

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Εταιρείας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας –  
**Επιχειρηματικό Σχέδιο**

**Πέτρος Στρατής**

Επιβλέπων Καθηγητής  
**Κατσιμπής Γεώργιος**

Ιανουάριος 2018

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Διοίκηση Εταιρείας Υπηρεσιών Αεροναυτιλίας –  
Επιχειρηματικό Σχέδιο**

**Πέτρος Στρατής**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Κατσιμπής Γεώργιος**

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

**Ιανουάριος 2018**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

## Περίληψη

Η διατριβή αυτή είναι μία μελέτη περίπτωσης για μια κρατική υπηρεσία η οποία προγραμματίζεται να μετατραπεί σε κρατική εταιρεία ιδιωτικού δικαίου.

Η εταιρεία θα ασχολείται με τη παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας, που σκοπό έχουν την ασφαλή και ομαλή ροή της εναέριας κυκλοφορίας. Το κίνητρο για την απόφαση δημιουργίας της εταιρείας είναι η ανάγκη επίτευξης συγκεκριμένων στόχων επίδοσης και κατ' επέκταση, της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται σήμερα στην Κυπριακή Δημοκρατία.

Η μετάβαση του προσωπικού στη νέα εταιρεία και η μετέπειτα λειτουργία της θα είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, το οποίο, για να επιτύχει, θα πρέπει να γίνει στη βάση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου. Στη διατριβή, περιγράφεται το Σχέδιο για την χρονική περίοδο 2019-2023 και θα μπορεί να αξιοποιηθεί ως υλικό αναφοράς και υπόδειγμα για την Διοίκηση του νέου οργανισμού.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο περιέχει μία ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της νέας εταιρείας, τα δυνατά και αδύνατα της σημεία και τις ευκαιρίες και απειλές που αναμένεται να αντιμετωπίσει. Περιγράφει τους στόχους που πρέπει να θέσει και τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους μπορεί να τους πετύχει.

Η διατριβή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι το εγχείρημα αυτό είναι αρκετά περίπλοκο αλλά, εν πάση περιπτώσει, εφικτό.

Ο προσεκτικός σχεδιασμός και η αφοσίωση στο Νέο Όραμα θα είναι οι βασικοί παράγοντες επιτυχίας της προσπάθειας αυτής.



## Summary

This dissertation is a case study about a state entity, which is planned to be transformed into a state-owned company under private law.

The company will be providing air navigation services which are provided, in order to ensure the safe and efficient flow of air traffic. The decision to create this company was made due to an urgent need to improve drastically the quality of its services and the achievement of specific performance targets.

The transition to the new company and the commencement of its operation is a challenging task and in order to succeed it will require careful planning. This dissertation includes a proposal for a five-year Business Plan, for the period 2019-2023, which can be used as reference material for achieving this goal.

The Plan presents an analysis of the company's internal and external environment, its strengths and weaknesses, and the opportunities and threats that it is expected to face. It describes the targets that need to be set and the possible ways in which they can be achieved.

The dissertation concludes with the thesis that the implementation of this decision will be a complex process but, in any case, feasible.

Careful planning and a firm commitment to the new vision will be the key factors of success for this effort.



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου, για την υπομονή και την κατανόηση που επέδειξε καθ' όλη την περίοδο που παρακολούθησα το μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα και για την έμπρακτη υποστήριξη της στην προσπάθεια συγγραφής της διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το μεγάλο αριθμό συναδέλφων και φίλων οι οποίοι επίσης με υποστήριξαν με διάφορους τρόπους, άλλοι εκφέροντας απόψεις επί θεμάτων στα οποία ενδιέτριψα, άλλοι με τη συμμετοχή τους στην έρευνα που διεξήγα και άλλοι με το να προσφέρουν εισηγήσεις επί του περιεχομένου. Θέλω να πιστεύω ότι με την συμμετοχή τους στην προσπάθεια αυτή έχουν ενισχύσει την ποιότητα και τη χρησιμότητα του τελικού αποτελέσματος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή μου, Κο. Γεώργιο Κατσιμπρή, για την βοήθεια και τις συμβουλές του κατά τη συγγραφή της εργασίας αυτής.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	<b>Σελ.</b>
Κεφάλαιο 1 – Εισαγωγή.....	9
1.1 Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας και η αεροπορική βιομηχανία.....	9
1.2 Η εναέρια κυκλοφορία στην Ευρώπη .....	11
1.3 Η ανάγκη για τη δημιουργία της νέας εταιρείας .....	13
Κεφάλαιο 2 - Το εξωτερικό περιβάλλον.....	14
2.1 Το νομικό πλαίσιο της πολιτικής αεροπορίας.....	14
2.2 Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders).....	17
2.3 Το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον.....	19
2.4 Το οικονομικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός.....	20
2.5 Τεχνολογία.....	21
Κεφάλαιο 3 - Το εσωτερικό περιβάλλον.....	23
3.1 Η υφιστάμενη κατάσταση.....	23
3.2 Η μέλλουσα κατάσταση .....	26
Κεφάλαιο 4 - Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος...	29
4.1 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	30
4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος .....	34
4.3 Ολιστική θεώρηση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών .....	37
Κεφάλαιο 5 - Εταιρική στρατηγική.....	41
5.1 Όραμα και αποστολή.....	43
5.2 Καθορισμός στρατηγικών στόχων.....	44

Κεφάλαιο 6 - Υλοποίηση στρατηγικής .....	50
6.1 Οι παράγοντες που προκαλούν τις καθυστερήσεις .....	50
6.2 Επιχειρησιακός σχεδιασμός.....	54
Κεφάλαιο 7 - Ανάλυση χρηματοοικονομικών θεμάτων.....	69
7.1 Αρχές χρεώσεως των υπηρεσιών .....	69
7.2 Έξοδα / έσοδα.....	73
Κεφάλαιο 8 - Διοίκηση και οργάνωση.....	78
8.1 Διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής .....	79
8.2 Σύστημα Διοίκησης .....	81
Κεφάλαιο 9 – Συμπεράσματα.....	96
Παράρτημα Α - Η σύνθεση και το περιβάλλον της νέας εταιρείας.....	98
Παράρτημα Β - Σχέδιο μετάβασης στη νέα εταιρεία.....	99
Παράρτημα Γ - Συσχέτιση στρατηγικών στόχων με το επιχειρηματικό σχέδιο.....	100
Παράρτημα Δ - Ενδεικτικός Ισολογισμός στις 31/12/2018.....	102
Παράρτημα Ε - Κανονιστικές απαιτήσεις για το Σύστημα Διοίκησης.....	103
Παράρτημα Στ - Έρευνα για υποστήριξη της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης...	105
Βιβλιογραφία.....	112



# Κεφάλαιο 1

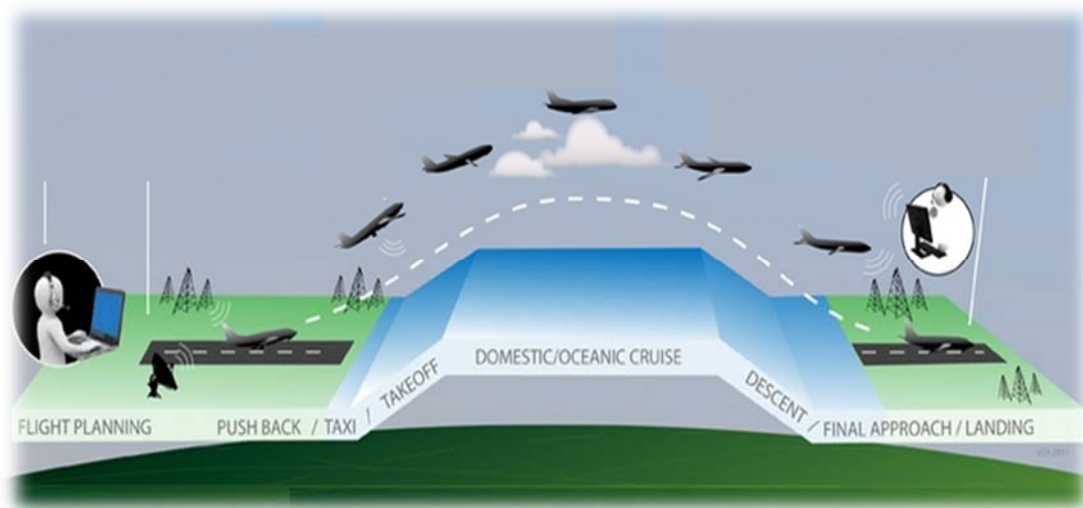
## Εισαγωγή

### 1.1 Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας και η αεροπορική βιομηχανία

Σύμφωνα με τον περί Πολιτικής Αεροπορίας Νόμο του 2002<sup>1</sup> οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας της Κύπρου περιλαμβάνουν πληροφορίες, οδηγίες και άλλες διευκολύνσεις που παρέχονται σχετικά με τη πτήση ή την κίνηση αεροσκαφών, στον αέρα ή στο έδαφος, καθώς και τον έλεγχο κινήσεως οχημάτων σε οποιοδήποτε μέρος του αεροδρομίου που χρησιμοποιείται για την κίνηση αεροσκαφών.

Με πιο απλά λόγια, είναι οι υπηρεσίες που ασχολούνται με την ασφαλή διακίνηση των αεροσκαφών στον αέρα αλλά και στο έδαφος (δηλαδή, στο αεροδρόμιο).

Από τη στιγμή που το αεροσκάφος ξεκινήσει τις μηχανές του στο αεροδρόμιο αναχώρησης διανύει διάφορες φάσεις μέχρι να φτάσει στον προορισμό του: τροχοδρομεί, απογειώνεται, πετά, προσγειώνεται και σταθμεύει ξανά. Σε κάθε φάση παρακολουθείται και υποστηρίζεται από τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας.



Σχήμα 1: Οι διάφορες φάσεις μιας πτήσης

<sup>1</sup> [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2002\\_1\\_213/full.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2002_1_213/full.html)

Νοείται ότι, η εξυπηρέτηση των πτήσεων θα ήταν πολύ απλή εάν, ανά πάσα στιγμή, στον εναέριο χώρο πετούσε ένα μόνο αεροσκάφος. Στην πραγματικότητα, η εναέρια κυκλοφορία είναι πολύ πιο περίπλοκη αφού πάνω από κάθε χώρα διακινείται συνεχώς ένας μεγάλος αριθμός αεροσκαφών, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά στην πιο κάτω απεικόνιση.



Σχήμα 2: Τυπική εικόνα της εναέριας κυκλοφορίας γύρω από την Κύπρο

Πηγή: [www.flightradar24.com](http://www.flightradar24.com)

Είναι εμφανές ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας είναι απαραίτητο ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις μεταξύ αεροσκαφών. Πέραν της ασφάλειας των πτήσεων, το σύστημα πρέπει να διασφαλίζει ότι η ροή της εναέριας κυκλοφορίας είναι ομαλή, χωρίς καθυστερήσεις και ότι τα αεροσκάφη ακολουθούν την κατά το δυνατό συντομότερη διαδρομή μέχρι τον προορισμό τους. Όλα αυτά επιτυγχάνονται με τον έλεγχο της εναέριας κυκλοφορίας, δηλαδή την παροχή φωνητικών εντολών στα αεροσκάφη ώστε αυτά να παραμένουν διαχωρισμένα και σε ασφαλή απόσταση μεταξύ τους.

Οι εντολές δίνονται από τους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας οι οποίοι είναι άτομα ειδικά εκπαιδευμένα, ενεργούν σύμφωνα με τυποποιημένες διαδικασίες και υποστηρίζονται από την χρήση εξοπλισμού ψηλής τεχνολογίας.



*Φωτογραφία 1: Οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας*

Λόγω του διεθνούς χαρακτήρα της αεροπορικής βιομηχανίας η διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας πρέπει να συμμορφώνεται με κανονισμούς και πρότυπα που ισχύουν παγκοσμίως.

## **1.2 Η εναέρια κυκλοφορία στην Ευρώπη**

Προς τα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα η εναέρια κυκλοφορία στην Ευρώπη γνώρισε αλματώδη αύξηση λόγω, κυρίως, της αφαίρεσης των εμποδίων εισόδου που υπήρχαν τότε στην αεροπορική αγορά και την έναρξη λειτουργίας των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους. Από την άλλη, οι πάροχοι υπηρεσιών αεροναυτιλίας, που έπρεπε να ανταποκριθούν στη μεγάλη ζήτηση, παρέμειναν στατικοί, απολαμβάνοντας το γεγονός ότι λειτουργούσαν σε καθεστώς μονοπωλίου και ότι τα έσοδα τους ήταν εγγυημένα, ανεξάρτητα από τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα της αδράνειας αυτής ήταν ότι οι αεροπορικές εταιρείες αντιμετώπιζαν σημαντικές καθυστερήσεις στην εξυπηρέτησή τους.

Ο υπολογισμός του κόστους των καθυστερήσεων στην εξυπηρέτηση της εναέριας κυκλοφορίας είναι μία περίπλοκη υπόθεση αφού προϋποθέτει το συνδυασμό, τόσο ποσοτικών, όσο και ποιοτικών παραγόντων. Για παράδειγμα, η δυσφορία του κάθε επιβάτη στην αίθουσα αναμονής του αεροδρομίου πρέπει να συνδυαστεί με το επιπρόσθετο κόστος των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του αεροδρομίου, τις δαπάνες σε καύσιμα, την υπερωριακή αποζημίωση του ιπτάμενου προσωπικού και ούτω καθεξής.

Το θέμα αυτό αποτέλεσε κατά καιρούς αντικείμενο μελετών, τόσο από τις αεροπορικές εταιρείες όσο και από έγκυρους, ανεξάρτητους οργανισμούς. Ένα παράδειγμα τέτοιας μελέτης είναι αυτή του University of Westminster, που διενεργήθηκε εκ μέρους του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια της Αεροναυτιλίας στην Ευρώπη (EUROCONTROL). Σύμφωνα με την εν λόγω μελέτη<sup>2</sup>, **το κόστος ενός λεπτού καθυστέρησης για μία αεροπορική εταιρεία ανέρχεται (σε τιμές του 2011) στα 81 ευρώ**, κάτι που αντιστοιχεί σε 1.250 εκατομμύρια ευρώ σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Άλλες παρόμοιες μελέτες καταλήγουν σε διαφορετικές εκτιμήσεις, ωστόσο όλες συμφωνούν ότι το κόστος των καθυστερήσεων είναι ιδιαίτερα υψηλό.

Είναι φυσικό ότι, τα δεδομένα αυτά προκάλεσαν, στις αρχές του 2000, τις έντονες διαμαρτυρίες των αεροπορικών εταιρειών, οι οποίες απευθύνθηκαν προς τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για επείγουσες λύσεις. Η πίεση τελικά απέδωσε και η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε τη ρύθμιση των υπηρεσιών και ιδίως των επιδόσεων τους. Γεννήθηκε έτσι η ιδέα του **Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού (Single European Sky, (SES))**<sup>345</sup> και οι πάροχοι υπηρεσιών αεροναυτιλίας στην Ευρώπη είναι πλέον υποχρεωμένοι να λειτουργούν περισσότερο ως ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, να εκπονούν επιχειρηματικά σχέδια, να ετοιμάζουν σχέδια επιδόσεων, να εφαρμόζουν σχέδια κινήτρων και να δέχονται κυρώσεις στις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνουν τους προκαθορισμένους στόχους τους.

---

<sup>2</sup> <http://www.eurocontrol.int/sites/default/files/publication/files/european-airline-delay-cost-reference-values-final-report-v3.2.pdf> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

<sup>3</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l24219&from=EL>

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:51999DC0614&from=EL>

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single\\_european\\_sky\\_en](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky_en) [Πρόσβαση: 20/12/2017]

## 1.3 Η ανάγκη για τη δημιουργία της νέας εταιρείας

Επί του παρόντος, οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας παρέχονται στην Κυπριακή Δημοκρατία από δημόσια υπηρεσία και συγκεκριμένα από το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας του Υπουργείου Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι η ανάγκη εξισορρόπησης αντικρουόμενων επιχειρησιακών αναγκών. Εννοείται ότι, η ασφάλεια των αεροσκαφών είναι ύψιστης προτεραιότητας, ταυτόχρονα όμως, κατά την παροχή των υπηρεσιών, πρέπει να συνυπολογίζονται οι ανάγκες για ταχύτητα εξυπηρέτησης και αποδοτικότητα κόστους. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται συλλογικά ως οι **επιδόσεις (performance) των υπηρεσιών αεροναυτιλίας** και το κάθε ένα από αυτά συνδέεται με συγκεκριμένους δείκτες και στόχους.

Το διαχρονικό πρόβλημα των υπηρεσιών αυτών στην Κύπρο ήταν οι χαμηλές επιδόσεις στην εξυπηρέτηση της κυκλοφορίας, οι οποίες οδηγούσαν σε καθυστερήσεις για τις πτήσεις που διέσχιζαν τον εναέριο χώρο υπό τον έλεγχο της Κυπριακής Δημοκρατίας (FIR Λευκωσίας). Παρόλο που το πρόβλημα των καθυστερήσεων ήταν γενικό για την Ευρώπη, η Κύπρος βρισκόταν σταθερά στην κορυφή του καταλόγου των παρόχων με τα ψηλότερα επίπεδα καθυστερήσεων. Για το λόγο αυτό, το 2013, το Υπουργικό Συμβούλιο της Κυβέρνησης πήρε τη βαρυσήμαντη πολιτική απόφαση για την αυτονόμηση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας και την αποκόλληση τους από τη Δημόσια Υπηρεσία. Η θεσμική αυτή αλλαγή είναι συνυφασμένη με τη γενική τάση που επικρατεί σήμερα στην Ευρώπη, για παροχή υπηρεσιών χωρίς άμεση κρατική παρέμβαση. Η αλλαγή θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου, αυτόνομου οργανισμού, ο οποίος θα έχει τη μέγιστη ευελιξία να διαχειρίζεται τους πόρους του, ώστε να επιτυγχάνει τις επιδόσεις που αναμένουν οι χρήστες του εναερίου χώρου. Ο νέος οργανισμός θα έχει τη μορφή Κρατικής Εταιρείας ιδιωτικού δικαίου και προβλέπεται να λειτουργήσει εντός του 2018.

# Κεφάλαιο 2

## Το εξωτερικό περιβάλλον

### 2.1 Το νομικό πλαίσιο της πολιτικής αεροπορίας

#### 2.1.1 Το νομικό πλαίσιο σε διεθνές επίπεδο

Η ανάπτυξη της αεροναυτιλίας από τις αρχές του περασμένου αιώνα έχει καταστήσει αναγκαία τη ρύθμιση της με κανόνες που να ισχύουν, κατά το δυνατόν, σε όλα τα μέρη του κόσμου. Για το σκοπό αυτό, ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ΔΟΠΑ), ο οποίος υπάγεται στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών, εκπονεί πρότυπα με τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται όλοι όσοι εμπλέκονται στην αεροπορική βιομηχανία. Τα πρότυπα καλύπτουν όλους τους τομείς της αεροπορικής βιομηχανίας, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων προσωπικού, τεχνολογίας, υποδομών, διαδικασιών και συστημάτων διαχείρισης. Με την καθολική και ομοιόμορφη υιοθέτηση των προτύπων επιτυγχάνεται η απαιτούμενη ασφάλεια στην αεροπορία.



Σχήμα 3: Τα κράτη μέλη του Διεθνούς Οργανισμού Πολιτικής Αεροπορίας

Πηγή : <https://www.icao.int/>

Στον ΔΟΠΑ συμμετέχουν όλα σχεδόν τα Κράτη της υφηλίου, συμπεριλαμβανομένου της Κύπρου και της Ελλάδας. Το κάθε κράτος οφείλει να ενσωματώνει τα εν λόγω πρότυπα στην εθνική του νομοθεσία ώστε αυτά να εφαρμόζονται υποχρεωτικά.

## 2.1.2 Το νομικό πλαίσιο σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο Κεφάλαιο, η αλματώδης αύξηση του όγκου της εναέριας κυκλοφορίας στην Ευρώπη στις αρχές του 2000, οδήγησε στην ιδέα του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, η οποία εκφράζεται μέσα από μια δέσμη Κανονισμών που εκδοθήκαν το 2004. Καταρχάς, το κανονιστικό αυτό πλαίσιο καθορίζει επακριβώς ότι, με τον όρο «**υπηρεσίες αεροναυτιλίας**» εννοούνται, συλλογικά, οι υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, οι υπηρεσίες παροχής αεροναυτικών πληροφοριών, οι τεχνικές υπηρεσίες για επικοινωνία, πλοήγηση και επιτήρηση και οι υπηρεσίες μετεωρολογίας. Ένας πάροχος υπηρεσιών αεροναυτιλίας μπορεί να προσφέρει μερικές ή όλες τις πιο πάνω επιμέρους υπηρεσίες.

Οι Κανονισμοί, επίσης, καθορίζουν τα πρότυπα και τις απαιτήσεις για την ασφάλεια, την αποδοτικότητα, τη διαλειτουργικότητα του εναερίου χώρου και τη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας στην Ευρώπη<sup>6</sup>. Καλύπτουν διάφορους τομείς που σχετίζονται με την οικονομία, την ασφάλεια, το περιβάλλον, τη τεχνολογία και τις θεσμικές πτυχές των υπηρεσιών. Οι πιο σημαντικές πρόνοιες των κανονισμών αυτών είναι:

- Ο διαχωρισμός μεταξύ παροχής υπηρεσιών και εποπτείας των υπηρεσιών αυτών, τουλάχιστον σε λειτουργικό επίπεδο.
- Η συνεργασία μεταξύ πολιτικών και στρατιωτικών αρχών αεροπορίας.
- Η περιφερειακή συνεργασία για τη διαχείριση του εναερίου χώρου.
- Η χρήση διαλειτουργικής τεχνολογίας.
- Η εναρμόνιση της εκπαίδευσης των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας.
- Η εγκαθίδρυση κοινού μηχανισμού χρέωσης των υπηρεσιών.
- Η διασφάλιση ότι η παροχή υπηρεσιών γίνεται με γνώμονα τη βελτίωση των επιδόσεων.

---

<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/single\\_european\\_sky\\_en](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky_en) [Πρόσβαση: 20/12/2017]

### 2.1.3 Το νομικό πλαίσιο στην Κυπριακή Δημοκρατία

Σε εθνικό επίπεδο, οι σχετικοί με την αεροναυτιλία νόμοι είναι ο Νόμος 213 του 1988, ο οποίος επικυρώνει τη Σύμβαση της Διεθνούς Πολιτικής Αεροπορίας του 1944<sup>7</sup> (ICAO Chicago Convention of 1944) και ο περί Πολιτικής Αεροπορίας Νόμος του 2002<sup>8</sup>.

Με τον πρώτο νόμο υιοθετούνται τα διεθνή πρότυπα και οι συστάσεις που εκδίδει ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας, ενώ στο δεύτερο νόμο περιέχονται οι λεπτομέρειες για την εφαρμογή των προτύπων του ΔΟΠΑ καθώς και της σχετικής Ευρωπαϊκής νομοθεσίας. Για παράδειγμα, ορίζονται, σε εθνικό επίπεδο, οι αρμόδιες αρχές για διάφορα θέματα, όπως η διαχείριση και τα τέλη αεροδρομίων, η διερεύνηση ατυχημάτων, τα πιστοποιητικά πτητικής ικανότητας κλπ. Στην εθνική νομοθεσία καθορίζεται επίσης ο μηχανισμός κυρώσεων που εφαρμόζεται σε περιπτώσεις παραβίασης της ισχύουσας νομοθεσίας. Είναι πάντως αξιοσημείωτο ότι ο περί Πολιτικής Αεροπορίας Νόμος του 2002 περιέχει ελάχιστες αναφορές στις υπηρεσίες αεροναυτιλίας, επειδή αυτές ρυθμίζονται με αρκετή λεπτομέρεια από τον ΔΟΠΑ και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ένας επιπρόσθετος λόγος είναι ότι, επί του παρόντος, οι υπηρεσίες παρέχονται από το ίδιο το Κράτος και γι' αυτό διέπονται από τις γενικές διατάξεις του Δημοσίου Δικαίου.

Η κατάσταση αναμένεται να αλλάξει με την προσθήκη ενός τρίτου Νόμου ο οποίος θα αφορά την εγκαθίδρυση της εταιρείας. Ο Νόμος αυτός θα καθορίζει με σαφήνεια το σκοπό και τις αρμοδιότητες της νέας εταιρείας, καθώς και τις λεπτομέρειες για τη διοίκηση της, τα περιουσιακά της στοιχεία, τις εργασιακές σχέσεις και τη χρηματοοικονομική της διαχείριση.

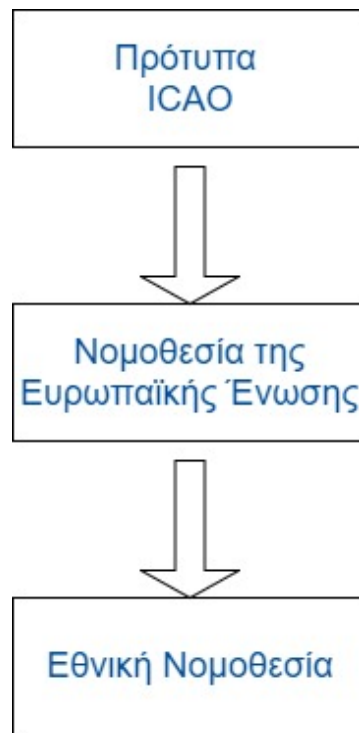
Εν κατακλείδι, το νομικό πλαίσιο των υπηρεσιών αεροναυτιλίας αποτελείται από ένα συνδυασμό των προτύπων του ΔΟΠΑ, της νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των Κανονισμών που είναι ενταγμένοι στο εθνικό δίκαιο. Η σύνοψη αυτή παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.

---

<sup>7</sup> [http://www.cylaw.org/nomoi/arith/1988\\_1\\_213.pdf](http://www.cylaw.org/nomoi/arith/1988_1_213.pdf) [Πρόσβαση: 20/12/2017]

<sup>8</sup> [http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2002\\_1\\_213/full.html](http://www.cylaw.org/nomoi/enop/non-ind/2002_1_213/full.html) [Πρόσβαση: 20/12/2017]





*Σχήμα 4: Το νομικό πλαίσιο των υπηρεσιών αεροναυτιλίας*

Σημειώνεται πάντως ότι, με δεδομένη την αλλαγή του θεσμικού πλαισίου της νέας εταιρείας, διάφορες άλλες νομοθεσίες, που αφορούν κυρίως εργασιακά θέματα, θα γίνουν ιδιαίτερα σημαντικές, αφού θα ενδιαφέρουν άμεσα το προσωπικό και θα επηρεάζουν την επιθυμία ή/και την ετοιμότητα του να μεταβεί στο νέο οργανισμό. Στις νομοθεσίες αυτές περιλαμβάνονται ο περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων Νόμος, ο περί Συντάξεων Νόμος, ο περί Ταμείων Προνοίας Νόμος και ο περί Εργατικών Διαφορών Νόμος.

## **2.2 Ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders)**

Η νέα εταιρεία θα λειτουργεί σε ένα πολύ δυναμικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο θα πρέπει να αναπτύξει επίσημες διασυνδέσεις και διεπαφές με ενδιαφερόμενα μέρη ή/και διάφορες ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (stakeholders). Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι:

- Κρατικές Υπηρεσίες, όπως το Υπουργείο Μεταφορών, το οποίο θα είναι ιδιοκτήτης της εταιρείας, αλλά και άλλες, όπως την Αρχή Πολιτική Αεροπορίας που θα την εποπτεύει καθώς και Στρατιωτικές Αρχές, αρμόδιες για το συντονισμό των θεμάτων εθνικής ασφάλειας.
- Άλλοι, τοπικοί παρόχοι υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα, η Cyta, η οποία είναι ο επίσημος πάροχος Τεχνικών Υπηρεσιών για την αεροναυτιλία, καθώς και το Τμήμα Μετεωρολογίας του Υπουργείου Περιβάλλοντος. Οι υπηρεσίες των παροχών αυτών είναι αναγκαίες για τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας και επηρεάζουν τη ποιότητα και το επίπεδο υπηρεσιών της νέας εταιρείας.
- Παρόχοι υπηρεσιών γειτονικών χωρών, με τους οποίους η συνεργασία είναι απαραίτητη, ώστε να διασφαλίζεται η διαλειτουργικότητα των συστημάτων τους, καθώς και η ομαλή ροή της εναέριας κυκλοφορίας, από τη μια περιοχή στην άλλη.
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα θεσμικά της όργανα, όπως η EASA<sup>9</sup> (European Aviation Safety Agency).
- Άλλοι διεθνείς οργανισμοί, όπως ο Eurocontrol<sup>10</sup>, ο οποίος ασχολείται με την ευρύτερη διαχείριση της εναέριας κυκλοφορίας στην Ευρώπη και εργάζεται για την ενοποιημένη και εναρμονισμένη διαχείριση του εναέριου χώρου.
- Οι χρήστες του εναέριου χώρου (δηλαδή οι πελάτες της εταιρείας), στους οποίους πρέπει να δίνεται η ευκαιρία να εκφράζουν τις απόψεις και τις προσδοκίες τους για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν.
- Οι κοινωνικοί εταίροι, τα οργανωμένα σύνολα και οι σύνδεσμοι οι οποίοι εκπροσωπούν τα συμφέροντα των εργαζομένων.

---

<sup>9</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες βλέπε <https://www.easa.europa.eu/> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

<sup>10</sup> <https://eurocontrol.int/> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

Η αναγνώριση των οντοτήτων αυτών είναι απαραίτητη για την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών διεπαφών μαζί τους. Σημειώνεται ότι, κάποιοι από τους πιο πάνω ήδη συνδέονται με την υφιστάμενη υπηρεσία μέσα από συμφωνίες, μνημόνια συνεργασίας και άλλες επίσημες διευθετήσεις, τις οποίες η νέα εταιρεία θα πρέπει να τιμήσει ή/και να επικαιροποιήσει.

## **2.3 Το πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον**

Σε τοπικό επίπεδο, η νέα εταιρεία θα λειτουργήσει σε ένα πολιτικό περιβάλλον που επηρεάζεται σημαντικά από τη κοινή γνώμη. Λόγω του προβλήματος των καθυστερήσεων, οι υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας επικρίθηκαν, πολλές φορές στο παρελθόν, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Σε κάποιες περιπτώσεις, δημοσιεύτηκαν άρθρα σε εφημερίδες που έδιναν την εντύπωση ότι, οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας είναι τα ακριβοπληρωμένα και κακομαθημένα παιδιά της Δημόσιας Υπηρεσίας. Τα δημοσιεύματα προκάλεσαν τον χλευασμό του κοινού, ιδιαίτερα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Η πραγματικότητα είναι πως το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας και οι αμοιβές του προσωπικού δεν διαφέρουν καθόλου από οποιαδήποτε άλλη υπηρεσία του Δημοσίου Τομέα, ενώ οι φαινομενικά ψηλοί μισθοί οφείλονται στην ανάγκη για απασχόληση των Ελεγκτών σε υπερωριακή βάση. Οι αρνητικές όμως εντυπώσεις, που έχουν ήδη δημιουργηθεί, θα δυσχεράνουν τις προσπάθειες της νέας εταιρείας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του προσωπικού για καλύτερες απολαβές και βελτιωμένες εργασιακές συνθήκες.

Σημειώνεται επίσης ότι, το πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο, χαρακτηρίζεται από έντονη κομματική εμπλοκή σε θεσμικές και κρατικές διεργασίες και το γεγονός αυτό ενδεχομένως να επηρεάσει τις επιλογές για τα πρόσωπα που θα συμμετάσχουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της νέας εταιρείας.

Σε γεωστρατηγικό επίπεδο, το εθνικό πρόβλημα της Κύπρου αλλά κυρίως η πολιτική αστάθεια στην περιοχή της νοτιοανατολικής Μεσογείου είναι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να παρακολουθούνται στενά αφού οι εξελίξεις στον τομέα αυτό επηρεάζουν

σημαντικά την αεροπορική βιομηχανία και οδηγούν σε σημαντικές διακυμάνσεις της εναέριας κυκλοφορίας στην περιοχή. Εννοείται ότι, η νέα εταιρεία δεν θα μπορεί να επηρεάζει ή να προβλέπει με ακρίβεια τέτοιες εξελίξεις. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα σύστημα διαχείρισης που να της επιτρέπει να διατηρεί επιχειρησιακή ευελιξία και δυναμικότητα, ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, σε όποια κατάσταση δυνατόν να προκύψει.

## **2.4 Το οικονομικό περιβάλλον και ο ανταγωνισμός**

Το πρώτο σημαντικό δεδομένο, σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον της νέας εταιρείας, είναι ότι, οι διεθνείς κανονισμοί δεν επιτρέπουν, εντός του ιδίου τμήματος εναερίου χώρου, να επιχειρούν, ταυτόχρονα, περισσότεροι του ενός παρόχου υπηρεσιών, κυρίως για λόγους ασφάλειας. Με άλλα λόγια, στο FIR Λευκωσίας, θα επιχειρεί μόνο ένας πάροχος υπηρεσιών ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας. Ωστόσο, ο περιορισμός αυτός δεν συνεπάγεται το πλήρη αποκλεισμό του ανταγωνισμού στον κλάδο της αεροναυτιλίας, αφού ο ορισμός του παρόχου υπηρεσιών αποτελεί αποκλειστικό δικαίωμα του Κράτους και η εκάστοτε επιλογή του δεν είναι κατ' ανάγκη μόνιμη. Συγκεκριμένα, το Κράτος μπορεί, ανά πάσα στιγμή, να αποφασίσει την ανάθεση της ευθύνης παροχής των υπηρεσιών σε κάποιο άλλο φορέα, ακόμη και ιδιωτικό. Η δυνατότητα αυτή υπάρχει λόγω της αμοιβαίας αναγνώρισης των πιστοποιητικών που κατέχουν οι Ευρωπαίοι πάροχοι υπηρεσιών, βάσει των οποίων μπορούν να δραστηριοποιηθούν σε οποιοδήποτε Κράτος-Μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>11</sup>. Για παράδειγμα, ο πάροχος υπηρεσιών αεροναυτιλίας της Αγγλίας δύναται να αιτηθεί και να του παραχωρηθεί άδεια λειτουργίας στην Κύπρο, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα την ευθύνη παροχής των υπηρεσιών. Επί του παρόντος, κανένα Κράτος δεν έκανε χρήση της επιλογής αυτής, αφού οι υπηρεσίες εναέριας κυκλοφορίας άπτονται θεμάτων εθνικής ασφάλειας και μια τέτοια απόφαση δεν θα ήταν εύκολη. Όμως, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι, σε περίπτωση που η νέα εταιρεία δεν επιτύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, το σενάριο της εναλλακτικής επιλογής θα προωθείται από τους Ευρωπαϊκούς θεσμούς, ως μοχλός πίεσης για τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

---

<sup>11</sup> ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) ΑΡΙΘ. 550/2004 σχετικά με την παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας στο πλαίσιο του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, Άρθρο: Πιστοποίηση παρόχων υπηρεσιών αεροναυτιλίας, σημείο 8

Παρά τους κινδύνους αυτούς, το οικονομικό περιβάλλον της νέας εταιρείας χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα «φιλικό» αφού το ρυθμιστικό πλαίσιο για τις χρεώσεις των αεροναυτιλιακών υπηρεσιών προβλέπει ότι όλα τα κόστη παροχής χρεώνονται, υπό τη μορφή τελών, στους χρήστες του εναερίου χώρου, δηλαδή τις αεροπορικές εταιρείες. Σημειώνεται ότι, τα μέγιστα επίπεδα των εν λόγω τελών περιορίζονται με Κανονισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης<sup>12</sup> ώστε να μην επιτρέπεται στους παρόχους να εκμεταλλεύονται το μονοπωλιακό τους καθεστώς και, αντίθετα, να επιδιώκουν πάντοτε την βέλτιστη δυνατή αποδοτικότητα κατά τη λειτουργία τους. Η νέα εταιρεία θα πρέπει να παρακολουθεί τις διαβουλεύσεις που γίνονται με τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις αεροπορικές εταιρείες ώστε οι όποιες αλλαγές προκύπτουν κατά καιρούς στο ρυθμιστικό πλαίσιο να μη διαφοροποιούν δραστικά τα πιο πάνω ευνοϊκά δεδομένα. Με τον τρόπο αυτό, η βιωσιμότητα και η εύρυθμη λειτουργία της νέας εταιρείας θα είναι, σε μεγάλο βαθμό, εξασφαλισμένη.

