ροών μετά το εισόδημα. Τα όρια του διαθέσιμου ελεύθερου χρόνου ενός ατόμου καθορίζονται από τις επαγγελματικές και τις κοινωνικές του υποχρεώσεις. Επειδή η κατανάλωση μίας τουριστικής εμπειρίας απαιτεί αρκετές συνεχόμενες ημέρες ελεύθερου χρόνου και τη φυσική απουσία από τον τόπο

της μόνιμης κατοικίας, η τουριστική βιομηχανία δεν ενδιαφέρεται για την ημερήσια κατανομή του ελεύθερου χρόνου. Την ενδιαφέρουν οι ημέρες πληρωμένης άδειας που έχει στη διάθεσή του ένας εργαζόμενος και ο αριθμός των επίσημων αργιών κάθε χώρας.

- ➔ **Τιμή τουριστικού πακέτου:** Αποτελεί συνάθροιση αγαθών και υπηρεσιών και προσφέρεται στην τουριστική αγορά κατά τρόπο τυποποιημένο και σε συγκεκριμένη τιμή. Τα βασικά στοιχεία του τουριστικού πακέτου είναι πέντε: ο προορισμός, το μεταφορικό μέσο, η διαμονή, η διατροφή και οι μεταφορές/ μετακινήσεις.
- ➔ **Διαφημιστικές δαπάνες:** Έχει να κάνει με το χρηματικό ποσό που επιθυμεί να καταβάλει η κάθε αεροπορική εταιρία αλλά και γενικότερα μια ξενοδοχειακή μονάδα για να προβληθεί και να ενημερώσει τους υποψήφιους πελάτες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα διάγραμμα με τους σημαντικότερους παράγοντες αερομεταφοράς ως υπηρεσία προς τον πελάτη (σε ιεραρχική κατάταξη)<sup>22</sup>



Διάγραμμα 3.3.: Σημαντικότεροι Παράγοντες Αερομεταφοράς

Οι αιχμές του ενδιαφέροντος και της ζήτησης του πελάτη εστιάζονται στα ωφελήματα που έχουν άμεση σχέση με την ασφάλεια και την οικονομικότητα (σε κόστος και χρόνο) της πτήσης. Υπό το πρίσμα αυτό, η ασφάλεια πτήσεων, η τιμή

<sup>22</sup> [http://www.spoudmet.civil.upatras.gr/2001/pdf/5\\_7.pdf](http://www.spoudmet.civil.upatras.gr/2001/pdf/5_7.pdf)



εισιτηρίου και η ακρίβεια εκτέλεσης δρομολογίων, είναι παράγοντες με υψηλό επίπεδο σημαντικότητας και σπουδαιότητας για τον καθορισμό και διαφοροποίηση του "προϊόντος" της αερομεταφοράς. Σημειώνεται ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τοποθετείται στην 4η θέση σε ιεραρχική σημαντικότητα από τα στελέχη των Ελλήνων Αερομεταφορέων καταδεικνύοντας έτσι και το ενδιαφέρον του Κλάδου για το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αντίθετα, παράγοντες όπως το αεροδρόμιο που «πετά» η εταιρία, ο «τύπος αεροσκάφους» και το «όνομα» ή η φήμη της εταιρίας είναι παράγοντες σχετικά χαμηλότερου ενδιαφέροντος και ζήτησης από τον πελάτη της αερομεταφοράς. Σε κάποιον βαθμό, τα στοιχεία αυτά μπορούν να διαφοροποιήσουν τα ωφελήματα - με την έννοια της αντιλαμβανόμενης πρόσθετης αξίας - προς τον πελάτη.

Το αεροπορικό προϊόν ανάλογα με το σκοπό της πραγματοποιούμενης μεταφοράς μπορεί να εντάσσεται: α) στη διεκπεραίωση της παραγωγικής διαδικασίας (αποστολή εμπορευμάτων από τον παραγωγό στον μεταπωλητή ή ταξίδι για επαγγελματικούς λόγους) και β) στα άμεσα καταναλωτικά αγαθά αν ο σκοπός του ταξιδιού ή της μεταφοράς φορτίου δεν σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία αλλά αφορούν στην άμεση κατανάλωση (π.χ. ταξίδι για τουρισμό ή προσωπική μεταφορά αγαθών). Υπάρχουν πολλοί λόγοι που ωθούν τους καταναλωτές στην πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και για το λόγο αυτό η τουριστική ζήτηση γενικότερα είναι ετερογενής και επηρεάζεται από μια πλειάδα παραγόντων. Τα κυριότερα κίνητρα-σκοποί τουριστικών ταξιδιών είναι:<sup>23</sup>

- ➔ η επίσκεψη φίλων και συγγενών (visiting friends and family, VFF)
- ➔ επαγγελματικοί λόγοι: συνέδρια, σεμινάρια, συναντήσεις, εκθέσεις κ.λπ.
- ➔ εξωτερικές δραστηριότητες αναψυχής (ψάρεμα, κυνήγι, ιστιοπλοΐα)
- ➔ ψυχαγωγία (αξιοθέατα, αθλητισμός, θέατρα)
- ➔ προσωπικοί και οικογενειακοί λόγοι (εκπαίδευση, γενέθλια, γάμοι, κηδείες)

#### 3.4.2 Πρόβλεψη Εγχώριας Εναέριας Επιβατικής Κίνησης 2012-2017

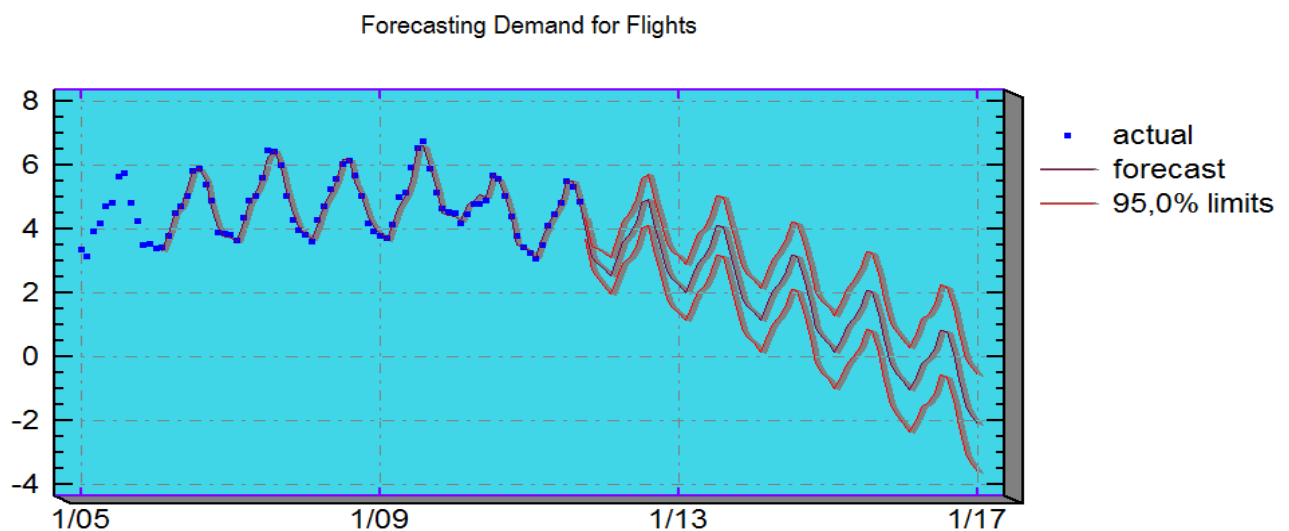
Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία της έως τώρα ανάλυσης, κρίνεται σκόπιμο να επιχειρηθεί μια όσο το δυνατόν ασφαλέστερη εκτίμηση της ζήτησης για εγχώριες πτήσεις, όπως αυτή προβλέπεται να διαμορφωθεί στο μέλλον. Όπως είναι κατανοητό

<sup>23</sup> [http://www.ictplus.gr/files/PDF%20FILES/WEB\\_SERVICES\\_IN\\_TOURISM.pdf](http://www.ictplus.gr/files/PDF%20FILES/WEB_SERVICES_IN_TOURISM.pdf)

ο προσδιορισμός της μελλοντικής ζήτησης είναι ιδιαίτερα σημαντικός καθώς αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τον προσδιορισμό της έκτασης του επενδυτικού σχεδίου. Ωστόσο, μια πλήρης και ουσιαστική πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης απαιτεί, πρωτίστως, την προσεκτική εκτίμηση μιας σειράς παραμέτρων όπως αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι οποίες είναι σε θέση να επηρεάσουν την τρέχουσα και μελλοντική της εξέλιξη.

Έχοντας συλλέξει στοιχεία και αριθμούς της εναέριας επιβατικής κίνησης από τον Ιανουάριο του 2005 έως τον Δεκέμβριο του 2011 από την επίσημη ιστοσελίδα του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, με τη βοήθεια του προγράμματος Statgraphics Centurion Data Analysis and Statistical Software θα γίνει εκτίμηση και πρόβλεψη της εσωτερικής εναέριας κίνησης των ετών 2012-2017.

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση της τάσης της ζήτησης πτήσεων εντός Ελλαδικού χώρου για τα επόμενα 6 χρόνια.



Διάγραμμα 3.4.: Μελλοντική Απεικόνιση της Τάσης Ζήτησεως των Πτήσεων

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα, η τάση της ζήτησης για μελλοντικές εγχώριες εναέριες πτήσεις εμφανίζεται συνεχώς πτωτική έως το τέλος του 2017 που είναι και η πρόβλεψη. Αυτό ίσως οφείλεται στην εξαιρετικά δύσκολη χρηματοοικονομική συγκυρία που αντιμετωπίζει και ενδεχομένως θα αντιμετωπίζει η χώρα μας τα ακόλουθα χρόνια.



## 3.5 Το Σχέδιο Marketing

### 3.5.1 Ανάλυση της Στρατηγικής Διάστασης του Σχεδίου Marketing

Η Fly Away Airlines προκειμένου να εξασφαλίσει μια κερδοφόρο επιτυχία στον κλάδο των αερομεταφορών και να καταφέρει να αποκτήσει μια έντονη και ανταγωνιστική θέση θα πρέπει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη στρατηγική marketing έχοντας λάβει υπ' όψιν της τα στοιχεία της εγχώριας εναέριας μεταφοράς. Σε γενικές γραμμές, η δομή της περιλαμβάνει τέσσερα πολύ βασικά στοιχεία, τα οποία κρίνεται απαραίτητο να αναλύονται ξεχωριστά:

- ➔ Όραμα
- ➔ Στόχος
- ➔ Αποστολή
- ➔ Καθορισμός στρατηγικής

Όραμα: Όραμα της εταιρίας είναι να παρέχει ασφαλείς, ποιοτικές αερομεταφορικές υπηρεσίες με χαμηλές τιμές στους πελάτες της σε μια σειρά μέσω της διατήρησης χαμηλού κόστους, διαρκούς προσπάθειας ανάπτυξης της εταιρείας και της καλής σχέσης της με τους προμηθευτές της.

Στόχος:

- ➔ Να «κρατάει τα αεροπλάνα στον αέρα» και να εξοικονομεί κόστη ανά πάσα στιγμή.
- ➔ Να πάρει ένα σημαντικό ποσοστό του μεριδίου αγοράς των ελληνικών αεροπορικών εταιριών που κινούνται στο εσωτερικό της χώρας.
- ➔ Να πετύχει υψηλές πωλήσεις ώστε να αυξήσει τα έσοδα της επιχείρησης.
- ➔ Να πείσει το ελληνικό επιβατικό κοινό ότι οι υπηρεσίες της είναι εξίσου καλής ποιότητας με αυτές των συμβατικών αερογραμμών.

Αποστολή: Αποστολή της εταιρίας είναι να παρέχει στους επιβάτες της ένα γρήγορο, ασφαλές και καλής ποιότητας ταξίδι από σημείο σε σημείο (point to point) με ποιότητα και ασφάλεια σε χαμηλές τιμές.

Καθορισμός Στρατηγικής του Marketing: Το 77% των Ελλήνων Αερομεταφορέων εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης στην παροχή των υπηρεσιών αερομεταφοράς οι οποίες εστιάζουν, κατά κύριο λόγο, στην παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών και στην ασφάλεια των πτήσεων. Σημειώνεται ότι, παρά το



γεγονός ότι οι Έλληνες Αερομεταφορείς δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον ιδιαίτερα ανταγωνιστικό -εγχώριο και παγκόσμιο- με την τιμολογιακή πολιτική ως καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης της αγοραίας ζήτησης, ωστόσο συνειδητοποιείται η ανάγκη για διαφοροποίηση των υπηρεσιών τους στοχεύοντας στην προσφορά υπηρεσιών ανώτερης αξίας και ωφέλειας προς τον πελάτη.

Λαμβάνοντας υπόψη τις εναλλακτικές στρατηγικές που προσφέρονται, η Fly Away Airlines ως αεροπορική χαμηλού κόστους έχει επιλέξει να εφαρμόσει επιχειρηματική στρατηγική ηγεσίας κόστους. Συγκεκριμένα, αποβλέπει στην εστίαση για την κατάληψη μιας ανταγωνιστικής θέσης σε ένα μικρό τμήμα της αγοράς (εντός Ελλάδας). Γι' αυτό το λόγο θα εστιαστεί γεωγραφικά στον Ελλαδικό χώρο επιτυγχάνοντάς το με χαμηλό κόστος. Αυτό δηλαδή που προσπαθούν να κάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μια τέτοια στρατηγική είναι να εξυπηρετήσουν ένα συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό πολύ καλά, βασίζοντας τις λειτουργικές τους πολιτικές πάνω σε αυτή την ιδέα. Η εστίαση στο κόστος απαιτεί:

- ➔ Αποδοτικό εξοπλισμό παραγωγής
- ➔ Μειωμένο κόστος εξ' αιτίας της αποκτώμενης εμπειρίας
- ➔ Αυστηρό έλεγχο κόστους
- ➔ Κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς
- ➔ Εύκολη πρόσβαση σε φτηνές και υψηλής ποιότητας πρώτες ύλες
- ➔ Ευνοϊκή σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- ➔ Μειωμένο κόστος σε περιοχές όπως έρευνα & ανάπτυξη πωλήσεις, διαφημίσεις, παρεχόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση.

Τέλος, χρησιμοποιεί κατά αποκλειστικότητα δευτεροβάθμια αεροδρόμια, σε σχετικά χαμηλές συχνότητες με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τις αμοιβές-χρεώσεις των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης και εστιάζει στις νέες αγορές ελεύθερου χρόνου χωρίς άμεσο ανταγωνισμό και χρησιμοποιεί μόνο ένα τύπο αεροσκαφών με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιεί τα κόστη συντήρησης.

### 3.5.2 Ανάλυση της Λειτουργικής Διάστασης του Σχεδίου Marketing

Κάθε επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να σχεδιάσει και το ανάλογο μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix) το οποίο θα καταστήσει το προϊόν της, στην αγορά - στόχο της επιχείρησης, ανώτερο από αυτό που προσφέρουν οι ανταγωνιστές. Δηλαδή, θα πρέπει να σχεδιάσει μίγμα



μάρκετινγκ τέτοιου είδους για το προϊόν της, που θα της επιτρέψει να πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι στόχοι της.

Η Fly Away Airlines θα προσπαθήσει με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς, να αντιστοιχίσει τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο έχοντας κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του και να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τις πτήσεις που θα πραγματοποιεί στην τιμή που θα καθοριστεί μέσα από την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει. Ειδικότερα τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Με αυτό τον τρόπο θα οδηγηθούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησής τους.

### **Product: Προϊόν – Υπηρεσία**

#### Τα βασικά ποιοτικά χαρακτηριστικά του αεροπορικού προϊόντος

Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της κάθε μετακίνησης – συνεπώς και της αεροπορικής – αποτελούν ταυτόχρονα και τα βασικά κριτήρια επιλογής από τον καταναλωτή (επιβάτη) του προσφερόμενου μεταφορικού μέσου, είναι τα ακόλουθα:

1. Ασφάλεια (Safety): α) η ύπαρξη όλων εκείνων των τεχνικών προϋποθέσεων σε τέτοιο επίπεδο ποιότητας και μέσων (κατάσταση του αεροσκάφους, των διαδρόμων και των τεχνικών μέσων προσγείωσης-απογείωσης, επικοινωνίας εδάφους αέρος, το επίπεδο ικανοτήτων του πληρώματος), β) όλες εκείνες οι ενέργειες στο έδαφος και στον αέρα, ώστε να ελαχιστοποιούνται ή και να μηδενίζονται μακροπρόθεσμα οι πιθανότητες επέλευσης οποιουδήποτε συμβάντος που να θέτει σε κίνδυνο τη ζωή και τη σωματική ακεραιότητα των επιβατών και του πληρώματος καθώς και την ακεραιότητα του αεροσκάφους και του φορτίου, κατά την επιβίβαση – φόρτωση, μεταφορά και αποβίβαση – εκφόρτωσή τους.
2. Ταχύτητα (Speed): Ο παράγοντας αυτός στην αερομεταφορά παίρνει το περιεχόμενο του συνολικά αναλισκόμενου χρόνου για την υλοποίηση ενός αεροπορικού ταξιδιού.
3. Ακρίβεια και κανονικότητα εκτέλεσης των δρομολογίων (Punctuality): Σαν ακρίβεια (punctuality), ορίζεται η αναχώρηση του δρομολογίου στην προγραμματισμένη ώρα, χωρίς καθυστερήσεις, ενώ σαν κανονικότητα (regularity), ορίζεται η εφαρμογή του προαναγγελθέντος προγράμματος δρομολογίων, χωρίς τροποποιήσεις ή ακυρώσεις.





4. Δομή και συχνότητα δρομολογίων (Structure and Frequency): Σαν δομή – σύνθεση των δρομολογίων, ορίζεται το σύνολο του δικτύου των προορισμών, καθώς και οι ώρες αναχώρησης, ενώ σαν συχνότητα ορίζεται ο αριθμός των πτήσεων που πραγματοποιείται προς και από τους προορισμούς αυτούς στη μονάδα του χρόνου.
5. Εξυπηρέτηση (Service) και άνεση (Comfortability): Εδώ εννοούμε την γενική εμφάνιση του εσωτερικού της καμπίνας, την καθαριότητα, τον διάκοσμο, τη ποιότητα αέρα, τις ανέσεις των καθισμάτων κ.λπ.

Οι αιχμές του ενδιαφέροντος και της ζήτησης του πελάτη μας εστιάζονται στα ωφελήματα που έχουν άμεση σχέση με την ασφάλεια και την οικονομικότητα (σε κόστος και χρόνο) της πτήσης. Υπό το πρίσμα αυτό, η ασφάλεια πτήσεων, η τιμή εισιτηρίου και η ακρίβεια εκτέλεσης δρομολογίων, είναι παράγοντες με υψηλό επίπεδο σημαντικότητας και σπουδαιότητας για τον καθορισμό και διαφοροποίηση του "προϊόντος" της αερομεταφοράς.<sup>24</sup> Οι διαδικασίες κρατήσεων και πληρωμών θα πρέπει να είναι απλές και ευέλικτες, ενώ θα πρέπει να αυτοματοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο, ώστε η εταιρεία να εξοικονομήσει πόρους. Τέλος, η φυσική μαρτυρία θα πρέπει να δίνει μία εικόνα καθαρή και ευπαρουσίαστη για την εταιρεία, τους χώρους της, όλο το υλικό της και το προσωπικό που απασχολείται σε αυτήν, με τέτοιο τρόπο, ώστε να τονίζεται η αμεσότητα με τους επιβάτες, το λιγότερο «στημένο» και «αυστηρό» περιβάλλον και η παροχή άριστης υπηρεσίας αλλά σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή.

Ο υποψήφιος επιβάτης που επιθυμεί να ταξιδέψει με την εταιρία μας θα κάνει κράτηση θέσης από την επίσημη ιστοσελίδα μας στο [www.flyaway.gr](http://www.flyaway.gr) και μέσα από μια διαδικασία 4 απλών βημάτων το ηλεκτρονικό του εισιτήριο θα αποθηκεύεται στη βάση δεδομένων της Fly Away Airlines. Αναλυτικότερα στο:

- ➔ 1ο βήμα: Υπάρχει η επιλογή της πτήσης από και προς το τόπο προορισμού με προτιμητέα ημερομηνία και διαθέσιμη ώρα καθώς και ο αριθμός των επιβατών που επιθυμούν να ταξιδέψουν.

---

<sup>24</sup> Σημειώνεται ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τοποθετείται στην 4η θέση σε ιεραρχική σημαντικότητα από τα στελέχη των Ελλήνων Αερομεταφορέων, καταδεικνύοντας έτσι και το ενδιαφέρον του Κλάδου για το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αντίθετα, παράγοντες όπως το αεροδρόμιο που "πετά" η εταιρία, ο "τύπος αεροσκάφους" και το "όνομα" ή η φήμη της εταιρίας είναι σχετικά χαμηλότερου ενδιαφέροντος και ζήτησης από τον πελάτη της αερομεταφοράς. Σε κάποιον βαθμό, τα στοιχεία αυτά μπορούν να διαφοροποιήσουν τα ωφελήματα -με την έννοια της αντιλαμβανόμενης πρόσθετης αξίας- προς τον πελάτη.



- ➔ 2ο βήμα: Εφόσον ολοκληρωθεί με επιτυχία το πρώτο βήμα, σ' αυτό το στάδιο αναγράφονται οι τιμές, η ημερομηνία και ώρα, ο αριθμός της πτήσης καθώς και το όνομα του αεροδρομίου της αναχώρησης και της άφιξης. Εδώ ο πελάτης θα πρέπει να επιλέξει μία από τις επιλογές που θα είναι διαθέσιμες έτσι ώστε να προχωρήσει στο αμέσως επόμενο βήμα.
- ➔ 3ο βήμα: Εδώ είναι υποχρεωμένος να συμπληρώσει όλα τα προσωπικά του στοιχεία έτσι ώστε να γίνει σωστά η κράτηση. Οι πληροφορίες επιβατών περιλαμβάνουν (υποχρεωτική συμπλήρωση): όνομα, επώνυμο, αριθμό τηλεφώνου, e-mail, ειδικές απαιτήσεις (π.χ. αναπηρικό καροτσάκι, τυφλός επιβάτης, κατοικίδιο).
- ➔ 4ο βήμα: Εμφανίζεται μια καρτέλα σύνοψης της κράτησης με συγκεντρωτικά στοιχεία όπως πτήση αναχώρησης και επιστροφής, ημερομηνίες, ώρες, τιμές, αριθμός πτήσεων, στοιχεία επιβάτη και αποδοχή των όρων που περιλαμβάνουν επιβεβαίωση ότι ο επιβάτης έχει διαβάσει προσεκτικά τα στοιχεία που πληκτρολόγησε, τις διαθέσιμες ημερομηνίες, τους κανονισμούς των ναύλων καθώς και την ασφάλεια και προστασία προσωπικών δεδομένων που εξασφαλίζεται από το site. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να κάνει τη κράτησή του με πιστωτική κάρτα περιμένοντας λίγα λεπτά για τη σύνδεσή του στο σύστημα πληρωμών της Easypray.
- ➔ 5ο βήμα: Ο χρήστης συμπληρώνει τα στοιχεία της πιστωτικής του κάρτας και ενημερώνεται με ποιο τελικό ποσό θα χρεωθεί η κάρτα του. Στο τέλος ειδοποιείται με e-mail το οποίο περιλαμβάνει κι αυτό σύνοψη στοιχείων προσωπικών αλλά και της πτήσης που θα πραγματοποιήσει και είναι υποχρεωμένος να το αποκομίσει μαζί του εκτυπωμένο στη διαδικασία του check in.

Η ασφάλεια των πτήσεων της Fly Away Airlines συνδυασμένη πάντα με τη σύγχρονη τεχνολογία, τους αυστηρούς κανόνες και το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό της αποτελούν για τους επιβάτες αίσθηση εγγύησης και ασφάλειας.

Με τα άνετα αεροσκάφη της, η Fly Away Airlines σας προσφέρει την αίσθηση ότι πετάτε με το ιδιωτικό σας αεροπλάνο. Τα αεροσκάφη είναι ιδανικά για περιφερειακούς προορισμούς και χαρακτηρίζονται τόσο για τις υψηλές τους επιδόσεις όσο και για τα χαμηλά λειτουργικά κόστη τους. Είναι εξοπλισμένα με κινητήρες turbofan προσφέροντας στους επιβάτες μια ήρεμη και ευχάριστη πτήση ακόμα και σε δύσκολες καιρικές συνθήκες.



