



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ
ΝΕΑΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ**

ΦΩΤΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΣ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΚΡΙΣΤΗΣ ΧΑΣΑΠΗΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου για τη Δημιουργία Μιας
Νέας Αεροπορικής Εταιρείας Χαμηλού Κόστους στην Κύπρο**

Νικόλας Φωτίου

Επιβλέπων Καθηγητής

Κρίστης Χασάπης

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ανάλυση Επιχειρηματικού Σχεδίου για τη Δημιουργία Μιας
Νέας Αεροπορικής Εταιρείας Χαμηλού Κόστους στην Κύπρο**

Νικόλας Φωτίου

Επιβλέπων Καθηγητής

Κρίστης Χασάπης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Με το παρόν επιχειρηματικό πλάνο, προτείνεται η δραστηριοποίηση μιας νέας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους στην Κύπρο. Ερέθισμα για την εκπόνηση της διατριβής αποτέλεσε η συνεχής αύξηση της αεροπορικής κίνησης τα τελευταία χρόνια, τόσο σε τοπικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Επιπλέον, τα επιτυχημένα μοντέλα αεροπορικών εταιρειών που επιχειρούν μέσα σ' αυτό το λειτουργικό πλαίσιο, υποδεικνύουν ότι με τους σωστούς χειρισμούς, το παρόν εγχείρημα μπορεί να πετύχει.

Όλα τα στοιχεία που παρατίθενται και χρησιμοποιήθηκαν για τη διατριβή, αντλήθηκαν από δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης, όπως παρουσιάζονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Μέσα από την ανάλυση της αγοράς που επιχειρείται, περιγράφεται η παρούσα κατάσταση και αναλύονται οι παράμετροι εκείνοι που μπορούν να επηρεάσουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Μετέπειτα, γίνεται λεπτομερής περιγραφή του πλαισίου λειτουργίας, θέτοντας συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα εκπλήρωσης στόχων και λειτουργιών, χρησιμοποιώντας τα ανάλογα εργαλεία του μάρκετινγκ.

Το στοίχημα που θα πρέπει να κερδίσει ο υπεύθυνος της εκπόνησης του σχεδίου αυτού, είναι η σωστή διαχείριση των οικονομικών πόρων και η αυστηρή τήρηση του μοντέλου αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους, που θα οδηγήσουν στην επιτυχημένη εισαγωγή στο χώρο των αερομεταφορών και την εξάλειψη των ρίσκων που έχει να αντιμετωπίσει.

Summary

The purpose of this business plan, is the establishment of a new low-cost airline in Cyprus. The inspiration for the development of such idea, was the constant increase in air traffic volume the last years, both at local and European level. Furthermore, the success of other low-cost airlines, indicates that with the proper financial management the targets can be achieved.

All theoretical background used for this thesis, selected from secondary sources of information, as listed in the literature.

Through market analysis undertaken, the current market situation is described and furthermore, the parameters that can affect the internal and external environment of the company are analysed. Afterwards, there is a detailed description of the organisation framework, setting specific timetables to fulfil the objectives and functions, using appropriate marketing tools.

The management of the company, will have to handle effectively all the financial resources and adhere strictly to the low-cost airline model, which will lead to the successful operation of the company and to eliminate all associated risks to be faced.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγο και τα παιδιά μου, για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός του επιχειρησιακού πλάνου.....	1
1.2 Διοικητική Σύνοψη.....	2
Κεφάλαιο 2.....	4
Ανάλυση της Αγοράς.....	4
2.1 Εισαγωγή στον κλάδο των αερομεταφορών.....	4
2.2 Οικονομικοί παράμετροι της αεροπορικών εταιρειών.....	5
2.3 Αερογραμμές χαμηλού κόστους - Χαρακτηριστικά.....	6
2.3.1 Τρόπος λειτουργίας εταιρειών χαμηλού κόστους.....	7
2.3.2 Μελέτη και ανάλυση άλλων περιπτώσεων εταιρειών χαμηλού κόστους.....	10
2.4 Κατάσταση της αγοράς.....	12
2.4.1 Ανταγωνισμός και προβλήματα εταιριών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη.....	12
2.4.2 Ανταγωνισμός στον τόπο εγκατάστασης.....	13
2.4.3 Εκτίμηση του κλάδου αερομεταφορών και η θέση της εταιρείας.....	15
2.5 Ανάλυση S.W.O.T.....	16
2.6 Ανάλυση PESTEL.....	19
Κεφάλαιο 3.....	24
Περιγραφή της Εταιρείας.....	24
3.1 Γενική περιγραφή.....	24
3.2 Αποστολή και όραμα της εταιρείας.....	24
3.3 Στόχοι.....	25
3.4 Χρονικός Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων.....	26
Κεφάλαιο 4.....	28
Σχέδιο Λειτουργίας.....	28
4.1 Οργανόγραμμα.....	28
4.2 Διοικητικό προσωπικό.....	30
4.3 Προγραμματισμός προσωπικού.....	30
4.4 Προγραμματισμός πτητικού προγράμματος.....	32
4.4.1 Προγραμματισμός πτήσεων.....	32
4.4.2 Προγραμματισμός αεροσκαφών.....	33
4.4.2.1 Τύπος αεροσκαφών.....	35
Κεφάλαιο 5.....	37
Σχέδιο Μάρκετινγκ.....	37
5.1 Μείγμα Μάρκετινγκ.....	37

5.1.1	Παρεχόμενες υπηρεσίες	38
5.1.2	Διανομή υπηρεσιών.....	40
5.1.3	Προώθηση προϊόντων	41
5.1.4	Τιμολογιακή πολιτική.....	42
5.1.5	Ανθρώπινο Δυναμικό	43
5.1.6	Διαδικασίες	44
5.1.7	Φυσικά Στοιχεία.....	45
5.2	Τμηματοποίηση της αγοράς	45
Κεφάλαιο 6.....		48
Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός		48
6.1	Σημαντικές υποθέσεις	48
6.2	Προβλεπόμενες δαπάνες	49
6.3	Πηγές Χρηματοδότησης.....	52
6.4	Προβλέψεις πωλήσεων	53
6.5	Ανάλυση νεκρού σημείου.....	54
6.6	Δείκτες αξιολόγησης	55
6.7	Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι.....	56
Κεφάλαιο 7		58
Επίλογος		58
Βιβλιογραφία.....		60

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το επιχειρησιακό πλάνο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο κάθε νεοσύστατης εταιρείας, καθώς αποτυπώνει λεπτομερώς τον τρόπο υλοποίησης της κάθε επιχειρηματικής ιδέας. Θα πρέπει να περιέχει ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς επίσης και τον τρόπο εκπλήρωσης τους. Ποια είναι όμως τα πραγματικά πλεονεκτήματα που προσφέρει ή ύπαρξη αυτού του σχεδίου; Σύμφωνα με τον Κορρές Γ. (2015), "η δημιουργία ενός αξιόπιστου επιχειρηματικού σχεδίου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης". Πιο συγκεκριμένα, συμβάλλει στην οργάνωση της επιχείρησης και στη συνεχή βελτίωση της, βοηθά στη λήψη μελλοντικών αποφάσεων και αποτελεί οδηγό για τη μελλοντική αξιολόγηση της πορείας της εταιρείας, βάση των αρχικών στόχων που είχαν τεθεί. Αυτός ο οδηγός αναλύεται στα επιμέρους κεφάλαια αυτού του επιχειρηματικού πλάνου, που θα καθοδηγήσει την δραστηριοποίηση μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους στην Κύπρο.

1.1 Σκοπός του επιχειρησιακού πλάνου

Σκοπός του σχεδίου είναι η ανάλυση όλων των ενδογενή και εξωγενή παραγόντων που επηρεάζουν ή θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχειρηματική πρόταση και τον τρόπο χειρισμού τους, έτσι ώστε να διασφαλισθεί η βιωσιμότητα της και κατ' επέκταση η καταξίωση της εταιρείας στον κλάδο των αερομεταφορών. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική πρόταση, απευθυνόμενη σε ενδεχόμενους επενδυτές ή και δανειστές, παρουσιάζοντας όλα τα απαραίτητα στοιχεία που μπορεί να τους απασχολούν πριν προχωρήσουν με τη χρηματοδότηση της. Το συγκεκριμένο σχέδιο απευθύνεται σε επενδυτές ή και σε χρηματοδοτικούς οργανισμούς, που θα ήθελαν να

δραστηριοποιηθούν στον τομέα των αερομεταφορών, στους οποίους και θα απευθυνθεί η νεοσύστατη αεροπορική εταιρεία, για την εξασφάλιση των αρχικών κεφαλαίων που απαιτούνται για την έναρξη των επιχειρήσεων της.

1.2 Διοικητική Σύνοψη

Όπως έχει προαναφερθεί, το παρών επιχειρησιακό σχέδιο αφορά την ίδρυση και ανάπτυξη της νέας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους AIR KIPROS. Το παρών σχέδιο έχει χρονικό ορίζοντα τρία έτη, με απώτερο στόχο με το τέλος του, η εταιρεία να είναι μέσα στις πρώτες τρεις αεροπορικές αερογραμμές σε μεταφορά επιβατών, απ' αυτές που έχουν βάση την Κύπρο (Cyprus Airways, Tus Airways, Aegean Airlines, Blue Air, Ryanair). Στα κεφάλαια που ακολουθούν, αναλύονται τα στοιχεία εκείνα που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να υλοποιηθούν για την εκπλήρωση του στόχου, καταλήγοντας στο τελικό συμπέρασμα, κατά πόσον η παρούσα πρόταση είναι συμφέρουσα ή όχι.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο χώρο των αερομεταφορών και στη διαχρονική ανάπτυξη που έχει ο κλάδος, παράλληλα με μια ανάλυση της αγοράς. Παρουσιάζεται η γενικότερη ιδέα που κρύβεται πίσω από τον όρο αερογραμμή χαμηλού κόστους και παρουσιάζονται περιπτώσεις άλλων επιτυχημένων περιπτώσεων. Στη συνέχεια υπάρχει μια λεπτομερής περιγραφή της Ευρωπαϊκής αλλά και Κυπριακής πραγματικότητας όσον αφορά τον ανταγωνισμό και την προσδοκώμενη θέση της εταιρείας. Τέλος με την S.W.O.T. και PEST-DG ανάλυση περιγράφεται το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας.

Με το τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια πιο λεπτομερής παρουσίαση της εταιρείας και της αποστολής της, καταγράφονται οι στόχοι και παρατίθενται συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται το πλάνο λειτουργίας του οργανισμού, παρουσιάζεται το οργανόγραμμα και παρουσιάζεται ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Τέλος αναλύεται ο προγραμματισμός προσωπικού, πτήσεων και αεροσκαφών.

Στις παραγράφους του πέμπτου κεφαλαίου αναλύεται το σχέδιο μάρκετινγκ, αναλύοντας τα 7Π του μάρκετινγκ υπηρεσιών και επιχειρείται τμηματοποίηση της

αγοράς, έτσι ώστε να διαφανούν τα τμήματα της αγοράς που προσδοκά να επικεντρωθεί η αερογραμμή.

Στο επόμενο κεφάλαιο, αναλύονται όλες οι χρηματοοικονομικές παράμετροι που διέπουν την εταιρεία στα πρώτα χρόνια λειτουργίας. Γίνονται οικονομικές προβλέψεις περιγράφονται οι πηγές χρηματοδότησης και γίνεται ανάλυση του νεκρού σημείου. Μετέπειτα περιγράφονται οι σημαντικότεροι δείκτες απόδοσης που εφαρμόζονται στις αερομεταφορές και αναλύονται οι κυριότεροι οικονομικοί κίνδυνοι που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση.

Τέλος στο έβδομο κεφάλαιο, εξάγονται τα τελικά συμπεράσματα της ανάλυσης και αναδύεται η αξία χρηματοδότησης της παρούσας πρότασης.

Κεφάλαιο 2

Ανάλυση της Αγοράς

2.1 Εισαγωγή στον κλάδο των αερομεταφορών

Ο κλάδος των αερομεταφορών αποτελεί διαχρονικά ένα ενδιαφέρον αλλά και την ίδια στιγμή ριψοκίνδυνο επιχειρηματικό κλάδο, διότι έχει χαμηλά περιθώρια κέρδους, σταθερά ψηλά κόστη, μεγάλες κεφαλαιακές δαπάνες και πάρα πολλές νομοθετικές ρυθμίσεις. Παράλληλα, η ζήτηση μπορεί να διαφοροποιηθεί δραματικά λόγω απρόβλεπτων εξωγενή παραγόντων (επιδημίες, τρομοκρατία, κ.λπ.) και χρειάζονται μεγάλες δαπάνες για να ακολουθήσει τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη του κλάδου.

Παρόλα αυτά, στατιστικά τα τελευταία χρόνια καταγράφεται κατά μέσο όρο μια ετήσια αύξηση 5% στις αεροπορικές κινήσεις, κόντρα στα χτυπήματα από εξωγενής παράγοντες που είχε να αντιμετωπίσει ο κλάδος όλα αυτά τα χρόνια (MacDonald M. 2017). Ας μην ξεχνάμε την κρίση στον Περσικό κόλπο και την επίπτωση που είχε στις τιμές των καυσίμων, τις πανδημίες, τους πολέμους, τα τρομοκρατικά χτυπήματα και άλλα πολλά που θα ανάμενε κανείς να επηρεάσουν αρνητικά την ανάπτυξη του κλάδου. Οι περιστασιακές αυτές κρίσεις που παρουσιάσθηκαν, ξεπεράσθηκαν, αποδεικνύοντας περίτρανα ότι οι υπηρεσίες του κλάδου θεωρούνται από το αγοραστικό κοινό ως απαραίτητες.

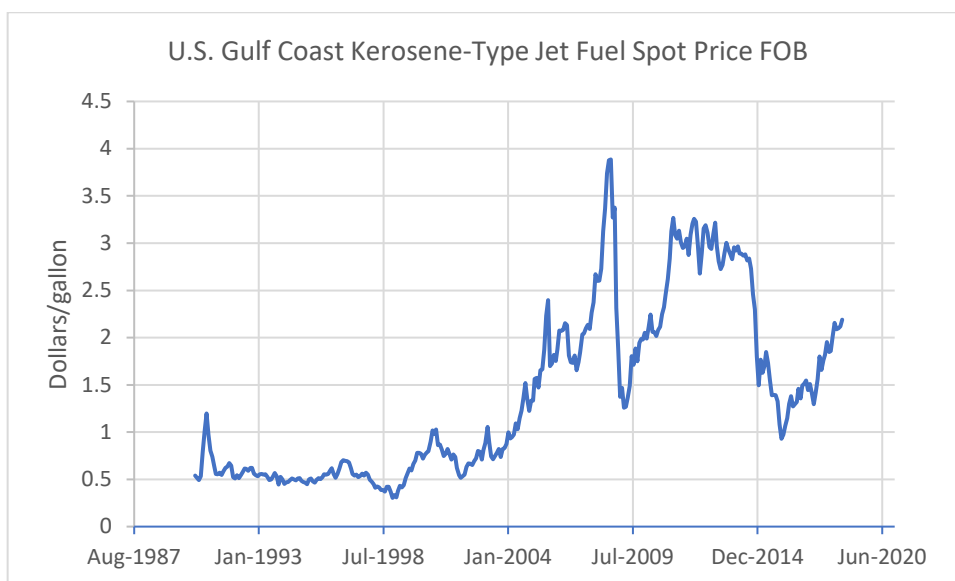
Οι προβλέψεις από την IATA (International Air Transport Association) για το μέλλον, αναφέρουν ότι σε 20 χρόνια η αεροπορική κίνηση θα διπλασιασθεί, κάτι που φαντάζει αδιανόητο αν αναλογιστεί κανείς τα νούμερα που καταγράφηκαν για το 2017. Σύμφωνα με το δελτίο τύπου 51 της IATA (International Air Transport Association), το 2017 διακινήθηκαν παγκόσμια 4.1 δισεκατομμύρια επιβάτες και εκτελέσθηκαν 280 εκατομμύρια πτήσεις (IATA, 2018a).

Μια από τις σημαντικότερες αιτίες τις συνεχούς αύξησης της ζήτησης για αερομεταφορές, είναι η αντίστοιχη μείωση του κόστους του αεροπορικού εισιτηρίου με την πάροδο των χρόνων. Τα ταξίδια πλέον δεν αποτελούν προϊόν πολυτελείας και μπορούν σχεδόν όλες οι κοινωνικές ομάδες να ταξιδέψουν. Ενδεικτικά από το 1970 μέχρι σήμερα οι τιμές των αεροπορικών εισιτηρίων μειώθηκαν κατά μέσο όρο, περισσότερο από 60%. Για παράδειγμα, ένα οικογενειακό ταξίδι από το Μιλάνο στο Παρίσι το 1992 στοίχιζε 25 φορές περισσότερο απ' ότι σήμερα (IHLG, 2017).

2.2 Οικονομικοί παράμετροι της αεροπορικών εταιρειών

Όπως προαναφέρθηκε, οι αεροπορικές εταιρείες είναι αρκετά ευαίσθητες και εκτεθειμένες σε εξωγενής αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά την κερδοφορία τους.

Σημαντικότερος απρόβλεπτος παράγοντας είναι οι τιμές των καυσίμων. Διαχρονικά καταγράφονται σημαντικές αυξομειώσεις των τιμών, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά τη χρηματοοικονομικό σχεδιασμό των αεροπορικών εταιρειών. Ενδεικτικά, σύμφωνα με το U.S. Energy Information Administration, τον Ιούλιο του 2008 το Jet Fuel στοίχιζε 3.88 δολάρια το γαλόνι και τον Ιανουάριο του 2016, 0.93 δολάρια το γαλόνι, διάγραμμα 1 (U.S. Energy Information Administration, 2018) .



Διάγραμμα 1: Διακύμανση της τιμής του Jet Fuel τα τελευταία 30 χρόνια (U.S. Energy Information Administration, 2018)

Επίσης, η ζήτηση του κοινού μπορεί να επηρεασθεί σημαντικά από πολέμους, αναταράξεις ή φυσικές καταστροφές σε μια περιοχή. Παράδειγμα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής μετά τις τρομοκρατικές επιθέσεις στους δίδυμους πύργους το Σεπτέμβριο του 2001, καταγράφηκε για πρώτη φορά μείωση στις αεροπορικές κρατήσεις τα έτη 2001-2003, ενώ οι αεροπορικές εταιρείες κατέγραψαν ζημιές 57.7 δισεκατομμυρίων για την πενταετία 2001-2005 και επέστρεψαν στην κερδοφορία μετά το 2006 (IATA, 2006).

Τα τελευταία χρόνια η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις προσπάθειες όλων σχεδόν των εταιρειών να συγκρατήσουν τα έξοδα τους, δημιουργούν νέες απαιτήσεις και αυξάνουν κατακόρυφα τον ανταγωνισμό. Νέοι τύποι αεροσκαφών, με βελτιωμένες αποδόσεις και οικονομικότερες καταναλώσεις καυσίμων κατακλύζουν την αγορά και αναγκάζουν τις εταιρείες να προσαρμόσουν το στόλο τους έτσι ώστε να μην υστερούν σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους.

Στον κλάδο των αερομεταφορών συναντάμε τρία μοντέλα λειτουργίας των εταιρειών. Τις συμβατικές αεροπορικές εταιρείες, τις αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους και τις αερογραμμές τύπου τσάρτερ. Καθοριστικό ρόλο σ' αυτή την αύξηση του ανταγωνισμού και σταδιακή μείωση των τιμών σαφώς και είχε είσοδος στον κλάδο, των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, τη δεκαετία του 1970 στην Αμερική και τη δεκαετία του 1990 στην Ευρώπη. Η φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία αυτών των αερογραμμών αναλύεται στις επιμέρους ενότητες του επιχειρηματικού σχεδίου και είναι αυτή που προτείνεται για την επικείμενη λειτουργία της αεροπορικής εταιρείας.

2.3 Αερογραμμές χαμηλού κόστους – Χαρακτηριστικά

Συγκεκριμένος προσδιορισμός του όρου αερογραμμή χαμηλού κόστους δεν υπάρχει, παρ' όλο που στο μυαλό του καθενός που ακούει αυτή την ορολογία, έρχονται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κάθε εταιρεία που λειτουργεί με αυτό το μοντέλο, προσαρμόζει τις υπηρεσίες που προσφέρει έχοντας απώτερο στόχο την μείωση των λειτουργικών δαπανών και ταυτόχρονη μεγιστοποίηση του κέρδους.

Με γνώμονα την περισυλλογή κάθε είδους σπατάλης, αυτές οι εταιρείες έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα οποία κάποιες υιοθετούν και κάποιες όχι:

α. Δεν υπάρχει θέση υπάρχει “Business class”, επομένως όλες οι θέσεις στο αεροσκάφος ανήκουν στην ίδια κατηγορία. Δεν υπάρχει δηλαδή διακεκριμένη θέση και οποιαδήποτε άλλα προνόμια είθισται να προσφέρουν οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες γι’ αυτού του είδους θέσεις.

β. Δεν προσφέρονται δωρεάν υπηρεσίες και γεύματα εν πτήση. Οι πλείστες εταιρείες προσφέρουν σνακ και δροσιστικά ποτά με πληρωμή επί τόπου από τους επιβάτες.

γ. Δεν υπάρχει προώθηση των εισιτηρίων τους μέσω διεθνών συστημάτων εμπορικής διαχείρισης. Τα εισιτήρια τους είναι διαθέσιμα μόνο μέσω της ιστοσελίδας τους και μπορεί οποιοσδήποτε να προβεί σε κράτηση διαδικτυακά.

