



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ  
ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ  
ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΛΕΜΕΣΟΥ ΕΜΕΛ ΛΤΔ**

**ΙΩΑΝΝΑ ΚΑΠΑΡΕΛΙΩΤΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΔΡ. ΚΡΙΣΤΗΣ ΧΑΣΑΠΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2021**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Επιχειρηματικό Σχέδιο Εταιρείας Μεταφορών Επιβατών  
Λεμεσού ΕΜΕΛ ΛΤΔ**

**Ιωάννα Καπαρελιώτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Κρίστης Χασάπης**

**Μάιος 2021**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Επιχειρηματικό Σχέδιο Εταιρείας Μεταφορών Επιβατών  
Λεμεσού ΕΜΕΛ ΛΤΔ**

**Ιωάννα Καπαρελιώτη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Δρ. Κρίστης Χασάπης**

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

**Μάιος 2021**



## Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματοποιήθηκε με σκοπό την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου για την Εταιρεία Μεταφοράς Επιβατών Λεμεσού, αναδεικνύοντας παράλληλα όλα τα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες του τομέα αυτού, των συγκοινωνιών, στην Κύπρο. Μέσα στην μελέτη αυτή, αρχικά παρουσιάζεται το προφίλ της εταιρείας και η εξέλιξή της μέσα από μια σύντομη ιστορική αναδρομή και αναλύεται τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και στη συνέχεια περιγράφεται αναλυτικά η υφιστάμενη κατάσταση που επικρατεί σήμερα στην ΕΜΕΛ.

Τέλος, μέσα από την αποτύπωση των οραμάτων της εταιρείας, επεξηγείται το σχέδιο υλοποίησης των νέων στρατηγικών και άλλων ενεργειών που επιδιώκει να εφαρμόσει η εταιρεία μέσα στην επόμενη δεκαετία προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους της και να επιτύχει την αναβάθμιση των συγκοινωνιών στην επαρχία Λεμεσού.

Όλο το επιχειρηματικό σχέδιο βασίστηκε σε προσωπικές εμπειρικές γνώσεις, ένα ερωτηματολόγιο μικρού δείγματος ως προς την εικόνα της εταιρείας, σε έρευνες αγοράς για την πρόβλεψη του κόστους και κυρίως σε συνεντεύξεις της Διευθυντικής ομάδας της ΕΜΕΛ.

## **Summary**

The present master's thesis was carried out in order to develop a comprehensive business plan for the Limassol Passenger Transport Company, while highlighting all the characteristics and peculiarities of the transport sector in Cyprus. In the study, the profile of the company and its evolution through a brief historical background is presented, both the internal and external environment of the company are analysed and then the current situation prevailing in EMEL 's working environment is described in some depth.

Finally, through the depiction of the company's visions, the implementation plan of the new strategies and other actions that the company seeks to implement within the next decade in order to achieve its goals and achieve the upgrade of transport in the province of Limassol is explained.

The whole business plan was based on personal empirical knowledge, a sample questionnaire on the image of the company, on market research for pricing evaluation and mainly on interviews with the Management Team of EMEL.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αγαπημένο μου σύζυγο για την στήριξη, την υπομονή και την αγάπη που μου έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και τους λατρεμένους μου γιους που, παρά το νεαρό της ηλικίας τους, έδειξαν μοναδική ωριμότητα και κατανόηση για το χρόνο που έπρεπε να θυσιάσουμε ώστε να ολοκληρώσω τις σπουδές μου.

# Περιεχόμενα

Γλωσσάριο.....	1
Κεφάλαιο 1 .....	2
Εισαγωγή.....	2
1.1 Ιστορική Αναδρομή .....	3
1.2 Εταιρικό προφίλ.....	3
1.3 Ανασκόπηση δραστηριοτήτων.....	5
1.4 Οργανωτική δομή.....	6
Κεφάλαιο 2 .....	8
Στρατηγική Ανάλυση .....	8
2.1 Ανάλυση SWOT .....	8
2.2 Ανάλυση PEST .....	13
2.2.1 Πολιτικό περιβάλλον.....	14
2.2.2 Οικονομικό περιβάλλον.....	15
2.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον.....	15
2.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον.....	16
2.3 Ανταγωνισμός.....	16
Κεφάλαιο 3 .....	18
Υφιστάμενη Κατάσταση .....	18
3.1 Συγκοινωνιακό δίκτυο .....	18
3.2 Στόλος και προσωπικό.....	19
3.3 Κόμιστρα.....	20
3.4 Επιβατική κίνηση.....	21
3.5 Εγκαταστάσεις .....	23
3.6 Τεχνολογία.....	23
Κεφάλαιο 4 .....	26
Όραμα και Στόχοι.....	26
4.1 Όραμα και Στόχοι.....	26
4.2 Σχέδιο ΣΒΑΚ .....	27
Κεφάλαιο 5 .....	30
Μετάβαση και Υλοποίηση Επιχειρηματικού Πλάνου .....	30
5.1 Διαμόρφωση Δικτύου.....	30
5.2 Κόμιστρα.....	40
5.3 Ανθρώπινο Δυναμικό .....	41
5.4 Στόλος.....	44
5.5 Τεχνολογία.....	45



<b>5.6 Υποδομές</b> .....	<b>46</b>
5.6.1 Αμαξοστάσιο .....	47
5.6.2 Κεντρικός Σταθμός .....	50
5.6.3 Άλλες Υποδομές και Εγκαταστάσεις .....	52
<b>5.7 Σχέδιο Μάρκετινγκ</b> .....	<b>53</b>
<b>Κεφάλαιο 6</b> .....	<b>55</b>
<b>Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός</b> .....	<b>55</b>
6.1 Ανάλυση προβλεπόμενων εσόδων .....	55
6.2 Ανάλυση προβλεπόμενων εξόδων .....	56
6.3 Πρόβλεψη οικονομικής κατάστασης.....	58
<b>Κεφάλαιο 7</b> .....	<b>60</b>
<b>Επίλογος</b> .....	<b>60</b>
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>64</b>

## Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1: Κόμιστρα .....	20
Πίνακας 2: Επιβατική κίνηση .....	22
Πίνακας 3: Απαιτούμενα λεωφορεία Αστικής περιοχής .....	44
Πίνακας 4: Απαιτούμενα λεωφορεία περιοχής Υπαίθρου .....	44
Πίνακας 5: Κόστος κατασκευής Αμαξοστασίου .....	48
Πίνακας 6: Πρόβλεψη οικονομικής θέσης .....	58

## Λίστα εικόνων

Εικόνα 1: Πλαστική Κάρτα επιβατών .....	21
Εικόνα 2: Αρχιτεκτονική δικτύου Τηλεματικής .....	24
Εικόνα 3: Εφαρμογή MOTION .....	25
Εικόνα 4: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενος λεωφορειακός σταθμός .....	28
Εικόνα 5: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Οδός Ανεξαρτησίας .....	29
Εικόνα 6: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Ακταία Οδός .....	29
Εικόνα 7: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενοι σταθμοί Park and Ride .....	36
Εικόνα 8: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενο οδικό δίκτυο .....	51

## Λίστα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Εταιρική Σύσταση από την οποία αποτελείται η ΕΜΕΛ .....	5
Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα ΕΜΕΛ .....	7
Διάγραμμα 3: Επίπεδο ικανοποίησης επιβατών .....	11
Διάγραμμα 4: Επίπεδο ικανοποίησης επιβατών 2 .....	12

## Παραρτήματα

A. Ερωτηματολόγιο .....	61
-------------------------	----

## Γλωσσάριο

GMV	GMV Innovation company
MOTION	MOTION mobile application
NEELYC	NEELYC Solutions Ltd
Αναθέτουσα Αρχή	Το Υπουργείο Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων
Διαγωνισμός	Διαγωνισμός για την παροχή Υπηρεσιών Δημοσίων Συγκοινωνιών με λεωφορεία για την κάλυψη όλων των περιοχών και οι οποίες τελούν υπό τον έλεγχο της Κυπριακής Δημοκρατίας
Διεύθυνση	Διεύθυνση της ΕΜΕΛ
ΕΑΛ	Εταιρεία Αστικών Λεωφορείων
ΕΜΕΛ	Εταιρεία Μεταφορών Επιβατών Λεμεσού Λτδ
Εταιρεία	Εταιρεία Μεταφορών Επιβατών Λεμεσού Λτδ
ΜΜΜ	Μέσα Μαζικής Μεταφοράς
ΠΕΑΛ	Περιφερειακή Εταιρεία Αστικών Λεωφορείων
ΣΒΑΚ	Σχέδιο Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας
Σύμβαση	Σύμβαση παραχώρησης υπηρεσιών δημοσίων επιβατικών μεταφορών με λεωφορεία στην επαρχία Λεμεσού
ΥΜΕΕ	Υπουργείο Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων
ΦΠΑ:	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η ανάπτυξη των συγκοινωνιών στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση που οφείλει να αντιμετωπίσει τόσο το ΥΜΕΕ όσο και οι εταιρείες που καλούνται να εκτελέσουν αυτό το δύσκολο έργο.

Από τις 5 Ιουλίου 2010, στη Λεμεσό, η εταιρεία που εκτελεί το συγκοινωνιακό πλάνο του Υπουργείου Μεταφορών είναι η ΕΜΕΛ, αφού είχε υπογράψει μια δεκαετή σύμβαση, η οποία έληξε στις 4 Ιουλίου 2020. Από τις 5 Ιουλίου 2020 μέχρι σήμερα η εταιρεία βρίσκεται σε συμφωνία παράτασης των υπηρεσιών της μέχρι να προκηρυχθεί ο νέος διαγωνισμός για την επόμενη δεκαετία, εφόσον ο διαγωνισμός του 2020 δεν επικύρωσε κανέναν επιτυχόντα για την επαρχία Λεμεσού.

Στα πλαίσια του Διαγωνισμού που θα προκηρύξει το ΥΜΕΕ για την παροχή Δημοσίων Επιβατικών Μεταφορών με λεωφορεία για τα έτη 2022 - 2032, η ΕΜΕΛ καλείται να ανταποκριθεί στην πρόσκληση ενδιαφέροντος του διαγωνισμού, παρουσιάζοντας το δικό της επιχειρηματικό πλάνο και καταθέτοντας την δική της οικονομική προσφορά.

Το έργο για το οποίο καλείται να κάνει προσφορά η ΕΜΕΛ αφορά τη συγκοινωνιακή κάλυψη 7,200,000 χιλιομέτρων στην επαρχία Λεμεσού, με δυνατότητα διεύρυνσης και επέκτασης του δικτύου της σε 10,300,000 χιλιόμετρα εάν αυτό ζητηθεί στην πορεία από την Αναθέτουσα Αρχή.

Το επιχειρηματικό πλάνο της ΕΜΕΛ περιγράφει λεπτομερώς την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας, την ανάλυση της αγοράς, τα οράματα της εταιρείας και τους τρόπους επίτευξης αυτών.

## **1.1 Ιστορική Αναδρομή**

Η Κύπρος από το 1960 και μετά είναι από τις λίγες χώρες που η συγκοινωνία ήταν πάντα ιδιωτική και όχι κρατική. Αυτό λειτούργησε και θετικά και αρνητικά σε βάθος χρόνου. Η θετική πλευρά ήταν ότι η ανάπτυξη του συγκοινωνιακού έργου της ήταν ιδιωτική πρωτοβουλία που παράκαμπε τις αργές διαδικασίες γραφειοκρατίας μιας δημόσιας διοίκησης και λειτούργησε πιο παραγωγικά και πιο αποδοτικά.