## Price: Τιμή και Τιμολογιακή Πολιτική

Πρέπει να σημειωθεί ότι κατά τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής λαμβάνονται υπ' όψιν μια σειρά από παραμέτρους, όπως είναι η εκτίμηση της αγοραστικής συμπεριφοράς των δυνητικών πελατών, οι τιμές των ανταγωνιστικών αλλά και των υποκατάστατων μέσων μεταφοράς, τα κόστη της εταιρίας, οι ισχύουσες τάσεις του ευρύτερου οικονομικού κλίματος και οι επικρατούσες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες. Μπορούμε να προτρέψουμε τους καταναλωτές να δοκιμάσουν το προϊόν μας, να οδηγηθούμε σε γρήγορη ανάπτυξη και να εκμεταλλευτούμε τις οικονομίες κλίμακας. Επίσης, θα πρέπει οι τιμές που θα καθορίζονται από την τιμολογιακή πολιτική να συνδυάζονται επιτυχώς με τις χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες και την αριστοποίηση του κόστους, ούτως ώστε να είναι ανταγωνιστικές. Συνεπώς, η τιμολογιακή πολιτική που θα επιλεγεί πρέπει να σχεδιαστεί πολύ προσεκτικά, λαμβάνοντας υπόψη όλους εκείνους τους ενδοεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες που σχετίζονται με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Ωστόσο, να σημειωθεί ότι η τιμολογιακή της πολιτική θα επηρεαστεί σαφώς από την εκτίμηση και την εμπειρία της αγοραστικής συμπεριφοράς των δυνητικών επιβατών, τις ισχύουσες τάσεις του ευρύτερου οικονομικού κλίματος και τις επικρατούσες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες, που αναλύθηκαν σε προηγούμενες ενότητες.

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ανωτέρω παραμέτρους, η Fly Away Airlines σκοπεύει να ακολουθήσει μια αρκετά ελκυστική τιμολογιακή πολιτική, η οποία σε συνδυασμό με την ασφάλεια και την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας της, θα της επιτρέψει να αποσπάσει το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Με τον τρόπο αυτό θα πετύχει την πραγματοποίηση των προβλεπόμενων κερδών, διαθέτοντας παράλληλα το προϊόν/υπηρεσία της σε ανταγωνιστικές τιμές.

Όπως προαναφέρθηκε, η βάση της εταιρίας μας θα βρίσκεται στην Αθήνα, στο ΔΑΑ. Με υπευθυνότητα θα καταφέρουμε να συνδέσουμε το όνομά μας με την ασφάλεια και με την άμεση εξυπηρέτηση των επιβατών αφού θα πετάμε σε περιφερειακά αεροδρόμια. Η εταιρεία μας απευθύνεται σε όλες τις ηλικίες και όλους τους επιβάτες που θέλουν να ταξιδέψουν άνετα, γρήγορα και οικονομικά. Τα αεροσκάφη μας διατίθενται εκτός από τις προγραμματισμένες πτήσεις και σε γκρουπ όπως αθλητικές ομάδες, επιχειρηματίες, καλλιτέχνες.

Τα δρομολόγια που θα εκτελεί η Fly Away Airlines καθώς και η τελική τιμή των ναύλων θα είναι τα εξής ακόλουθα:

**Πίνακας 3.3.: Δρομολόγια και Τιμή ναύλων**

ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΤΙΜΗ ΝΑΥΛΩΝ (για μια διαδρομή)	ΤΙΜΗ ΝΑΥΛΩΝ (με επιστροφή)
1. Αθήνα-Ρόδος-Αθήνα	Δευτέρα και Πέμπτη	82	160
2. Αθήνα-Ζάκυνθος-Αθήνα	Τρίτη και Παρασκευή	60	115
3. Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Αθήνα	Τετάρτη και Σάββατο	57	110
4. Αθήνα-Σάμος-Αθήνα	Κυριακή	81	158

**Πίνακας 3.4.: Δρομολόγια και Τιμή ναύλων Olympic Air και Aegean Airlines**

Οι τιμές του πίνακα που παρατίθενται είναι ύστερα από αναζήτηση στις αντίστοιχες ιστοσελίδες των αεροπορικών εταιριών με σκοπό την σύγκριση αλλά και τη βοήθεια στο να εκτιμηθούν οι τιμές των ναύλων της Fly Away Airlines.

ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ	ΤΙΜΗ ΝΑΥΛΩΝ (για μια διαδρομή)	ΤΙΜΗ ΝΑΥΛΩΝ (με επιστροφή)
	Olympic Air	Aegean Airlines
1. Αθήνα-Ρόδος-Αθήνα	90	92
2. Αθήνα-Ζάκυνθος-Αθήνα	66	δεν εκτελεί δρομολόγιο
3. Αθήνα-Θεσσαλονίκη-Αθήνα	63	65
4. Αθήνα-Σάμος-Αθήνα	88	90

Ο φόρος υπολογίζεται πως θα είναι 50 ευρώ σταθερός σε οποιαδήποτε από τις τέσσερις διαδρομές. Η τιμή με επιστροφή θα ισχύει για 20 ημέρες. Μετά το πέρας αυτών τα χρήματα δεν επιστρέφονται στον επιβάτη. Οι τιμές προέκυψαν ύστερα από έρευνα και σύγκριση με τα αντίστοιχα δρομολόγια που διαθέτουν η Olympic Air και η Aegean Airlines με κράτηση θέσεων 3 εβδομάδες πριν από την τρέχουσα ημερομηνία.

Όροι και προϋποθέσεις κράτησης θέσης: Το site της Fly Away Airlines θα παρέχει στον επισκέπτη πληροφορίες τιμής και διαθεσιμότητας του τρέχοντος μήνα καθώς και του επόμενου. Στις παραπάνω τιμές θα υπάρχει έκπτωση στη τιμή του



ναύλου 15% για τα δρομολόγια που θα εκτελούνται μετά την τρίτη εβδομάδα από την τρέχουσα ημερομηνία. Αν ο επιβάτης επιθυμεί να κλείσει θέση και να πετάξει με την εταιρία μας άμεσα, για παράδειγμα εντός δύο έως πέντε ημερών τότε η τιμή θα προσαυξάνεται κατά 20%.

Αποσκευές και όροι χρέωσης υπέρβαρου: Οι επιβάτες της Fly Away Airlines θα έχουν τη δυνατότητα να μεταφέρουν μία αποσκευή κατ' άτομο βάρους 15 kg και μία χειραποσκευή βάρους 3kg αυστηρά.

Όταν θα ταξιδεύουν με περισσότερα κιλά ή με αποσκευές μεγαλύτερου μεγέθους ή περισσότερες από μια αποσκευές, από ότι περιλαμβάνεται στο επιτρεπόμενο βάρος αποσκευών, θα πρέπει να ενημερώνουν την εταιρεία απευθείας και να πληρώνουν πριν την αναχώρησή τους με χρέωση 8 ευρώ ανά επιπλέον κιλό.

Γενικότερα, η οικονομική πολιτική της Fly Away Airlines προτρέπει τους ταξιδιώτες της να μεταφέρουν όσο το δυνατόν λιγότερες αποσκευές με αποτέλεσμα το αεροσκάφος να έχει περιορισμένο βάρος και να καταναλώνει λιγότερα καύσιμα.

Χρονοθυρίδες (slots): Αερολιμενική «χρονοθυρίδα» είναι η άδεια χρήσης διαδρόμων και αεροσταθμών για την εκτέλεση μιας πτήσης από ή προς έναν αερολιμένα σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία και ώρα.

Οι χρονοθυρίδες είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού της κατανομής της χωρητικότητας στους αερολιμένες όπου η ζήτηση αερομεταφορών υπερβαίνει τη διαθέσιμη χωρητικότητα διαδρόμου και αεροσταθμού. Με βάση τους κανόνες του 1993, εφόσον οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν μια σειρά χρονοθυρίδων κατά το 80% του χρόνου τους, μπορούν να τη διατηρήσουν για την επόμενη περίοδο (ρήτρα ιστορικής χρονοθυρίδας). Ειδάλλως, επιστρέφεται στο κοινό σύστημα εκμετάλλευσης. Εάν σε μια περίοδο η χρήση της χρονοθυρίδας πέσει κάτω από το 80%, πρέπει να επιστραφεί από την αεροπορική εταιρεία στο κοινό σύστημα εκμετάλλευσης για να ανακατανεμηθεί.

Στην περίπτωση της υπό μελέτη επιχείρησης οι προορισμοί που έχει επιλέξει να εκτελεί είναι μικρής απόστασης καθώς και τα αεροδρόμια που θα προσγειώνει τα αεροσκάφη της θεωρούνται περιφερειακά. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως τις περιόδους υψηλής κίνησης, η αγορά μιας συγκεκριμένης χρονοθυρίδας δεν θα ήταν απαραίτητη. Η Fly Away Airlines θα εκτελεί βραδινά και κάποιες φορές μεταμεσονύκτια δρομολόγια (δηλαδή μιας χρονοθυρίδας πολύ αργά το βράδυ ή πολύ νωρίς το απόγευμα) έτσι ώστε να μην επιβαρύνεται αρκετά από το κόστος της κάθε



χρονοθυρίδας και να αποφεύγει τις ώρες της μεγάλης αιχμής, κινητικότητας και συμφόρησης λόγω της έλλειψης αερολιμενικής χωρητικότητας.

### **Promotion: Προώθηση και Προωθητικές Ενέργειες**

Η αρχική γνωριμία με την Fly Away Airlines και η σταδιακή αύξηση των πελατών ετησίως μέχρι την πλήρη απόδοσή της, θα προέλθει από τη διαφήμιση στο εσωτερικό και συγκεκριμένα από το διαδίκτυο ή από ένθετα περιοδικά εφημερίδων και από τη καλή φήμη που προσδοκείται να αποκτηθεί με την πάροδο του χρόνου. Για την πολιτική επικοινωνίας, θα αναπτυχθεί ένα πλάνο με εστίαση σε ενέργειες «below the line», οι οποίες δεν θα επιβαρύνουν σημαντικά το ύψος της διαφημιστικής επένδυσης, ενώ από τις «above the line» ενέργειες θα επιλεγούν αυτές που έχουν το μικρότερο δυνατό κόστος, όπως για παράδειγμα η διαφημιστική προβολή στο ίντερνετ και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Οι πιο γνωστές μέθοδοι προώθησης πωλήσεων είναι:

α) Μέσα μαζικής ενημέρωσης (media) με διαφημίσεις (advertisings) είτε με πληρωμένες είτε με δωρεάν καταχωρήσεις ή αναφορές, λόγω των καλών σχέσεων (media relation) της επιχείρησης, με ευκαιρία κάποιο γεγονός π.χ. παραλαβή κάποιου καινούργιου αεροσκάφους ή ένα παρθενικό ταξίδι με διάσημους.

β) Προσφορά διαφημιστικών δώρων (giveaways) τόσο στους επιβάτες όσο και στα πρακτορεία πώλησης εισιτηρίων.

γ) Διαφημίσεις εκτός των μέσων μαζικής ενημέρωσης όπως αφίσες και άλλα διαφημιστικά φυλλάδια.

δ) Άμεση προσωπική επικοινωνία με τον καταναλωτή με χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου καθώς και άλλων σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων αφού έχουν το πλεονέκτημα της άμεσης προσωπικής επαφής και της ταχύτητας της επικοινωνίας.

### **Place: Δίκτυο Διανομής**

Όσον αφορά την διανομή του προϊόντος, θα πρέπει να γίνει με εντατικό τρόπο, αναπτύσσοντας μεγάλο αριθμό σημείων πώλησης αεροπορικών εισιτηρίων της εταιρείας και παράλληλα αναπτύσσοντας ένα ευέλικτο σύστημα ηλεκτρονικών κρατήσεων μέσω internet που θα μπορούν να χρησιμοποιούν οι ενδιαφερόμενοι. Σε ό,τι αφορά την διάσταση των ανθρώπων, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει και να εκπαιδεύσει κατάλληλα τους υπαλλήλους της, έτσι ώστε να παρέχουν εξυπηρέτηση



υψηλής ποιότητας στους πελάτες, την οποία ίσως δεν θα περίμενε κανείς από μία αεροπορική εταιρεία με χαμηλό κόστος εισιτηρίου.

Η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής διανομής πρόκειται να στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους στόχους που θα τίθενται στους πωλητές αλλά και στην ικανότητα αυτών να διεκπεραιώνουν σωστά τη διαδικασία της πώλησης. Τα κίνητρα των πωλητών θα συνδέονται με χρηματική επιβράβευση. Συνολικά τα έξοδα διανομής για κάθε χρονιά θα αποτελούν το 1% των συνολικών πωλήσεων.

### 3.6 Κόστος του Μάρκετινγκ και Έσοδα Πωλήσεων

#### 3.6.1 Έσοδα από Μετακινήσεις

Η εκτίμηση του συνολικού ύψους των εσόδων γίνεται σε ετήσια βάση, υπολογίζοντας το ύψος των πωλήσεων τόσο για το 2013 όπου αποτελεί το έτος έναρξης της λειτουργίας της μονάδας όσο και για κάθε εξεταζόμενο έτος του σχεδίου. Για την ακριβέστερη εκτίμηση των εσόδων θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας ο οποίος αναμένεται ότι θα αυξάνεται κατά 3,5% ανά έτος. Επιπροσθέτως, τα έσοδα των ετών 2013 και 2014 πολλαπλασιάζονται με την τιμή των ναύλων επί 20 και 25 θέσεις που εκτιμάται ότι θα πετά η εταιρία μας γιατί είναι νεοεισερχόμενη και δεν θα έχει πληρότητα 100% από τα 2 πρώτα χρόνια λειτουργίας της. Τέλος, λαμβάνεται υπόψη ότι η υπό μελέτη επιχείρηση θα εκτελεί σταθερά τα ίδια δρομολόγια όλους τους μήνες κάθε εξεταζόμενου έτους.

Πίνακας 3.5.: Έσοδα από Μετακινήσεις (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ	ΤΙΜΗ ΝΑΥΛΟΥ	ΘΕΣΕΙΣ	ΈΣΟΔΑ ΑΠΟ ΜΕΤΑΝΙΚΗΣΕΙΣ
2013	Ρόδος	160	x 20	3.200
	Ζάκυνθος	115	x 20	2.300
	Θεσσαλονίκη	110	x 20	2.200
	Σάμος	158	x 20	3.160
Σύνολο ανά έτος = 10.860 x 4 εβδομάδες x 12 μήνες				<b>521.280</b>
2014	Ρόδος	165,60	x 25	4.140
	Ζάκυνθος	119	x 25	2.975
	Θεσσαλονίκη	113,90	x 25	2.847
	Σάμος	163,50	x 25	4.088
Σύνολο ανά έτος = 14.050 x 4 εβδομάδες x 12 μήνες				<b>674.400</b>



2015	Ρόδος	171,40	x 30	5.142
	Ζάκυνθος	123	x 30	3.690
	Θεσσαλονίκη	178	x 30	5.340
	Σάμος	164	x 30	4.920
Σύνολο ανά έτος = 19.092 x 4 εβδομάδες x 12 μήνες				<b>916.416</b>
2016	Ρόδος	177	x 30	5.310
	Ζάκυνθος	127	x 30	3.810
	Θεσσαλονίκη	184	x 30	5.520
	Σάμος	170	x 30	5.100
Σύνολο ανά έτος = 19.740 x 4 εβδομάδες x 12 μήνες				<b>947.520</b>
2017	Ρόδος	183	x 30	5.490
	Ζάκυνθος	131	x 30	3.930
	Θεσσαλονίκη	190	x 30	5.700
	Σάμος	176	x 30	5.280
Σύνολο ανά έτος = 20.400 x 4 εβδομάδες x 12 μήνες				<b>979.200</b>

### 3.6.2 Προσδιορισμός του Κόστους του Marketing

Το κόστος του marketing περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δαπάνες που πρόκειται να καταβάλει η υπό μελέτη επιχείρηση για την προώθηση και διανομή των υπηρεσιών της στους πελάτες της.

Ύστερα από έρευνα, σύγκριση και μελέτη των ετήσιων οικονομικών απολογισμών των δύο ελληνικών ανταγωνιστριών εταιριών Aegean Airlines και Olympic Air διεξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα. Στα ετήσια δελτία τους το έτος 2010 αναφέρουν ότι για έξοδα προβολής και διαφήμισης δαπάνησαν το 1% των πωλήσεών τους. Για το λόγο ότι η αεροπορική εταιρία είναι νεοεισερχόμενη στον κλάδο των αερομεταφορών, για να γνωστοποιηθεί θα πρέπει να ακολουθήσει επιθετικό marketing το οποίο σύμφωνα με τα δεδομένα δαπάνης των προαναφερθέντων αεροπορικών εταιριών θα είναι τριπλάσιο, δηλαδή το 3% των πωλήσεών της. Καταλήγοντας και συνδυάζοντας όλα τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στο παρόν κεφάλαιο, παρατίθεται ο παρακάτω συγκεντρωτικός πίνακας, στον οποίο περιλαμβάνεται το σύνολο των εξόδων μάρκετινγκ ετησίως επί του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

Όσον αφορά στον υπολογισμό του κόστους των προωθητικών αυτών ενεργειών για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος





πληθωρισμός για τη χώρα μας την περίοδο αυτή, ο οποίος αναμένεται ότι θα μεταβάλλεται κατά 3,5% ανά έτος.

**Πίνακας 3.6.: Συνολικές Πωλήσεις και Συνολικό Κόστος Marketing**

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ (€)	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
2013	521.280	15.638
2014	674.400	20.232
2015	916.416	27.492
2016	947.520	28.425
2017	979.200	29.376

## 4. Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

### 4.1 Χαρακτηριστικά Πρώτων Υλών και Εφοδίων

#### 4.1.1 Πρώτες Ύλες

Στην περίπτωση της Fly Away Airlines, κύρια και απαραίτητη πρώτη ύλη για τη λειτουργία και πτήση του αεροπλάνου είναι τα καύσιμα και τα λιπαντικά.

Στον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών έχει διασφαλιστεί η παροχή δύο τύπων αεροπορικού καυσίμου, JET A1 και AVGAS 100LL. Οι αρμόδιοι Προμηθευτές Καυσίμου είναι: Air BP, Cyclon, EKO, ExxonMobil, HAFCO, Mamidoil-Jet Oil, και Shell MOH. Η Air BP είναι ο μοναδικός προμηθευτής του AVGAS 100LL. Το καύσιμο παρέχεται στον αερολιμένα βασικά μέσω ενός αγωγού 53,5 χλμ από τα τοπικά διυλιστήρια EKO-ΕΛΔΑ και Motor Oil ή με βυτιοφόρα φορτηγά αυτοκίνητα.<sup>25</sup>

#### 4.1.2 Βοηθητικά Υλικά και Άλλα Εφόδια

Προκειμένου η υπό μελέτη επιχείρηση να είναι σε θέση να λειτουργήσει, είναι απαραίτητα και κάποια επιπλέον βοηθητικά υλικά και εφόδια, όπως:

- ✈ Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας: Ηλεκτρισμός και Νερό.

<sup>25</sup> <http://www.aia.gr/pages.asp?pageid=2477&langid=1>



- ➔ Βασικά ανταλλακτικά: για την αντικατάσταση εξοπλισμού στο χώρο του πιλοτηρίου.
- ➔ Αξεσουάρ αεροσκάφους: καλύμματα θέσεων επιγραφή, μέσα διάσωσης (βάρκες, σωσίβια), εγχειρίδια πρώτων βοηθειών.
- ➔ Στολές εργασίας: για τις αεροσυνοδούς, τους πιλότους και τον φροντιστή.
- ➔ Χημικά αναλώσιμα: για τη διασφάλιση της υγιεινής του αεροσκάφους.
- ➔ Γραφική ύλη: χαρτί, μελάνι, αναλώσιμα και ότι άλλο θεωρείται απαραίτητο για τη σωστή λειτουργικότητα των γραφείων της εταιρίας.
- ➔ Τροφοδοσία αεροσκάφους: αφορά στα προσφερόμενα γεύματα, αλκοολούχα ποτά και αναψυκτικά.

## 4.2 Απαιτούμενες Ποσότητες Εισροών και Προμηθευτές

### 4.2.1 Καύσιμα

Ύστερα από έρευνα διεξήχθησαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Ένα Jet Stream 31 στη διαδρομή Μιλάνο-Νέα Υόρκη και σε απόσταση 3.730 ναυτικών χιλιομέτρων καταναλώνει 63 λίτρα κηροζίνης. Επειδή όμως πρόκειται για επιχείρηση χαμηλού κόστους με λιγότερους προορισμούς, μικρές αποστάσεις και 2 αεροσκάφη στη κατοχή της, συνολικά και προσεγγιστικά υπολογίζεται πως το ένα αεροσκάφος για τις 4 διαδρομές που θα εκτελεί την εβδομάδα θα χρειάζεται 5.000 λίτρα κηροζίνης, οπότε τα δύο αεροσκάφη θα χρειάζονται 10.000 λίτρα/εβδομάδα και συνολικά το έτος 520.000 λίτρα ή 520 κυβικά μέτρα. Αναλυτικότερα, οι αποστάσεις σε ναυτικά μίλια και η κατανάλωση κατά μέσο όρο ανά ναυτικό μίλι δίνονται παρακάτω:

- ➔ Αθήνα – Θεσσαλονίκη: 338 ναυτικά μίλια/ώρα με 6 λίτρα/ναυτικό μίλι
- ➔ Αθήνα – Ζάκυνθος: 204 ναυτικά μίλια/ώρα με 3,5 λίτρα/ναυτικό μίλι
- ➔ Αθήνα – Ρόδος: 260 ναυτικά μίλια/ώρα με 4,4 λίτρα/ναυτικό μίλι
- ➔ Αθήνα – Σάμος: 200 ναυτικά μίλια/ώρα με 3,4 λίτρα/ναυτικό μίλι

Οι μικρές αποστάσεις έχουν αυξημένη κατανάλωση, γιατί το 1/3 των καυσίμων καταναλώνεται κατά την απογείωση. Τέλος, να σημειωθεί ότι η υπό εξέταση εταιρία θα συνεργαστεί με την ελληνική εταιρία εμπορίας πετρελαιοειδών ΕΚΟ ΑΒΕΕ και θα εμπορεύεται καύσιμα για τα αεροσκάφη της με κόστος 475 ευρώ/κυβικό.

### 4.2.2 Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας

Η ηλεκτρική ενέργεια θα παρέχεται από τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (Δ.Ε.Η). Η Fly Away Airlines θα καταβάλει ένα ετήσιο ποσοστό συμμετοχής στον Δ.Α.Α για την παροχή ηλεκτρισμού που θα αφορά όχι μόνο τις υπηρεσίες φωτισμού



της πίστας αλλά και του χώρου αναμονής των επιβατών πριν επιβιβαστούν στο αεροσκάφος.

#### 4.2.3 Βασικά Ανταλλακτικά

Πρόκειται για συγκεκριμένα ανταλλακτικά που αφορούν το χώρο του πιλοτηρίου και θα είναι υπό την επίβλεψη του φροντιστή-βοηθό πιλότου. Καθίστανται χρήσιμα και απολύτως απαραίτητα εργαλεία καθώς είναι εύκολα στο να αλλαχτούν κατά τη διάρκεια της πτήσης και είναι τα εξής: ακουστικά, ενδοεπικοινωνία, ασύρματοι, G.P.S (Global Positioning System), πυξίδα, skymap.

#### 4.2.4 Αξεσουάρ Αεροσκάφους

Σαν αξεσουάρ μπορεί να θεωρηθούν όλα τα μέσα διάσωσης όπως σωσίβιες λέμβοι, βάρκες διάσωσης 8-12 ατόμων και σωσίβια, εγχειρίδια πρώτων βοηθειών, καλύμματα θέσεων με την επιγραφή της εταιρίας. Η αγορά των αξεσουάρ καθώς και των ανταλλακτικών παραπάνω, θα γίνει μαζικά μετά από έρευνα αγοράς, μέσω internet.

#### 4.2.5 Στολές Εργασίας

Ο αριθμός των τεμαχίων των στολών που θα χρειαστούν για το πλήρωμα της καμπίνας θα είναι οχτώ στο σύνολο (4 χειμερινές / 4 θερινές). Η WorkMarket θα αναλάβει τη σχεδίαση και τη ραπτική των στολών μας, οι οποίες θα έχουν ερυθρόλευκο χρώμα και θα κοστίζουν 50 ευρώ εκάστη.

#### 4.2.6 Χημικά Αναλώσιμα

Η εταιρία Glass Cleaning A.E. η οποία έχει αναλάβει τη καθαριότητα των γραφείων της Fly Away Airlines θα προμηθεύει απορρυπαντικά και απολυμαντικά το αεροσκάφος μας. Αρμόδια για την καθαριότητα του εσωτερικού θαλάμου του αεροσκάφους θα είναι η εταιρία επίγειας εξυπηρέτησης Goldair Handling SA. (αναλυτικότερα στο κεφάλαιο 5).

#### 4.2.7 Γραφική Ύλη

Πρόκειται για την γραφική ύλη και τα αναλώσιμα των γραφείων της εταιρίας όπως για παράδειγμα χαρτιά, μελάνια, συρραπτικά, ετικέτες κ.λπ. που θα τα προμηθεύεται από την εταιρία Πλαίσιο Computers A.E.B.E..