δ. Δεν υπάρχει σταθερή τιμολόγηση, αλλά αντιθέτως οι τιμές των εισιτηρίων αλλάζουν διαρκώς, αναλόγως της ζήτησης προφανώς, προσφέροντας όμως συχνά εξαιρετικές προσφορές για περιορισμένο αριθμό εισιτηρίων για συγκεκριμένες ημερομηνίες.

ε. Δεν προσφέρονται οποιεσδήποτε δωρεάν προνομιακές υπηρεσίες στους επιβάτες (προτεραιότητα επιβίβασης-αποβίβασης, επιλογή συγκεκριμένης θέσης, δυνατότητα αλλαγής εισιτηρίου, κ.λπ.) παρά μόνο με έξτρα χρέωση.

στ. Ο κάθε επιβάτης δικαιούται να μεταφέρει στην καμπίνα μια χειραποσκευή συγκεκριμένου μεγέθους δωρεάν, ενώ οι μεγαλύτερες και πιο βαριές αποσκευές έχουν επιπλέον χρέωση. Αυτό αναγκάζει τους επιβάτες να μεταφέρουν λιγότερο βάρος και η εταιρεία μειώνει τα έξοδα της σε καύσιμα.

2.3.1 Τρόπος λειτουργίας εταιρειών χαμηλού κόστους

Σε συνέχεια των προηγούμενων και εξετάζοντας το πως λειτουργούν αυτές οι αεροπορικές εταιρείες εκ των έσω, μπορούμε να αντιληφθούμε καλύτερα τα πολλαπλά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτού του μοντέλου λειτουργίας.

Υπάρχει μεγάλη μάζα του επιβατικού κοινού που πιστεύει ότι αυτού του τύπου αεροπορικές εταιρείες δεν είναι ασφαλής. Βεβαίως αυτό είναι ένας μεγάλος μύθος. Σε ένα τόσο νευραλγικό χώρο όπως είναι οι αερομεταφορές τίποτα δεν αφήνεται στην τύχη. Υπάρχουν κανονισμοί και οδηγίες για την ασφάλεια των πτήσεων, που όλες οι

αερογραμμές υποχρεούνται να ακολουθήσουν, σε διαφορετική περίπτωση δεν τους δίνεται πτητική άδεια. Πέρα όμως από τους κανονισμούς, οι ιδιοκτήτες αυτών των εταιρειών γνωρίζουν πολύ καλά πως το παραμικρό συμβάν ασφάλειας που θα τύχει σε κάποια πτήση τους, θα έχει πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο στη φήμη της εταιρείας τους, σε σχέση με τον αντίκτυπο που θα είχε σε μια συμβατική αερογραμμή. Γι' αυτό το λόγω εκπτώσεις στην ασφάλεια δεν γίνονται.

Αντιθέτως, η φιλοσοφία των εταιρειών χαμηλού κόστους, είναι να ανανεώνουν το στόλο τους με νέα αεροσκάφη προηγμένης τεχνολογίας, που είναι και πιο οικονομικά στην κατανάλωση καυσίμων. Έχοντας μόνο ένα τύπο αεροπλάνων απασχολούν λιγότερο προσωπικό που απαιτείται για τη συντήρηση και τη λειτουργία τους. Κλασικό παράδειγμα η Ryanair, που σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της, έχει 400 αεροσκάφη Boeing 737-800 με μέσο όρο ηλικίας 6.5 χρόνια, ενώ έχει παραγγείλει ακόμη 215 καινούρια αεροσκάφη Boeing 737 για να παραλάβει μέχρι το 2024 (Ryanair, 2018a). Αυτό είναι ένα εντυπωσιακό νούμερο αν αναλογιστούμε ότι η American Airlines, από τις καλύτερες αερογραμμές του κόσμου έχει μέσο όρο ηλικίας αεροσκαφών 10 έτη (Schlangenstein M., 2018).

Μια άλλη λειτουργική πρακτική που χρησιμοποιείται από τις αερογραμμές χαμηλού κόστους, είναι να εκτελούν δρομολόγια από και προς περιφερειακά αεροδρόμια. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγουν τις καθυστερήσεις που έχουν τα μεγάλα αεροδρόμια, ενώ πληρώνουν λιγότερα χρήματα σε φόρους αεροδρομίων που συνήθως έχουν τα περιφερειακά αεροδρόμια. Επιπλέον, αποφεύγουν να χρησιμοποιούν φυσούνες και λεωφορεία για την επιβίβαση-αποβίβαση επιβατών, αλλά όπου είναι πρακτικό, οι επιβάτες πηγαίνουν περπατητοί στο αεροσκάφος. Τέλος, εξοικονόμηση γίνεται και από τις υπηρεσίες καθαρισμού των αεροσκαφών κατά τη διάρκεια των πτήσεων, όπου γίνεται ένας γρήγορος καθαρισμός από τους αεροσυνοδούς, παρά να αγοράζουν υπηρεσίες καθαρισμού από το αεροδρόμιο.

Άλλο φαινόμενο που παρατηρείται συχνά είναι να πωλούν εισιτήρια σε περισσότερους επιβάτες απ' όσους χωρούν στην πραγματικότητα τα αεροσκάφη τους. Αυτό γιατί συνήθως υπάρχουν επιβάτες που δεν εμφανίζονται και μένουν θέσεις ανεκμετάλλευτες στα αεροσκάφη. Για παράδειγμα η EasyJet το 2016 ανακοίνωσε ότι τρία εκατομμύρια επιβάτες έκαναν κράτηση και δεν εμφανίστηκαν (Independent, 2017). Αν όντως εμφανιστούν περισσότεροι επιβάτες σε μια πτήση, δίνουν χρηματική αποζημίωση ή ανταλλάγματα με δωρεάν εισιτήρια σε κάποιους επιβάτες για να μην ταξιδέψουν. Να

σημειωθεί ότι η αποζημίωση αυτή, είναι σίγουρα μικρότερη από την τιμή του εισιτηρίου που πλήρωσε ο επιβάτης της τελευταίας στιγμής για να εξασφαλίσει την υπεράριθμη θέση. Έτσι διασφαλίζουν ότι τα αεροπλάνα θα διακινούνται γεμάτα μεγιστοποιώντας τα κέρδη τους.

Τέλος οι αερογραμμές αυτής της κατηγορίας, έχουν μόνο μια κλάση για τους επιβάτες (economy), αποφεύγουν τις συνεργασίες με άλλες εταιρείες και δεν προσφέρουν πτήσεις με ενδιάμεσους σταθμούς, αλλά μόνο από / προς συγκεκριμένα αεροδρόμια εκτελώντας κυρίως μικρών και μεσαίων αποστάσεων δρομολόγια (Smyth M., Pearce B., 2006). Έτσι αυξάνουν τη συχνότητα των δρομολογίων και τα αεροπλάνα πετούν περισσότερο κατά τη διάρκεια της ημέρας, π.χ. η Easy Jet το 2017 είχε ανά αεροσκάφος 10.9 ώρες μέσο όρο λειτουργίας (Easy Jet, 2017).

Τα πλεονεκτήματα του τρόπου λειτουργίας των εταιρειών αυτών και οι αντίστοιχες εξοικονομήσεις τους, συνοψίζονται στον πίνακα 1, όπου σύμφωνα με τον Doganis R. (2006), οι εταιρείες χαμηλού κόστους πετυχαίνουν εξοικονομήσεις μέχρι και 49% σε σχέση με τις συμβατικές αερογραμμές.

	Μείωση κόστους (%)	Κόστος ανά θέση
Συμβατικές αεροπορικές εταιρείες		100%
Εταιρείες χαμηλού κόστους		
<i>Επιχειρησιακά πλεονεκτήματα</i>		
Πιο πυκνά και περισσότερα καθίσματα στο αεροσκάφος	-16	84
Πιο συχνή χρήση αεροσκαφών (περισσότερες ώρες χρήσης ανά 24ωρο)	-2	82
Λιγότερα πτητικά έξοδα (ιπτάμενο προσωπικό)	-3	79
Χρήση περιφερειακών αεροδρομίων (πιο χαμηλά τέλη)	-4	75
Χρήση ενός τύπου αεροσκάφους	-2	73
<i>Πλεονεκτήματα σχετικά με Προϊόν / Υπηρεσία</i>		
Κόστος αγοραζόμενων υπηρεσιών (εδάφους, καθαρισμού, κ.λπ.)	-7	66
Λιγότερες εν πτήση δωρεάν υπηρεσίες (γεύμα, ποτά, κ.λπ.)	-5	61
<i>Διαφορές στην διανομή υπηρεσιών</i>		
Χωρίς μεσάζοντες (πρακτορεία)	-6	55
Μείωση εξόδων στη διενέργεια κρατήσεων	-3	52
<i>Άλλα πλεονεκτήματα</i>		
Μικρότεροι οργανισμοί (λιγότερο προσωπικό)	-3	49
Εταιρεία χαμηλού κόστους σε σχέση με συμβατική		49%

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα εταιρειών χαμηλού κόστους (Doganis R., 2006)

2.3.2 Μελέτη και ανάλυση άλλων περιπτώσεων εταιρειών χαμηλού κόστους

Στο παρελθόν υπήρξαν αρκετές περιπτώσεις αερογραμμών που εισήλθαν στο χώρο των αερομεταφορών χρησιμοποιώντας το μοντέλο της εταιρείας χαμηλού κόστους, έχοντας τεράστια επιτυχία. Αναλύοντας άλλες περιπτώσεις νεοεισερχομένων αερογραμμών χαμηλού κόστους, θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε παραδειγματικούς χειρισμούς ή πιθανούς κινδύνους που θα ήταν χρήσιμο να έχουμε κατά νου στα πρώτα βήματα του οργανισμού.

A. Southwest Airlines

Η Southwest airlines αποτελεί την πρωτοπόρο αερογραμμή που εφάρμοσε και πέτυχε την εφαρμογή του μοντέλου και αποτελεί success story (επιτυχημένη ιστορία) στην ιστορία του κλάδου αερομεταφορών της Αμερικής. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1971 στο Τέξας της Αμερικής και εξυπηρετούσε αρχικά κοντινές πόλεις όπως το Ντάλας και Σαν Αντόνιο. Με αργά και σταθερά βήματα κατάφερε σήμερα να είναι μια από τις κορυφαίες αερογραμμές της Αμερικής. Σήμερα έχει στο στόλο της πάνω από 700 αεροσκάφη και απασχολεί πάνω από 50 000 υπαλλήλους.

Ακολουθώντας και διαγράφοντας το σημερινό λειτουργικό μοντέλο των αερογραμμών χαμηλών ναύλων, έχει σαν σλόγκαν της, να φθάσει ο κάθε επιβάτης γρήγορα στον προορισμό του με την πιο χαμηλή τιμή εισιτηρίου. Το μυστικό της επιτυχίας της στις μέρες μας, βασίζεται στην ανάπτυξη των σχέσεων με όλους τους εμπλεκόμενους. Από τη βάση μέχρι την κορυφή της ιεραρχίας έχουν κοινούς στόχους, μοιράζονται τις πληροφορίες και υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός. Έχει αναπτυχθεί η κουλτούρα του δεν κατηγορώ κανένα για λάθη που έχουν γίνει, αλλά ψάχνω για να τα διορθώσω. Ανέκαθεν είχαν καλές σχέσεις με τις συντεχνίες του προσωπικού αλλά και με τους εξωτερικούς προμηθευτές. Αυτός είναι ο γνωστός τρόπος της Σάουθγουεστ (Southwest way) (Gittell J.H., 2003)

B. Ryanair

Η Ryanair ιδρύεται μέσα της δεκαετίας του 1980 στην Ιρλανδία και τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της κατέγραφε αρνητικά αποτελέσματα. Ο μέχρι σήμερα διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Michael O'Leary, μεταβαίνει αρχές της δεκαετίας 1990 στο Τέξας για να διαπιστώσει τι διαφορετικό είχε η Southwest που την έκανε επιτυχημένη. Επιστρέφει στην Ευρώπη και αποφασίζει την περικοπή κάθε περιττού εξόδου, ακολουθώντας το επιτυχές μοντέλο της Southwest (Miller C. BBC, 2013). Η Ryanair χρόνο με το χρόνο μεγάλωνε και σήμερα συγκαταλέγεται στις πιο κερδοφόρες αερογραμμές του κόσμου.

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της εταιρείας για το 2017, μετάφερε 130 εκατομμύρια επιβάτες, κατέγραψε 1.45 δισεκατομμύρια ευρώ κέρδη, από τα οποία 800 εκατομμύρια επέστρεψαν στους μετόχους ως μερίσματα (Ryanair, 2017).

Πολλοί της καταλογίζουν τον τίτλο της "πρωτοπόρου" σε θέματα μειώσεων των λειτουργικών εξόδων της. Μερικά παραδείγματα είναι:

- α) Έχει μικρά σε έκταση κεντρικά γραφεία και απασχολεί μικρό σε αριθμό διοικητικό προσωπικό.
- β) Τα αεροσκάφη της είναι ειδικά διαμορφωμένα, έτσι ώστε κάθε επιβάτης να έχει το λιγότερο δυνατό χώρο άνεσης, για να χωρέσει ακόμη μια σειρά θέσεων.
- γ) Η εταιρεία επιβαρύνει το προσωπικό αέρος, προκειμένου να πληρώσουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι για την απαιτούμενη εκπαίδευσή τους αλλά και τις στολές εργασίας τους.
- δ) Δεν υπάρχει τυπωμένο περιοδικό για προώθηση της εταιρείας στο αεροπλάνο παρά μόνο μια καρτέλα με τις οδηγίες ασφαλείας και στο πίσω μέρος το μενού με είδη που μπορεί να παραγγείλει επί πληρωμή ο επιβάτης. Με αυτό τον εξοικονομούνται χρήματα λόγω του ότι τα αεροσκάφη της εταιρείας μεταφέρουν λιγότερο βάρος.
- ε) Στο επίσημο διαδικτυακό χώρο της εταιρείας ανακοινώθηκε στις 18/09/2018 ότι από την 1^η Νοεμβρίου 2018, θα υπάρχει χρέωση για τις μικρές αποσκευές (10 κιλών) η οποία ήταν δωρεάν (Ryanair, 2018b). Είναι η πρώτη αερογραμμή που αποφασίζει να χρεώνει όλες τις αποσκευές των επιβατών.

Παρ' όλες τις παράξενες μεθόδους αύξησης των κερδών της, η εταιρεία απολαμβάνει της προτίμησης μεγάλης μερίδας του επιβατικού κοινού, κυρίως λόγω των χαμηλών ναύλων που προσφέρει.

Γ. EasyJet

Αντιγράφοντας κι αυτή το “Southwest way”, η EasyJet ξεκινά πτήσεις το 1994 σαν εταιρεία χαμηλού κόστους. Δεν ακολουθεί την ακραία μορφή εφαρμογής του μοντέλου των εξοικονομήσεων, αλλά προσπαθεί να προσφέρει κάποιο επίπεδο ανέσεων στους επιβάτες, χρεώνοντας παράλληλα αρκετές από τις υπηρεσίες που προσφέρει. Σήμερα, η EasyJet είναι μια από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρείες στην Ευρώπη και σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της εταιρείας το 2017 μετέφερε πάνω από 80 εκατομμύρια επιβάτες και είχε καθαρά κέρδη μετά φόρων 305 εκατομμύρια (Easy jet, 2017).

2.4 Κατάσταση της αγοράς

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να εξετάσουμε αναλυτικά την κατάσταση που επικρατεί στο χώρο δραστηριοποίησης της αερογραμμής μας, τόσο σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, αλλά και σε τοπικό επίπεδο.

2.4.1 Ανταγωνισμός και προβλήματα εταιριών χαμηλού κόστους στην Ευρώπη

Η ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών στην Ευρώπη στιγματίζεται από δύο παράγοντες. Πρώτον την αλματώδη ανάπτυξη και επιτυχή παρουσία των εταιριών χαμηλού κόστους και δεύτερον ένα σύνολο από εξωγενής παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία του κλάδου. Τέτοιοι είναι τα τρομοκρατικά χτυπήματα, οι επιδημίες, η παγκοσμιοποίηση και οι αυξομειώσεις στις τιμές του πετρελαίου διεθνώς (Cento A., 2009).

Οι εταιρείες χαμηλού κόστους στην Ευρώπη κατέχουν σήμερα περίπου ένα μερίδιο αγοράς 36% περίπου, ενώ πριν 10 χρόνια είχαν 23%. Αυτή η αυξητική τάση προβλέπεται ότι θα συνεχιστεί και τα επόμενα χρόνια, ενώ προβλέπεται ότι μέχρι το 2027 το 50% των επιβατών, θα εξυπηρετούνται από εταιρείες χαμηλού κόστους (Anna.aero, 2018). Ο ανταγωνισμός είναι και προβλέπεται να συνεχίσει να είναι τεράστιος. Ολοένα και περισσότερες αερογραμμές εισέρχονται στο χώρο διεκδικώντας μερίδια αγοράς, ενώ από την άλλη μεριά, είναι συχνές οι ανακοινώσεις για το τερματισμό λειτουργίας κάποιων

αερογραμμών, με ποιο πρόσφατες αυτές των Monarch, Air Berlin, Primera κ.λπ. Απ' αυτό το γεγονός, αναδεικνύεται και η σημαντικότητα της μείωσης των λειτουργικών εξόδων μιας αερογραμμής, έτσι ώστε να έχει αντοχές στον σκληρό ανταγωνισμό.

Πέρα όμως από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό, οι εταιρείες χαμηλού κόστους έχουν να αντιμετωπίσουν τις συνεργασίες που πραγματοποιούν μεγάλες αεροπορικές εταιρείες μεταξύ τους. Με αυτό τον τρόπο οι τελευταίες, επεκτείνουν τους προορισμούς του δικτύου τους, μειώνουν τα λειτουργικά έξοδα και προσφέρουν μια πιο ολοκληρωμένη ταξιδιωτική επιλογή στους καταναλωτές.

2.4.2 Ανταγωνισμός στον τόπο εγκατάστασης

Όπως συμβαίνει και στον παγκόσμιο χάρτη, το ίδιο και στην Κυπριακή πραγματικότητα, ο κλάδος των αερομεταφορών παρουσιάζει συνεχή αύξηση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αύξηση στην επιβατική κίνηση την πενταετία 2013-2017 ξεπέρασε το 45%. Το 2018 ο αριθμός των επιβατών που διακινήθηκαν στα αεροδρόμια της Κύπρου ξεπέρασε 10,9 εκατομμύρια ενώ ο αντίστοιχος αριθμός το 2017 ήταν 10,3 και το 2016 9 εκατομμύρια (Hermes Airports, 2018a). Εκτιμάται ότι το 2018 στην Κύπρο, το 43% των επιβατών διακινήθηκε με αερογραμμή χαμηλών ναύλων (Anna.aero, 2018).

Αυτή τη στιγμή στην Κύπρο δραστηριοποιούνται:

- Δύο αεροπορικές εταιρείες με Κυπριακή άδεια (Cyprus Airways, Tus Airways), ενώ τον Οκτώβριο του 2018 η Cobalt Air (κυπριακή εταιρεία) ανέστειλε τη λειτουργία της.
- Τρεις εταιρείες που χρησιμοποιούν σαν βάση τους ένα από τα αεροδρόμια της Λάρνακας ή Πάφου (Aegean Airlines, Blue Air, Ryanair)
- Αρκετές άλλες αερογραμμές με δρομολόγια από και προς τα αεροδρόμια Λάρνακας και Πάφου που δεν έχουν σταθερή βάση στην Κύπρο

Σύμφωνα με στοιχεία της διαχειρίστριας εταιρείας των αεροδρομίων, οι τρεις κυπριακές εταιρείες (περιλαμβανομένου της Cobalt Air) διακίνησαν γύρω στο 10% της συνολικής επιβατικής κίνησης για το 2018, ενώ οι άλλες τρεις εταιρείες που διατηρούν βάση στην Κύπρο διακίνησαν το 20% της συνολικής επιβατικής κίνησης. Ακόμη, περίπου το 30%

της επιβατικής κίνησης από και προς την Κύπρο μετακινήθηκε από τις εταιρείες Rossiya, EasyJet, Wizz Air, Jet2, British Airways, κ.λπ.

Συγκεντρωτικά, ο πίνακας 2 καταγράφει τις βασικές αεροπορικές εταιρείες (ανταγωνιστές) που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο και τα αντίστοιχα τακτικά δρομολόγια που εκτελούν. Επιλεγμένα με κίτρινο χρώμα είναι τα δρομολόγια με χρόνο εκτέλεσης λιγότερο από 2 ώρες, τα οποία είναι και υποψήφια δρομολόγια της εταιρείας για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας.

ΑΕΡΟΓΡΑΜΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	RYAN AIR	AEGEAN	BLUE AIR	CYPRUS AIR.	TUS AIR	EASY JET	WIZZ AIR	ΣΥΝΟΛΟ
ΛΟΝΔΙΝΟ								6
ΘΕΣ/ΝΙΚΗ								4
ΑΘΗΝΑ								3
ΤΕΛ ΑΒΙΒ								3
ΗΡΑΚΛΕΙΟ								2
ΜΙΛΑΝΟ								2
ΒΙΕΝΝΗ								2
ΒΕΡΟΛΙΝΟ								2
ΒΟΥΔΑΠΕΣΤΗ								2
ΣΟΦΙΑ								2
ΜΑΝΤΣΕΣΤΕΡ								1
ΧΑΝΙΑ								1
ΙΩΑΝΝΙΝΑ								1
ΡΟΜΗ								1
ΚΡΑΚΟΒΙΑ								1
ΑΜΜΑΝ								1
ΒΡΥΞΕΛΛΕΣ								1
ΠΡΑΓΑ								1
ΒΥΡΗΤΟΣ								1

Πίνακας 2: Δρομολόγια των ανταγωνιστών αερογραμμών

2.4.3 Εκτίμηση του κλάδου αερομεταφορών και η θέση της εταιρείας

Οι αεροπορικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της Νοτιοανατολικής Μεσογείου και περιλαμβάνουν την Κύπρο στα δρομολόγια τους, χωρίζονται σε 4 κύριες κατηγορίες:

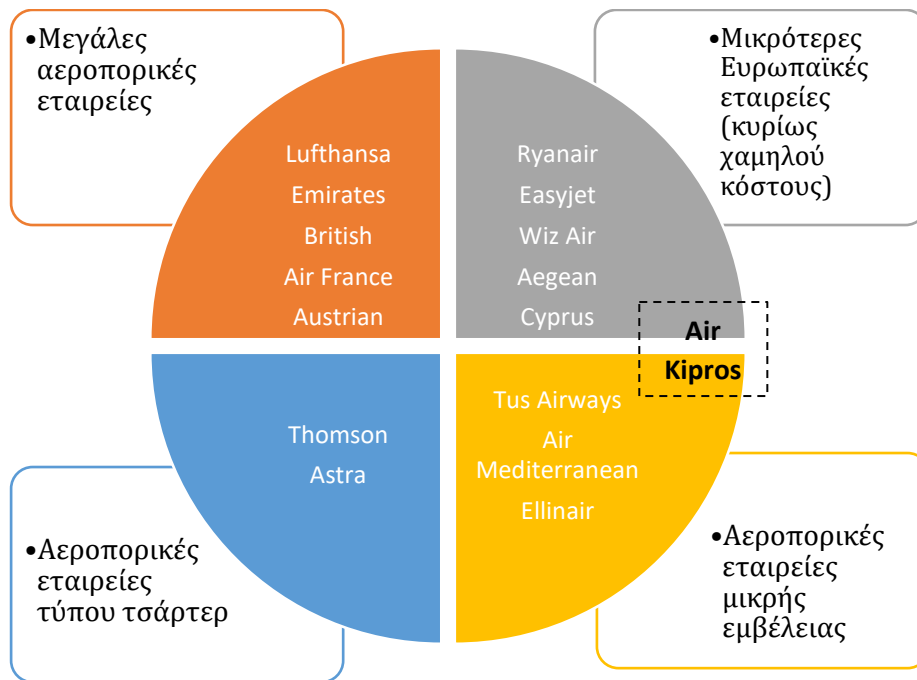
1. **Μεγάλες συμβατικές αεροπορικές εταιρείες** παγκόσμιας εμβέλειας, που εκτελούν μακρινά δρομολόγια, έχουν συνεργασίες μεταξύ τους και με άλλες εταιρείες, για να εξυπηρετούν μέσω του δικτύου τους υπερατλαντικά δρομολόγια και δρομολόγια προς την Άπω Ανατολή (Lufthansa, Air France, British Airways, Austrian, Emirates, κ.λπ.).

2. **Μικρότερης εμβέλειας εταιρείες**, που εκτελούν δρομολόγια κυρίως σε ευρωπαϊκές και μεσογειακές χώρες, χωρίς να συνεργάζονται με άλλες εταιρείες και βασίζονται στο δικό τους στόλο και δρομολόγια για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι πλείστες αερογραμμές αυτής της κατηγορίας επιχειρούν σαν αερογραμμές χαμηλού κόστους (Ryanair, EasyJet, Wizz Air, Blue Air, Aegean, Cyprus, κ.λπ.).

3. **Μικρές αεροπορικές εταιρείες** που συνήθως εκτελούν μικρής εμβέλειας δρομολόγια και εξυπηρετούν κυρίως τους επιβάτες της χώρας που δραστηριοποιούνται. Συνήθως τα αεροπλάνα τους είναι μικρού μεγέθους και πιο παλιάς τεχνολογίας, προσφέρουν λιγότερες υπηρεσίες άνεσης στους επιβάτες, όχι όμως πάντα στην πιο φθηνή τιμή (Tus Airways).

4. Τελευταία κατηγορία αποτελούν οι **εταιρείες τύπου τσάρτερ** που επιχειρούν στην περιοχή. Μπορεί να εκτελούν τακτικά εποχιακά δρομολόγια (καλοκαιρινή περίοδο) ή κάποιες άλλες κάνουν δρομολόγια ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη ο οποίος στην ουσία ενοικιάζει το αεροσκάφος (Astra Airlines). Σ' αυτή την κατηγορία κατατάσσεται και η Αγγλική εταιρεία Thomson Airways, η οποία εκτελεί αρκετά δρομολόγια τύπου τσάρτερ από αεροδρόμια της Μεγάλης Βρετανίας προς την Κύπρο μεταφέροντας τουρίστες για λογαριασμό συγκεκριμένων ταξιδιωτικών πρακτορείων.

Η Air Kirgos, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2, θα επιχειρεί κάπου μεταξύ δεύτερης και τρίτης κατηγορίας. Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας θα εκτελεί μικρής εμβέλειας δρομολόγια, και αναλόγως της επιτυχίας που θα έχουν, θα ανακοινωθούν και πιο μακρινά δρομολόγια, ευελπιστώντας ότι, πριν το πέρας των τριών πρώτων χρόνων, θα καταφέρει να εξασφαλίσει μεγάλα μερίδια της αγοράς από τη δεύτερη κατηγορία.



Διάγραμμα 2: Τοποθέτηση της εταιρείας στον χώρο αερομεταφορών

2.5 Ανάλυση S.W.O.T

Μέσα από την ανάλυση που περιγράφεται σ' αυτή την ενότητα, παρουσιάζονται οι πτυχές εκείνες που αναδεικνύουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, αλλά και τις ευκαιρίες και ρίσκα που επικρατούν στην αγορά. Στόχος είναι στα επόμενα κεφάλαια του επιχειρηματικού πλάνου, να καταγραφούν οι τρόποι επιτυχίας, μέσω της εκμετάλλευσης των θετικών συγκυριών και παράλληλα εξάλειψης των απειλών που θα έχει να αντιμετωπίσει έχει η αερογραμμή.

A) Δυνατά σημεία (Strengths)

- Χαμηλές τιμές εισιτηρίων, διατηρώντας χαμηλά ναύλα. Η έγκαιρη κράτηση δημιουργεί ευκαιρίες στους επιβάτες. Προσαρμογή τιμών αναλόγως ζήτησης.
- Διάθεση όσο το δυνατόν περισσότερων εισιτηρίων έτσι ώστε τα αεροπλάνα να ταξιδεύουν γεμάτα.
- Συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων τις εταιρείας σε χαμηλά επίπεδα, προσφέροντας μειωμένες δωρεάν υπηρεσίες.
- Αποτελεσματική χρησιμοποίηση του στόλου της εταιρείας έτσι ώστε να είναι στον αέρα όσο το δυνατόν περισσότερες ώρες.

- Εξοικονόμηση τελών αεροδρομίου διεκπεραιώνοντας τους κύκλους εργασιών στο έδαφος με στόχο τα 30 λεπτά.
- Δωρεάν χειραποσκευή για την καμπίνα χωρίς περιορισμό στο βάρος της, παρά μόνο στις διαστάσεις (56x45x25cm)
- Σύγχρονα αεροσκάφη (όχι πέραν των 10 ετών)
- Πρόσληψη έμπειρου προσωπικού (Cobalt Air, Ryanair)

B) Αδύνατα σημεία (Weaknesses)

- Η προσπάθεια για εξοικονομήσεις και χαμηλά ναύλα, προσφέρει στους επιβάτες ένα αδύνατο πακέτο δωρεάν υπηρεσιών
- Έλλειψη συχνών δρομολογίων για όλους τους προορισμούς και δρομολογίων σε μακρινούς προορισμούς
- Νέα αεροπορική εταιρεία χωρίς να έχει “δυνατό” όνομα στο χώρο
- Απαραίτητη η χρήση διαδικτύου και πιστωτικής κάρτας για τη διενέργεια κρατήσεων
- Υψηλό ποσοστό δανειοδότησης (60%) και η αντίστοιχη έκθεση στον κίνδυνο των υψηλών επιτοκίων

Γ) Ευκαιρίες (Opportunities)

- Η συνεχής αύξηση της επιβατικής κίνησης στην Κύπρο τα τελευταία 5 χρόνια.
- Οι επιβάτες θα έχουν την ευκαιρία να απολαύσουν χαμηλά ναύλα και να τους παρέχονται κάποιο επίπεδο υπηρεσιών σε αντίθεση με τον κύριο ανταγωνιστή της εταιρείας (Ryanair).
- Η συνεχιζόμενη αύξηση της χρήσης του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην Κύπρο δίνει την ευκαιρία για ευκολότερη προώθηση των υπηρεσιών και προβολή της εταιρίας
- Ενδεχόμενη λύση του Κυπριακού προβλήματος προβλέπεται να επιφέρει ραγδαία ανάπτυξη στον τουρισμό του νησιού
- Η επικείμενη λειτουργία του καζίνο αναβαθμίζει το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν και συνεπακόλουθα αναμένεται ανάλογη αύξηση τουριστών στο νησί
- Ο τερματισμός των επιχειρήσεων της Cobalt Air είχε μεγάλο αντίκτυπο στην αγορά, αφού οι τιμές των εισιτηρίων για κοντινούς προορισμούς (κυρίως Ελλάδα)

αυξήθηκαν λόγω της αύξησης της ζήτησης. Το κενό της στην αγορά παραμένει ακόμη και σήμερα.

Δ) Απειλές (Risks)

- Εξάρτηση από τη διακύμανση των τιμών των καυσίμων
- Αυξημένος ανταγωνισμός από άλλες αεροπορικές εταιρείες
- Διεθνής τρομοκρατία
- Αστάθεια της πολιτικής κατάστασης στις χώρες της Μέσης Ανατολής
- Αστάθεια που μπορεί να προκληθεί λόγω οικονομικών δυσκολιών του κράτους. Φαινομενικά η Κυπριακή οικονομία είναι σε πολύ καλύτερη κατάσταση σε σχέση με το 2013, δεν έχει όμως διαφύγει εντελώς τους κινδύνους.

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδύνατα σημεία (Weakness)
Χαμηλές τιμές εισιτηρίων	Αδύνατο πακέτο δωρεάν υπηρεσιών
Πληρότητα αεροσκαφών	Έλλειψη συχνών δρομολογίων
Συγκράτηση των λειτουργικών εξόδων	“Αδύνατο” όνομα στο χώρο
Γρήγορες μεταβιβάσεις (στόχος 30 λεπτά)	Απαραίτητη η χρήση διαδικτύου και πιστωτικής κάρτας
Αποτελεσματική χρησιμοποίηση στόλου	Υψηλό ποσοστό δανειοδότησης
Δωρεάν χειραποσκευή για την καμπίνα	
Σύγχρονα αεροσκάφη	
Έμπειρο προσωπικό	
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
Η συνεχής αύξηση της επιβατικής κίνησης	Διακύμανση των τιμών των καυσίμων
Αντίθεση παρεχόμενων υπηρεσιών από τον κύριο ανταγωνιστή (Ryanair).	Αυξημένος ανταγωνισμός
Προώθηση και προβολή μέσω διαδικτύου	Διεθνής τρομοκρατία
Ενδεχόμενη λύση του Κυπριακού	Αστάθεια της πολιτικής κατάστασης στις χώρες της Μέσης Ανατολής
Λειτουργία του καζίνο	Αστάθεια Κυπριακής οικονομίας
Το κενό που άφησε στην αγορά ο τερματισμός των πτήσεων της Cobalt Air	

Πίνακας 3: Ανάλυση S.W.O.T της αεροπορικής εταιρείας Air Kirpos

2.6 Ανάλυση PESTEL

Η προτεινόμενη δραστηριοποίηση της αεροπορικής εταιρείας, θα λάβει χώρα σε ένα ευμετάβλητο εξωτερικό περιβάλλον συνεχών αλλαγών και ευαίσθητων αλληλεπιδράσεων, στις οποίες ο οργανισμός μας θα πρέπει να αντιδρά με τους κατάλληλους τρόπους, έτσι ώστε να διασφαλίσει τη βιωσιμότητα του. Η γνώση και επεξήγηση αυτού του περιβάλλοντος, μέσω της PESTEL ανάλυσης (Πολιτική, Οικονομική, Κοινωνική, Τεχνολογική, Περιβαλλοντική, Νομική ανάλυση) κρίνεται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την μετέπειτα ανάλυση του επιχειρησιακού πλάνου.

Πολιτικό περιβάλλον: Το πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο κρίνεται ως σταθερό, ειδικά μετά την μερική ανάκαμψη από την οικονομική κρίση που πέρασε η χώρα το 2013. Η νεοσύστατη εταιρεία στα πρώτα βήματα της, θα χρειαστεί να εξασφαλίσει απαραίτητες άδειες επιχειρήσεων μέσω ελέγχου από τις αρμόδιες κρατικές υπηρεσίες (Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας). Εδώ χρίζει ιδιαίτερης προσοχής το θέμα της γραφειοκρατίας από τα διάφορα κυβερνητικά τμήματα, όμως με τους κατάλληλους χειρισμούς αναμένεται ότι δεν θα υπάρξουν καθυστερήσεις, όπως έγινε και σε προηγούμενες περιπτώσεις εγγραφής νέων αεροπορικών εταιρειών.

Το ευρύτερο ασταθές περιβάλλον της Μέσης Ανατολής θα πρέπει να είναι κατά νου στην επιλογή των αεροπορικών δρομολογίων. Η κρίση των τελευταίων χρόνων που ταλαιπωρεί τη Συρία και μια περαιτέρω επιδείνωση του, πιθανών να επηρεάσει τη μείωση του τουρισμού στην ευρύτερη περιοχή. Κάτι τέτοιο όμως θεωρείται απομακρυσμένο ενδεχόμενο.

Η προδιαγραφόμενη αποχώρηση της Μ. Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση και οι απρόβλεπτες συνέπειες που θα προκαλέσει αποτελεί μεγάλο ερωτηματικό και στο χώρο των αερομεταφορών. Η διοίκηση θα πρέπει να παρακολουθεί από κοντά τις εξελίξεις και να δράσει αναλόγως, διασφαλίζοντας τα συμφέροντα του οργανισμού.

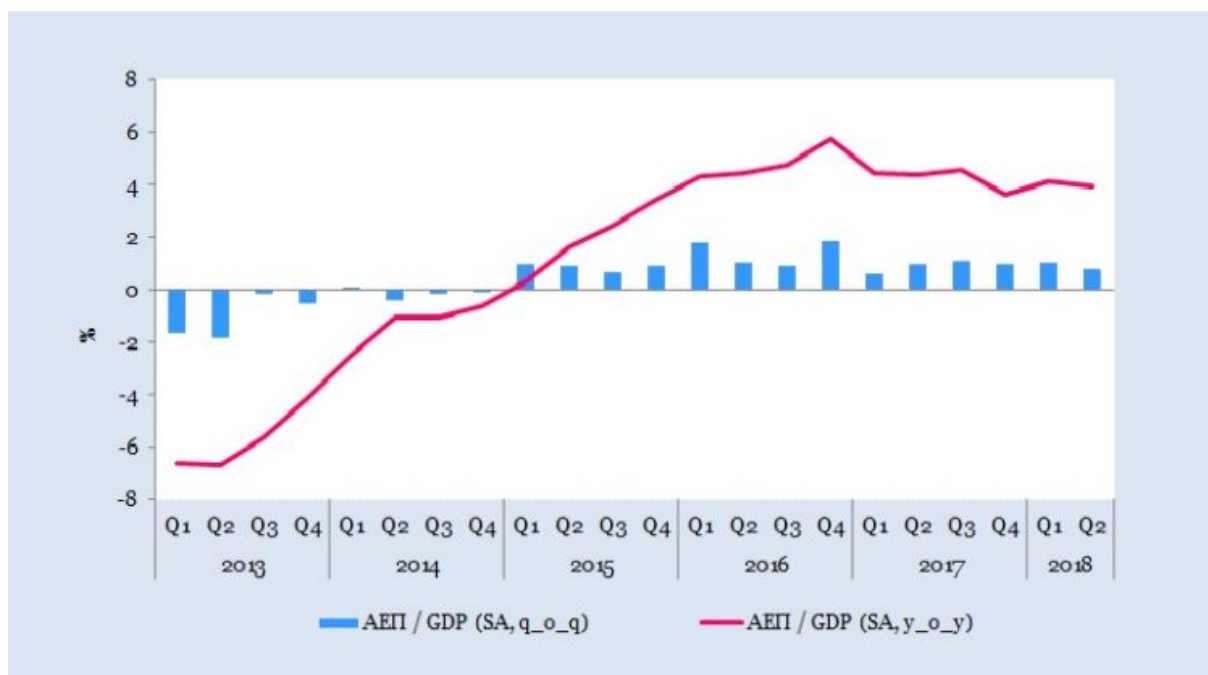
Τέλος, μια ενδεχόμενη λύση του Κυπριακού προβλήματος, ίσως να έχει απρόβλεπτες συνέπειες για τις αερομεταφορές, ανάλογα με το είδος της λύσης που θα προκύψει. Το πιθανότερο σενάριο σε μια τέτοια περίπτωση, είναι με τη διάνοιξη και χρήση του εναέριου χώρου βόρεια της Κύπρου, να αποβεί προς το όφελος των αεροπορικών εταιρειών λόγω των συντομότερων δρομολογίων και ύπαρξης πιθανών νέων ελκυστικών προορισμών αλλά και της αύξησης του τουριστικού ρεύματος στο νησί.

Οικονομικό περιβάλλον:

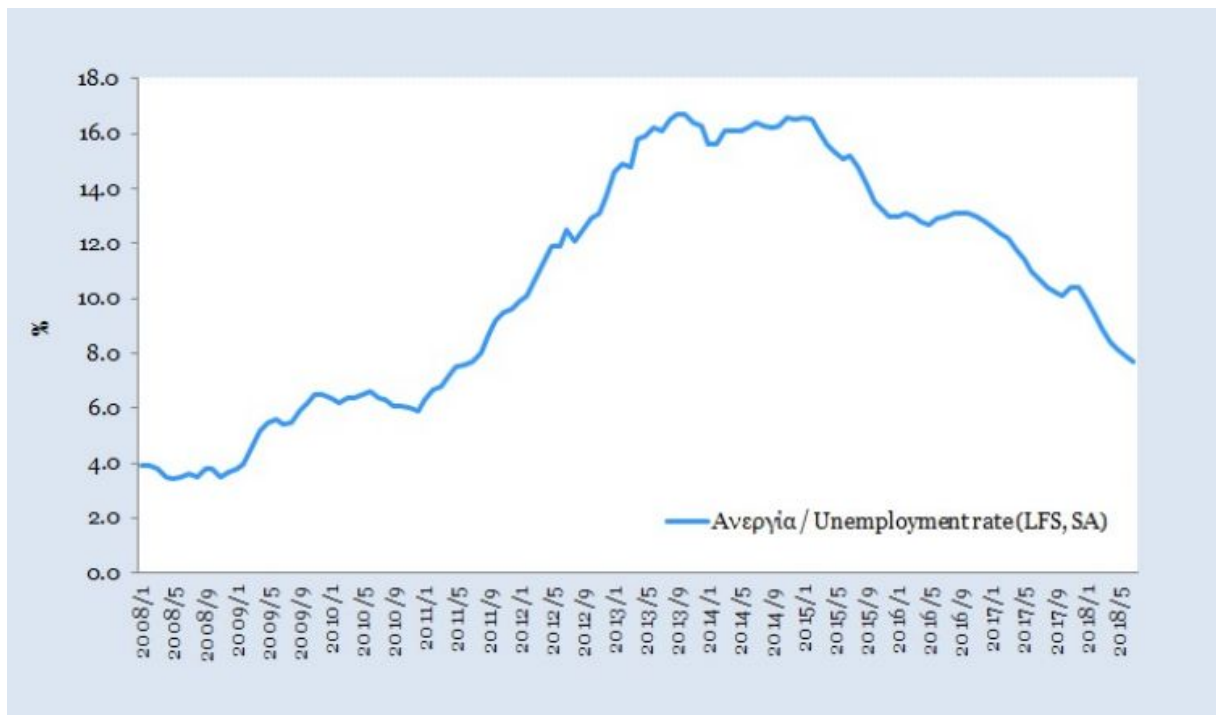
Την τελευταία δεκαετία η παγκόσμια οικονομική κρίση βασάνισε αρκετές χώρες, μεταξύ των οποίων Κύπρος και Ελλάδα (κύριες χώρες δραστηριοποίησης). Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια σταθερή ανάκαμψη της οικονομίας των χωρών αυτών, μετά από τα μέτρα οικονομικής περισυλλογής που εφάρμοσαν. Αυτή η ανάκαμψη, σε συνδυασμό με την προοπτική των ταξιδιών με χαμηλά ναύλα προσφέρει στους επιβάτες ευκαιρίες για φθηνά ταξίδια, που σίγουρα έχουν στερηθεί.

Εξετάζοντας καλύτερα συγκεκριμένους δείκτες της Κυπριακής οικονομίας, μπορούμε να επιβεβαιώσουμε την πιο πάνω διαπίστωση. Μελετώντας στοιχεία του Α.Ε.Π., όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3, ο ρυθμός ανάπτυξης σημειώνει μια ανοδική τάση από το τέλος του 2013 και μετά, ενώ σταθεροποιείται στα επίπεδα του 3-4% για τα έτη 2017 και 2018. Παράλληλα, ο δείκτης ανεργίας παρουσιάζει μια σταδιακή μείωση από τις αρχές του 2015 (Διάγραμμα 4), δείγμα της οικονομικής ανάπτυξης που διέπει την Κυπριακή Οικονομία (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου - Οικονομικοί δείκτες).