Το μονοπωλιακό καθεστώς ευνοεί σημαντικά την εταιρεία, η οποία, όμως, θα είναι υποχρεωμένη να λογοδοτεί στους πελάτες της για την υλοποίηση των αναπτυξιακών σχεδιασμών της. Για παράδειγμα, θα πρέπει να τους ενημερώνει για τις αγορές νέων τεχνικών συστημάτων που αποσκοπούν στην βελτίωση του επίπεδου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πολλές φορές, οι σχεδιασμοί ανατρέπονται λόγω μεταβολών στη ζήτηση των υπηρεσιών, οι οποίες οφείλονται σε αλλαγές των μακροοικονομικών συνθηκών στην Κύπρο αλλά και στην Ευρώπη γενικότερα. Για παράδειγμα, μια από τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης του 2012, ήταν η μεγάλη πτώση στη ζήτηση αεροπορικών εισιτηρίων, η οποία ανέτρεψε τις προβλέψεις πωλήσεων των αεροπορικών εταιριών και κατ' επέκταση τις προβλέψεις για τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας. Η νέα εταιρεία θα πρέπει να εγκαθιδρύσει μηχανισμούς οικονομικής ανάλυσης και προβλέψεων ώστε οι σχετικές τάσεις να εντοπίζονται έγκαιρα και οι επιχειρησιακοί σχεδιασμοί να προσαρμόζονται ανάλογα.

Στο Κεφάλαιο 7 της παρούσης διατριβής γίνεται μια βαθύτερη ανάλυση των χρηματοοικονομικών θεμάτων της νέας εταιρείας.

---

<sup>12</sup> ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 391/2013 για τον καθορισμό κοινού συστήματος χρέωσης των αεροναυτιλιακών υπηρεσιών

## 2.5 Τεχνολογία

Η τεχνολογία αποτελεί βασικό στοιχείο του συστήματος διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας. Ο τομέας αυτός ρυθμίζεται, σε μεγάλο βαθμό, από κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, βάσει των οποίων, τα Κράτη Μέλη, είναι υποχρεωμένα να υιοθετούν και να εφαρμόζουν συγκεκριμένες τεχνολογικές λύσεις ώστε να επιτυγχάνεται η διαλειτουργικότητα μεταξύ συστημάτων.

Οι πιέσεις για την επίλυση του προβλήματος των καθυστερήσεων, καθώς και οι κανονιστικές απαιτήσεις για τη διαλειτουργικότητα, αναμένεται να ωθήσουν τη νέα εταιρεία προς την αναβάθμιση ή/και στην αγορά νέου τεχνικού εξοπλισμού. Η παρακολούθηση των εξελίξεων στον τομέα αυτό θα πρέπει να είναι μια από τις προτεραιότητες της εταιρείας ώστε να παίρνει ενημερωμένες αποφάσεις για το σχεδιασμό των αναπτυξιακών της δραστηριοτήτων.

<Επίτηδες κενό>

# Κεφάλαιο 3

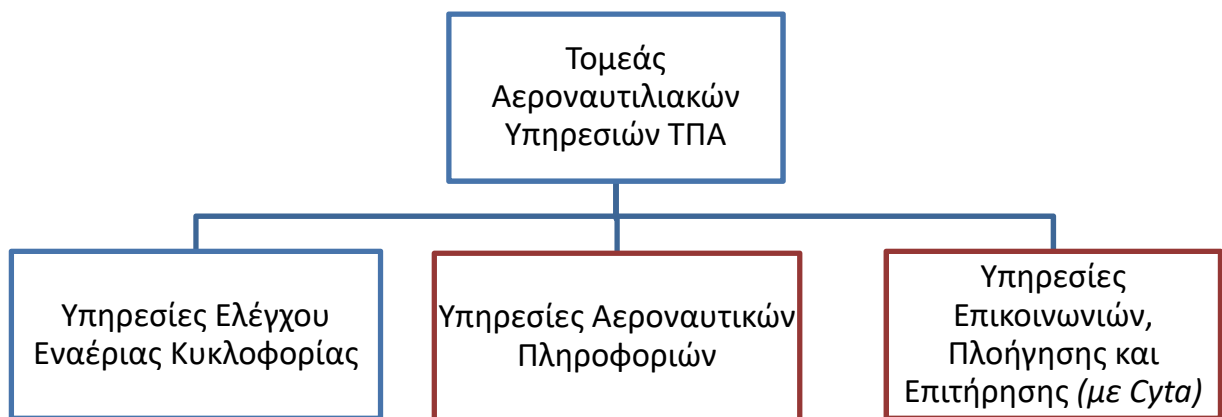
## Το εσωτερικό περιβάλλον

### 3.1 Η υφιστάμενη κατάσταση

#### 3.1.1 Οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό

Όπως αναφέρθηκε στην παράγραφο 1.3, οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας στην Κυπριακή Δημοκρατία παρέχονται σήμερα από το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ) του Υπουργείου Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων.

Το ΤΠΑ προσφέρει υπηρεσίες έλεγχου εναέριας κυκλοφορίας και αεροναυτικών πληροφοριών, ενώ οι υπηρεσίες επικοινωνιών, πλοήγησης και επιτήρησης ραντάρ παρέχονται σε συνεργασία με την Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (Cyta).



Σχήμα 5: Η υφιστάμενη οργάνωση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας

Σημειώνεται ότι Cyta, είναι ημικρατικός οργανισμός και ο ιστορικά μεγαλύτερος πάροχος τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Κύπρο.

Οι υπηρεσίες έλεγχου εναέριας κυκλοφορίας αποτελούν το πυρήνα των υπηρεσιών αεροναυτιλίας ενώ οι υπηρεσίες αεροναυτικών πληροφοριών και οι υπηρεσίες επικοινωνιών, πλοήγησης και επιτήρησης θεωρούνται ως υποστηρικτικές (αλλά και απαραίτητες) για τον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας.

Το προσωπικό των υπηρεσιών αεροναυτιλίας εντάσσεται σε τέσσερις βαθμίδες ιεραρχίας, όπως πιο κάτω:

- Διευθυντή Επιχειρήσεων
- Προϊσταμένων Μονάδων Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας
- Επιθεωρητών/Υπεύθυνων Βάρδιας
- Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας
- Βοηθών Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας

Είναι προφανές ότι, η δομή αυτή είναι προσανατολισμένη στην επιχειρησιακή διοίκηση των υπηρεσιών ενώ οι εργασίες και οι δράσεις που σχετίζονται με θέματα στρατηγικού σχεδιασμού, οικονομικής διαχείρισης και εξωτερικών σχέσεων ανατίθενται, κατά περίπτωση, στο Διευθυντή Επιχειρήσεων και τους Προϊσταμένους των Μονάδων Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, σύμφωνα με τις πρόνοιες των Σχεδίων Υπηρεσίας<sup>13</sup> τους. Σημειώνεται επίσης ότι, το διοικητικό/γραμματειακό προσωπικό του ΤΠΑ καθώς και το προσωπικό λογιστηρίου δεν ανήκουν στο ίδιο το Τμήμα αλλά είναι αποσπασμένο σε αυτό από άλλα Τμήματα του Δημοσίου. Οι εμφανείς αυτές αδυναμίες στελέχωσης αναμένεται να διορθωθούν με τη λειτουργία της νέας εταιρείας.

Ο Διευθυντής Επιχειρήσεων και οι Προϊστάμενοι Μονάδων αποτελούν τη Διευθυντική ομάδα των Υπηρεσιών και αριθμούν 10 στο σύνολο. Το υπόλοιπο προσωπικό είναι επιχειρησιακό και αριθμεί, στο σύνολο, 190 άτομα. Σε σχέση με άλλους, αντίστοιχους παρόχους του εξωτερικού, η σύγκριση της αναλογίας διευθυντικού προς επιχειρησιακό προσωπικό είναι πολύ δυσμενής για την Κύπρο, αφού οι ξένοι απασχολούν πολύ περισσότερο προσωπικό στις διευθυντικές θέσεις. Παίρνοντας ως παράδειγμα τη Μάλτα, η αναλογία διευθυντικού/επιχειρησιακού προσωπικού είναι 32 προς 100.

---

<sup>13</sup> Τα Σχέδια Υπηρεσίας των Δημοσίων Υπαλλήλων εγκρίνονται από την Βουλή των Αντιπροσώπων και αποτελούν νόμο του Κράτους. Σε αυτά περιγράφονται τα απαιτούμενα προσόντα και τα καθήκοντα του κάθε Υπαλλήλου.



Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η Κύπρος διαχειρίζεται υπερδιπλάσια εναέρια κυκλοφορία σε σχέση με αυτή της Μάλτα, η σύγκριση γίνεται ακόμη πιο αρνητική<sup>14</sup>.

### 3.1.2 Διαδικασίες και συστήματα διοίκησης

Ο οργανισμός σήμερα διοικείται στη βάση διαφόρων συστημάτων διαχείρισης (management systems) και επιμέρους διαδικασιών οι οποίες όμως χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια και έλλειψη διασύνδεσης. Για παράδειγμα, οι ευθύνες για την ασφάλεια (safety) των υπηρεσιών αναφέρονται με γενικόλογό τρόπο στα υφιστάμενα Σχέδια Υπηρεσίας των Προϊστάμενων Μονάδων Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας, τα οποία εκπονήθηκαν πριν δύο δεκαετίες. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, οι απαιτήσεις για την ασφάλεια, όπως περιλαμβάνονται στους Κανονισμούς του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού, έγιναν πολύ πιο σαφείς και οι εν λόγω αρμοδιότητες ανατέθηκαν σε άλλο προσωπικό, ώστε να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία μεταξύ επιχειρησιακής διαχείρισης και της διαχείρισης της ασφάλειας. Αυτό όμως, έγινε χωρίς να προηγηθεί η ανάλογη προσαρμογή στα Σχέδια Υπηρεσίας των Προϊστάμενων. Ως αποτέλεσμα, παρατηρούνται τακτικές τριβές μεταξύ των διάφορων υπευθύνων και σύγχυση για το ποιος κάνει τι, ενώ η έλλειψη ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προκαλεί σπατάλη χρόνου και πολύτιμων πόρων.

### 3.1.3 Τεχνολογία και υποδομές

Το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας είναι σήμερα ιδιοκτήτης μιας σημαντικής περιουσίας αξίας πολλών εκατομμυρίων ευρώ, κυρίως σε μορφή τεχνικού εξοπλισμού. Οι κτηριακές υποδομές (όπως, για παράδειγμα, τα κεντρικά γραφεία της Διεύθυνσης και το Κέντρο Ελέγχου στη Λευκωσία) ενοικιάζονται από τρίτους με σημαντικό φυσικά κόστος. Η λειτουργία και συντήρηση του τεχνικού εξοπλισμού έχει ανατεθεί σε ημικρατικό οργανισμό (την Cyta), με την ανάλογη φυσικά αποζημίωση. Πέραν του ψηλού κόστους, η ανάθεση αυτή δημιουργεί τακτικά προβλήματα στην υλοποίηση των έργων ανάπτυξης αφού αυτά γίνονται χωρίς τον άμεσο έλεγχο του ΤΠΑ.

---

<sup>14</sup> Ο όγκος εναέριας κυκλοφορίας το 2016 στην Κύπρο ήταν 880000 αεροπορικές κινήσεις ενώ της Μάλτας 298000. Πηγή: EUROCONTROL Network Operations Report 2016  
<http://www.eurocontrol.int/publications/annual-network-operations-report-2016> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

### **3.1.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι**

Οι χρηματοοικονομικοί πόροι της υφιστάμενης Υπηρεσίας προέρχονται αποκλειστικά από τον προϋπολογισμό του Κράτους ο οποίος ελέγχεται και εγκρίνεται σε ετήσια βάση από τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Τα έσοδα από τα τέλη παροχής των υπηρεσιών δεν εισπράττονται από το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας. Αντ' αυτού, κατατίθενται στο γενικό ταμείο του Κράτους και αξιοποιούνται με όποιο τρόπο επιλέξει η εκάστοτε Κυβέρνηση.

### **3.1.5 Κύρος και αξιοπιστία**

Το επίπεδο και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει, η καινοτομία που έχει επιδείξει και τα αποτελέσματα από δραστηριότητες σχετικά με έρευνα & ανάπτυξη προσδίδουν κύρος και αξιοπιστία στον οργανισμό και συνιστούν τους «άυλους» πόρους του. Παρά το ότι, ορισμένα στελέχη του υφιστάμενου παρόχου, έχουν διακριθεί για τις γνώσεις και τις δράσεις τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο υφιστάμενος οργανισμός, ως σύνολο, δεν διακρίνεται από ιδιαίτερα καλή φήμη και αυτό οφείλεται κυρίως στις φτωχές του επιδόσεις στον τομέα των καθυστερήσεων.

## **3.2 Η μέλλουσα κατάσταση**

Δεδομένου ότι η νέα εταιρεία δεν έχει ακόμη δημιουργηθεί, η πιο κάτω ανάλυση γίνεται βάση εκτιμήσεων και παραδοχών που ίσχυαν κατά τη περίοδο συγγραφής της διατριβής.

### **3.2.1 Οργάνωση και ανθρώπινο δυναμικό της νέας εταιρείας**

Για τα θέματα οργάνωσης και στελέχωσης θα πρέπει να γίνουν ορισμένες παραδοχές οι οποίες εξάγονται κυρίως από το προσχέδιο του νομοσχεδίου εγκαθίδρυσης της νέας εταιρείας το οποίο συζητείται στη Βουλή των Αντιπροσώπων καθώς και τις διαβουλεύσεις που έχουν γίνει με εκπροσώπους του προσωπικού:

- Η νέα εταιρεία θα είναι ιδιωτική εταιρεία περιορισμένης ευθύνης η οποία θα ανήκει εξ ολοκλήρου στη Δημοκρατία και η οποία θα εγγραφεί και θα λειτουργεί με βάση τον περί Εταιρειών Νόμο.
- Στην εταιρεία θα εργοδοτηθεί όλο το υφιστάμενο προσωπικό των υπηρεσιών αεροναυτιλίας του ΤΠΑ, δηλαδή τόσο η Διευθυντική ομάδα όσο και οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας, δεδομένου ότι αυτοί το επιθυμούν.
- Η εταιρεία θα διοικείται από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) ενώ η καθημερινή διαχείριση της θα γίνεται από ένα Εκτελεστικό Διευθυντή.
- Τα συλλογικά όργανα που εκπροσωπούν τους εργαζομένους γνωρίζουν τις πιο πάνω πρόνοιες και τις θεωρούν γενικά αποδεκτές. Ωστόσο, τα όργανα διατηρούν επιφυλάξεις για διάφορα επιμέρους θέματα.
- Τα Πολιτικά Κόμματα στο σύνολο τους εκφράζονται θετικά ως προς τη δημιουργία της νέας εταιρείας, νοουμένου ότι το υφιστάμενο προσωπικό αποδέχεται να μεταβεί σε αυτή.
- Η συλλογική σύμβαση με τους όρους εργοδότησης του προσωπικού δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί.

Η οργανωτική δομή της εταιρείας αναμένεται να οριστικοποιηθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο και τον Εκτελεστικό Διευθυντή, μετά που αναλάβουν τα καθήκοντα τους. Στο Κεφάλαιο 8 παρουσιάζεται μια αρχική εισήγηση για την εν λόγω δομή, η οποία προκύπτει από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας καθώς και των αποτελεσμάτων της έρευνας που έγινε για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής.

### **3.2.2 Διαδικασίες της νέας εταιρείας**

Σε θέματα διοίκησης η νέα εταιρεία θα έχει την ευκαιρία να αναπτύξει και να εγκαθιδρύσει μηχανισμούς και διαδικασίες οι οποίες να είναι οργανωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους του νέου

οργανισμού. Αυτό άλλωστε αποτελεί και κανονιστική απαίτηση για την πιστοποίηση και την αδειοδότηση της ως παρόχου υπηρεσιών αεροναυτιλίας.

### **3.2.3 Τεχνολογία και υποδομές της νέας εταιρείας**

Κατά την αρχική περίοδο λειτουργίας της, η νέα εταιρεία θα βασίζεται στον εξοπλισμό και στις υποδομές που διαθέτει σήμερα. Ωστόσο, η προσδοκώμενη βελτίωση των επιδόσεων της θα εξαρτηθεί, σε μεγάλο βαθμό, από την δυνατότητα που θα έχει για να αναβαθμίσει την τεχνική και κτηριακή της υποδομή, ώστε να μπορεί να διαχειριστεί μεγαλύτερο όγκο εναέριας κυκλοφορίας. Αναμένεται ότι η εταιρεία όντως θα έχει αυτή τη δυνατότητα αφού, σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση, θα διαθέτει πολύ μεγαλύτερη ευελιξία αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών της πόρων.

### **3.2.4 Χρηματοοικονομικοί πόροι της νέας εταιρείας**

Τα έσοδα της νέας εταιρείας, τα οποία θα προέρχονται από τα τέλη χρήσης του εναερίου χώρου, δεν θα εισπράττονται από το Κράτος αλλά θα κατατίθενται κατ' ευθείαν σε ειδικό τραπεζικό λογαριασμό της εταιρείας. Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με το υπό συζήτηση νομοσχέδιο, η εταιρεία θα μπορεί επίσης να έχει έσοδα από:

- εκπαιδευτικές και άλλες υπηρεσίες που η εταιρεία μπορεί να παρέχει σε πρόσωπα και οργανισμούς συναφείς με τις αρμοδιότητές της·
- χρηματικά ποσά από δάνεια που συνάπτει η εταιρεία·
- εισοδήματα από εκμετάλλευση των περιουσιακών της στοιχείων·
- πιστώσεις που παρέχονται άμεσα από τη Δημοκρατία υπό την ιδιότητά της ως μοναδικού μετόχου της εταιρείας·
- κεφάλαια, χορηγίες και επιδοτήσεις από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

# Κεφάλαιο 4

## Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Η Μαρία Βακόλα, οργανωσιακή ψυχολόγος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, γράφει ότι *“η οργανωσιακή αλλαγή είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός μετακινείται από την παρούσα κατάσταση στην οποία βρίσκεται σε μία επιθυμητή προκειμένου να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του. Η διοίκηση αλλαγών στηριζόμενη σε μεθόδους, θεωρητικά μοντέλα και καλύτερες πρακτικές σκοπό έχει να υποστηρίξει τη μετάβαση αυτή και να εξασφαλίσει την επιτυχία της”*<sup>15</sup>.

Είναι προφανές ότι η προετοιμασία για τη λειτουργία της νέας εταιρείας θα πρέπει να ξεκινήσει με την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο Κεφαλαίο. Μέσα από την ανάλυση αυτή θα αναδειχθούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού, οι ευκαιρίες που έχει, και οι απειλές που θα κληθεί να αντιμετωπίσει. Η σφαιρική αυτή θεώρηση θα αποτελέσει τη βάση για το όραμα και τη στρατηγική του νέου οργανισμού.

Η προσπάθεια της ανάλυσης δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι αυτή διεξάγεται ενώ η νέα εταιρεία δεν έχει ακόμη λειτουργήσει. Άρα, η ανάλυση γίνεται στη βάση ορισμένων παραδοχών. Η πρώτη παραδοχή είναι ότι θα στελεχωθεί, κυρίως, από το υφιστάμενο προσωπικό. Η δεύτερη είναι ότι, κατά την αρχική περίοδο της λειτουργίας της θα επιχειρεί στη βάση των συστημάτων διοίκησης και των διαδικασιών που ισχύουν και σήμερα. Η τρίτη παραδοχή είναι ότι θα χρησιμοποιεί τις υφιστάμενες υποδομές (αν και αναμένεται ότι αυτές θα αναβαθμιστούν αρκετά σύντομα μετά την έναρξη λειτουργίας της). Έχοντας τα πιο πάνω υπόψη, η ανάλυση που ακολουθεί βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στα αποτελέσματα ειδικής έρευνας που έχει γίνει για το σκοπό της διατριβής

---

<sup>15</sup> Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. *‘Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία’*, (2011), Εκδόσεις Rossili, Σελ. 387

αυτής. Στην έρευνα συμμετείχε το προσωπικό της υφισταμένης Υπηρεσίας Αεροναυτιλίας του ΤΠΑ, τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακού προσωπικού (Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας), όσο και σε επίπεδο προϊσταμένων. Το γεγονός αυτό ενισχύει την εγκυρότητα της αφού εκφράζει τις συλλογικές απόψεις ατόμων από διάφορες βαθμίδες ιεραρχίας, με εκτεταμένες γνώσεις του περιβάλλοντος της αεροναυτιλίας και της αεροπορικής βιομηχανίας.

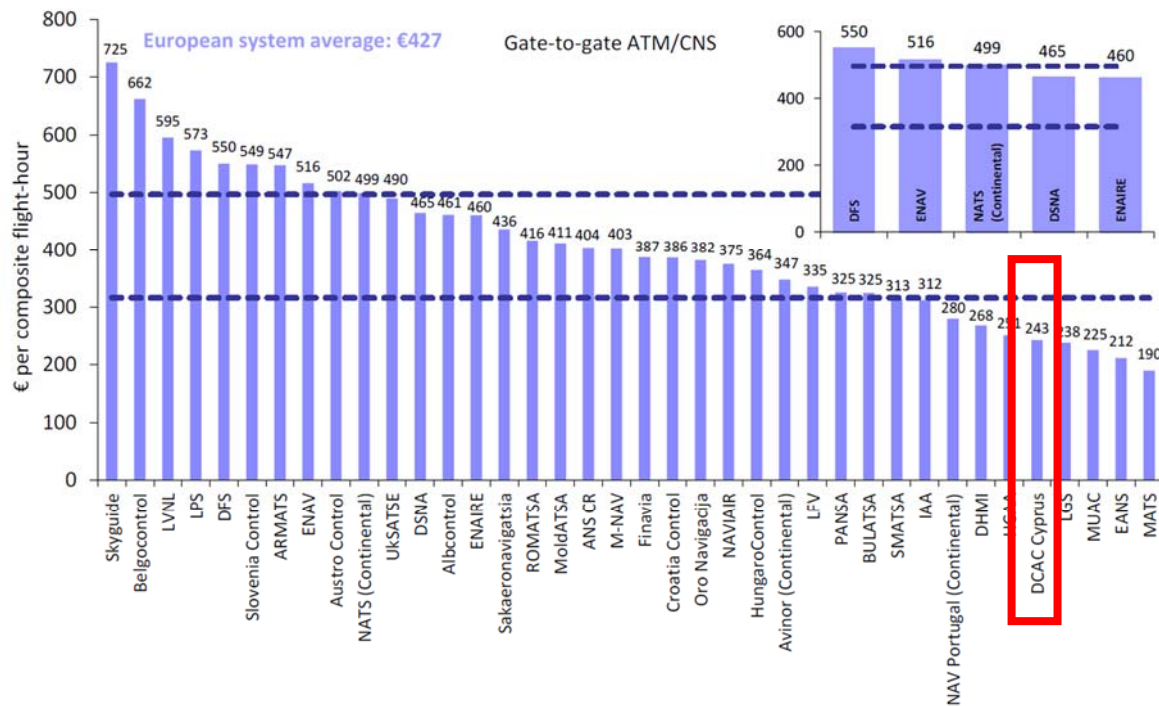
Από τα 101 άτομα που κλήθηκαν να απαντήσουν στο σχετικό ερωτηματολόγιο ανταποκρίθηκαν οι 69, οι οποίοι προέρχονται από όλες τις Μονάδες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας. Με βάση τα στατιστικά αυτά στοιχεία η έρευνα θεωρείται επαρκώς αντιπροσωπευτική. Το πλήρες περιεχόμενό της παρουσιάζεται στο Παράρτημα Στ'. Στο Κεφάλαιο αυτό αναφέρονται συνοπτικά, τα κυριότερα συμπεράσματα της.

## **4.1 Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος**

Η έρευνα που έγινε με τη συμμετοχή του προσωπικού επισημαίνει ότι, **ο επαγγελματισμός και οι ικανότητες του προσωπικού**, αλλά και το σχετικά **χαμηλό κόστος των υπηρεσιών** (που χρεώνεται υπό μορφή τελών στις αεροπορικές εταιρείες) αποτελούν τις κυριότερες **δυνάμεις** της Υπηρεσίας.

Η πρώτη εκτίμηση δεν αποτελεί έκπληξη, δεδομένου ότι το προσωπικό συνήθως επιλέγει να προβάλλει έντονα τις ατομικές του ικανότητες ως την πιο μεγάλη δύναμη του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί. Η δεύτερη εκτίμηση, αναφορικά με το κόστος των υπηρεσιών, επιβεβαιώνεται από ανεξάρτητα στοιχεία του EUROCONTROL που παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1.

Τα χαμηλά τέλη χρέωσης είναι αναμφίβολα ένα πολύ ελκυστικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών σήμερα και ένας από τους κύριους λόγους που οι αεροπορικές εταιρείες επιλέγουν να κάνουν χρήση του εναερίου χώρου της Κύπρου. Η νέα εταιρεία θα πρέπει να διατηρήσει το πλεονέκτημα αυτό ώστε να παραμείνει ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών της.



ATM/CNS provision costs per composite flight-hour, 2015

Διάγραμμα 1: Το χρηματικό κόστος υπηρεσιών αεροναυτιλίας στην Ευρώπη

Πηγή: Eurocontrol ATM Cost-Effectiveness (ACE) 2015 Benchmarking Report - (FINAL) May 2017

Πέραν του προβλήματος της μη επίτευξης των στόχων επίδοσης, η κυριότερη αδυναμία του υφιστάμενου οργανισμού, σύμφωνα πάντα με τις εκτιμήσεις του προσωπικού, είναι το γεγονός ότι η Υπηρεσία δεν διαθέτει αυτονομία αναφορικά με την διαχείριση των οικονομικών της. Όπως ήδη αναφέρθηκε, τα έσοδα από τις υπηρεσίες που παρέχει προωθούνται αυτόματα στο Γενικό Ταμείο της Κυβέρνησης και ο προϋπολογισμός της περιορίζεται από τις εκάστοτε δημοσιονομικές πολιτικές του Κράτους. Εάν για παράδειγμα, το Κράτος αποφασίσει να παγοποιήσει τις προσλήψεις στο Δημόσιο Τομέα τότε το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας δεν μπορεί να προσλάβει νέους ελεγκτές και συνεπώς, δεν θα μπορεί να ικανοποιήσει τη προβλεπόμενη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας. Στερείται έτσι της δυνατότητας να ανταποκριθεί δυναμικά στις απαιτήσεις των πελατών του. Η εκτίμηση αυτή υποστηρίζεται πλήρως και από ξένους, ανεξάρτητους οργανισμούς, όπως τον EUROCONTROL και άλλους, οι οποίοι κατά καιρούς έχουν προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο Κράτος σχετικά

με την αναμόρφωση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας. Το μήνυμα έχει περάσει και στο πολιτικό επίπεδο, αφού το υπό συζήτηση νομοσχέδιο για τη δημιουργία της νέας εταιρείας φαίνεται να διορθώνει το πρόβλημα αυτό.

Το προσωπικό θεωρεί επίσης την **υφιστάμενη διοίκηση** ως μία από τις κύριες αδυναμίες της Υπηρεσίας. Η άποψη αυτή και πάλιν δεν είναι έκπληξη αφού η επίρριψη ευθυνών στην εκάστοτε Διεύθυνση για ότι κακό υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον είναι σύνηθες φαινόμενο σε οποιοδήποτε οργανισμό. Ωστόσο, οι απόψεις του προσωπικού για τη Διοίκηση των Υπηρεσιών θα πρέπει να προβληματίσουν τη νέα εταιρεία. Από τη μια, οι γνώσεις και οι εμπειρίες των υφιστάμενων διευθυντικών στελεχών είναι σημαντικές και πολύτιμες. Από την άλλη, το γεγονός ότι τα στελέχη αυτά δεν χαίρουν ιδιαίτερα ψηλής εκτίμησης, θα επηρεάσει, ίσως, τις προσπάθειες του νεοσύστατου οργανισμού για την εφαρμογή της μεγάλης αλλαγής.

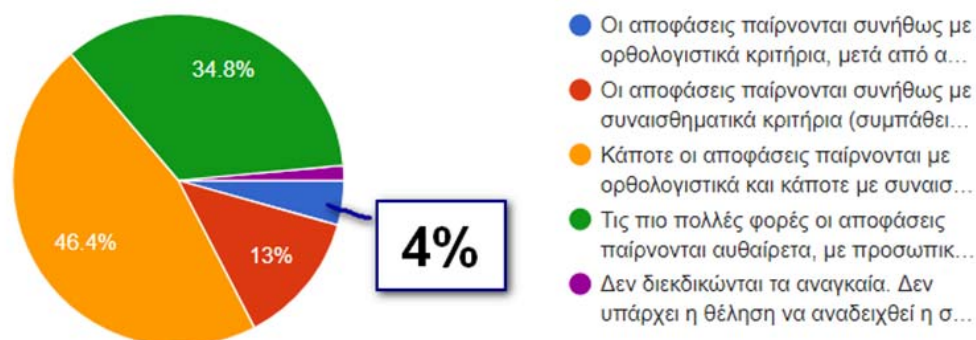
Είναι πάντως αξιοσημείωτο ότι η βαθμολογία μεταξύ των επιλογών που δόθηκαν για τις αδυναμίες του υφιστάμενου οργανισμού ήταν πολύ κοντινή, υποδηλώνοντας ότι όλες οι επιλογές θεωρήθηκαν σχεδόν εξίσου σημαντικές. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναφερθούν και οι υπόλοιπες αδυναμίες που σημειώθηκαν, δηλαδή οι **λανθασμένες προτεραιότητες που δίνονται σε διάφορα θέματα** και οι **ανεπαρκείς υποδομές της Υπηρεσίας**.

Πολλοί ερωτηθέντες διεύρυναν περαιτέρω τις επιλογές του ερωτηματολογίου σχολιάζοντας ιδιαίτερα τη **δυσκολία ενίσχυσης του προσωπικού με περισσότερους ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας** λόγω του παγώματος των προσλήψεων στη Δημόσια Υπηρεσία μετά την οικονομική κρίση του 2012. Η υποστελέχωση είναι επίσης εμφανής και στο επίπεδο της διοίκησης, με την Κύπρο να διατηρεί τη **χαμηλότερη ίσως αναλογία διοικητικού/επιχειρησιακού προσωπικού υπηρεσιών αεροναυτιλίας στην Ευρώπη**.

Στον κατάλογο των αδυναμιών θα πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι **7 στους 10 ερωτηθέντες δεν γνωρίζει το όραμα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται**. Η έλλειψη στρατηγικού οράματος δημιουργεί μια εταιρική κουλτούρα όπου ο οργανισμός πορεύεται στηριζόμενος σε μια ασαφή λογική ή συναίσθημα που, συνήθως, οδηγεί σε λάθος επιλογές. Η εντύπωση αυτή ενισχύεται από την ανταπόκριση στο



ερώτημα «Ποια είναι η γενική άποψη σου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στο υφιστάμενο περιβάλλον ?». Οι απαντήσεις κατέδειξαν ότι μόνο το 4% του προσωπικού πιστεύει ότι οι αποφάσεις σήμερα παίρνονται με ορθολογιστικά κριτήρια, δηλαδή, μετά από ανάλυση κόστους-οφέλους.



Διάγραμμα 2: Η άποψη του προσωπικού σχετικά με τη λήψη αποφάσεων

Εν πάση περιπτώσει, ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι μια διεργασία η οποία δυνατό να διορθωθεί στο νέο οργανισμό.

Τέλος, σημειώνεται ως αδυναμία, η σχετική άγνοια του προσωπικού αναφορικά με το θέμα των επιδόσεων στην αεροναυτιλία, το οποίο είναι και το μεγαλύτερο κίνητρο για τη δημιουργία της εταιρείας. **Περισσότεροι από τους μισούς που συμμετείχαν στην έρευνα δεν γνώριζαν πλήρως τους παράγοντες που επηρεάζουν τη βασική αποστολή της Υπηρεσίας.** Αυτό είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να βελτιωθεί με ενημερωτικές ενέργειες και εστιασμένη επικοινωνία.

Η νέα εταιρεία θα πρέπει να εστιάσει της προσπάθειες της στην εξάλειψη των αδυναμιών που αναφέρθηκαν καθώς και στη διατήρηση ή/και ενίσχυση των δυνάμεων της.