#### 4.2.8 Τροφοδοσία Αεροσκάφους

Η Goldair Handling SA θα συνεργάζεται με την Olympic Catering η οποία θα είναι αρμόδια για την παροχή τροφοδοσίας των αεροσκαφών της Fly Away Airlines. Για το λόγο ότι η υπό μελέτη εταιρία είναι χαμηλού κόστους και εκτελεί δρομολόγια τα οποία



δεν υπερβαίνουν τις 2 ώρες θα έχει στη διάθεσή της να προσφέρει τα εξής: νερό, πορτοκαλάδα, κουλουράκι βουτύρου ή σοκολάτας και ανάμεικτους ξηρούς καρπούς μετά από επιλογή του πελάτη. Το κόστος τροφοδοσίας εκτιμάται ότι θα είναι το 0,3% των πωλήσεων της εταιρίας.

**Πίνακας 4.1.: Εκτίμηση Κόστους Πρώτων Υλών και άλλων Εφοδίων (ανά έτος)**

ΕΤΟΣ	ΚΑΥΣΙΜΑ	ΝΕΡΟ	ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΣ	ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΙΚΑ	ΑΞΕΣΟΥΑΡ	ΣΤΟΛΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΧΗΜΙΚΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΑ	ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>2013</b>	247.000	2.500	2.500	4.500	7.000	400	250	4.000	1.564	<b>269.714</b>
<b>2014</b>	255.645	2.588	2.588	4.658	7.245	414	259	4.140	2.023	<b>279.560</b>
<b>2015</b>	264.593	2.680	2.680	4.821	7.499	428	268	4.285	2.749	<b>290.003</b>
<b>2016</b>	273.854	2.774	2.774	4.990	7.761	443	277	4.435	2.843	<b>300.151</b>
<b>2017</b>	283.439	2.871	2.871	5.165	8.033	459	286	4.590	2.938	<b>310.652</b>

\* Όσον αφορά στον υπολογισμό του κόστους των πρώτων υλών και άλλων εφοδίων για όλα τα υπό εξέταση έτη, έχει ληφθεί υπόψη ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας την περίοδο αυτή, ο οποίος αναμένεται ότι θα μεταβάλλεται κατά 3,5% ανά έτος.

## 5. Μηχανολογικά και Τεχνολογία

### 5.1 Δρομολόγια Πτήσεων και Δυναμικότητα

Το πρόγραμμα πτήσεων και δρομολογίων που προβλέπεται να εφαρμόσει η υπό μελέτη μονάδα, συνιστά αναπόσπαστο μέρος κάθε επενδυτικού σχεδίου και αποτελεί τη φυσική συνέχεια της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, όπως καθορίζονται από το συνολικό επιχειρησιακό περιβάλλον της αγοράς, το σχέδιο μάρκετινγκ και την ζήτηση της αγοράς όπως αυτή καθορίστηκε από το πρώτο έτος λειτουργίας της. Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 3, η Fly Away Airlines θα εκτελεί τέσσερα δρομολόγια την εβδομάδα σε Ρόδο, Ζάκυνθο, Θεσσαλονίκη και Σάμο με δύο



ενοικιαζόμενα αεροσκάφη. Ο αριθμός των αεροσκαφών προβλέπεται να αυξηθεί μετά τον πέμπτο χρόνο λειτουργίας, με σκοπό να εξυπηρετηθούν περισσότεροι προορισμοί του εσωτερικού.

## 5.2 Επιλογή Κινητήρα με την Οικονομικότερη Απόδοση

### 5.2.1 Ανάλυση Κινητήρων (aircraft engines)

Για να γίνει η επιλογή του οικονομικότερου αεροσκάφους από άποψη κατανάλωσης καυσίμων θα πρέπει πρώτα να αναλυθούν διεξοδικά οι δύο βασικοί τύποι κινητήρων:

**A) Οι εμβολοφόροι (piston engines).** Είναι μηχανές εσωτερικής καύσης όπου η θερμική ενέργεια στους θαλάμους καύσεως, μετατρέπεται σε μηχανική από τα παλινδρομούντα έμβολα. Είναι τετράχρονοι πολυβάλβιδιοι ή δίχρονοι και χρησιμοποιούνται μόνο στα ελαφρά αεροσκάφη.<sup>26</sup>



Οι εμβολοφόροι κινητήρες διακρίνονται ανάλογα με κατασκευαστικά και λειτουργικά κριτήρια. Έτσι, ξεχωρίζουμε τους ακόλουθους τύπους κινητήρων ανάλογα με :<sup>27</sup>

- 1) τον τρόπο έναυσης: α) κινητήρες με σπινθηριστή (μπουζί) ή βενζινοκινητήρες ή κινητήρες Otto. β) κινητήρες με έναυση λόγω συμπίεσης ή πετρελαιοκινητήρες ή κινητήρες Diesel.
- 2) τον αριθμό των χρόνων λειτουργίας: α) δίχρονοι / β) τετράχρονοι.
- 3) τον τρόπο ψύξης των κυλίνδρων: α) υγρόψυκτοι / β) αερόψυκτοι.

<sup>26</sup> Ιωάννης Σ. Λαΐνος, Αθήνα 1999, Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον, Εκδόσεις Σταμούλης, 2η έκδοση, σελ. 249-252

<sup>27</sup> [http://www.pischools.gr/download/lessons/tee/mechanical/1b/kin\\_aeroskafon\\_1/kef\\_1a.pdf](http://www.pischools.gr/download/lessons/tee/mechanical/1b/kin_aeroskafon_1/kef_1a.pdf)



- 4) τον αριθμό των κυλίνδρων: α) μονοκύλινδροι / β) πολυκύλινδροι (δικύλινδροι, τετρακύλινδροι, κλπ).
- 5) τη διάταξη των κυλίνδρων: α) εν σειρά (μονοί ή δίδυμοι) β) ακτινικοί (radial) ή αστεροειδείς γ) αντιπθέμενων εμβόλων (opposed) δ) τύπου V ή W ε) πολυγωνικού τύπου στ) διπλών εμβόλων ζ) Βάνκελ (Wankel)
- 6) την ταχύτητα περιστροφής του άξονα: α) ολιγόστροφοι, β) μέσης ταχύτητας, γ) ταχύστροφοι.
- 7) τη διαδικασία εισαγωγής του αέρα που θα αναμειχθεί με το καύσιμο: α) εισαγωγή και χρήση μόνο αέρα αναρροφούμενου απευθείας από την ατμόσφαιρα, β) χρήση αέρα από υπερπλήρωση.

**Β) Οι στροβιλοφόροι (jet).** Είναι μηχανές εσωτερικής καύσεως, τα κύρια τμήματα των οποίων συντίθεται μόνο από περιστρεφόμενα τμήματα, τα οποία συνδέονται μεταξύ τους με ένα κοινό (μονό ή διπλό) ομόκεντρο άξονα. Σήμερα οι κινητήρες αυτοί αποτελούνται από τα ακόλουθα τμήματα:

- α) ανεμιστήρας (fan)
- β) συμπιεστής (compressor)
- γ) θάλαμος καύσεων (combustion chamber)
- δ) αεριοστρόβιλος (turbine)
- ε) ακροφύσιο (exhaust pipe)



Διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

**1) Αντιδράσεως (turbojet).** Αποτελούνται μόνο από τον συμπιεστή του αέρα, τον θάλαμο καύσης του μίγματος κηροζίνης – αέρα και τον στρόβιλο, στον οποίο μετατρέπεται μέρος της θερμικής ενέργειας των καυσαερίων σε μηχανική, για την λειτουργία του συμπιεστή. Οι κινητήρες αυτοί έχουν το πλεονέκτημα της



επίτευξης υψηλών ταχυτήτων. Μειονεκτούν όμως λόγω της υψηλής κατανάλωσης καυσίμων και του υπερβολικού θορύβου, μειονεκτήματα που δρουν αποτρεπτικά στην εμπορική χρήση τους.

**2) Διπλής ροής (by-pas/ Turbofan).** Οι κινητήρες αυτοί είναι αποτέλεσμα της εξέλιξης των turbojet. Η εξέλιξη συνίσταται στην προσθήκη στην αρχή του κινητήρα, ενός μεγάλου πολυπτέρυγου ανεμιστήρα (fan) σταθερού βήματος, καλυπτόμενου από το περίβλημα του κινητήρα. Ο κινητήρας turbofan ενώ διατηρεί τις υψηλές ταχύτητες του turbojet, επιτυγχάνει μεγάλη μείωση τόσο στην κατανάλωση των καυσίμων όσο και στην εκπομπή θορύβων, μειώνοντας το κόστος λειτουργίας του.

**3) Στροβιλοελικοφόροι (Turboprop).** Η λειτουργία του κινητήρα αυτού μοιάζει με αυτή του turbofan. Στην θέση όμως του καλυμμένου πολυπτέρυγου ανεμιστήρα σταθερού βήματος του turbofan, έχει τοποθετηθεί εξωτερική, ακάλυπτη έλικα που συνδέεται με τον βασικό κινητήρα με μειωτήρα στροφών, αποτελούμενη από δυο έως έξι πτερύγια μεγάλης διαμέτρου. Το πλεονέκτημα αυτού του κινητήρα έγκειται στην χαμηλή κατανάλωση καυσίμων, αλλά μειονεκτεί ως προς τις χαμηλές ταχύτητες που επιτυγχάνει σε σχέση με τις δυο προαναφερθέντες τύπους κινητήρων.

### 5.2.2 Περιγραφή και Ανάλυση των Βασικών Μερών του Αεροπλάνου <sup>28</sup>

Το αεροπλάνο αποτελείται βασικά από 3 μέρη που διαφέρουν στη μορφή και στον προορισμό τους. Αυτά είναι:

- ➔ το κύριο σώμα του αεροπλάνου που λέγεται σκάφος
- ➔ το σύστημα προώθησης και
- ➔ ο μηχανικός εξοπλισμός

Το σκάφος αποτελεί τον κορμό του αεροπλάνου και αποτελείται από 2 μέρη: τις πτέρυγες και την άτρακτο. Οι πτέρυγες είναι σταθερά συνδεμένες με την άτρακτο και σ' αυτό ακριβώς διαφέρει από το ελικόπτερο, που σ' αυτό τα πτερύγιά του κινούνται. Ανάλογα με τον αριθμό των πτερύγων, τα αεροπλάνα ονομάζονται μονοπτέρυγα, διπτέρυγα, πολυπτέρυγα. Τα κλασικά αεροπλάνα, επειδή παρουσιάζουν αστάθεια στην πτήση, χρησιμοποιούν βοηθητικές πτερυγικές επιφάνειες στην πίσω άκρη της άτρακτου. Αυτές αποτελούνται από τις οριζόντιες σταθερές πτέρυγες που δίνουν ευστάθεια, για να μην αναποδογυρίσει το αεροπλάνο και τις κάθετες σταθερές για να μη γυρίζει γύρω - γύρω. Η άτρακτος, όπως το λέει και το όνομά της, έχει σχήμα

<sup>28</sup> <http://el.wikipedia.org>



ατρακτοειδές και αποτελεί το βασικό τμήμα του σκάφους, στο οποίο προσαρμόζονται και οι πτέρυγες. Στο μπροστινό μέρος της ατράκτου υπάρχει ο θάλαμος διακυβέρνησης και το μεγαλύτερο μέρος της χρησιμοποιείται για επιβάτες ή εμπορεύματα, αν το αεροπλάνο είναι μεταφορικό ή για αμυντικό ή επιθετικό εξοπλισμό, αν είναι πολεμικό.

Το προωθητικό σύστημα είναι, είτε η έλικα στα πιο παλιά αεροπλάνα είτε ο κινητήρας τζετ (στροβιλοαντιδραστήρας) στα πιο καινούρια. Ο δεύτερος χρησιμοποιείται στα αεροπλάνα που θέλουν να έχουν μεγάλες ταχύτητες, γιατί η απόδοση της έλικας ελαττώνεται, όταν η ταχύτητα είναι πάνω από 700 χλμ. την ώρα.

Ο μηχανικός εξοπλισμός αποτελείται από τα εξαρτήματα που βοηθούν στην οδήγηση του αεροπλάνου από τις συσκευές κλιματισμού και διατήρησης σταθερής πίεσης μέσα στην άτρακτο. Επίσης εδώ περιλαμβάνονται το ταχύμετρο, ο αυτόματος χειριστής (πιλότος), οι εγκαταστάσεις ραδιοτηλεφωνίας και ραδιοεντοπισμού, το σύστημα προσγείωσης, οι γεννήτριες ηλεκτρικού ρεύματος, οι επιπλώσεις των θαλάμων κλπ.

### 5.2.3 Τεχνικά Χαρακτηριστικά

Οι τεχνικές προδιαγραφές που άπτονται της εμπορικής εκμετάλλευσης του αεροσκάφους και προσδιορίζουν τις δυνατότητές του είναι:

1) η εμβέλεια (range), με προσδιοριστικούς παράγοντες:

- ➔ **το βάρος του αεροσκάφους.** Από κατασκευαστική άποψη έχει ορισμένα κρίσιμα σημεία: Το απόβαρο του αεροσκάφους χωρίς καύσιμα, το απόβαρο πλέον πλήρους φορτίου καυσίμων και του πληρώματος θαλάμου διακυβέρνησης, το μέγιστο βάρος απογείωσης και το μέγιστο βάρος προσγείωσης.
- ➔ **τη χωρητικότητα δεξαμενών καυσίμων.** Καλείται ο όγκος της κηροζίνης που μπορούν να μεταφέρουν οι δεξαμενές καυσίμων. Ως δεξαμενή καυσίμων χρησιμοποιείται κύρια το εσωτερικό κοίλο των πτερύγων, με δυνατότητα πρόσθεσης επιπλέον δεξαμενών στο κεντρικό μέρος της ατράκτου, κάτω από το δάπεδο θαλάμου των επιβατών.
- ➔ **την ωριαία ανάλωση καυσίμων.** Προσδιορίζεται από τον αριθμό των κινητήρων και την ωριαία ανάλωση του κινητήρα. Αυτό εξαρτάται από την τεχνολογία του κινητήρα, από το ύψος της πτήσης, από τις καιρικές συνθήκες, την κατεύθυνση των ανέμων, το βάρος του αεροσκάφους κ.λπ.





2)το ωφέλιμο φορτίο. Επιμερίζεται σε βάρος των επιβατών με τις χειραποσκευές τους, σε βάρος των αποσκευών που επιτρέπεται να φέρουν μαζί τους σε κάθε επιβίβαση και το βάρος του μεταφερόμενου ταχυδρομείου.

3)οι διαστάσεις του εσωτερικού του θαλάμου. Ο χώρος αυτός προσδιορίζεται από το μήκος και την διάμετρο του θαλάμου. Οι διαστάσεις αυτές, για μεν το χώρο των επιβατών προσδιορίζουν την επιφάνεια του δαπέδου, για δε το κύτος την χωρητικότητά του σε όγκο.

### 5.3 Επίγεια Εξυπηρέτηση

Η Fly Away Airlines έχει συνάψει εκτενή σύμβαση τεχνικής υποστήριξης με την Goldair Handling SA29 η οποία είναι κυρίαρχος εταιρία στην ελεύθερη αγορά των υπηρεσιών εδάφους στην Ελλάδα, προσφέροντας μια πλήρη γκάμα υπηρεσιών για τους επιβάτες, τα αεροσκάφη και τα εμπορεύματα, παρέχοντας και υπηρεσίες αποθήκευσης στα δεκαοχτώ αεροδρόμια Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Κέρκυρα, Ρόδος, Χανιά, Ζάκυνθος, Κεφαλονιά, Κως, Σαντορίνη, Μύκονος, Μυτιλήνη, Κανάλα, Σκιάθος, Καλαμάτα, Σάμος, Χίος και Άκτιο. Οι υπηρεσίες που θα μας προσφέρει η εν λόγω εταιρία θα είναι η βοήθεια ενός υπαλλήλου πίστας, ενός χειριστή ανυψωτικού μηχανήματος κι ενός καθαριστή για το εσωτερικό της καμπίνας του αεροσκάφους και του θαλάμου των επιβατών. Είναι ο μεγαλύτερος φορέας παροχής υπηρεσιών εδάφους στην απελευθερωμένη Ελληνική αγορά Υπηρεσιών Εδάφους και προσφέρει πλήρες φάσμα υπηρεσιών, επιβατών, αεροσκαφών και μεταφορών εμπορευμάτων, συμπεριλαμβανομένων υπηρεσιών αποθήκευσης. Τέλος, η Goldair Handling αναπτύσσει και εφαρμόζει πιστοποίηση IATA ISAGO (Safety Audit for Ground Operations) η οποία στοχεύει στη δραστική μείωση του κόστους μιας αεροπορικής εταιρίας αλλά και στη βελτίωση ασφάλειας αυτής. Σύμφωνα με τις ρυθμιστικές και αερολιμενικές αρχές η πιστοποίηση αυτή παρέχει τα εξής οφέλη:

- ➔ Ασφαλέστερη λειτουργία του εδάφους, λιγότερα ατυχήματα και τραυματισμοί
- ➔ Εξάλειψη των περιπτώσεων ελέγχων από τις αεροπορικές εταιρείες
- ➔ Μειωμένο κόστος: λιγότερη ζημιά και λιγότερος έλεγχος
- ➔ Ενιαία διαδικασία ελέγχου και εναρμονισμένα πρότυπα
- ➔ Βελτιωμένη εποπτεία της ασφάλειας
- ➔ Βελτιωμένα πρότυπα ποιότητας

### 5.3.1 Οι Δραστηριότητες της Επίγειας Εξυπηρέτησης<sup>30</sup>

Το σύνολο των υπηρεσιών που συνθέτουν τις φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας του αεροπορικού προϊόντος που πραγματοποιούνται στο αεροδρόμιο και αφορούν τόσο στο αεροσκάφος όσο και στους επιβάτες, αλλά και στο φορτίο, περιλαμβάνονται κάτω από τον τίτλο «επίγεια εξυπηρέτηση» και περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

1. Επιβάτες και αποσκευές. Βοήθεια προς τους επιβάτες που χρειάζονται ιδιαίτερη προσοχή π.χ. ανήμπορους ή ασυνόδευτα παιδιά. Το επιπρόσθετο κόστος για την εξασφάλιση αναπηρικής καρέκλας χρεώνεται στον μεταφορέα. Εξασφάλιση αποθήκευσης των αποσκευών των επιβατών εάν ζητηθεί με επιβάρυνση αυτών.

2. Πίστα. Στάθμευση του αεροσκάφους, λειτουργία των επικοινωνιών πίστας για έναρξη λειτουργίας μηχανών και εκκίνησης του αεροσκάφους, τοποθέτηση ή και απομάκρυνση, έλξη ή και ώθηση του αεροσκάφους με τα απαραίτητα ελκτικά και ωθητικά μέσα.

3. Εξυπηρέτηση αεροσκάφους. Εκτέλεση εξωτερικού καθαρισμού των παραθύρων και του πιλοτηρίου, των λερωμένων με λάδια επιφανειών του κινητήρα και του μηχανισμού προσγείωσης καθώς και των φτερών. Τοποθέτηση και απομάκρυνση της μονάδας εξυπηρέτησης της τουαλέτας. Επαναπλήρωση των δεξαμενών του νερού με νερό. Εφόδια καμπίνας.

4. Καύσιμα και λιπαντικά. Ανεφοδιασμός ή αφαίρεση καυσίμων.

5. Συντήρηση αεροσκάφους. Η συντήρηση των μηχανών αλλά και των επιμέρους εξαρτημάτων του αεροπλάνου μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες κατηγορίες:

→ **Τακτική συντήρηση.** Η τακτική συντήρηση αναφέρεται στον καθαρισμό των μηχανών μετά από κάθε λειτουργία τους για να απαλλαγθούν οι μηχανές από τις βρωμιές και τους ρύπους που έχουν συσσωρευτεί κατά την διάρκεια της πτήσης.

→ **Έκτακτη συντήρηση.** Είναι η συντήρηση που αφορά έκτακτες βλάβες οι οποίες αποκαθίστανται από τους ειδικούς συνεργάτες της επιχείρησης όπως, ηλεκτρονικούς, μηχανολόγους, ηλεκτρολόγους, μηχανικούς.

<sup>30</sup> Ιωάννης Σ. Λαϊνός, Αθήνα 1999, Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον, Εκδόσεις Σταμούλης, 2η έκδοση, σελ. 310-326



- ➔ **Ηλεκτρολογική συντήρηση.** Η ηλεκτρολογική συντήρηση θα πραγματοποιείται μία φορά στις 30 ημέρες με στόχο να αντικαταστήσει, να επισκευάσει, να βελτιώσει ή να εφαρμόσει νέες μεθόδους σε ότι έχει σχέση με τα ηλεκτρικά κυκλώματα, τα δίκτυα και τους πίνακες ελέγχων και αυτοματισμών, τους μετασχηματιστές και τους κινητήρες συνεχούς και εναλλασσόμενου ρεύματος.
- ➔ **Μηχανολογική συντήρηση.** Η μηχανολογική συντήρηση θα πραγματοποιείται και αυτή μία φορά στις 30 ημέρες έχοντας ως βασική λειτουργία κάθε τι που αφορά επισκευές, αντικαταστάσεις, νέες κατασκευές ή βελτιώσεις σε ότι αφορά τα εξαρτήματα μηχανών, άξονες κ.τ.λ., δηλαδή ότι αφορά γενικά κάθε στοιχείο των μηχανών.

## 5.4 Επιλογή Στόλου

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στη παράγραφο 5.2.1 ο στόλος της εταιρείας μας θα αποτελείται από 2 Jetstream 41. Τα αεροσκάφη Jetstream 41 είναι 30 θέσεων με δύο μέλη πληρώματος θαλάμου διακυβέρνησης και ένα θαλάμου επιβατών. Τα JS 41 προσφέρουν την άνεση των jet στην τιμή των turboprop. Είναι αξιόπιστα, ασφαλή και γρήγορα επιτυγχάνοντας παρόμοιους χρόνους κάλυψης μικρών αποστάσεων με αυτούς των jet. Τα Jetstream 41 είναι ευρύχωρα αεροσκάφη με άνετη καμπίνα, πολυτελή δερμάτινα καθίσματα, κλιματισμό, τουαλέτα, ένα μικρό μαγειρείο και χώρους αποσκευών. Πρόκειται για αξιόπιστα αεροσκάφη όπου η επιχειρησιακή τους δράση θα αναβαθμίσει αισθητά τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας προς το επιβατικό κοινό.





Ακόμη, εξασφαλίζει επικερδή εξυπηρέτηση του τμήματος αυτού της αγοράς αερομεταφορών με αεροσκάφη που έχουν κατασκευαστεί σύμφωνα με τα ίδια πρότυπα ασφαλείας πτήσεων που απαιτείται να τηρούν οι αεροπορικές εταιρείες που εξυπηρετούν δρομολόγια μέσων και μεγάλων αποστάσεων. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του αεροσκάφους έχουν ως εξής:

**Πίνακας 5.1.: Χαρακτηριστικά Αεροσκάφους**

Ταχύτητα πτήσης (σε ύψος 36.000 ποδών)	315 μίλια την ώρα
Μήκος διαδρόμου απογείωσης	2.400 πόδια
Μήκος διαδρόμου προσγείωσης	2.800 πόδια
Ταχύτητα κατά την προσγείωση	89 μίλια την ώρα
Εμβέλεια	1.000 μίλια
Ωφέλιμο φορτίο	7.500 λίβρες
Μέγιστο ύψος πτήσης	37.500 πόδια
Θέσεις επιβατών	30

Επιπροσθέτως, είναι αεροσκάφη με Rolls Royce μηχανές και παράγουν όχι μόνο χαμηλά επίπεδα θορύβου αλλά και χαμηλά επίπεδα ατμοσφαιρικών ρύπων. Είναι αξιόπιστα, ευέλικτα και επιτρέπουν γρήγορα turn-arounds. Τα Jetstream 41 είναι χαμηλού οικονομικού ρίσκου και χαρακτηρίζονται ως ιδανικά για περιφερειακούς προορισμούς.

Ο προμηθευτής των δύο αεροσκαφών είναι η βιομηχανία αεροσκαφών Flight Source International που εδρεύει στη Φλόριντα, μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες αεροδιαστημικής στον κόσμο με 40 χρόνια ύπαρξης στον σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την κατασκευή, την πώληση και ενοικίαση των αεροσκαφών της. Είναι μεταχειρισμένα και κατασκευάστηκαν το 1997 στην Ουρουγουάη (Νότια Αμερική).

### 5.5 Επιλογή και Κόστος Τεχνολογίας

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά οι εκτιμήσεις του κόστους για την απόκτηση της τεχνολογίας καθώς και του βοηθητικού εξοπλισμού που θα πρέπει να ανακτηθούν από την Fly Away Airlines.