Από την άλλη πλευρά, παρατηρήθηκε ότι η μη συμμετοχή του κράτους ως μερικό ιδιοκτήτη, λειτούργησε ως άλλοθι διαχρονικά για όλες τις κυβερνήσεις ώστε να μην ενδιαφέρονται, να μην στηρίζουν και να μην δημιουργούν τις συνθήκες που να επιτρέπουν στις αστικές συγκοινωνίες να «διεμβολίσουν» την αγορά, υπό την έννοια να ενθαρρύνουν ως προτιμητέα επιλογή των πολιτών να χρησιμοποιούν τα ΜΜΜ.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι παρόλο που οι συγκοινωνίες ήταν ιδιωτικές, ο σημαντικότερος πυλώνας τους που είναι η δημιουργία άρτιων υποδομών και συνθηκών όπως οι στάσεις, τα στέγαστρα, οι πεζοδρομοποιήσεις, οι λεωφορειολωρίδες και άλλα σημαντικά έργα - κίνητρα αποτροπής χρήσης των ιδιωτικών οχημάτων στο αστικό κέντρο, δεν είναι στον έλεγχο και τη δικαιοδοσία της εταιρείας αλλά οφείλεται να υπάρχει ο κρατικός παρεμβατισμός διαμέσου μιας συνολικής συγκοινωνιακής πολιτικής.

## **1.2 Εταιρικό προφίλ**

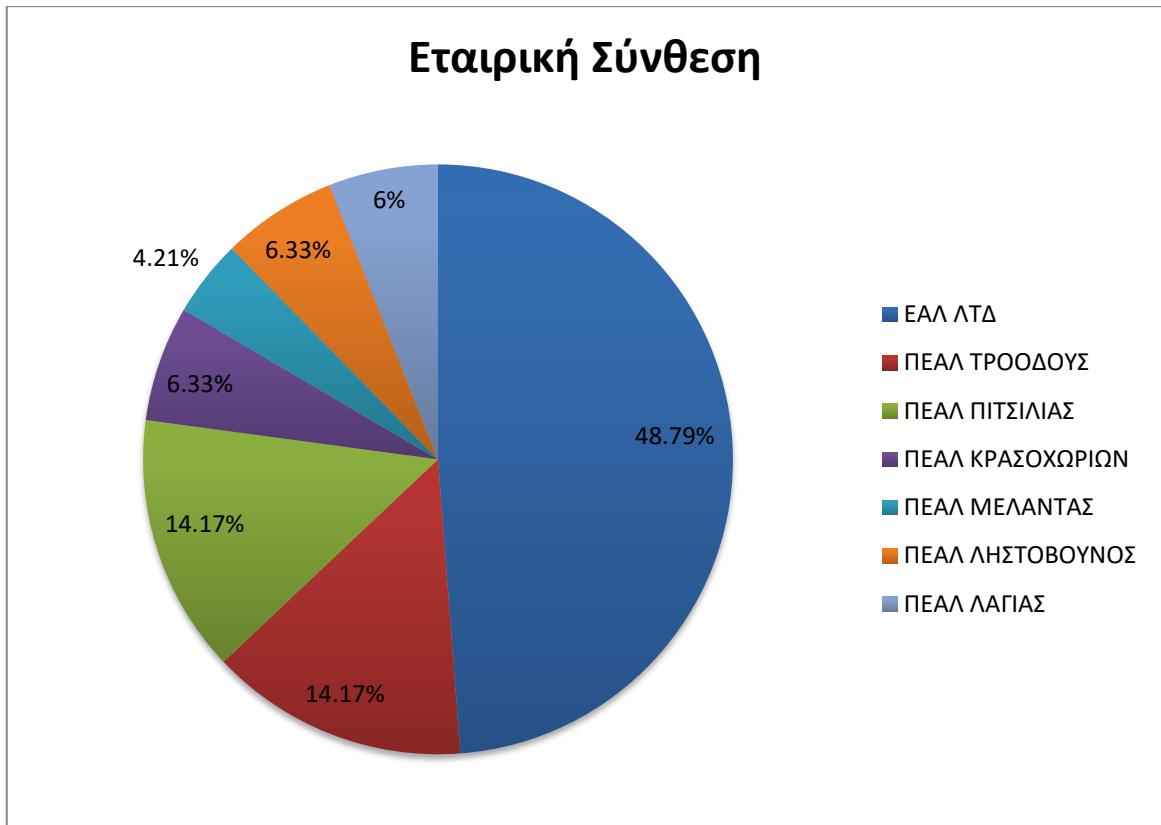
Η ΕΜΕΛ ιδρύθηκε στις 5 Ιουλίου 2010 ως αποτέλεσμα της υποχρεωτικής συγχώνευσης επτά ιδιωτικών εταιρειών συγκοινωνιών με βάση την κυβερνητική

πολιτική απόφαση για αναβάθμιση των συγκοινωνιών στην Κύπρο. Μέχρι τότε, οι συγκοινωνίες της αστικής περιοχής Λεμεσού εξυπηρετούνταν από την εταιρεία ΕΑΛ, η οποία αποτελεί και τον μεγαλύτερο μέτοχο της ΕΜΕΛ με ποσοστό 48.79% και οι διαδρομές της υπαίθρου της επαρχίας Λεμεσού γίνονταν από μικρότερες εταιρείες ΠΕΑΛ.

Οι εταιρείες που αποδέχτηκαν την πρόσκληση συμμετοχής στο αναβαθμισμένο σχέδιο συγκοινωνιών στη Λεμεσό ήταν επτά (7), ενώ οι υπόλοιποι μικρότεροι πάροχοι συγκοινωνιών αποζημιώθηκαν από το κράτος, καθώς από την έναρξη της νέας εταιρείας αυτοί έχαναν το δικαίωμα εκτέλεσης τακτικών επιβατικών διαδρομών και χρήσης των στάσεων που είχαν καθοριστεί από το Τμήμα Οδικών Μεταφορών για τις νέες δημόσιες συγκοινωνίες.