Τέλος, είναι ευρέως γνωστό, ότι το φορολογικό σύστημα στην Κύπρο, είναι ιδιαίτερα ελκυστικό για την εγγραφή και λειτουργία εταιρειών. Φορολογικός συντελεστής 12.5% και πλειάδα άλλων φορολογικών ελαφρύνσεων, αποτελούν κίνητρο για εγγραφή της αεροπορικής εταιρείας στην Κύπρο.



Διάγραμμα 3: Ρυθμός Ανάπτυξης Κυπριακής Οικονομίας 2013/Q1-2018/Q2



Διάγραμμα 4: Μηνιαία εποχικά διορθωμένη ανεργία -Κύπρος 2018

Κοινωνικό περιβάλλον:

Η Κύπρος ανέκαθεν λόγω γεωγραφικής θέσης και μετεωρολογικών συνθηκών, αποτελούσε πόλο έλξης διαφόρων κοινωνικών ομάδων ταξιδιωτών. Κάθε χρόνο εκατομμύρια τουρίστες από τις βόρειες χώρες αφήνουν τις χαμηλές θερμοκρασίες και κατακλύζουν τα καταλύματα στην Κύπρο, όχι μόνο κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, αλλά και τους χειμερινούς. Επίσης λόγω της θέσης της, η Κύπρος χρησιμοποιείται συχνά σαν σταθμός μετεπιβίβασης μεταξύ ταξιδιωτών από Ανατολικές χώρες προς Ευρώπη ή και το αντίθετο.

Από την άλλη μεριά, οι ντόπιοι κάτοικοι, λόγω του ότι ζουν σε νησί και λόγω της απουσίας συχνής ακτοπλοϊκής σύνδεσης με άλλες χώρες, έχουν μόνο τις αερομεταφορές για να ταξιδέψουν εκτός Κύπρου. Ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει στους στενούς δεσμούς που έχουν οι Κύπριοι με την Ελλάδα, την οποία θεωρούν πατρίδα τους και έχουν την τάση να επισκέπτονται πάρα πολύ συχνά.

Τεχνολογικό περιβάλλον:

Την τελευταία δεκαετία γίναμε όλοι μάρτυρες μιας ακραίας έξαρσης της χρήσης του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Καθημερινά όλο και περισσότερος κόσμος εξοικειώνεται πλέον με τη χρήση των υπολογιστών, τηλεφώνων, εφαρμογών, κ.λπ., δίνοντας ευκαιρία στις επιχειρήσεις να έχουν εύκολη και φθηνή προβολή των προϊόντων τους. Παράλληλα, οι κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων, ο επιβεβαιωτικός έλεγχος (check-in), η επικοινωνία με τους επιβάτες, γίνονται πλέον διαδικτυακά, απλοποιώντας το έργο των εταιρειών μειώνοντας τα κόστη.

Ακόμη στον τομέα των αεροσκαφών, τα νέα αεροπλάνα είναι πιο φιλικά προς το περιβάλλον και πιο αποδοτικά καταναλώνοντας λιγότερα καύσιμα. Παράλληλα η πλοήγηση τους γίνεται με τα πλέον σύγχρονα μέσα, ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους πρόκλησης βλαβών και ατυχημάτων. Είναι ευρέως γνωστό, ότι στατιστικά, οι αερομεταφορές αποτελούν τον πιο ασφαλή τρόπο διακίνησης.

Περιβάλλον:

Στο χώρο των αερομεταφορών υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί όσον αφορά την προστασία του περιβάλλοντος. Υπάρχουν Ευρωπαϊκοί κανονισμοί που απαγορεύουν την πτήση συγκεκριμένου τύπου αεροσκαφών που εκπέμπουν υψηλά ποσοστά καυσαερίων και συγκεκριμένοι περιορισμοί που αφορούν την λειτουργία των αεροσκαφών σε συγκεκριμένες φάσεις της πτήσης. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδίδοντας αντίστοιχη οδηγία (EC 2008/101), προωθεί ενέργειες για μείωση των εκπομπών καυσαερίων από τα αεροσκάφη και έχει θέσει συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και στόχους προσπαθώντας να μειώσει τη μόλυνση που υφίσταται το περιβάλλον.

Νομικό πλαίσιο:

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο κλάδος των αερομεταφορών διέπεται από αυστηρό νομικό πλαίσιο, τόσο από διεθνής αλλά και από Ευρωπαϊκούς κανονισμούς, οι οποίοι διασφαλίζουν την ομαλή και ασφαλή αερομεταφορά του επιβατικού κοινού.

Σε διεθνές επίπεδο υπάρχει ο ICAO (International Civil Aviation Organization), οποίος καθορίζει κανονισμούς και προτεινόμενες εφαρμογές σε θέματα που άπτονται της Διεθνούς Αεροναυτιλίας. Σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, εκδίδει κατά

καιρούς Ευρωπαϊκούς κανονισμούς (που συνήθως συνάδουν με αυτούς του ICAO), στους οποίους τα κράτη μέλη είναι υπόχρεα να ακολουθήσουν. Σε τοπικό επίπεδο, υπάρχει ο Περί Πολιτικής Αεροπορίας Νόμος (Ν.213(Ι)2002), ο οποίος αναφέρεται σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών που συμβάλλουν στην διεκπεραίωση των αεροπορικών πτήσεων.

Η παρέκκλιση από αυτές τις ισχυρές νομοθετικές πρόνοιες, μπορεί να επιφέρουν ανάλογες κυρώσεις (χρηματικό πρόστιμο, αναστολή / ανάκληση πτητικής άδειας ή άδειας λειτουργίας κ.λπ.).

Κεφάλαιο 3

Περιγραφή της Εταιρείας

3.1 Γενική περιγραφή

Η εταιρεία Kirgos Air θα είναι μια ανώνυμη ιδιωτική αεροπορική εταιρεία, που θα δραστηριοποιείται στον τομέα των αερομεταφορών, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες μεταφοράς επιβατών και των εμπορευμάτων τους, μέσω ενός εκτενούς δικτύου τακτικών και εποχιακών δρομολογίων. Η αεροπορική εταιρεία θα λειτουργεί στη βάση του μοντέλου των εταιρειών χαμηλού κόστους και θα εκτελεί δρομολόγια από και προς συγκεκριμένους προορισμούς (point to point).

3.2 Αποστολή και όραμα της εταιρείας

Αποστολή της εταιρείας αποτελεί, η αερομεταφορά επιβατών με χαμηλά ναύλα, παράλληλα με τη διαρκή εξοικονόμηση λειτουργικών πόρων και μεγιστοποίηση της λειτουργικής απόδοσης.

Όραμα της είναι η εγκαθίδρυση της στο χώρο των αερομεταφορών με χαμηλά ναύλα και η μετέπειτα εξάπλωση του πτητικού της προγράμματος σε όλη την Ευρώπη.

Βάση της εταιρείας θα αποτελεί το αεροδρόμιο της Λάρνακας και θα εκτελεί:

A) τακτικά δρομολόγια όλο το χρόνο σε συγκεκριμένους προορισμούς

B) εποχιακά δρομολόγια για συγκεκριμένες περιόδους, εξυπηρετώντας συγκεκριμένες ταξιδιωτικές ανάγκες (π.χ. καλοκαιρινές διακοπές) και

Γ) έκτακτα δρομολόγια για συγκεκριμένους προορισμούς κατά τη διάρκεια διεθνών κοινωνικό-αθλητικών γεγονότων.

Η ασφάλεια θα αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή λειτουργία του πτητικού προγράμματος και σε συνδυασμό με την άνεση κατά τη διάρκεια της πτήσης, αλλά και τη χωρίς καθυστέρηση εκτέλεση δρομολογίων, υπόσχονται μια ξεχωριστή ταξιδιωτική εμπειρία.

3.3 Στόχοι

Πρωταρχικός της στόχος είναι σε βάθος τριών χρόνων από την ημέρα έναρξης λειτουργίας, να είναι κερδοφόρα και να έχει κατακτήσει ένα ποσοστό 5% της συνολικής ετήσιας επιβατικής κίνησης του νησιού (πάνω από 500 000 επιβάτες το χρόνο).

Επιμέρους στόχοι αποτελούν:

- Ασφάλεια: απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας αεροπορικής εταιρείας, αποτελεί η ασφάλεια. Στόχος λοιπόν είναι η εκτέλεση των δρομολογίων να γίνεται τηρώντας όλους τους κανόνες ασφαλείας και η μη καταγραφή συμβάντων που θα μπορούσαν να αποτελέσουν αμφισβήτηση της εφαρμογής αυτών των κανόνων και συνεπακόλουθα να δημιουργήσουν κακή φήμη για την αερογραμμή.
- Νομικές υποχρεώσεις: συνεπακόλουθο του προηγούμενου στόχου αποτελεί και η πλήρης εναρμόνιση των υπηρεσιών της εταιρείας με του Ευρωπαϊκούς κανονισμούς αεροναυτιλίας και τα επιτυχή αποτελέσματα σε ελέγχους που θα έχει από εποπτικές αρχές. Επομένως είναι αναγκαίος ο στόχος της επιτυχίας σε όλους τους εξωτερικούς ελέγχους, αλλά και η νομότυπη συντήρηση αεροσκαφών.
- Καθυστερήσεις: κάθε επιβάτης επιθυμεί ένα άνετο, ασφαλές και ακριβές σε χρονική διάρκεια ταξίδι. Οι καθυστερήσεις λοιπόν αποτελούν ένα μεγάλο αγκάθι για το πτητικό πρόγραμμα όλων των αερογραμμών. Στόχος βεβαίως είναι μηδενικές καθυστερήσεις, αλλά επειδή αυτό δύσκολα μπορεί να γίνει εφικτό, θέτουμε ένα ρεαλιστικό στόχο, με μέγιστο 15 λεπτά καθυστέρηση ανά πτήση.
- Επαρκής χρήση αεροσκαφών (aircraft utilisation): κατά τη διάρκεια ενός 24ώρου, η ωφέλιμη χρήση ενός αεροσκάφους να είναι πάνω από 10 ώρες (βλέπε παρ. 4.4.1 Προγραμματισμός πτήσεων).
- Μετεπιβιβάσεις: Για την επίτευξη του πιο πάνω στόχου είναι απαραίτητη η εκτέλεση γρήγορων μετεπιβιβάσεων επιβατών μεταξύ των αεροδρομίων. Στόχος είναι οι μετεπιβιβάσεις να εκτελούνται σε 30 λεπτά το μέγιστο.

- Πληρότητα αεροσκαφών: στοχεύουμε σε μια πληρότητα αεροσκαφών μεγαλύτερη του 85% της χωρητικότητας (load factor) και σε συνδυασμό με τους δύο προηγούμενους στόχους, θα γίνεται όσο το δυνατό καλύτερη εκμετάλλευση του στόλου της εταιρείας.

3.4 Χρονικός Προσδιορισμός Δραστηριοτήτων

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο αναφέρεται στα πρώτα τρία χρόνια από την ημερομηνία ίδρυσης της εταιρείας και μπορεί να αναθεωρηθεί αναλόγως των συμφερόντων του οργανισμού. Ο πίνακας 4 παρουσιάζει το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του πρώτου χρόνου λειτουργίας.

Στάδιο υλοποίησης	07-09 2019	10 2019	11 2019	12 2019	01 2020	02 2020	03 2020	04 2020	05 2020	07 2020	08 2020	09 2020
Σύναψη Δ.Σ.												
Πρόσληψη/Εκπαίδευση προσωπικού												
Ενοικίαση γραφείων												
Προγραμματισμός επιχειρήσεων												
Δημιουργία λογισμικού κρατήσεων												
Προβολή υπηρεσιών												
Έναρξη τακτικών πτήσεων												
Έναρξη εποχιακών πτήσεων												

Πίνακας 4: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του 1^{ου} χρόνου επιχειρήσεων

Το χρονοδιάγραμμα αυτό σχεδιάστηκε με γνώμονα την ομαλή έναρξη των αεροπορικών δρομολογίων τον μήνα Οκτώβριο, αμέσως μετά το πέρας της καλοκαιρινής περιόδου, όπου υπάρχει μεγάλη ζήτηση. Η εταιρεία θέλοντας να αποφύγει τυχών προβλήματα που θα προκύπτανε σε περίοδο μεγάλης αιχμής, θα ξεκινήσει το φθινόπωρο και με αργά και σταθερά βήματα θα θέσει τις βάσεις εκείνες που θα της επιτρέψουν το επόμενο καλοκαίρι να εισέλθει δυναμικά, εισάγοντας το δεύτερο της αεροσκάφος. Το τρίμηνο Ιουλίου μέχρι Σεπτέμβριο θα γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες προγραμματισμού (αδειοδοτήσεις, προσλήψεις, εκπαιδεύσεις, προβολή και διαφήμιση υπηρεσιών), έτσι ώστε όλα τα τμήματα να είναι έτοιμα με την έναρξη των επιχειρήσεων.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν δίνονται λεπτομέρειες που αφορούν όλες τις παραμέτρους σχεδιασμού και λειτουργίας για τα τρία πρώτα χρόνια ανάπτυξης της εταιρείας. Για το μελλοντικό σχεδιασμό, ανάλογο επιχειρησιακό σχέδιο θα πρέπει να εκπονηθεί.

Κεφάλαιο 4

Σχέδιο Λειτουργίας

Το παρόν σχέδιο λειτουργίας, εκπονείται λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του κλάδου των αερομεταφορών, αλλά και τις ευαισθησίες στις διάφορες οικονομικές παραμέτρους που διέπουν τον κλάδο. Ο προγραμματισμός πραγματοποιείται γνωρίζοντας τις συνθήκες που επικρατούν σήμερα στον κλάδο και τυχόν διαφοροποίηση τους, θα πρέπει να οδηγήσουν το σχεδιασμό σε ανάλογη αναπροσαρμογή.

4.1 Οργανόγραμμα

Κατά τη διάρκεια της πρώτης τριετίας λειτουργίας του οργανισμού, προβλέπεται να υπάρχει περιορισμός των προσλήψεων σε οργανωτικό επίπεδο. Παρ' όλο που στο αρχικό οργανόγραμμα υπάρχει πρόνοια για ξεχωριστούς διευθυντές και τμηματάρχες, στα πρώτα στάδια και όπου κρίνει το διοικητικό συμβούλιο ότι αυτό είναι δυνατόν, μπορεί να γίνουν συγχωνεύσεις θέσεων. Με αργά και σταθερά βήματα θα πληρώνονται οι κενές θέσεις αν και εφόσον αυτό κρίνεται αναγκαίο, αλλά κι αν η ανάπτυξη της επιχείρησης το επιτρέπει.

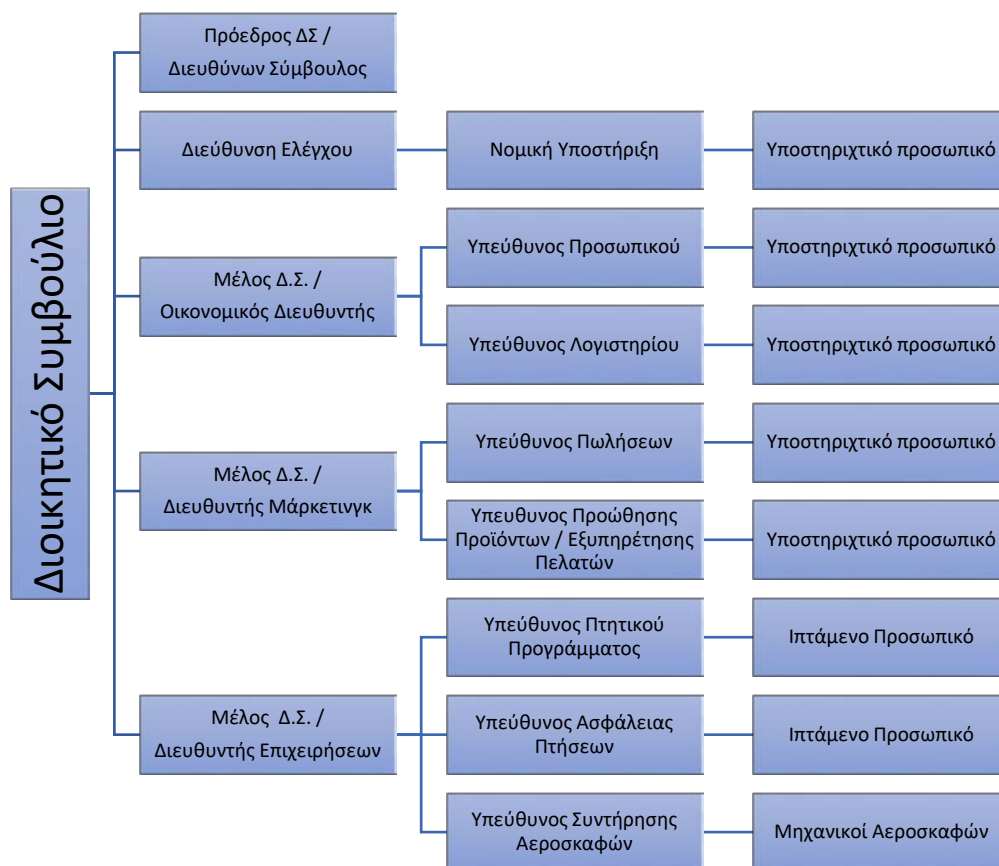
Σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπως τις αερομεταφορές, όπου η ασφάλεια και η αξιοπιστία είναι απαραίτητα στοιχεία, σίγουρα θα πρέπει να υπάρχουν ξεκάθαροι ρόλοι και να χαραχτούν εξ αρχής τα όρια ευθύνης και αρμοδιότητας του κάθε εργαζομένου.

Τε ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης καθορίζονται ως ακολούθως (βλ. οργανόγραμμά):

- Διοικητικό Συμβούλιο: Θα απαρτίζεται από τον Πρόεδρο (εκτελεστικό μέλος), τον Αντιπρόεδρο (μη εκτελεστικό μέλος) και τα μέλη του (σύνολο επτά), εκ των οποίων τα τρία εκτελεστικά. Το Δ.Σ. θα ασκεί διευθυντικό ρόλο και θα έχει την ευθύνη της διαχείρισης των οργανωτικών και λειτουργικών παραμέτρων του

οργανισμού, προς όφελος της Εταιρείας και όλων των μετόχων, διασφαλίζοντας ότι η διοίκηση εφαρμόζει την εταιρική στρατηγική.

- Διευθύνων Σύμβουλος: θα είναι ο πρόεδρος του ΔΣ, ο οποίος θα έχει και την πλήρη διαχειριστική εξουσία, έτσι ώστε να παίρνει τις αναγκαίες αποφάσεις και να δίνει αναφορά στο Δ.Σ. και τους μετόχους.
- Η διεύθυνση ελέγχου πέρα από τους απαραίτητους ελέγχους που θα έχει για την σωστή εφαρμογή των εκάστοτε αποφάσεων του Δ.Σ., θα έχει και την ευθύνη της συμμόρφωσης του οργανισμού με τις νομοθετικές απαιτήσεις.
- Τα τρία εκτελεστικά μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, θα κατέχουν παράλληλα και την ευθύνη διεύθυνσης των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού (Οικονομικό, Μάρκετινγκ, Επιχειρησιακό) σύμφωνα με το διάγραμμα 5.
- Επιμέρους τμηματάρχες των διαφόρων τμημάτων λειτουργίας: Προσωπικού, Ασφάλειας Πτήσεων, Συντήρησης Αεροσκαφών, Πωλήσεων, Προώθησης Προϊόντων
- Προσωπικό υποστήριξης όλων των τμημάτων (γραμματείς, νομικό τμήμα, τεχνολογικό τμήμα, τηλεφωνικό κέντρο, κ.λπ.)



Διάγραμμα 5: Οργανόγραμμα Προσωπικού

4.2 Διοικητικό προσωπικό

Το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας αποτελεί τη ραχοκοκαλιά, γύρω από την οποία θα αναπτυχθεί η μετέπειτα επιτυχία της. Στόχος είναι με την εξαγγελία λειτουργίας της αερογραμμής, να έχουν εξευρεθεί ικανά και έμπειρα διοικητικά στελέχη που θα υλοποιήσουν το πλάνο ανάπτυξης. Οι επενδυτές σαφέστατα και θα έχουν λόγο στην επιλογή των μελών του διοικητικού συμβουλίου, αφού στην ουσία αυτό θα έχει την ευθύνη διαχείρισης των επενδύσεων τους. Πέρα από τον πρόεδρο και Διευθύνων σύμβουλο, τα τρία εκτελεστικά μέλη του συμβουλίου θα κατέχουν σημαντικές διευθυντικές θέσεις και όλοι μαζί θα αποτελούν το κέντρο λήψης αποφάσεων.

4.3 Προγραμματισμός προσωπικού

Πρωτίστως, μέτοχοι και επενδυτές, θα πρέπει να επιλέξουν τα στελέχη του Δ.Σ. που θα εκπληρώσουν την επενδυτική πρόταση. Την πρώτη μέρα έναρξης εργασιών, αυτοί πρέπει να βρίσκονται ήδη στα γραφεία τους, έχοντας αρχικά υποστήριξη μόνο από γραμματειακό προσωπικό.