## 4.2 Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανάλυση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που έχουν παρουσιαστεί στο Κεφαλαίο 2 καθορίζουν τις ευκαιρίες και τις απειλές για τη νέα εταιρεία:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ	ΑΠΕΙΛΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ
Το νομοθετικό πλαίσιο για τις χρεώσεις των αεροναυτιλιακών υπηρεσιών	✓		Διασφαλίζει ότι όλα τα κόστη παροχής των υπηρεσιών επιστρέφονται στον πάροχο από τους χρήστες του εναερίου χώρου.
Το νομοθετικό πλαίσιο που επιτρέπει τον ορισμό ενός μόνο παρόχου υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας στο FIR Λευκωσίας	✓		Η νέα εταιρεία θα λειτουργεί χωρίς την πίεση άμεσου ανταγωνισμού.
Το νομοθετικό πλαίσιο για την τεχνική υποδομή των παρόχων υπηρεσιών	✓		Η υποχρέωση εγκατάστασης νέου εξοπλισμού ή αναβάθμισης του υφιστάμενου, θα του ενισχύσει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μεγαλύτερου όγκου εναέριας κυκλοφορίας.
Σχέσεις και διασυνδέσεις με Κρατικές Υπηρεσίες	✓		Οι επαφές διευκολύνονται λόγω των προσωπικών διασυνδέσεων διευθυντικών στελεχών της νέας εταιρείας με στελέχη των άλλων φορέων (υπό την προϋπόθεση ότι το υφιστάμενο διευθυντικό προσωπικό θα συνεχίσει να εργάζεται στη νέα εταιρεία)  Σημειώνεται ότι οι σχέσεις και οι διασυνδέσεις αφορούν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρείας. Υπ' αυτήν την άποψη μπορεί να συμπεριληφθούν στα <u>δυνατά σημεία του νέου οργανισμού</u> . Για σκοπούς περαιτέρω ανάλυσης και αποφυγή επανάληψης θα υιοθετηθεί η δεύτερη θεώρηση.
Σχέσεις και διασυνδέσεις με την Αρχή Πολιτική Αεροπορίας	✓		
Σχέσεις και διασυνδέσεις με Στρατιωτικές Αρχές	✓		
Σχέσεις και διασυνδέσεις με άλλους τοπικούς παρόχους υπηρεσιών	✓		
Σχέσεις και διασυνδέσεις με Παρόχους υπηρεσιών γειτονικών χωρών	✓		

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ	ΑΠΕΙΛΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ
Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα θεσμικά της όργανα (όπως EASA και EUROCONTROL)		✓	Σε περίπτωση που η νέα εταιρεία δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες για βελτίωση των επιδόσεων τότε, η ΕΕ θα πιέζει για τη λήψη μέτρων με την απειλή κυρώσεων. Οι θεσμοί έχουν διαμορφώσει μια πολύ αρνητική εικόνα για την ικανότητα της Κύπρου να διαχειριστεί τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας και θα παρακολουθούν στενά τις επιδόσεις της νέας εταιρείας.
Καθυστέρηση κατά την διαδικασία πιστοποίησης		✓	Η πιστοποίηση της νέας εταιρείας είναι βασική κανονιστική απαίτηση η οποία θα πρέπει να ικανοποιηθεί προτού της επιτραπεί να λειτουργήσει. Η νέα Διεύθυνση θα πρέπει να πείσει ότι θα οικοδομήσει μια εταιρεία βιώσιμη και λειτουργική.
Αύξηση των κανονιστικών απαιτήσεων		✓	Το νομοθετικό πλαίσιο του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού διευρύνεται συνεχώς και οι κανονιστικές απαιτήσεις αυξάνονται. Το ζήτημα αυτό συνδέεται και με τη διαδικασία της πιστοποίησης που αναφέρθηκε πιο πάνω. Όσο περισσότερο καθυστερεί η προσπάθεια τόσο πιο δύσκολο είναι να ολοκληρωθεί.
Το νομοθετικό πλαίσιο που επιτρέπει στο Κράτος να ορίσει εναλλακτικό φορέα παροχής των υπηρεσιών, είτε τοπικό είτε από το εξωτερικό (νοουμένου ότι αυτοί κατέχουν πιστοποιητικό παροχής υπηρεσιών)		✓	Σε περίπτωση που η νέα εταιρεία δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες για βελτίωση των επιδόσεων τότε το Κράτος θα πιέζεται για την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων (υπό την απειλή κυρώσεων από την ΕΕ).

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ	ΑΠΕΙΛΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ
Η εξάρτηση της αεροπορικής βιομηχανίας από μεγάλο αριθμό αστάθμητων και απρόβλεπτων παραγόντων οι οποίοι είναι εκτός του ελέγχου της νέας εταιρείας		✓	Οι επιχειρηματικοί σχεδιασμοί της εταιρείας μπορεί να ανατραπούν από απρόβλεπτες μεταβολές στη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας οι οποίες μπορεί να οφείλονται π.χ. σε γεωπολιτικούς παράγοντες, στις τιμές των καυσίμων ή/και στις μακροοικονομικές συνθήκες στη Κύπρο και ανά το παγκόσμιο.
Οι πιέσεις από τους χρήστες του εναέριου χώρου (δηλαδή, οι πελάτες της εταιρείας) για καλύτερες επιδόσεις χωρίς την αύξηση τελών		✓	Οι χρήστες του εναέριου χώρου (δηλαδή, οι πελάτες της εταιρείας) αναμένουν ότι η νέα εταιρεία θα λειτουργήσει πετυχαίνοντας καλύτερες επιδόσεις, χωρίς όμως να αυξήσει τα τέλη της. Σε περίπτωση που η νέα εταιρεία δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές τότε οι χρήστες του εναερίου χώρου θα πιέζουν την ΕΕ για επιβολή κυρώσεων.
Οι αυξημένες προσδοκίες των κοινωνικών εταίρων		✓	Σε περίπτωση που η νέα εταιρεία δεν ανταποκριθεί στις προσδοκίες του προσωπικού για βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και των απολαβών τους τότε είναι δυνατόν να αρνηθούν να μεταβούν στην εταιρεία και αυτή να μην μπορεί να λειτουργήσει.
Η εμπλοκή των τοπικών πολιτικών παραγόντων στη λειτουργία της εταιρείας		✓	Η εμπλοκή των πολιτικών κομμάτων είναι δυνατόν να επηρεάσει αποφάσεις σχετικά με τον ορισμό του Διοικητικού Συμβουλίου, τις προσλήψεις προσωπικού ή τους όρους των συμβολαίων σχετικά με την αμοιβή του προσωπικού. Σαν αποτέλεσμα, η εταιρεία ενδεχομένως να μην στελεχωθεί με τα πιο κατάλληλα άτομα.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΑ	ΑΠΕΙΛΗ	ΑΝΑΛΥΣΗ
Η αρνητική συνήθως άποψη της κοινής γνώμης για τις υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας		✓	Η κοινή γνώμη επηρεάζει τον πολιτικό παράγοντα ο οποίος αναμένεται ότι θα επηρεάσει στρατηγικές αποφάσεις ή/και ενέργειες για τη νέα εταιρεία (όπως, για παράδειγμα, τη σύνθεση του Διοικητικού της Συμβουλίου ή τον προϋπολογισμό της). Αυτά με τη σειρά τους θα προκαλέσουν αλυσιδωτά προβλήματα στη λειτουργία της εταιρείας.

Πίνακας 1: Ανάλυση ευκαιριών και απειλών για τη νέα εταιρεία

#### 4.3 Ολιστική θεώρηση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των αναλύσεων των προηγούμενων παραγράφων, μπορούμε να παρουσιάσουμε μια ολιστική θεώρηση των εσωτερικών και των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη νέα εταιρεία και που αποτελούν τον οδηγό για τη διαμόρφωση της στρατηγικής της. Μια δημοφιλής προσέγγιση για να γίνει αυτό είναι ο συνδυασμός των δυνατών και αδύνατων σημείων μαζί με τις ευκαιρίες που θα έχει και τις απειλές που θα πρέπει να αντιμετωπίσει. Η τεχνική αυτή είναι γνωστή με το ακρωνύμιο SWOT<sup>16</sup>, η οποία, σύμφωνα με τους J. David Hunger και Thomas L. Wheelen<sup>17</sup> επιτρέπει την αναγνώριση των θεμελιωδών ικανοτήτων μιας επιχείρησης καθώς και των ευκαιριών που μένουν ανεκμετάλλευτες λόγω των ελλείψεων της.

Οι εκτιμήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της τεχνικής αυτής παρουσιάζονται στους Πίνακες 2, 3 και 4 των επόμενων σελίδων.

<sup>16</sup> SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

<sup>17</sup> Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ - J. David Hunger, Th. L. Wheelen – Εκδ. Κλειδάριθμος, 2004

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)</b>		<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)</b>	
<b>...ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>			
1	Τα τέλη χρέωσης για τις υπηρεσίες που παρέχονται σήμερα είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη, καθιστώντας την υφιστάμενη Υπηρεσία πολύ ελκυστική στους χρήστες του εναερίου χώρου.	1	Οι πόροι του οργανισμού (ανθρώπινοι και χρηματοοικονομικοί), καθώς και οι υποδομές που απαιτούνται για την λειτουργία των Υπηρεσιών, <u>δεν είναι επαρκείς</u> ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι τρέχουσες και οι προβλεπόμενες επιχειρησιακές ανάγκες.
2	Η Υπηρεσία διαθέτει προσωπικό με ψηλή επαγγελματική κατάρτιση, ικανότητες και γνώσεις.	2	Η Υπηρεσία δεν μπορεί να αποφασίζει αυτόνομα σχετικά με την αναβάθμιση της τεχνικής της υποδομής ή/και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της.
3	Η Υπηρεσία δύναται να πιέζει για ενίσχυση των πόρων της με την αιτιολόγηση ότι όλα τα κόστη παροχής των υπηρεσιών της καλύπτονται από την είσπραξη των τελών χρήσης του εναερίου χώρου.	3	Η Υπηρεσία δεν επιτυγχάνει τους στόχους επιδόσεων σχετικά με τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση της εναέριας κυκλοφορίας.
4	Η Υπηρεσία διαθέτει ισχυρές σχέσεις και διασυνδέσεις με Κρατικές Υπηρεσίες, Στρατιωτικές Αρχές και άλλους παρόχους υπηρεσιών (τοπικούς και γειτονικών χωρών).	4	Η Υπηρεσία δεν έχει δεδηλωμένο όραμα και το προσωπικό της δεν αντιλαμβάνεται πλήρως την ανάγκη επίτευξης των στόχων επιδόσεων.
5	Η Υπηρεσία λειτουργεί χωρίς άμεσο ανταγωνισμό.	5	Ο υφιστάμενος τρόπος λήψης αποφάσεων είναι βραδύς και αμφίβολου.
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</b>		<b>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</b>	
<b>...ΤΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>			
1	Το νομοθετικό πλαίσιο διασφαλίζει ότι όλα τα κόστη παροχής των υπηρεσιών αεροναυτιλίας καλύπτονται από την είσπραξη των τελών χρήσης του εναερίου χώρου.	1	Οι πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα θεσμικά της όργανα (όπως EASA και EUROCONTROL) λόγω της μη επίτευξης ικανοποιητικών επιδόσεων, και των ενδεχόμενων κυρώσεων που μπορεί να επιβληθούν ως αποτέλεσμα της κατάστασης αυτής.
		2	Οι απρόβλεπτοι γεωπολιτικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας.
		3	Το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο επιτρέπει την ανάθεση της παροχής των υπηρεσιών σε άλλο οργανισμό.
		4	Η αρνητική άποψη της κοινής γνώμης για τις υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.

Πίνακας 2: Ανάλυση SWOT



Εννοείται ότι οι πρώτες αυτές εκτιμήσεις γίνονται σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση αφού, επί του παρόντος, ο νέος οργανισμός δεν έχει ακόμη εγκαθιδρυθεί. Ωστόσο, όλοι οι πιο πάνω παράγοντες θα επηρεάζουν και τη νέα εταιρεία, με την διαφορά ότι, σε κάποιες περιπτώσεις, τα χαρακτηριστικά τους αναμένεται να αντιστραφούν. Έτσι, μια αδυναμία της υφιστάμενης κατάστασης είναι δυνατόν να μετατραπεί σε δυνατό σημείο της νέας εταιρείας ή/και αντίστροφα. Με βάση τις δεδηλωμένες προθέσεις του Κράτους για το νέο οργανισμό, καθώς και το προτεινόμενο νομοσχέδιο εγκαθίδρυσης της, η εικόνα για το μέλλον διαμορφώνεται ως εξής:

<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)</b>		<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)</b>	
<b>...ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ</b>			
1	Η νέα εταιρεία θα μπορεί να αποφασίζει αυτόνομα για τον προϋπολογισμό της, την αναβάθμιση της τεχνικής της υποδομής, την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της και γενικά για το σύστημα διοίκησής της.	1	Τα κόστη του νέου οργανισμού αναμένεται να είναι αυξημένα, οδηγώντας σε πιθανή αύξηση των τελών χρήσης του εναερίου χώρου.
2	Η νέα εταιρεία θα διαθέτει, από την πρώτη μέρα λειτουργίας της, προσωπικό με υψηλή επαγγελματική κατάρτιση, ικανότητες και γνώσεις.	2	<u>Στα αρχικά στάδια λειτουργίας της</u> , η νέα εταιρεία δεν θα διαθέτει επαρκή αριθμό προσωπικού (τόσο σε επίπεδο Διοίκησης όσο και σε επίπεδο Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας)
3	Η νέα εταιρεία θα μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ιστορικές σχέσεις και διεπαφές με Κρατικές Υπηρεσίες, Στρατιωτικές Αρχές και άλλους παρόχους υπηρεσιών (τοπικούς και γειτονικών χωρών).	3	<u>Στα αρχικά στάδια λειτουργίας της</u> η νέα εταιρεία δεν θα διαθέτει επαρκείς υποδομές.
4	Η νέα εταιρεία θα μπορεί να διαμορφώσει το όραμα της και να το μεταδώσει στο προσωπικό της.		

*Πίνακας 3: Εκτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της νέας εταιρείας*

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)		ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)	
...ΤΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ			
1	Το νομοθετικό πλαίσιο διασφαλίζει ότι όλα τα κόστη παροχής των υπηρεσιών αεροναυτιλίας καλύπτονται από την είσπραξη των τελών χρήσης του εναερίου χώρου.	1	Το ενδεχόμενο <u>άρνησης</u> του προσωπικού να μεταβεί στη νέα εταιρεία (π.χ. λόγω μη ικανοποίησης των προσδοκιών του για αυξήσεις μισθών).
2	Η νέα εταιρεία θα συνεχίσει να λειτουργεί χωρίς άμεσο ανταγωνισμό (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα).	2	Το ενδεχόμενο ο νέος οργανισμός να μην επιτύχει την έγκαιρη πιστοποίηση του, καθυστερώντας έτσι την έγκαιρη λειτουργία του.
3	Το νομοθετικό πλαίσιο ωθεί προς την επένδυση και αναβάθμιση τεχνικού εξοπλισμού και υποδομών.	3	Η περαιτέρω διεύρυνση του νομοθετικού πλαισίου με αύξηση των κανονιστικών απαιτήσεων προς στους παρόχους υπηρεσιών.
		4	Οι πιέσεις από τους χρήστες του εναερίου χώρου για λειτουργία της νέας εταιρείας με καλύτερες επιδόσεις <u>αλλά χωρίς την αύξηση τελών</u> .
		5	Οι πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και τα θεσμικά της όργανα (όπως EASA και EUROCONTROL) σε περίπτωση μη επίτευξης ικανοποιητικών επιδόσεων, και οι ενδεχόμενες κυρώσεις που δυνατόν να επιβληθούν.
		6	Οι απρόβλεπτοι γεωπολιτικοί παράγοντες οι οποίοι θα συνεχίσουν να επηρεάζουν σημαντικά τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας.
		7	Η εξάρτηση της νέας εταιρείας από τη βούληση του Κράτους να την ορίζει ως υπεύθυνη για την παροχή των υπηρεσιών και το ενδεχόμενο εισόδου ξένων ανταγωνιστών .
		8	Η ενδεχόμενη εμπλοκή του τοπικού πολιτικού συστήματος στη Διοίκηση της εταιρείας.
		9	Η αρνητική άποψη της κοινής γνώμης για τις υπηρεσίες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.

Πίνακας 4: Ανάλυση των ευκαιριών και απειλών για τη νέα εταιρεία



# Κεφάλαιο 5

## Εταιρική στρατηγική

Η σύνθεση όλων των προηγούμενων συμπερασμάτων, δηλαδή της αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάλυση της υφιστάμενης και μέλλουσας κατάστασης επιτρέπουν τη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής του νέου οργανισμού<sup>18</sup>.

Τα κυριότερα βήματα που ακολουθούνται για την κατάρτιση της νέας στρατηγικής είναι:

- ο επαναπροσδιορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης,
- ο καθορισμός εταιρικών στρατηγικών στόχων,
- η διαμόρφωση επιμέρους στρατηγικών σε τακτικό επίπεδο, και
- ο προγραμματισμός και η υλοποίηση σχεδίων δράσης.

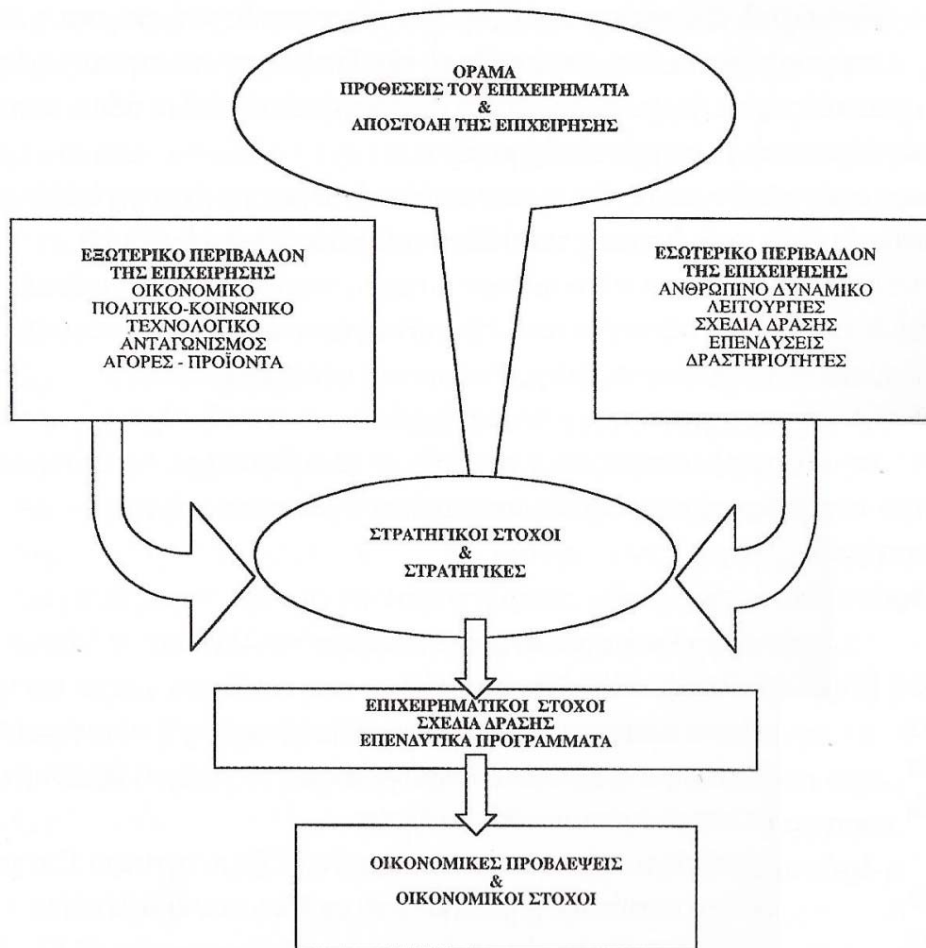
Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, για τη διατύπωση των στρατηγικών στόχων πρέπει να ληφθούν υπόψη τα εξής<sup>19</sup>:

- οι στρατηγικοί στόχοι δεν μπορούν να οριστούν αν ο οργανισμός δεν αποσαφηνίσει τις προθέσεις του,
- οι στρατηγικοί στόχοι δεν μπορούν να οριστούν αν δεν έχουν μελετηθεί οι περιορισμοί του περιβάλλοντος, και
- οι στρατηγικοί στόχοι, δεδομένου ότι εξαρτώνται από τους περιορισμούς του περιβάλλοντος, πρέπει να αναθεωρούνται κάθε φορά που κάτι ουσιαστικό μεταβάλλεται στο περιβάλλον.

---

<sup>18</sup> Ανδρέας Θεοδωρόπουλος (2002) *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός* - - Εκδόσεις Προπομπός - Σελ.52

<sup>19</sup> *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός* – Ανδρ. Θεοδωρόπουλος - Εκδόσεις Προπομπός – 200, Σελ. 108



Σχήμα 6: Γραφική απεικόνιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Θεοδωρόπουλος, 2002)

Είναι επίσης χρήσιμο να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων:

- Οι στρατηγικοί στόχοι αναφέρονται στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση. Παραδείγματα στρατηγικών στόχων είναι η βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών ή η αναδιοργάνωση της επιχείρησης.
- Οι επιχειρησιακοί στόχοι αποτελούν προέκταση των στρατηγικών στόχων και προσδιορίζουν, τόσο σε επίπεδο ποσότητας, όσο και σε επίπεδο βάθους χρόνου, την επίτευξη του στρατηγικού στόχου. Για παράδειγμα, εάν ο στρατηγικός στόχος είναι η βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών, ένας αντίστοιχος επιχειρησιακός στόχος, ως συνέχεια του στρατηγικού, θα μπορούσε να αναφέρεται στη μείωση των καθυστερήσεων κατά 20% στα επόμενα τρία χρόνια. Στην ουσία δηλαδή, οι επιχειρησιακοί στόχοι εξειδικεύουν τους στρατηγικούς έτσι ώστε να είναι δυνατή η κατάρτιση των σχεδίων δράσης.

## 5.1 Όραμα και αποστολή

«Η έλλειψη οράματος, η αρχή του δράματος» – δήλωσε εύστοχα σε πρόσφατο άρθρο της<sup>20</sup> η Κα. Ματίνα Τσίλι, Διευθύνων Σύμβουλος της Bitros Holdings, σημειώνοντας ότι «επιχειρήσεις χωρίς όραμα και στρατηγική, σπάνια μπορούν να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν». Πρόσθεσε ότι, «Χωρίς όραμα και σαφή κατανόηση του οράματος, οι εργαζόμενοι βρίσκονται στο σκοτάδι έχοντας ελάχιστη καθοδήγηση και κίνητρο και τότε, αρχίζει το δράμα». Οι διαπιστώσεις αυτές ισχύουν και για τη νέα εταιρεία υπηρεσιών αεροναυτιλίας και τεκμηριώνονται με την ανάλυση που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το όραμα λοιπόν είναι μία καθοδηγητική έννοια για το τι προσπαθεί να κάνει η επιχείρηση και για το τι προσπαθεί να γίνει η ίδια. Είναι η απάντηση στην ερώτηση «τι θέλουμε να γίνει η επιχείρηση»<sup>21</sup> (Σιώγκος, 2013). Το όραμά κάνει τον κάθε εργαζόμενο να νιώθει ένας σημαντικός και αναπόσπαστος κρίκος στην αλυσίδα της επιχείρησης.

Έχοντας υπόψη τους λόγους οι οποίοι ώθησαν τη προσπάθεια δημιουργίας της νέας εταιρείας, το όραμα θα μπορούσε να είναι **η καθιέρωση της νέας εταιρείας ως ο μικρός πάροχος υπηρεσιών με τις καλύτερες επιδόσεις στην Ευρώπη.**

Συνεπώς, η αποστολή της εταιρείας θα μπορούσε να οριστεί ως **η παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας σε επίπεδο επιδόσεων που να είναι συμμορφωμένο με τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις προσδοκίες των πελατών της.**

<Επίτηδες κενό>

---

<sup>20</sup> <https://www.linkedin.com/pulse/η-έλλειψη-οράματος-αρχή-του-δράματος-matina-tsili>

<sup>21</sup> Στρατηγικό Μάρκετινγκ – Παρ. 1.3.1 - Γ. Ι. Σιώγκος – Εκδόσεις Σταμούλη – 2013

## 5.2 Καθορισμός στρατηγικών στόχων

Έχοντας ως αφετηρία την ανάλυση SWOT, η διαμόρφωση στρατηγικών στόχων και γενικότερα της εταιρικής στρατηγικής μπορεί να ξεκινήσει με το συνδυασμό των παραγόντων που έχουν καταγραφεί με σκοπό να ανιχνευθούν οι συγκεκριμένοι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχτεί το όραμα της εταιρείας. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία περιέχει πληθώρα αναφορών σε τεχνικές και μεθόδους για την διεργασία αυτή, όπως το **Strategic Factors Analysis Summary Matrix** (Hunger, Th. Wheelen, 1991). Ένα από τα πιο απλά και εύχρηστα εργαλεία για την δική μας περίπτωση είναι η **μήτρα TOWS**<sup>22</sup> (Hunger, Th. Wheelen, 1991) που παρουσιάζεται στους Πίνακες 5 και 6:

	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ/ΑΠΕΙΛΕΣ
<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<p><b>Δυνατά σημεία και ευκαιρίες (SO)</b></p> <p>- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δυνατά μας σημεία ή τα πλεονεκτήματά μας για να επωφεληθούμε από τις ευκαιρίες;</p>	<p><b>Δυνατά σημεία και κίνδυνοι/απειλές (ST)</b></p> <p>- Πώς μπορούμε να επωφεληθούμε από τα δυνατά μας σημεία ή τα πλεονεκτήματά μας για να αποφύγουμε πραγματικές και πιθανές απειλές ή κινδύνους;</p>
<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>	<p><b>Αδυναμίες και Ευκαιρίες (WO)</b></p> <p>- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ευκαιρίες για να ξεπεράσουμε τις αδυναμίες που αντιμετωπίζουμε;</p>	<p><b>Αδυναμίες και κίνδυνοι/απειλές (WT)</b></p> <p>- Πώς μπορούμε να ελαχιστοποιήσουμε τις αδυναμίες μας και να αποφύγουμε απειλές ή κινδύνους;</p>

Πίνακας 5: Διαμόρφωση στρατηγικών με χρήση της μήτρας TOWS

<sup>22</sup> Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ - J. David Hunger, Thomas L. Wheelen – Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004, Κεφ. 5.1. Πρότυπο για το εργαλείο βρίσκεται επίσης στο [www.mindtools.com/rs/TOWS](http://www.mindtools.com/rs/TOWS)

		<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>		<b>ΚΙΝΔΥΝΟΙ/ΑΠΕΙΛΕΣ</b>	
	E1		Όλα τα κόστη καλύπτονται από την είσπραξη των τελών	K1	Το ενδεχόμενο <u>άρνησης</u> του προσωπικού να μεταβεί στη νέα εταιρεία
	E2		Απουσία άμεσου ανταγωνισμού (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα)	K2	Καθυστέρηση στη διαδικασία πιστοποίησης
	E3		Το νομοθετικό πλαίσιο ωθεί προς την επένδυση και αναβάθμιση τεχνικού εξοπλισμού και υποδομών	K3	Αύξηση των κανονιστικών απαιτήσεων
				K4	Οι πιέσεις χρηστών για καλύτερες επιδόσεις, <u>χωρίς όμως την αύξηση τελών</u>
				K5	Οι πιέσεις από την ΕΕ και οι ενδεχόμενες κυρώσεις
				K6	Οι απρόβλεπτοι γεωπολιτικοί παράγοντες
				K7	Η εξάρτηση της ύπαρξης της νέας εταιρείας από τη βούληση του Κράτους, και η πιθανότητα εισόδου ξένων ανταγωνιστών
				K8	Εμπλοκή του τοπικού πολιτικού συστήματος στη Διοίκηση της εταιρείας
				K9	Η αρνητική άποψη της κοινής γνώμης
<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>				<b>Δυνατά σημεία και κίνδυνοι/απειλές (ST)</b>	
Δ1	Αυτονομία στις αποφάσεις	<b>ΣΣ1</b>	Ο προϋπολογισμός να ικανοποιεί τις επιχειρησιακές ανάγκες (Δ1, E1, E2)	<b>ΣΣ5</b>	Να διαμορφωθεί μια συλλογική σύμβαση με τους εργαζομένους με ευνοϊκούς και ελκυστικούς όρους εργοδότησης και συνθηκών εργασίας (K1, Δ1)
		<b>ΣΣ2</b>	Να εγκαθιδρυθεί αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, με βελτιωμένες διαδικασίες (Δ1, E1))	<b>ΣΣ6</b>	Να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού με την παροχή κινήτρων (K2, K3, Δ1, Δ2)
Δ2	Έμπειρο προσωπικό		Ίδια με την ΣΣ6 (E1, Δ1, Δ2)		Ίδια με την ΣΣ3 (K8, K9, Δ1)
Δ3	Σχέσεις και διεπαφές	<b>ΣΣ3</b>	Αποτελεσματικοί μηχανισμοί επικοινωνίας και διασυνδέσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο (E1, Δ1, Δ3, Δ4)	<b>ΣΣ7</b>	Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να οδηγεί στην επίτευξη των επιδόσεων και την επιχειρησιακή ευελιξία (K4, K5, K6, K7, Δ1, Δ3)
Δ4	Νέο όραμα				
<b>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</b>		<b>Αδυναμίες και Ευκαιρίες (WO)</b>		<b>Αδυναμίες και κίνδυνοι/απειλές (WT)</b>	
A1	Αυξημένα κόστη		-----	<b>ΣΣ 10</b>	Τα τέλη χρήσης του εναερίου χώρου να μην αυξηθούν ή τουλάχιστον να περιοριστούν σε ανεκτά επίπεδα (K4)
A2	Μη επαρκής αριθμός προσωπικού	<b>ΣΣ 8</b>	Να γίνει πρόσληψη νέου προσωπικού (πρώτα της Διευθυντικής ομάδας και κατόπιν επιχειρησιακού προσωπικού) (A2, E1)		
A3	Μη επαρκείς υποδομές	<b>ΣΣ 9</b>	Να γίνει αναβάθμιση των τεχνικών και κτιριακών υποδομών (A3, E1)		

Πίνακας 6: Εφαρμογή μήτρας TOWS στη νέα εταιρεία

Συμπερασματικά, από την ανάλυση αυτή προκύπτουν **10 στρατηγικοί στόχοι σε εταιρικό επίπεδο**. Αυτοί είναι:

ΣΣ1	Ο προϋπολογισμός της νέας εταιρείας να είναι εστιασμένος στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών.
ΣΣ2	Να εγκαθιδρυθεί νέο, αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, με βελτιωμένες διαδικασίες και διαφανείς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων.
ΣΣ3	Να εγκαθιδρυθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί επικοινωνίας και διασυνδέσεις, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, με εμπλοκή όλων των φορέων διακύβευσης συμφερόντων.
ΣΣ4	Να επαναδιατυπωθεί και να γίνει διάχυση του νέου οράματος της εταιρείας.
ΣΣ5	Να διαμορφωθεί μια συλλογική σύμβαση με τους εργαζομένους με ευνοϊκούς και ελκυστικούς όρους εργοδότησης και συνθηκών εργασίας.
ΣΣ6	Να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού με την παροχή κινήτρων
ΣΣ7	Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να οδηγεί στην επίτευξη των επιδόσεων και την επιχειρησιακή ευελιξία
ΣΣ8	Να γίνει πρόσληψη νέου προσωπικού (πρώτα της Διευθυντικής ομάδας και κατόπιν επιχειρησιακού προσωπικού).
ΣΣ9	Να γίνει αναβάθμιση των τεχνικών και κτιριακών υποδομών.
ΣΣ10	Τα τέλη χρήσης του εναερίου χώρου να μην αυξηθούν ή τουλάχιστον να περιοριστούν στο ύψος που χρεώνουν άλλοι πάροχοι υπηρεσιών με παρόμοιο κύκλο εργασιών.

*Πίνακας 7: Εταιρικοί Στρατηγικοί Στόχοι*

Τα πιο πάνω αποτελούν ασφαλώς μια πρώτη καταγραφή στρατηγικών στόχων, οι οποίοι, για να επιτευχθούν, απαιτούν την εκπόνηση διάφορων άλλων στρατηγικών ή σχεδίων δράσης, σε τακτικό ή λειτουργικό επίπεδο. Σημειώνεται ότι ο κάθε στόχος έχει διαφορετική προτεραιότητα και είναι υλοποιήσιμος σε διαφορετικά χρονικά πλαίσια. Είναι επίσης εμφανές ότι κάποιοι στόχοι είναι αντιφατικοί μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα ο ΣΣ10 με τον ΣΣ1, ή ο ΣΣ8 και ΣΣ9. Αυτό σημαίνει ότι, στη φάση του επιχειρησιακού σχεδιασμού θα πρέπει διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις που αφορούν κάποιο στόχο δεν θα αναιρούν τις αποφάσεις σε σχέση με κάποιο άλλο. Για παράδειγμα, αν αποφασιστεί ότι για την επίτευξη του Σ1 θα πρέπει να γίνουν κάποια αναπτυξιακά έργα, τότε το κόστος των έργων δεν θα πρέπει να οδηγεί σε αύξηση των τελών χρήσης του εναερίου χώρου (και άρα στην μη επίτευξη του στόχου ΣΣ10). Οι πρακτικοί αυτοί περιορισμοί αποτελούν σημαντικές προκλήσεις για τη διοίκηση της νέας εταιρείας.

Για την καλύτερη επισκόπηση των στόχων θα ήταν χρήσιμο όπως αυτοί ομαδοποιηθούν σε ενότητες που αντιστοιχούν στα τυπικά συστατικά ενός λειτουργικού συστήματος, δηλαδή σε θέματα οργάνωσης και διοίκησης, σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, σε επιχειρησιακά θέματα, σε θέματα υποδομών και τεχνολογίας και σε θέματα χρηματοοικονομικών. Η θεώρηση αυτή παρουσιάζεται στο Πίνακα 8 της επόμενης σελίδας.

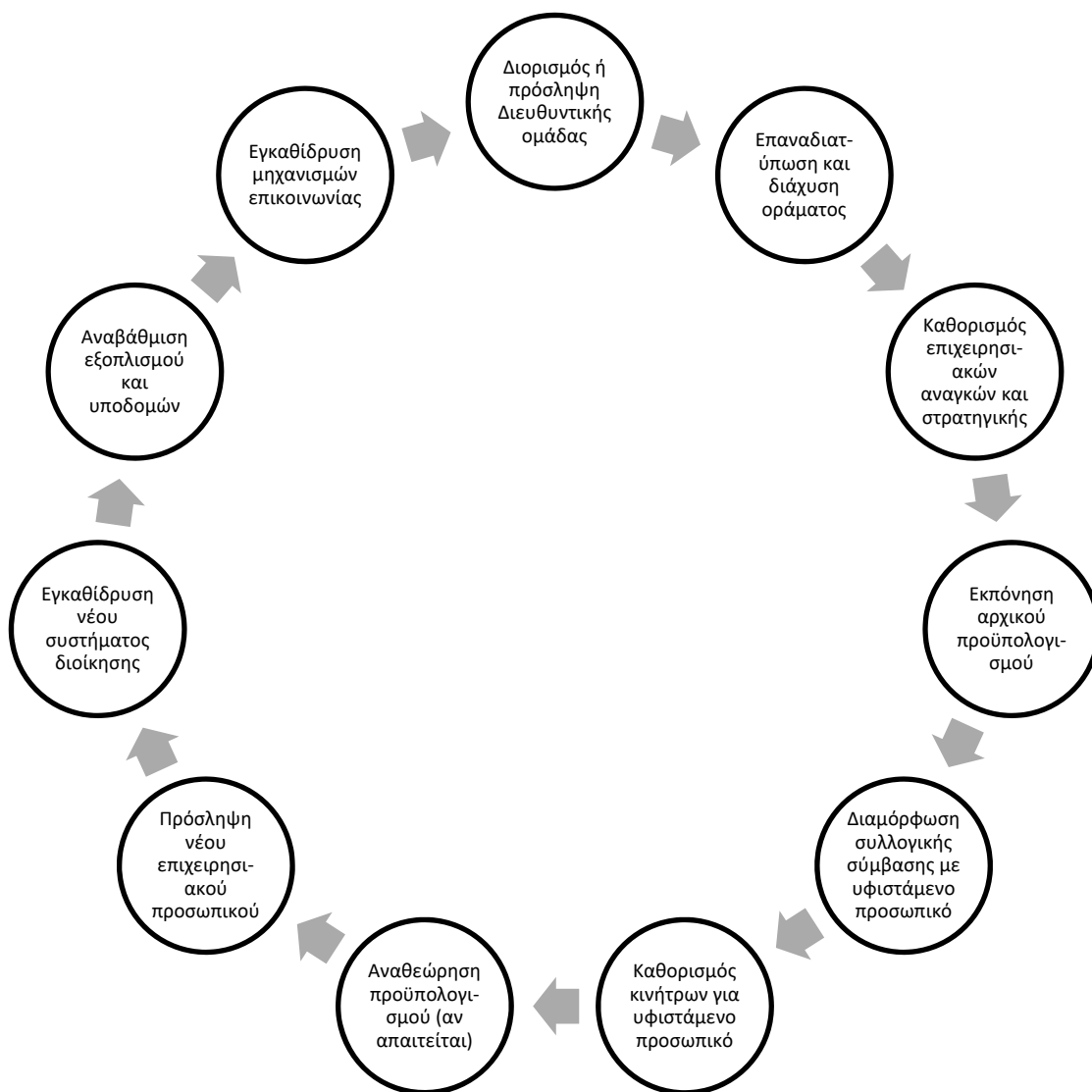
<Επίτηδες κενό>

<b>ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>	
ΣΣ2	Να εγκαθιδρυθεί νέο, αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, με βελτιωμένες διαδικασίες και διαφανείς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων.
ΣΣ3	Να εγκαθιδρυθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί επικοινωνίας και διασυνδέσεις, σε τοπικό και διεθνές επίπεδο, με εμπλοκή όλων των φορέων διακύβευσης συμφερόντων.
ΣΣ4	Να επαναδιατυπωθεί και να γίνει διάχυση του νέου οράματος της εταιρείας.
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	
ΣΣ5	Να διαμορφωθεί μια συλλογική σύμβαση με τους εργαζομένους με ευνοϊκούς και ελκυστικούς όρους εργοδότησης και συνθηκών εργασίας.
ΣΣ6	Να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού με την παροχή κινήτρων
ΣΣ8	Να γίνει πρόσληψη νέου προσωπικού (πρώτα της Διευθυντικής ομάδας και κατόπιν επιχειρησιακού προσωπικού).
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</b>	
ΣΣ9	Να γίνει αναβάθμιση των τεχνικών και κτιριακών υποδομών.
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>	
ΣΣ7	Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να οδηγεί στην επίτευξη των επιδόσεων και την επιχειρησιακή ευελιξία
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>	
ΣΣ1	Ο προϋπολογισμός της νέας εταιρείας να είναι εστιασμένος στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών.
ΣΣ10	Τα τέλη χρήσης του εναερίου χώρου να μην αυξηθούν ή τουλάχιστον να περιοριστούν στο ύψος που χρεώνουν άλλοι πάροχοι υπηρεσιών με παρόμοιο κύκλο εργασιών.