Οι επτά εταιρείες που αποτελούν την εταιρική σύνθεση της ΕΜΕΛ είναι οι εξής:

- i. ΕΑΛ ΛΤΔ, με ποσοστό συμμετοχής 48.79%
- ii. ΠΕΑΛ Τροόδους, με ποσοστό συμμετοχής 14.17%
- iii. ΠΕΑΛ Πιτσιλιάς, με ποσοστό συμμετοχής 14.17%
- iv. ΠΕΑΛ Κρασοχωρίων, με ποσοστό συμμετοχής 6.33%
- v. ΠΕΑΛ Μελάντας, με ποσοστό συμμετοχής 4.21%
- vi. ΠΕΑΛ Ληστόβουνου, με ποσοστό συμμετοχής 6.33%
- vii. ΠΕΑΛ Λαγιάς, με ποσοστό συμμετοχής 6%



Διάγραμμα 1: Εταιρική Σύμβαση από την οποία αποτελείται η ΕΜΕΛ

## 1.3 Ανασκόπηση δραστηριοτήτων

Η μοναδική δραστηριότητα της ΕΜΕΛ είναι η εκτέλεση τακτικών επιβατικών διαδρομών εντός της επαρχίας Λεμεσού και τα έσοδα της εταιρείας προέρχονται από:

- Κόμιστρα
- Κυβερνητική πληρωμή για την παροχή υπηρεσιών
- Διαφημίσεις

Τα έσοδα από κόμιστρα και διαφημίσεις συνυπολογίζονται και αφαιρούνται από την κυβερνητική πληρωμή, ενώ δεν αποδίδεται καθόλου εύλογο κέρδος στην εταιρεία για τις υπηρεσίες που προσφέρει, γεγονός που έχει δημιουργήσει οικονομική διαφορά μεταξύ εταιρείας και κράτους τα τελευταία οκτώ χρόνια.

## 1.4 Οργανωτική δομή

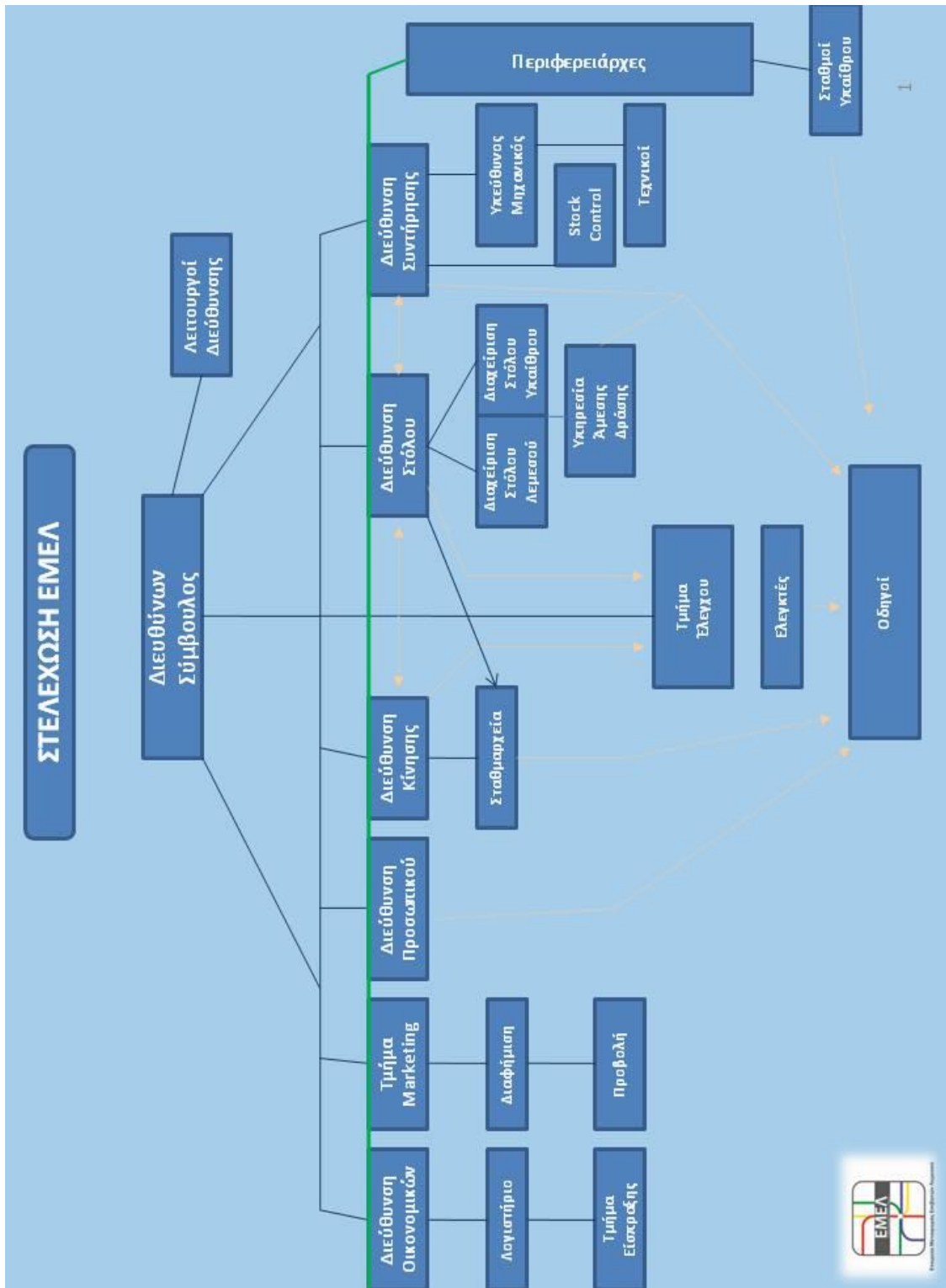
Στην οργανωτική δομή της ΕΜΕΛ υπάρχουν όλα τα τμήματα τα οποία συνθέτουν την παραγωγική λειτουργία μιας εταιρείας συγκοινωνιών.

Το χαρακτηριστικό της στελέχωσης είναι ελαφρώς αποκεντρωτικό από αυτό που ενδεχομένως να επέλεγε η διοίκηση της εταιρείας αν η ΕΜΕΛ δεν ήταν προϊόν συγχώνευσης.