Μέσα στο χρονικό διάστημα ενός μηνός υπολογίζεται να εξευρεθούν και τα υπόλοιπα στελέχη που θα απαρτίζουν τη διοίκηση της εταιρείας, οι τμηματάρχες. Είναι στην ευχέρεια του Διοικητικού Συμβουλίου η σύμπτυξη θέσεων (σε αρχικό στάδιο τουλάχιστον) μεταξύ των οργανικών θέσεων για υπεύθυνους τμημάτων. Με τη σειρά τους οι τμηματάρχες θα έχουν χρονικό περιθώριο ενός μηνός για την ανάπτυξη των περαιτέρω εργασιών της εταιρείας και την εξασφάλιση των απαραίτητων αδειών λειτουργίας. Στόχος είναι 3 μήνες μετά την έναρξη εργασιών, να ξεκινήσει και το πτητικό πρόγραμμα (Πίνακας 4: Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του 1ου χρόνου επιχειρήσεων). Με τη συμπλήρωση των τριών αυτών μηνών υπολογίζεται να εργοδοτηθεί και το υπόλοιπο υποστηρικτικό προσωπικό. Το προσωπικό αέρος θα πρέπει επίσης να ενταχθεί στην εταιρεία, έτσι ώστε να στελεχώσει το πτητικό πρόγραμμα. Στόχος είναι να εργοδοτηθούν κυβερνήτες και συγκυβερνήτες που έχουν έγκυρες άδειες πτήσης του συγκεκριμένου τύπου αεροσκαφών που θα ενοικιασθεί (B-738), έτσι ώστε να μην επωμισθεί η εταιρεία το κόστος εκπαίδευσης τους. Μετά το τέλος λειτουργίας των τοπικών αερογραμμών Cyrgus Airways, Eurocyrgia και πιο πρόσφατα Cobalt Air, αρκετοί υπάλληλοι από το ιπτάμενο προσωπικό έφυγαν για εργασία σε αερογραμμές του εξωτερικού. Με την

έναρξη των εργασιών μας, θα είναι μια καλή ευκαιρία να επαναπατριστεί έμπειρο προσωπικό, προσθέτοντας σημαντική αξία και τεχνογνωσία για τη μελλοντική ανέλιξη της αερογραμμής.

Οι μισθολογικές κλίμακες και απολαβές του προσωπικού, όπως αναλύονται στον πίνακα 5, έχουν ταξινομηθεί ανάλογα με τα καθήκοντα της κάθε θέσης και ανάλογα με τις απολαβές που προσφέρουν ανταγωνιστές, με απώτερο σκοπό να είναι ιδιαίτερα ελκυστικές και ανταγωνιστικές έχοντας όμως πάντα κατά νου, την προσπάθεια του οργανισμού για οικονομικό εξορθολογισμό. Αναμφισβήτητα ένα καλό πακέτο παροχών, μπορεί να προσελκύσει ικανά στελέχη και να τα κρατήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Θέση	Μηνιαίος μισθός (13)	Ετήσιος μισθός (€)
Διευθύνων Σύμβουλος	8000	104000
Διευθυντής Ελέγχου	5000	65000
Οικονομικός Διευθυντής	5000	65000
Διευθυντής Μάρκετινγκ	5000	65000
Διευθυντής Επιχειρήσεων	5000	65000
Υπεύθυνος Προσωπικού	3000	39000
Υπεύθυνος Λογιστηρίου	3000	39000
Υπεύθυνος Πωλήσεων	3000	39000
Υπεύθυνος Προώθησης Προϊόντων	3000	39000
Υπεύθυνος Πτητικού Προγράμματος	3000	39000
Υπεύθυνος Ασφάλειας Πτήσεων	3000	39000
Υπεύθυνος Συντήρησης Αεροσκαφών	3000	39000
Γραμματειακό Προσωπικό (6)	800	62400
Τεχνολογική Υποστήριξη (3)	1200	46800
Νομική Υποστήριξη (2)	3500	91000
Λειτουργοί τηλεφωνικού κέντρου (4)	800	41600
Κυβερνήτες αεροσκαφών (6)	4000	312000
Συγκυβερνήτες αεροσκαφών (6)	3200	249600
Αεροσυνοδοί (18)	1500	351000
Αριθμός εργαζομένων	57	
Σύνολο μισθολογίου	-	1 771 900

Πίνακας 5: Ετήσιο μισθολόγιο προσωπικού

4.4 Προγραμματισμός πτητικού προγράμματος

4.4.1 Προγραμματισμός πτήσεων

Η εταιρεία θα έχει ως αεροπορική βάση της το αεροδρόμιο της Λάρνακας. Το μοντέλο λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, προτείνει τη χρήση περιφερειακών αεροδρομίων λόγω μειωμένων δασμών. Όμως, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Hermes airports (2018b), δεν υπάρχει διαφοροποίηση στις χρεώσεις μεταξύ αεροδρομίων Λάρνακας και Πάφου. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται ως πιο συμφέρουσα η χρήση του αεροδρομίου Λάρνακας ως βάση της εταιρείας, ενώ λόγω της πιο κεντρικής θέσης του αεροδρομίου θα προτιμάται από μεγαλύτερη μερίδα του επιβατικού κοινού.

Όπως περιγράφεται στην παράγραφο 5.2 *Τμηματοποίηση της αγοράς*, , αλλά κι από την έρευνα στην παράγραφο 2.4.2 *Ανταγωνισμός στον τόπο εγκατάστασης*, κρίνεται συμφέρον να εξυπηρετούνται δρομολόγια μετ' επιστροφής (τακτικές πτήσεις) για όλο το χρόνο, από τη Λάρνακα προς τους εξής προορισμούς: Αθήνα (περιλαμβανομένου του δρομολογίου Αθήνα-Πάφος), Θεσσαλονίκη, Τελ Αβίβ, Ηράκλειο, Βηρυτό και Σόφια (Πίνακας 6). Οι ώρες πτήσεων είναι ενδεικτικές και θα διαμορφωθούν από το τμήμα επιχειρήσεων της εταιρείας πριν από την έναρξη των δρομολογίων κατόπιν συμφωνίας με τα αντίστοιχα αεροδρόμια.

Το πρόγραμμα πτήσεων μπορεί να αναθεωρείται σε μηνιαία βάση παρακολουθώντας την κατάσταση της αγοράς αλλά και τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Οποιοδήποτε δρομολόγιο ή προορισμός κρίνεται από τον Διευθυντή Επιχειρήσεων ότι είναι ασύμφορο, δύναται να ακυρωθεί ή να τροποποιηθεί κατά τέτοιο τρόπο που να μην επιβαρύνει τα οικονομικά του οργανισμού.

Πέρα από τον προγραμματισμό των τακτικών δρομολογίων, για την περίοδο Απρίλιο με Οκτώβριο, θα εκτελούνται επιπλέον δρομολόγια σε τουριστικούς προορισμούς που συγκεντρώνουν μεγάλη ζήτηση. Τα δρομολόγια αυτά θα επιλέγονται από το τμήμα επιχειρήσεων κατόπιν κατάλληλης έρευνας αγοράς και θα ακολουθούν την πολιτική της αερογραμμής για κοντινά και απευθείας δρομολόγια, χωρίς ενδιάμεσες στάσεις.

Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή	Σάββατο	Κυριακή
ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 08:00-11:45	ΛΑΡ.-ΘΕΣ. 08:00-12:45	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 08:00-11:45	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 08:00-09:30 (1 διαδρομή)	ΛΑΡ.-ΘΕΣ. 07:00-11:45	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 08:00-11:45	ΛΑΡ.-ΘΕΣ. 10:00-14:45
ΛΑΡ-ΒΗΡΥΤΟΣ 12:30-14:45	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 13:30-15:00 (1 διαδρομή)	ΛΑΡ.- ΤΕΛΑΒΙΒ 12:30-15:15	ΑΘΗΝΑ-ΠΑΦ. 10:15-13:30	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 12:30-16:15	ΛΑΡ-ΒΗΡΥΤΟΣ 12:30-14:45	ΛΑΡ.- ΤΕΛΑΒΙΒ 15:30-18:15
ΛΑΡ-ΗΡΑΚΛΕΙΟ 15:30-19:15	ΑΘΗΝΑ-ΠΑΦ. 15:45-19:00	ΛΑΡ.-ΣΟΦΙΑ 16:00-21:15	ΑΘΗΝΑ-ΛΑΡ. 14:15-15:45 (1 διαδρομή)	ΛΑΡ-ΗΡΑΚΛΕΙΟ 17:00-20:45	ΛΑΡ.-ΣΟΦΙΑ 15:30-20:45	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 19:00-22:45
ΛΑΡ.-ΤΕΛΑΒΙΒ 20:00-22:45	ΑΘΗΝΑ-ΛΑΡ. 19:45-21:15 (1 διαδρομή)	ΛΑΡ- ΒΗΡΥΤΟΣ 22:00-00:15	ΛΑΡ.-ΘΕΣ. 16:30-21:15	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 21:30-01:15	ΛΑΡ.- ΑΘΗΝΑ 21:30-01:15	
Block hours 3 +1.5+ 3+2=9.5	Block hours 4+1.5+2.5 +1.5=9.5	Block hours 3+2+4.5 +1.5=11	Block hours 1.5+2.5+ 1.5+4=9.5	Block hours 4+3+3+3=13	Block hours 3+1.5+ 4+3=11.5	Block hours 4+2+3=9
*Μέσος όρος ωρών χρήσης αεροσκαφών: $9.5+9.5+11+9.5+13+11.5+9/7 = 73/7=$ Μέσος όρος: 10.42 ώρες/ημέρα						

Πίνακας 6: Πρόγραμμα πτήσεων τακτικών δρομολογίων

***Μέσος όρος ωρών χρήσης αεροσκαφών (Aircraft utilization):** ένας από τους πιο συνηθισμένους δείκτες που χρησιμοποιούν οι αεροπορικές εταιρείες για να μετρήσουν την παραγωγικότητα των αεροσκαφών. Μετρείται σε ώρες χρήσης των αεροσκαφών (από την εκκίνηση στο αεροδρόμιο αναχώρησης, μέχρι τη στάθμευση στο αεροδρόμιο προορισμού) ανά ημέρα, ανά αεροσκάφος. Οι αερογραμμές χαμηλού κόστους έχουν την τάση να έχουν μεγαλύτερο αριθμό ωρών χρήσης των αεροσκαφών τους σε σχέση με τις συμβατικές αερογραμμές (Belobaba P., Odoni A., Barnhart C., 2009). Ο στόχος των περίπου 11 ωρών χρήσης αεροσκάφους την ημέρα, που έχει τεθεί, προϋποθέτει άψογο προγραμματισμό και όσο το δυνατόν πιο γρήγορες μετεπιβιβάσεις επιβατών στα αεροδρόμια. Στόχος είναι οι μετεπιβιβάσεις να εκτελούνται σε 30 λεπτά, παρ' όλο που στο άνωθεν χρονοδιάγραμμα υπολογίσθηκαν 45 λεπτά ανά σταθμό.

4.4.2 Προγραμματισμός αεροσκαφών

Στόλος μιας αερογραμμής χαρακτηρίζεται το σύνολο των αεροσκαφών που μια αερογραμμή χρησιμοποιεί σε μια δεδομένη χρονική στιγμή (Belobaba P., Odoni A., Barnhart C., 2009). Οι αεροπορικές εταιρείες για να εξασφαλίσουν τον απαραίτητο αριθμό αεροσκαφών για την εκτέλεση των πτήσεων τους έχουν τις πιο κάτω επιλογές:

- A) Αγορά καινούριου αεροσκάφους
- B) Αγορά μεταχειρισμένου αεροσκάφους
- Γ) Ενοικίαση μόνο του αεροσκάφους (dry lease)
- Δ) Ενοικίαση αεροσκάφους μαζί με υπηρεσίες ασφάλισης, συντήρησης, αλλά και ιπτάμενο προσωπικό, αναλόγως της συμφωνίας (wet lease)

Η οποιαδήποτε επιλογή της κάθε αερογραμμής, είναι από τις πιο σημαντικές όσον αφορά τη μελλοντική της οικονομική θέση και κερδοφορία. Η αγορά ενός καινούριου αεροσκάφους αποτελεί πολύ μεγάλη επένδυση και χρειάζεται αρκετά μεγάλο κεφάλαιο για μια μακροπρόθεσμη επένδυση. Ενδεικτικά ένα καινούριο Boeing 737-800 εκτιμάται στα 100 εκατομμύρια δολάρια. Επίσης η αγορά μεταχειρισμένου αεροσκάφους χρειάζεται αρκετά μεγάλο κονδύλι, περίπου 30-50 εκατομμύρια. Σαφέστατα, η αγορά υπερτερεί λόγω του ότι αυξάνεται το πάγιο ενεργητικό της επιχείρησης και συνολικά έχει λιγότερα διαχειριστικά έξοδα.

Από την άλλη μεριά, με την ενοικίαση δεν απαιτείται τόσο μεγάλο αρχικό κεφάλαιο, ενώ μειώνονται τα ρίσκα που έχει η αερογραμμή ενώ παράλληλα υπάρχει περιθώριο αλλαγής στο μοντέλο αεροσκάφους που ενοικιάζεται, αν γίνει μια λανθασμένη αρχική εκτίμηση για τις ανάγκες (Philip A., 2016). Σε σύνολο εξόδων η ενοικίαση είναι σίγουρα πιο δαπανηρή απ' ό,τι η αγορά, παρ' όλα αυτά σταδιακά τα τελευταία χρόνια προτιμάται από πολλές εταιρείες. Εκτιμάται ότι σήμερα πάνω το 40% των αεροσκαφών που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως είναι υπό ενοικίαση (Boeing, 2018).

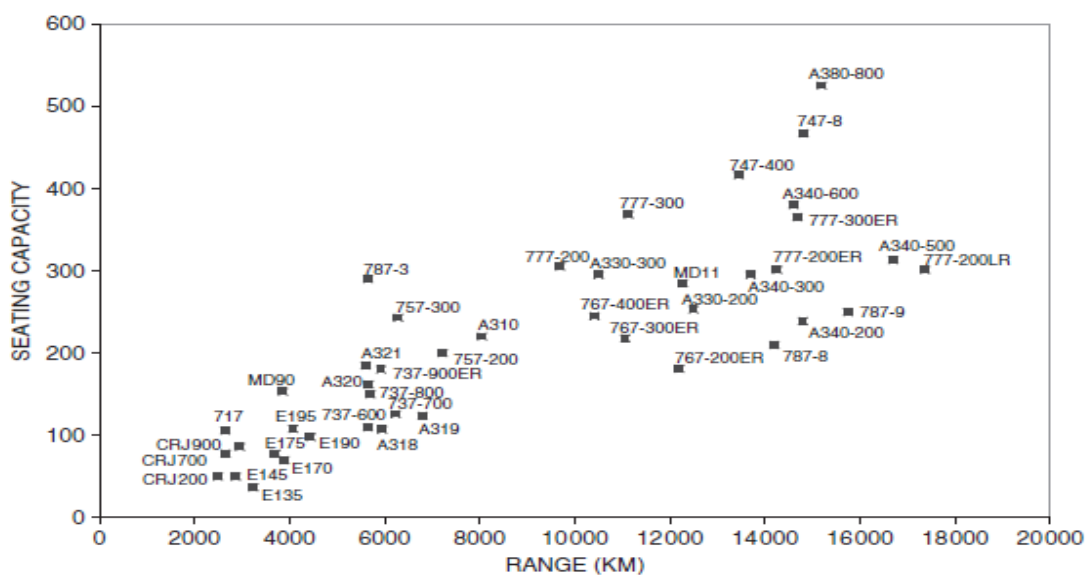
Στην περίπτωση μας, κρίνεται σκόπιμο να μην γίνουν μεγάλα οικονομικά ανοίγματα και προτείνεται η εταιρεία να προχωρήσει στην ενοικίαση αεροσκάφους. Σε μεταγενέστερο στάδιο, μπορεί να επαναξιολογηθεί αυτή η πρακτική και αν κριθεί συμφέρον να αλλάξει τον τρόπο προμήθειας αεροσκαφών.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εταιρεία θα εκτελεί τακτικά δρομολόγια όλο το χρόνο σε συγκεκριμένους προορισμούς και εποχιακά δρομολόγια για συγκεκριμένες περιόδους (Απρίλιο – Οκτώβριο) εξυπηρετώντας συγκεκριμένες ταξιδιωτικές ανάγκες (π.χ. καλοκαιρινές διακοπές, χριστουγεννιάτικες αποδράσεις κ.λπ.). Για τις ανάγκες των τακτικών δρομολογίων υπάρχει η ανάγκη για προμήθεια ενός αεροσκάφους, με μακροχρόνιο δανεισμό και για τις ανάγκες των καλοκαιρινών δρομολογίων θα γίνεται

μίσθωση ενός αεροσκάφους για μικρότερη χρονική περίοδο (6 μήνες). Η μίσθωση θα εφαρμόζεται με τη μέθοδο Γ) Ενοικίαση μόνο του αεροσκάφους (dry lease).

4.4.2.1 Τύπος αεροσκαφών

Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου τύπου αεροσκάφους, επηρεάζεται από πολλές παραμέτρους. Οι πιο σημαντικές είναι οι προβλέψεις ζήτησης και πωλήσεων αλλά και τα επιχειρησιακά έξοδα του επιλεγμένου τύπου. Ο διαχωρισμός των επιβατικών αεροπλάνων γίνεται ανάλογα με την απόσταση που μπορούν να πετάξουν και το μέγεθος τους. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6, τα μικρά αεροσκάφη (E-135, CRJ900, MD90) μπορούν να πετάξουν χωρίς ανεφοδιασμό μικρές αποστάσεις (μέχρι και 4000KM), τα μεσαία αεροσκάφη (A-320, B-737) μπορούν να πετάξουν μεσαίες προς μεγάλες αποστάσεις (μέχρι και 8000 KM) και τα μεγάλα αεροσκάφη (B-747, A-380, B-777) καλύπτουν πιο μεγάλες αποστάσεις (μέχρι και 17000KM). (Belobaba P., Odoni A., Barnhart C., 2009).



Διάγραμμα 6: Αεροσκάφη μεταφοράς επιβατών (Belobaba P., Odoni A., Barnhart C., 2009).

Βάση της απόστασης των δρομολογίων που επιλέχθηκαν, η εταιρεία μας θα πρέπει να αναζητήσει αεροσκάφος από την πρώτη κατηγορία, όμως κρίνεται πιο συμφέρων να έχει αεροσκάφη ίδιας κατηγορίας με τους ανταγωνιστές που θα προσφέρουν στους επιβάτες ανάλογες ανέσεις και πιο γρήγορα ταξίδια. Επομένως κρίνεται σκόπιμη η επιλογή αεροσκάφους από τη μεσαία κατηγορία όπου κυριαρχούν η Airbus με το A-320 και η

Boeing με το B-737, τα οποία μπορούν να μεταφέρουν και πιο μεγάλο αριθμό επιβατών ανά πτήση. Ανάμεσα στα δύο θα προτιμηθεί το B-737, κυρίως λόγω της χρήσης του από την ανταγωνίστρια εταιρία Ryanair. Η εταιρεία θέλοντας να εκμεταλλευτεί μια πιθανή ρήξη στις ήδη προβληματικές σχέσεις πιλότων και διοίκησης της Ryanair, έχοντας στο στόλο της τον ίδιο τύπο αεροσκαφών, μπορεί να εξασφαλίσει άμεσα, αξιόπιστο και εκπαιδευμένο (στο συγκεκριμένο τύπο) προσωπικό. Κατά προτίμηση θα ενοικιασθεί αεροσκάφος με εσωτερική διαρρύθμιση που δεν θα έχει διακεκριμένη θέση επιβατών και με αριθμό καθισμάτων άνω των 160. Σύμφωνα με τον Shaw S. (2007), αν μια αερογραμμή θέλει να έχει χαμηλά κόστη, πρέπει να διαμορφώσει τα αεροσκάφη της με ένα τύπο θέσεων (οικονομική) και να τοποθετήσει όσο πιο πολλές θέσεις γίνεται.

Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι, παρόλο που για τους σκοπούς του παρόντος επιχειρηματικού πλάνου κρίνεται πιο συμφέρουσα η ενοικίαση του συγκεκριμένου τύπου αεροσκάφους (B-738), κατά την πορεία αναζήτησης αεροσκαφών προς ενοικίαση, οποιεσδήποτε προσφορές υπάρξουν στην αγορά και κριθούν ως συμφέρουσες θα μπορούσαν να ανατρέψουν τον αρχικό προγραμματισμό, προς όφελος της εταιρείας (Morrell P., 2007) .

Κεφάλαιο 5

Σχέδιο Μάρκετινγκ

Εξ ορισμού, ως αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους, η Air Kipros θα υιοθετήσει την αρχέτυπη στρατηγική μάρκετινγκ, ηγεσίας κόστους. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων θα αποτελεί πρωτεύοντα στόχο όλων των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού, όχι όμως αυτοσκοπός. Η συνεχής προσπάθεια και επιμονή για μείωση του κόστους από την επιχείρηση μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή (Παπαδάκης Β., 2007). Παράλληλα όμως θα γίνει προσπάθεια να ενταχθούν στη στρατηγική μάρκετινγκ και στοιχεία διαφοροποίησης. Όπως τονίζει ο Παπαδάκης Β. (2007), ο ηγέτης κόστους δεν πρέπει να αγνοεί τη διαφοροποίηση, διότι σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της σύγκρισης του προϊόντος με αυτά των ανταγωνιστών.

Η προτεινόμενη νέα αεροπορική εταιρεία, έχει στόχο να προσδώσει νέα σημασία και οντότητα στα αεροπορικά ταξίδια με χαμηλά ναύλα. Χαμηλά ναύλα όλο το χρόνο, ανεξαρτήτως περιόδου, ταξιδιωτικές ευκαιρίες για όλες τις ομάδες καταναλωτών. Οι χαμηλές τιμές δεν συνεπάγονται μείωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, αλλά αντιθέτως, η εταιρεία θα είναι μπροστά της τεχνολογικές εξελίξεις προσφέροντας ασφαλή, άνετα και ακριβή στη χρονική διάρκεια αεροπορικά ταξίδια. Αυτοί είναι και οι πυλώνες γύρω από τους οποίους θα δομηθεί η πολιτική μάρκετινγκ του οργανισμού.

5.1 Μείγμα Μάρκετινγκ

Το μείγμα μάρκετινγκ της Air Kipros θα αποτελείται από τις πρόνοιες που παρατίθενται στις ενότητες αυτής της παραγράφου, σύμφωνα με τα βασικά εργαλεία του μάρκετινγκ αλλά και τα επιμέρους εργαλεία του μάρκετινγκ υπηρεσιών (7Ps).