*Πίνακα 8: Ομαδοποίηση στρατηγικών στόχων σε ενότητες*



Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η υλοποίηση των πιο πάνω στρατηγικών θα πρέπει να γίνει με μια λογική σειρά. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να οριστικοποιηθεί ο προϋπολογισμός της εταιρείας αν δεν διασαφηνιστούν πρώτα οι επιχειρησιακές ανάγκες ή οι συμβάσεις με το προσωπικό. Σε περιπτώσεις που κάποια θέματα είναι σχετικά ανεξάρτητα τότε η υλοποίηση μπορεί να γίνει παράλληλα (για παράδειγμα η ΣΣ4 και ΣΣ5). Σε γενικές γραμμές όμως, θα πρέπει να ακολουθηθεί η ροή που παρουσιάζεται στο Σχήμα 7.



Σχήμα 7: Η σειρά υλοποίησης των στρατηγικών στόχων

Το κάθε ένα από τα θέματα αυτά αναλύονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στα επόμενα Κεφάλαια.

# Κεφάλαιο 6

## Υλοποίηση

## στρατηγικής

Σύμφωνα με τον Καθηγητή Γεώργιο Σιώμκο<sup>23</sup>, η υλοποίηση της στρατηγικής επιτυγχάνεται στη βάση ενός λεπτομερούς σχεδιασμού, ο οποίος περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τον προσδιορισμό επιχειρησιακών στόχων. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει:

- να είναι σαφείς και να εκφράζονται με ποσοτικούς ή μετρήσιμους όρους,
- να είναι συνεπής με το όνομα και την αποστολή της επιχείρησης,
- να αποτελούν πρόκληση αλλά και συγχρόνως να είναι εφικτοί, δεδομένου των διαθέσιμων πόρων,
- να είναι συμβατοί και συνεπείς με τους εταιρικούς στρατηγικούς στόχους,
- να αναφέρονται σε σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα,
- να περιλαμβάνουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα επίτευξης.

Η διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντική για τη νέα εταιρεία αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της. Το κυρίως πρόβλημα είναι το θέμα των καθυστερήσεων και γι' αυτό ο σχεδιασμός θα πρέπει να ξεκινήσει από το σημείο αυτό.

### 6.1 Οι παράγοντες που προκαλούν τις καθυστερήσεις

Κατ' αρχάς, θα πρέπει να γίνει κατανοητό το πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί. Οι καθυστερήσεις προκαλούνται από την αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας. Αυτή η αδυναμία πηγάζει από τους περιορισμούς της δυναμικότητας του συστήματος διαχείρισης, το οποίο επηρεάζεται από τις

---

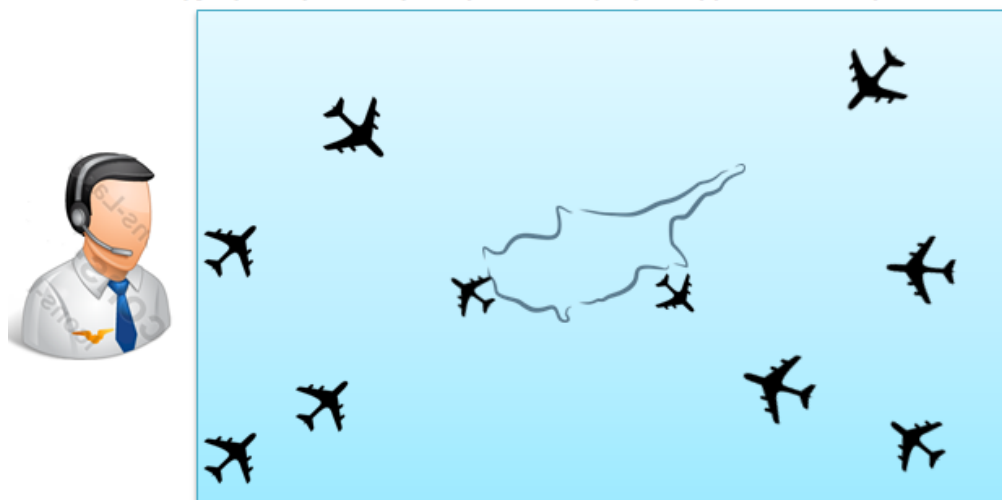
<sup>23</sup> Γεώργιος Σιώμκος (2002) *Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη ΑΕ, Σελ 76*

δυνατότητες που υπάρχουν σε τεχνικό εξοπλισμό, τις διαδικασίες που ακολουθούνται και, κυρίως, τον ανθρώπινο παράγοντα.

Είναι προφανές ότι η διαμόρφωση διαδικασιών είναι το πιο εύκολο από τα πιο πάνω στοιχεία αλλά, δεδομένου ότι το πρόβλημα παρατηρείται εδώ και χρόνια, εκτιμάται ότι οι επιχειρησιακές διαδικασίες έχουν ήδη βελτιστοποιηθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ο τεχνικός εξοπλισμός θα πρέπει να αναβαθμιστεί όταν ο όγκος εναέριας κυκλοφορίας αυξηθεί σημαντικά. Στο άμεσο μέλλον, οι υφιστάμενες υποδομές δεν αποτελούν εμπόδιο για τη μείωση των καθυστερήσεων.

Συνεπώς, η συμφόρηση που παρατηρείται σήμερα οφείλεται κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα και συγκεκριμένα στις δυνατότητες του μέσου Ελεγκτή Εναέριας Κυκλοφορίας να διαχειρίζεται ταυτόχρονα ένα όγκο δεδομένων. Αυτό απεικονίζεται στο πιο κάτω σχήμα:

#### Διαχείριση εναέριας κυκλοφορίας με ένα τομέα ελέγχου

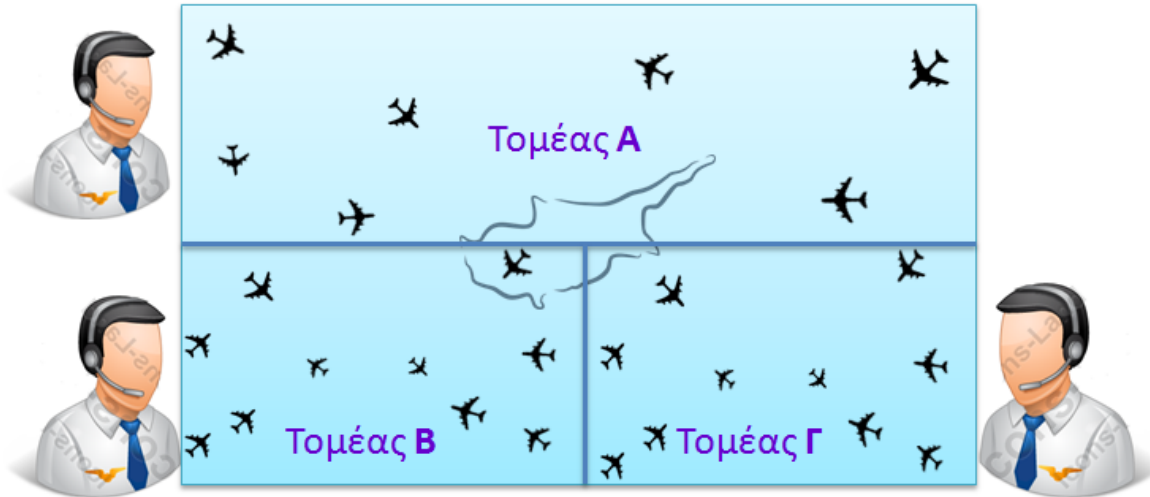


Σχήμα 8: Η χωρητικότητα με ένα Τομέα Ελέγχου: 10 αεροσκάφη

Με ένα Τομέα Ελέγχου, ο Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας μπορεί, λόγω χάρη, να διαχειριστεί 10 αεροσκάφη<sup>24</sup>. Πέραν του αριθμού αυτού διακυβεύεται η ασφάλεια, αφού η υπερφόρτωση ενός Τομέα δυνατό να οδηγήσει σε ανθρώπινο λάθος, με σοβαρές ασφαλώς επιπτώσεις. Αν όμως, ο εναέριος χώρος διαχωριστεί σε περισσότερους Τομείς, τότε η συνολική χωρητικότητα του μπορεί να αυξηθεί δραματικά, όπως απεικονίζεται στην επόμενη σελίδα:

<sup>24</sup> Ο αριθμός αυτός είναι ενδεικτικός, ωστόσο προσεγγίζει την πραγματικότητα του FIR Λευκωσίας

## Διαχείριση εναέριας κυκλοφορίας με τρεις τομείς ελέγχου



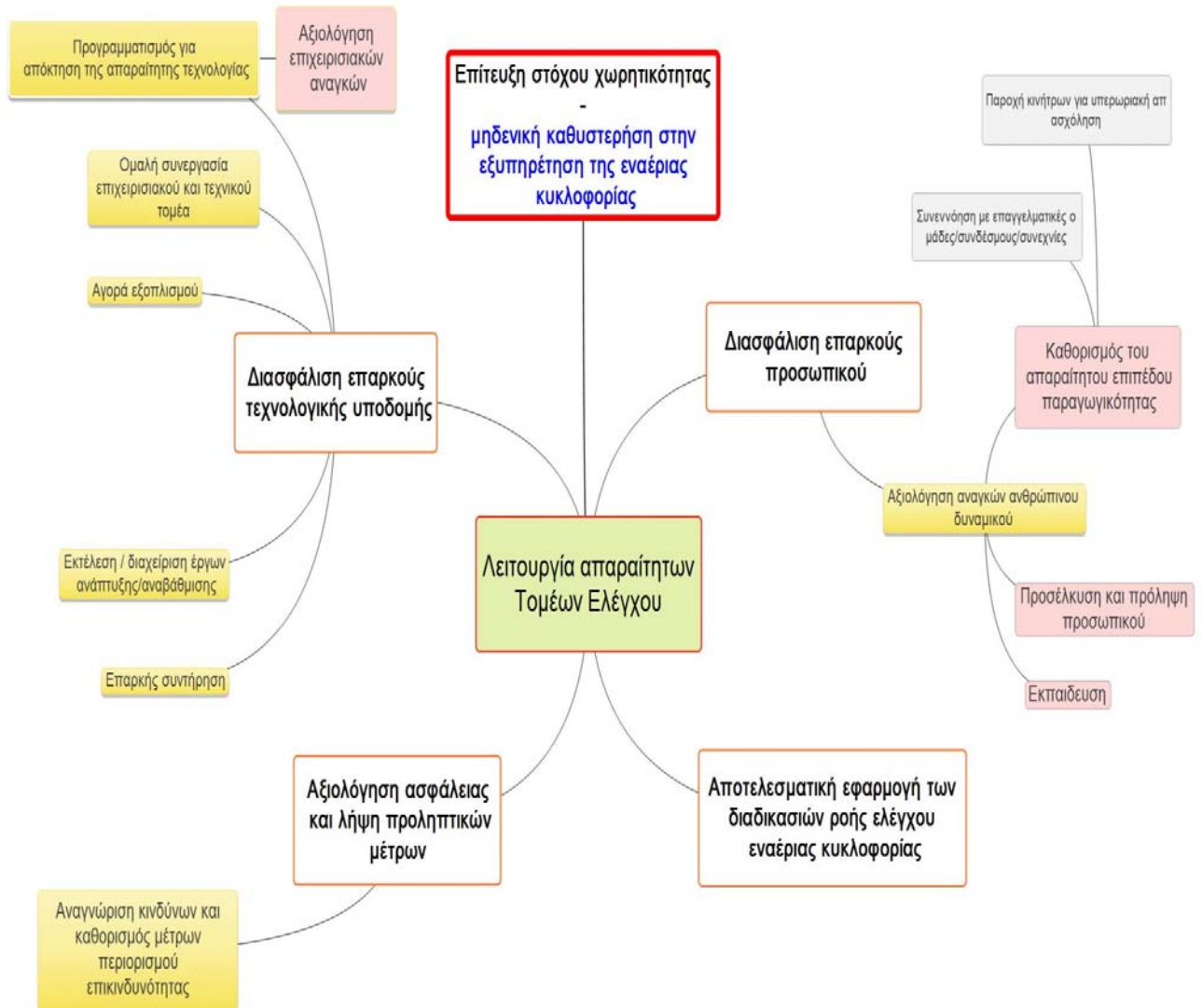
Σχήμα 9: Η χωρητικότητα με τρεις Τομείς Ελέγχου: 27 αεροσκάφη

Αξίζει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ αριθμού Τομέων και συνολικής χωρητικότητας δεν είναι γραμμική. Δηλαδή, εάν ένας Τομέας μπορεί να διαχειριστεί 10 αεροσκάφη δεν σημαίνει ότι οι τέσσερεις μπορούν να διαχειριστούν 40 αεροσκάφη. Το φαινόμενο αυτό είναι λίγο πολύ κοινό σε όλες τις παραγωγικές διαδικασίες και είναι γνωστός ως ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι, έτσι κι αλλιώς, για διάφορους λόγους, ο εναέριος χώρος δεν μπορεί να υποδιαιρείται επ' άπειρο σε Τομείς.

Η εξαντλητική επεξήγηση του υπολογισμού της χωρητικότητας του εναερίου χώρου δεν εμπίπτει στο σκοπό της παρούσης διατριβής. Ωστόσο, από την απλή αυτή ανάλυση εξάγονται αβίαστα τα πιο κάτω συμπεράσματα:

- Η χωρητικότητα του εναερίου χώρου και κατά συνέπεια η δυνατότητα εξυπηρέτησης της εναέριας κυκλοφορίας, είναι ανάλογη του αριθμού Τομέων Ελέγχου.
- Η λειτουργία των Τομέων Ελέγχου απαιτεί την κατάλληλη τεχνική αλλά και κτηριακή υποδομή.
- Ο κάθε επιπρόσθετος Τομέας Ελέγχου απαιτεί την απασχόληση επιπρόσθετων ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας, με το ανάλογο φυσικά κόστος.
- Ως συνέπεια των πιο πάνω, **η λειτουργία κάθε επιπρόσθετου Τομέα Ελέγχου μειώνει τις καθυστερήσεις αλλά ταυτόχρονα αυξάνει τα κόστη παροχής των υπηρεσιών.**

Το συμπέρασμα αυτό, είναι, φυσικά, αναμενόμενο. Η ανάγκη εξισορρόπησης του χρόνου και του κόστους εξυπηρέτησης υφίσταται σχεδόν σε όλους τους τομείς της παραγωγικής βιομηχανίας και ειδικά στη παροχή υπηρεσιών.



Σχήμα 10: Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το στόχο επιδόσεων για τις καθυστερήσεις

## 6.2 Επιχειρησιακός σχεδιασμός

### 6.2.1 Παραδοχές για τη στοχοθέτηση

Όπως φαίνεται στο Σχήμα 10 της προηγούμενης σελίδας η επίτευξη των στόχων για τις καθυστερήσεις είναι μια περίπλοκη διεργασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ωστόσο, από μια άποψη, η απόφαση για το στόχο είναι σχετικά απλή, αφού, στη πράξη, λαμβάνεται κατ' ευθείαν από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η επεξήγηση των Ευρωπαϊκών μηχανισμών διαχείρισης του δικτύου εναέριας κυκλοφορίας είναι εκτός του σκοπού της διατριβής αυτής και γι' αυτό, είναι αρκετό να αναφερθεί ότι η σχετική Απόφαση της Επιτροπής με Αρ. 139/2014<sup>25</sup> καθορίζει, στο Άρθρο 3, ότι οι στόχοι επιδόσεων χωρητικότητας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, είναι όπως **η μέση ετήσια καθυστέρηση ανά πτήση να μην υπερβαίνει το 0,5 λεπτό**. Σύμφωνα με τις πρόνοιες της ίδιας Απόφασης ο γενικός αυτός στόχος επιμερίζεται τοπικά, σε κάθε Περιοχή Πληροφοριών Πτήσης (ΠΠΠ - FIR) στην Ευρώπη, και **στο FIR Λευκωσίας αναλογεί μέσος ετήσιος στόχος ύψους 0,25 του λεπτού καθυστέρησης ανά πτήση ή λιγότερο**. Δεδομένου ότι, μέχρι το τέλος του 2017, οι μέσες καθυστερήσεις στο FIR Λευκωσίας ανέρχονταν στο 1.1 λεπτό ανά πτήση, οι Υπηρεσίες Εναέριας Κυκλοφορίας της νέας εταιρείας θα πρέπει να βελτιώσουν τις υφιστάμενες επιδόσεις στο τετραπλάσιο. Αυτό βέβαια δεν μπορεί να επιτευχθεί από τη μια στιγμή στην άλλη, όσο και αν η νέα εταιρεία εκμεταλλευτεί τις νέες της δυνατότητες και ευκαιρίες. Θα απαιτηθεί η λήψη μιας σειράς μέτρων τα οποία να υλοποιηθούν σύμφωνα με ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα.

Προτού όμως εκπονηθεί οποιοδήποτε σχέδιο δράσης για την επίτευξη του πιο πάνω στόχου θα πρέπει να αναλυθεί περαιτέρω η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που επηρεάζουν τον επιχειρησιακό σχεδιασμό για τις καθυστερήσεις.

Η μέση καθυστέρηση ανά πτήση δίνεται από τη σχέση:

$$\frac{\text{Σύνολο λεπτών καθυστερήσεων ανά έτος}}{\text{Σύνολο πτήσεων}}$$

<sup>25</sup> *Commission Implementing Decision of 11 March 2014 setting the Union-wide performance targets for the air traffic management network and alert thresholds for the second reference period 2015-19*  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32014D0132>

Ο αριθμητής της σχέσης αυτής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις υπηρεσίες έλεγχου εναέριας κυκλοφορίας και επηρεάζεται από τους παράγοντες που απεικονίζονται στο Σχήμα 10. Με τα δεδομένα που έχουμε προαναφέρει όμως, μπορούμε να απλοποιήσουμε την ανάλυση και να δεχτούμε ότι το σύνολο λεπτών καθυστερήσεων ανά έτος εξαρτάται από τον αριθμό τομέων ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας, υπό τη προϋπόθεση ότι η ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας παραμένει σταθερή.

Από την άλλη, ο παρονομαστής της πιο πάνω σχέσης δεν ελέγχεται (τουλάχιστον άμεσα) από τις υπηρεσίες έλεγχου εναέριας κυκλοφορίας. Το σύνολο πτήσεων είναι, επί της ουσίας, η ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας, η οποία εξαρτάται από τους διάφορους μακροοικονομικούς και γεωπολιτικούς παράγοντες που επιδρούν γενικά την αεροπορική βιομηχανία.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός συνίσταται:

- Στον προγραμματισμό λειτουργίας των Τομέων Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας
- Στην ορθή πρόβλεψη της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας

Εάν και οι δύο αυτοί παράγοντες υπολογιστούν σωστά και τύχουν σωστής διαχείρισης, τότε ο στόχος των καθυστερήσεων μπορεί να επιτευχθεί. Στην πράξη, όμως, αυτό δεν είναι και τόσο εύκολο.

Καταρχάς, δεν υπάρχει κάποιο μαθηματικό υπόδειγμα που να συσχετίζει άμεσα και με ακρίβεια τη λειτουργία των τομέων με το ύψος των καθυστερήσεων. Οι εκτιμήσεις για το ζήτημα αυτό είναι σχετικά υποκειμενικές και βασίζονται στην εμπειρογνωμοσύνη του επιχειρησιακού προσωπικού, το οποίο έχει εκπαιδευτεί σε θέματα διαχείρισης ροής της εναέριας κυκλοφορίας και της χωρητικότητας του εναερίου χώρου. Το προσωπικό αυτό εργάζεται σε κεντρικό Ευρωπαϊκό φορέα διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας στις Βρυξέλλες και συνεπώς, δεν έχει άμεση επαφή με το περιβάλλον της χώρας μας. Το προσωπικό του κεντρικού φορέα επικοινωνεί καθημερινά με τους επιθεωρητές βάρδιας στο Κέντρο Ελέγχου Περιοχής Λευκωσίας και μετά από διαβούλευση, λαμβάνονται αποφάσεις για τον αποδεκτό όγκο και τη ροή της εναέριας κυκλοφορίας. Η διευθέτηση αυτή είναι ικανοποιητική για τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες της Μονάδας Ελέγχου (για παράδειγμα, για την επόμενη μέρα), ωστόσο, δεν καλύπτει την ανάγκη πιο μακροπρόθεσμων σχεδιασμών (για παράδειγμα, για τον επόμενο χρόνο).

Σε καθημερινή βάση λοιπόν, οι εκάστοτε επιθεωρητές βάρδιας μίας Μονάδας Ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας αντιμετωπίζουν αντικρουόμενα διλήμματα, τα οποία θα μπορούσαν να αποτελέσουν κλασσικά παραδείγματα εφαρμογής της θεωρίας των παιγνίων<sup>26</sup> (*Paul Keit et al, 2014*). Εάν, για παράδειγμα, σε μία βάρδια εργάζονται 10 άτομα τότε αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν για να στελεχώσουν τρεις τομείς ελέγχου για πέντε ώρες (Σενάριο Α) ή τέσσερις τομείς ελέγχου για τρεις ώρες (Σενάριο Β). Κάθε σενάριο συνεπάγεται διαφορετικές επιπτώσεις για τις αεροπορικές εταιρείες. Για παράδειγμα, με το Σενάριο Α, η Πτήση 1, από τη Μόσχα προς το Κάιρο, θα επιβαρυνθεί με καθυστέρηση 20 λεπτών ενώ η Πτήση 2, από το Κίεβο προς το Αλγέρι δεν θα έχει καθυστέρηση, υπό την προϋπόθεση όμως ότι θα αναχωρήσει 5 λεπτά ενωρίτερα από τον προγραμματισμένο χρόνο. Ο υπεύθυνος βάρδιας ενημερώνει τις αεροπορικές εταιρείες μέσω ειδικού λογισμικού ότι επιλέγει το Σενάριο Α . Σαν αποτέλεσμα, η αεροπορική εταιρεία της Πτήσης 1 μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει το σχέδιο πτήσης της και να παρακάμψει την Κύπρο εντελώς, πετώντας βορειότερα, μέσα στον εναέριο χώρο της Τουρκίας. Ταυτόχρονα, η Πτήση 2 μπορεί να επιταχύνει τις διαδικασίες επιβίβασης για να προλάβει το παράθυρο ευκαιρίας που της δίνεται. Αυτές όμως, οι αλλαγές μπορεί να αλλοιώνουν την ροή και τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας, αυξάνοντας το φόρτο εργασίας του ελεγκτή. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο υπεύθυνος βάρδιας αναγκάζεται να εφαρμόσει άλλα περιοριστικά μέτρα ώστε να διαφυλαχθεί η ασφάλεια.

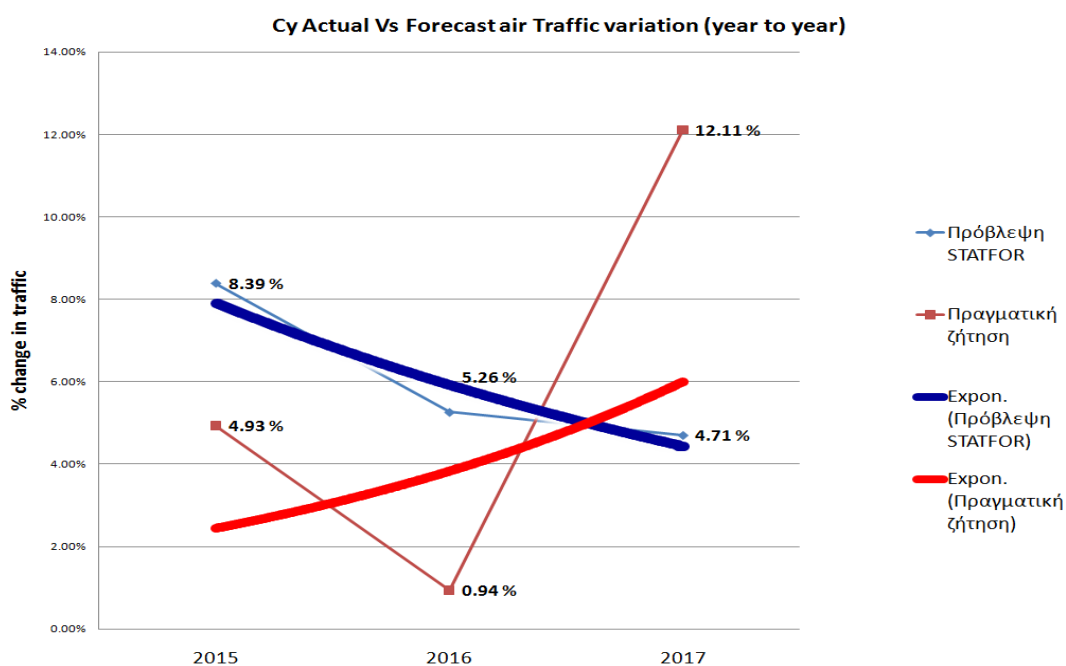
Είναι αντιληπτό ότι, η προτεραιότητα του επιχειρησιακού προσωπικού είναι η ασφάλεια και όχι η εφαρμογή μικρό-οικονομικών θεωριών. Οι Μονάδες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας διαθέτουν λογισμικά τα οποία βοηθούν στην επιλογή εναλλακτικών σεναρίων ροής της εναέριας κυκλοφορίας, όμως αυτά εφαρμόζονται σε τακτικό επίπεδο, όπου οι προβλέψεις είναι βραχυπρόθεσμες και σχετικά αξιόπιστες. Για μακροπρόθεσμο όμως σχεδιασμό η ακρίβεια και η αξιοπιστία των προβλέψεων φθίνει. Έτσι, στην πράξη, οι στρατηγικοί σχεδιασμοί για τη λειτουργία των τομέων γίνονται με ένα μείγμα ποσοτικών και ποιοτικών κριτηρίων οι οποίοι χαρακτηρίζονται de facto από μεγάλο περιθώριο λάθους.

---

<sup>26</sup> *Paul Keit, Philip Young, Stephen Erfl (2014) - Managerial Economics 7th edition, Κεφ. 11, Pearson Ed.*



Ο δεύτερος παράγοντας (η ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας) είναι ακόμα πιο απρόβλεπτος, τουλάχιστον για την περίπτωση της Κύπρου. Ο συνδυασμός μακροοικονομικών και γεωπολιτικών παραγόντων για την πρόβλεψη της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας είναι μία περίπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί ειδικές γνώσεις σε στατιστικές μεθόδους. Υπενθυμίζεται ότι, οι πάροχοι υπηρεσιών, λειτουργούν σε μονοπωλιακό περιβάλλον και η πίεση για τη βελτιστοποίηση των επιδόσεων προέρχεται κυρίως από το θεσμικό και κανονιστικό περιβάλλον παρά από την ίδια την αγορά. Έτσι, οι τοπικοί πάροχοι, δεν πιέζονται άμεσα για τη διεξαγωγή ακριβών προβλέψεων, ειδικά όταν αυτές αφορούν την αεροπορική βιομηχανία που είναι, από τη φύση της, διεθνής. Συνεπώς, σπανίως διαθέτουν πόρους για την εργασία αυτή. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αναγνωρίζοντας το πρόβλημα, έχει αναθέσει σε ειδική υπηρεσία του Eurocontrol την παραγωγή των προβλέψεων αυτών. Η υπηρεσία ονομάζεται STATFOR<sup>27</sup> και οι προβλέψεις της γίνονται δεκτές από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για σκοπούς σχεδιασμού της χωρητικότητας. Όμως, παρά τις φαινομενικά αδιαμφισβήτητες γνώσεις των στελεχών της υπηρεσίας αυτής, οι προβλέψεις της, ειδικά για την Κύπρο, είναι σταθερά λανθασμένες, όπως απεικονίζεται πιο κάτω:

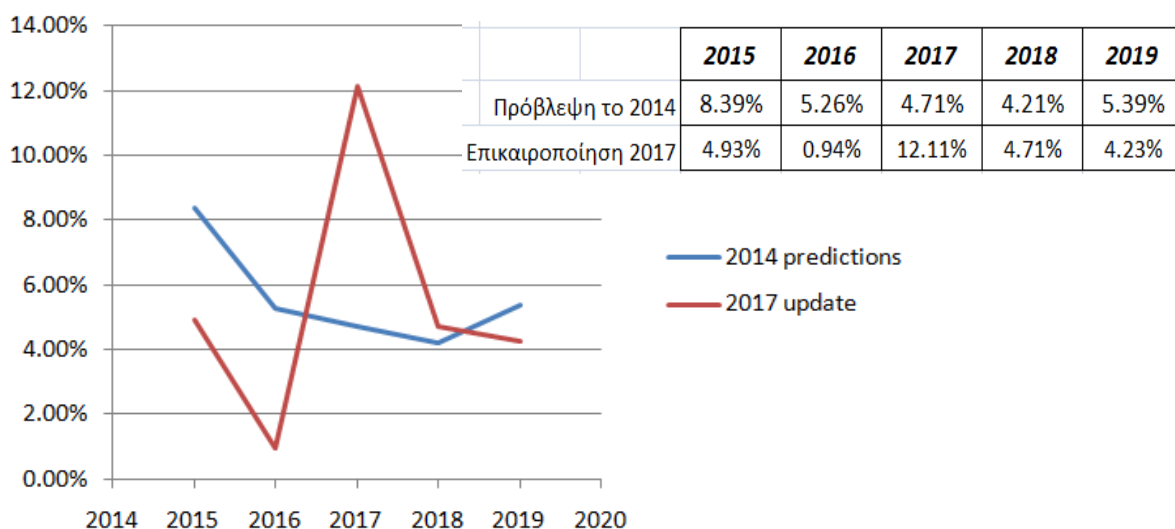


Διάγραμμα 4: Οι προβλέψεις της Υπηρεσίας STATFOR για το FIR Λευκωσίας

Πηγή: <http://www.eurocontrol.int/statfor>

<sup>27</sup> <http://www.eurocontrol.int/statfor>

Όπως φαίνεται, τα λάθη στις προβλέψεις κυμαίνονται από 200% μέχρι 500%. Αυτό είναι εμφανές και στις αντίστροφες τάσεις των προβλέψεων και των πραγματικών αποτελεσμάτων, οι οποίες υπολογίστηκαν με τη μέθοδο της εκθετικής εξομάλυνσης<sup>28</sup>. Σημειώνεται ότι οι προβλέψεις έγιναν το 2014, ενώ η ίδια υπηρεσία δημοσίευσε πρόσφατα τις επικαιροποιημένες προβλέψεις της, οι οποίες παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5.



Διάγραμμα 5: Οι επικαιροποιημένες προβλέψεις της Υπηρεσίας STATFOR

Οι αποκλίσεις που παρουσιάζονται και το πρόβλημα των προβλέψεων είναι ενδεικτικό της δυσκολίας του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος και ο μεγάλος αριθμός εξωγενών παραγόντων που το επηρεάζουν καθιστούν το έργο των προβλέψεων μια μεγάλη πρόκληση. Για παράδειγμα, ο πρόσφατος εμφύλιος πόλεμος στη Συρία προκάλεσε το κλείσιμο του εναέριου χώρου στη γειτονική χώρα, οδηγώντας στην πτώση του ρυθμού ανάπτυξης της αεροπορικής κίνησης στο ανατολικό μέρος του FIR Λευκωσίας (δες Διάγραμμα 4, έτη 2015 και 2016). Επιπρόσθετα, προκάλεσε αλλαγές στις ροές της εναέριας κυκλοφορίας, επιβαρύνοντας σημαντικά το νότιο τομέα του FIR και προκαλώντας σημαντικές καθυστερήσεις το 2015 (δες Διάγραμμα 6, στην επόμενη σελίδα). Οι γεωπολιτικές εξελίξεις οδήγησαν επίσης σε σημαντικές κινητοποιήσεις αεροναυτικών δυνάμεων νότια της Κύπρου οι οποίες και πάλι παρεμπόδιζαν την εναέρια κυκλοφορία και προκαλούσαν καθυστερήσεις.