**Πίνακας 5.2.: Κόστη Εξοπλισμού**

Είδος	Φορέας	Ποσότητα	Τιμή (€)	Κόστος (€)
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.	7	500	3.500
Έπιπλα Γραφείου	ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.	5	70	350



<b>Καθίσματα</b>	ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.	<b>10</b>	<b>25</b>	250
<b>Τηλέφωνα-Fax</b>	ΠΛΑΙΣΙΟ Α.Ε.	<b>3</b>	<b>50</b>	150
<b>Συστήματα ασφαλείας</b>	KARAFOTIS SECURITY Α.Ε.	<b>1</b>	<b>800</b>	800
<b>Κλιματισμός</b>	ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ	<b>2</b>	<b>1.800</b>	3.600
<b>Συστήματα Πυρασφάλειας</b>	ΔΤΖ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ Α.Ε.	<b>1</b>	<b>1.000</b>	1.000
<b>Εξοπλισμός Φωτισμού Γενικής Χρήσης</b>	ΦΩΣ Α.Ε.	<b>3</b>	<b>1.500</b>	4.500
<b>Ολοκληρωμένα Συστήματα Καθαρισμού</b>	Glass Cleaning Α.Ε.	<b>1</b>	<b>70</b>	70
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>14.220</b>

## 5.6 Κτίριο – Έργο Πολιτικού Μηχανικού & Συντήρηση Εξοπλισμού

Σε διώροφο κτίριο 200 τ.μ. στο κέντρο της Αθήνας και πολύ κοντά στην Ακρόπολη θα στεγάζονται τα γραφεία της αεροπορικής εταιρίας Fly Away Airlines. Το συγκεκριμένο κτίριο θα αποτελείται από δύο δάπεδα και ένα υπόγειο-αποθηκευτικό χώρο. Σε χώρο 80 τ.μ. στο ισόγειο θα στεγάζεται η τηλεφωνική και γραμματειακή υποστήριξη της εταιρίας, στο υπόγειο (20 τ.μ.) θα βρίσκεται η αποθήκη που θα είναι χρήσιμη για τη γραφική ύλη αλλά και την ασφαλή φύλαξη διαφόρων αρχείων ή πελατολογίων σε έντυπη μορφή, ενώ στον πρώτο όροφο, έκτασης 100 τ.μ., θα στεγάζονται τα γραφεία των διευθυντών, του λογιστή και του υπεύθυνου marketing.

Το κτίριο που θα στεγάζεται η υπό μελέτη επιχείρηση θα είναι με ενοίκιο. Οπότε κρίνεται απαραίτητη η παρουσία και η συμμετοχή ενός πολιτικού μηχανικού καθώς και μιας εταιρίας γενικής συντήρησης των ηλεκτρονικών και ηλεκτρολογικών εγκαταστάσεων του κτιρίου της Fly Away Airlines για την απρόσκοπτη λειτουργία της.

Για το λόγο αυτό η υπό μελέτη επιχείρηση έχει αποφασίσει ότι θα συνεργάζεται με εταιρεία γενικής συντήρησης εσωτερικών χώρων, η οποία θα αναλάβει την ετήσια συντήρηση και βελτίωση των υποδομών και των εσωτερικών χώρων του οικοπέδου.

## 5.7 Κόστος Συντήρησης

Ακολουθούν οι πίνακες εκτίμησης του κόστους που προβλέπεται να αναληφθεί από την επιχείρηση για τη διεκπεραίωση των έργων πολιτικού μηχανικού καθώς και



για τη συντήρηση αυτών. Το κόστος αυτών των εργασιών για κάθε εξεταζόμενο έτος έχει υπολογιστεί λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 3,5%, όσο δηλαδή προβλέπεται να είναι ο πληθωρισμός στη χώρα μας για τα επόμενα έτη.

**Πίνακας 5.3.: Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
Προετοιμασία και ανάπτυξη του χώρου εγκατάστασης	3.000
Εγκατάσταση μηχανολογικού εξοπλισμού	1.700
<b>Σύνολο</b>	<b>4.700</b>

**Πίνακας 5.4.: Κόστος Συντήρησης**

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
<b>2013</b>	<b>Συντήρηση Ηλεκτρονικού &amp; Ηλεκτρολογικού Εξοπλισμού</b>	<b>800</b>
<b>2014</b>		<b>828</b>
<b>2015</b>		<b>857</b>
<b>2016</b>		<b>887</b>
<b>2017</b>		<b>918</b>

**Πίνακας 5.5.: Ενοίκιο Αεροσκαφών**

ΕΤΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
<b>2013</b>	<b>Ενοίκιο Αεροσκάφους / Πτητικού Υλικού</b>	<b>180.000</b>
<b>2014</b>		<b>186.300</b>
<b>2015</b>		<b>192.820</b>
<b>2016</b>		<b>199.569</b>
<b>2017</b>		<b>206.554</b>



## 6. Οργάνωση της Μονάδας και Γενικά Έξοδα

Η οργάνωση της επιχείρησης αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την λειτουργία της καθώς και για την επιτυχία της. Η διαμόρφωση της δομής της και η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού φέρουν σημαντικό βάρος για την ολοκληρωμένη και αποδοτική εκτέλεση του έργου της. Σκοπός του κεφαλαίου είναι ο εντοπισμός και η δοκιμή διάφορων εναλλακτικών οργανωτικών σχημάτων (κύριες και δευτερεύουσες λειτουργίες, τμήματα, τομείς, μονάδες, μέγεθος κάθε λειτουργίας, κ.λπ.), καθώς και η επιλογή του καταλληλότερου για το επενδυτικό σχέδιο, οργανωτικού σχήματος που συντελεί στην αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα της εταιρείας.

### 6.1 Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή δείχνει την μεταβίβαση υπευθυνότητας στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας και εκφράζεται μέσω του οργανογράμματος της εταιρείας. Η οργανωσιακή δομή στην οποία υπάγονται όλες οι λειτουργίες και διαδικασίες της επιχείρησης θα πρέπει να προκύπτει με βάση ορισμένα κριτήρια όπως: οι τεχνολογικές συνθήκες, η ειδίκευση, το κόστος, η λειτουργικότητα της παραγωγικής διαδικασίας και η γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

#### 6.1.1 Οργανωσιακές Λειτουργίες

Οι οργανωσιακές λειτουργίες αποτελούν τους δομικούς λίθους μιας επιχείρησης και για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο αυτές να καθορίζονται ευκρινώς, προκειμένου να διευκολύνεται η περαιτέρω τμηματοποίηση και διάρθρωσή τους. Ωστόσο, στην περίπτωση της Fly Away Airlines A.E., οι απαιτήσεις σε οργανωσιακές μονάδες είναι σαφώς περιορισμένες, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της επιχείρησης και μπορούν να ομαδοποιηθούν στις ακόλουθες πέντε (5) κατηγορίες:

- ➔ Διεύθυνση Μονάδας
- ➔ Παραγωγή
- ➔ Μάρκετινγκ
- ➔ Οικονομικός Προγραμματισμός
- ➔ Γραμματειακή Υποστήριξη

Οι λειτουργίες αυτές τοποθετούνται στην κορυφή της πυραμίδας της επιχείρησης και κάθε μία έχει το λειτουργικό της σκοπό, καθώς και τις ευθύνες της σε κάθε ξεχωριστό τομέα της επιχείρησης.



## 6.2 Αποτύπωση της Οργανωτικής Διάρθρωσης

Αναφερόμενοι στον σχεδιασμό της δομής της αεροπορικής εταιρίας, εννοούμε τον τρόπο διάρθρωσης και συντονισμού των ενδο-επιχειρησιακών σχέσεων, ώστε να διαμορφώνεται ένα σταθερά επαναλαμβανόμενο και άρα προβλέψιμο, σύστημα ρόλων. Έτσι η συμπεριφορά των μελών του, υπάγεται σε συγκεκριμένους και με καθορισμένο περιεχόμενο ρόλους, οι οποίοι οριοθετούν το πλαίσιο δράσης τους.

Επιπλέον, ο προσδιορισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων που αντιστοιχούν σε κάθε οργανωτική λειτουργία πρόκειται παράλληλα, να συμβάλλει στον ακριβέστερο εντοπισμό των κέντρων κόστους και κατ' επέκταση, στο σαφή προσδιορισμό των γενικών εξόδων της μονάδας που θα μας απασχολήσουν στη συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου.

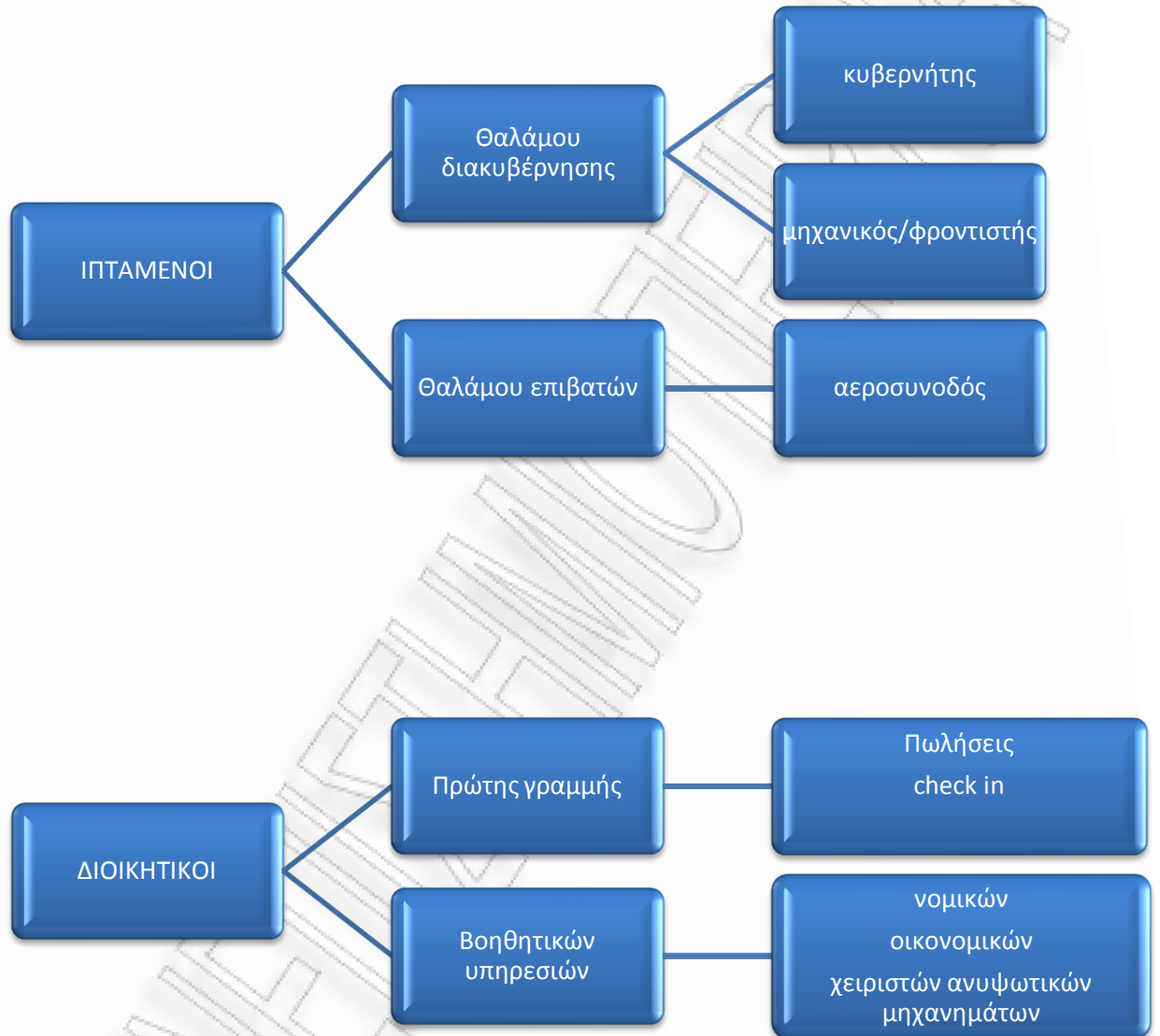
Πρέπει να σημειωθεί ότι η τμηματοποίηση της διοικητικής δομής της μονάδας γίνεται κατά επιχειρησιακή λειτουργία, σύμφωνα με την οποία αρμοδιότητες που αφορούν σε μια συγκεκριμένη επιχειρησιακή λειτουργία υπάγονται στο ίδιο τμήμα. Συγχρόνως, είναι σημαντικό τα τμήματα που θα προκύψουν να είναι δομημένα με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ξεκάθαρη τόσο η κύρια αποστολή τους, όσο και οι απαιτήσεις τους σε εργασία και ειδικότητες.

Το επίπεδο διοίκησης με βάση διαδοχικά επίπεδα, η κατανομή της εργασίας σε μέρη, οι σχέσεις ιεραρχίας και τέλος οι υπηρεσιακές και τυπικές οδοί επικοινωνίας μπορούν να αποτυπωθούν στο οργανόγραμμα που παρουσιάζεται παρακάτω.





## 6.2.1 Κατηγορίες Εργαζομένων



Ο κυβερνήτης παρουσιάζεται στην υπηρεσία του αρκετή ώρα πριν την απογείωση του αεροσκάφους και προετοιμάζει το σχέδιο πτήσεων στην Επιμελητεία Πτήσεων, όπως επίσης ελέγχει τις καιρικές συνθήκες στις περιοχές διαδρομής και προορισμού. Μετά την επιβίβαση των επιβατών απογειώνει το αεροσκάφος και εκτελεί το καθορισμένο δρομολόγιο. Μέσα στο αεροσκάφος ελέγχει την τεχνική του κατάσταση και την άψογη λειτουργία των κινητήρων και όλων των οργάνων πλοήγησης. Κατά τη διάρκεια του ταξιδιού ο πιλότος παίρνει τη πρόγνωση καιρού,



διαλέγει την πορεία, το ύψος και την ταχύτητα που θα εξασφαλίσουν την γρηγορότερη, ομαλότερη και ασφαλέστερη δυνατή πτήση.

Καθήκον της αεροσυνοδού και του φροντιστή είναι να συνοδεύει πολιτικά αεροπλάνα, όπου φροντίζει τους επιβάτες του αεροπλάνου και εξασφαλίζει την ασφάλειά τους στον εσωτερικό χώρο του αεροπλάνου. Τα καθήκοντά τους περιλαμβάνουν: να καλωσορίζουν τους επιβάτες στο αεροπλάνο, να τους οδηγούν στις θέσεις τους και να βοηθάνε με την τακτοποίηση των επισκευών, να πληροφορούν τους επιβάτες για την χρήση των σωστικών συσκευών και για θέματα ασφαλείας σε περίπτωση ανάγκης, να ενημερώνουν για την εξασφάλιση συνθηκών ασφαλείας και λειτουργίας στον εσωτερικό χώρο του αεροπλάνου, να καθησυχάζουν τους επιβάτες που φοβούνται, να απαντούν σε τυχόν ερωτήματα, να φροντίζουν ειδικά τα μικρά παιδιά που ταξιδεύουν μόνα τους και επιβάτες με προβλήματα υγείας, να μοιράζουν εφημερίδες και περιοδικά, να συμμετέχουν ενδεχομένως σε επαγγελματικές συνομιλίες και συναντήσεις με το υπόλοιπο πλήρωμα του αεροπλάνου πριν από την αναχώρηση.

Ο υπάλληλος στο check in ελέγχει αν τα αναγραφόμενα στοιχεία του επιβάτη συμπίπτουν με αυτά που έχει στην ηλεκτρονική του λίστα, είναι υπεύθυνος στο ζύγισμα των αποσκευών και στον έλεγχο αν είναι υπέρβαρο καθώς και σε οποιαδήποτε άλλη διευκρίνιση που του ζητήσει ο επιβάτης.

Ο υπεύθυνος οικονομικών έχει αναλάβει ένα πολύ σημαντικό τμήμα της επιχείρησης αφού σε αυτό παρατηρείται η δυναμική εξέλιξη και η βιωσιμότητα της εταιρίας στην αγορά. Η ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της εταιρίας αποτελεί απαραίτητο συστατικό για τις αποφάσεις της σχετικά με την ανάληψη νέων επενδύσεων, αλλαγή πολιτικών αποφάσεων ή πιθανή περικοπή δαπανών. Ο Υπεύθυνος Οικονομικών είναι επικεφαλής των χρηματοοικονομικών αναλύσεων και αξιολογήσεων ενώ ταυτόχρονα είναι ο αρμόδιος για την διεξαγωγή των θεμάτων του λογιστηρίου αλλά και της κοστολόγησης.

Οι αρμοδιότητες του νομικού συμβούλου είναι η γνωμοδότηση και παροχή συμβουλών προς την διεύθυνση ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, η ενημέρωση των υπηρεσιών της επιχείρησης επί των διατάξεων της νομοθεσίας και νομολογίας σε θέματα που τις αφορούν, η νομική υποστήριξη κατά την κατάρτιση των κάθε είδους συμβάσεων, ιδιωτικών συμφωνητικών και διακηρύξεων και ο χειρισμός δικαστικών υποθέσεων και διαφορών της επιχείρησης με τρίτους και υπεράσπιση των δικαιωμάτων και συμφερόντων της επιχείρησης.



Τέλος, ο χειριστής ανυψωτικού μηχανήματος και όποια άλλη δραστηριότητα έχει να κάνει με την κίνηση του αεροσκάφους στη πίστα (π.χ. μεταφορά φορτίων τροφοδοσίας) είναι αρμόδια της εταιρείας επίγειας εξυπηρέτησης Goldair Handling που αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 5 και συνεργάζεται με την Fly Away Airlines.

### 6.3 Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους

Ορίζεται ως "κέντρο κόστους" (cost center) κάθε αυτοτελές, και συνήθως στο κατώτερο επίπεδο ή ελάχιστο μέγεθος, τμήμα δραστηριότητας ή περιοχής ευθύνης, το οποίο δημιουργεί κόστος, δηλαδή ανάλωση χρημάτων ή άλλων πόρων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η λογιστική και ελεγκτική αξία αυτού του προσδιορισμού του "κέντρου κόστους" συνίσταται στη δυνατότητα, που παρέχει, για ευέλικτη και ανάλογη με τις διοικητικές επιλογές κατάταξη, σύνθεση και αξιολόγηση του κάθε στοιχείου κόστους, όπως αναφέρεται και στην επόμενη παράγραφο.

Μετά την ανάλυση όλων των ειδών και κατηγοριών κέντρων κόστους (στην κατώτατη και λεπτομερειακή βαθμίδα), αρχίζει η σύνθεσή τους ανά:

- α. Υπηρεσιακή Μονάδα
- β. Επαναλαμβανόμενη διαδικασία
- γ. Επαναλαμβανόμενη εργασία
- δ. Επαναλαμβανόμενη "μηχανική επαφή"&αυτοματοποιημένη επικοινωνία
- ε. Νομική υποχρέωση
- στ. Οικονομική υποχρέωση
- ζ. Παράλειψη ή καθυστέρηση ενέργειας
- η. Περιορισμένη αξιοποίηση πόρων (idle capacity).

Πρέπει εκ προοιμίου να σημειωθεί ότι η ως άνω ομαδοποίηση των διαφόρων στοιχείων κόστους αποσκοπεί στην παρακολούθηση και αξιολόγησή τους με βάση τη χρηματο-οικονομική διοικητική (financial management). Δεν αφορά καθόλου στη λογιστική λειτουργία, που ακολουθεί τους ισχύοντες κανόνες διαμόρφωσης των λογαριασμών αποτελεσμάτων, αλλά, παρά ταύτα, πρέπει να λαμβάνεται πρόνοια κατά την κωδικοποίηση (αριθμητικά) των λογαριασμών, κάτω του τρίτου επιπέδου, να περιέχεται αρίθμηση (μέρος του κωδικού αριθμού του λογαριασμού), που να προσδιορίζει και την υπαγωγή των στοιχείων στην προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση.



Όπως είναι φυσικό και κατανοητό, κάθε οικονομικός φορέας (οργανισμός ή επιχείρηση) έχει λειτουργικές δαπάνες, προερχόμενες από διάφορες αιτίες, οι οποίες, εκτός από την κατάταξή τους σύμφωνα με τη λογιστική και λειτουργική υφή τους (ως επόμενη παράγραφο), ενδιαφέρει να διαχωριστούν και κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τη διοικητική και υπηρεσιακή δομή του οργανισμού ή της επιχείρησης, κατά Διεύθυνση, Τομέα-Τμήμα, Υπηρεσία-Γραφείο, Συνεργείο-Εργαστήριο, που θεωρούνται ότι αποτελούν διοικητικά "κέντρα κόστους", με σκοπό την αποτελεσματική διοικητική εποπτεία, από οικονομικής πλευράς, των υπηρεσιακών μονάδων του φορέα.

Οι δαπάνες για προμήθειες, μεταφορές, χρήση εξοπλισμού και άλλων μέσων, παροχή υπηρεσιών, συντήρηση εξοπλισμού & μέσων και άλλα (γενικά) λειτουργικά έξοδα, πρέπει στη συνέχεια να προσδιορίζονται από ποία εργασία, διαδικασία, ή άλλη λειτουργική ενέργεια προέρχονται, για να είναι δυνατόν οι έλεγχοι, όπως περιγράφονται σε προηγούμενα άρθρα της σειράς, να διερευνούν τη σκοπιμότητα και τη δικαιολόγηση αυτών των δαπανών, ανάλογα με τις ισχύουσες εγκρίσεις και σχετικές επιλογές της Διοίκησης του φορέα.

Από την άλλη πλευρά, ένα συγκεκριμένο ποσό που καταβλήθηκε, ως οικονομική και λογιστική πληροφορία μπορεί να φαίνεται ότι είναι συνήθης και φυσική, αλλά για τη χρηματοοικονομική διοικητική μπορεί να έχει ουσιώδη σημασία. Οι οικονομικές υποχρεώσεις (π.χ. οφειλές-χρέη, έντοκες παρατάσεις εξόφλησής τους κλπ.) δημιουργούν κόστος, πολλές φορές σημαντικό αφού συναρτάται από το κόστος χρήματος (επιτόκιο) και το χρόνο, και δεν πρέπει να διαφεύγουν από τον έλεγχο (οικονομικό, λογιστικό κλπ.). Ιδίως πρέπει να δίνεται προσοχή στις "άδηλες", όπως είναι οι παρεχόμενες εκπτώσεις στις αμοιβές παρεχόμενων υπηρεσιών, αξία πωλούμενων αγαθών κλπ, ή σε άλλα εισπραττόμενα από το φορέα ποσά. Ανάλογα με το ποσοστό τους επί του συνόλου των δαπανών, μπορούν να ζημιώσουν σημαντικά το φορέα, εφόσον αυτές οι "ελλιπίες" εισπράξεις δημιουργήσουν σχετικά οικονομικά ελλείμματα.

#### 6.4 Γενικά Έξοδα

Πριν παρουσιαστεί ο σχετικός πίνακας με τα γενικά έξοδα της υπό εξέταση μονάδας, θα γίνει μία προσπάθεια να δώσουμε έναν ορισμό του τι είναι τα γενικά έξοδα αλλά και ποιες κατηγορίες περιλαμβάνουν. Σε κάθε παραγωγική μονάδα, όπως είναι και η υπό επένδυση εταιρεία πραγματοποιούνται δύο ειδών κόστη. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει το άμεσο ή βασικό κόστος, ενώ η δεύτερη



περιλαμβάνει το έμμεσο κόστος ή γενικά έξοδα. Η βασική διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει έξοδα τα οποία δεν μπορούν να ανιχνευτούν απ' ευθείας στο παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία. Το βασικό κόστος περιλαμβάνει το άμεσο κόστος υλικών, το άμεσο κόστος εργασίας και όλες τις άμεσες δαπάνες που αφορούν την παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας. Αντίστοιχα το έμμεσο κόστος περιλαμβάνει κάθε κόστος που δεν μπορεί να κατατάσσεται στις προηγούμενες κατηγορίες άμεσου κόστους.

Τα λειτουργικά κόστη των αερομεταφορέων κυμαίνονται σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, επηρεάζοντας άμεσα την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, την λειτουργία τους, το επίπεδο ποιότητας του "προϊόντος" της αερομεταφοράς, και εν κατακλείδι, την επιβίωση και ανάπτυξη τους.

Το κόστος συντήρησης και η μίσθωση των πτητικών μέσων αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης του άμεσου λειτουργικού κόστους. Εξάλλου, τα καύσιμα και τα λιπαντικά και η απόσβεση των πτητικών μέσων αναφέρονται ως σημαντικές πηγές κόστους.

Όσον αφορά τα έμμεσα λειτουργικά κόστη, οι δαπάνες προσωπικού αποτελούν την κύρια πηγή κόστους. Οι δαπάνες σταθμών, τα γενικά διοικητικά έξοδα και οι δαπάνες marketing και πωλήσεων συμμετέχουν σε αρκετά σημαντικό βαθμό στην διαμόρφωση του έμμεσου λειτουργικού κόστους της αερομεταφοράς. Κατά γενική παραδοχή, η δυσαναλογία μεταξύ του πλήθους των αεροσκαφών και των εργαζομένων επιβαρύνει σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα μιας αερομεταφορικής εταιρίας.