5.1.1 Παρεχόμενες υπηρεσίες

Η παροχή αεροπορικής μεταβίβασης από ένα αεροδρόμιο σε ένα άλλο αποτελεί την κύρια υπηρεσία της εταιρείας.

Με την έναρξη του πτητικού προγράμματος θα εξυπηρετούνται δρομολόγια μετ' επιστροφής (τακτικές πτήσεις) για όλο το χρόνο, ενώ για την καλοκαιρινή περίοδο (Απρίλιο – Οκτώβριο) θα δρομολογούνται πτήσεις (εποχιακές), από και προς δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς ή σε πόλεις που λαμβάνουν χώρα σημαντικά κοσμοπολίτικα γεγονότα (φεστιβάλ, αθλητικές διοργανώσεις, κ.λπ.). Με αυτή την καινοτομία θα μπορεί ο καθένας να ταξιδέψει και να παρακολουθήσει σημαντικά διεθνή γεγονότα, καταβάλλοντας ένα λογικό και χαμηλό αντίτιμο.

Επιμέρους υπηρεσίες προς τους επιβάτες αποτελούν:

- Μεταφορά αποσκευών και εξοπλισμού – Κάθε επιβάτης έχει δικαίωμα μεταφοράς μιας δωρεάν αποσκευής συγκεκριμένων διαστάσεων (καμπίνας - αυτή η πρακτική θα διαφοροποιήσει και θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία από τον κύριο ανταγωνιστή Ryanair). Οι υπόλοιπες, πιο μεγάλες αποσκευές θα χρεώνονται αναλόγως του βάρους, π.χ. 15 κιλά με 10 ευρώ και 20 κιλά με 15 ευρώ. Συνοδευτικός εξοπλισμός (αθλητικός, μουσικά όργανα, κ.λπ.) θα χρεώνεται αναλόγως του βάρους εκτός από τον παιδικό εξοπλισμό (καρότσια, παιδικά καθίσματα, κ.λπ.) ο οποίος θα μεταφέρεται δωρεάν. Θα υπάρχει δυνατότητα στους φοιτητές να αγοράσουν φοιτητικό ναύλο με δωρεάν αποσκευή (20 κιλών).
- Παροχή φαγητών και ποτών εν πτήση κατόπιν πληρωμής. Περιορισμένος κατάλογος με φαγητά τύπου σνακ και ποτά θα είναι διαθέσιμος για τους επιβάτες κατά τη διάρκεια της πτήσης.
- Παροχή διαδικτύου εν πτήση. Καταβάλλοντας ένα μικρό αντίτιμο, κάθε επιβάτης μπορεί να εξερευνήσει το διαδίκτυο ή να ασχοληθεί με τις επαγγελματικές του δραστηριότητες μέχρι να φθάσει στον προορισμό του.
- Επιλογή προτεραιότητας επιβίβασης / αποβίβασης. Με μια μικρή επιβάρυνση, επιβάτες που επιθυμούν να ανέβουν και να κατέβουν πρώτοι από το αεροπλάνο, θα έχουν αυτή τη δυνατότητα.
- Η επιλογή συγκεκριμένης θέσης από επιβάτες καταβάλλοντας μικρό αντίτιμο. Αν δεν επιθυμούν συγκεκριμένη θέση, το σύστημα θα τους δώσει δωρεάν θέση, ενώ

σε κρατήσεις που έγιναν μαζί, οι επιβάτες θα έχουν συνεχόμενες θέσεις χωρίς να πληρώσουν επιπλέον (αυτή η πρακτική διαφοροποιεί επίσης την εταιρεία από τον ανταγωνιστή Ryanair).

- Υπηρεσία διαχείρισης παραπόνων. Στα αρχικά στάδια λειτουργίας αναμένονται μικροπροβλήματα που συνήθως παρουσιάζονται στα πρώτα δρομολόγια, τα οποία συνήθως προκαλούν καθυστερήσεις και κατ' επέκταση δυσαρεστημένους πελάτες. Οι πελάτες αυτοί θα μπορούν να επικοινωνήσουν γραπτώς (μέσω ιστοσελίδας) με το αντίστοιχο τμήμα παραπόνων, το οποίο αφού εξετάσει τις παραμέτρους των γεγονότων και αν κρίνει ότι όντως υπήρξε υπαιτιότητα της εταιρείας, θα δίνει κάποιο είδος ανταμοιβής στους επιβάτες για την ταλαιπωρία που υπέστησαν (δωρεάν υπηρεσίες ή μισή τιμή εισιτηρίου ή ακόμη και δωρεάν εισιτήριο για το επόμενο ταξίδι, αναλόγως του προβλήματος). Με αυτό τον τρόπο η εταιρεία δεν θα χάσει τον οποιοδήποτε δυσαρεστημένο πελάτη, αντιθέτως όμως θα του δείξει ότι νοιάζεται για την ταξιδιωτική του εμπειρία και θα τον μετατρέψει σε πιστό της ακόλουθο (Kotler P., Armstrong G., 2011).

Όπως φαίνεται και στο συγκριτικό πίνακα 7, η εταιρεία εφαρμόζοντας αυτές στις στρατηγικές διαφοροποίησης, ευελπιστεί να κερδίσει μια καλύτερη εικόνα στα μάτια των καταναλωτών έναντι των ανταγωνιστών στις, η οποία θα στις δώσει αξία και ευχαριστημένους πελάτες στο δύσκολο ξεκίνημα που αναμένεται να έχει. Σύμφωνα με τον Doganis R. (2006), αυτή η αποτελεσματική διαφοροποίηση θα δώσει μελλοντικά τη δυνατότητα στην εταιρεία να αυξήσει κάπως στις τιμές και να αυξήσει τα έσοδα. Αναμένεται όμως να κρατήσει 1-2 χρόνια, πριν να προλάβουν οι ανταγωνιστές να αντιγράψουν την επιτυχία της. Γι' αυτό το λόγο το τμήμα μάρκετινγκ θα πρέπει να αναζητά καθημερινά νέους τρόπους διαφοροποίησης και αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών για να προλαμβάνει πάντα τους ανταγωνιστές.

Στα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας δεν προβλέπεται να διευρυνθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες. Δεν θα υπάρξουν συνεργασίες και συμμαχίες με στις αερογραμμές ή ταξιδιωτικά γραφεία και δεν θα προσφέρονται τα αεροσκάφη ή το προσωπικό προς ενοικίαση. Ακόμα, δεν θα εκτελούνται δρομολόγια αποκλειστικών αερομεταφορών φορτίων, ενώ δεν προτίθεται να ανακοινωθούν προγράμματα επιβράβευσης επιβατών. Αν διαφανεί η ανάγκη αναθεώρησης του συγκεκριμένου επιχειρησιακού πλάνου, αυτό μπορεί να γίνει, κατόπιν έγκρισης από όλους στις εμπλεκόμενους.

	Ryanair	Easy jet	Aegean	Cyprus Airways	Blue Air	Air Kipros
Επιχειρήσεις με μόνο ένα τύπο αεροσκαφών	√	√	X	√	X	√
Πτήσεις από και στις συγκεκριμένους προορισμούς, χωρίς συνδέσεις	√	X	X	√	X	√
Διακεκριμένη θέση επιβατών	X	X	√	X	X	X
Αυτόματη (δωρεάν) κατανομή θέσεων	X	X	√	X	X	√
Δωρεάν γεύμα στις πτήσεις	X	X	X	X	X	X
Δωρεάν παραδοτέα αποσκευή καμπίνας (10Kg)	X	√	√	√	√	√
Δωρεάν παραδοτέα αποσκευή (20Kg)	X	X	X	X	X	X
Πρόγραμμα επιβράβευσης επιβατών	X	X	√	X	X	X
Φοιτητικό ναύλο (δωρεάν αποσκευή)	X	X	X	X	X	√
Υπηρεσία διαχείρισης παραπόνων	X	X	X	X	X	√
Δρομολόγιο Πάφος - Αθήνα	X	X	X	X	X	√

Πίνακας 7: Σύγκριση προσφερόμενων υπηρεσιών με ανταγωνιστές (διαφοροποίηση)

5.1.2 Διανομή υπηρεσιών

Η αεροπορική βιομηχανία βρίσκεται αντιμέτωπη με τεράστιες αλλαγές που συνδέονται με την αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και της διαδικτυακής επικοινωνίας με τη μορφή που αυτή χρησιμοποιείται σήμερα. Αναμφισβήτητα οι καταναλωτές, έχουν αλλάξει τη συμπεριφορά τους, χρησιμοποιώντας στο έπακρο την παρεχόμενη τεχνολογία και μέσω της διαδικτύου μεταδίδουν και λαμβάνουν πιο εύκολα και γρήγορα πληροφορίες. Από την αντίπερα όχθη, για την κάθε επιχείρηση, οι πωλήσεις μέσω διαδικτύου αποτελούν μεγάλο πλεονέκτημα και το σημαντικότερο μέσο συγκράτησης εξόδων. Διεθνή δίκτυα προώθησης, προμήθεια ταξιδιωτικών πρακτόρων, κεντρικά συστήματα κρατήσεων και κόστος εκτύπωσης εισιτηρίων μπορεί να αποτελούν μέχρι και το 17% των εξόδων μιας εταιρείας (Alamdari, 2002).

Για τους προαναφερθείς λόγους, οι παρεχόμενες υπηρεσίες προώθησης εισιτηρίων, αποσκευών, επιβεβαίωσης θέσης, κ.λπ., της εταιρείας μας θα γίνονται αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου 24 ώρες το 24ωρο. Ο οργανισμός θα επενδύσει στη δημιουργία μιας

εύχρηστη, απλής και αξιόπιστης ιστοσελίδας διαχείρισης κρατήσεων, αφού αυτή θα αποτελεί ολόκληρο το δίκτυο διανομής των υπηρεσιών. Ο πελάτης θα έχει την ευκαιρία να διαλέξει μόνος του την υπηρεσία / προϊόν που επιθυμεί, γι' αυτό και ο σχεδιασμός πρέπει να είναι απλός, κατανοητός και λειτουργικός, έτσι ώστε να διευκολύνει το χρήστη.

Πέρα από την ιστοσελίδα, ανάλογη εφαρμογή θα είναι διαθέσιμη για τις πλατφόρμες που εξυπηρετούν κινητά και τάμπλετ, θέλοντας με αυτό τον τρόπο να δώσουμε πρόσβαση για τα προϊόντα στον καταναλωτή, όσο πιο εύκολα γίνεται.

Πρωθώντας αυτό το σύστημα διανομής, ο οργανισμός εξοικονομεί αρκετές ώρες εργασίας που θα χρειαζόταν ένα τμήμα έκδοσης και διαχείρισης εισιτηρίων. Η μόνη ανθρώπινη υποστήριξη που θα τυγχάνει το ηλεκτρονικό σύστημα διανομής, θα είναι το τηλεφωνικό κέντρο, το οποίο θα εξυπηρετεί το κοινό ώρες γραφείου (08:00-20:00). Ο τηλεφωνητής θα παρέχει πληροφορίες για τις πτήσεις, εξηγήσεις για τον τρόπο λειτουργίας της ιστοσελίδας, διευκρινήσεις για τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης κρατήσεων, είτε τηλεφωνικά είτε διαδικτυακά (μέσω του online chat), αλλά δεν θα μπορεί να προβεί σε κρατήσεις θέσεων.

5.1.3 Προώθηση προϊόντων

Η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών ενός οργανισμού αποτελεί πολύ σημαντικό κομμάτι του μάρκετινγκ, αφού μέσω αυτής η εταιρεία επικοινωνεί με τον καταναλωτή. Επικοινωνιακό σλόγκαν θα αποτελεί το : "Τα 3Α των αιθέρων, Αμεσότητα - Άνεση - Ασφάλεια". Έτσι γνωστοποιούνται στο κοινό οι τρεις άξονες που δίνει ιδιαίτερη σημασία στην επίτευξη τους η αερογραμμή, αλλά αποτελούν και επιδίωξη του κάθε ταξιδιώτη,

Η προώθηση θα γίνεται αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου, με πληρωμένες διαφημίσεις σε ιστοσελίδες με μεγάλη επισκεψιμότητα στην Κύπρο, είτε με αυτοματοποιημένα μηνύματα (e-mail) σε λογαριασμούς χρηστών. Πιο συγκεκριμένα:

- Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για τη διαχείριση των κρατήσεων και των προσφερόμενων υπηρεσιών, επιβάλλεται η δημιουργία μιας εύχρηστης ιστοσελίδας της εταιρείας. Για τους ίδιους λόγους, ο σχεδιασμός της θα πρέπει να προνοεί και την καλύτερη δυνατή προβολή και προώθηση των υπηρεσιών.
- Προώθηση υπηρεσιών μέσω μηχανών αναζήτησης, διαφημίσεις σε συγκεκριμένες ιστοσελίδες και σε διαδικτυακές σελίδες επικοινωνίας. Προσεγμένα και

στοχευμένα, θα διαφημισθεί η εταιρεία στα προαναφερθέντα μέσα, επιδιώκοντας οι υπηρεσίες της να γίνουν γνωστές στο επιβατικό κοινό των χωρών που θα εξυπηρετεί (κυρίως Κύπρο και Ελλάδα).

- Αποστολή ενημερωτικών ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mail) στο πελατολόγιο που θα δημιουργηθεί σταδιακά, ενημερώνοντας το για νέους προορισμούς ή υπηρεσίες.
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα και ανάλογα με την πληρότητα των πτήσεων, θα ανακοινώνονται προσφορές σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές, με απώτερο στόχο να γεμίζουν τα αεροπλάνα, αλλά παράλληλα η εταιρεία θα προωθείται στο ταξιδιωτικό κοινό, σαν αερογραμμή που προσφέρει ταξιδιωτικές ευκαιρίες. Έτσι οι καταναλωτές, θα επισκέπτονται συχνά την ιστοσελίδα ή την εφαρμογή, για να ανακαλύψουν νέες προσφορές.

5.1.4 Τιμολογιακή πολιτική

Η στρατηγική τιμολόγησης της νέας αεροπορικής εταιρείας, έχει ως στόχο να αποτελέσει το βαρύ πυροβολικό στον τομέα του μάρκετινγκ. Με ναύλα ελκυστικά για όλες τις κοινωνικές ομάδες, για όλο το χρόνο και για όλες τις θέσεις, η εταιρεία θα είναι ανταγωνιστική, το κοινό θα ενθουσιαστεί και θα αρπάξει την ευκαιρία. Πολλές φορές οι προσφορές που εξαγγέλλουν οι αερογραμμές αποδεικνύονται διαφημιστικά τεχνάσματα, καθώς αφορούν συγκεκριμένο αριθμό θέσεων ανά πτήση, μόνο για το ένα σκέλος της διαδρομής ή υπάρχουν κάποτε κρυμμένες χρεώσεις που ο πελάτης τις αντιλαμβάνεται στο τέλος. Η εταιρεία μας θα θέσει ξεκάθαρα τα προνόμια του αεροπορικού εισιτηρίου, προσφέροντας μόνο οικονομική θέση, αποφεύγοντας υπερβολικές χρεώσεις άλλων εταιρειών (χρέωση για την αποσκευή καμπίνας, χρέωση για αγορά συγκεκριμένης θέσης κ.λπ.).

Η νέα αεροπορική εταιρεία θα καθορίσει τα ναύλα της για κάθε δρομολόγιο, λαμβάνοντας υπόψη τα κόστη της και έχοντας στόχο να καταγράψει υψηλά ποσοστά πληρότητας θέσεων (load factor), έτσι ώστε να αυξάνει τα κέρδη της μέσω των μαζικών πωλήσεων. Σύμφωνα με στοιχεία της IATA, το 2017 στην Ευρώπη, το ποσοστό πληρότητας θέσεων στα αεροσκάφη ήταν 77.9% (IATA, 2016), ενώ η Air Kirgos έχει σαν στόχο το 85%.

Σύμφωνα με τον Wensveen J. (2011), κάθε αναλυτής τιμολογιακής πολιτικής μιας αεροπορικής εταιρείας πρέπει να παρακολουθεί, να αναλύει και να απαντά σε εκατοντάδες καθημερινές αλλαγές των τιμών των ανταγωνιστών, προσαρμόζοντας παράλληλα τις τιμές της δικής του εταιρείας για να επιβιώσει ή ακόμη και να επιβληθεί στην αγορά. Γι' αυτό το λόγο, το τμήμα πωλήσεων θα παρακολουθεί τις πωλήσεις του κάθε δρομολογίου σε σχέση με αυτές των ανταγωνιστών και θα αυξομειώνει τις τιμές καθημερινά. Οι πρωτοπόρες εταιρείες στον τομέα αυτό, Ryanair και Easy jet το 2017 είχαν καταγράψει ποσοστά 94% και 92.6% αντίστοιχα. Αντιγράφοντας την πολιτική των ανταγωνιστών μας, θα ζημιώνουμε από την πώληση μερικών φθηνών εισιτηρίων, θα κερδίζουμε όμως από την πώληση υποστηρικτικών υπηρεσιών στους επιβάτες π.χ. μεγάλη αποσκευή, διαδίκτυο και σνακ κατά τη διάρκεια της πτήσης, υπηρεσία προτεραιότητας επιβίβασης και αποβίβασης, κ.α.

Βέβαια, όπως γίνεται αντιληπτό, δεν θα είναι αυτοσκοπός να έχουμε τη χαμηλότερη τιμή στην αγορά, διότι η τιμή από μόνη της δεν μπορεί να φέρει αύξηση πωλήσεων. Είναι δεδομένο πως σε κάποια δρομολόγια θα έχουμε τα πιο χαμηλά ναύλα, θα προσφέρουμε όμως και ασφαλής υπηρεσίες, άνεση στα ταξίδια και δρομολόγια με ακρίβεια (χωρίς καθυστερήσεις) στον προορισμό.

Για χάρη αυτής της μελέτης, υπολογίσθηκε μια μέση τιμή εισιτηρίου 50 ευρώ ανά διαδρομή. Στην τιμή αυτή δεν περιλαμβάνονται οι φόροι των αεροδρομίων, αφού αυτοί θα πληρώνονται από τον επιβάτη και η εταιρεία θα πληρώνει τα αεροδρόμια που χρησιμοποιεί. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η τιμολόγηση μπορεί να διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο που σε κάθε πτήση, το 25% των θέσεων να πωλείται σε χαμηλή τιμή (περίπου 30 ευρώ), το 50% να πωλείται στην κανονική τιμή (50 ευρώ) και το υπόλοιπο 25% σε πιο υψηλή τιμή (πελάτες της τελευταίας στιγμής). Με αυτό τον τρόπο οι καταναλωτές θα αναγκάζονται εμμέσως, να αγοράζουν νωρίς τα εισιτήρια τους για να απολαμβάνουν καλύτερες τιμές, ενώ η εταιρεία θα αυξάνει το κυκλοφορούν ενεργητικό της.

5.1.5 Ανθρώπινο Δυναμικό

Το προσωπικό, αναλόγως του τμήματος που εργάζεται και των καθηκόντων που έχει, θα πρέπει να κατέχει τα απαραίτητα προσόντα, γνώσεις και συμπεριφορά έτσι ώστε να παρέχει στους επιβάτες τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που αναμένουν. Η

επαγγελματική επάρκεια, η αξιοπιστία, η συμπεριφορά και η ανταπόκριση των εργαζομένων, αναδεικνύουν καθημερινά ολάκερο τον οργανισμό, αφού το προσωπικό της πρώτης γραμμής, είναι αυτό που κτίζει στα μάτια του επιβάτη, την εικόνα της εταιρείας.

Σημαντική έμφαση θα δοθεί στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα προάγεται η εμπιστοσύνη και η παραγωγικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Bamber G., Gittell H., Kochan T., Nordenflycht A., (2009), πρώτο βήμα στην επίτευξη αυτού του περιβάλλοντος είναι να ρωτηθούν οι υπάλληλοι και να δώσουν ιδέες για βελτίωση του οργανισμού. Η από κοινού συμμετοχή κι συνεργασία στη λήψη αποφάσεων ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους, αναδεικνύει τον αλληλοσεβασμό και αυξάνει την παραγωγικότητα τους, μειώνοντας ταυτόχρονα τα παράπονα πελατών. Παράλληλα, η πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση των υπαλλήλων θα σχεδιασθεί με τέτοιο τρόπο που να προωθεί την ομαδική εργασία παρά την ατομική. Ακόμη, οι συγκρούσεις μεταξύ του προσωπικού, θα αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη προσοχή έχοντας ως στόχο την ενδυνάμωση των σχέσεων. Απώτερος στόχος, η δημιουργία ενός οικογενειακού κλίματος εργασίας που ο καθένας θα νοιάζεται για τον συνάδελφο του, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση, έχοντας σαν κοινό στόχο την ασφαλή, άνετη και άμεση ταξιδιωτική εμπειρία του κάθε επιβάτη.

Τέλος, η ιστορία έδειξε ότι οι Κύπριοι θέλουν να έχουν μια αερογραμμή που να τη νοιώθουν δική τους (Cyprus Airways, Cobalt Air), η οποία θα τους προφέρει οικειότητα και θα ασπάζεται τη δική τους κουλτούρα κατά τη διάρκεια των ταξιδιών. Τη θέση αυτή στην συνείδηση του λαού, έρχεται τώρα να καταλάβει η Air Kipros.