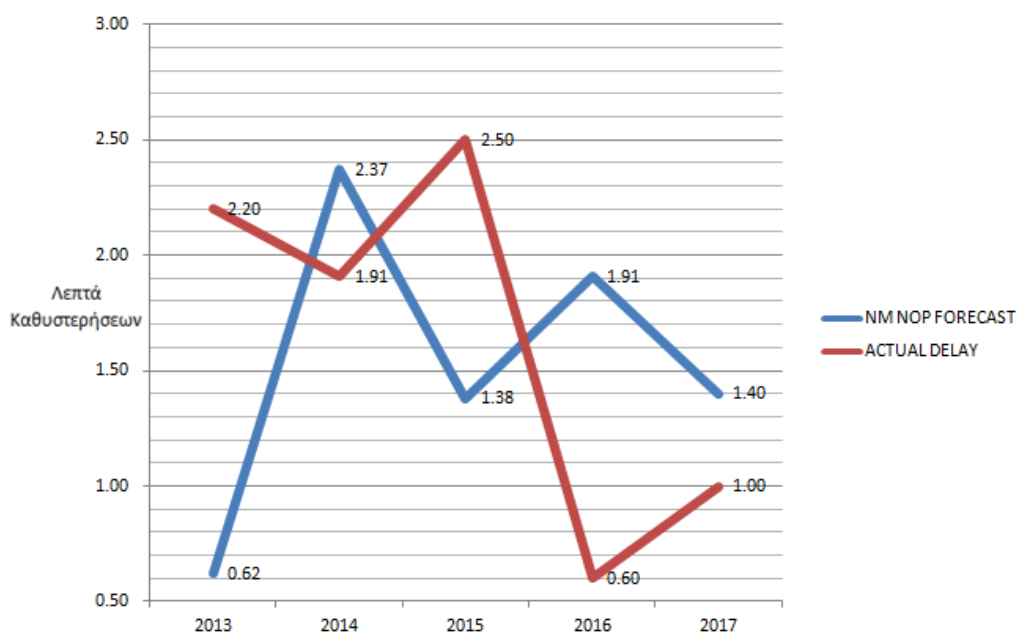
<sup>28</sup> Δημητριάδης και Μιχιώτης - Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων, Κεφ. 2, Εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ, 2007

Στο Πίνακα 9 παρουσιάζονται ενδεικτικά οι κινήσεις Αμερικανικών Στρατιωτικών Δυνάμεων κατά το 2016 και 2017. Ο υπερδιπλασιασμός των ωρών δράσης τους το 2017 ήταν ένας σημαντικός παράγοντας για την αύξηση των καθυστερήσεων τη χρονιά αυτή (δες Διάγραμμα 6).

Είδος δράσης	Ημερομηνίες	Περιοχή	Σύνολο ωρών δράσης	Επίδραση στην εναέρια κυκλοφορία
<b>2016</b>				
Πτήσεις από το αεροπλανοφόρο USS Harry Truman	2-30 Ιουνίου 2016	Νοτίως Κύπρου	432	ΠΟΛΥ ΨΗΛΗ
Πτήσεις από το αεροπλανοφόρο USS Harry Truman και USS Dwight Aisenhower	25 Ιουνίου - 7 Ιουλίου 2016	Νοτίως Κύπρου	312	ΠΟΛΥ ΨΗΛΗ
<b>2017</b>				
Πτήσεις από το αεροπλανοφόρο USS Harry Truman και USS George Bush	5 Ιουνίου - 31 Ιουλίου 2017	Νοτίως Κύπρου	1344	ΠΟΛΥ ΨΗΛΗ

Πίνακας 9: Κινήσεις Αμερικανικών Στρατιωτικών Δυνάμεων στο FIR Λευκωσίας

Η ανάλυση αυτή και οι παραδοχές που πρέπει να γίνουν είναι απαραίτητες για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της νέας εταιρείας ο οποίος θα πρέπει να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 6.



Διάγραμμα 6: Οι καθυστερήσεις στο FIR Λευκωσίας

Πηγή :Ετήσιες αναφορές Διαχειριστή Δικτύου της ΕΕ, 2014 έως 2017

Σημειώνεται ότι οι πραγματικές καθυστερήσεις απεικονίζονται με την κόκκινη γραμμή, ενώ οι σχετικές προβλέψεις των εμπειρογνομόνων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής απεικονίζονται με την μπλε γραμμή (οι οποίες, εν τέλει, ήταν και πάλι λανθασμένες).

## 6.2.2 Στοχοθέτηση για το 2018+

Όπως σχολιάζουν οι Δημητριάδης και Μιχιώτης (2007, σελ. 28), «η γνώση των μελλοντικών τιμών που έχουν σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον είναι απολύτως απαραίτητη μία και μόνο σε αυτή τη γνώση μπορούμε να στηρίξουμε τη λήψη βέλτιστων επιχειρηματικών αποφάσεων για την σχεδίαση και τον προγραμματισμό της καλής λειτουργίας της επιχείρησης.» Η επιτυχία επομένως μιας επιχείρησης εξαρτάται κατά πολύ από την ικανότητα της διοίκησης να διενεργεί έγκυρες και αξιόπιστες προβλέψεις για τις μελλοντικές τιμές των διαφόρων μεταβλητών που επηρεάζουν την καθημερινή λειτουργία της.<sup>29</sup> Όπως όμως εξηγήθηκε στις προηγούμενες παραγράφους, οι μελλοντικές τιμές της ζήτησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διαμορφώνονται συνήθως υπό την επίδραση ενός πλήθους δομικών παραγόντων οι οποίοι επενεργούν κατά ένα εξαιρετικά πολύπλοκο και πολλές φορές άγνωστο τρόπο.

Αν γνωρίζαμε τον τρόπο αλληλεπίδρασης των παραγόντων αυτών θα μπορούσαμε ίσως να τον εκφράσουμε με μια μαθηματική σχέση. Για παράδειγμα, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο, αν γνωρίζαμε εκ των προτέρων την επίδραση των συνεχόμενων στρατιωτικών ασκήσεων νοτίως της Κύπρου στη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας. Η επίδραση όμως μπορεί να ποικίλει αναλόγως του ύψους και του χρόνου που επιχειρούν τα στρατιωτικά αεροσκάφη. Οι παράγοντες αυτοί μεταβάλλονται συνεχώς και έτσι η αλληλεπίδραση δεν μπορεί να εκφραστεί επακριβώς με μαθηματικούς όρους.

Με τα παραπάνω υπόψη η νέα εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει τους τρόπους ώστε να κάνει τις καλύτερες δυνατές (υπό τις περιστάσεις) προβλέψεις για δύο μεταβλητές:

- Τη ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας για την περίοδο 2019-2023<sup>30</sup>, και
- Τον απαραίτητο αριθμό Τομέων Ελέγχου, μαζί με τον χρόνο λειτουργίας του κάθε Τομέα ή του κάθε συνδυασμού Τομέων

<sup>29</sup> Σ. Δημητριάδης και Αθ. Μιχιώτης (2007) ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, Σελ. 28

<sup>30</sup> Με τα ως τώρα δεδομένα η εταιρεία δεν αναμένεται να προσφέρει υπηρεσίες εντός του 2018 αφού μετά την εγκαθίδρυση της θα απαιτηθεί μια μεταβατική περίοδος προετοιμασίας για την λειτουργία της.

### 6.2.2.1 Η ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας για την περίοδο 2019-2023

Παρά τα λάθη που έχουν γίνει στο παρελθόν και τα οποία παρουσιάστηκαν στις Σελίδες 57 και 58, προτείνεται όπως η νέα εταιρεία βασίσει τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της στις επίσημες προβλέψεις του STATFOR αφού, στο βραχυπρόθεσμο μέλλον, δεν υπάρχει εναλλακτική επιλογή. Όπως έχει αναφερθεί, η δημιουργία μιας μονάδας επιχειρησιακού σχεδιασμού διαφαίνεται ως επιτακτική ανάγκη ώστε να επιλαμβάνεται των θεμάτων αυτών. Ωστόσο, μέχρι να λειτουργήσει αυτή η μονάδα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν οι άμεσα διαθέσιμες πηγές.

Η STAFOR έχει δημοσιεύσει, το Σεπτέμβριο του 2017 τις πιο πρόσφατες προβλέψεις της για την πενταετία 2019-2023, όπως πιο κάτω:

Flight Movements and Service Units 2017-2023

**EUROCONTROL NMD**      **EUROCONTROL SEVEN-YEAR FORECAST**  
**SEPTEMBER 2017**

IFR Movements (thousands)		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	AAGR 2023/2016	RP2 AAGR 2019/2014
Cyprus	H	-	-	-	-	-	363	390	418	446	473	503	535	7.5%	6.5%
	B	270	277	304	319	322	361	378	394	411	426	443	461	5.2%	5.3%
	L	-	-	-	-	-	359	368	374	382	389	396	404	3.3%	4.2%

Πίνακας 10: Οι προβλέψεις για την εναέρια κυκλοφορία για την περίοδο 2019-2023

Άρα, οι προβλέψεις, σύμφωνα με τα δεδομένα στο Πίνακα 10 είναι<sup>31</sup>:

- **2019** – 394 000 αεροπορικές κινήσεις
- **2020** - 411 000 αεροπορικές κινήσεις
- **2021** – 426 000 αεροπορικές κινήσεις
- **2022** – 443 000 αεροπορικές κινήσεις
- **2023** – 461 000 αεροπορικές κινήσεις

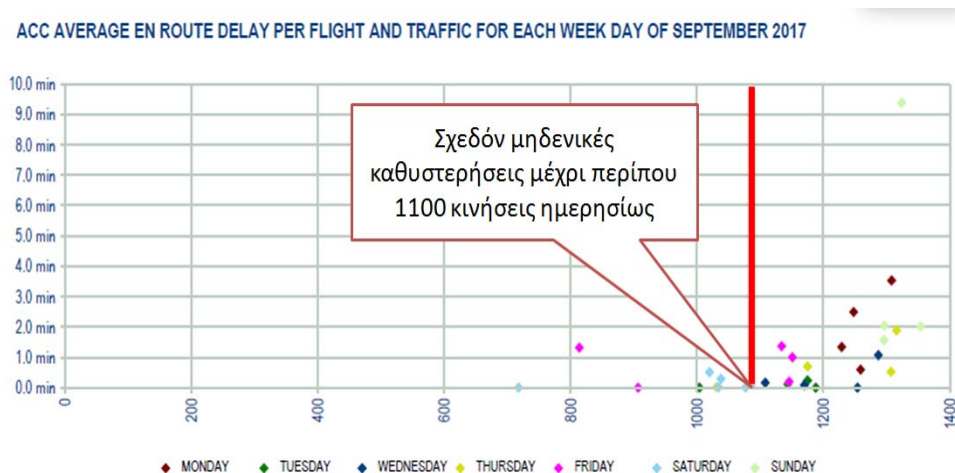
### 6.2.2.2 Ο προγραμματισμός για τη λειτουργία των Τομέων Ελέγχου

Πριν γίνει η εκτίμηση των αναγκαίων τομέων ελέγχου στις υπηρεσίες εναέριας κυκλοφορίας θα πρέπει να γίνουν κάποιες παραδοχές:

<sup>31</sup> Οι προβλέψεις της STATFOR γίνονται για τρία σενάρια: το βασικό (Base), το ψηλό (High) και το χαμηλό (Low). Οι προβλέψεις που υιοθετούνται σχεδόν καθολικά είναι αυτές του βασικού σεναρίου

(α) Για σκοπούς συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Διαχειριστή Δικτύου, ο στόχος των καθυστερήσεων στο FIR Λευκωσίας θα είναι, στο μέγιστο, **0.25** του λεπτού ανά πτήση.

(β) Το σημείο αναφοράς (baseline scenario) θα είναι οι επιδόσεις των υφιστάμενων υπηρεσιών τον Σεπτέμβριο του 2017. Η συσχέτιση μεταξύ λεπτών καθυστερήσεων και αεροπορικών κινήσεων μπορεί να γίνει με τη χρήση ενός διαγράμματος διασποράς, όπου σημειώνονται οι επιδόσεις της κάθε μέρας<sup>32</sup>. Η εικόνα αυτή παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 7, όπου διαφαίνεται ότι οι υπηρεσίες μπορούν να εξυπηρετούν μέχρι περίπου 1100 αεροπορικές κινήσεις ημερησίως με σχεδόν μηδενικές καθυστερήσεις.



Διάγραμμα 7: Οι δυναμικότητες του υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας το 2017

(γ) Οι υπηρεσίες εναέριας κυκλοφορίας λειτουργούν κατά μέσο όρο 4 Τομείς Ελέγχου για  $\frac{3}{4}$  της μέρας και 5 Τομείς Ελέγχου για το υπόλοιπο  $\frac{1}{4}$ .

(δ) Οι τεχνικές και κτηριακές υποδομές σήμερα επιτρέπουν τη λειτουργία μέχρι και 6 Τομέων Ελέγχου ενώ για έβδομο ή και περισσότερους Τομείς απαιτείται αναβάθμιση του εξοπλισμού και μεγαλύτερος χώρος για την εγκατάσταση του.

Με τις παραδοχές αυτές υπόψη, μπορεί να γίνει ένας κατ' αρχήν επιχειρησιακός σχεδιασμός, βασισμένος στα δεδομένα των τελευταίων τριών ετών που παρουσιάζονται στον Πίνακα 11, στην επόμενη σελίδα.

<sup>32</sup> Σ. Δημητριάδης και Αθ. Μιχιώτης (2007)- ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ, Εκδ. Κριτική ΑΕ, Σελ. 39

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ	ΕΠΙΔΟΣΗ (ΛΕΠΤΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗΣ ΑΝΑ ΠΤΗΣΗ)	ΕΠΙΔΟΣΗ (ΛΕΠΤΑ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΠΤΗΣΕΙΣ)	ΩΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥΣ ΜΗΝΕΣ)	ΩΡΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΠΕΜΠΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΟΜΕΑ (ΚΑΛΟΚΑΙΡΙΝΟΥΣ ΜΗΝΕΣ)
2017	360000	1	360000	1133	350
2016	322000	0.63	202860	350	216
2015	319000	2.5	797500	1009	60

Πίνακας 11: Οι παράγοντες που επηρεάζουν το ύψος των καθυστερήσεων

Μελετώντας τα δεδομένα στο Πίνακα 11 προκύπτουν τα εξής γενικά συμπεράσματα:

- Η λειτουργία ενός επιπρόσθετου Τομέα Ελέγχου μπορεί να μειώσει τις καθυστερήσεις στο 1/3 των προηγούμενων (βλέπε αλλαγή από το 2015 στο 2016).
- Η επέκταση κατά 50% των ωρών λειτουργίας των Τομέων στην μέγιστη δυναμικότητα μπορεί να επιφέρει μείωση των καθυστερήσεων κατά περίπου 20%.
- Η αύξηση της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας κατά 10% μπορεί να διπλασιάσει το ύψος των καθυστερήσεων (βλέπε αλλαγή από το 2016 στο 2017).

Με την παραδοχή ότι οι προβλέψεις της STATFOR για την εναέρια κυκλοφορία για την περίοδο 2019-2023 (δες Πίνακα 10) θα είναι ορθές, αναμένεται μέσος ρυθμός αύξησης της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας κατά 5%.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, ο προγραμματισμός για τους Τομείς Ελέγχου, έχοντας στόχο να μειωθούν οι καθυστερήσεις στα 0.25 λεπτά ανά πτήση είναι:

- Περαιτέρω επέκταση των ωρών λειτουργίας του 5<sup>ου</sup> Τομέα το 2019.
- Έναρξη λειτουργίας 6ου Τομέα το 2019.
- Επέκταση των ωρών λειτουργίας του 6<sup>ου</sup> Τομέα το 2020-2021.
- Έναρξη λειτουργίας 7<sup>ου</sup> Τομέα το 2022.

### 6.2.2.3 Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό

Με βάση τα προηγούμενα συμπεράσματα, μπορεί να γίνει μία εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα στελεχώσει τους επιπρόσθετους τομείς ελέγχου.

Λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες εργασιακές πρακτικές και το σύστημα βάρδιας που εφαρμόζεται στις μονάδες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας υπολογίζεται ότι για τη λειτουργία ενός τομέα ελέγχου σε 24ωρη βάση απαιτούνται **15 ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας**.

Με την παραδοχή αυτή, οι ανάγκες σε επιχειρησιακό προσωπικό έχουν ως εξής:

- Η ενσωμάτωση 15 νέων ελεγκτών μέχρι το τέλος του 2019 για επέκταση των ωρών λειτουργίας του 5<sup>ου</sup> Τομέα και την έναρξη λειτουργίας του 6<sup>ου</sup> Τομέα.
- Η ενσωμάτωση 10 νέων ελεγκτών μέχρι το τέλος του 2020 για επέκταση των ωρών λειτουργίας του 6<sup>ου</sup> Τομέα.
- Η ενσωμάτωση 15 νέων ελεγκτών μέχρι το τέλος του 2022 για την έναρξη λειτουργίας 7<sup>ου</sup> Τομέα το 2022.

Στο σύνολο δηλαδή, απαιτείται η σταδιακή πρόσληψη, εκπαίδευση και ενσωμάτωση στο σύστημα **40** νέων ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας μέχρι το 2022.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, για να εργαστεί κάποιος ως ελεγκτής εναέριας κυκλοφορίας, απαιτείται εκπαίδευση διάρκειας τουλάχιστον ενός έτους και άρα οι διαδικασίες πρόσληψης θα πρέπει να αρχίσουν άμεσα με την εγκαθίδρυση της εταιρείας, δηλαδή κατά το 2018. Είναι επίσης σημαντικό να αναφερθεί ότι, μεγάλες επιχειρησιακές αλλαγές οι οποίες περιλαμβάνουν αναβαθμίσεις τεχνικού εξοπλισμού δεν πρέπει να γίνονται ταυτόχρονα με την εκπαίδευση νέου προσωπικού. Για το λόγο αυτό, το κενό που παρουσιάζεται το 2021, όταν δεν προγραμματίζονται προσλήψεις και εκπαιδεύσεις, δύναται να αξιοποιηθεί για την αναβάθμιση του τεχνικού εξοπλισμού που αναφέρεται στην επόμενη σελίδα.



#### 6.2.2.4 Οι ανάγκες σε τεχνικές αναβαθμίσεις και υποδομές

Με βάση τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί<sup>33</sup>, υπάρχουν δύο κατηγορίες αναβαθμίσεων που πρέπει να γίνουν. Καταρχήν, ο χώρος όπου στεγάζεται σήμερα η Μονάδα Ελέγχου της Περιοχής Πληροφοριών Πτήσεων (FIR) Λευκωσίας, είναι ο ίδιος εδώ και τέσσερις δεκαετίες. Οι χώροι οι οποίοι θεωρούνταν κατάλληλοι και επαρκείς στη δεκαετία του 1980 δεν είναι πλέον κατάλληλοι σήμερα λόγω των συνεχών εγκαταστάσεων και αναβαθμίσεων εξοπλισμού και της αύξησης του αριθμού του προσωπικού που εργάζεται εκεί<sup>34</sup>. Συνεπώς, θα πρέπει να γίνει επανεγκατάσταση της Μονάδας σε νέο χώρο. Η απόφαση αυτή έχει εν μέρει υλοποιηθεί αφού το Κράτος έχει ήδη επιλέξει το χώρο αυτό και έχει ανεγείρει ένα νέο Κέντρο Ελέγχου στη περιοχή Κοκκινοτριμιθιάς. Το κτίριο αυτό, ωστόσο, δεν χρησιμοποιείται, εν αναμονή της αγοράς και εγκατάστασης του νέου συστήματος διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας. Σε σχέση με τις σημερινές υποδομές το κτίριο διαθέτει υπερδιπλάσιους χώρους και μοντέρνες εγκαταστάσεις για τις ανάγκες της εκπαίδευσης και της διοίκησης. Συνεπώς, με την παραδοχή ότι το κράτος θα περιλάβει το κτίριο αυτό στα περιουσιακά στοιχεία της νέας εταιρείας, η μετακίνηση σε αυτό αποτελεί μία εύκολη και εφικτή επιλογή.



Φωτογραφία 2: Το νέο κτίριο του Κέντρου Ελέγχου στην Κοκκινοτριμιθιά<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Δες Κεφάλαιο 5.2, Στρατηγικός Στόχος 9 (ΣΣ9)

<sup>34</sup> Στην δεκαετία του 80 το Κέντρο Ελέγχου Περιοχής Λευκωσίας λειτουργούσε δύο Τομείς Ελέγχου και απασχολούσε 30 άτομα. Το 2017 λειτουργεί 5 Τομείς ελέγχου και απασχολεί περί τα 90 άτομα.

<sup>35</sup> Φωτογραφία: Κυριάκος Ανδρέου

Το κόστος της μετακίνησης και τα έξοδα ετοιμασίας για επιχειρησιακή χρήση υπολογίζονται στις €250 χιλιάδες Ευρώ<sup>36</sup>.

Αναφορικά με την τεχνική υποδομή, αυτή διακρίνεται σε τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- εξοπλισμοί επίγειας και αερεπίγειας επικοινωνίας (communication),
- εξοπλισμοί πλοήγησης (navigation),
- εξοπλισμοί επιτήρησης (surveillance),
- εξοπλισμοί διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας (ATM).

Για τις τρεις πρώτες κατηγορίες έχουν γίνει πρόσφατες αναβαθμίσεις και δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αλλαγές. Η τέταρτη κατηγορία αφορά τη χρήση υλικού και λογισμικού το οποίο επεξεργάζεται δεδομένα που προέρχονται από τις κεραιές ραντάρ και τα σχέδια πτήσεως που υποβάλλουν ηλεκτρονικά οι αεροπορικές εταιρείες.



*Φωτογραφία 3: Η εικόνα της εναέριας κυκλοφορίας στην οθόνη του ελεγκτή<sup>37</sup>*

Το σύστημα συνθέτει και εμφανίζει την εικόνα της εναέριας κυκλοφορίας σε οθόνες, τις οποίες παρακολουθούν οι ελεγκτές εναέριας κυκλοφορίας ώστε να αποφασίζουν και να δίνουν φωνητικές οδηγίες προς τα αεροπλάνα για το ύψος και την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν.

<sup>36</sup> Πηγή: Προτεινόμενος προϋπολογισμός του Κράτους 2018-2020

<sup>37</sup> Πηγή: Eurocontrol

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες παραγράφους, το υφιστάμενο σύστημα επιτρέπει τη λειτουργία 5 ή και 6 Τομέων. Στη δεύτερη περίπτωση όμως (δηλαδή των 6 Τομέων) περιορίζονται οι δυνατότητες αντιμετώπισης απρόοπτων περιστατικών, όπως, για παράδειγμα, την αντιμετώπιση κάποιας σοβαρής τεχνικής βλάβης. Συνεπώς, είναι σοφό όπως, για τη διατήρηση των απαιτούμενων επιπέδων ασφαλείας, η αναβάθμιση να γίνει προτού χρειαστεί να λειτουργήσει ο 7<sup>ος</sup> Τομέας, και κατά προτίμηση όταν αρχίσει η λειτουργία του 6<sup>ου</sup> Τομέα.

Η αγορά ενός συστήματος διαχείρισης ενέργειας κυκλοφορίας είναι μία περίπλοκη διαδικασία η οποία διαρκεί συνήθως 2-3 χρόνια. Δεδομένου ότι ο χρονικός ορίζοντας ολοκλήρωσης μιας τέτοιας αναβάθμισης είναι το 2021, οι διεργασίες για το σχεδιασμό και την εκπόνηση προδιαγραφών θα πρέπει να αρχίσουν αμέσως μετά την εγκαθίδρυση της νέας εταιρείας δηλαδή εντός του 2018. Σημειώνεται ότι, το όποιο σύστημα αγοραστεί θα πρέπει να είναι συμμορφωμένο με τις κανονιστικές απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τη διαλειτουργικότητα<sup>38</sup>. Σημειώνεται επίσης, ότι, μέσα από το πρόγραμμα SESAR<sup>39</sup>, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαθέτει σημαντικά κονδύλια για την επιδότηση έργων που αποσκοπούν στην υλοποίηση των λύσεων που προτείνονται μέσα από τους κανονισμούς. Η Διοίκηση της νέας εταιρείας θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες αυτές ώστε να επιταχύνει το πρόγραμμα επενδύσεων της αξιοποιώντας τους διαθέσιμους αυτούς πόρους.

Το κόστος του νέου εξοπλισμού με τις σημερινές τιμές αγοράς υπολογίζεται περίπου στα €10 εκατομμύρια ευρώ.

---

<sup>38</sup> ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΚ) ΑΡΙΘ. 552/2004 σχετικά με τη διαλειτουργικότητα του ευρωπαϊκού δικτύου διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας

<sup>39</sup> Το πρόγραμμα SESAR είναι ο τεχνολογικός πυλώνας του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού. Στόχος του είναι να βελτιώσει τις επιδόσεις της διαχείρισης της εναέριας κυκλοφορίας (ATM) με τον εκσυγχρονισμό και την εναρμόνιση των συστημάτων ATM μέσω του καθορισμού, της ανάπτυξης, της επικύρωσης και της ανάπτυξης καινοτόμων τεχνολογικών και επιχειρησιακών λύσεων ATM.

Πηγή: [https://ec.europa.eu/transport/modes/air/sesar\\_el](https://ec.europa.eu/transport/modes/air/sesar_el) [Πρόσβαση: 20/12/2017]

### 6.2.3 Καταληκτικά σχόλια για τον επιχειρησιακό σχεδιασμό

Ο σχεδιασμός που περιγράφηκε στις προηγούμενες παραγράφους είναι μεν αρχικός αλλά εξαιρετικά σημαντικός δε, αφού αποτελεί τον οδηγό για τη διαμόρφωση των λοιπών λειτουργιών της νέας εταιρείας όπως τον προϋπολογισμό, τις επενδύσεις, και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η περιορισμένη ακρίβεια του προτύπου που προτάθηκε είναι, στο παρόν στάδιο, ανεκτή, υπό την έννοια ότι η νέα εταιρεία αναμένεται να εγκαθιδρύσει μηχανισμούς παρακολούθησης των επιδόσεων της και οι παραδοχές και οι υπολογισμοί που έχουν γίνει να αξιολογηθούν και να προσαρμοστούν αναλόγως των πραγματικών αποτελεσμάτων.

Οι Thomson Jr., A., J. Strickland III, John E. Gamble (2010, σελ. 358), σημειώνουν ότι «η βασική πρόκληση της διαμόρφωσης στρατηγικής σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον αγοράς είναι η διαχείριση της μεταβολής. Η επιτυχία σε ταχέως μεταβαλλόμενες αγορές τείνει να εξαρτάται από την ικανότητα αυτοσχεδιασμού, πειραματισμού, προσαρμογής επαναδιαμόρφωσης και αναζωογόνησης μιας εταιρείας»<sup>40</sup> Στην περίπτωση της νέας εταιρείας υπηρεσιών αεροναυτιλίας, η στρατηγική η οποία μπορεί να προσφέρει τις καλύτερες αποδόσεις είναι η ανάπτυξη δυνατοτήτων ταχείας απόκρισης και ευελιξίας. Με τον τρόπο αυτό, οι αρχικοί σχεδιασμοί που έχουν γίνει θα μπορούν να επικαιροποιηθούν, αν και όταν χρειάζεται.

Οι Thomson Jr., A et al καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι «εταιρείες που συνηθίζουν να αντιδρούν καθυστερημένα είναι καταδικασμένες να κατέχουν τις τελευταίες θέσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται». Το προτεινόμενο όραμα του νέου οργανισμού είναι ακριβώς αντίθετο με αυτό ! Ωστόσο, για να επιτύχει, η νέα εταιρεία θα πρέπει να εγκαθιδρύσει τις οργανωτικές δομές και τους μηχανισμούς διοίκησης που να οδηγούν στην υλοποίηση του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Τα ζητήματα οργάνωσης και διοίκησης αναλύονται περαιτέρω στο Κεφάλαιο 8.

---

<sup>40</sup> A. Thomson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής, εκδόσεις Utopia ΕΠΕ, 2010, Σελ. 358

# Κεφάλαιο 7

## Ανάλυση

### χρηματοοικονομικών

### θεμάτων

Με την εγκαθίδρυση του νέου οργανισμού η Διοίκηση θα πρέπει να ενδιαφερθεί άμεσα και να ενημερωθεί για τα βασικά χρηματοοικονομικά δεδομένα που αποδεικνύουν ότι η εταιρεία έχει εύλογη προοπτική επιβίωσης ως δρώσα οικονομική μονάδα (going concern). Ανάμεσα στα στοιχεία αυτά περιλαμβάνεται ο κύκλος εργασιών της, οι προβλέψεις εσόδων και εξόδων, το κεφάλαιο κίνησης, ο βαθμός ρευστότητας του ενεργητικού της, τα δάνεια, άλλες βραχυπρόθεσμες και μακροχρόνιες υποχρεώσεις και το κόστος αγοράς υπηρεσιών από τρίτους.

Τα δεδομένα αυτά είναι αναγκαία για μια από τις πρώτες και πιο βασικές δραστηριότητες της: την εκπόνηση του προϋπολογισμού της. Εννοείται ότι ο προϋπολογισμός θα βασιστεί στον επιχειρησιακό σχεδιασμό των προηγούμενων Κεφαλαίων και θα εξαρτάται από τα κόστη υλοποίησης του.

Πριν παρουσιαστούν κάποιες αρχικές εκτιμήσεις για την νέα εταιρεία θα πρέπει να γίνει μια ανάλυση για τον τρόπο με τον οποίο υπολογίζονται τα κόστη αυτά και για το πώς αντιστοιχούν σε έσοδα για την επιχείρηση.

#### 7.1 Αρχές χρεώσεως των υπηρεσιών

Η βασική χρηματοοικονομική αρχή αναφορικά με τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας είναι ότι οι πάροχοι αποζημιώνονται πλήρως για τα έξοδα τους. Άρα, τα έσοδα των παρόχων υπηρεσιών αεροναυτιλίας προκύπτουν σχεδόν αποκλειστικά από τα τέλη ή αλλιώς τις χρεώσεις προς τους χρήστες του εναέριου χώρου, δηλαδή τις αεροπορικές εταιρείες.

Οι αρχές χρέωσης καθορίζονται με Κοινοτική νομοθεσία<sup>41</sup> η οποία βασίζεται στις κατευθυντήριες γραμμές και πολιτικές που έχει καθορίσει ο Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ΔΟΠΑ). Ο ΔΟΠΑ ορίζει πως για τις εν λόγω χρεώσεις πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η απόσταση που διανύεται και το βάρος του αεροσκάφους<sup>42</sup>.

Συνεπώς, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η χρέωση υπολογίζεται χρησιμοποιώντας τρία βασικά στοιχεία:

- Το παράγοντα απόστασης (d),
- Το παράγοντα βάρους αεροσκάφους (T), και
- Τη Μονάδα Χρέωσης (η οποία συνδέεται με τα κόστη των υπηρεσιών) (UR).

Το αποτέλεσμα που προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό αυτών των τριών στοιχείων είναι η **χρέωση διαδρομής ανά πτήση**. Ο συγκεκριμένος τύπος που εφαρμόζεται είναι ο ακόλουθος:

$$\text{Χρέωση των υπηρεσιών} = (UR) * \sqrt{\frac{T}{50} * \frac{d}{100}}$$

Σημειώνεται ότι το **T** είναι το βάρος του αεροσκάφους κατά την απογείωση και το **d** είναι η απόσταση που διανύει το αεροσκάφος εντός μιας περιοχής ελέγχου.

Σημειώνεται επίσης ότι το γινόμενο των **T** και **d** συνιστά τις “**μονάδες εξυπηρέτησης πτήσης**” (*en route service units*).

Η μονάδα χρέωσης (unit rate) προκύπτει από δύο παράγοντες:

- Το προβλεπόμενο (forecast) συνολικό αριθμό μονάδων εξυπηρέτησης (ΣΑΜΕ) σε μια συγκεκριμένη περίοδο, και
- Κόστη των υπηρεσιών στη ίδια περίοδο.

---

<sup>41</sup> Κανονισμός (ΕΕ) 391/2013 “για τον καθορισμό κοινού συστήματος χρέωσης των αεροναυτιλιακών υπηρεσιών”

<sup>42</sup> Doc 9082 - ICAO’s Policies on Charges for Airports and Air Navigation Services

Ο συνολικός αριθμός μονάδων εξυπηρέτησης (ΣΑΜΕ) υπολογίζεται από τον τύπο:

$$\text{Συνολικός αριθμός μονάδων εξυπηρέτησης (ΣΑΜΕ)} = \text{ΠΑΠ} * \sqrt{\frac{T}{50}} * \frac{d}{100}$$

Όπου ΠΑΠ = προβλεπόμενος (forecasted) αριθμός πτήσεων στην περίοδο.

Τέλος, η μονάδα χρέωσης υπολογίζεται από τον παρακάτω τύπο:

$$\text{Μονάδα Χρέωσης (Unit Rate)} = \frac{\text{Κόστη υπηρεσιών}}{\text{ΣΑΜΕ}}$$

Για παράδειγμα, αν ο πάροχος υπηρεσιών προβλέπει ότι κατά τον επόμενο χρόνο θα διασχίσουν την περιοχή ελέγχου του **400.000 πτήσεις**, με το μέσο βάρος του κάθε αεροσκάφους να είναι **75 τόνοι** (όπως το Boeing 737), το μέσο μήκος της περιοχής ελέγχου είναι **400 χιλιόμετρα**, και τα κόστη των υπηρεσιών είναι **€50.000.000 Ευρώ**, τότε η μονάδα χρέωσης είναι:

$$\text{Μονάδα χρέωσης} = \frac{50\,000\,000}{400\,000 * \sqrt{\frac{75}{50}} * \frac{400}{100}} = \text{€ } \mathbf{51} \text{ Ευρώ}$$

Με την τιμή αυτή, μια πτήση με αεροσκάφος βάρους 100 τόνων, που διασχίζει μόνο ένα μέρος του εναέριου χώρου (π.χ. 150 χλμ.) θα χρεωθεί για τις υπηρεσίες που χρησιμοποιήσει:

$$\text{Χρέωση} = (UR) * \sqrt{\frac{T}{50}} * \frac{d}{100} = (\mathbf{51}) * \sqrt{\frac{100}{50}} * \frac{150}{100} = \text{€ } \mathbf{108.2} \text{ Ευρώ}$$

Το πιο πάνω παράδειγμα είναι αρκετά ρεαλιστικό αφού τα € 51 Ευρώ αποτελούν σήμερα το μέσο όρο της μονάδας χρέωσης στην Ευρώπη. Είναι όμως σημαντικό να τονιστεί ότι, μεταξύ των 28 χωρών της ΕΕ, παρατηρείται τεράστια απόκλιση μεταξύ των μονάδων χρέωσης (που, ουσιαστικά, σημαίνει ότι τα κόστη των διαφόρων παρόχων υπηρεσιών ποικίλουν σημαντικά). Χαρακτηριστικά, η μονάδα χρέωσης της Κύπρου το 2017 ήταν 34.4 Ευρώ, της Ελλάδας 30.2 Ευρώ, της Αλβανίας 50.4 Ευρώ, της Ιταλίας 80.2 Ευρώ, της Μάλτας 18.9 Ευρω, και της Γαλλίας 67.1 Ευρώ<sup>43</sup>.

<sup>43</sup> <http://www.eurocontrol.int/services/monthly-adjusted-unit-rates> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

Εύλογα κάποιος μπορεί να διερωτηθεί, γιατί να υπάρχει αυτή η απόκλιση μεταξύ παρόχων οι οποίοι θεωρητικά είναι συμμορφωμένοι με τους ίδιους κανονισμούς και προσφέρουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό δεν αποτελεί αντικείμενο της παρούσης διατριβής αφού, πέραν των οικονομικών, άπτεται πολιτικών και διαφόρων άλλων ζητημάτων. Οι πραγματικότητες αυτές όμως θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη μελλοντική διοίκηση της εταιρείας για τις διεργασίες της επικοινωνίας και της προβολής, αφού οι εντυπώσεις των ενδιαφερομένων μερών (πελατών, ρυθμιστικών αρχών κλπ.) για το νέο οργανισμό θα είναι σημαντικές.