Διαφαίνεται έτσι, η αναγκαιότητα για εφαρμογή σχεδίου (fleet planning) βελτιστοποίησης της αναλογίας αεροσκαφών προς προσωπικό με προσανατολισμό τον εξορθολογισμό του κόστους της αερομεταφοράς, π.χ. ομοιοτυπία αεροσκαφών, για την επιβίωση και την αναπτυξιακή δραστηριότητα ενός αερομεταφορέα. Αναλυτικά τα γενικά έξοδα της Fly Away Airlines διαχωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες:

➔ **Γενικά Έξοδα:** Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα που βαρύνουν το κόστος περιλαμβάνουν τα έξοδα συντήρησης και επισκευών των αεροσκαφών, τα διάφορα νομικά έξοδα καθώς και οι αμοιβές των συμβούλων και στελεχών της Fly Away Airlines.



➔ **Διοικητικά Γενικά Έξοδα:** Πρόκειται για τα έξοδα που αφορούν τη διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου δηλαδή έξοδα για εφόδια γραφείου και τα ασφάλιστρα.

➔ **Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής:** Σε αυτή την κατηγορία γενικών εξόδων περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα έξοδα που αφορούν τις πωλήσεις και τη διανομή αλλά δεν σχετίζονται με τα άμεσα έξοδα του μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα, αναφερόμαστε σε έξοδα για επικοινωνίες και προώθηση με σκοπό να ενισχυθούν οι πωλήσεις μας.

Στον ακόλουθο πίνακα, παρουσιάζονται, κατ' εκτίμηση, τα γενικά αυτά έξοδα που θα επιβαρύνουν τη μονάδα κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της. Προκειμένου να αναφερθούν και τα γενικά έξοδα που προβλέπεται να επιβαρύνουν την υπό σχεδίαση μονάδα και τα επόμενα εξεταζόμενα έτη, τα συγκεκριμένα έξοδα θα αναπροσαρμόζονται κάθε έτος κατά 3,5%, δηλαδή, όσο προβλέπεται να είναι ο μέσος πληθωρισμός στη χώρα μας, για τα επόμενα έτη.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, οι αποσβέσεις του κεφαλαίου επένδυσης αν και θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως γενικά έξοδα, εντούτοις θα εξετασθούν στο κεφάλαιο αξιολογήσεως της επένδυσης.

**Πίνακας 6.1.: Εκτίμηση Γενικών Εξόδων Επιχείρησης (2013)**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
Συντήρηση Εξοπλισμού	9.600
Δημοτικοί Φόροι	3.000
Ασφάλιστρα Ιπτάμενου Υλικού	12.000
Διάφορες αμοιβές Διοικητικού Συμβουλίου	8.000
Νομικοί Σύμβουλοι και άλλα παρόμοια έξοδα	5.500
Λοιπά γενικά έξοδα	2.000
<b>ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ</b>	
Ασφάλιστρα Οικοπέδου	3.000
Εφόδια Γραφείου	7.500
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ &amp; ΔΙΑΝΟΜΗΣ</b>	



Επικοινωνίες – Προώθηση	450
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>51.050</b>

Πίνακας 6.2.: Εκτίμηση Γενικών Εξόδων Επιχείρησης (ανά έτος)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2013	51.050
2014	51.057
2015	52.844
2016	54.694
2017	56.608

## 7. Ανθρώπινοι Πόροι

### 7.1 Κατηγορίες και Λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων

#### 7.1.1 Καθορισμός των Ανθρώπινων Πόρων

Ο καθορισμός των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται, όπως ισχύει και με την εκτίμηση των υπολοίπων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί σημαντικό τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας. Ως εκ τούτου, η επιλογή του προσωπικού που πρόκειται να στελεχώσει τη νέα μονάδα χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς ενδέχεται να αποδειχτεί κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου.

Γνωρίζοντας το σημαντικό αυτό ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία του υπό εξέταση προγράμματος, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή του, ούτως ώστε να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι, μέσα στα πλαίσια της διαφορετικότητάς τους (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους), θα εργασθούν μαζί και ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, θα επιτύχουν τους συγκεκριμένους στόχους που σε τελική ανάλυση, είναι κοινοί για όλους.

Βάσει των παραπάνω, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει ένα σύνολο ενεργειών, τόσο στρατηγικών, όσο και λειτουργικών, οι οποίες θα πρέπει να λάβουν χώρα, προκειμένου η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει, να διατηρήσει



και να αξιοποιήσει κατάλληλους και ικανούς εργαζομένους οι οποίοι θα εκτελούν με επιτυχή και παραγωγικό τρόπο το προκαθορισμένο έργο τους.

## 7.2 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

### 7.2.1 Προσδιορισμός των Αναγκών

Το πρώτο βήμα για την έγκαιρη πρόσληψη του απαραίτητου δυναμικού είναι να οριστεί με σαφή τρόπο ο αριθμός των ατόμων που θα καλύψουν τις θέσεις στην αεροπορική εταιρία. Δίνεται μεγάλη σημασία σε όλες τις κατηγορίες του προσωπικού, αφού η σωστή επιλογή των ατόμων βοηθά στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας.

**Διεύθυνση Μονάδας:** Ο πλήρης λειτουργικός έλεγχος των επιμέρους τμημάτων της μονάδας θα ανήκει στον διευθύνοντα σύμβουλο. Τις σημαντικότερες ευθύνες που συνεπάγεται η κάλυψη της νευραλγικής αυτής θέσης πρόκειται να τις αναλάβει ο κ. Γεώργιος Καρβούνης, ο οποίος διαθέτει τις απαραίτητες σπουδές και προσόντα αφού έχει διατελέσει στο παρελθόν αντίστοιχα χρέη στελέχους σε μεγάλες εταιρείες.

**Τμήμα Πτητικής Εκμετάλλευσης:** Στο τμήμα αυτό θα υπάγεται οι κυβερνήτες/πιλότοι του αεροσκάφους, ο συγκυβερνήτης/φροντιστής και οι αεροσυνοδοί. Είναι πρόσωπα υπεύθυνα και επιλεγμένα από την επιτροπή αξιολόγησης και είναι αρμόδια για την άριστη μηχανική λειτουργία και εξυπηρέτηση επιβατών του αεροσκάφους.

**Τμήμα Μάρκετινγκ:** Τις αρμοδιότητες του Τμήματος Μάρκετινγκ πρόκειται να τις επωμιστεί η Μαρία Πασίση, η οποία θα αναλάβει την προώθηση των πωλήσεων της εταιρείας και για το σκοπό αυτό θα πρέπει να διαθέτει την απαιτούμενη εμπειρία σε ανάλογη θέση. Η εργαζόμενη του τμήματος αυτού θα πρέπει να έχει σπουδές στο μάρκετινγκ, να έχει άριστη γνώση της αγγλικής και της ελληνικής γλώσσας, επικοινωνιακές ικανότητες και τριετή τουλάχιστον εμπειρία σε ανάλογη θέση. Μεταξύ των δραστηριοτήτων του συγκαταλέγονται η έρευνα αγοράς, η πρόβλεψη και η προώθηση των πωλήσεων, η οργάνωση των δικτύων διανομής και η διαφήμιση των υπηρεσιών της επιχείρησης.

**Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού:** Καθώς είναι κατανοητό, στο τμήμα αυτό θα απασχολείται προσωπικό το οποίο θα απαρτίζεται εξ ολοκλήρου από άτομα με άριστες οικονομικές γνώσεις. Κατά συνέπεια, θα πρέπει τα συγκεκριμένα άτομα





να είναι απόφοιτοι οικονομικών σχολών τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και να διαθέτουν μεγάλη εμπειρία, τόσο γνωστική, όσο και επαγγελματική, πάνω στα αντικείμενα της λογιστικής, των χρηματοοικονομικών και της κοστολόγησης.

**Γραμματειακή Υποστήριξη:** Το τμήμα της Γραμματειακής Υποστήριξης πρόκειται να απασχολήσει έναν μόνο υπάλληλο, που θα πρέπει να είναι απόφοιτος ΙΕΚ ή ΤΕΙ, να έχει πιστοποιημένη γνώση της Αγγλικής Γλώσσας, καθώς και πιστοποιητικό γνώσης Η/Υ. Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητο το εν λόγω πρόσωπο να διαθέτει πείρα στη γραμματειακή υποστήριξη, ώστε να είναι σε θέση να εκτελεί τα καθήκοντά του με ευχέρεια. Μέσα στις αρμοδιότητές του θα είναι η αλληλογραφία της επιχείρησης, η τηλεφωνική επαφή με τους πελάτες και η γραμματειακή υποστήριξη της γενικής διεύθυνσης, του τμήματος μάρκετινγκ και της οικονομικής διεύθυνσης.

Οι απαιτήσεις της μονάδας σε ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζονται αναλυτικά στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 7.1.: Απαιτούμενο Προσωπικό ανά Οργανωσιακή Λειτουργία**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ</b>
Διοικητικό Συμβούλιο	<b>Αριθμός</b>
<b>Πρόεδρος/Γενικός Διευθυντής</b>	1
<b>Διευθύνων Σύμβουλος/Νόμιμος Εκπρόσωπος</b>	1
Γραμματειακή Υποστήριξη	<b>Αριθμός</b>
<b>Γραμματεία Εταιρίας</b>	2
Τμήμα Πτητικής Εκμετάλλευσης	<b>Αριθμός</b>
<b>Κυβερνήτης</b>	2
<b>Φροντιστής/Συγκυβερνήτης</b>	1
<b>Αεροσυνοδοί</b>	2
Τμήμα Marketing	<b>Αριθμός</b>
<b>Πωλήσεις</b>	1
<b>Check-in</b>	1
Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού	<b>Αριθμός</b>
<b>Λογιστής</b>	1
Τμήμα Επίγειας Εξυπηρέτησης	<b>Αριθμός</b>
<b>Υπάλληλος Πίστας</b>	1
<b>Χειριστής Ανεψωτικού Μηχανήματος</b>	1
<b>Καθαριστής Εσωτερικού Θαλάμου</b>	1

### 7.3 Διαθεσιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού και Στρατολόγηση

#### 7.3.1 Εκτίμηση της Προσφοράς και Ζήτησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επόμενη φάση της στελέχωσης, μετά τον καθορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι η στρατολόγηση επαρκούς αριθμού ικανών υποψηφίων. Αυτό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη γενική διαθεσιμότητα σε διοικητικό και εργατικό δυναμικό και για το λόγο αυτό απαιτείται ανάλυση και εκτίμηση της κατάστασης που επικρατεί στην περιοχή του τόπου όπου πρόκειται να λειτουργήσει η νέα μονάδα

Συνεπώς στόχο της επιχείρησης αποτελεί ο εντοπισμός του ανθρώπινου δυναμικού που πρόκειται να στελεχώσει τις εναπομένουσες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα μελέτη είναι απαραίτητο να εξετάσει τη διαθεσιμότητα τόσο σε ειδικευμένο, όσο και σε ανειδίκευτο προσωπικό για την αποτελεσματική κάλυψη του συνόλου των αναγκών της εν λόγω μονάδας. Σύμφωνα λοιπόν με τις εκτιμήσεις, οι άνθρωποι πόροι που θεωρούνται απαραίτητοι για τη στελέχωση όλων των προς κάλυψη θέσεων υπολογίζεται ότι θα εντοπιστούν χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία

#### 7.3.2 Προγραμματισμός Πρόσληψης Προσωπικού

Στόχος της επιχείρησης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για το λόγο αυτό η γνωστοποίηση των κενών θέσεων εργασίας είναι ανάγκη να γίνει στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων εγκαίρως. Ταυτόχρονα, πρέπει να γνωστοποιηθούν αρκετές κρίσιμες πληροφορίες για τις θέσεις εργασίας ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να αποφασίσουν αν η εργασία, η επιχείρηση, οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες τους.

#### Πηγές Προσέλκυσης και Επιλογής Υποψηφίων

Την αποκλειστική ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων πρόκειται να έχει το διοικητικό συμβούλιο της μονάδας, δεδομένου ότι η εταιρεία δεν διαθέτει διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Η διαδικασία της επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων θα γίνει σε δύο φάσεις. Στην πρώτη φάση όλα τα βιογραφικά θα αρχειοθετηθούν και θα αξιολογηθούν από το διοικητικό συμβούλιο. Στη δεύτερη φάση, όσοι υποψήφιοι συγκεντρώσουν τα τυπικά προσόντα θα κληθούν για προσωπική συνέντευξη. Στη συνέντευξη θα εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και η προσωπικότητα των



υποψηφίων. Μετά την ολοκλήρωση των δύο παραπάνω βημάτων το διοικητικό θα αποφανθεί για το ποιοι είναι οι κατάλληλοι υποψήφιοι. Αν παραστεί ανάγκη ορισμένοι υποψήφιοι μπορούν να κληθούν και για δεύτερη συνέντευξη ώστε να διευκρινιστούν τυχόν λεπτομέρειες.

Οι πηγές μέσω των οποίων προσελκύει η Fly Away Airlines A.E τους υποψήφιους είναι οι εξής:

- ➔ Μέσα μαζικής ενημέρωσης (τεύχη καριέρας σε εφημερίδες)
- ➔ Ημέρες καριέρας
- ➔ Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
- ➔ Επαγγελματικές Σχολές
- ➔ Γραφεία εύρεσης απασχόλησης

### **Το Πρόγραμμα Κατάρτισης – Εκπαίδευσης**

Η εταιρία που θα ενοικιάσουμε τα αεροσκάφη μας, προβλέπεται να διεξάγει 2 δοκιμαστικές πτήσεις για κάθε αεροπλάνο έτσι ώστε να καθοδηγηθούν οι πιλότοι μας από ανθρώπους που θεωρούνται αρμόδιοι στην υπόδειξη καινοτόμων χειρισμών αλλά και για να επιτραπεί ο εντοπισμός ενδεχόμενων ανωμαλιών με αποτέλεσμα την πρόληψη αυτών. Μέσω αυτής της διαδικασίας θα υπάρξει η δυνατότητα στις υποψήφιες αεροσυνοδούς να αποκτήσουν αλλά και να αναδείξουν την ανάλογη εμπειρία τους και τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και τεχνικές που κρίνονται απαραίτητες για την πρόσληψή τους. Όσον αφορά στο κόστος του προγράμματος κατάρτισης-εκπαίδευσης, αυτό θα αναληφθεί από την υπό εξέταση μονάδα, η οποία έχει αναθέσει στην εν λόγω εταιρία τη διεξαγωγή του.

### **7.4 Εκτιμήσεις του Κόστους της Εργασίας**

Η πολιτική αμοιβών που θα ακολουθήσει η υπό σύσταση μονάδα θα επηρεαστεί από τις αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες εταιρείες για παρόμοιες ειδικότητες και εργασίες. Ταυτόχρονα, σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των αμοιβών θα παίξουν διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτατα όρια αμοιβών, ο πληθωρισμός, οι απαιτήσεις και η αξία της θέσης εργασίας.

Οι αμοιβές των εργαζομένων της μονάδας θα αποτελούνται από τις άμεσες και από τις έμμεσες οικονομικές παροχές. Στην πρώτη κατηγορία, υπάγονται ο βασικός μισθός του κάθε εργαζομένου και τα διάφορα βραβεία απόδοσης και η υπερωριακή



απασχόληση. Η αμοιβή θα γίνεται σε μηνιαία βάση με κατάθεση των χρημάτων στην Εθνική Τράπεζα. Στη δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνονται πρόσθετες παροχές που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της θέσης εργασίας. Τέτοια οφέλη είναι τα διάφορα προγράμματα προστασίας όπως η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των εργαζομένων και η σύνταξη, οι αμοιβές για μη παραχθείσα εργασία όπως είναι τα επιδόματα εορτών, η ετήσια και η αναρρωτική άδεια και τέλος οι διάφορες πρόσθετες παροχές όπως η παροχή εταιρικού τηλεφώνου στα διοικητικά στελέχη. Επισημαίνεται επίσης πως η συχνότητα πληρωμής θα είναι κάθε 1<sup>η</sup> και 15<sup>η</sup> ημέρα κάθε μήνα ενώ οι υπερωρίες θα καταβάλλονται σύμφωνα με τις αντίστοιχες νομοθετικές διατάξεις.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι το ετήσιο κόστος εργασίας κάθε εργαζόμενου, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού που αντιστοιχεί στην εκάστοτε θέση επί τους δεκατρείς (13) συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές και επιβαρύνσεις με συντελεστή 1,4. Όσον αφορά την εκτίμηση του κόστους εργασίας των υπόλοιπων υπό εξέταση ετών, έχει ληφθεί υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται από έτος σε έτος κατά 3,5% σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα του πληθωρισμού.

**Πίνακας 7.2.: Κόστος Ανθρώπινου Δυναμικού για το 2013**

<b>ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ</b>	<b>ΕΤΗΣΙΟ ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
Διοικητικό Συμβούλιο (2)	$2 \times 1,4 \times 13 \times 2.000 = 72.800$
Γραμματειακή Υποστήριξη (2)	$2 \times 1,4 \times 13 \times 660 = 24.024$
Τμήμα Πτητικής Εκμετάλλευσης (4)	
Κυβερνήτης (2)	$2 \times 1,4 \times 13 \times 1.600 = 58.240$
Φροντιστής/Συγκυβερνήτης	$1 \times 1,4 \times 13 \times 1.200 = 21.840$
Αεροσυνοδοί (2)	$2 \times 1,4 \times 13 \times 950 = 34.580$
Τμήμα Marketing (2)	$2 \times 1,4 \times 13 \times 750 = 27.300$
Τμήμα Οικονομικού Προγραμματισμού (1)	$1 \times 1,4 \times 13 \times 750 = 13.650$
Τμήμα Επίγειας Εξυπηρέτησης (3)	$3 \times 1,4 \times 13 \times 850 = 46.410$
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>298.844</b>



Πίνακας 7.3.: Εκτίμηση Κόστους Ανθρώπινου Δυναμικού (ανά Έτος)

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2013	298.844
2014	309.303
2015	320.129
2016	331.333
2017	342.930

## 8. Τοποθεσία - Χώρος Εγκατάστασης - Περιβάλλον

### 8.1 Εκτίμηση Συνολικών Αναγκών σε Χώρους

Πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης αποτελεί η αναζήτηση κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για το χώρο εγκατάστασής της και συνιστά παράγοντα υψηλής σπουδαιότητας για την επιτυχία του τρέχοντος επενδυτικού σχεδίου. Κατά συνέπεια, η επιλογή της τοποθεσίας αυτής, θα πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση ενός βαθμιαία μειούμενου αριθμού πιθανών τοποθεσιών, καταλήγοντας στην πλέον άριστη λύση.

Όπως έχει ήδη αναλυθεί, η υπό σύσταση μονάδα μας θα εξυπηρετεί τους επιβάτες της μόνο μέσω διαδικτύου για την κράτηση των εισιτηρίων τους. Για την σωστότερη όμως λειτουργία της και σύμφωνα με όλες τις ανωτέρω απαιτήσεις έχει αποφασιστεί η ενοικίαση ενός χώρου 200 τ.μ., το οποίο θα στεγάζει την γραμματειακή και τηλεφωνική υποστήριξη της εταιρίας καθώς και τα γραφεία των στελεχών και υπολοίπων εργαζομένων της.

### 8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας

#### 8.2.1 Βασικές Απαιτήσεις Επιλογής Τοποθεσίας

Η αναζήτηση της κατάλληλης τοποθεσίας (γεωγραφικής περιοχής) για την βάση της νέας μονάδας θα πρέπει να εστιάζεται σε ορισμένες βασικές απαιτήσεις (κριτήρια), ο καθορισμός των οποίων θα συμβάλλει στον εντοπισμό των πιθανών τοποθεσιών και θα επιτρέψει την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση των αποδεκτών



περιοχών για την επιλογή της πιο συμφέρουσας λύσης. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, οι αρμόδιοι συντελεστές της υπό εξέταση επιχείρησης έχουν θέσει τις ακόλουθες βασικές απαιτήσεις ως προς την τοποθεσία εγκατάστασης (χωρίς ιεράρχηση της σπουδαιότητας):

#### Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού

Η ύπαρξη κατάλληλου εργατικού δυναμικού κοντά στην περιοχή εγκατάστασης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιλογή της τοποθεσίας. Ωστόσο, στην περίπτωση της Fly Away Airlines τα διοικητικά στελέχη έχουν επιλεγεί και συνεπώς, η διαθεσιμότητα τόσο των στελεχών, όσο και της εξειδικευμένης εργασίας θεωρείται εξασφαλισμένη. Όσον αφορά στις απαιτήσεις για το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό (γραμματειακή υποστήριξη, λογιστές κ.λπ.) δεν προβλέπεται να υπάρξει ιδιαίτερο πρόβλημα ανεύρεσης προσωπικού.

#### Ευχερή προμήθεια γραφικής ύλης και άλλων εφοδίων

Τόσο η διαθεσιμότητα, όσο και των κόστος των εν λόγω διευκολύνσεων είναι σε θέση να επηρεάσουν σημαντικά τη δυνατότητα προμήθειας γραφικής ύλης και άλλων εφοδίων της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η περιοχή εγκατάστασης της νέας μονάδας θα πρέπει να εξασφαλίζει όσο το δυνατόν ευκολότερη πρόσβαση, προκειμένου να μην επιβαρύνεται η επιχείρηση με επιπλέον κόστη μεταφοράς και να εξασφαλίζεται η συνεχής και σωστή τροφοδότηση της εταιρίας με τις απαραίτητες εισροές.

#### Διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων

Η εγκατάσταση της μονάδας είναι σκόπιμο να γίνει πλησίον σταθμών και στάσεων μεταφορικών μέσων όχι μόνο για τη διευκόλυνση της εταιρίας αλλά και για την γνωστοποίησή της στους περαστικούς και υποψήφιους πελάτες. Έτσι, ο περαστικός θα έχει την ευκολία να επισκεφτεί τον χώρο της Fly Away Airlines έτσι ώστε να ενημερωθεί για τα δρομολόγιά της, επιλέγοντας αστική συγκοινωνία, μετρό, τραμ, τρόλεϊ, ταξί ή το αυτοκίνητό του.

#### Διαθεσιμότητα βοηθητικών υλικών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας

Η δυνατότητα άμεσης σύνδεσης της μονάδας με το τοπικό δίκτυο παροχής ηλεκτρικής ενέργειας (ΔΕΗ) και νερού (ΕΥΔΑΠ) θεωρείται μια από τις πλέον



σημαντικές απαιτήσεις της επιχείρησης, καθώς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία της.

#### Διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων

Η διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων, συμπεριλαμβανομένων τηλεφώνων, fax και υπηρεσιών internet, αποτελεί οπωσδήποτε μια από τις απαιτήσεις της επιχείρησης, όσον αφορά στην τοποθεσία εγκατάστασης. Προκειμένου λοιπόν να ικανοποιούνται επαρκώς οι ανάγκες της νέας μονάδας, πρέπει να εξεταστεί κατά πόσο μια προτεινόμενη τοποθεσία εξασφαλίζει διαθεσιμότητα τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών είτε μέσω του δικτύου του ΟΤΕ είτε μέσω εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών παροχών, εφόσον είναι διαθέσιμοι στην περιοχή.

#### Συχνότητα κίνησης υποψήφιων πελατών - Τουριστική περιοχή

Η τουριστική συχνότητα παίζει καθοριστικό ρόλο αφενός γιατί η επιχείρηση διαφημίζει τις υπηρεσίες και τα δρομολόγια της έμμεσα και αφετέρου διότι ένας επισκέπτης θα έχει τη δυνατότητα να μάθει και να συγκρίνει τις τιμές των ναύλων μιας συγκεκριμένης διαδρομής που προσφέρεται από ανταγωνίστρια εταιρία (η οποία μπορεί να είναι ακτοπλοϊκή) ή να οργανώσει ένα ταξίδι στα πλαίσια της επίσκεψής του στην Αθήνα.