5.1.6 Διαδικασίες

Από την ώρα που ο καταναλωτής θα πληρώσει για ένα αεροπορικό εισιτήριο, μέχρι την ώρα που θα φθάσει στην πύλη και θα αποβιβασθεί από το αεροπλάνο, θα πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένες διαδικασίες χειρισμού της κάθε επιμέρους φάσης του ταξιδιού. Από το τμήμα διαχείρισης κρατήσεων, στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών, στους αεροσυνοδούς και φυσικά στους πιλότους θα υπάρχουν σαφής οδηγίες και διαδικασίες που θα περιγράφουν τον τρόπο λειτουργίας των τμημάτων αυτών ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Η πιστή εφαρμογή των διαδικασιών αυτών διασφαλίζει την

ομοιόμορφη παροχή υπηρεσιών υψηλών αποδόσεων από όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτως ατόμων ή χώρου εργασίας.

5.1.7 Φυσικά Στοιχεία

Τα φυσικά στοιχεία που συνθέτουν το περιβάλλον του ταξιδιού, θα πρέπει να είναι διαμορφωμένα με τέτοιο τρόπο που να αναδεικνύουν την ταξιδιωτική εμπειρία του καταναλωτή και να τον κάνουν να νοιώθει οικεία και άνετα κατά τη διάρκεια της πτήσης.

Η καθαριότητα των αεροσκαφών είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να δοθεί έμφαση από τους αεροσυνοδούς, οι οποίοι θα έχουν και την ευθύνη του κατά τη διάρκεια των μετεπιβιβάσεων.

Επιπλέον, οι στολές των αεροσυνοδών διασφαλίζουν την απαραίτητη διακριτικότητα και ομοιομορφία, όπως επίσης το βάψιμο και ο καλλωπισμός τους αναδεικνύει μια όμορφη εικόνα στα μάτια του επιβάτη.

Τέλος η διαρρύθμιση των καθισμάτων (χρώματα, μαξιλάρια, κουβέρτες, κ.λπ.) και η δωρεάν τοποθέτηση οικείων προσώπων σε διπλανά καθίσματα κατά την τελική επιβεβαίωση θέσεων, θα συμβάλει στη βέλτιστη ταξιδιωτική εμπειρία του καταναλωτή.

5.2 Τμηματοποίηση της αγοράς

Η καρδιά κάθε επιχείρησης χτυπάει στο ρυθμό των αναγκών και των επιθυμιών των καταναλωτών (Πανηγυράκης Γ., Κορωνάκη Ε., Μπατσίλα Σ., 2015). Για το λόγο αυτό είναι σημαντική η εξέταση των τμημάτων της αγοράς, η οποία ουσιαστικά αφορά το διαχωρισμό της σε επιμέρους τμήματα, στα οποία οι καταναλωτές ομαδοποιούνται σύμφωνα με τα κοινά τους χαρακτηριστικά (γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά, συμπεριφορικά, κ.λπ.). Αυτή η ομαδοποίηση σε υποομάδες καταναλωτών που έχουν κάποιες κοινές επιθυμίες ή ανάγκες να ικανοποιήσουν, θα βοηθήσει την εταιρεία να στοχεύσει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, διαμορφώνοντας συγκεκριμένο μείγμα μάρκετινγκ που απευθύνεται στους συγκεκριμένους καταναλωτές.

Ορισμένες μορφές τμηματοποίησης με εφαρμογή στο χώρο των αερομεταφορών και εξετάζονται αρχικά είναι οι εξής:

- **Σκοπός του ταξιδιού**

Ο κύριος διαχωρισμός που γίνεται σ' αυτή την κατηγορία είναι μεταξύ επιβατών που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και αυτών που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Οι επαγγελματίες που ταξιδεύουν μπορούν να διαχωρισθούν σε ελεύθερους επιχειρηματίες οι οποίοι πληρώνουν τα εισιτήρια μόνοι τους και αυτοί που είναι υπάλληλοι και τους εκδίδει τα εισιτήρια ο εργοδότης τους. Από την άλλη μεριά, οι ταξιδιώτες αναψυχής μπορούν να διαχωρισθούν σε αυτούς που ταξιδεύουν για διακοπές και αυτούς που επισκέπτονται φίλους και συγγενείς. Βεβαίως αυτές οι κατηγορίες δεν εξαντλούν τους λόγους για τους οποίους μπορεί κάποιος να ταξιδέψει. Υπάρχουν και τα ταξίδια για ιατρικούς σκοπούς, θρησκευτικοί λόγους, οι φοιτητές, οι μαθητές, αλλά σαφέστατα αποτελούν μικρότερα τμήματα της αγοράς.

Η στόχευση στην αγορά θα γίνει στην αγορά τόσο των επαγγελματιών επιβατών αλλά και στους ταξιδιώτες για λόγους αναψυχής. Η αγορά της Κύπρου είναι σχετικά μικρή κάτι που δεν επιτρέπει να αγνοήσουμε κάποια από τις δύο ομάδες επιβατών. Με τα χαμηλά ναύλα και τη συνέπεια στη διάρκεια των πτήσεων θα γίνει προσέλκυση καταναλωτών κι από τις δύο ομάδες, αλλά κυρίως από τους ταξιδιώτες αναψυχής. Αναμφισβήτητα, οι εποχιακές πτήσεις προς ελκυστικούς κοντινούς προορισμούς (Ελληνικά νησιά), προσφέρονται κυρίως για τους επιβάτες που θέλουν ταξιδέψουν για διακοπές, καταβάλλοντας όσο το δυνατό πιο χαμηλό αντίτιμο.

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτή την τμηματοποίηση της αγοράς και εφαρμόζοντας την τακτική της διαφοροποίησης, η εταιρεία θα εισάγει το φοιτητικό ναύλο που θα παρέχει στους φοιτητές (με επίδειξη φοιτητικής ταυτότητας), δωρεάν παραδοτέα αποσκευή (20kg) χωρίς επιπλέον αύξηση της τιμής του εισιτηρίου. Επιπρόσθετα, αν αγοράσουν εισιτήρια φοιτητές, μαζί τους θα ταξιδεύουν φίλοι και συγγενείς που τους συνοδεύουν / επισκέπτονται, επομένως υπάρχει καλή προοπτική αύξησης των πωλήσεων.

- **Διάρκεια ταξιδιού**

Συνήθως οι πτήσεις διαχωρίζονται σε μακράς διάρκειας και κοντινές με το χρονικό όριο να βρίσκεται περίπου στις 2 ώρες πτήσεις. Τα μακρινά ταξίδια που διαρκούν αρκετές ώρες είναι κουραστικά και οι ταξιδιώτες αναζητούν όσο το δυνατόν περισσότερες ανέσεις (περισσότερο χώρο, ψυχαγωγία, γεύματα, κ.λπ.). Αντίθετα τα σύντομα κοντινά ταξίδια που διαρκούν λιγότερο, οι προσφερόμενες υπηρεσίες είναι συνήθως

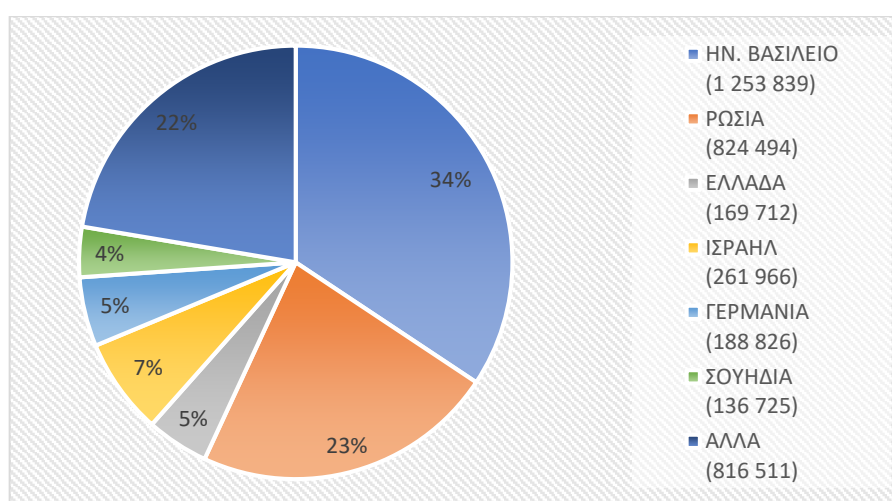
υποτυπώδης. Οι επιβάτες με τη σειρά τους δεν αναζητούν επιπλέον ανέσεις ειδικά αν το αντίτιμο που πλήρωσαν ήταν χαμηλό.

Η Air Kirgros θα επικεντρωθεί στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της στη δεύτερη ομάδα, τα κοντινά ταξίδια με μέγιστη χρονική διάρκεια τις 2 ώρες. Με αυτό τον τρόπο θα εκτελούνται πολλά δρομολόγια την ημέρα, σε κοντινούς προορισμούς, με γρήγορες μετεπιβιβάσεις μεταξύ των αεροδρομίων, με απώτερο στόχο την αύξηση των συνολικών αεροπορικών θέσεων που θα πωλούνται.

- **Αφίξεις τουριστών στην Κύπρο ανά χώρα διαμονής**

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 7, μεγαλύτερα μερίδια τουριστών στην Κύπρο για το 2017 προέρχονταν από την Ηνωμένο Βασίλειο (44%) και από τη Ρωσία (29%). Αυτές οι δύο χώρες προπορεύονται λόγω των ισχυρών δεσμών που είχαν ανέκαθεν με την Κύπρο. Ακολουθούν Ελλάδα και Ισραήλ.

Σε πρώτη φάση, δεν θα γίνει στοχοποίηση επιβατών από τους προαναφερθέντες προορισμούς που συγκαταλέγονται στους μέσης διάρκειας προορισμούς (4-5 ώρες). Αυτό γίνεται κυρίως για λόγους τακτικής, αφού η πιστή εφαρμογή του μοντέλου εταιρειών χαμηλού κόστους απαιτεί σύντομα και πολλά δρομολόγια κατά τη διάρκεια του εικοσιτετράωρου. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αφίξεις από την Ελλάδα είναι σε χαμηλό ποσοστό διότι η έρευνα αναφέρεται αποκλειστικά σε τουρίστες. Τα στοιχεία αυτού του διαγράμματος μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην προετοιμασία του εποχιακού προγράμματος πτήσεων της θερινής περιόδου που θα ακολουθήσει.



Διάγραμμα 7 Αφίξεις Τουριστών στην Κύπρο ανά Χώρα Καταγωγής (Έτος 2017)

Πηγή: Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού (Αφίξεις Τουριστών 2017)

Κεφάλαιο 6

Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

6.1 Σημαντικές υποθέσεις

Για την καταγραφή του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, είναι απαραίτητο να γίνουν κάποιες απαραίτητες διευκρινήσεις και παραδοχές.

Καταρχάς, η πορεία της οικονομίας, η οποία για πρακτικούς λόγους, υποθέτουμε ότι βρίσκεται σε σταθερή πορεία, χωρίς μεγάλες περιόδους ύφεσης ή σημαντικών ανακατατάξεων.

Οι αρχικοί υπολογισμοί για τα έσοδα της εταιρείας είναι αυστηρά συντηρητικοί και υπάρχει η πεποίθηση ότι θα καταγραφούν καλύτερα νούμερα απ' ό,τι τα υποθετικά. Η μέση τιμή πώλησης των εισιτηρίων και οι προβλέψεις πωλήσεων που υπολογίζονται παίρνουν ως βάση το χειρότερο σενάριο και αναμένεται να είναι αισθητά υψηλότερες.

Επιπλέον, τα ναύλα που υπολογίσθηκαν είναι με σημερινά δεδομένα και επίσης συντηρητικά, ενώ θεωρείται δεδομένο ότι θα υπάρχει η ευχέρεια αύξησης τους με την έναρξη των επιχειρήσεων. Με αυτό τον τρόπο προδιαγράφεται η προοπτική για μελλοντική κερδοφορία, ακόμα και με αυτούς τους αυστηρούς περιορισμούς. Για πρακτικούς λόγους οι φόροι αεροδρομίων επιβατών, δεν υπολογίζονται στις προβλεπόμενες δαπάνες, αλλά ούτε και στα προβλεπόμενα έσοδα, αφού θα προστίθεται αυτόματα στην τελική τιμή που θα πληρώνει ο επιβάτης.

Ακόμη μια σημαντική παράμετρος του χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, αποτελούν οι τιμές των καυσίμων. Οι υπολογισμοί έγιναν με βάση των σημερινών τιμών οι οποίες βρίσκονται σε μια περίοδο αυξήσεων. Από την αρχή του 2016, όπου είχαν φθάσει στο πιο χαμηλό σημείο της τελευταίας δεκαετίας, βρίσκονται σε μια συνεχή ανοδική πορεία, γι' αυτό κρίνεται ως αναγκαία η άμεση υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Τέλος η εκπόνηση του επιχειρηματικού σχεδίου βασίστηκε στην ενοικίαση ενός αεροσκάφους τύπου B-737 800, για μακρά χρονική περίοδο και ενός B-737 800 για μικρή χρονική περίοδο (6 μήνες), με τη μέθοδο “ξηρής ενοικίασης” (dry lease).

6.2 Προβλεπόμενες δαπάνες

Σύμφωνα με τον Dognis R. (2006), το επιχειρηματικό περιβάλλον των αερογραμμών είναι δυναμικό και ασταθές. Η σωστή διαχείριση των λειτουργικών εξόδων, των λειτουργικών εσόδων και των ποσοστών πληρότητας θέσεων, καθορίζει αν μια αερογραμμή θα είναι κερδοφόρα ή όχι. Το κόστος λοιπόν, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής. Για την ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχείρησης είναι απαραίτητο το μέσο έσοδο για κάθε διανυθέν μίλι ανά επιβάτη (average cost per passenger mile flown), να είναι μεγαλύτερο από το μέσο έξοδο για κάθε διανυθέν μίλι ανά επιβάτη (average cost per passenger flown) (Wensveen J., 2007). Τα κόστη των αεροπορικών εταιρειών μπορεί να διαχωρισθούν σε δύο κατηγορίες:

A) Επιχειρησιακά κόστη: τα έξοδα που χρειάζεται να δαπανηθούν για ολόκληρο το φάσμα των πτήσεων της αεροπορικής εταιρείας, π.χ. μισθοί πληρωμάτων, καύσιμα των πτήσεων, ασφάλειες, ενοικίαση και συντήρηση αεροσκαφών, στάθμευση αεροσκαφών, αποσβέσεις κ.λπ. Σ’ αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται επίσης και έξοδα σε υπηρεσίες που δεν αφορούν άμεσα τη διάρκεια ενός ταξιδιού αλλά κυρίως την προετοιμασία του, π.χ. υπηρεσίες εδάφους, εκπαιδεύσεις προσωπικού, έξοδα προώθησης προϊόντων και γενικά λειτουργικά έξοδα.

B) Μη επιχειρησιακά κόστη: έξοδα σε δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα το πτητικό κομμάτι επιχειρήσεων μιας αερογραμμής. Π.χ. Δάνεια – τόκοι, κρατικές φορολογίες- δασμοί, κ.α.

Στον πίνακα 8 καταγράφονται οι προβλεπόμενες ετήσιες δαπάνες / κεφάλαια που απαιτούνται, για τα τρία πρώτα χρόνια λειτουργίας.

Δαπάνες (σε ετήσια βάση)	Κόστος (Ευρώ)	Ποσοστό (%)
Επιχειρησιακά έξοδα		
Ενοικίαση αεροσκάφους για τακτικές πτήσεις	2 400 000 ¹	12.01
Ενοικίαση αεροσκάφους για εποχιακές πτήσεις	1 410 000 ¹	7.06
Συντήρηση και ασφάλεια αεροσκαφών	5 310 750 ²	26.58
Στάθμευση αεροσκαφών + Φόροι αεροδρομίων	115 000 ³	0.58
Καύσιμα αεροσκαφών	7 618 463 ⁴	38.13
Ενοικίαση γραφείων και αγορά εξοπλισμού	200 000	1.00
Σχεδιασμός ιστοσελίδας και πρόγραμμα διαχείρισης κρατήσεων και κόστος διαχείρισης	200 000	1.00
Ετήσιο μισθολόγιο προσωπικού	1 771 900 ⁵	8.87
Εκπαίδευση προσωπικού	200 000	1.00
Προβολή και προώθηση υπηρεσιών	100 000	0.50
Μη επιχειρησιακά έξοδα		
Άλλα Έξοδα	100 000	0.50
Αποπληρωμές δανείου (συμπερ. Τόκων)	552 576 ⁶	2.77
Σύνολο	19 978 689	100%

Πίνακας 8: Συνολικές ετήσιες δαπάνες

¹ Η ενοικίαση αεροσκαφών υπολογίστηκε με τη μέθοδο ενοικίασης Dry lease (ενοικίαση μόνο αεροσκάφους) Boeing 737-800. Εκτιμώμενο κόστος 200 000€/μήνα (12*200 000). Για τις εποχιακές πτήσεις υπολογίστηκε κόστος 235 000€/μήνα λόγω της μικρότερης διάρκειας μίσθωσης.

² Σύμφωνα με στοιχεία της IATA, το κόστος υπολογίζεται στα 970^E/ώρα πτήσης (IATA, 2018b). Από τον πίνακα 6 προγραμματισμού πτήσεων, υπολογίστηκαν 73 ώρες πτήσης την εβδομάδα, άρα 3650 ώρες πτήσης το χρόνο για τα τακτικά δρομολόγια. Αν προσθέσουμε και τις μισές ώρες πτήσης για τα έκτακτα εποχιακά δρομολόγια, έχουμε 5475 ώρες και πολλαπλασιάζοντας επί 970 έχουμε κόστος 5 310 750 ετησίως (IATA, 2018).

³ Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Hermes Airports (2018b) για κάθε αεροπλάνο υπάρχει ετήσια χρέωση 1252 Ευρώ για στάθμευση και 2850 προσγειώσεις το χρόνο (50 προσγειώσεις ανά εβδομάδα X 50 εβδομάδες = 2500 + 1250 για τις εποχιακές πτήσεις = 3750) με φόρους 30^E ανά προσγείωση, κάτι που ισοδυναμεί με κόστος 115 000 Ευρώ ετησίως.

⁴ Υπολογίστηκε τιμή καυσίμου και κατανάλωση για Boeing 737-800, 2530 kg/ώρα. Σε 5475 ώρες θα χρειασθούν 13 851 750 kg καύσιμα που στοιχίζουν 7 618 463 Euro (τιμή 0.55E/kg).

⁵ Το ετήσιο μισθολόγιο προσωπικού υπολογίστηκε στον Πίνακα 5 Ετήσιο μισθολόγιο προσωπικού

⁶ Όπως υπολογίστηκαν στην παράγραφο 6.3 Πηγές Χρηματοδότησης, 12 δόσεις των 46 048€.

Από τις προαναφερόμενες δαπάνες, οι πιο κάτω θεωρούνται ως απαραίτητες για την εκκίνηση των δρομολογών και μέχρι την έναρξη πωλήσεων και εισροή ρευστού από τις πωλήσεις εισιτηρίων, γι' αυτό το λόγο και θα υπολογισθούν στη σύναψη τραπεζικού δανείου.

Αρχικές Δαπάνες (κάλυψη 1^{ου} εξαμήνου)	Κόστος (Ευρώ)
Ενοικίαση αεροσκάφους για τακτικές πτήσεις	1 200 000
Συντήρηση και ασφάλεια αεροσκαφών	1 770 250
Στάθμευση αεροσκαφών + Φόροι αεροδρομίων	40 000
Καύσιμα αεροσκαφών	2 539 488
Ενοικίαση γραφείων και αγορά εξοπλισμού	200 000
Σχεδιασμός ιστοσελίδας και πρόγραμμα διαχείρισης κρατήσεων και κόστος διαχείρισης	200 000
Ετήσιο μισθολόγιο προσωπικού	885 950
Εκπαίδευση προσωπικού	200 000
Προβολή και προώθηση υπηρεσιών	100 000
Άλλα Έξοδα	100 000
Σύνολο	7 235 688

Πίνακας 9 : Αρχικές δαπάνες (1ο εξάμηνο λειτουργίας)

6.3 Πηγές Χρηματοδότησης

Η χρηματοδότηση υλοποίησης της συγκεκριμένης επενδυτικής πρότασης θα προέρχεται 40 % από το μετοχικό κεφάλαιο (Ιδία Κεφάλαια) και 60% από τραπεζική δανειοδότηση. Για την έναρξη επιχειρήσεων τίθεται η ανάγκη κάλυψης των αναγκών του 1ου εξαμήνου λειτουργίας (πίνακας 9), ενώ στη συνέχεια η εταιρεία θα βασίζεται στα δικά της εισοδήματα, βάση των πωλήσεων που θα πραγματοποιεί. Για τον υπολογισμό των αρχικών αναγκών, χρησιμοποιείται το ποσό που υπολογίσθηκε στον πίνακα 7 (Αρχικές δαπάνες - 1ο εξάμηνο λειτουργίας) και αντιστοιχεί σε 7 235 688 ευρώ.

Πηγή χρηματοδότησης	Ποσό	Ποσοστό
Μετοχικό Κεφάλαιο	2 894 275 €	40%
Δανειοδότηση	4 341 413 €	60%
Σύνολο	7 235 688 €	100%

Πίνακας 10: Πηγές χρηματοδότησης

Για την κάλυψη του μετοχικού κεφαλαίου θα εκδοθούν 30 000 μετοχές αξίας 100 ευρώ έκαστην, αναμένοντας την προσέλκυση επιφανών και καταξιωμένων επενδυτών από τον επιχειρηματικό κόσμο, οι οποίοι θα τυγχάνουν και καθολικής αναγνώρισης από την κοινωνία, έτσι ώστε να βοηθήσουν και με τις προσωπικές τους εγγυήσεις στην εξασφάλιση του δανείου. Το δάνειο θα είναι διάρκειας 10 ετών με επιτόκιο 5% (όπως υπολογίσθηκε από ανασκόπηση της αγοράς) και εξόφληση σε 120 δόσεις των 46 048 Ευρώ (συμπεριλαμβανομένων των τόκων).