Η περιγραφή των αρχών χρέωσης (charging principles) είναι χρήσιμη ώστε η νέα Διοίκηση να γνωρίζει τις βασικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τα έσοδα ενός παρόχου υπηρεσιών αεροναυτιλίας, δηλαδή:

- τη πρόβλεψη (forecast) του αριθμού των πτήσεων (ή, αλλιώς, της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας), και
- τα κόστη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Και οι δύο αυτές μεταβλητές αποτελούν θεμελιώδη επιχειρηματικά στοιχεία τα οποία ορίζουν την ποιότητα και τις επιδόσεις των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, η πρόβλεψη της εναέριας κυκλοφορίας είναι μία περίπλοκη διαδικασία στην οποία συνυπολογίζονται ένας μεγάλος αριθμός εξωτερικών κυρίως παραγόντων, όπως η κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας, οι τιμές των καυσίμων και οι γεωπολιτικές εξελίξεις στην περιοχή της κάθε χώρας. Σχεδόν όλες οι χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης βασίζονται στην υπηρεσία STATFOR του Eurocontrol η οποία κάνει τις προβλέψεις για κάθε χώρα με προηγμένες στατιστικές μεθόδους<sup>44</sup>. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αποδέχεται τις προβλέψεις αυτές ως έγκυρες για σκοπούς προγραμματισμού και σχεδιασμού της διαχείρισης Εναέριας Κυκλοφορίας στην Ευρώπη.

Οι σωστές προβλέψεις ισοδυναμούν με την κανονική είσπραξη των προβλεπόμενων τελών, κάτι που εγγυάται την ομαλή χρηματοοικονομική λειτουργία της εταιρείας. Στην πράξη, οι προβλέψεις δεν είναι πάντοτε ακριβείς και γι' αυτό, η συνετή διαχείριση των οικονομικών της επιχείρησης, με περιθώρια «ασφαλείας», είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της νέας εταιρείας.

---

<sup>44</sup> <http://www.eurocontrol.int/statfor> [Πρόσβαση: 20/12/2017]



Συμπερασματικά, για να διασφαλίσει τα έσοδα της εταιρείας, η νέα Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει σε δύο βασικές λειτουργίες:

- Το σωστό επιχειρησιακό σχεδιασμό, με στόχο να ανταποκριθεί στην προβλεπόμενη ζήτηση, και
- Τη σωστή διαχείριση του κόστους λειτουργίας της.

## 7.2 Έξοδα / έσοδα

Σύμφωνα με τη νομοθεσία<sup>45</sup>, τα κόστη των υπηρεσιών αεροναυτιλίας κατανέμονται σε δαπάνες προσωπικού, λειτουργικές δαπάνες, δαπάνες απόσβεσης, κόστος κεφαλαίου και έκτακτες δαπάνες, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι μη ανακτήσιμοι φόροι και τέλη.

Στις δαπάνες προσωπικού περιλαμβάνονται οι μεικτές αμοιβές, η καταβολή υπερωριών, οι εργοδοτικές εισφορές στα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης, καθώς και δαπάνες συνταξιοδότησης και άλλες παροχές.

Οι λοιπές λειτουργικές δαπάνες περιλαμβάνουν τις δαπάνες για την αγορά αγαθών και υπηρεσιών που χρησιμοποιούνται στην παροχή αεροναυτιλιακών υπηρεσιών, και ιδίως τις εξωτερικές υπηρεσίες, το εξωτερικό προσωπικό, τα υλικά, την ενέργεια, τις υπηρεσίες κοινής ωφελείας, τη μίσθωση κτηρίων, τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις, τη συντήρηση, τα ασφάλιστρα και τα έξοδα ταξιδιού.

Οι δαπάνες απόσβεσης αφορούν τα συνολικά πάγια περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την παροχή αεροναυτιλιακών υπηρεσιών. Τα πάγια περιουσιακά στοιχεία αποσβένονται, ανάλογα με την αναμενόμενη διάρκεια λειτουργίας τους, με τη μέθοδο της γραμμικής απόσβεσης που εφαρμόζεται στο κόστος των περιουσιακών στοιχείων.

---

<sup>45</sup> Κανονισμός (ΕΕ) 391/2013 “για τον καθορισμό κοινού συστήματος χρέωσης των αεροναυτιλιακών υπηρεσιών” – Άρθρο 7

Το κόστος κεφαλαίου ισούται με το γινόμενο:

α) του αθροίσματος της μέσης καθαρής λογιστικής αξίας των υπό λειτουργία, ή υπό κατασκευή πάγιων περιουσιακών στοιχείων, και της μέσης αξίας του καθαρού κυκλοφορούντος ενεργητικού, **επί**

β) τον σταθμικό μέσο όρο του χρεωστικού επιτοκίου, και της απόδοσης του μετοχικού κεφαλαίου.

Με βάση τις πρόνοιες αυτές και τα επίσημα δεδομένα που εξάγονται από το πιο πρόσφατο προϋπολογισμό του Κράτους, δύναται να εκπονηθούν κάποιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, με τα βασικά στοιχεία που αναφέρθηκαν στον πρόλογο του Κεφαλαίου αυτού. Μία τέτοια κατάσταση είναι ο ισολογισμός της εταιρείας κατά τη στιγμή της εγκαθίδρυσης της. Ένας ενδεικτικός ισολογισμός παρουσιάζεται στο Παράτημα Δ, βασισμένος σε δεδομένα που ίσχυαν μέχρι το τέλος του 2017. Ιδιαίτερα σημαντική όμως, είναι η **Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης**<sup>46</sup>, δηλαδή η έκθεση που παρουσιάζει συνοπτικές πληροφορίες για τα έσοδα, τα κέρδη, τα έξοδα και τις ζημιές που έχουν γίνει εντός μιας συγκεκριμένης λογιστικής χρήσης. Η αρχική κατάσταση για το 2018 (με τα δεδομένα που ήσαν γνωστά μέχρι το τέλος του 2017) εκτιμάται ως ακολούθως:

#### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ ΠΟΥ ΛΗΓΕΙ ΣΤΙΣ 31/12/2018**

<b>ΕΣΟΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>σε €000</b>
Υπηρεσίες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας (ATS - AIS)	€38.000
Υπηρεσίες CNS (Cyta)	€9.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ από την παροχή υπηρεσιών</b>	<b>€47.000</b>
<b>ΕΞΟΔΑ</b>	
Έξοδα προσωπικού (μισθοί, συντάξεις κλπ)	€17.000
Δαπάνες Απόσβεσης (για τεχνικούς εξοπλισμού κλπ.)	€4.000
Αγορά Υπηρεσιών CNS (Cyta)	€9.000
Λειτουργικά Έξοδα	€13.500
Έξοδα έρευνας – ανάπτυξης	€1.000
Έξοδα συνδρομής σε διεθνείς οργανισμούς (EUROCONTROL + ICAO)	€2.500
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ για την παροχή υπηρεσιών</b>	<b>€47.000</b>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>€0</b>

Πίνακας 12: Εκτίμηση για τα αποτελέσματα χρήσης 1/1 έως 31/12/2018

<sup>46</sup> Χρ. Ναούμ: Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική λογιστική – Ναούμ, Κεφ.3 (Σελ.89)

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός των παραγράφων 6.2.2.2 και 6.2.2.3, προβλέπει την αγορά νέου συστήματος διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας αξίας περίπου €10 εκατομμυρίων Ευρώ, αναβάθμιση κτιριακών υποδομών με κόστος περίπου €250 χιλ. Ευρώ, και σταδιακή αριθμητική ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού κατά 40%. Εισάγοντας τα δεδομένα αυτά στους υπολογισμούς μας, τα προβλεπόμενα αποτελέσματα χρήσης για κάθε έτος μεταξύ 2019 και 2023 διαμορφώνονται ως ακολούθως:

<b><u>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</u></b> <b><u>ΧΡΗΣΗΣ 2019-2023</u></b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ΕΣΟΔΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</b>	<i>σε €000</i>	<i>σε €000</i>	<i>σε €000</i>	<i>σε €000</i>	<i>σε €000</i>	<i>σε €000</i>
Υπηρεσίες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας (ATS - AIS)	€38.000	€40.500	€43.000	€45.500	€48.000	€50.500
Υπηρεσίες CNS (Cyta)	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ από την παροχή υπηρεσιών</b>	<b>€47.000</b>	<b>€49.500</b>	<b>€52.000</b>	<b>€54.500</b>	<b>€57.000</b>	<b>€59.500</b>
<b>ΕΞΟΔΑ</b>						
Έξοδα προσωπικού (μισθοί, συντάξεις κλπ)	€17.000	€21.000	€23.000	€24.000	€27.500	€30.000
Δαπάνες Απόσβεσης (για τεχνικούς εξοπλισμού κλπ.)	€4.000	€2.000	€3.000	€4.000	€5.000	€5.000
Αγορά Υπηρεσιών CNS (Cyta)	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000	€9.000
Λειτουργικά Έξοδα	€13.500	€13.500	€13.500	€13.500	€13.500	€13.500
Έξοδα έρευνας - ανάπτυξης	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000	€1.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>€14.500</b>	<b>€14.500</b>	<b>€14.500</b>	<b>€14.500</b>	<b>€14.500</b>	<b>€14.500</b>
<b>ΑΛΛΑ ΕΣΟΔΑ/ΕΞΟΔΑ</b>						
Έξοδα συνδρομής σε διεθνείς οργανισμούς (EUROCONTROL + ICAO)	€2.500	€2.500	€2.500	€2.500	€2.500	€2.500
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΑΛΛΩΝ ΕΣΟΔΩΝ/ΕΞΟΔΩΝ</b>	<b>€2.500</b>	<b>€2.500</b>	<b>€2.500</b>	<b>€2.500</b>	<b>€2.500</b>	<b>€2.500</b>
<b>ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	<b>€0</b>	<b>€500</b>	<b>€0</b>	<b>€500</b>	<b>-€1.500</b>	<b>-€1.500</b>

Πίνακας 13: Πρόβλεψη για τα Αποτελέσματα χρήσης υπηρεσιών αεροναυτιλίας 2019-2023

Η εικόνα που παρουσιάζεται στο Πίνακα 13 ερμηνεύεται ως ακολούθως:

- Με σκοπό τη συμμόρφωση με το στρατηγικό στόχο ΣΣ10, δηλαδή να μην αυξηθούν τα τέλη αεροναυτιλίας για τους χρήστες του εναέριου χώρου, επιτρέπεται μια αύξηση των εξόδων που να ακολουθεί την πρόβλεψη της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας, δηλαδή 5% αύξηση ανά έτος. Αυτό ισοδυναμεί, περίπου, με €2,5 εκατομμύρια Ευρώ.
- Με σκοπό τη συμμόρφωση με το στρατηγικό στόχο ΣΣ9, δηλαδή να γίνει αναβάθμιση των τεχνικών και των κτηριακών υποδομών, όπως αναφέρεται στην παράγραφο 6.2.2.4, προϋπολογίζονται οι αποσβέσεις του νέου συστήματος από το 2021 και μετά (οι οποίες θα συνεχίσουν και μετά το 2023).
- Με σκοπό τη συμμόρφωση με το στρατηγικό στόχο ΣΣ5, δηλαδή τη διαμόρφωση μιας ελκυστικής συλλογικής σύμβασης, ώστε να δοθεί κίνητρο στους υφιστάμενους υπαλλήλους να αποδεχθούν τη μετάβαση τους στη νέα εταιρεία, προτείνεται μια άμεση αύξηση του μισθολογίου το 2019 κατά 30%, και μετά, προτείνονται σταδιακές αυξήσεις, ώστε να καλυφθούν οι προσλήψεις που αναφέρονται στην Παράγραφο 6.2.2.3. Πέραν της ανάγκης προσέλκυσης, η απόφαση αυτή δικαιολογείται και από το γεγονός ότι οι δαπάνες προσωπικού αντιστοιχούν σήμερα μόνο στο 40% των δαπανών παροχής των υπηρεσιών. Ο αντίστοιχος μέσος όρος όλων των παρόχων υπηρεσιών στην Ευρώπη είναι 65%<sup>47</sup>.

Επίσης, γίνονται και οι εξής παραδοχές:

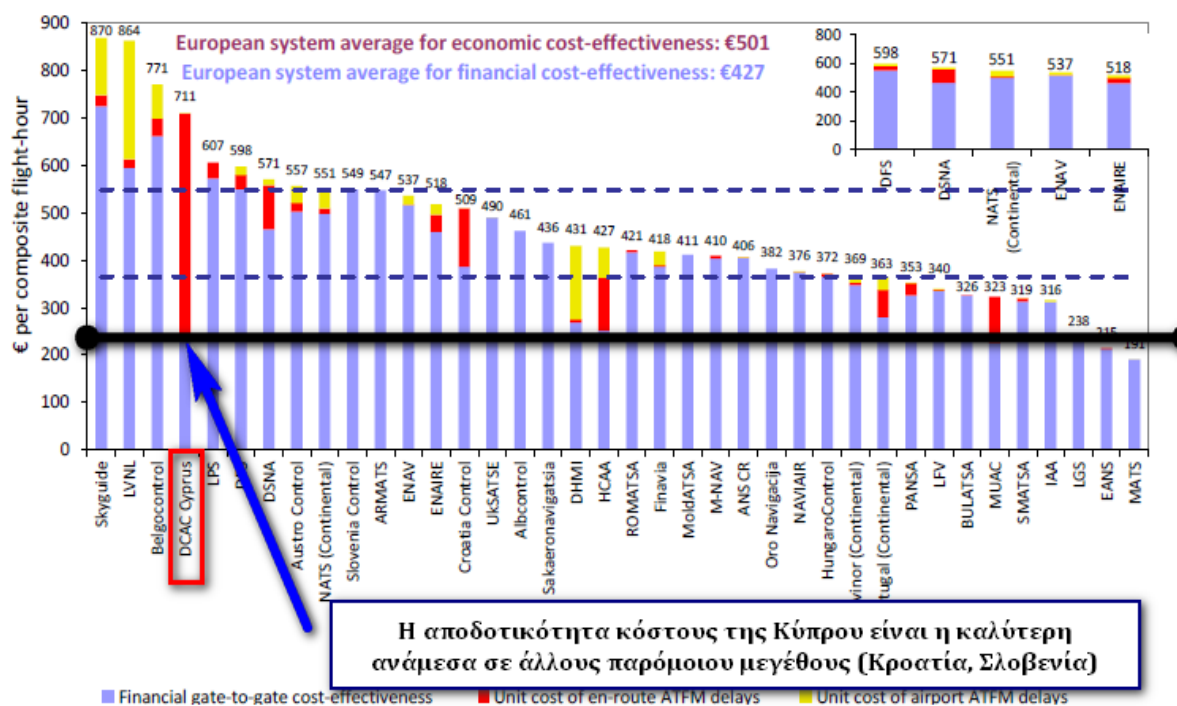
- Οι δαπάνες για αγορές νέου τεχνικού εξοπλισμού θα συγκρατηθούν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα το 2019 και 2020.
- Το κόστος αγοράς τεχνικών υπηρεσιών (CNS) από εξωτερικό προμηθευτή (Cyta) θα παραμείνει σταθερό. Αυτή η παραδοχή θεωρείται ρεαλιστική αφού, όπως επεξηγείται πιο κάτω, η νέα εταιρεία έχει εναλλακτικές λύσεις για το ζήτημα αυτό, και έτσι θα μπορεί να διαπραγματευτεί με τη Cyta για τη συγκράτηση των εξόδων της.

Τα λοιπά χρηματοοικονομικά στοιχεία είναι σχετικά μικρά σε μέγεθος, και άρα, τυχόν μεταβολές σε αυτά δεν θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέσματα.

---

<sup>47</sup> Eurocontrol Performance Review report 2016 – Παρα. 5.4 - Σελ. 60

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι, τα πρώτα τρία χρόνια η εταιρεία μπορεί, με συνετή διαχείριση των οικονομικών της, να πετύχει τους στρατηγικούς χρηματοοικονομικούς της στόχους. Τα τελευταία δύο χρόνια ενδεχομένως να υπάρξει κάποιο έλλειμμα, αλλά αυτό είναι σχετικά μικρό και διαχειρίσιμο. Μια εξέλιξη που ενδεχομένως να λύσει το πρόβλημα αυτό, είναι η νέα εταιρεία να αναπτύξει το δικό της τεχνικό τμήμα, και έτσι να απαλειφθεί η ανάγκη αγοράς υπηρεσιών<sup>48</sup>. Η εξέλιξη αυτή εκτιμάται ότι θα οδηγήσει σε σημαντική μείωση των λειτουργικών της εξόδων και θα την επαναφέρει εντός των χρηματοοικονομικών της στόχων, όπως παρουσιάζεται πιο κάτω:



Διάγραμμα 8: Η προβλεπόμενη αποδοτικότητα κόστους της νέας εταιρείας

Πηγή: Eurocontrol Performance Review report 2016 – Παρα. 5.4 - Σελ. 62

Καταληκτικά, η θεμελιώδης ανάλυση στο Κεφάλαιο αυτό καταδεικνύει ότι, η νέα εταιρεία θα αναλάβει την διαχείριση μιας υπηρεσίας με κύκλο εργασιών που προσεγγίζει τα € 50 εκατομμύρια Ευρώ, με εύλογη προοπτική επιβίωσης και απόδοσης.

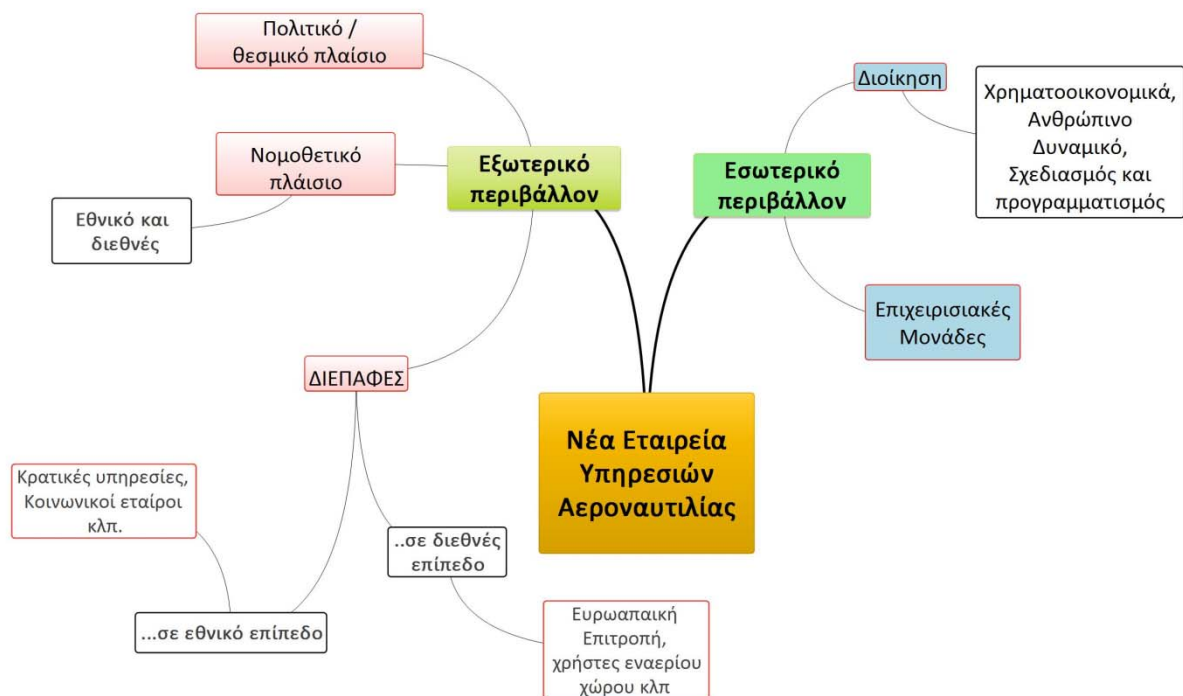
<sup>48</sup>Η εκτίμηση αυτή ενδεχομένως να θεωρηθεί, εκ πρώτης όψews, παράδοξη αφού συνήθως η αγορά υπηρεσιών γίνεται όταν κρίνεται οικονομικά συμφέρουσα. Στην υπό μελέτη περίπτωση όμως, η αγορά υπηρεσιών έγινε για ιστορικούς λόγους, όταν την δεκαετία του 1960, κατά την οποία ξεκίνησαν να λειτουργούν οι υπηρεσίες, το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας δεν διέθετε την τεχνογνωσία να αναλάβει τις τεχνικές πτυχές των υπηρεσιών. Έτσι, από τότε, ο ρόλος αυτός ανατέθηκε στην Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (Cyta) χωρίς να γίνει ποτέ αξιολόγηση κόστους-οφέλους για την επιλογή αυτή.

# Κεφάλαιο 8

## Διοίκηση και οργάνωση

“Προσαρμογή ή Θάνατος - αλλαγή ή εξαφάνιση”: με αυτό τον εντυπωσιακό τίτλο, ο επικεφαλής του Τμήματος ψυχολογίας του University College του Λονδίνου A. Furnham, περιγράφει το τρόπο με τον οποίο παρουσιάζονται μέσα στις επιχειρήσεις οι ανάγκες για στρατηγική διοίκηση και μεγάλες αλλαγές<sup>49</sup>. Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας επιβάλλεται να αναδιοργανωθούν ώστε να προσαρμόζονται και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών.

Στα προηγούμενα Κεφάλαια παρουσιάστηκαν οι λόγοι για τη δημιουργία της νέας εταιρείας, καθορίστηκαν οι στρατηγικοί της στόχοι, προτάθηκε ο αρχικός σχεδιασμός για την υλοποίησή τους και συζητήθηκαν οι παράγοντες που θα επηρεάσουν τη λειτουργία της. Η σύνθεση αυτή απεικονίζεται συνοπτικά στο Σχήμα 11 και με μεγαλύτερη λεπτομέρεια στο σχήμα του Παραρτήματος Α.



Σχήμα 11: Η σύνθεση και το περιβάλλον της νέας εταιρείας

<sup>49</sup> Adrian Furnham - Change Management in Organizations

<https://www.youtube.com/watch?v=YebEKJbM-1g> [Πρόσβαση: 20/12/2017]

Αφού, λοιπόν, είναι γνωστό πλέον το «τί» πρέπει να γίνει, θα πρέπει τώρα να περιγραφεί το «πώς».

Στη γραμμή αφετηρίας είναι η Διοίκηση, η οποία θα ηγηθεί της όλης προσπάθειας με τις δομές και τις διαδικασίες που θα εγκαθιδρύσει. Μέσα από αυτές, θα σχεδιάσει και θα εφαρμόσει τα μέτρα που έχουν προταθεί, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση του οράματος του νέου οργανισμού. Οι παραδοχές και τα συμπεράσματα των προηγούμενων κεφαλαίων, είναι τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την οικοδόμηση της, αφού ληφθούν υπόψη και οι σχετικές κανονιστικές απαιτήσεις. Σημειώνεται ότι, πριν την έναρξη λειτουργίας της, η εταιρεία θα πρέπει να πιστοποιηθεί έναντι των απαιτήσεων του Κανονισμού (ΕΕ)2017/373<sup>50</sup>, ο οποίος περιέχει συγκεκριμένες πρόνοιες για θέματα διοίκησης. Για ευκολία αναφοράς, οι εν λόγω απαιτήσεις αναφέρονται αυτούσιες στο Παράρτημα Ε.

## 8.1 Διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής

Η ανάγκη δημιουργίας της νέας εταιρείας είναι δεδομένη, ωστόσο, όπως πολύ εύστοχα σχολιάζει σε άρθρο της η Μαρία Βακόλα, (2011, σελ. 387) *«...η υλοποίηση της αλλαγής είναι μια δύσκολη υπόθεση. Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής, ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται η αλλαγή και από το πόσο καλά τη χειρίζεται ο οργανισμός. Οι καλύτερες πρακτικές υποδεικνύουν την αντίσταση κατά της αλλαγής ως τον κυριότερο λόγο αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής. Η αντίσταση κατά της αλλαγής αφορά στη μη υποστήριξη του προγράμματος της αλλαγής και στην εκδήλωση αντίθεσης ή αντίδρασης τόσο ως προς το περιεχόμενο της αλλαγής όσο και ως προς τον τρόπο υλοποίησης και εφαρμογής.»*

Οι εργασιακές συνθήκες και η εμπιστοσύνη στη διοίκηση, είναι οι πρώτοι παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν τις αντιδράσεις σε μια αλλαγή. Ο εργαζόμενος αποδέχεται τις οργανωσιακές αλλαγές πιο εύκολα όταν η Διοίκηση τον στηρίζει στην αντιμετώπιση οποιονδήποτε δυσκολιών προκύψουν.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017R0373&from=EN>

[Πρόσβαση: 20/12/2017]

<sup>51</sup> Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι. 'Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία', (2011), Εκδόσεις Rossili, Σελ. 387

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, που έγινε, ώστε να αναλυθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υπηρεσιών αεροναυτιλίας, το προσωπικό προβάλλει έντονα το αίσθημα περηφάνιας για το έργο που επιτελεί και την επαγγελματική ικανοποίηση για την υπηρεσία που παρέχει. Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να λειτουργήσουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά, αφού, ένας εργαζόμενος που είναι ευχαριστημένος με την εργασία του και αφοσιωμένος στην επιχείρηση, μπορεί να αντισταθεί στην αλλαγή, γιατί δε θέλει τίποτα να αλλάξει. Από την άλλη, ένας εργαζόμενος που δεν είναι ευχαριστημένος με την εργασία του, μπορεί να υποστηρίξει την αλλαγή, γιατί είναι μια ευκαιρία να βελτιωθούν τα πράγματα. Η νέα Διοίκηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα ενδεχόμενα αυτά και να ενεργήσει κατά περίπτωση: είτε για να πείσει ότι η αλλαγή είναι προς το καλύτερο, είτε για να διασκεδάσει τις ανησυχίες αυτών που αντιστέκονται.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τις αρνητικές ή θετικές αντιδράσεις προς την αλλαγή. Σύμφωνα με την έρευνα, το υφιστάμενο προσωπικό δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο με τον *«τρόπο που γίνονται τα πράγματα τώρα»*. Η Διοίκηση θα πρέπει να εργαστεί και σε αυτό τον τομέα, προσπαθώντας να καθιερώσει αξίες και συμπεριφορές οι οποίες συνεισφέρουν στη δημιουργία θετικού κλίματος εντός του νέου οργανισμού. Ένα τέτοιο κλίμα, θα ωθήσει το προσωπικό στο να συνεισφέρει με όρεξη στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η δημιουργία, και η διαμόρφωση κουλτούρας, στηρίζεται στο διορισμό ατόμων σε θέσεις κλειδιά που να αποτελούν παράδειγμα συμπεριφοράς για τους άλλους. Η νέα Διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει σε ανθρώπους-ηγέτες, που να σκέφτονται, να πράττουν και να συμπεριφέρονται με τρόπο που να παρακινούν τους υπόλοιπους.

Ένας ιδιαίτερος παράγοντας επιτυχίας είναι η ίδια η διαδικασία της αλλαγής. Το υφιστάμενο προσωπικό, θα πρέπει να εγκαταλείψει την υποτιθέμενη ασφάλεια που του προσφέρει η απασχόληση στο Δημόσιο Τομέα, και να μεταβεί σε μια εταιρεία ιδιωτικού δικαίου με αμφίβολες ασφαλιστικές δικλείδες αναφορικά με το καθεστώς μονιμότητας που απολαμβάνει σήμερα. Για να αντιμετωπιστεί το ζήτημα αυτό, η Διοίκηση θα πρέπει νωρίς να εγκαθιδρύσει αποτελεσματικούς μηχανισμούς επικοινωνίας και κοινωνικού διαλόγου ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την αναγκαία πληροφόρηση, να εμπιστεύονται τους φορείς της αλλαγής, να συμμετέχουν στο σχεδιασμό της, να λαμβάνουν όλη την υποστήριξη για να πετύχουν στο έργο τους κατά τη διάρκεια της αλλαγής και να πιστέψουν ότι η διοίκηση έχει όλες τις ικανότητες για να ολοκληρώσει με επιτυχία ένα



τέτοιο πρόγραμμα. Εν ολίγοις, οι εργαζόμενοι, πρέπει να νοιώσουν ότι «η γνώμη τους μετράει»<sup>52</sup>.

## 8.2 Σύστημα Διοίκησης

### 8.2.1 Γενικές Αρχές

Το Σύστημα Διοίκησης θα είναι το πλαίσιο λειτουργίας του νέου οργανισμού, δηλαδή, όλες οι μέθοδοι και διαδικασίες, που θα εφαρμόζονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, και της εύρυθμης και αποδοτικής λειτουργίας του. Το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού μοιάζει με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου, δηλαδή, διακλαδώνεται σε όλη την επιχείρηση, μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διευθυντική ομάδα.

Το Σύστημα Διοίκησης θα πρέπει να διέπεται από κάποιες γενικές αρχές:

- Θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο, γνωστό και προσβάσιμο σε όλους,
- Θα πρέπει να είναι συμμορφωμένο με τις σχετικές κανονιστικές απαιτήσεις, και
- Θα πρέπει να είναι εστιασμένο στην επίτευξη της ποιότητας.

Ενώ οι πρώτες δύο αρχές είναι αυτονόητες, η τρίτη χρήζει περαιτέρω ανάλυσης. Η σύγχρονη τάση είναι η εφαρμογή των αρχών της **διοίκησης ολικής ποιότητας** (ΔΟΠ), δηλαδή ενός ολοκληρωμένου συστήματος που στρατηγικό στόχο έχει την ικανοποίηση του πελάτη, και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών, και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού<sup>53</sup>. Σημειώνεται ότι, με τον όρο «πελάτη» δεν αναφερόμαστε μόνο στους χρήστες του εναερίου χώρου, αλλά, και στο ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα, στις ιδιαίτερες του ανάγκες. Σημειώνεται επίσης ότι στην ΔΟΠ συμμετέχουν όλοι: από την ανώτατη διεύθυνση μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει ως περιεχόμενο, αφενός το λεπτομερή ορισμό των προδιαγραφών ποιότητας σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, και αφετέρου, την άσκηση συγκεκριμένων λειτουργιών τεχνικών, μεθοδολογιών, και πρακτικών έτσι

---

<sup>52</sup> Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι. 'Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία', (2011), Εκδόσεις Rossili, Σελ 392

<sup>53</sup> Β. Κέφης (2014): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και πρότυπα, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ Σελ. 41

ώστε, να ελέγχονται ή να βελτιώνονται οι προδιαγραφές ποιότητας που κάθε φορά τίθενται<sup>54</sup>.

Οι κανονιστικές απαιτήσεις για τη αεροναυτιλία είναι απόλυτα συνυφασμένες με τις αρχές της ΔΟΠ, αφού αναφέρονται στις ίδιες αρχές και τεχνικές: δείκτες και στόχους επιδόσεων, διαχείριση αλλαγών, διαδικασία επανεξέτασης και αναθεώρησης του συστήματος και εσωτερικό έλεγχο για επιβεβαίωση της συμμόρφωσης με τις διαδικασίες του οργανισμού. Έτσι, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις αυτές ισοδυναμεί με συμμόρφωση με τις αρχές της ΔΟΠ.

### **8.2.2 Οργανωτική Δομή**

Οι υπηρεσίες αεροναυτιλίας διακρίνονται σε λειτουργίες οι οποίες παρέχονται, είτε κεντρικά (διοικητικές λειτουργίες) είτε τοπικά, από Μονάδες ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας (επιχειρησιακές λειτουργίες). Συνεπώς, μια μεικτή οργάνωση που να συνδυάζει δομές τόσο κατά λειτουργία, όσο και κατά γεωγραφική περιφέρεια, είναι η καταλληλότερη για τη νέα εταιρεία.

Στο Κεφάλαιο 3 έγινε μία εισαγωγή στο θέμα της οργάνωσης της νέας εταιρείας, επισημαίνοντας ότι αυτή θα διοικείται από:

- Διοικητικό συμβούλιο (για γενική κατεύθυνση και στρατηγική), και
- Εκτελεστικό Διευθυντή με Διευθυντική Ομάδα (για την υλοποίηση στρατηγικής).

Οι λειτουργίες του οργανισμού προκύπτουν από τις αναλύσεις που προηγήθηκαν, αλλά, και από τις σχετικές κανονιστικές απαιτήσεις<sup>55</sup>. Οι κυριότερες λειτουργίες είναι:

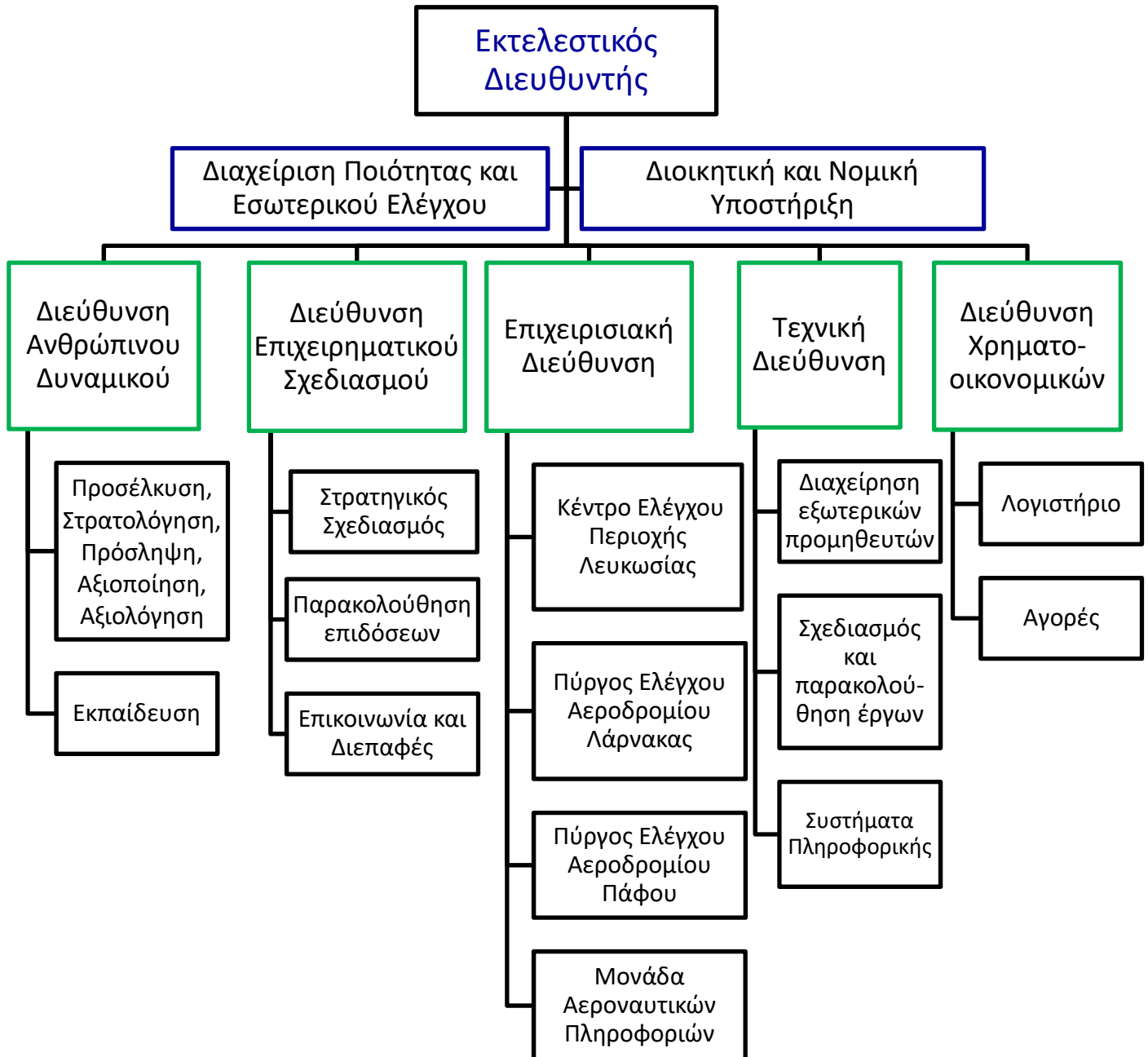
- Επιχειρηματικός σχεδιασμός και παρακολούθηση,
- Διαχείριση Ποιότητας, Ασφάλειας (safety) και Προστασίας (security).
- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Διαχείριση χρηματοοικονομικών θεμάτων.
- Επιχειρησιακές λειτουργίες.
- Διαχείριση επικοινωνίας και διασυνδέσεων (interfaces).