#### Εξυπηρέτηση των αναγκών του μάρκετινγκ και της επιχειρησιακής στρατηγικής

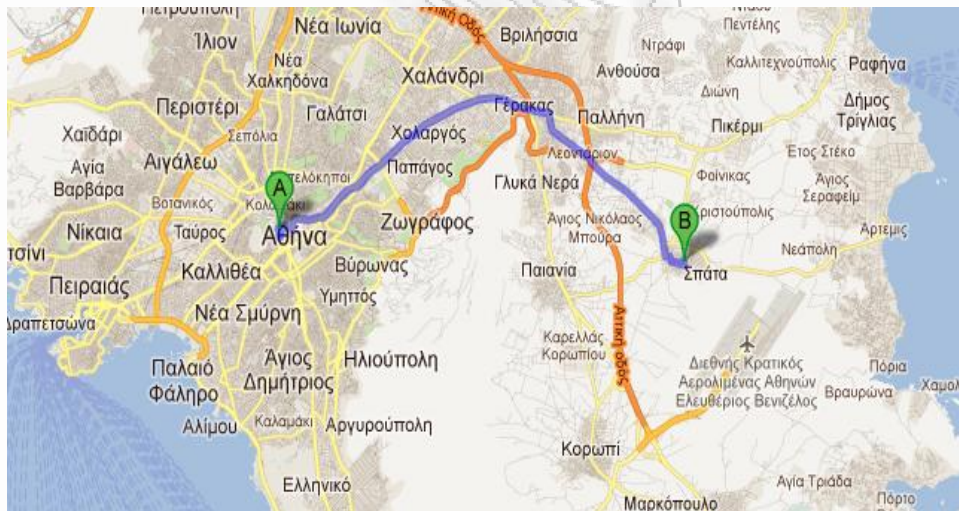
Προκειμένου να γίνει σωστή επιλογή της τοποθεσίας για την εγκατάσταση της νέας μονάδας, θα πρέπει να εξεταστεί εάν η προτεινόμενη τοποθεσία ανταποκρίνεται επαρκώς στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και κατά πόσο εξυπηρετεί τις ανάγκες διανομής, όπως αυτές έχουν προγραμματιστεί. Για το λόγο αυτό, η νέα μονάδα είναι προτιμότερο να είναι εγκαταστημένη κοντά στην αγορά – στόχο, ώστε να ικανοποιούνται ταχύτερα οι ανάγκες του μάρκετινγκ και να μειώνεται ο κίνδυνος μη έγκαιρης διάθεσης του προϊόντος.

## 8.2.2 Χαρακτηριστικά Στοιχεία Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω βασικές απαιτήσεις, τις οποίες πρέπει να καλύπτει η τοποθεσία, προκύπτει ότι υφίστανται πολλές εναλλακτικές περιοχές που ικανοποιούν εξίσου τα κριτήρια επιλογής της τοποθεσίας εγκατάστασης. Το γεγονός, μάλιστα, ότι η λειτουργία μιας τέτοιας μονάδας δεν εμπίπτει σε νομικούς περιορισμούς ως προς τον τόπο εγκατάστασης, αυξάνει ακόμη περισσότερο το πλήθος των επιλογών. Προκειμένου λοιπόν να περιοριστεί το εύρος των διαθέσιμων επιλογών, χρησιμοποιήθηκε η τουριστική τοποθεσία ως σημείο εκκίνησης για τον εντοπισμό της πιο συμφέρουσας λύσης. Δεδομένου ωστόσο του ύψους των ενοικίων των οικοπέδων εντός του Νομού Αττικής, η έρευνα προσανατολίστηκε στις ακόλουθες δύο περιοχές Α και Β:

- ➔ Τοποθεσία Α (Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών)
- ➔ Τοποθεσία Β (Κέντρο Αθήνας - Ακρόπολη)

Οι υποψήφιες προς εγκατάσταση της νέας μονάδας τοποθεσίες φαίνονται στην εικόνα που ακολουθεί:<sup>31</sup>



Τοποθεσία Α: Ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος» είναι ένα από τα πιο σύγχρονα, λειτουργικά και ασφαλή αεροδρόμια στον κόσμο. Χάρη στην προνομιακή γεωγραφική θέση, την υπερσύγχρονη τεχνολογική υποδομή και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών του, έχει κατακτήσει την παγκόσμια αναγνώριση, αλλά και την εμπιστοσύνη του επιβατικού κοινού. Αποτελεί το μεγαλύτερο κέντρο αερομεταφορών στη νοτιοανατολική Ευρώπη, αλλά και ένα ισχυρό πόλο οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης για το λεκανοπέδιο της Αττικής.

<sup>31</sup> <http://maps.google.com>





Το αεροδρόμιο διαθέτει δύο τερματικούς σταθμούς: τον κεντρικό τερματικό σταθμό και το Satellite Terminal προσβάσιμα από μια πεζο-σήραγγα από τον κεντρικό τερματικό σταθμό. Έχει δύο διαδρόμους που είναι περίπου 4 χλμ (2.5 μίλια) ο καθένας το πολύ. Το αεροδρόμιο έχει σχεδιαστεί έτσι, ώστε να αναβαθμίζεται κατά τα επόμενα χρόνια, προκειμένου να φιλοξενήσει την αύξηση της εναέριας κυκλοφορίας και οι αναβαθμίσεις του προβλέπονται σε έξι φάσεις. Η πρώτη (τρέχουσα) φάση επέτρεψε αρχικά στο αεροδρόμιο να φιλοξενήσει 16 εκατομμύρια επιβάτες το χρόνο, αλλά αναβαθμίστηκε σε 21 εκατομμύρια επιβάτες το χρόνο. Η έκτη φάση θα επιτρέψει στο αεροδρόμιο να φιλοξενήσει μέχρι και 50 εκατομμύρια επιβάτες το χρόνο. Το Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες με τις διάφορες τράπεζες και τις αυτόματες μηχανές τραπεζών (ATM) που βρίσκονται παντού στους χώρους του καθώς επίσης στο Αεροδρόμιο θα βρείτε καταστήματα συναλλάγματος, γραφεία ενοικίασεως αυτοκινήτων και τουριστικά πρακτορεία.<sup>32</sup>

Υπάρχει επίσης ένα επαγγελματικό κέντρο στο Αεροδρόμιο, επαγγελματικό σαλόνι, ένα φαρμακείο, σταθμός πρώτων βοηθειών, υπηρεσίες ψυχαγωγίας παιδιών, χώροι για φροντίδα βρεφών, ένα ταχυδρομείο και ένα γραφείο επιστροφής φόρου πρόσθετης αξίας.

Τοποθεσία Β: Το ιστορικό κέντρο της Αθήνας είναι η πιο σημαντική περιοχή της πόλης για τις χιλιάδες των τουριστών που επισκέπτονται την ελληνική πρωτεύουσα για να θαυμάσουν το λίκνο της δημοκρατίας, την Ακρόπολη, τον Παρθενώνα, τα μουσεία, τα μνημεία και τα θέατρα, από το ένδοξο παρελθόν της Αθήνας. Η πεζοδρομηση του ιστορικού κέντρου που περιβάλλεται από το τρίγωνο μεταξύ Πλάκας, οδό Διονυσίου Αρεοπαγίτου και Κεραμεικός περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα υπέροχα αξιοθέατα της Αθήνας. Η πρόσβαση στο κέντρο της πόλης εξυπηρετείται από όλα τα διαθέσιμα μεταφορικά μέσα.

Η Πλάκα που συχνά αναφέρεται και σαν η γειτονιά των Θεών, σήμερα είναι ένα από τα κυριότερα αξιοθέατα για τους τουρίστες. Η κεντρική περιοχή της Αθήνας είναι πολυσύχναστο μέρος όχι μόνο για ξένους αλλά και για Έλληνες τουρίστες. Διαθέτει

---

<sup>32</sup> <http://www.alexandertransfers.gr/alphaepsilonpsilonrhoomicrondeltaarho972muioetaomicron-epsilonpsilonlambdapsilonupsilontheta941rhoiotaomicronsigmaf-betaepsilonpsilonnuioetazeta941lambdomicronsigmaf.html>



εστιατόρια, καφετέριες, καταστήματα με σουβενίρ, τράπεζες και δημόσιες υπηρεσίες όπου ο καθένας μπορεί να εξυπηρετηθεί με ευκολία κάνοντας τη βόλτα του μέσα από γραφικά σοκάκια, θαυμάζοντας τον πολιτισμό μας, γεύοντας μεσογειακά φαγητά.

### 8.2.3 Αξιολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών

Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για το χώρο εγκατάστασης που θα έχει ως κύρια βάση η υπό εξέταση μονάδα πρέπει να βασίζεται σε συστηματική διερεύνηση, ανάλυση και αξιολόγηση των υποψήφιων τοποθεσιών, ώστε να εντοπιστεί η άριστη λύση για τη μελλοντική επιχείρηση. Θα πρέπει, συνεπώς, να γίνει συγκριτική αξιολόγηση των δύο εναλλακτικών περιοχών που προηγήθηκαν.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την ανάδειξη της πλέον συμφέρουσας λύσης στηρίχθηκε σε ένα μοντέλο αξιολόγησης, βάσει του οποίου αποδίδεται ένας συντελεστής βαρύτητας (στάθμισης) σε κάθε ένα από τα προαναφερθέντα κριτήρια επιλογής (βασικές απαιτήσεις). Οι συντελεστές αυτοί χρησιμοποιούνται για να σταθμίσουν τη βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε τοποθεσία, απέναντι σε κάθε επιμέρους κριτήριο. Είναι σημαντικό, οι συντελεστές αυτοί να εκφράζουν, όσο το δυνατόν ακριβέστερα τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση το συγκεκριμένο κριτήριο στο οποίο αντιστοιχούν. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι το άθροισμα των συντελεστών αυτών δεν πρέπει να υπερβαίνει το εκατό (100). Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συντελεστές βαρύτητας για καθεμία από τις βασικές απαιτήσεις, τις οποίες έχει θέσει η υπό εξέταση επιχείρηση:

**Πίνακας 8.1.: Στάθμιση και Βαθμολόγηση Εναλλακτικών Τοποθεσιών**

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ	ΚΕΝΤΡΟ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ	ΕΛ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ	ΚΕΝΤΡΟ
1	Διαθεσιμότητα εργατικού δυναμικού	6	9	10	60	90
2	Ευχερή προμήθεια γραφικής ύλης και άλλων εφοδίων	5	9	15	75	135
3	Εξυπηρέτηση των αναγκών του μάρκετινγκ και της επιχειρησιακής στρατηγικής	7	7	10	70	70

4	Συχνότητα κίνησης υποψήφιων πελατών - Τουριστική περιοχή	8	9	25	200	225
5	Διαθεσιμότητα καλών τηλεπικοινωνιακών διευκολύνσεων	9	9	15	135	135
6	Διαθεσιμότητα μεταφορικών διευκολύνσεων	9	9	15	135	135
7	Διαθεσιμότητα βοηθητικών υλικών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (νερό, ηλεκτρισμός, διαδίκτυο, ρεύμα)	9	9	10	90	90
<b>Σύνολο σταθμισμένης βαθμολογίας</b>				<b>100</b>	<b>765</b>	<b>880</b>
<b>ΣΗΜ: 4 – 5 → Μικρός, 6 – 7 → Μέτριος, 8 – 10 → Υψηλός βαθμός ικανοποίησης</b>						

Σύμφωνα, λοιπόν, με την διαδικασία αξιολόγησης των προτεινόμενων προς μόνιμη βάση αερολιμένων της νέας μονάδας και όπως προκύπτει από τα δεδομένα του Πίνακα Στάθμισης και Βαθμολόγησης, οι δύο υποψήφιες περιοχές έλαβαν τις ακόλουθες σταθμισμένες βαθμολογίες:

- ➔ Τοποθεσία Α (Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών): 765
- ➔ Τοποθεσία Β (Κέντρο Αθήνας - Ακρόπολη): 880

Επομένως, ως πλέον κατάλληλη περιοχή ενοικίασης κτιρίου όπου θα στεγάζονται τα γραφεία της Fly Away Airlines επιλέγεται η τοποθεσία Β, το κέντρο της Αθήνας.

### 8.3 Επιλογή του Χώρου Εγκατάστασης (Οικόπεδο)

#### 8.3.1 Γενικά Χαρακτηριστικά

Έχοντας καταλήξει ως προς την τοποθεσία εγκατάστασης της υπό σύσταση μονάδας, απομένει η ανεύρεση του συγκεκριμένου χώρου, δηλαδή η επιλογή του κατάλληλου κτιρίου, όπου η επιχείρηση θα εξυπηρετεί τους επιβάτες της τηλεφωνικά αλλά και προσωπικά.

Ύστερα από λεπτομερή έρευνα, οι υπεύθυνοι επέλεξαν την περιοχή της Ακρόπολης, η οποία βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας και επισκέπτεται καθημερινά από εκατοντάδες τουρίστες αλλά και μόνιμους κατοίκους. Οι τιμές των ενοικίων σαφώς και δεν είναι οι χαμηλότερες διότι η περιοχή αυτή είναι άκρως τουριστική και η πιο ακριβή στην περιοχή της Αθήνας. Το εν λόγω κτίριο πρόκειται να προσελκύσει πολλούς πελάτες με διάφορες προσφορές στις τιμές των ναύλων της εταιρία Fly



Away Airlines αλλά και να διευκολύνει τους επιβάτες να βρεθούν ως εκεί διότι πολλές γραμμές των μέσων μαζικής μεταφοράς εξυπηρετούν τη μετάβαση στο κέντρο της Αθήνας.

Κατόπιν αναζήτησης διαθέσιμων κτιρίων, αυτό που συγκέντρωνε όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά βρέθηκε στην περιοχή της Πλάκας και καταλαμβάνει έκταση 200 τ.μ. Διαθέτει μία τουαλέτα, ένα μικρό υπόγειο 20 τ.μ. και 2 ορόφους. Στην περιοχή υπάρχει η επιλογή σύνδεσης μεταξύ διαφόρων εναλλακτικών τηλεπικοινωνιακών δικτύων.



#### 8.4 Προστασία του Περιβάλλοντος

Το αεροπλάνο είναι το πιο γρήγορο μεταφορικό μέσο και στην εποχή μας, εποχή της ταχύτητας και της κίνησης, όλο και πιο πολλοί κάτοικοι του πλανήτη το προτιμούν για τις μετακινήσεις τους. Τα ταξίδια σε μακρινούς προορισμούς αποτελούν ένα όνειρο που γίνεται προσιτό σε όλο και περισσότερους ανθρώπους με τη μείωση των τιμών των αεροπορικών εισιτηρίων. Ο μαζικός αεροπορικός τουρισμός έχει όμως το κόστος του για τον πλανήτη και αν συνεχίσει να αυξάνεται στον ίδιο ρυθμό θα απειλήσει σοβαρά τις επόμενες γενιές.

Η ρύπανση που προκαλούν τα αεροπλάνα στην ατμόσφαιρα είναι λιγότερο άμεσα αισθητή για τους κατοίκους της Γης από αυτήν που προκαλούν τα αυτοκίνητα και τα πλοία. Είναι όμως πολύ μεγαλύτερη και έχει πιο σοβαρές συνέπειες γιατί τα αεροπλάνα εκπέμπουν τα καυσαερίά τους και προκαλούν νέφη στη στρατόσφαιρα, το ανώτερο τμήμα της ατμόσφαιρας το οποίο παίζει σημαντικό ρόλο στο «φαινόμενο του θερμοκηπίου».



Οι υψηλές θερμοκρασίες που αναπτύσσονται κατά την καύση της κηροζίνης κάνουν το οξυγόνο και το άζωτο που βρίσκονται στον αέρα να ενώνονται σε οξειδία του αζώτου. Τα οξειδία αυτά αυξάνουν τη θερμοκρασία και επιτείνουν κατά 60% την επίδραση του διοξειδίου του άνθρακα στην ατμόσφαιρα.

Επιπλέον τα αεροπλάνα εκπέμπουν υδρατμούς, αιθάλη και θειικά άλατα. Αυτές καθ' αυτές οι συγκεκριμένες ουσίες δεν είναι επιβλαβείς, όπως έχει αποδειχθεί και με πειράματα. Στα υψηλά στρώματα της ατμόσφαιρας όμως η παρουσία τους είναι επιβαρυντική, γιατί οδηγεί στον σχηματισμό νεφών. Στις ψυχρές θερμοκρασίες των στρωμάτων αυτών, τα αέρια που εκπέμπει το αεροπλάνο, σε συνδυασμό με την αύξηση της θερμοκρασίας που προκαλούν οι καύσεις του, σχηματίζουν συμπυκνώσεις μεγαλύτερης ή μικρότερης έκτασης και διάρκειας. Η πιο γνωστή είναι η λευκή γραμμή που βλέπουμε να αφήνουν, ιδιαίτερα τον χειμώνα, όταν πετούν στον γαλάζιο ουρανό και η οποία, παρ' ότι τόσο όμορφη, δεν είναι καθόλου αθώα.

#### Πτήσεις και Αριθμοί<sup>33</sup>

- ➔ Οι αεροπορικές πτήσεις εκπέμπουν 10 φορές περισσότερα αέρια του θερμοκηπίου απ' ό,τι τα τρένα και 190 φορές περισσότερα απ' ό,τι τα πλοία.
- ➔ Η αεροπορία μπορεί να παράγει το 15% των αερίων του θερμοκηπίου ετησίως αν δεν τεθεί υπό έλεγχο.
- ➔ Μια πτήση μετ' επιστροφής από το Λονδίνο στη Φλόριντα εκπέμπει όσο διοξείδιο του άνθρακα εκπέμπει η μέση μετακίνηση με αυτοκίνητο σε ένα έτος.
- ➔ Οι εκπομπές ρύπων σε υψηλό υψόμετρο επηρεάζουν το περιβάλλον 2,7 φορές περισσότερο απ' ό,τι αυτές του εδάφους.
- ➔ Οι αεροπορικές μεταφορές εμπορευμάτων αυξάνονται σε ρυθμό 7% ετησίως.

#### Οι λύσεις

1. Βελτίωση των καυσίμων ή μείωση της κατανάλωσής τους ώστε να μειωθούν οι εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Παρ' ότι ορισμένα «όνειρα» των μηχανικών, όπως η κατασκευή αεροπλάνων που θα κινούνται με υδρογόνο, παραμένουν προς το παρόν άπιαστα, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί τεράστια εξέλιξη. Χάρη στις προόδους στη μηχανική των κινητήρων και στη χρήση νέων, ελαφρύτερων υλικών,

<sup>33</sup> <http://www.tovima.gr/science/article/?aid=166612> 8/5/2012



τα σημερινά αεροπλάνα καταναλώνουν τα μισά καύσιμα από τα αεροπλάνα της δεκαετίας του 1970.

2. Καλύτερη εκμετάλλευση της χωρητικότητας των αεροσκαφών, τα οποία σήμερα τις περισσότερες φορές ταξιδεύουν με αρκετές κενές θέσεις. Η αύξηση του συντελεστή πληρότητας των πτήσεων, ο οποίος σήμερα κυμαίνεται από 50% ως 80%, θα εξοικονομούσε αρκετή ενέργεια. Η λύση αυτή, η οποία ακούγεται απλή, είναι ωστόσο η δυσκολότερη. Αυτό γιατί απαιτεί τη μείωση του αριθμού των πτήσεων και ενδεχομένως την κατάργηση της πρώτης ή business θέσης, σημεία στα οποία οι αεροπορικές εταιρείες δεν πρόκειται να συμφωνήσουν εύκολα.
3. Μείωση του υψομέτρου στο οποίο γίνονται οι πτήσεις, είναι το πλέον ελπιδοφόρο, παρουσιάζει όμως και αυτό αρκετά προβλήματα. Σύμφωνα με μελέτη του ευρωπαϊκού προγράμματος Tradeoff του 2003, αν τα αεροπλάνα πετούσαν χαμηλότερα η ρύπανση και η συμβολή τους στο «φαινόμενο του θερμοκηπίου» θα ήταν κατά 20% μικρότερη. Το ποσοστό αυτό θα μπορούσε να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο αν τα αεροσκάφη εφοδιάζονταν με ειδικά μετεωρολογικά προγράμματα που θα τους επέτρεπαν να αποφεύγουν τις μάζες ψυχρού και υγρού αέρα που ευνοούν τον σχηματισμό των ουρών συμπύκνωσης. Πετώντας χαμηλότερα όμως τα αεροπλάνα καταναλώνουν περισσότερα καύσιμα, κάτι το οποίο δυσσαρестεί τις αεροπορικές εταιρείες γιατί οδηγεί σε αυξήσεις στην τιμή του εισιτηρίου.

## 8.5 Υπολογισμός του Κόστους Επένδυσης στο Χώρο Εγκατάστασης

Για να υπολογίσουμε τα έξοδα για την ενοικίαση του κτιρίου θα πρέπει να προσθέσουμε ορισμένα φορολογικά και νομικά έξοδα προκειμένου να πραγματοποιηθεί η μεταβίβαση. Στον πίνακα 8.2 παρουσιάζεται μία εκτίμηση του κόστους επένδυσης αναφορικά με το χώρο εγκατάστασης. Επισημαίνεται ότι το ενοίκιο του κτιρίου ανέρχεται στα 1.500 € ανά μήνα, οπότε το πρώτο έτος λειτουργίας υπολογίζεται στα 18.000 €.

**Πίνακας 8.2: Κόστη Οικοπέδου**

Περιγραφή	Κόστος (€)
Ενοίκιο	18.000
Αμοιβή συμβολαιογράφου	500
Λοιπά νομικά έξοδα	1.200
Αμοιβή γραφείου ευρέσεως οικοπέδου	300
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>20.000</b>

## 9. Προγραμματισμός Εκτέλεσης Έργου

### 9.1 Οι Στόχοι του Προγραμματισμού Εκτέλεσης του Έργου

Ο στόχος του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου είναι να σχεδιαστεί ένα ρεαλιστικό χρονοδιάγραμμα το οποίο θα περιλαμβάνει τις σημαντικότερες ενέργειες από το στάδιο σύστασης της εταιρείας μέχρι τη λειτουργία και την πρώτη της πτήση. Κατά τη φάση αυτή λαμβάνουν χώρα μία σειρά ταυτόχρονων και αλληλένδετων επενδυτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες έχουν διαφορετικές οικονομικές επιπτώσεις.

Προκειμένου να εκτιμηθούν οι επιπτώσεις αυτές, προετοιμάστηκε ένα άριστο χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης το οποίο παρουσιάζεται στην επόμενη ενότητα. Το χρονοδιάγραμμα αυτό πρόκειται να αποτελέσει τη βάση για την επίβλεψη και τον έλεγχο της εκτέλεσης του παρόντος επενδυτικού σχεδίου.

Εάν δε γίνει ορθός και σαφής προγραμματισμός, η φάση αυτή μπορεί να επεκταθεί σε μακρά χρονική περίοδο, έτσι που να διακινδυνεύσει ολόκληρη η οικονομική λειτουργία του προγράμματος. Ο προγραμματισμός εκτέλεσης του έργου εξετάζεται, κυρίως, για να προσελκύσει την προσοχή του σχεδιαστή του παρόντος επενδυτικού σχεδίου στις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις του προγράμματος δράσεως και τις δυνατότητες του πρώιμου εντοπισμού των όποιων καθυστερήσεων και των οικονομικών τους επακόλουθων.



## 9.2 Η Ομάδα Επίβλεψης και Εκτέλεσης του Έργου

### 9.2.1 Σύσταση και Αρμοδιότητες της Ομάδας

Προκειμένου να τεθεί σε άμεση εφαρμογή η εκτέλεση του προγράμματος, πρέπει να σχηματιστεί μια ομάδα επιτελών οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της πορείας του έργου. Για την ταχύτερη ανταπόκριση της νέας μονάδας στις αρχικές απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας, το διοικητικό συμβούλιο σκοπεύει να συμπεριλάβει στη σύσταση της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τους ιδρυτές της μονάδας, ώστε αυτοί να είναι πλήρως καταρτισμένοι και ενημερωμένοι όταν η μονάδα θα τεθεί σε λειτουργία. Συνεπώς, η εν λόγω ομάδα θα περιλαμβάνει, πέρα από τα μέλη που θα είναι επιφορτισμένα με εξειδικευμένες και αυτοτελείς εργασίες και κάποια από τα μέλη εκείνα τα οποία πρόκειται, εν συνεχεία, να μετέχουν στο διοικητικό, τεχνικό και λειτουργικό επιτελείο της μελλοντικής επιχείρησης.

Το κυριότερο αντικείμενό της θα είναι η εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα τηρούν με απόλυτη ακρίβεια τον χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό κι ότι θα λαμβάνονται τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε η εκτέλεση να μην αποκλίνει από το πρόγραμμα.

Ως εκ τούτου, επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου τέθηκε ο κ. Γεώργιος Καρβούνης ο οποίος πρόκειται να έχει την πλήρη εξουσιοδότηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στην υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου.

### 9.2.2 Σκοπιμότητα Σύστασης της Ομάδας

Μερικά από τα σημαντικότερα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει η ομάδα επίβλεψης κατά τον προγραμματισμό της εκτέλεσης του έργου είναι τα ακόλουθα:

- ➔ Σύσταση αποτελεσματικού επιτελείου διαχείρισης του έργου (project management).
- ➔ Αξιολόγηση των προσφορών μεταξύ κατασκευαστριών εταιριών για τον εντοπισμό του πιο ικανού κατασκευαστή αεροσκαφών ή προμηθευτή εξοπλισμού και διεξαγωγή διαπραγματεύσεων με αυτούς.
- ➔ Αποφυγή καθυστερήσεων στην εκτέλεση του έργου.
- ➔ Αποφυγή υπερβάσεων στο κόστος.
- ➔ Εξασφάλιση της ομαλής χρηματοδότησης του έργου.





- ➔ Εξασφάλιση των προδιαγραφών εκτέλεσης και γενικότερα, της ποιότητας του έργου.
- ➔ Οργάνωση αποτελεσματικού μάρκετινγκ για τη διαφήμιση και προώθηση της υπηρεσίας.
- ➔ Εξεύρεση κατάλληλων στελεχών, υπαλλήλων εδάφους, φροντιστών και αεροσυνοδών καμπίνας για τη φάση της πλήρους λειτουργίας της μονάδας.