Με τη δημιουργία της ΕΜΕΛ, οι μικρές εταιρείες που θα συμμετείχαν διατύπωσαν έντονα τις ανησυχίες και τους φόβους τους ότι αυτή η συγχώνευση θα κατέληγε σε απορρόφηση των εταιρειών από το μεγάλο μέτοχο που ήταν η ΕΑΛ. Για να κατευναστούν οι ανησυχίες αυτές, η Διεύθυνση της εταιρείας επέλεξε να διατηρήσει στοιχεία διοικητικής αποκέντρωσης και τμηματοποίησης αντί ενός συγκεντρωτικού management, με την έννοια ότι κάποιες διοικητικές λειτουργίες ανατέθηκαν να διεκπεραιώνονται σε τοπικό επίπεδο σε ακριτικές περιοχές της επαρχίας Λεμεσού από υπεύθυνους περιφερειάρχες οι οποίοι ήταν τοπικοί παράγοντες συγκοινωνίας πριν από το 2010. Σκοπός της στελέχωσης και λειτουργίας αυτών των τμημάτων ήταν η επίτευξη αρμονικής μετάβασης από επτά εταιρείες σε μια ενιαία εταιρεία. Η δυσκολία που είχε το μοντέλο αυτό είναι η δυσχέρεια της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου εφόσον η κεντρική διοίκηση χρειαζόταν να εφαρμόσει επιπρόσθετα στοιχεία επιβεβαίωσης ότι η απόδοση της ποιότητας του έργου που ανέλαβε η ΕΜΕΛ γινόταν στο ίδιο επίπεδο σε όλο το γεωγραφικό φάσμα ευθύνης του έργου.

Επιπρόσθετη δυσκολία ήταν οι αποσπασματικές ενέργειες των τοπικών περιφερειάρχων να παίρνουν αποφάσεις για διάφορα θέματα με βάση την προηγούμενη ιδιότητά τους και πολιτική της τοπικής τους εταιρείας αντί να ενεργούν με βάση τη νέα ενιαία πολιτική της ΕΜΕΛ.





Διάγραμμα 2: Οργανόγραμμα ΕΜΕΛ

# Κεφάλαιο 2

## Στρατηγική Ανάλυση

Σε αυτή την ενότητα θα ασχοληθούμε με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και θα αναλύσουμε τις συνθήκες που καλείται να αντιμετωπίσει μέσα στον κλάδο των συγκοινωνιών που δραστηριοποιείται.

### 2.1 Ανάλυση SWOT

Παρακάτω θα επισημάνουμε τα δυνατά και αδύνατα σημεία της εταιρείας, τις ευκαιρίες που θα πρέπει να εκμεταλλευτεί στο μέλλον και τις απειλές που θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία έχουν προκύψει μέσω εμπειρικής γνώσης στον τομέα και μέσα από ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για το σκοπό της έρευνάς μας και συμπληρώθηκε από επιβάτες της ΕΜΕΛ.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές της ανάλυσής μας προέρχονται από όλες τις κοινωνικοπολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που συμβαίνουν στην κοινωνία μας.

Μέσα από το δείγμα 100 επιβατών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι η γενική εικόνα της εταιρείας, παρόλες τις αντιξοότητες, είναι μέτρια προς καλή, με τις περισσότερες θετικές απαντήσεις να αφορούν την αξιοπιστία των δρομολογίων και πληροφοριών, την συχνότητα, την ασφάλεια, την καλή συμπεριφορά των οδηγών και την καθαριότητα των λεωφορείων. Από την άλλη

μεριά, οι περισσότερες αρνητικές απαντήσεις αφορούσαν την κατάσταση των στάσεων, την τιμή του εισιτηρίου και το δίκτυο κάλυψης.

#### Δυνατά Σημεία (Strengths)

- Συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία των τακτικών επιβατικών συγκοινωνιών
- Πολύ καλή γνώση της γεωγραφικής περιοχής
- Καλή γενική εικόνα της εταιρείας
- Αξιοπιστία δρομολογίων
- Αξιοπιστία πληροφοριών
- Υφιστάμενο προσωπικό με γνώσεις και εμπειρία
- Κατοχή υφιστάμενου στόλου, εξοπλισμού και εγκαταστάσεων

#### Αδυναμίες(Weaknesses)

- Κατα την περίοδο 2010-2020 συσσωρευτηκαν σημαντικές οικονομικές διαφορές με το αρμόδιο Υπουργείο που δε μπόρεσαν να λυθούν ακόμα και αποτελούν εμπόδιο προς την εταιρεία να αναπτύξει συγκοινωνιακά προγράμματα
- Παραμένουν ελλείψεις σε υποδομές που δεν είναι στο χέρι της εταιρείας να διαμορφώσει και επομένως ενα ποσοστό της επιτυχίας της ΕΜΕΛ μελλοντικά ανηκει σε άλλους
- Παλιός στόλος
- Δίκτυο κάλυψης
- Δεν υπάρχει δυνατότητα κέρδους
- Πολυμετοχική εταιρεία

#### Ευκαιρίες (Opportunities)

- Νέες τεχνολογίες
- Αναπτυξιακά προγράμματα
- Υλοποίηση ΣΒΑΚ
- Ραγδαία ανάπτυξη της Λεμεσού
- Νέα φοιτητική εστία
- Ανάπτυξη καζίνου

#### Απειλές (Threats)

- Νέες εισερχόμενες εταιρείες στην αγορά της Κύπρου
- Λανθασμένη εντύπωση ότι στην Κύπρο δεν μπορούν να υπάρξουν καλές συγκοινωνίες
- Πανδημία - βραχυπρόθεσμα, υπάρχει αδυναμία πρόβλεψης του ποτε θα επανεκκινήσει η οικονομία κυρίως στον τουριστικό τομέα

Η σύνοψη της εικόνας που προκύπτει από την ανάλυση SWOT είναι η εξής:

Η ΕΜΕΛ είναι καλύτερη εταιρεία από αυτό που φαίνεται στην πράξη. Είναι γεγονός ότι παρατηρείται χαμηλή επιβατική κίνηση στα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, όμως αυτό δεν έχει να κάνει με την έλλειψη γνώσης του αντικειμένου της διεξαγωγής άρτιας συγκοινωνίας από την ΕΜΕΛ. Αντιθέτως, η εταιρεία εκτός από την ισχυρή εμπειρία και γνώση των συνιστωσών της εργασίας της έχει και φιλοδοξία και πλάνο για το μέλλον. Αυτό που παρατηρείται στον τομέα των συγκοινωνιών είναι ότι αν λόγου χάρη υπάρχουν πέντε πυλώνες που πρέπει να συντρέχουν αποδοτικά ώστε το τελικό προϊόν της παροχής συγκοινωνιών να είναι ελκυστικό στους πολίτες, η ενδεχόμενη έλλειψη έστω και ενός από αυτούς να είναι ικανή να αποτρέψει την προσέλκυση περισσότερων επιβατών. Πιο συγκεκριμένα, η αδυναμία της ΕΜΕΛ να επιτύχει ποσοστά πληρότητας των λεωφορείων της γύρω από το 10% εστιάζεται κυρίως στην έλλειψη δύο πυλώνων:

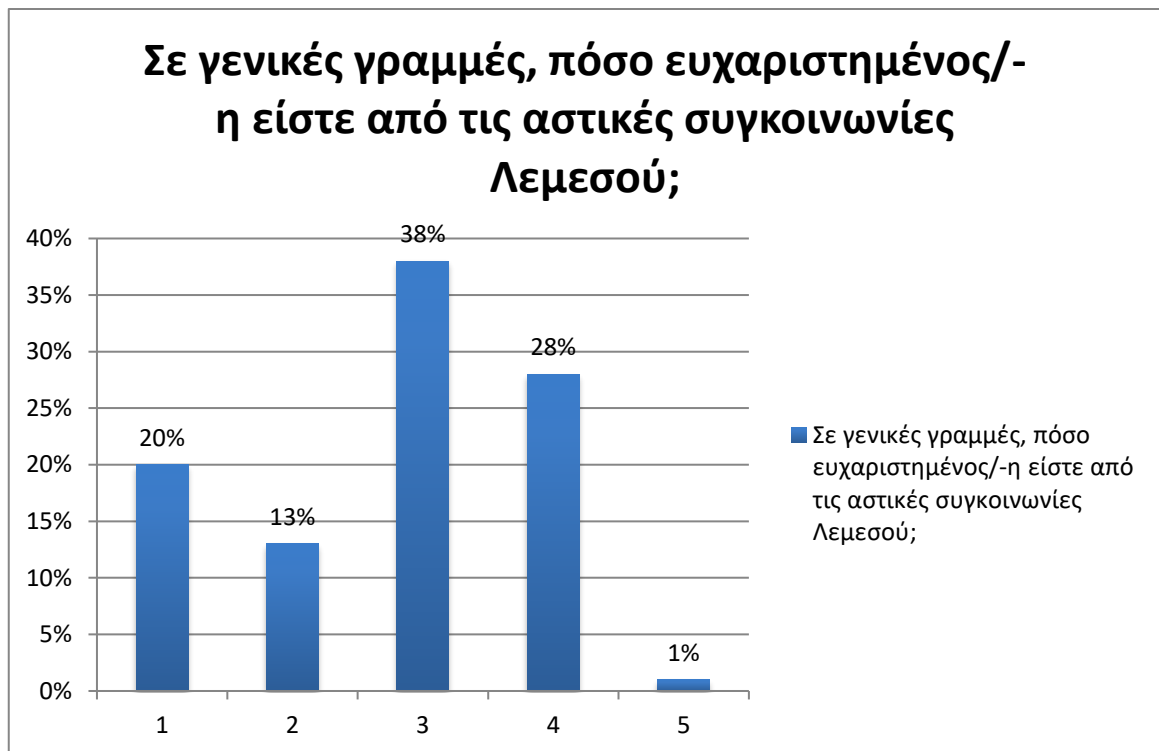
- Τη μέχρι τώρα έλλειψη πολιτικής του κράτους να ζητήσει τον εκσυγχρονισμό όλου του στόλου
- Την παντελή έλλειψη έστω και των ελαχίστων αναγκαίων υποδομών που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία ενός συγκοινωνιακού δικτύου, π.χ. έξυπνες στάσεις, σύγχρονα στέγαστρα, κεντρικοί σταθμοί, αμαξοστάσια, λωρίδες προτεραιότητας για λεωφορεία κλπ.

Αυτές οι ελλείψεις δεν βοηθούν στο να αναδειχθούν τα δυνατά σημεία της εταιρείας που είναι η γνώση, η εμπειρία και το πλάνο αναβάθμισης των συγκοινωνιών. Δυστυχώς όμως τα δυνατά αυτά σημεία δε μπορούσαν να αξιοποιηθούν χωρίς τη συμπερίληψη και υλοποίηση των προαναφερόμενων ελλείψεων στο μείγμα μάρκετινγκ.