---

<sup>54</sup> Κωσταγιόλας Π., Χλωμούδης (2011) Διαχείριση Ποιότητας και Ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα Σελ. 46

<sup>55</sup>Κανονισμός (ΕΕ)2017/373 - ATM/ANS.OR.B.005 Σύστημα διοίκησης

Με βάση την ανάλυση αυτή, ένα αρχικό οργανόγραμμα για τη νέα εταιρεία μπορεί να είναι το παρακάτω:



Σχήμα 12: Ενδεικτικό οργανόγραμμα νέας εταιρείας

Όπως συζητήθηκε σε προηγούμενο Κεφάλαιο, το περιβάλλον των υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι πολύ δυναμικό, και η νέα εταιρεία δεν θα μπορεί να προβλέπει έγκαιρα όλες τις προκλήσεις που θα προκύψουν. Γι' αυτό, είναι σημαντικό όπως, η οργανωτική δομή, να της δίνει τη δυνατότητα εσωτερικής μετακίνησης πόρων, προσαρμογής των υφιστάμενων ικανοτήτων και δυνατοτήτων, και της δημιουργίας νέων ικανοτήτων και δυνατοτήτων συμπίεσης με εταίρους και συνεργάτες.<sup>56</sup>

### **8.2.3 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αναπόσπαστο μέρος της υπηρεσίας, και ο πιο σημαντικός πόρος της νέας εταιρείας, υπό την έννοια ότι είναι δύσκολο να αποκτηθεί, αλλά και να διατηρηθεί. Η νέα διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια στον τομέα αυτό από την πρώτη κιόλας μέρα εγκαθίδρυσης της.

Ο νέος οργανισμός θα παραλάβει από την πρότερα κατάσταση ένα σύνολο 200 ατόμων (κυρίως από το επιχειρησιακό περιβάλλον) οι οποίοι θα πρέπει να προσαρμοστούν άμεσα με τους νέους όρους εργασίας που θα συμφωνηθούν. Βασική επιδίωξη θα είναι να βελτιωθεί δραστικά η ευελιξία στη χρήση των πόρων αυτών, ώστε, να επιτυγχάνεται η ταχεία ανταπόκριση της εταιρείας στις μεταβολές της ζήτησης της εναέριας κυκλοφορίας. Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό θα πρέπει ενδεχομένως να αποδεχτεί ένα πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας από το σταθερό σύστημα που εφαρμόζεται σήμερα.

Σημειώνεται ότι, οι κανονιστικές απαιτήσεις<sup>57</sup>, περιλαμβάνουν πρόνοιες προστασίας των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας, από την επαγγελματική κόπωση, μέσα από την εφαρμογή ενός συστήματος χρονοπρογραμματισμού στο οποίο να καθορίζεται, μεταξύ άλλων, ο ανώτατος αριθμός διαδοχικών εργάσιμων ημερών εργασίας, το μέγιστο χρονικό διάστημα παροχής υπηρεσίας ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας χωρίς διάλειμμα, και οι ελάχιστες περίοδοι ανάπαυσης.

Πέραν του ζητήματος της συσσωρευμένης κόπωσης, η Διοίκηση θα πρέπει επίσης, να διαχειριστεί το φαινόμενο της ψυχολογικής έντασης (στρες) που παρατηρείται μεταξύ επαγγελματιών που εργάζονται σε τομείς διακύβευσης της ασφάλειας ζωής (safety of life). Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει, κατά το δυνατόν,

---

<sup>56</sup> A. Thomson Jr. 2010, Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής, εκδόσεις Utopia ΕΠΕ

<sup>57</sup> (EE) 2017/373 - ATS.OR.320 Σύστημα(τα) χρονοπρογραμματισμού των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας

να διασφαλίζει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας. Οι άδειες ανάπαυσης, είναι φυσικά ένα μέτρο αντιμετώπισης, αλλά υπάρχουν de facto περιορισμοί στην εφαρμογή του, ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, όταν η ζήτηση της εναέριας κυκλοφορίας κορυφώνεται. Κάτι που μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές επιπτώσεις είναι η δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας, με ικανοποιητικούς χώρους ξεκούρασης, και εναλλακτικούς τρόπους χαλάρωσης. Αυτό το περιβάλλον δεν υπάρχει σήμερα, και είναι κάτι που έχει επισημανθεί στην έρευνα που έγινε στο πλαίσιο της διατριβής αυτής.



*Φωτογραφία 4: Η αντιμετώπιση της επαγγελματικής κόπωσης (fatigue) προβάλλεται ως προτεραιότητα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον*

Σημειώνεται ότι, το στρες μπορεί να προκύψει ως απόρροια ενός κρίσιμου περιστατικού ασφάλειας, και γι' αυτό, οι κανονιστικές απαιτήσεις περιλαμβάνουν πρόνοιες για τη χάραξη πολιτικής, και την εφαρμογή προγράμματος διαχείρισης του στρες.

Ταυτόχρονα με όλα αυτά, η Διοίκηση θα πρέπει να ασχοληθεί με τη συμπλήρωση των διαχρονικών ελλείψεων σε διευθυντικό προσωπικό, και να δώσει «ζωή» στο προτεινόμενο οργανόγραμμα, με τη δημιουργία θέσεων και προσλήψεων νέου προσωπικού. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να καθοριστούν οι προδιαγραφές και τα

απαιτούμενα προσόντα για τις νέες θέσεις και να διερευνηθεί η δυνατότητα συμπλήρωσης τους μέσω εσωτερικών προσλήψεων. Εκεί που αυτό δεν είναι δυνατόν, ή δεν συνιστάται, θα πρέπει να ξεκινήσουν διαδικασίες προσέλκυσης και στρατολόγησης από το εξωτερικό περιβάλλον<sup>58</sup>. Εννοείται ότι, η αμοιβή και οι προοπτικές ανέλιξης του προσωπικού θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του ώστε να ενδιαφερθεί κατ' αρχήν για τις θέσεις που θα δημιουργηθούν και μετέπειτα να επιθυμεί να παραμείνει και να συνεισφέρει ενεργά στην αποστολή της εταιρείας.

Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα του νέου προσωπικού θα διασφαλιστεί από την κατάλληλη εκπαίδευση. Η νέα Διοίκηση θα πρέπει να εκπονήσει ένα πλήρες πρόγραμμα εκπαίδευσης (Training Program) καθώς και ένα σχέδιο για την εφαρμογή του (Training Plan), ώστε, το προσωπικό να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να επιτελέσει το έργο του. Επίσης, θα πρέπει να αναπτυχθούν οι διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης, ώστε να εμπεδωθεί μία κουλτούρα διαφάνειας και δίκαιης αντιμετώπισης για όλους. Σημειώνεται τέλος, ότι η Διοίκηση θα πρέπει να επιδεικνύει σεβασμό και εκτίμηση για την προσφορά των εργαζομένων, διαμορφώνοντας έτσι ένα θετικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον στο νέο οργανισμό.

#### **8.2.4 Διοίκηση Ποιότητας**

Η ποιότητα είναι μία έννοια που εύκολα γίνεται αντιληπτή ως θετική, χωρίς ωστόσο να ορίζεται με απόλυτη ακρίβεια. Ετυμολογικά, προέρχεται από τη λέξη «ποιον» δηλαδή η φύση ή, η εσωτερική υπόσταση ενός προσώπου, ή τα χαρακτηριστικά ενός πράγματος<sup>59</sup>. Ένας άλλος ορισμός ο οποίος ταιριάζει περισσότερο με τη φύση των υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι «η καταλληλότητα για χρήση με εστίαση στην ασφάλεια». Υπό αυτό το πρίσμα, η Διοίκηση Ποιότητας ασχολείται αφενός, με το λεπτομερή ορισμό των προδιαγραφών ενός προϊόντος, ή μιας υπηρεσίας ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες, ή τις ανάγκες των πελατών, και αφετέρου, με την άσκηση συγκεκριμένων λειτουργιών ή/και πρακτικών, έτσι ώστε, οι εν λόγω προδιαγραφές να ελέγχονται ή/και να βελτιώνονται.

---

<sup>58</sup> Γιάννης Πολλάλης (2012), *Εισαγωγή στο Management*, Εκδόσεις Πασχαλίδης, Κεφ.11, Σελ. 371

<sup>59</sup> Β. Κέφης (2014): *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και πρότυπα*, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ Σελ. 45

Όσον αφορά τις υπηρεσίες αεροναυτιλίας, τα χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν, επί της ουσίας, καθοριστεί στο νομοθετικό πακέτο του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Ουρανού. Συγκεκριμένα, στον Κανονισμό (ΕΕ)390/2013, η ασφάλεια, η χωρητικότητα του εναερίου χώρου (ή αλλιώς οι καθυστερήσεις), η αποδοτικότητα κόστους, και οι επιπτώσεις στο περιβάλλον ορίζονται ως οι κύριες περιοχές επιδόσεων οι οποίες έχουν τη μεγαλύτερη αξία για τους χρήστες του εναερίου χώρου. Μεταξύ αυτών, η ύψιστη προτεραιότητα δίνεται στην ασφάλεια, αν και στην πράξη, οι πελάτες ασχολούνται περισσότερο με τα θέματα τα οποία συνδέονται άμεσα με το χρηματικό κόστος (όπως τις καθυστερήσεις), θεωρώντας ότι η ασφάλεια πρέπει να είναι δεδομένη.

Συνεπώς, η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι τόσο κανονιστική απαίτηση, όσο και επιχειρησιακή ανάγκη, αφού συνδέεται άμεσα με τις προσδοκίες των πελατών. Υπενθυμίζεται ότι, η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών αεροναυτιλίας της Κύπρου στον τομέα των καθυστερήσεων, οδήγησε στην απόφαση για τη δημιουργία της νέας εταιρείας.

#### **8.2.4.1 Έλεγχος Ποιότητας**

Σε γενικές γραμμές η διοίκηση ποιότητας μπορεί να διαιρεθεί σε έξι διαδοχικά στάδια<sup>60</sup>:

- Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Ορισμός των χαρακτηριστικών ποιότητας της υπηρεσίας.
- Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Ορισμός του τρόπου μέτρησης του κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας.
- Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Ορισμός των προτύπων ποιότητας.
- Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Ο έλεγχος της ποιότητας βάσει αυτών των προτύπων.
- Στάδιο 5<sup>ο</sup>: Ο εντοπισμός και διόρθωση των αιτιών της κακής ποιότητας.
- Στάδιο 6<sup>ο</sup>: Η υλοποίηση βελτιώσεων.

Τα στάδια αυτά αποτελούν μια επέκταση του κλασσικού κύκλου της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας του Deming, που είναι γνωστός με το ακρωνύμιο PDCA (Plan, Do, Check, Act).

Αν εφαρμόσουμε τα πιο πάνω στάδια στο ζήτημα το οποίο αποτέλεσε το κύριο θέμα της διατριβής αυτής, θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

---

<sup>60</sup> Nigel Slack, Stewart Chambers, Robert Johnston, 2007, Διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Σελ. 674

- Οι καθυστερήσεις ορίζονται ως ένα από τα χαρακτηριστικά ποιότητας των υπηρεσιών αεροναυτιλίας.
- Η διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού χρόνου απογείωσης, είναι ο τρόπος με τον οποίο μετρούμε το χαρακτηριστικό αυτό.
- Το ½ λεπτό της ώρας είναι το πρότυπο (ο στόχος δηλαδή) έναντι του οποίου μετρούμε.
- Η τακτική παρακολούθηση των επιδόσεων είναι ο έλεγχος ποιότητας που διενεργείται.

Σε ένα άλλο παράδειγμα, που σχετίζεται με την ασφάλεια, θα μπορούσαμε να πούμε ότι

- Ο διαχωρισμός μεταξύ δύο αεροσκαφών, είναι το χαρακτηριστικό της ποιότητας της υπηρεσίας ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.
- Η ελάχιστη οριζόντια απόσταση μεταξύ δύο αεροσκαφών τους, είναι ο τρόπος που μετρούμε το διαχωρισμό.
- Τα 10 ναυτικά μίλια, είναι το πρότυπο που στοχεύουμε.
- Η καταγραφή των περιπτώσεων αποτυχίας του ελάχιστου διαχωρισμού, είναι ο έλεγχος ποιότητας που διενεργείται.

Στα θέματα ασφαλείας, είναι ιδιαίτερα σημαντικά τα Στάδια 5 και 6, δηλαδή, η διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην αποτυχία (ή το λάθος), και εφαρμογή μέτρων αποφυγής της επανάληψης παρόμοιου περιστατικού στο μέλλον.



Φωτογραφία 5: Η ασφάλεια έχει πάντοτε προτεραιότητα !



Τονίζεται ότι, ο έλεγχος της ποιότητας θα πρέπει να γίνεται συστηματικά, στη βάση τεκμηριωμένων διαδικασιών. Η έγκαιρη ανίχνευση ανησυχητικών τάσεων, επιτρέπει στη Διοίκηση να προβαίνει σε διορθωτικά μέτρα, ώστε, οι επιπτώσεις της χαμηλής ποιότητας να ελαχιστοποιούνται.

#### **8.2.4.2 Διαχείριση επικινδυνότητας**

Μία άλλη σημαντική διεργασία στη διοίκηση ποιότητας, η οποία είναι πλέον μέρος της πιο πρόσφατης έκδοσης του προτύπου ISO 9000, είναι η διαχείριση επικινδυνότητας η οποία σχετίζεται επίσης και με την πιο γενική διεργασία της διαχείρισης αλλαγών. Στο περιβάλλον της αεροπορίας, είναι αδύνατον να εξαλειφθούν πλήρως όλοι οι κίνδυνοι. Για το λόγο αυτό, η διαχείριση της επικινδυνότητας εφαρμόζεται ως μία προσπάθεια προληπτικής αναγνώρισης των παραγόντων που είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά την ασφάλεια (και συνεπώς την ποιότητα των υπηρεσιών). Αναλόγως της εκτίμησης της σοβαρότητας των πιθανών επιπτώσεων των κινδύνων, λαμβάνονται μέτρα μείωσης της πιθανότητας εκδήλωσης τους. Για παράδειγμα, εάν εκτιμηθεί ότι υπάρχει κίνδυνος να γίνουν λάθη κατά την εφαρμογή μια νέας επιχειρησιακής διαδικασίας, τότε, μπορεί να αποφασιστεί η εκπαίδευση του προσωπικού σε περιβάλλον εξομοίωσης, ώστε, να μειωθεί η πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου αυτού.



*Φωτογραφία 6: Παράδειγμα μέτρου μείωσης της επικινδυνότητας*

### 8.2.4.3 Εσωτερικός έλεγχος

Στην σύντομη αυτή επισκόπηση της Διοίκησης Ποιότητας, θα πρέπει να γίνει αναφορά στην υποχρέωση διενέργειας τακτικών εσωτερικών ελέγχων, ώστε, να διαπιστώνεται η προσήλωση στους κανόνες ποιότητας που θέτει η διοίκηση, και η αποτροπή και ο εντοπισμός ανωμαλιών και λαθών.

Καταληκτικά, η ποιότητα των υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι απόλυτα συνδυασμένη με την επιτυχία της αποστολής της. Η Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει σε μέτρα πρόληψης, ώστε, να επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος, ακολουθώντας τη φιλοσοφία του γκουρού της ποιότητας Philip B. Cosby:

*«Κάνε το σωστά από την πρώτη κιόλας φορά !»<sup>61</sup>.*

### 8.2.5 Χρήση τεχνολογίας και πληροφοριακών συστημάτων

Η τεχνολογία είναι ασφαλώς ένας από τους βασικούς πυλώνες των συστημάτων διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας, και ήδη χρησιμοποιείται ευρέως στον υφιστάμενο οργανισμό. Στον τομέα αυτό, η Διοίκηση της νέας εταιρείας θα πρέπει να προσέξει ιδιαίτερα τα θέματα κυβερνοασφάλειας, αφού στην εποχή αυτή, ο κίνδυνος έκνομων ενεργειών και τρομοκρατίας είναι μεγάλος.

Εννοείται ότι, η νέα εταιρεία θα συνεχίσει να χρησιμοποιεί τις συνήθεις εφαρμογές γραφείου για τη διενέργεια διαφόρων λειτουργιών, όπως, την εκπόνηση αναφορών, τη διαχείριση χρηματοοικονομικών και την ηλεκτρονική επικοινωνία. Η χρήση όμως των εργαλείων αυτών, μπορεί να ενισχυθεί στο νέο οργανισμό, ενθαρρύνοντας την ευρύτερη χρήση τους εκεί που απαιτούνται ομαδικές δράσεις όπως, για παράδειγμα, την υλοποίηση κάποιου έργου. Στις περιπτώσεις αυτές, τα πληροφοριακά συστήματα διευκολύνουν τη δημιουργία «ψηφιακών» ομάδων των οποίων τα μέλη επικοινωνούν, μοιράζονται ή ανταλλάσσουν πληροφορίες και αλληλοεπιδρούν, χωρίς να χρειάζεται η φυσική τους παρουσία σε κάποιο χώρο. Οι λύσεις αυτές, συνεισφέρουν στην μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης, καθώς επίσης, και σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου.

---

<sup>61</sup> Πέτρος Κωσταγιόλας, Δάφνη Καλαϊδη, Μαρία Χατζόπουλου, 2008, Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Σελ. 78

Η εφαρμογή σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων σχετίζεται επίσης με ένα από τα προβλήματα που εντοπίστηκε στην έρευνα που έγινε για τη διατριβή: τον αμφίβολο και βραδύ τρόπο λήψης αποφάσεων. Ο γνωστός νομπελίστας οικονομολόγος Herbert Simon (1960), διακρίνει τη διαδικασία λήψεως αποφάσεων σε 4 διαφορετικά στάδια:

- τη συλλογή πληροφοριών,
- το σχεδιασμό εναλλακτικών λύσεων,
- την επιλογή και
- την εφαρμογή.

Η βασική παραδοχή του μοντέλου είναι ότι οι άνθρωποι είναι λογικά πλάσματα, κατατάσσουν όλες τις πιθανές εναλλακτικές ενέργειες ανάλογα με τη συμβολή τους σε κάποιο στόχο που τίθεται, και τελικά επιλέγουν εκείνη η εναλλακτική λύση που συμβάλλει περισσότερο στο στόχο. Ωστόσο, πολλές μελέτες έδειξαν ότι, οι άνθρωποι έχουν έμφυτες μεροληψίες που μπορούν να στρεβλώσουν τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, οι μελέτες έδειξαν ότι οι άνθρωποι μπορεί να χειραγωγηθούν ώστε να επιλέξουν εναλλακτικές λύσεις, τις οποίες κανονικά δεν θα επέλεγαν<sup>62</sup>. Τα σχόλια του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα της διατριβής, συμφωνούν με την άποψη αυτή. Όμως, τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να αξιοποιηθούν, ώστε να βοηθήσουν στην επίλυση αυτού του προβλήματος. Ειδικά λογισμικά, τα οποία προτείνονται για Διευθυντικά στελέχη (Executive Information Systems - EIS), μπορούν να εξάγουν δεδομένα που έχουν φυλαχθεί σε βάσεις δεδομένων ή/και άλλες πηγές πληροφόρησης, για να ελέγχουν την απόδοση της εταιρείας, να αποτιμούν το επιχειρηματικό περιβάλλον και να αναπτύσσουν στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον της εταιρείας. Τα συστήματα αυτά παρουσιάζουν πληροφορίες συνοπτικά, με εύχρηστο τρόπο και τη χρήση γραφικών παραστάσεων, διευκολύνοντας τους μάνατζερ να ελέγχουν σε μεγαλύτερο βάθος και λεπτομέρεια, συγκεκριμένα μέρη της επιχείρησης. Επιπλέον, από τη στιγμή που τα δεδομένα έχουν συγκεντρωθεί και οργανωθεί σε αποθήκες και πρατήρια δεδομένων, είναι διαθέσιμα για περαιτέρω ανάλυση. Με τη χρήση μιας άλλης κατηγορίας λογισμικών εργαλείων, οι χρήστες μπορούν να ανακτούν και να αναλύουν αυτά τα δεδομένα, ώστε να διακρίνουν νέα μοτίβα σχέσεων και διδαγμάτων, που είναι χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων (*data mining*).

---

<sup>62</sup> Kenneth Laudon & Jane Laudon, 2007, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, 6η έκδοση Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ. 234

## **8.2.6 Διασυνδέσεις με το περιβάλλον (interfaces)**

Οι διασυνδέσεις με το περιβάλλον της νέας εταιρείας θα είναι εξαιρετικής σημασίας, αφού η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις σχέσεις ή το επίπεδο υπηρεσιών ή/και προϊόντων που της προσφέρουν άλλα μέρη και οντότητες. Στο Κεφάλαιο 2, έχει γίνει ήδη μια πρώτη αναγνώριση των μερών αυτών, με αναφορά, για παράδειγμα, στην Αρχή Πολιτικής Αεροπορίας, από την οποία θα εποπτεύεται, το Υπουργείο Μεταφορών στο οποίο θα ανήκει, αλλά και άλλες Κυβερνητικές Υπηρεσίες και Αρχές. Επιπρόσθετα, η εταιρεία θα επηρεάζεται από τις σχέσεις που θα διατηρεί με το προσωπικό της, αλλά και άλλες ομάδες διακύβευσης συμφερόντων (για παράδειγμα, τους χρήστες του εναερίου χώρου). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναπτύξει επίσημες διασυνδέσεις οι οποίες να αποσκοπούν στη διαμόρφωση κοινής αντίληψης στα διάφορα θέματα που τους απασχολούν. Είναι σημαντικό, λοιπόν, οι σχέσεις συνεργασίας να διατηρούνται ομαλές έτσι ώστε, τυχών αντιδράσεις και προβλήματα να αντιμετωπίζονται έγκαιρα και ο προγραμματισμός της νέας εταιρείας να υλοποιείται χωρίς απρόοπτα. Στις επόμενες παραγράφους, γίνεται μια πιο λεπτομερής ανάλυση για τις περιοχές ή τις οντότητες με τις οποίες οι διασυνδέσεις είναι σημαντικές.

### **8.2.6.1 Άλλοι πάροχοι υπηρεσιών και εξωτερικοί προμηθευτές**

Η νέα εταιρεία θα συνεργάζεται με άλλους δύο παρόχους υπηρεσιών αεροναυτιλίας που ασχολούνται με τα τεχνικά θέματα διαχείρισης εναέριας κυκλοφορίας (Cyta), και τα θέματα μετεωρολογίας (Υπουργείο Περιβάλλοντος – Τμήμα Μετεωρολογίας) αντίστοιχα. Η υφιστάμενη υπηρεσία, έχει ήδη εγκαθιδρύσει τεκμηριωμένες διευθετήσεις με τους παρόχους αυτούς, ωστόσο, οι διευθετήσεις αυτές είναι περισσότερο νομικής και εμπορικής φύσης. Η νέα εταιρεία, θα ενδιαφέρεται για τις πτυχές αυτές, αλλά πρωτίστως, θα ενδιαφέρεται για το επίπεδο υπηρεσιών (service level) το οποίο της προσφέρουν. Για παράδειγμα, δεν θα την απασχολεί απλά η διαδικασία αποπληρωμής των λειτουργικών εξόδων της Cyta, αλλά περισσότερο, θα την απασχολεί ο χρόνος ανταπόκρισης της Cyta για την αποκατάσταση μιας τεχνικής βλάβης, ενός κρίσιμου για την ασφάλεια εξοπλισμού. Επί του παρόντος, τα αναμενόμενα επίπεδα υπηρεσιών δεν είναι συμφωνημένα και οι σχέσεις των δύο οργανισμών βασίζονται κυρίως στις μεταξύ τους ιστορικές σχέσεις. Η νέα εταιρεία θα επιδιώκει, από την πρώτη κιόλας μέρα, να βελτιώσει τις επιδόσεις της, και γι' αυτό θα πρέπει να επισημοποιήσει και να τεκμηριώσει τις απαιτήσεις της. Η εκπόνηση

συμφωνιών επιπέδου υπηρεσιών (service level agreements) με τους άλλους παρόχους, ή εξωτερικούς προμηθευτές, θα πρέπει να είναι ανάμεσα στις προτεραιότητες της, έτσι ώστε, οι ρόλοι και οι ευθύνες όλων να είναι γνωστές, και τα επίπεδα υπηρεσιών που προσφέρονται να ελέγχονται και να βελτιώνονται.

Τονίζεται επίσης ότι, πέραν των σχέσεων με τους σημαντικούς αυτούς οργανισμούς και με τους οποίους η συνεργασία θα συνεχίσει, η νέα εταιρεία, θα πρέπει να καθορίσει κριτήρια επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών της, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια στις συναλλαγές της, και να προμηθεύεται την καλύτερη δυνατή ποιότητα στην πιο συμφέρουσα τιμή.

### **8.2.6.2 Πολιτικο-στρατιωτική συνεργασία**

Οι στρατιωτικές αρχές, είναι επίσης, πολύ σημαντικές για τη νέα εταιρεία, υπό την έννοια ότι ανήκουν και αυτές στους χρήστες του εναέριου χώρου, τον οποίο δεσμεύουν για τη διενέργεια ασκήσεων, επηρεάζοντας έτσι τις ροές της υπόλοιπης εναέριας κυκλοφορίας. Οι σχέσεις με τις στρατιωτικές αρχές, ρυθμίζονται με νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και βάσει αυτής, έχουν θεσμοθετηθεί μηχανισμοί και φορείς συντονισμού. Η νέα εταιρεία, θα συνεχίσει να συμμετέχει ενεργά στους φορείς αυτούς ώστε να διασφαλίζεται ότι οι προθέσεις των στρατιωτικών αρχών θα είναι, κατά το δυνατόν, γνωστές εκ των προτέρων, και έτσι, να λαμβάνονται μέτρα μείωσης των επιδράσεων στην πολιτική αεροπορία.

### **8.2.6.3 Διεθνείς σχέσεις και περιφερειακές συνεργασίες**

Στο διεθνές περιβάλλον, η εταιρεία θα αναλάβει να συνεχίσει και να αναπτύξει περαιτέρω τις επαφές και τις συνεργασίες που έχουν εγκαθιδρυθεί από την υφιστάμενη Υπηρεσία. Μία από τις πιο κύριες δραστηριότητες της θα είναι το περιφερειακό πρόγραμμα συνεργασίας με τις χώρες της νοτιοανατολικής Μεσογείου (Ελλάδας, Ιταλίας και Μάλτας), το οποίο αποσκοπεί στην εναρμόνιση των υπηρεσιών και τη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσα από συνέργιες<sup>63</sup>. Θα συνεχίσει, επίσης, τη διάδραση με τον Πανευρωπαϊκό Διαχειριστή Δικτύου (Network Manager), ο οποίος διασφαλίζει τη συνοχή του Ευρωπαϊκού Δικτύου Εναέριας Κυκλοφορίας, μέσα από το συγχρονισμό των επιχειρησιακών σχεδίων των διαφόρων παροχών υπηρεσιών εναέριας κυκλοφορίας στην Ευρώπη.

---

<sup>63</sup> Η περιφερειακή αυτή συνεργασία είναι γνωστή με το όνομα BLUE MED.

Τέλος, η νέα εταιρεία, θα εμπλακεί σε μία νέα σχέση συνεργασίας με τους πελάτες της, δηλαδή, τους χρήστες του εναέριου χώρου, με τους οποίους θα πρέπει να διαβουλευεται και να ανταλλάζει απόψεις, ώστε αυτοί να πείθονται ότι οι ενέργειες και οι επιχειρησιακοί σχεδιασμοί, γίνονται με σκοπό την ικανοποίηση των προσδοκιών τους.

### **8.2.7 Επικοινωνία**

Είναι γενικά παραδεκτό, ότι η «εικόνα» της υφιστάμενης Υπηρεσίας, τόσο προς το εσωτερικό της, όσο και στο εξωτερικό, δεν είναι ιδιαίτερα θετική. Το γεγονός αυτό, πολλές φορές δυσχεραίνει τις προσπάθειες των στελεχών της να διαχειριστούν διάφορα ζητήματα, όπως το να πείσουν για την έγκριση του προϋπολογισμού τους ή να διαβουλευθούν και να πείσουν τους χρήστες του εναέριου χώρου για τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η χώρα μας. Σε μεγάλο βαθμό, το φαινόμενο αυτό οφείλεται στη διαχρονική αδυναμία της Υπηρεσίας, να εφαρμόσει μία αποτελεσματική πολιτική επικοινωνίας, που να την προβάλλει με θετικό τρόπο και να ενισχύει το κύρος και την αξιοπιστία της.

Η νέα εταιρεία θα πρέπει να διορθώσει την κατάσταση αυτή και να εγκαθιδρύσει, στο Σύστημα Διοίκησης, μηχανισμούς που να διασφαλίζουν ότι, ο οργανισμός, θα μιλάει με μία φωνή και όλα τα μέλη του να είναι ευθυγραμμισμένα στο κεντρικό μήνυμα. Για το σκοπό αυτό, η *εσωτερική επικοινωνία* είναι σημαντική, αφού ο πάροχος υπηρεσιών πρέπει πρώτα να κατευθύνει και να υποκινεί τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, καθώς επίσης να υποστηρίζει τους ανθρώπους της στην παροχή υπηρεσιών, ώστε, να εργάζονται ομαδικά με στόχο την επίτευξη των στόχων ποιότητας, και συνεπώς, την ικανοποίηση των πελατών<sup>64</sup>.

Με το δεδομένο ότι οι υπηρεσίες είναι κάτι άυλο, το μήνυμα της επικοινωνίας πρέπει να αναφέρεται σε κάτι απτό, δηλαδή, κάτι που να είναι σχετικό με την ποιότητά της. Επίσης, το μήνυμα πρέπει να μεταδίδεται μέσα από τα κατάλληλα κανάλια, και να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

---

<sup>64</sup> Philip Kotler , 2006, Marketing Management, 12η έκδοση Εκδόσεις Κλειδάριθμος Σελ. 633

Στο Πίνακα 14 παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό μείγμα επικοινωνιών που είναι κατάλληλο για ένα πάροχο υπηρεσιών αεροναυτιλίας.

Λειτουργίες Επικοινωνίας	Στόχοι	Κύριοι αποδέκτες	Κανάλια επικοινωνίας
Εξωτερική επικοινωνία marketing	Οικοδόμηση εικόνας, κύρους και αξιοπιστίας	Χρήστες εναερίου χώρου, Ευρωπαϊκή Επιτροπή και θεσμοί, Αναλυτές της αεροπορικής βιομηχανίας, Συμβουλευτικοί Οίκοι	Προωθητικές ενέργειες, Συμπόσια, Εταιρική Ιστοσελίδα, Κοινωνικά Δίκτυα (Twitter), Συμμετοχή σε εξειδικευμένες Εκθέσεις
Επικοινωνία με εργαζόμενους	Οικοδόμηση συναινετικού κλίματος	Εργαζόμενοι	Ενημερωτικά δελτία, συσκέψεις
Σχέσεις με ΜΜΕ	Δημόσιες Σχέσεις, διαχείριση κρίσεων	Όλοι	Δελτία τύπου, συνεντεύξεις
Επικοινωνία με Κυβερνητικές υπηρεσίες	Συμμόρφωση με νόμους, αξιοπιστία	Πολιτικοί, Εποπτικές Αρχές	Τεχνικές Εκθέσεις, Συσκέψεις

*Πίνακας 14: Ενδεικτικό μείγμα επικοινωνιών για τη νέα εταιρεία*

*Πηγή: Philip Kotler , 2009, Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, 9η έκδοση, Εκδόσεις Επίκεντρο, Σελ 346*

# Κεφάλαιο 9

## Συμπεράσματα

Η διεξοδική ανάλυση που έγινε στη διατριβή αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, το εγχείρημα της δημιουργίας της νέας εταιρείας υπηρεσιών αεροναυτιλίας είναι μία μεγάλη πρόκληση για την οποία απαιτείται μεγάλη προσπάθεια. Ωστόσο, με σωστό προγραμματισμό και επιμονή, η προσπάθεια **μπορεί να επιτύχει**. Έχοντας αυτό υπόψη, το επιχειρηματικό σχέδιο που προτείνεται στη διατριβή αυτή, μπορεί να αξιοποιηθεί ως υπόδειγμα και πηγή πληροφόρησης για τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων.

Αναμφίβολα, κάποια από τα ζητήματα που παρουσιάστηκαν στη μελέτη μπορούν να επιλυθούν πιο εύκολα από κάποια άλλα. Οι αναβαθμίσεις σε εξοπλισμούς και υποδομές, μπορούν να υλοποιηθούν στη βάση ενός σχεδίου δράσης που θα εκπονηθεί από τη νέα διευθυντική ομάδα. Το ίδιο ισχύει και για το νέο σύστημα διοίκησης και τις λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες μπορούν να αλλάζουν τακτικά ώστε να βελτιώνονται και να επιτυγχάνουν τα υψηλά επίπεδα ποιότητας που θα επιδιώκει ο νέος οργανισμός.

Ο μεγαλύτερος βαθμός δυσκολίας εντοπίζεται στα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού. Κατ' αρχήν, το υφιστάμενο προσωπικό θα πρέπει να πεισθεί να μεταβεί στη νέα εταιρεία με το εγχείρημα ότι, μακροχρόνια, η αλλαγή αυτή θα είναι προς το συμφέρον του. Κατόπιν, θα πρέπει να προσαρμοστεί σε ένα περιβάλλον που είναι γνώριμο μεν, αλλά με διαφορετικούς όρους εργασίας δε. Οι νέοι όροι θα αποσκοπούν στο να προσφέρουν στη νέα Διοίκηση την ευελιξία να προσαρμόζεται δυναμικά σε μεταβολές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Για να γίνουν αυτά, αναμένεται ότι στο προσωπικό θα προσφερθεί ένα ελκυστικό πακέτο μετάβασης, που, στο ελάχιστο, θα περιλαμβάνει καλύτερη αμοιβή, περισσότερα ωφελήματα και βελτιωμένες προοπτικές ανέλιξης.