### 9.3 Στάδια Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου

Μεταξύ του χρόνου λήψεως της απόφασης για την επένδυση και του πραγματικού χρόνου ενάρξεως της λειτουργίας μπορεί να μεσολαβήσει ένα σημαντικό χρονικό διάστημα. Η περίοδος αυτή περιλαμβάνει τις ακόλουθες κύριες δραστηριότητες:

#### **A. Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου: 1 μήνας**

Ο όμιλος Gerco Ε.Π.Ε. που έχει αναλάβει την υποστήριξη του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, έχει στη διάθεσή του το κατάλληλο προσωπικό, το οποίο θα σχηματίσει την ομάδα επιβλέψεως και εκτελέσεως του έργου. Η ομάδα αυτή θα αναλάβει ολόκληρο το έργο και θα είναι υπεύθυνη για την εξασφάλιση ότι η εκτέλεση όλων των εργασιών θα συμμορφώνεται με το χρονικό και οικονομικό προγραμματισμό και ότι θα λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα στην περίπτωση που η εκτέλεση του έργου, ή / και το κόστος του, παρεκκλίνει από το πρόγραμμα.

#### **B. Σύσταση Καταστατικού Εταιρείας και Νομικές Απαιτήσεις: 2 μήνες**

Κατά τη φάση αυτή του προγραμματισμού, θα πρέπει να λάβει χώρα η σύσταση της Fly Away Airlines και θα πρέπει να εντοπισθεί κάθε τοπικός, εθνικός και διεθνής κανονισμός και διάταξη που σχετίζεται με το παρόν σχέδιο, καθώς και κάθε νομική διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί και επιβάλλεται από τις αρχές της χώρας μας.

Η σύσταση της συγκεκριμένης εταιρείας θα γίνει ακολουθώντας τα εξής τέσσερα βήματα:

- ➔ Υπογραφή συμφωνίας προθέσεων μεταξύ των συνεταίρων για την ίδρυση εταιρείας.
- ➔ Συμφωνία μεταξύ των εταίρων για τις χρηματοδοτικές διευθετήσεις και προσχέδια των εγγράφων που απαιτούνται από τις αρχές.
- ➔ Επίσημη αίτηση προς τις αρχές.



→ Επίσημη άδεια και επίσημη κατοχύρωση της νέας εταιρείας.

#### **Γ. Λεπτομερής Αναζήτηση Κατάλληλου Αεροσκάφους / Λήψη Αδειών: 4 μήνες**

Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να γίνει προσεχτική αναζήτηση αεροσκαφών και μηχανολογικού εξοπλισμού που προβλέπεται να χρησιμοποιήσει η υπό μελέτη εταιρεία και θα λάβουν χώρα όλες οι απαραίτητες νομικές ενέργειες λήψης αδειών και εξαγοράς για την κατακύρωση, την απόκτηση ή ενοικίαση και τη μεταφορά του εξοπλισμού αυτού, καθώς και την εξασφάλιση της τεχνολογίας.

#### **Δ. Προγραμματισμός Χρηματοδότησης: 2 μήνες**

Εφόσον έχει υπολογιστεί το ύψος των κεφαλαίων που απαιτεί η συγκεκριμένη επένδυση, καθώς και το χρονοδιάγραμμα εκτέλεσής της, θα πρέπει να ξεκινήσουν και οι απαραίτητες ενέργειες για τον εντοπισμό των πηγών χρηματοδότησης. Θα πρέπει, δηλαδή, να γίνουν οι σχετικές ενέργειες που απαιτούνται για την κάλυψη του υπολοίπου των αναγκών σε κεφάλαια από εξωτερική χρηματοδότηση (δάνειο), ώστε να μην προκύψει κίνδυνος επιβίωσης του επενδυτικού σχεδίου. Αυτό προϋποθέτει, ασφαλώς, να έχει καθοριστεί το ύψος της ίδιας συμμετοχής και να έχει προηγηθεί μια ρεαλιστική εκτίμηση του ύψους της επιδότησης που θα καταφέρει να εξασφαλίσει η υπό μελέτη μονάδα.

#### **Ε. Ενοίκιο Κτιρίου: 1 μήνας**

Κατά τη συγκεκριμένη φάση του προγραμματισμού θα πρέπει να λάβουν χώρα όλες οι νομικές ή / και άλλου είδους ενέργειες, προκειμένου να διευθετηθεί και να κατακυρωθεί, συμβολαιογραφικά, η ενοικίαση του συγκεκριμένου καταστήματος στην περιοχή της Ακρόπολης.

#### **ΣΤ. Απόκτηση και Μεταφορά Τεχνολογίας & Μηχανολογικού Εξοπλισμού: 1 μήνας**

Στο συγκεκριμένο στάδιο θα πρέπει να προετοιμασθεί κατάλληλα ο χώρος εγκατάστασης και να γίνουν όλα τα απαραίτητα και προβλεπόμενα έργα πολιτικού μηχανικού, δίδοντας ιδιαίτερη προσοχή στον καθορισμό της σειράς των έργων και των κατασκευαστικών δραστηριοτήτων. Ο καθορισμός αυτός, θα πρέπει να γίνει σε σχέση με τις απαιτήσεις της υποδομής, καθώς και του προγράμματος αφίξεως και εγκαταστάσεως των διαφόρων τμημάτων του μηχανολογικού εξοπλισμού.

#### **Ζ. Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού: 2 μήνες**

Η αξιολόγηση στηρίζεται στα τυπικά προσόντα των υποψηφίων και στις προσωπικές συνεντεύξεις που θα πραγματοποιηθούν. Ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει να στελεχώσει την εταιρία με το προσωπικό που καλύπτει τις θέσεις εργασίας που προκύπτουν. Αρχικά πραγματοποιεί ενέργειες προσέλκυσης



υποψηφίων για τις μόνιμες θέσεις εργασίας, επιλέγει μαζί με τους διευθυντές των αντίστοιχων τμημάτων τους κατάλληλους και οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης όσον αφορά τη πολιτική της εταιρίας καθώς και τις γνώσεις και δεξιότητες της κάθε θέσης εργασίας, που ολοκληρώνονται ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε θέσης.

#### **Η. Προμήθεια Εφοδίων: 1 μήνας**

Κατά τη διάρκεια της συγκεκριμένης δραστηριότητας θα γίνει η παραγγελία και παραλαβή όλων των εφοδίων της αεροπορικής εταιρίας. Τέτοια εφόδια είναι οι στολές εργασίας, τα αναλώσιμα και η γραφική ύλη του κτιρίου, τα έπιπλα και οι υπόλοιποι εξοπλισμοί φωτισμού, ασφάλειας, πυρασφάλειας, ηλεκτρονικών υπολογιστών και συστημάτων θέρμανσης.

#### **Θ. Μάρκετινγκ πριν την Παραγωγή: 4 μήνες**

Η προετοιμασία των πωλήσεων πρέπει να αρχίσει νωρίτερα από την έναρξη των δρομολογίων ώστε να πραγματοποιηθούν οι προβλεπόμενες πωλήσεις από τον πρώτο μήνα λειτουργίας της μονάδας. Στις ενέργειες του μάρκετινγκ, περιλαμβάνονται η διαφήμιση για την γνωστοποίηση των προορισμών στους επιβάτες και η οργάνωση των δικτύων διανομής.

#### **Ι. Επιθεώρηση, Συντονισμός, Έλεγχος, Τελικές Ενέργειες: 1 μήνας**

Κατά το τελικό στάδιο του προγραμματισμού απαιτείται από τον επικεφαλής της ομάδας επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου να διεξάγει συνολική επιθεώρηση της μονάδας. Παράλληλα, πρέπει να γίνουν και κάποιες ενέργειες για το συντονισμό των επιμέρους εργασιών, καθώς και για τον έλεγχο της λειτουργίας του μηχανολογικού εξοπλισμού. Αυτά μπορούν να γίνουν σε συνδυασμό με τη διεξαγωγή της πειραματικής λειτουργίας της μονάδας, η οποία είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι επιτρέπει τον εντοπισμό ενδεχόμενων ανωμαλιών και κατ' επέκταση, την πρόληψη αυτών. Τέλος, είναι απαραίτητο να γίνει και η σχετική ενημέρωση του προσωπικού για το ακριβές περιεχόμενο των καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση είναι πλήρως προετοιμασμένη ώστε να ξεκινήσει την λειτουργία της.

## **9.4 Χρονικός Προγραμματισμός Εκτέλεσης του Επενδυτικού**

### **Σχεδίου**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί η γραφική παράσταση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, η οποία απεικονίζει τη χρονική διάρκεια και την αλληλουχία των σταδίων αυτών. Η απεικόνιση αυτή πρόκειται να συμβάλλει στην πληρέστερη κατανόηση του χρονικού προγραμματισμού εκτέλεσης κατ' επέκταση, στη βελτίωση της εποπτικής δυνατότητας και παρακολούθησης του έργου.



**Διάγραμμα 9.1.: Χρονοδιάγραμμα Gantt**

	Δραστηριότητες	Έτος	2011						2012														
			Μήνας	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>A</b>	Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου		■																				
<b>B</b>	Σύσταση Καταστατικού Εταιρείας και Νομικές Απαιτήσεις			■	■																		
<b>Γ</b>	Λεπτομερής Αναζήτηση Κατάλληλου Αεροσκάφους / Λήψη Αδειών					■	■	■	■	■	■	■											
<b>Δ</b>	Προγραμματισμός χρηματοδότησης											■	■	■									
<b>Ε</b>	Ενοίκιο Κτιρίου												■										
<b>ΣΤ</b>	Απόκτηση και μεταφορά τεχνολογίας & μηχανολογικού εξοπλισμού													■	■								
<b>Z</b>	Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Ανθρωπίνου Δυναμικού														■	■	■						
<b>H</b>	Προμήθεια Εφοδίων																■						
<b>Θ</b>	Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή																	■	■	■	■		
<b>I</b>	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος																						■

Σημείωση: Με τον πιο αχνό χρωματισμό συμβολίζονται τα χρονικά διαστήματα καθυστέρησης που ενδέχεται να προκύψουν

### 9.5 Εκτίμηση του Κόστους Εκτέλεσης του Προγράμματος

Στην παρούσα ενότητα καθορίζεται το κόστος των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του επενδυτικού προγράμματος από τη χρονική στιγμή που θα ληφθεί η απόφαση για την επένδυση έως ότου ληφθεί η άδεια για την πραγματοποίηση του σχεδίου. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν έξοδα που αφορούν τις ενέργειες που πραγματοποιούνται κατά την κατασκευαστική περίοδο και αναφέρονται σε δαπάνες που πραγματοποιούνται πέραν των όσων προαναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Τα έξοδα που αποτελούν ουσιαστικά το προπαραγωγικό κόστος, εικονίζονται στον Πίνακα 9.2.



**Πίνακας 9.2.: Υπολογισμός Κόστους Εκτέλεσης του Επενδυτικού Σχεδίου**

<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ</b>	<b>ΚΟΣΤΟΣ (€)</b>
Κόστος σύστασης της εταιρείας	8.000
Λεπτομερή αναζήτηση αεροσκάφους/Λεπτομερή σχέδια έργων πολιτικού μηχανικού	15.000
Ενοίκιο Κτιρίου	2.000
Κόστος μεταφοράς αεροσκαφών	15.000
Στρατολόγηση και εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού	1.000
Ενέργειες για προμήθειες	2.500
Μάρκετινγκ πριν την παραγωγή	1.100
Λοιπές προκαταρκτικές δαπάνες	1.500
<b>Σύνολο</b>	<b>46.100</b>

Στο κόστος σύστασης της εταιρείας περιλαμβάνονται έξοδα που σχετίζονται άμεσα με τη σύσταση της εταιρείας όπως χρηματοοικονομικά έξοδα, τέλη και φόροι, αμοιβές και έξοδα νομικής βοήθειας, αμοιβές για ειδικούς συμβούλους και διάφορα έξοδα επικοινωνιών.

Το κόστος της λεπτομερής αναζήτησης του μηχανολογικού εξοπλισμού και των έργων του πολιτικού μηχανικού περιλαμβάνει τους μισθούς και τα ημερομίσθια του προσωπικού προγραμματισμού, διάφορα ενοίκια για τη λειτουργία γραφείων και κάποιες πιλοτικές δοκιμές.

Το κόστος μεταφοράς των αεροσκαφών περιλαμβάνει τα έξοδα ταξιδιών στη Φλόριντα, όπου βρίσκεται η κατασκευάστρια εταιρία Flight Source International, για την οικονομική διαπραγμάτευση των αεροσκαφών, τα έξοδα επικοινωνίας με τα κεντρικά γραφεία της προμηθεύτριας εταιρείας και το κόστος για την πραγματοποίηση των απαραίτητων δοκιμών.

Η εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού περιλαμβάνει έξοδα δύο δοκιμαστικών πτήσεων που θα πραγματοποιηθούν πριν από την έναρξη λειτουργίας της εταιρείας. Είναι δηλαδή έξοδα δαπανών εκπαίδευσης στον αέρα και στο έδαφος για το πλήρωμα θαλάμου διακυβέρνησης.



Το κόστος ενεργειών για προμήθειες περιλαμβάνει μισθούς και ημερομίσθια του προσωπικού προμηθειών κατά τη διάρκεια σύναψης συμβάσεως με την εταιρία επίγειας εξυπηρέτησης, έξοδα για επικοινωνίες και απαραίτητα ταξίδια.

Τα έξοδα για τις ενέργειες προπαραγωγικού μάρκετινγκ περιλαμβάνουν τους μισθούς και ημερομίσθια του προσωπικού πωλήσεων και μάρκετινγκ κατά την περίοδο εκτέλεσης του έργου και τα έξοδα για τη διαφήμιση της επιχείρησης και προώθησης των υπηρεσιών της Fly Away Airlines A.E.

Τέλος, οι προκαταρκτικές δαπάνες αφορούν δαπάνες για την εξασφάλιση κεφαλαίων για δημόσιες σχέσεις, ανακοινώσεις και δημοσιεύσεις, μεσιτείες χρηματιστών, ασφάλιστρα, νομικές αμοιβές και άλλα προπαραγωγικά έξοδα.

## **10. Χρηματοοικονομική Ανάλυση και Αξιολόγηση της Επένδυσης**

### **10.1 Έκταση και Στόχοι Χρηματοοικονομικής Αξιολόγησης και Αξιολόγησης της Επένδυσης**

Σε γενικές γραμμές, η μελέτη σκοπιμότητας συνιστά ένα βασικό εργαλείο για την παροχή πληροφοριών σε μελλοντικούς επενδυτές, προωθητές και χρηματοδότες, προκειμένου να αποφασίσουν για το εάν θα υποστηρίξουν μία επένδυση και για το εάν και πότε θα χρηματοδοτήσουν ένα τέτοιο επενδυτικό σχέδιο. Το μέγεθος και οι στόχοι της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης σε αυτή τη μελέτη καθορίζονται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από τον ορισμό του τί είναι επένδυση.

Ως επένδυση, λοιπόν, μπορεί να ορίζεται η μακροπρόθεσμη δέσμευση οικονομικών πόρων που γίνεται με στόχο την παραγωγή και την παροχή ωφελειών στο μέλλον. Το κυριότερο πρόβλημα αυτής της δεσμεύσεως είναι η μετατροπή ρευστότητας (κεφάλαια επενδυτών, ή / και δανεισμός) σε παραγωγικό ενεργητικό, το οποίο θα αντιπροσωπεύεται από τις πάγιες επενδύσεις και το καθαρό κεφάλαιο κίνησης, καθώς και η δημιουργία ρευστότητας, κάνοντας χρήση, για άλλη μία φορά, του ενεργητικού αυτού. Λαμβάνοντας υπόψη τον προηγούμενο ορισμό, γίνεται φανερό ότι η χρηματοοικονομική ανάλυση και η τελική αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει την εκτίμηση και την αξιολόγηση των απαιτούμενων, από το



σχέδιο, εισροών, των εκροών που θα παραχθούν και των μελλοντικών καθαρών ωφελειών, εκφραζόμενων σε χρηματοοικονομικούς όρους.

Από την άλλη μεριά, η μετατροπή των χρηματοοικονομικών πόρων (κεφαλαίων) σε παραγωγικό ενεργητικό (πάγιο ενεργητικό και καθαρό κεφάλαιο κίνησης) αντιστοιχεί στη χρηματοδότηση της επένδυσης. Αυτή η χρηματοδότηση περιλαμβάνει το σχεδιασμό κατάλληλης χρηματοοικονομικής δομής, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες κάτω από τις οποίες τα κεφάλαια θα μπορούσαν να διατεθούν, και την αριστοποίηση της χρηματοδότησης αυτής του σχεδίου, από την άποψη τόσο της επιχείρησης, όσο και των επενδυτών.

Οι προαναφερθείσες συνθήκες για την αξιολόγηση της επένδυσης προϋποθέτουν την ύπαρξη μιας τεχνικά εφικτής λύσης. Με άλλα λόγια, προϋποθέτουν, ότι η επένδυση δύναται να εφαρμοσθεί μέσα στο κοινωνικοοικονομικό, τεχνολογικό και οικολογικό περιβάλλον που καθορίζεται από το επενδυτικό σχέδιο, το οποίο, από τη μεριά του, θα πρέπει να είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και να συνεχίζει να είναι εφικτό, τουλάχιστον για το χρόνο που καθορίζει η έκταση του σχεδίου αυτού.

Κατά συνέπεια, γίνεται εμφανές ότι θα πρέπει η έκταση και οι στόχοι της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης να καθορίζονται, να αναλύονται και να ερμηνεύονται. Το γεγονός αυτό είναι απαραίτητο, ούτως ώστε να εντοπίζονται όλες οι χρηματοοικονομικές συνέπειες της επένδυσης, οι οποίες είναι υψηλής σημασίας για τη λήψη της αποφάσεως χρηματοδοτήσεως της και να διαπιστωθεί κατά πόσο το επενδυτικό πρόγραμμα είναι χρηματοοικονομικά εφικτό και εναρμονίζεται με το υπάρχον επιχειρηματικό περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου προβλέπεται να υλοποιηθεί. Με τον τρόπο αυτό, εκτιμάται η βιωσιμότητα του επενδυτικού σχεδίου και κατ' επέκταση, προσδιορίζεται η ελκυστικότητα της προτεινόμενης επένδυσης για κάθε πιθανό επενδυτή.

## **10.2 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Επένδυσης**

Η αξιολόγηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου προϋποθέτει τις αξιόπιστες εκτιμήσεις του κόστους, ώστε να ελεγχθούν όλα εκείνα τα στοιχεία του κόστους που έχουν επίδραση στη χρηματοοικονομική εφικτότητα του επενδυτικού σχεδίου. Όλες οι εκτιμήσεις του κόστους έχουν περιγραφεί σε προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας μελέτης σκοπιμότητας και περιλαμβάνουν τις δαπάνες εκείνες που πραγματοποιούνται κατά την προεπενδυτική φάση, την εφαρμογή του επενδυτικού σχεδίου, καθώς και το σύνολο των δαπανών που απαιτούνται ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταποκριθεί πλήρως στις ανάγκες της λειτουργικής φάσης.



Αναλυτικότερα το συνολικό κόστος της επένδυσης προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

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

### 10.2.1 Πάγιο Ενεργητικό

Το **Πάγιο Ενεργητικό** αποτελείται από τις πάγιες επενδύσεις (πόροι για αγορά γηπέδου, για οικοδομικές κατασκευές και μηχανολογικό εξοπλισμό του προγράμματος) και τις προπαραγωγικές δαπάνες. Οι τελευταίες περιλαμβάνουν τα έξοδα εκπόνησης όλων των προκαταρκτικών μελετών, καθώς και το σύνολο των προπαραγωγικών δαπανών που απαιτούνται ώστε να φτάσει το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της μελέτης σκοπιμότητας στο στάδιο της λειτουργίας.

Το πάγιο ενεργητικό της υπό μελέτη μονάδας επεξεργασίας και τυποποίησης μελιού αναλύεται στον πίνακα που ακολουθεί:

**Πίνακας 10.1.: Πάγιο Ενεργητικό Επιχείρησης**

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΙΝΑΚΑΣ	ΚΟΣΤΟΣ(€)
<b>A. ΠΑΓΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>			<b>36.920</b>
1	Ενοίκιο	8.2	18.000
2	Κόστος Έργων Πολιτικού Μηχανικού	5.3	4.700
3	Κόστη Εξοπλισμού	5.2	14.220
<b>B. ΠΡΟΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ</b>			<b>68.700</b>
1	Προεπενδυτικές μελέτες και έρευνες	2.1	22.600
2	Έξοδα εκτελέσεως του προγράμματος	9.2	46.100
<b>Σύνολο</b>			<b>105.620</b>

### 10.2.2 Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης

Το **Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης** αντιστοιχεί στους πόρους που χρειάζονται για να λειτουργήσει η μονάδα ολικά ή μερικά (αγορά πρώτων υλών, εφοδίων κλπ.) και προκύπτει από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης} = \text{Τρέχον Ενεργητικό} - \text{Τρέχον Παθητικό}$$

Ως γνωστόν, το καθαρό κεφάλαιο κίνησης της επιχείρησης περικλείει το τρέχον ή κυκλοφορούν ενεργητικό (δηλαδή, το άθροισμα των αποθεμάτων, των εισπρακτέων λογαριασμών των πελατών και των μετρητών), μείον το τρέχον παθητικό (δηλαδή, τις





βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις). Ουσιαστικά, συνιστά αναπόσπαστο μέρος των αρχικών κεφαλαιακών δαπανών που απαιτούνται για την υλοποίηση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, επειδή είναι απαραίτητο για τη σωστή χρηματοδότηση της λειτουργίας της μονάδας.

Η έννοια του καθαρού κεφαλαίου κίνησης εφαρμόζεται στον καθορισμό του ποσού και της φύσεως του τρέχοντος (κυκλοφορούντος) ενεργητικού που χρησιμοποιείται για να καλύψει το τρέχον παθητικό. Έτσι, το ποσό που απομένει μετά από τις πληρωμές αυτών των υποχρεώσεων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καλύψει ορισμένες μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες της υπό μελέτη μονάδας. Από την άλλη μεριά, το ποσό του κεφαλαίου κίνησης που πρόκειται να επενδυθεί θα πρέπει να είναι το άριστο, δηλαδή, ούτε ιδιαίτερα μεγάλο, ούτε ιδιαίτερα μικρό, ώστε να αποφεύγονται μελλοντικά προβλήματα στην υλοποίηση του προγράμματος.

Κατά τον υπολογισμό του απαιτούμενου καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα πρέπει, σε πρώτη φάση, να καθορίζεται η ελάχιστη κάλυψη ημερών (X) για το τρέχον ενεργητικό και το παθητικό. Στη συνέχεια, θα πρέπει να παρατίθενται τα δεδομένα του κόστους για κάθε στοιχείο του τρέχοντος ενεργητικού και του παθητικού (A). Στο επόμενο βήμα, θα πρέπει να καθορίζεται ο συντελεστής του κύκλου εργασιών (Y) για τα προαναφερθέντα στοιχεία του τρέχοντος ενεργητικού και παθητικού, διαιρώντας τις 360 ημέρες του έτους, με τον αριθμό των ημερών της ελάχιστης καλύψεως ( $Y = 360 / X$ ). Τέλος, τα συγκεκριμένα δεδομένα κόστους θα πρέπει να διαιρούνται με τους αντίστοιχους συντελεστές του κύκλου εργασιών ( $B = A / Y$ ), προκειμένου να λαμβάνονται, εν κατακλείδι, οι ανάγκες του καθαρού κεφαλαίου κίνησης, αφαιρώντας το τρέχον παθητικό από το άθροισμα του τρέχοντος ενεργητικού.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι αναφορικά με τον υπολογισμό των εισπρακτέων λογαριασμών (πελάτες) και των αποθεμάτων τελικών προϊόντων απαιτείται να έχει υπολογισθεί προηγουμένως το ετήσιο κόστος παραγωγής, διότι οι ημέρες ελάχιστης καλύψεως βασίζονται στο συγκεκριμένο κόστος.

Βάσει όλων των παραπάνω στοιχείων, ο υπολογισμός του καθαρού κεφαλαίου κίνησης θα φαίνεται στους πίνακες που ακολουθούν.