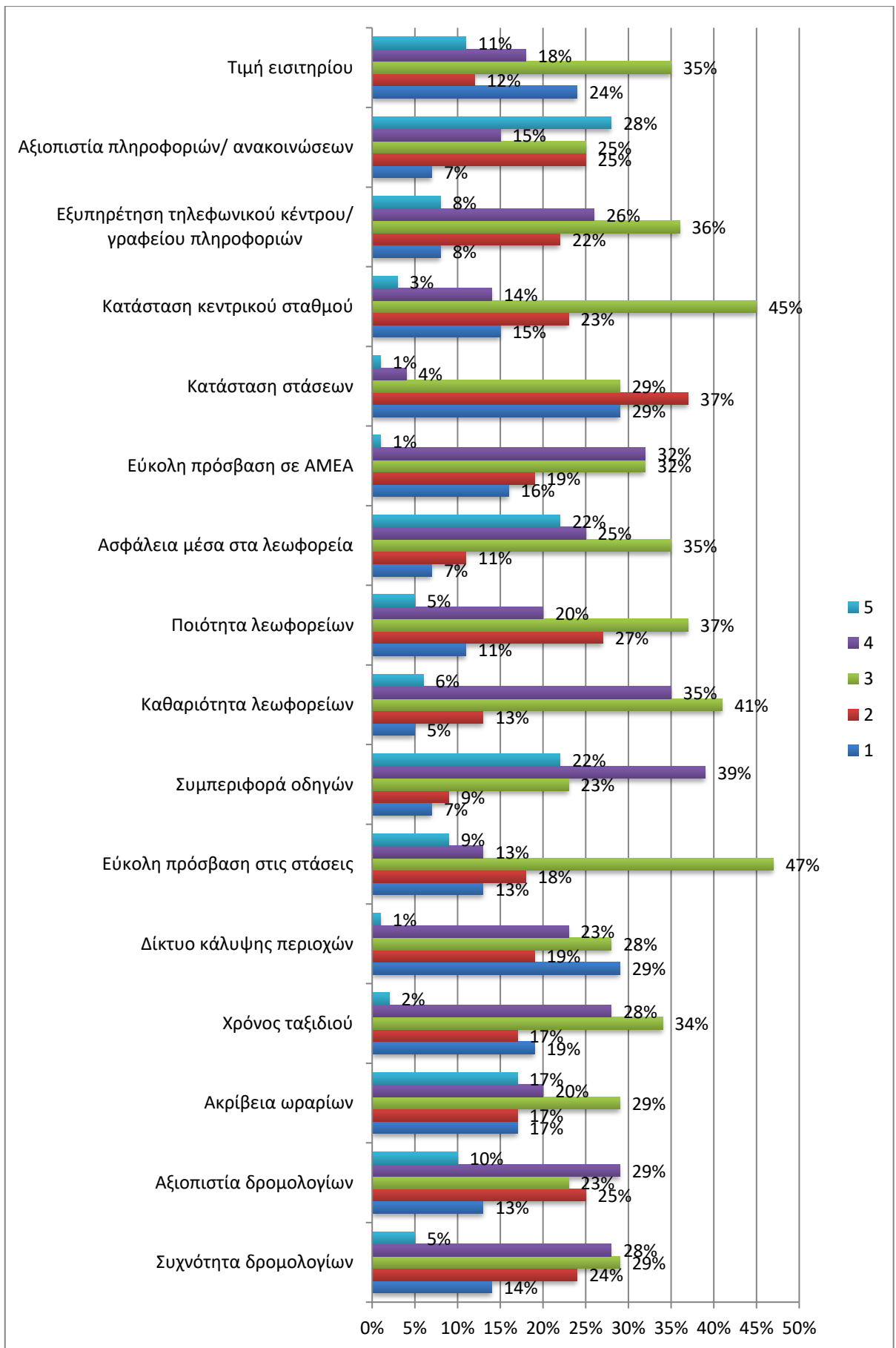
Η εντύπωση που επικρατεί στη διοίκηση της ΕΜΕΛ και η οποία εκφράζεται με αλληγορικό τρόπο είναι ότι η ΕΜΕΛ είναι «ένας βετεράνος, έμπειρος και καλά εκπαιδευμένος στρατιώτης που στέλνεται στη μάχη χωρίς πυρομαχικά».

Αν η εταιρεία επιτύχει να εξασφαλίσει τη νέα σύμβαση, τότε έχει κάθε λόγο να θεωρεί ότι ο νέος τρόπος λειτουργίας των συγκοινωνιών θα της επιτρέψει να κατορθώσει με τις δικές της δυνάμεις να βελτιώσει τις πλείστες από τις αδυναμίες που έχουν αναφερθεί όπως ο εκσυγχρονισμός του στόλου, η αναβάθμιση τεχνολογίας, τα αμαξοστάσια κ.α. Ασφαλώς θα παραμείνουν εκτός της δικαιοδοσίας της εταιρείας στοιχεία όπως η εγκατάσταση στάσεων και ηλεκτρονικών πινακίδων, που όμως θεωρεί η εταιρεία ότι στο πλαίσιο της νέας πολιτικής του κράτους για αναβάθμιση των

δημοσίων συγκοινωνιών θα τύχουν αποτελεσματικής αντιμετώπισης από τους αρμόδιους φορείς.



Διάγραμμα 3: Επίπεδο ικανοποίησης επιβατών



Διάγραμμα 4: Επίπεδο ικανοποίησης επιβατών 2

## 2.2 Ανάλυση PEST

Με την ανάλυση PEST, ως σημαντικό εργαλείο του management, πιο κάτω, αναλύονται κάποιοι από τους εξωτερικούς παράγοντες της εταιρείας που θα μπορούσαν να έχουν επίδραση στη βιωσιμότητά της, χωρίς η ίδια η εταιρεία να έχει τον έλεγχό τους.



### 2.2.1 Πολιτικό περιβάλλον

Παρόλο που το κράτος δεν έχει ιδιοκτησιακή πολιτική στην εταιρεία, παίζει σημαντικό ρόλο στις προοπτικές επιτυχίας του προϊόντος διότι σε πολιτικό επίπεδο χρειάζεται μια ξεκάθαρη πολιτική απόφαση ώστε να αναπτυχθούν οι συγκοινωνίες. Αυτή η απόφαση έχει να κάνει με τομείς που το κράτος έχει κυρίαρχο ρόλο, όπως το να θέσει υψηλές προδιαγραφές υπηρεσίας στον όποιο πάροχο επιλεγεί να εκτελέσει τις συγκοινωνίες. Πιο συγκεκριμένα, το Υπουργείο στην προκήρυξη του διαγωνισμού θα πρέπει να καθορίσει πλαίσια εργασίας, συχνότητες δρομολογίων, χιλιομετρική κάλυψη ανεξάρτητα αν κάποιες περιοχές υστερούν σε επιβατική κίνηση από ότι άλλες, χαμηλό μέσο όρο ηλικίας του στόλου, εκπαιδευμένο προσωπικό, υποδομές κτλ. ώστε να υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης του συγκοινωνιακού έργου. Νοείται ότι όλα τα πιο πάνω είναι ευθύνη του παρόχου να τα αποδώσει αλλά αν το κράτος, ως πελάτης, δεν θέσει τον κατάλληλο προϋπολογισμό τότε ο πάροχος δε θα μπορεί να εκτελέσει τις απαιτήσεις αυτές.