6.4 Προβλέψεις πωλήσεων

Οι αεροπορικές εταιρείες χαμηλού κόστους απευθύνονται σε επιβάτες που έχουν ως προτεραιότητα τους στην επιλογή του ταξιδιού τους, το κόστος του εισιτηρίου. Σύμφωνα με το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, οι καταναλωτές θα ταξιδεύουν περισσότερο όσο μειώνονται οι τιμές. Πέρα από την τιμή, άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση είναι οι προτιμήσεις των επιβατών, το μέγεθος της αγοράς, η οικονομική κατάσταση και τα εισοδήματα των καταναλωτών, οι τιμές που θέτουν οι ανταγωνιστές και τέλος οι προσδοκίες των επιβατών σε σχέση με τη διακύμανση των τιμών (Wensveen J., 2011).

Λαμβάνοντας υπόψιν αυτές τις παραμέτρους και συνυπολογίζοντας τα μεγέθη της αγοράς που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 2.4.2 *Ανταγωνισμός στον τόπο εγκατάστασης*, μπορούμε να καταλήξουμε σε μια πρόβλεψη όσον αφορά τα μερίδια αγοράς που θα έχει η αερογραμμή τα πρώτα χρόνια. Όπως έχει προαναφερθεί, το 2018 διακινήθηκαν 10.9 εκατομμύρια επιβάτες από τα αεροδρόμια της Κύπρου και αν πάρουμε δεδομένη τη διαχρονική αύξηση των κινήσεων, υπολογίζουμε 11 εκατομμύρια για το 2019. Σύμφωνα με στοιχεία της Hermes airports (2018a), Aegean, Ryanair, Cyprus, Tus Air, Blue Air και η Cobalt (που έχει σταματήσει επιχειρήσεις), κατείχαν το 30% περίπου της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία κυρίως στοχεύει σε ένα κοινό των 3.5 εκατομμυρίων περίπου.

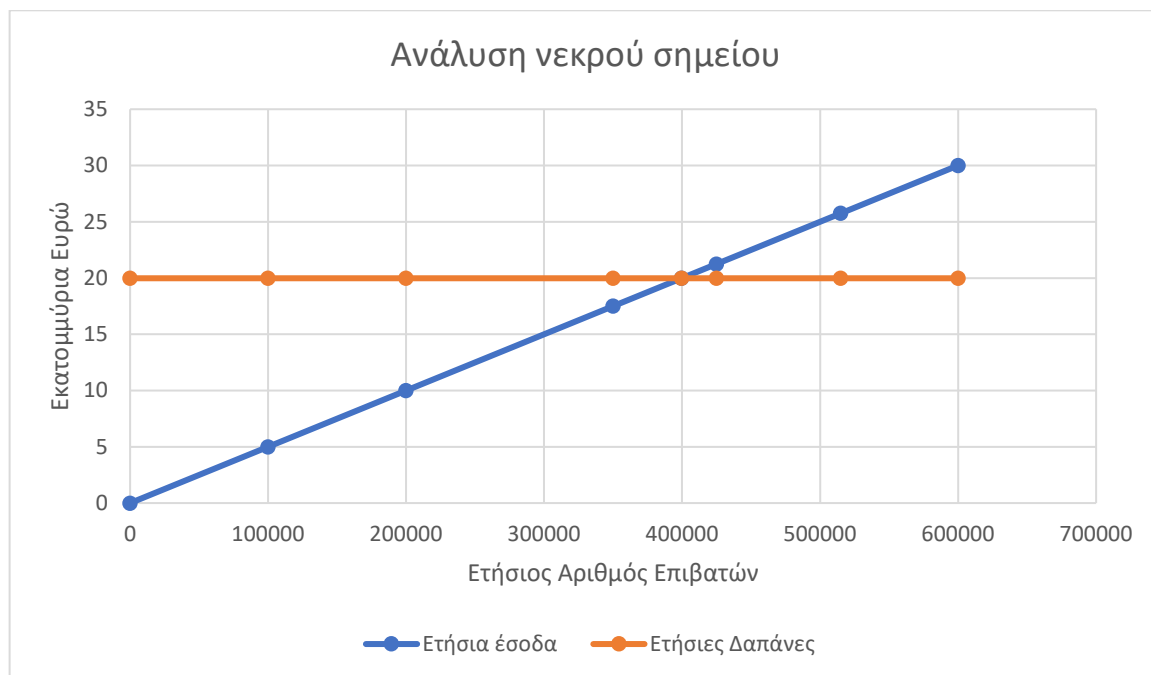
Από την επιλογή τύπου αεροσκαφών και την κατάρτιση του προγράμματος δρομολογίων μπορούμε να υπολογίσουμε το συνολικό αριθμό διαθέσιμων αεροπορικών θέσεων που θα προσφέρει η εταιρεία. Σύμφωνα με το πρόγραμμα θα εκτελούνται 50 διαδρομές εβδομαδιαίως (για 50 εβδομάδες το χρόνο) με αεροσκάφος περίπου 160 θέσεων. Επομένως θα υπάρχουν διαθέσιμες 400 000 θέσεις ετησίως και προσθέτουμε ακόμη 200 000 για τους 6 μήνες των έκτακτων δρομολογίων, υπολογίζονται σύνολο 600 000 διαθέσιμες θέσεις. Βάση αυτών των μεγεθών, προβλέπονται οι εξής πωλήσεις:

Έτος λειτουργίας	Υπολογιζόμενος αριθμός επιβατών	Μέση τιμή εισιτηρίου (Ευρώ)	Συνολικά έσοδα (Ευρώ)
1 ^{ος} χρόνος:	350 000	50	17 500 000
2 ^{ος} χρόνος	425 000	50	21 250 000
3 ^{ος} χρόνος	515 000	50	25 750 000

Πίνακας 11: Προβλέψεις πωλήσεων τα πρώτα 3 έτη

6.5 Ανάλυση νεκρού σημείου

Η ανάλυση του νεκρού σημείου αναδεικνύει το σημείο εκείνο στο οποίο εξισορροπούνται τα συνολικά έξοδα και τα έσοδα πωλήσεων. Στην ανάλυση που ακολουθεί θεωρήθηκε ως δεδομένη και σταθερή η σημερινή τιμή καυσίμων (Φεβρουάριος 2019, τιμή 0.55€/kg jet fuel), έτσι θεωρήθηκαν όλα τα κόστη της εταιρείας ως σταθερά.



Διάγραμμα 7: Ανάλυση νεκρού σημείου

Από το διάγραμμα φαίνεται ξεκάθαρα ότι όταν ο ετήσιος αριθμός πωλημένων εισιτηρίων ξεπεράσει τις 399 573 χιλιάδες (σημείο τομής των δύο συναρτήσεων), η επιχείρηση θα καταγράφει κέρδη. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, πριν καν τη συμπλήρωση των δύο πρώτων χρόνων λειτουργίας, αναμένεται να καταγραφούν τα πρώτα θετικά πρόσημα στους ισολογισμούς. Αν λάβουμε υπόψιν τη συντηρητικότητα των υπολογισμών, αλλά και το κενό που υπάρχει αυτή τη στιγμή στην αγορά, η κερδοφορία θα πρέπει να θεωρείται δεδομένη.

Ανάλυση νεκρού σημείου	
Ετήσιες πωλήσεις στο νεκρό σημείο	399 573 €
Εκτιμημένη μέση αξία εισιτηρίου	50 €
Σταθερές ετήσιες δαπάνες	19 978 689 €
Υποθέσεις:	Σταθερή τιμή καυσίμων Μέσος όρος τιμής εισιτηρίου 50 ευρώ

Πίνακας 12: Ανάλυση νεκρού σημείου

6.6 Δείκτες αξιολόγησης

Ο έλεγχος της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης και γενικότερα της απόδοσης στο χώρο των αερομεταφορών αξιολογείται κυρίως μέσω των πιο κάτω δεικτών:

1. Διαθέσιμες θέσεις σε χιλιόμετρα (ASKs - Available Seat Kilometers)

Είναι ο αριθμός των διαθέσιμων θέσεων πολλαπλασιασμένος επί τα χιλιόμετρα που "πετούν" αυτές οι θέσεις. Αν για παράδειγμα έχουμε ένα αεροσκάφος των 100 θέσεων και πετά ένα δρομολόγιο των 1000km, τότε παράγει 100 000 ASKs.

2. CASK (Cost per Available Seat Kilometer)

Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έξοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.

3. RASK (Revenue per Available Seat Kilometer)

Ο δείκτης διαιρεί τα συνολικά έσοδα με τις συνολικές διαθέσιμες θέσεις προς πώληση πολλαπλασιαζόμενες επί τα συνολικά διανυόμενα χιλιόμετρα.

4. Απόδοση (Yield)

Υπολογίζεται διαιρώντας το σύνολο των εσόδων από την μεταφορά επιβατών με το σύνολο των επιβατών, πολλαπλασιαζόμενο επί τον συνολικό αριθμό των διανυθέντων χιλιομέτρων.

5. Πληρότητα αεροσκαφών (Load factor)

Το ποσοστό των συνολικών διαθέσιμων ταξιδιωτικών θέσεων που πωλήθηκαν. Επιθυμητές όσο το δυνατόν μεγαλύτερες τιμές αυτού του δείκτη (ποσοστού).

Οι δείκτες αυτοί θα καταγράφονται και αξιολογούνται σε ετήσια βάση και θα παρουσιάζονται στο Δ.Σ. και στους μετόχους του οργανισμού μαζί με τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις.

6.7 Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι

Αναμφίβολα, λόγω της φύσης του κλάδου, η εταιρεία θα είναι εκτεθειμένη σε μεγάλους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, σημαντικότεροι των οποίων συνοψίζονται πιο κάτω:

1. Συναλλαγματικός κίνδυνος

Αρκετά από τα προβλεπόμενα έξοδα της εταιρείας αναμένεται να πραγματοποιείται σε ξένο νόμισμα (δολάρια Η.Π.Α. ή αγγλική λίρα). Αγορές καυσίμων ανταλλακτικών, μίσθωση αεροσκαφών, έξοδα συντήρησης κ.λπ., είναι μερικά από τα έξοδα που ενδεχομένως να χρειασθεί μετατροπή συναλλάγματος για την αγορά τους, ενώ από την άλλη μεριά όλα τα έσοδα θα είναι σε ευρώ. Επομένως ανατιμήσεις του συναλλάγματος, ενδεχόμενος να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά αναλόγως της ισοτιμίας.

Αναλόγως της ρευστότητας της εταιρείας σε περιόδους συμφέρουσας ισοτιμίας έναντι ξένων νομισμάτων θα μπορεί να γίνεται προαγορά προβλεπόμενων αναγκών έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η οικονομική απόδοση του οργανισμού.

2. Κίνδυνος Επιτοκίων

Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας η εταιρεία είναι εκτεθειμένη στον κίνδυνο των διακυμάνσεων των επιτοκίων λόγω του δανεισμού της αλλά και των καταθέσεων της σε μετρητά (από τα προβλεπόμενα έσοδα). Η εταιρεία θα εφαρμόσει ποσόστωση ιδίων κεφαλαίων 40% με δανεισμό 60%, επομένως είναι ιδιαίτερα εκτεθειμένη στις διακυμάνσεις των επιτοκίων.

3. Κίνδυνος τιμών καυσίμων αεροσκαφών

Όπως έχει αναφερθεί αυτός είναι ο μεγαλύτερος ίσως βραχνάς που έχουν να αντιμετωπίσουν οι αεροπορικές εταιρείες. Ενδεικτικά για την Air Kirgros, σύμφωνα με την παρούσα μελέτη, το κόστος καυσίμων θα αποτελεί το 40 % περίπου των συνολικών εξόδων. Η εταιρεία θα είναι διαρκώς εκτεθειμένη σ' αυτόν τον κίνδυνο και ένας προτεινόμενος τρόπος αντιμετώπισης του, είναι η προαγορά ποσότητας καυσίμου όταν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα (ρευστότητα) και υπάρχει πτωτική τάση στις τιμές πετρελαίου διεθνώς.

4. Πιστωτικός κίνδυνος

Λόγω της λειτουργίας με κατευθείαν πωλήσεις μέσω διαδικτύου, ο πιστωτικός κίνδυνος για την εταιρεία, αναμένεται να είναι χαμηλός. Η εταιρεία για να αν παραστεί ανάγκη και για να προστατευθεί, θα παρακολουθεί τις εμπορικές απαιτήσεις και όπου κριθεί απαραίτητο θα διερευνά τη διασφάλιση της είσπραξης τους, κυρίως μέσω προεξόφλησης αυτών.

5. Κίνδυνος ρευστότητας

Η έλλειψη ρευστότητας αποτελεί σημαντικό κίνδυνο για τις αεροπορικές εταιρείες γι' αυτό και θα γίνει προσπάθεια να διατηρούνται επαρκή ταμειακά διαθέσιμα που θα επιτρέπουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο προσφέρει τις κατευθυντήριες γραμμές για την δραστηριοποίηση μιας αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους στην Κύπρο, το οποίο παρουσιάζει αρκετά καλές προοπτικές υλοποίησης και μελλοντικής επιτυχίας, κάτι που συνεπάγεται με αποτελεσματική αξιοποίηση των επενδυόμενων κεφαλαίων. Ο σωστός και έγκαιρος προγραμματισμός, η έξυπνη εφαρμογή των εργαλείων μάρκετινγκ, η σωστή οικονομική διαχείριση και ο έλεγχος των κινδύνων όπως αυτά παρουσιάζονται στο πλάνο αυτό, αποτελούν πολύτιμα εργαλεία στα χέρια των υπευθύνων για την υλοποίηση του.

Με την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου, παρατηρούμε τις δυσκολίες και την πολυπλοκότητα που έχει να αντιμετωπίσει ο προγραμματισμός των επιχειρήσεων της κάθε αερογραμμής. Σε συνδυασμό με την δυναμικότητα του κλάδου των αερομεταφορών, αλλά και με τον έντονο ανταγωνισμό στον χώρο εγκατάστασης της εταιρείας, γίνεται εύκολα αντιληπτή η δυσκολία του εγχειρήματος. Η έκθεση σε μεγάλα κεφάλαια δανεισμού αλλά και οι μεγάλες ανάγκες σε καύσιμα (που δεν έχουν σταθερή τιμή) αυξάνουν ακόμη περισσότερο τα ρίσκα της επένδυσης. Πέρα όμως από τις οποιεσδήποτε αντιξοότητες, με την ανάλυση που παρουσιάστηκε, διαφάνηκε ότι με σωστό προγραμματισμό και την προτεινόμενη οικονομική διαχείριση, υπάρχουν οι προοπτικές που μπορούν να εδραιώσουν την Air Kirgos σαν μια από τις καλύτερες αερογραμμές του νησιού. Μεγάλο πλεονέκτημα αποτελεί το μέγεθος του οργανισμού, αφού αυτό του επιτρέπει τη συγκράτηση των δαπανών και τη σταδιακή ανάπτυξη του αναλόγως των επιδόσεων. Γι' αυτό το λόγο, δίνεται η ευχέρεια στους μάνατζερ να τροποποιήσουν το παρών πλάνο έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και να αυξάνει την απόδοση της επιχείρησης.

Καταλήγοντας, με την προοπτική ύπαρξης κερδοφορίας από το δεύτερο χρόνο λειτουργίας, αποδεικνύεται το μέγεθος της επενδυτικής ευκαιρίας, με τη δημιουργία μιας

αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους. Η διαχρονική αύξηση των αεροπορικών κινήσεων, η σταθερή αύξηση του τουριστικού ρεύματος στην Κύπρο την τελευταία πενταετία και το κενό που υφίσταται στην αγορά με την αποχώρηση της Cobalt Air, αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα ευνοϊκών συνθηκών που επιβάλλουν την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

1. Alamdari, F. (2002). Regional development in airlines' and travel agents' relationship. *Journal of Air Transport Management*, 8(5): pp. 339–348
2. Anna.aero (2018). *LCC capacity in Europe set for half a billion seats in 2018*. Airline network news and Analysis[online] available from: <https://www.anna.aero/2018/07/18/> [accessed 24/09/2018].
3. Bamber G., Gittell H., Kochan T., Nordenflycht A., (2009). *Up in the Air - How Airlines Can Improve Performance by Engaging Their Employees*. USA: Cornell University Press, p.179-180.
4. Belobaba P., Odoni A., Barnhart C. (2015). *The Global Airline Industry*. 2nd Edition. West Sussex: John Wiley & Sons.
5. Belobaba P., Odoni A., Barnhart C. (2009). *The Global Airline Industry*. West Sussex: John Wiley & Sons.
6. Boeing (2018). *Current Aircraft Market Finance Outlook 2019*. Boeing Capital Corporation. [online] available from: https://www.boeing.com/resources/boeingdotcom/company/capital/pdf/2019_cafmo.pdf [accessed 24/01/2019].
7. Cento A. (2009). *The Airline Industry - Challenges in the 21st Century*. Milan: Physica-Verlag Heidelberg
8. Doganis R. (2006), *The Airline business*. 2nd Edition. New York: Routledge, p.274.
9. Easy jet (2017). *ANNUAL REPORT AND ACCOUNTS 2017*. [online] available from: <http://corporate.easyjet.com/~media/Files/E/Easyjet/pdf/investors/results-centre/2017/2017-annualreport-and-accounts-v1.pdf> [accessed 05/09/2018].
10. Gittell J.H., (2003). *The Southwest Airlines Way*, Pub: McGraw-Hill Education,2004.
11. Hermes Airports (2018a). *Passenger Traffic*. [online] available from: <https://www.hermesairports.com/en/larnakahome/corporate-and-business/aeronautical-activities/passenger-traffic> [accessed 04/02/2018].
12. Hermes Airports (2018b). *Airport charges*. [online] available from: https://www.hermesairports.com/media/cms/Airport%20Charges_010002.pdf [accessed 11/02/2019].

13. IATA (2018a). IATA World Air Transport Statistics Released, Press Release No.: 51. [online] available from: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2018-09-06-01.aspx> [accessed 26/10/2018].
14. IATA (2018b). *Airline Maintenance Cost Executive Commentary*. An Exclusive Benchmark Analysis (FY2017 data) by IATA's Maintenance Cost Task Force. [online] available from: <https://www.iata.org/whatwedo/> [accessed 24/01/2019].
15. IATA (2016). *Strong Passenger Demand Continues into 2016*. [online] available from: <https://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2016-03-08-01.aspx> [accessed 02/11/2018].
16. IATA, 2006. THE IMPACT OF THE 9/11 TERRORIST ATTACKS. [online] available from: <https://www.iata.org/publications/economics/Reports/Impact-of-911.pdf> [accessed 14/06/2018].
17. Independent (2017). *Flight Overbooking: How to avoid getting bumped?*. [online] available from: <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/> [accessed 12/09/2018].
18. Industry High Level Group (IHLG) (2017), Aviation Benefits 2017 report, [online] available from: <https://www.iata.org/policy/Documents/aviation-benefits-%20web.pdf> [accessed 26/07/2018]
19. Κορρές Γ. (2015), *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, Αθήνα: Εκδόσεις ΣΕΑΒ.
20. Kotler P., Armstrong G. (2011). *Principles of Marketing*. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall, p.242.
21. MacDonald M. (2017), *Annual Analyses of the EU Air Transport Market 2016*, European Commission.
22. Miller C. (2013). *BBC Ryanair and Easyjet: The history of the peanut airlines*. [online] available from: <https://www.bbc.com/news/business-22888304> [accessed 03/07/2018].
23. Morrell P. (2007). *Airline Finance*. 3rd Edition. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
24. Πανηγυράκης Γ., Κορωνάκη Ε., Μπατσίλα Σ. (2015). *Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις - Μελέτες Περιπτώσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις ΣΕΑΒ.
25. Παπαδάκης Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. (5η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Μπένοσ.

26. Philip A. (2016). *Ownership of Aircraft – Lease versus Buy*. [online] available from: https://www.iata.org/whatwedo/workgroups/Documents/ACC-2016-GVA/ACC2016_Alex_PHILIP.pdf [accessed 23/01/2019].
27. Ryanair (2018a). Ryanair website/Fleet. [online] available from: <https://corporate.ryanair.com/about-us/our-fleet/> [accessed 12/07/2018].
28. Ryanair (2018b). Ryanair website. [online] available from: <https://corporate.ryanair.com/news/more-couples-switch-to-new-10kg-check-bag-for-winter-getaways/> [accessed 28/11/2018].
29. Ryanair (2017). *Ryanair Annual Report 2017*. [online] available from: <https://investor.ryanair.com/wp-content/uploads/2017/07/Ryanair-FY2017-Annual-Report.pdf> [accessed 13/09/2018].
30. Schlangenstein M. (2018). *American to Retire 45 Boeing 737s in Next Two Years*. Bloomberg [online] available from: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-03-08/american-airlines-to-retire-45-boeing-737s-over-next-two-years> [accessed 12/09/2018].
31. Shaw S. (2007). *Airline Marketing and Management*. 6th Edition. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, p.158.
32. Smyth M., Pearce B., (2006). *IATA Economics Briefing No 5 Airline Cost Performance, July 2006*. [online] available from: https://www.iata.org/whatwedo/Documents/economics/airline_cost_performance.pdf [accessed 05/09/2018].
33. U.S. Energy Information Administration (2018). *PETROLEUM & OTHER LIQUIDS* [online] available from: <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/> [accessed 02/08/2018]
34. Wensveen J. (2011). *Air Transportation: A management prospective*. 7th Edition England: Ashgate Publishing Ltd. p.304-305, 314.
35. Wensveen J. (2007). *Air Transportation: A management prospective*. 6th Edition England: Ashgate Publishing Ltd. p.304
36. Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου. *Οικονομικοί Δείκτες*. [online] available from: <http://mof.gov.cy/gr/> [accessed 27/10/2018]