Πίνακας 10.2.: Ετήσιο Κόστος Παραγωγής (€)

Πρώτος Έτος Λειτουργίας (2013)	
Πρώτες ύλες και άλλα εφόδια	269.714
Ανθρώπινο δυναμικό	298.844
Εργασίες συντήρησης κτιρίων & λοιπών έργων πολιτικού μηχανικού	800
Γενικά έξοδα	51.050
Έξοδα Μάρκετινγκ	15.638
Χρηματοοικονομικά έξοδα (τόκοι)	Περίοδος Χάριτος
Ενοίκιο Αεροσκαφών	180.000
<b>Συνολικό Κόστος</b>	<b>816.046</b>

Πίνακας 10.3.: Υπολογισμός Κεφαλαίου Κίνησης

Περιγραφή	Κόστος(€)	Αριθμός Ημερών Ελάχιστης Κάλυψης	Συντελεστής Κύκλου Εργασιών	Ανάγκες Πρώτου Έτους (€)
	A	X	Y	B
Κόστος Καυσίμων	247.000	450	0,8	308.750
Νερό	2.500	60	6,0	417
Ηλεκτρισμός	2.500	60	6,0	417
Ανταλλακτικά	4.500	700	0,5	8.750
Αξεσουάρ	7.000	250	1,4	4.861
Στολές εργασίας	400	360	1,0	400
Χημικά αναλώσιμα	250	300	1,2	208
Γραφική Ύλη	4.000	120	3,0	1.333
Τροφοδοσία	1.564	60	6,0	261
Συντήρηση	800	30	12,0	67
Γενικά Έξοδα	42.650	190	1,9	22.510
Αμοιβές εργασίας	298.844	210	1,7	174.326
Κόστος Μάρκετινγκ	15.638	190	1,9	8.253
<b>Σύνολο Καθαρού Κεφαλαίου Κίνησης</b>				<b>530.552</b>

### 10.2.3 Συνολικό Κόστος Επένδυσης

Όλες οι επιμέρους αναλύσεις του κόστους της επένδυσης, που προηγήθηκαν, επιτρέπουν τον υπολογισμό του συνολικού κόστους αυτής, ο οποίος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:



**Πίνακας 10.4.: Συνολικό Κόστος Επένδυσης**

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΚΟΣΤΟΣ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
1	Πάγιο ενεργητικό	105.620	16,60
2	Καθαρό κεφάλαιο κίνησης	530.552	83,40
<b>Σύνολο</b>		<b>636.172</b>	<b>100,00</b>

Όπως προκύπτει λοιπόν από τους ανωτέρω υπολογισμούς, το συνολικό κόστος της επένδυσης ανέρχεται στα 636.172 ευρώ. Σύμφωνα μάλιστα με τα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα, το 16,60% του κόστους της επένδυσης αφορά σε πάγιες επενδύσεις και προπαραγωγικά έξοδα, ενώ το 83,40% σε καθαρό κεφάλαιο κίνησης.

### 10.3 Χρηματοδότηση του Επενδυτικού Σχεδίου

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης και υπολογίζονται τα ακριβή ποσά που απαιτούνται για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Σύμφωνα με το πρόγραμμα χρηματικών αναγκών και τη χρονική κλιμάκωση που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια, περιγράφονται οι εφικτές πηγές χρηματοδότησης.

Η επένδυση πρόκειται να χρηματοδοτηθεί με ίδια κεφάλαια από τους δύο ιδρυτές της επιχείρησης. Το ύψος του μετοχικού κεφαλαίου ανέρχεται στα 200.000 €. Επίσης, μέρος του συνολικού κόστους επένδυσης, θα καλυφθεί από μακροπρόθεσμο δανεισμό από την Εθνική Τράπεζα. Η σύμβαση του δανείου πρόκειται να περιλαμβάνει το ποσό, τη διάρκεια, το επιτόκιο, το πρόγραμμα εξόφλησης και τις εγγυήσεις. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι πηγές χρηματοδότησης της μονάδας.

**Πίνακας 10.5.: Πηγές Χρηματοδότησης της Επένδυσης**

A/A	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΟΣΟ (€)	ΠΟΣΟΣΤΟ (%)
1	Μετοχικό κεφάλαιο	200.000	25,33
2	Τραπεζικός δανεισμός	589.452	74,67
<b>Σύνολο</b>		<b>789.452</b>	<b>100,00</b>



Ο υπολογισμός του απαιτούμενου δανείου έγινε ως εξής:

$$\text{Πάγια και Κόστη Επενδύσεων (258.900) + Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης (530.552) = 789.452} \\ \text{789.452 – Μετοχικό Κεφάλαιο (200.000) = Απαιτούμενο δάνειο 589.452}$$

Αναλυτικότερα, το δάνειο που πρόκειται να χορηγήσει η Εθνική Τράπεζα στη Fly Away Airlines A.E. θα είναι ύψους 150.000€. Έπειτα από προσωπική επικοινωνία με το υπεύθυνο υπάλληλο για τις χορηγήσεις δανείων (Credit Officer), συμφωνήθηκε ότι το επιτόκιο πρόκειται να είναι σταθερό και θα αγγίζει το 7% ετησίως συμπεριλαμβανομένης και της εισφοράς 0,6% υπέρ της τράπεζας. Επιπλέον, η προμήθεια φακέλου ορίστηκε στα 1.500€.

Προκείμενου λοιπόν η επιχείρηση να καλύψει το συνολικό κόστος επένδυσης, θα πρέπει να προσφύγει σε χρηματοδότηση από τρίτους (δανεισμός), λαμβάνοντας μακροπρόθεσμο δάνειο ύψους 589.452 ευρώ. Ο τόκος του δανείου αυτού υπολογίζεται βάσει του ετήσιου σταθερού ονομαστικού επιτοκίου, το οποίο ισούται με 7%, ενώ η περίοδος αποπληρωμής του δανείου θα είναι ίση με έξι χρόνια. Επιπλέον, υπολογίζεται να δοθεί περίοδος χάριτος, η οποία θα ισούται με δύο χρόνια από τη σύναψη του δανείου.

Για να υπολογιστούν, ωστόσο, οι ετήσιες υποχρεώσεις της επιχείρησης αναφορικά με το συγκεκριμένο δάνειο, θα πρέπει πρωτίστως να υπολογιστεί η σειρά των περιοδικών πληρωμών ίσων ποσών που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε χρονικής περιόδου, ήτοι, οι ισόποσες δόσεις του δανείου που θα καταβάλλονται στο τέλος κάθε έτους της περιόδου αποπληρωμής των έξι ετών.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, παρατίθεται ο ακόλουθος τύπος ανατοκισμού, ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό της ετήσιας δόσης του δανείου:

$$A = P (A/P, i \%, N)$$

Όπου:

- ➔  $i$  = Επιτόκιο δανείου, ίσο με 7%
- ➔  $N$  = Αριθμός περιοδικών τοκισμού, ίσος με 6 έτη
- ➔  $A$  = Τιμή ράντας, ή αλλιώς, χρηματική πληρωμή (δόση) του δανείου, στο τέλος κάθε περιόδου, για την ομοιογενή σειρά πληρωμών των 6 ετών



- ➔ P = Παρούσα αξία χρήματος, ή αλλιώς, το ποσό του δανείου ίσο με 589.452 ευρώ

$$(A/P, i \%, N) = \text{Συντελεστής ανάκτησης κεφαλαίου} = i (1 + i)^N / [(1 + i)^N - 1]$$

Αντικαθιστώντας τις αντίστοιχες τιμές του τύπου, προκύπτει ότι η ετήσια δόση για την εξυπηρέτηση του δανείου θα είναι ίση με:

$$A = 589.452 * 0,209795798 \Rightarrow A = 123.665 \text{ €}$$

Όσον αφορά στις ετήσιες τοκοχρεολυτικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, αυτές παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 10.6.: Εξυπηρέτηση δανείου**

ΕΤΟΣ	ΕΤΗΣΙΑ ΔΟΣΗ (€) A	ΤΟΚΟΣ (€) T = 7% * Y	ΧΡΕΟΛΥΣΙΟ (€) X = A - T	ΑΝΕΞΟΦΛΗΤΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ (€) Y = Κεφάλαιο - X
2013		Περίοδος Χάριτος		589.452
2014	123.665	41.262	82.403	507.049
2015	123.665	35.493	88.172	418.877
2016	123.665	29.321	94.344	324.533
2017	123.665	22.717	100.948	223.586
2018	123.665	15.651	108.014	115.572
2019	123.665	8.090	115.572	-

#### 10.4 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η βιωσιμότητα, η επαρκής ρευστότητα, η ισχυρή ανταγωνιστικότητα και η υψηλή αποδοτικότητα αποτελούν βασικές επιδιώξεις κάθε παρόμοιας με την παρούσα επένδυση. Στα πλαίσια αυτά, η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής είναι καθοριστικός παράγοντας για την εκτίμηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση μονάδας και κατ' επέκταση, της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου. Ο μη επιμελής έλεγχος του στοιχείου αυτού ενδέχεται να έχει καταστροφικές συνέπειες για την ευημερία της μελλοντικής μονάδας.

##### 10.4.1 Διαχρονική Εξέλιξη Συνολικού Κόστους Παραγωγής



Σε πρώτη φάση απαιτείται η εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής της μονάδας, η οποία περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις όλων των επιμέρους στοιχείων του κόστους παραγωγής.

Στον Πίνακα 10.7 γίνεται μία εκτίμηση του συνολικού κόστους παραγωγής σε ετήσια βάση για τα έτη 2013 - 2017, με βάση τα στοιχεία των κεφαλαίων που προηγήθηκαν.

**Πίνακας 10.7.: Διαχρονική Εξέλιξη συνολικού Κόστους Παραγωγής (2013-2017)**

ΕΤΟΣ	ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ & ΆΛΛΑ ΕΦΟΔΙΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΈΞΟΔΑ ΜΚΤ	ΧΡΗΜΑΤ/ΜΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΕΝΟΙΚΙΟ ΑΕΡΟΣΚΑΦΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
2013	269.714	298.844	800	51.050	15.638	-	180.000	<b>816.046</b>
2014	279.560	309.303	828	51.057	20.232	41.262	186.300	<b>888.542</b>
2015	290.003	320.129	857	52.844	27.492	35.493	192.820	<b>919.638</b>
2016	300.151	331.333	887	54.694	28.425	29.321	199.569	<b>944.380</b>
2017	310.652	342.930	918	56.608	29.376	22.717	206.554	<b>969.755</b>

## 10.5 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Προκειμένου να λάβει χώρα η χρηματοοικονομική ανάλυση ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, κρίνεται απαραίτητη η παρουσίαση κάποιων βασικών λογιστικών καταστάσεων. Όπως είναι λοιπόν κατανοητό, η σύνταξη των λογιστικών καταστάσεων της Fly Away Airlines A.E., η οποία θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, συνιστά βασικό εργαλείο αξιολόγησης κάθε προτεινόμενης επένδυσης, καθώς παρέχει μια σαφή εικόνα τόσο της δομής της χρηματοδότησης, όσο και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής εταιρείας.

### 10.5.1 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως

Η **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσεως** είναι η λογιστική κατάσταση η οποία εμφανίζει το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε μια οικονομική μονάδα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Πιο συγκεκριμένα, η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως



χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί το καθαρό εισόδημα (καθαρό κέρδος) ή έλλειμμα (ζημιά) του επενδυτικού σχεδίου, όπως αυτό διαμορφώνεται ανά έτος.

Βάσει των στοιχείων αυτών, οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεως για όλα τα υπό εξέταση έτη της υπό ίδρυση μονάδας παρατίθενται στην ακόλουθη κάθετη διάταξη:

**Πίνακας 10.8.: Προβλεπόμενες Καταστάσεις Αποτελεσμάτων Χρήσεως  
(2013-2017)**

Fly Away Airlines A.E	ΕΤΟΣ (ΠΟΣΑ ΣΕ €)				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Κύκλος εργασιών</b>	521.800	674.400	916.416	947.520	979.200
<b>Μείον : Κόστος Παραγωγής</b>	816.046	888.542	919.638	944.380	969.755
<b>Κέρδος προ φόρου</b>	<b>-294.246</b>	<b>-214.142</b>	<b>-3.222</b>	<b>3.140</b>	<b>9.445</b>
<b>Μείον : Φόρος (25%)</b>	-58.849	-42.828	-644	628	1.889
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	<b>-235.397</b>	<b>-171.313</b>	<b>-2.578</b>	<b>2.512</b>	<b>7.556</b>

## 10.6 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση Επένδυσης

### 10.6.1 Μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους Επένδυσης

Η μέθοδος Επανείσπραξης του Κόστους της Επένδυσης (payback period method) δίνει τον αριθμό των ετών που απαιτούνται για να επανεισπραχθεί το κόστος του κεφαλαίου της αρχικής επένδυσης, μέσω των καθαρών ταμειακών ροών του προγράμματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρέχει μια ένδειξη του κινδύνου και της ρευστότητας της επένδυσης, σύμφωνα με την οποία όσο βραχύτερη είναι η περίοδος επανείσπραξης τόσο λιγότερο επικίνδυνη, κατά τεκμήριο, είναι η επένδυση. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή δε λαμβάνει υπόψη το μέγεθος και το χρόνο πραγματοποίησης των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ) κατά τη διάρκεια της περιόδου επανείσπραξης, την οποία θεωρεί ως ενιαίο σύνολο και για το λόγο αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται παράλληλα με άλλες μεθόδους αξιολόγησης της επένδυσης.



Αρχικά υπολογίζονται οι ετήσιες καθαρές ταμειακές ροές (ΚΤΡ) που προβλέπεται να εμφανίσει η υπό μελέτη επιχείρηση. Η ΚΤΡ της επένδυσης για κάθε εξεταζόμενο έτος ορίζεται ως εξής:

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Ταμειακές Εισροές} - \text{Ταμειακές Εκροές}$$

ή

$$\text{Καθαρή Ταμειακή Ροή} = \text{Καθαρά Κέρδη} + \text{Αποσβέσεις}$$

Όπου οι **Ταμειακές Εισροές** περιλαμβάνουν τα διάφορα οφέλη που προσδοκούνται από την επένδυση (πωλήσεις), ενώ στις **Ταμειακές Εκροές** περιλαμβάνεται κάθε ταμειακή εκροή που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια ζωής του επενδυτικού σχεδίου. Θα πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι οι χρεωστικοί τόκοι του δανείου που χρησιμοποιείται στη χρηματοδότηση δε συνυπολογίζονται στις ταμειακές εκροές, καθώς έχουν ήδη συμπεριληφθεί στο συντελεστή προεξόφλησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, ακολουθούν οι πίνακες υπολογισμού των καθαρών κερδών και των καθαρών ταμειακών ροών της επιχείρησης, όπως προβλέπεται να διαμορφωθούν κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου:

**Πίνακας 10.9.: Υπολογισμός Καθαρών Κερδών Επιχείρησης – Μη συμπεριλαμβανομένων των Τόκων (σε ευρώ)**

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΤΟΚΟΙ	ΚΕΡΔΗ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΣ	ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ
	(1)	(2)	(3)	(1) - (2-3)	(25%)	
2013	521.280	816.046	-	-294.766	-73.692	-221.075
2014	674.400	888.542	41.262	-172.880	-43.220	-129.660
2015	916.416	919.638	35.493	32.271	8.068	24.204
2016	947.520	944.380	29.321	32.461	8.115	24.346
2017	979.200	969.755	22.717	32.162	8.041	24.122





Πίνακας 10.10.: Υπολογισμός Καθαρών Ταμειακών Ροών Επιχείρησης (σε ευρώ)

ΕΤΟΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	ΚΤΡ
2013	521.280	816.046	-294.766
2014	674.400	888.542	-214.142
2015	916.416	919.638	-3.222
2016	947.520	944.380	3.140
2017	979.200	969.755	9.445

### 10.6.2 Μέθοδος Απλού Συντελεστή Απόδοσης Κεφαλαίου

Ο Απλός Συντελεστής Απόδοσης εκφράζει τη σχέση μεταξύ του ετήσιου καθαρού κέρδους της επιχείρησης (μετά τις αποσβέσεις, τους τόκους και τους φόρους) προς το επενδύόμενο κεφάλαιο. Στην περίπτωση επενδύσεων όπως είναι η παρούσα, είθισται να χρησιμοποιούνται οι ακόλουθοι δύο συντελεστές απόδοσης:

- ➔ Ο συντελεστής για την απόδοση επί του συνολικού απασχολούμενου κεφαλαίου.
- ➔ Ο συντελεστής για την απόδοση επί του επενδύόμενου μετοχικού κεφαλαίου.

Σύμφωνα λοιπόν με το συντελεστή (ρυθμό) απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου της επένδυσης (789.452) ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

$$\text{ΑΣΑ (\%)} = (\text{Καθαρό Κέρδος} + \text{Τόκοι}) * 100 / \text{Συνολικό Κεφάλαιο}$$

Αντίστοιχα, ο συντελεστής (ρυθμός) απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου της επένδυσης (200.000) υπολογίζεται βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$\text{ΑΣΑ}_M (\%) = \text{Καθαρό Κέρδος} * 100 / \text{Μετοχικό Κεφάλαιο}$$

Όπως λοιπόν προκύπτει, για τον υπολογισμό του συντελεστή απόδοσης επί του συνολικού κεφαλαίου απαιτείται ο υπολογισμός των καθαρών κερδών συν τους τόκους, ο οποίος παρατίθεται στον πίνακα που ακολουθεί:



**Πίνακας 10.11.: Υπολογισμός Καθαρών Κερδών συν Τόκους (σε ευρώ)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Καθαρά κέρδη</b>	-221.075	-129.660	24.204	24.346	24.122
<b>Τόκοι</b>	-	41.262	35.493	29.321	22.717
<b>Σύνολο</b>	-221.075	-88.398	59.697	53.667	46.839

**Πίνακας 10.12.: Υπολογισμός Συντελεστών Απόδοσης Κεφαλαίου (σε ευρώ)**

	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ (συν τόκους)</b>	-221.075	-88.399	59.697	53.667	46.839
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>789.452</b>				
<b>ΑΣΑ</b>	-28%	-6%	12%	11%	9%
<b>ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ</b>	-221.075	-129.660	24.204	24.346	24.122
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ</b>	<b>200.000</b>				
<b>ΑΣΑ<sub>M</sub></b>	-111%	-65%	12%	12%	12%

Όπως λοιπόν διαπιστώνεται, ο απλός συντελεστής απόδοσης δεν είναι ικανοποιητικός τόσο για το συνολικό κεφάλαιο, όσο και για τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης. Ο ρυθμός απόδοσης επί του μετοχικού κεφαλαίου σημειώνεται εξαιρετικά χαμηλός, παράγοντας που καθιστά την επένδυση καθόλου αποδοτική.

### 10.6.3 Μέθοδος Καθαρής Παρούσας Αξίας

Η έννοια της παρούσας αξίας έχει ιδιαίτερη σημασία επειδή αντιπροσωπεύει και εκφράζει όλες τις ροές του επενδυτικού σχεδίου στην παρούσα αξία τους, δηλαδή σε αυτήν που ισχύει τη στιγμή που συντάσσεται η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας. Η καθαρή παρούσα αξία (ΚΠΑ) προκύπτει αν προεξοφληθούν στον παρόν, για κάθε έτος χωριστά, όλες οι καθαρές ταμειακές ροές, με συντελεστή προεξόφλησης την ελάχιστη αποδεκτή αποδοτικότητα.

Αν η καθαρή παρούσα αξία είναι μεγαλύτερη ή ίση του μηδενός, τότε η πρόταση επένδυσης για την ίδρυση της αεροπορικής εταιρίας θα είναι αποδεκτή. Βασικό πλεονέκτημα χρήσης της μεθόδου αυτής είναι ότι λαμβάνει υπόψη τη διαχρονική αξία



του χρήματος. Επιπλέον, η μέθοδος εκφράζεται σε απόλυτα χρηματικά μεγέθη και όχι σε ποσοστά και προεξοφλεί τις καθαρές ταμειακές ροές με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, το οποίο παρέχει μία σαφή αναγνώριση του κόστους χρηματοδότησης και της αποδοτικότητας. Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος υποθέτει ότι τα κεφάλαια που αποδεδμεύονται από την επένδυση έχουν τη δυνατότητα επανεπένδυσης με αποδοτικότητα ίση με το μέσο σταθμικό κόστος κεφαλαίου, το οποίο επιπλέον θεωρείται σταθερό σε όλη τη διάρκεια της επένδυσης.

Πιο συγκεκριμένα, για τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας ισχύει ο ακόλουθος τύπος:

Όπου:

- ΚΠΑ =Καθαρή Παρούσα Αξία
- $KTP_{\tau}$  =Καθαρή Ταμειακή Ροή στην περίοδο  $\tau$
- ΚΕ =Κόστος Επένδυσης
- $\kappa$  =Μέσο Σταθμικό Κόστος Κεφαλαίου
- $v$  =Αριθμός Περιόδων

Ωστόσο, στην περίπτωση άνισων μελλοντικών ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (όπως ισχύει εδώ), η εξίσωση της καθαρής παρούσας αξίας μπορεί να διατυπωθεί με την εξής μορφή:

$$ΚΠΑ = \sum [KTP_{\tau} (\Sigma ΠΑ_{\kappa,v})] - ΚΕ$$

Ο συντελεστής  $\Sigma ΠΑ_{\kappa,v}$  αντιπροσωπεύει το συντελεστή παρούσας αξίας, ο οποίος προκύπτει από ειδικούς πίνακες και ισούται με:

$$\Sigma ΠΑ_{\kappa,v} = 1 / (1 + \kappa)^v$$

Όταν η καθαρή παρούσα αξία, η οποία εκφράζεται ως το άθροισμα των παρουσών αξιών όλων των καθαρών ταμειακών ροών μείον το κόστος της επένδυσης, είναι τουλάχιστον ίση με ή μεγαλύτερη από το μηδέν, η πρόταση της επένδυσης θα πρέπει να γίνει αποδεκτή.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, προκύπτει ο ακόλουθος πίνακας υπολογισμού της καθαρής παρούσας αξίας, όπου χρησιμοποιείται ο αναμενόμενος συντελεστής προεξόφλησης (σύμφωνα με τις ισχύουσες τραπεζικές συνθήκες), ο οποίος ισούται με 7%.

**Πίνακας 10.13.: Υπολογισμός Παρούσας Αξίας (σε ευρώ)**

ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	ΣΠΑ7 %,ν	Παρούσα Αξία
	(1)	(2)	(1) X (2)
<b>2013</b>	-294.766	0,935	-275.606
<b>2014</b>	-214.142	0,873	-186.946
<b>2015</b>	-3.222	0,816	-2.629
<b>2016</b>	3.140	0,763	2.396
<b>2017</b>	9.445	0,713	6.734
<b>Συνολική Παρούσα Αξία</b>			<b>-456.051</b>

Όπως προκύπτει:

$$\text{ΚΠΑ} = \text{Συνολική ΠΑ} - \text{ΚΕ} \Rightarrow \text{ΚΠΑ} = -456.051 - 789.452 \Rightarrow$$

$$\text{ΚΠΑ} = -1.245.503$$

Εφόσον η καθαρή παρούσα αξία είναι αρνητική (-), η αποδοτικότητα είναι κάτω από το επιτόκιο προεξοφλήσεως και το επενδυτικό σχέδιο απορρίπτεται.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- ➔ Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Αθήνα – Πειραιάς 1993, Οδηγός για καλύτερες Οικονομοτεχνικές Μελέτες, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- ➔ Ιωάννης Σ. Λαΐνος, Αθήνα 1999, Οικονομική Εναέριων Μεταφορών σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2η έκδοση
- ➔ Σωτήριος Κ. Καρβούνης, Αθήνα 2000, Οικονομοτεχνικές Μελέτες Μεθοδολογία-Τεχνικές-Θεωρία, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- ➔ Ευάγγελος Σαμπράκος, Αθήνα 2001, Εισαγωγή στην Οικονομική των Μεταφορών, Εκδόσεις Α. Σταμούλης
- ➔ Νικόλαος Γεωργόπουλος, Αθήνα 2006, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου

## Διαδικτυακές Πηγές και Τόποι

- ➔ [www.aia.gr](http://www.aia.gr)
- ➔ [www.airliners.gr/el/index.php](http://www.airliners.gr/el/index.php)
- ➔ [www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr)
- ➔ [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)
- ➔ [www.alexandertransfers.gr](http://www.alexandertransfers.gr)
- ➔ [www.goldair-handling.gr/](http://www.goldair-handling.gr/)
- ➔ <http://el.wikipedia.org>
- ➔ [www.pischools.gr](http://www.pischools.gr)
- ➔ [www.ictplus.gr](http://www.ictplus.gr)
- ➔ [www.spoudmet.civil.upatras.gr](http://www.spoudmet.civil.upatras.gr)
- ➔ <http://money-tourism.blogspot.com>
- ➔ [www.enet.gr](http://www.enet.gr)
- ➔ <http://el.aegeanair.com>
- ➔ [www.airnews.gr](http://www.airnews.gr)
- ➔ [www.athensairways.com](http://www.athensairways.com)
- ➔ [www.airliners.gr](http://www.airliners.gr)
- ➔ [www.skyexpress.gr](http://www.skyexpress.gr)
- ➔ [www.astra-airlines.gr](http://www.astra-airlines.gr)
- ➔ <http://thetravellernews.com>
- ➔ [www.imerisia.gr](http://www.imerisia.gr)
- ➔ [www.greektourism2020.gr](http://www.greektourism2020.gr)
- ➔ <http://www.olympicair.com>