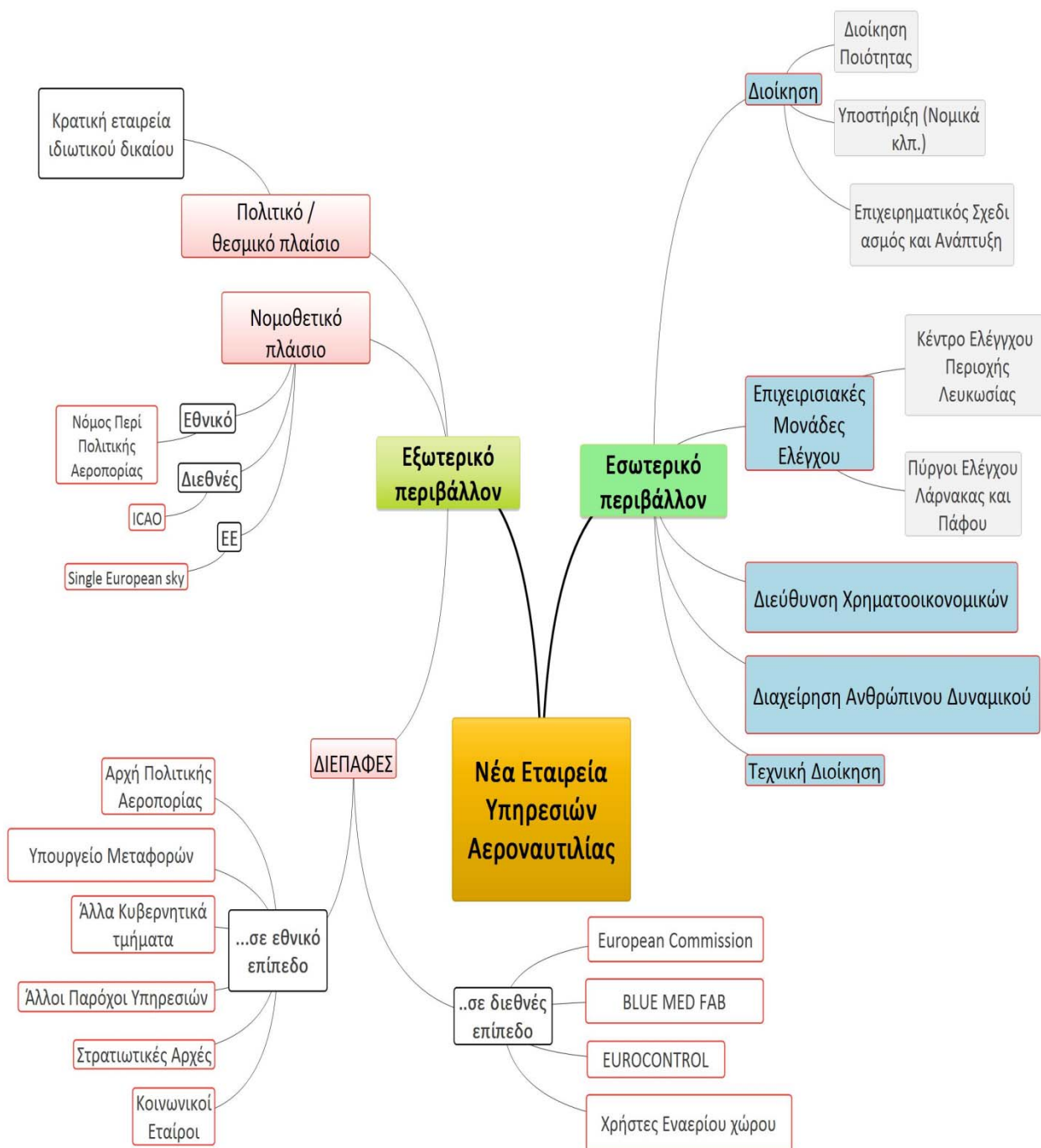
Οι πιο πάνω εκτιμήσεις μπορεί να αναθεωρηθούν όταν η νέα εταιρεία εγκαθιδρυθεί και είναι έτοιμη να λειτουργήσει. Ενδεχομένως και τότε, πολλά θέματα θα βρίσκονται σε εκκρεμότητα. Είναι όμως βέβαιο ότι, με τη συνεισφορά όλων, το νέο, κοινό όραμα μπορεί να υλοποιηθεί και το αποτέλεσμα θα επιφέρει κέρδος για το σύνολο.



< ΚΕΝΗ ΣΕΛΙΔΑ >

# Παράρτημα Α

## Η σύνθεση και το περιβάλλον της νέας εταιρείας



# Παράρτημα Β

## Σχέδιο μετάβασης στη νέα εταιρεία

Στο παράρτημα αυτό, παρουσιάζεται ένα συνοπτικό σχέδιο δράσης με ενδεικτικά χρονοδιαγράμματα και ορόσημα για την υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου.

A/A	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ / ΔΡΑΣΕΙΣ	ΜΕΧΡΙ ΠΟΤΕ ?	ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ
1	Εγκαθίδρυση της εταιρείας και διορισμός εκτελεστικού διευθυντή	1η Ιουνίου 2018	Προϋπόθεση: Έγκριση νομοσχεδίου
2	Διορισμός διευθυντικής ομάδας	1η Ιουλίου 2018	
3	Υποβολή αίτησης για πιστοποίηση ως παρόχου υπηρεσιών αεροναυτιλίας	1η Ιουλίου 2018	...προς Εθνική Εποπτική Αρχή
4	Εκπόνηση συστήματος διοίκησης και λειτουργικών διαδικασιών	30 <sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2018	
5	Εκπόνηση η επικαιροποίηση συμφωνιών επιπέδου υπηρεσιών με άλλους παρόχους	30 <sup>η</sup> Οκτώβρη 2018	
6	Μετάβαση υφιστάμενου προσωπικού στην εταιρεία	31 <sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2018	
7	Έναρξη λειτουργίας της νέας εταιρείας	1 <sup>η</sup> Ιανουαρίου 2019	
8	Έναρξη στρατολόγησης νέου επιχειρησιακού προσωπικού	1η Φεβρουαρίου 2019	
9	Πρόσληψη νέου επιχειρησιακού προσωπικού και έναρξη εκπαίδευσης	1 <sup>η</sup> Απριλίου 2019	
10	Εκπόνηση προδιαγραφών για νέο σύστημα διαχείρισης ενέργειας κυκλοφορίας	1 <sup>η</sup> Μαΐου 2019	... διαβούλευση με τον πάροχο CNS
11	Έναρξη λειτουργίας 6ου τομέα	1 <sup>η</sup> Ιουνίου 2019	
12	Επέκταση ωρών λειτουργίας του έκτου τομέα	31 <sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2019	
13	Ενσωμάτωση νέου προσωπικού στο σύστημα βάρδιας	1 <sup>η</sup> Ιουνίου 2020	
14	Λειτουργία νέου τεχνικού συστήματος	30 <sup>η</sup> Οκτώβρη 2021	
15	Έναρξη λειτουργίας 7ου τομέα	31 <sup>η</sup> Δεκεμβρίου 2022	

# Παράρτημα Γ

## Συσχέτιση στρατηγικών στόχων με το επιχειρηματικό σχέδιο

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η συσχέτιση των Στρατηγικών Στόχων της νέας εταιρείας με τις επιμέρους πρόνοιες και αναφορές του επιχειρηματικού σχεδίου:

<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>		<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ/ΣΕΛΙΔΑ</b>
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b>		
ΣΣ2	Να εγκαθιδρυθεί νέο, αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, με βελτιωμένες διαδικασίες και διαφανείς μηχανισμούς λήψεως αποφάσεων.	Κεφάλαιο 8, Σελ. 81
ΣΣ3	Να εγκαθιδρυθούν αποτελεσματικοί μηχανισμοί επικοινωνίας και διασυνδέσεις σε τοπικό και διεθνές επίπεδο με όλους τους φορείς διακύβευσης συμφερόντων.	Κεφάλαιο 8, Σελ. 95
ΣΣ4	Να επαναδιατυπωθεί και να γίνει διάχυση του νέου οράματος της εταιρείας.	Κεφάλαιο 5, Σελ. 43 Κεφάλαιο 8, Σελ. 95
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>		
ΣΣ5	Να διαμορφωθεί μια συλλογική σύμβαση με τους εργαζομένους με ευνοϊκούς και ελκυστικούς όρους εργοδότησης και συνθηκών εργασίας.	Κεφάλαιο 7, Σελ. 75 Κεφάλαιο 8, Σελ. 86
ΣΣ6	Να γίνει η βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού με την παροχή κινήτρων	Κεφάλαιο 7, Σελ. 75 Κεφάλαιο 8, Σελ. 86
ΣΣ8	Να γίνει πρόσληψη νέου προσωπικού (πρώτα της Διευθυντικής ομάδας και κατόπιν επιχειρησιακού προσωπικού).	Κεφάλαιο 6, Σελ. 64 Κεφάλαιο 7, Σελ. 75 Κεφάλαιο 8, Σελ. 85

<b>ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ</b>		<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ/ΣΕΛΙΔΑ</b>
<b>ΘΕΜΑΤΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ</b>		
ΣΣ9	Να γίνει αναβάθμιση των τεχνικών και κτιριακών υποδομών.	Κεφάλαιο 6, Σελ. 64 Κεφάλαιο 7, Σελ. 75
<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>		
ΣΣ7	Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός να οδηγεί στην επίτευξη των επιδόσεων και την επιχειρησιακή ευελιξία	Κεφάλαιο 6, Σελ. 54
<b>ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ</b>		
ΣΣ1	Ο προϋπολογισμός της νέας εταιρείας να είναι εστιασμένος στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών.	Κεφάλαιο 7, Σελ. 75
ΣΣ10	Τα τέλη χρήσης του εναερίου χώρου να μην αυξηθούν ή, τουλάχιστον να περιοριστούν στο ύψος που χρεώνουν άλλοι πάροχοι υπηρεσιών με παρόμοιο κύκλο εργασιών.	Κεφάλαιο 7, Σελ. 77

# Παράρτημα Δ

## Ενδεικτικός Ισολογισμός στις

### 31/12/2018

<b>ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ</b>	<i>σε €000</i>
<b>Πάγιο Ενεργητικό (καθαρή λογιστική αξία)</b>	<b>15.000</b>
Land & Buildings in operation	10.000
Systems & Equipment in operation	5.000
Intangible assets in operation	0
<b>Πάγιο Ενεργητικό (σε κατασκευή) (καθ. λογ. αξία)</b>	<b>1.300</b>
Land & Buildings under construction	500
Systems & Equipment under construction	800
<b>Μακροπρόθεσμες επενδύσεις και απαιτήσεις</b>	<b>0</b>
Financial assets relating to pensions	0
Long-term receivables	0
<b>Κκκλοφορούν Ενεργητικό</b>	<b>3.000</b>
Short-term receivables	3.000
Cash in hand or at bank	0
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>19.300</b>

<b>ΠΑΘΗΤΙΚΟ</b>	<i>σε €000</i>
<b>Ίδια Κεφάλαια</b>	<b>19.300</b>
Shareholders' funds	19.000
Other reserves	300
Retained profit/loss of the year	0
<b>Μακροπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>	<b>0</b>
Borrowings	0
Provisions for pension liabilities	0
<b>Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις</b>	<b>0</b>
Bank overdraft and borrowings	0
Creditors and accruals	0
Other current liabilities	0

<b>ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ</b>	<b>19.300</b>
-------------------------	---------------

# Παράρτημα Ε

## Κανονιστικές απαιτήσεις για το Σύστημα Διοίκησης

Στο παράρτημα αυτό, παρουσιάζονται αυτούσιες οι απαιτήσεις του Κανονισμού (ΕΕ) 2017/373 για το Σύστημα Διοίκησης παρόχων υπηρεσιών αεροναυτιλίας:

### ***ATM/ANS.OR.B.005 Σύστημα διοίκησης***

*α) Ο πάροχος υπηρεσιών εφαρμόζει και διατηρεί σύστημα διοίκησης το οποίο περιλαμβάνει:*

- 1. σαφώς καθορισμένες γραμμές ευθύνης και καταμερισμού ευθυνών στην εσωτερική οργάνωσή του, συμπεριλαμβανομένου του άμεσου καταμερισμού ευθυνών του υπόλογου διοικητή·*
- 2. περιγραφή της γενικής φιλοσοφίας και των αρχών του παρόχου υπηρεσιών όσον αφορά την ασφάλεια, την ποιότητα και την ασφάλεια των υπηρεσιών του από έκνομες ενέργειες που συναποτελούν πολιτική, την οποία προσυπογράφει ο υπόλογος διοικητής·*
- 3. τα μέσα επαλήθευσης των επιδόσεων της οργάνωσης του παρόχου υπηρεσιών με βάση τους δείκτες επιδόσεων και τους στόχους επιδόσεων του συστήματος διοίκησης·*
- 4. διαδικασία για τον εντοπισμό αλλαγών στην οργάνωση του παρόχου υπηρεσιών και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί, οι οποίες ενδέχεται να θίξουν παγιωμένες διεργασίες, διαδικασίες και υπηρεσίες και, όπου χρειάζεται, για τη μεταβολή του συστήματος διοίκησης και/ή του λειτουργικού συστήματος για να καλυφθούν οι εν λόγω αλλαγές·*
- 5. διαδικασία επανεξέτασης του συστήματος διοίκησης, εντοπισμού των αιτίων που προκαλούν επιδόσεις του συστήματος διοίκησης κατώτερες των προτύπων, προσδιορισμού των επιπτώσεων αυτών των κατώτερων επιδόσεων και εξάλειψης ή περιορισμού των αιτίων·*

6. διαδικασία με σκοπό να διασφαλίζεται ότι το προσωπικό του παρόχου υπηρεσιών εκπαιδεύεται και είναι ικανό να εκτελεί τα καθήκοντά του με ασφαλή, αποδοτικό, συνεχή και βιώσιμο τρόπο. Εν προκειμένω, ο πάροχος υπηρεσιών αποφασίζει πολιτικές για τις προσλήψεις και την εκπαίδευση του προσωπικού του·

7. επίσημα μέσα επικοινωνίας που εξασφαλίζουν ότι όλο το προσωπικό του παρόχου υπηρεσιών έχει πλήρη γνώση του συστήματος διοίκησης, το οποίο επιτρέπει να διαβιβάζονται κρίσιμες πληροφορίες και καθιστά δυνατόν να εξηγείται ο λόγος για τον οποίο λαμβάνονται ορισμένα μέτρα και εισάγονται ή μεταβάλλονται διαδικασίες.

β) Ο πάροχος υπηρεσιών τεκμηριώνει όλες τις βασικές διαδικασίες του συστήματος διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με τις ευθύνες του, και τη διαδικασία τροποποίησης των διαδικασιών αυτών.

γ) Ο πάροχος υπηρεσιών καθιερώνει λειτουργία παρακολούθησης της συμμόρφωσης της οργάνωσής του με τις εφαρμοστέες απαιτήσεις και της επάρκειας των διαδικασιών. Η παρακολούθηση της συμμόρφωσης περιλαμβάνει σύστημα ανάδρασης των ευρημάτων στον υπόλογο διοικητή, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική εφαρμογή διορθωτικών μέτρων όταν χρειάζεται.



# Παράρτημα Στ'

## Έρευνα για υποστήριξη της εσωτερικής και εξωτερικής ανάλυσης

Με σκοπό την έγκυρη ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για τη νέα εταιρεία, διεξήχθη έρευνα με συμμετοχή του προσωπικού της υφισταμένης Υπηρεσίας Αεροναυτιλίας του Τμήματος Πολιτικής Αεροπορίας, τόσο σε επίπεδο επιχειρησιακού προσωπικού (Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας), όσο και σε επίπεδο διευθυντικού προσωπικού. Στο σύνολο της, η Υπηρεσία αριθμεί περί τα 200 άτομα, ωστόσο, ως απαραίτητο δείγμα για την έρευνα αυτή, επιλέγηκε το σύνολο των 101 ατόμων οι οποίοι είναι κάτοχοι Άδειας Ελεγκτή Εναέριας Κυκλοφορίας. Η επιλογή έγινε, αφού λήφθηκε υπόψη το γεγονός ότι, χωρίς το προσωπικό αυτό, η νέα εταιρεία δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει άμεσα<sup>65</sup>.

Από τα 101 άτομα λήφθηκαν 69 απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο που τους τέθηκε. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ ικανοποιητικό από στατιστικής άποψης, και προσδίδει μεγάλη αξιοπιστία και εγκυρότητα στα αποτελέσματα της έρευνας<sup>66</sup>, ειδικά αν ληφθεί υπόψη ότι, απαντήθηκε από αντιπροσωπευτικό ποσοστό όλων των βαθμίδων ιεραρχίας και από όλες τις Μονάδες Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας. Το γεγονός, επίσης, ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ζήτησε να ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας, καταδεικνύει το μεγάλο ενδιαφέρον των ατόμων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα.

Ο στόχος, λοιπόν, της έρευνας ήταν να αποτυπωθούν κυρίως οι ανησυχίες και οι προσδοκίες του προσωπικού για τη νέα εταιρεία, καθώς και οι απόψεις του αναφορικά με το τι πρέπει να αλλάξει ώστε αυτή να λειτουργήσει με επιτυχία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύονται με λεπτομέρεια στο κυρίως μέρος της διατριβής, στα Κεφάλαια που σχετίζονται με τα επιμέρους ερωτήματα.

Η έρευνα διεξήχθη μεταξύ 25<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου και 1<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2017 και το περιεχόμενο της παρουσιάζεται στις επόμενες σελίδες:

---

<sup>65</sup> Η παροχή υπηρεσιών ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας γίνεται μόνο από αδειοδοτημένο προσωπικό το οποίο έχει παρακολουθήσει ειδική εκπαίδευση διάρκειας τουλάχιστον ενός έτους.

<sup>66</sup> <http://fluidsurveys.com/university/survey-sample-size-calculator/>

# Έρευνα για τη νέα εταιρεία υπηρεσιών αεροναυτιλίας

Η έρευνα αυτή είναι αποκλειστικά ακαδημαϊκή και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες

\*Required

## Ο χρόνος για να απαντήσετε υπολογίζεται στα 5 λεπτά

Σας ευχαριστώ !

### Λίγες πληροφορίες για σένα...

1. Ποια θέση κατέχεις στην Υπηρεσία σήμερα ? \*

*Mark only one oval.*

- Είμαι ATCO
- Είμαι ATC Supervisor
- Είμαι ATCO ή ATC Supervisor με επιμέρους καθήκοντα (SMS, training, airspace design κλπ.)
- Ανήκω στη Διευθυντική ομάδα (SATCO, COO, Director)
- Άλλα καθήκοντα (ΕΕΑ κλπ.)

2. Που εργάζεσαι ? \*

*Mark only one oval.*

- Στα Κεντρικά Γραφεία
- Στο Κέντρο Ελέγχου Περιοχής Λευκωσίας
- Στον Πύργο Ελέγχου Λάρνακας
- Στον Πύργο Ελέγχου Πάφου

3. Πόσα χρόνια εμπειρίας έχεις στην Υπηρεσία ? \*

*Mark only one oval.*

- 0 έως 10 χρόνια
- 11 έως 20 χρόνια
- Πέραν από 20 χρόνια

### Τι γνωρίζεις για το Τμήμα Πολιτικής Αεροπορίας (ΤΠΑ) ?

ISO9000-2015 - 4.1 Understanding the organization and its context (S/W)

4. Το όραμα (vision) του ΤΠΑ είναι... \*

"Όραμα" είναι η προσδοκία μας για τη μακροπρόθεσμη εικόνα του οργανισμού - δηλαδή, για το που θέλουμε να φτάσουμε

*Mark only one oval.*

- Το ΤΠΑ να γίνει οργανισμός-πρότυπο στη παροχή υπηρεσιών αεροναυτιλίας
- Δεν θυμάμαι, αν και το έχω δει κάπου
- Δεν γνωρίζω - δεν το έχω δει πουθενά
- Δεν υπάρχει

## Τι πρέπει να βελτιώσουμε ?

ISO9000-2015 - 4.1 Understanding the organization and its context (W)

### 5. Ποιες θεωρείς ως τις πιο σημαντικές αδυναμίες του Τομέα Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας σήμερα ? \*

Επέλεξε ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω:

*Tick all that apply.*

- Δεν ανακτά τα έσοδα από τις υπηρεσίες που προσφέρει (τα έσοδα καταλήγουν στο γενικό ταμείο του Κράτους)
- Η τεχνική υποστήριξη ή/και η τεχνολογία που διαθέτει είναι ανεπαρκής
- Η Διοίκηση του Τομέα
- Ο τρόπος λήψης αποφάσεων (π.χ επειδή είναι πολύ αργός/περίπλοκος/αδιαφανής)
- Η ασφάλεια δεν έχει την ύψιστη προτεραιότητα - δίνεται περισσότερη σημασία σε άλλα θέματα (π.χ. τη μείωση των καθυστερήσεων)
- Οι υποδομές (π.χ. χώροι ανάπαυσης) είναι ακατάλληλες

### 6. Πιστεύεις πως υπάρχουν άλλα προβλήματα ή αδυναμίες που δεν αναφέρονται πιο πάνω ?

(Προαιρετική ερώτηση)

---

---

---

---

---

### 7. Ποια είναι τα πιο σημαντικά προβλήματα σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού ? \*

Επέλεξε ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω

*Tick all that apply.*

- Το ηθικό του προσωπικού είναι πολύ χαμηλό
- Ο αριθμός των Ελεγκτών Εναέριας Κυκλοφορίας δεν είναι αρκετός
- Οι προοπτικές ανέλιξης του προσωπικού είναι μηδαμινές
- Η νοοτροπία / συμπεριφορά της Διοίκησης
- Η νοοτροπία / συμπεριφορά των υπευθύνων κατά τη διάρκεια της βάρδιας
- Η κούραση και ο κορεσμός (λόγω ωραρίου, αναγκών για υπερωρία, λιγοστών αδειών ανάπαυσης κλπ.)

## Τι πρέπει να διαφυλάξουμε ?

ISO9000-2015 - 4.1 Understanding the organization and its context (S)

### 8. Ποιες πιστεύεις ότι είναι οι δυνάμεις (strengths) του Τομέα Ελέγχου Εναέριας Κυκλοφορίας σήμερα ? \*

Επέλεξε μέχρι ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω

*Tick all that apply.*

- Το γεγονός ότι το κόστος των υπηρεσιών του είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρώπη
- Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτει
- Τα συστήματα διαχείρισης που εφαρμόζει (π.χ. SMS, Quality Management System ISO 9000 κλπ.)
- Ο επαγγελματισμός και οι ικανότητες του προσωπικού
- Ο επαγγελματισμός και οι ικανότητες της Διοίκησης
- Το αίσθημα περηφάνιας του προσωπικού για την υπηρεσία που προσφέρει

### 9. Νομίζεις πως υπάρχουν και άλλα θετικά στοιχεία που δεν αναφέρονται πιο πάνω ?

(Προαιρετική ερώτηση)

---

## Αποφάσεις για επιχειρησιακά θέματα

ISO9000-2015 - 6.3 Planning of changes (S/W)

10. Ποια είναι η γενική άποψη σου σχετικά με τη λήψη αποφάσεων στο υφιστάμενο περιβάλλον του ΤΡΙΑ ? \*

Mark only one oval.

- Οι αποφάσεις παίρνονται συνήθως με ορθολογιστικά κριτήρια, μετά από ανάλυση κόστους-οφέλους
- Οι αποφάσεις παίρνονται συνήθως με συναισθηματικά κριτήρια (συμπάθειες-αντιπάθειες, εμμονές, εκδικητικά)
- Κάποτε οι αποφάσεις παίρνονται με ορθολογιστικά και κάποτε με συναισθηματικά κριτήρια (ή/και με συνδυασμό των δύο)
- Τις πιο πολλές φορές οι αποφάσεις παίρνονται αυθαίρετα, με προσωπικά ή αδιαφανή κριτήρια

11. Ποιοι νομίζεις ότι είναι οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν σε μια απόφαση σήμερα ? \*

Επέλεξε μέχρι ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω

Tick all that apply.

- Οι επιχειρησιακές ανάγκες ή/και οι απαιτήσεις των κανονισμών
- Οι απόψεις ή οι πιέσεις των συντεχνιών
- Οι προσωπικές φιλοδοξίες των εμπλεκομένων (για ανέλιξη, αυτοπροβολή κλπ.)
- Οι εξωτερικές πιέσεις (π.χ. από την πολιτεία, τις αεροπορικές εταιρείες, τον EUROCONTROL κλπ.)
- Άλλα συμφέροντα ή άλλοι αυθαίρετοι παράγοντες

## Θέματα κουλτούρας και νοοτροπίας

ISO9000-2015 - 5.2 Policy (S/W)

12. Σε περιπτώσεις περιστατικών που έχουν προκύψει από ανθρώπινο λάθος, πως κρίνεις τη συμπεριφορά της Υπηρεσίας προς το προσωπικό ?

Mark only one oval.

- Συνήθως είναι τιμωρική
- Συνήθως είναι υποστηρικτική
- Κατά περίπτωση... κάποτε είναι τιμωρική και κάποτε υποστηρικτική
- Δεν ξέρω - δεν έτυχε να ακούσω κάτι για μια τέτοια περίπτωση

## Θέματα επιδόσεων (performance)

ISO9000-2015 - 9 Performance evaluation (S/W)

13. Εξ όσων γνωρίζεις, πως καθορίζονται οι επιδόσεις (performance) των υπηρεσιών αεροναυτιλίας ? \*

Mark only one oval.

- Δεν γνωρίζω και καλύτερα να μην μαντέψω
- Με την καθιέρωση στόχων στους τομείς της ασφάλειας και των καθυστερήσεων
- Με την καθιέρωση στόχων στους τομείς της ασφάλειας, των καθυστερήσεων, της αποδοτικότητας κόστους και του περιβάλλοντος
- Με αξιολογήσεις των προϊσταμένων

14. Ποιο είναι το κυριότερο όφελος από την επίτευξη των στόχων επίδοσης ? \*

*Mark only one oval.*

- Η καταβολή φιλοδωρήματος (bonus) στο προσωπικό
- Η αποφυγή κυρώσεων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή
- Η βελτίωση του κύρους (image) της Υπηρεσίας
- Κανένα όφελος
- Δεν γνωρίζω

15. Ποια είναι η πιο πιθανή επίπτωση από τη μη επίτευξη των στόχων επίδοσης ? \*

*Mark only one oval.*

- Δεν υπάρχουν επιπτώσεις
- Η μείωση των απολαβών του προσωπικού
- Η καταγγελία του Κράτους από την ΕΕ λόγω μη συμμόρφωσης και η επιβολή κυρώσεων
- Δεν γνωρίζω

16. Πως θα μπορούσε ένας Ελεγκτής να συνεισφέρει στην επίτευξη του στόχου για τη μείωση των καθυστερήσεων ? \*

*Mark only one oval.*

- Ο Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας δεν έχει σχέση με το θέμα αυτό
- Με το να προσέρχεται στην εργασία όταν τον καλέσουν ώστε να υπάρχει δυνατότητα λειτουργίας περισσότερων τομέων ελέγχου
- Δεν γνωρίζω

17. Ποια είναι ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΨΗ ΣΟΥ τα ισχυρότερα κίνητρα ώστε ένας Ελεγκτής Εναέριας Κυκλοφορίας να προσέλθει στην εργασία υπερωριακά ? \*

Επέλεξε ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω

*Tick all that apply.*

- Η επαρκής αποζημίωση σε απολαβές
- Η ένδειξη εκτίμησης από τη Διεύθυνση με εναλλακτικούς τρόπους (π.χ. περισσότερες ευκαιρίες εκπαίδευσης)
- Οι βελτιωμένες εργασιακές συνθήκες (π.χ. καλύτεροι χώροι ξεκούρασης)
- Η παροχή επαρκούς χρόνου ξεκούρασης (διαλειμμάτων) κατά τη διάρκεια της βάρδιας
- Βελτίωση στο αίσθημα ασφάλειας (π.χ. καλύτερη διαχείριση ροής εναέριας κυκλοφορίας για αποφυγή υπερβολικού φόρτου)
- Η συμφωνία με τη Διεύθυνση για αύξηση των ημερών ετήσιας άδειας ανάπαυσης, ιδιαίτερα το καλοκαίρι

## Ο σκοπός της νέας εταιρείας

ISO9000-2015 - 4.1 Understanding the organization and its context

18. Ποιοι νομίζεις είναι οι κυριότεροι λόγοι για την προσπάθεια δημιουργίας της νέας εταιρείας υπηρεσιών αεροναυτιλίας ? \*

(επέλεξε μέχρι ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω με βάση τα όσα γνωρίζεις ή/και ότι πιστεύεις) (S/W/O/T)  
*Tick all that apply.*

- Η δυνατότητα επίτευξης των στόχων επιδόσεων (κυρίως αυτού για τις καθυστερήσεις)
- Η βελτίωση της ασφάλειας των υπηρεσιών
- Πολιτικοί λόγοι
- Η δυνατότητα καλύτερης συμμόρφωσης με τους Κανονισμούς
- Η δυνατότητα βελτίωσης των εργασιακών όρων και συνθηκών για το προσωπικό
- Η δυνατότητα μακροπρόθεσμης οικονομικής εκμετάλλευσης της νέας εταιρείας στο μέλλον (π.χ. με την ιδιωτικοποίηση της)

19. Νομίζεις πως υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τη δημιουργία της νέας εταιρείας υπηρεσιών αεροναυτιλίας ?

(Προαιρετική ερώτηση)

---

---

---

---

---

## Τι φοβάσαι για το μέλλον ?

ISO9000-2015 - 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (O/T)

20. Ποιες είναι οι κυριότερες ανησυχίες σου σε περίπτωση που σου προσφερθεί θέση στη νέα εταιρεία ? \*

Επέλεξε μέχρι ΤΕΣΣΕΡΑ από τα πιο κάτω - αν δεν σε ανησυχεί οτιδήποτε τότε προχώρησε στην επόμενη ερώτηση  
*Tick all that apply.*

- Η περίπτωση να χάσω τη δουλειά μου (π.χ. λόγω πλεονασμού ή λόγω πρόσληψης φτηνότερου προσωπικού)
- Η περίπτωση να μειωθούν οι απολαβές μου
- Η περίπτωση να μειωθούν τα συνταξιοδοτικά μου ωφελήματα
- Η περίπτωση να χειροτερέψουν οι όροι εργασίας (π.χ. μικρότερα διαλείμματα, μεγαλύτερη διάρκεια της πρωινής/απογευματινής βάρδιας)
- Η μείωση της διαπραγματευτικής μου ικανότητας έναντι της Διεύθυνσης
- Η μείωση των επαγγελματικών μου προοπτικών (π.χ. για ανέλιξη, ανάπτυξη κλπ.)
- Η περίπτωση να χρεοκοπήσει η νέα εταιρεία

21. Έχεις οποιαδήποτε άλλη ανησυχία ή επιθυμείς να τονίσεις οτιδήποτε από τα πιο πάνω ?

---

## Τι ελπίζεις για το μέλλον ?

ISO9000-2015 - 4.2 Understanding the needs and expectations of interested parties (O)

22. Ποιες είναι οι προσδοκίες σου σε περίπτωση που σου προσφερθεί θέση στη νέα εταιρεία \*

Επέλεξε ΤΡΙΑ από τα πιο κάτω  
*Tick all that apply.*

- Σημαντική αύξηση απολαβών (μισθού, επιδομάτων κλπ.)
- Βελτίωση των μακροπρόθεσμων ωφελημάτων (π.χ. σύνταξης, εφάπαξ κλπ.)
- Βελτίωση των όρων εργασίας (π.χ. περισσότερες μέρες αδειών ανάπαυσης τους καλοκαιρινούς μήνες)
- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. καλύτερα restroom, πιο ευρύχωρο control room, καλύτερη θερμοκρασία χώρου)
- Βελτίωση επαγγελματικών προοπτικών (π.χ. ταχύτερη ανέλιξη, απασχόληση σε νέες διοικητικές θέσεις)

23. Έχεις οποιαδήποτε άλλη προσδοκία ή επιθυμείς να τονίσεις οτιδήποτε από τα πιο πάνω ?

(Προαιρετική ερώτηση)

---

24. Τελικά, τι πιστεύεις ότι θα είναι το κυριότερο όφελος από τη λειτουργία της νέας εταιρείας ? \*

*Mark only one oval.*

- Η βελτίωση στα επίπεδα ασφάλειας
- Η οικονομική ευρωστία και ευελιξία στη διαχείριση των πόρων
- Η μείωση των καθυστερήσεων
- Η βελτίωση του επιπέδου συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις των κανονισμών
- Όλα τα πιο πάνω
- Κανένα από τα πιο πάνω

## Ενδιαφέρεσαι για feedback ?

25. Θες να μάθεις για τα αποτελέσματα της έρευνας ? \*

*Tick all that apply.*

- Ναι σε παρακαλώ !
- Όχι ευχαριστώ

26. Αν απάντησες "Ναι" σημείωσε το email σου:

---

27. Θέλεις να σχολιάσεις οτιδήποτε άλλο για την έρευνα αυτή ?

Προαιρετική ερώτηση

---

# Βιβλιογραφία

Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι. (2011) - 'Όργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία, (2011), Εκδόσεις Rossili

Δημητριάδης και Μιχιώτης (2007) - Διοίκηση παραγωγικών συστημάτων, Κεφ. 2, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

Θεοδωρόπουλος Ανδρέας (2002) - Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός - Εκδόσεις Προπομπός

Κέφτης Βασίλης Ν. και Παπαζαχαρίου Πέτρος (2009) – Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan – Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ – 1<sup>η</sup> Έκδοση

Κέφης Β. (2014): Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Θεωρία και πρότυπα, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2<sup>η</sup> έκδοση

Κωσταγιόλας Π., Χλωμούδης (2011) Διαχείριση Ποιότητας και Ασφάλειας στις θαλάσσιες μεταφορές, Εκδόσεις Παπαζήση,

Κωσταγιόλας Πέτρος, Δάφνη Καλαϊδη, Μαρία Χατζόπουλου (2008) - Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, Εκδόσεις Παπασωτηρίου

Ναούμ Χρ.: Εισαγωγή στη χρηματοοικονομική λογιστική – Κεφ.3

Πολλάλης Γιάννης (2012), Εισαγωγή στο Management, Εκδόσεις Πασχαλίδης, Κεφ.11

Σιώμκος Γ. Ι. (2013) – Στρατηγικό Μάρκετινγκ – Εκδόσεις Σταμούλη

Altare et al. - Elementary statistics: a modern approach – Page 13, Section 1.7.1, 2003, ISBN: 971-23-3654-9.

A. Thomson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble, Σχεδιασμός και υλοποίηση επιχειρησιακής στρατηγικής, εκδόσεις Utopia ΕΠΕ, 2010

Barney, J.B. (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, Volume 17, No. 1

J. David Hunger, Thomas L. Wheelen – Εισαγωγή στο στρατηγικό μάνατζμεντ - Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2004, ISBN 960-209-721-3, ISBN-13 978-960-209-721-2

Johnson, Scholes, Whittington: Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων - Κεφ.3.5.3, Σελ 148, Εκδόσεις Κριτική, 2011

Kenneth Laudon & Jane Laudon, 2007, Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, 6η έκδοση Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Nigel Slack, Stewart Chambers, Robert Johnston, 2007, Διοίκηση παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Philip Kotler , 2009, Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, 9η έκδοση, Εκδόσεις Επίκεντρο