Με βάση το παρελθόν οι ενδείξεις δεν θα ήταν ενθαρρυντικές για την πολιτική βούληση στην Κύπρο για ανάπτυξη των δημοσίων συγκοινωνιών. Παρόλα αυτά όμως υπάρχει ρεαλιστική αισιοδοξία και προοπτική να αλλάξει η πολιτική του κράτους έναντι του τομέα γιατί οι ευρωπαϊκοί δείκτες που υποχρεωτικά η χώρα πρέπει να ακολουθεί όσον αφορά τους ρύπους έχουν αναγκάσει τις πολιτικές ηγεσίες της χώρας να συνειδητοποιήσουν και να αποδεχτούν ότι η υφιστάμενη κατάσταση με την ανεξέλεγκτη χρήση του ιδιωτικού οχήματος θα επιφέρει πια πολύ σοβαρά πρόστιμα στην Κυπριακή Δημοκρατία.

Οι δημόσιες συγκοινωνίες έχουν περισσότερη προοπτική ανάπτυξης όταν αποφασίσει η πολιτική ηγεσία να μεταβιβάσει την αρμοδιότητα της πολιτικής και εφαρμογής των συγκοινωνιών που απαιτείται από την κεντρική κυβέρνηση στην τοπική αυτοδιοίκηση όπως σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Η τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί καλύτερα να μετρήσει σωστά τις ανάγκες και τις ιδιομορφίες της γεωγραφικής της περιφέρειας σε συγκοινωνιακό επίπεδο σε αντίθεση με τεχνοκράτες του κεντρικού κράτους που πολλές φορές δεν έχουν την ελάχιστη γνώση της περιοχής για την οποία πρέπει να πάρουν απόφαση.



## **2.2.2 Οικονομικό περιβάλλον**

Όπως έχει τώρα η κατάσταση, ο προϋπολογισμός για τις δημόσιες συγκοινωνίες καθορίζεται από τεχνοκράτες του ΥΜΕΕ. Είναι πάγια τακτική του υπουργείου να καταθέτει πρόταση στη βουλή για έγκριση προϋπολογισμού για κάθε έτος χωρίς προηγουμένως να ζητείται έστω και τυπικά η άποψη της ιδιωτικής εταιρείας για το ύψος του προϋπολογισμού που αυτή θεωρεί κατάλληλο. Αυτό σίγουρα έπαιξε ρόλο στις οικονομικές διαφορές που παρατηρούνται την τελευταία δεκαετία σε όλες τις εταιρείες συγκοινωνιών στην Κύπρο αφού δε φαίνεται λογικό το κράτος με την ιδιωτική εταιρεία να συνεργάζονται μεν στον καθορισμό του επιπέδου της παρεχόμενης υπηρεσίας αλλά ακολούθως το κράτος να βάζει από μόνο του την αξία αυτής της υπηρεσίας.

Στην έγκριση του προϋπολογισμού και τον καθορισμό της κυβερνητικής πληρωμής, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη βιωσιμότητα της εταιρείας, όπως είναι οι αυξομειώσεις των καυσίμων, οι αυξήσεις των τιμών των εξαρτημάτων, οι έκτακτες φορολογίες και οι αυξήσεις των αδειών κυκλοφορίας.

Επιπλέον, η πανδημία έχει προκαλέσει ανασφάλεια και διστακτικότητα στο βραχυπρόθεσμο πλάνο, καθώς η άφιξη τουριστών είναι αβέβαιη και συνεπώς η πρόβλεψη από εισπράξεις κομίστρων μπορεί να είναι πολύ απομακρυσμένη από την πραγματικότητα.

Τέλος, η έξοδος της Μεγάλης Βρετανίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση το περασμένο έτος, παρόλο που φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά την οικονομία λόγω μεγαλύτερης δυσκολίας των Βρετανών να ταξιδέψουν στην Κύπρο, από την άλλη μεριά αποδυναμώνει τον ανταγωνισμό των συγκοινωνιών με την δυσκολία που θα έχει πλέον κάποιος να φέρει αφορολόγητο αυτοκίνητο από το Ηνωμένο Βασίλειο σε πιο οικονομική τιμή.

## **2.2.3 Κοινωνικό περιβάλλον**

Ένας από τους βασικούς λόγους που η υπηρεσία δεν αναπτύχθηκε ως πολιτική είναι γιατί επικράτησε μια εντύπωση ότι οι δημόσιες συγκοινωνίες αφορούν τις

κατώτερες κοινωνικές τάξεις και ότι αφορούν μεγάλες γεωγραφικά πόλεις. Επειδή στην Κύπρο υπάρχει σχετικά υψηλό βιοτικό επίπεδο επικρατεί μια απαξίωση του συστήματος δημοσίων συγκοινωνιών από πολίτες, οι οποίοι όμως σε άλλες χώρες χρησιμοποιούν τις δημόσιες συγκοινωνίες.

Η ΕΜΕΛ προσπαθεί να διαπιστώνει τις πραγματικές συγκοινωνιακές ανάγκες του πληθυσμού που εν δυνάμει θα επέλεγαν να χρησιμοποιήσουν τα λεωφορεία για τις μετακινήσεις τους αν το προϊόν θα ήταν στο επιθυμητό επίπεδο και τους έχει κατατάξει σε κατηγοριοποιήσεις, ανάλογα με τις γεωγραφικές τους μετακινήσεις και ανάλογα με τη σύνθεση του πληθυσμού πχ. οι μαθητές έχουν άλλες ανάγκες και άλλους τρόπους προσέγγισης από ότι οι συνταξιούχοι, οι τουρίστες, οι εργαζόμενοι χαμηλόμισθοι και υψηλόμισθοι ή οι μόνιμοι κάτοικοι με άλλη εθνική καταγωγή.

#### **2.2.4 Τεχνολογικό περιβάλλον**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια στον τομέα των συγκοινωνιών είναι σπουδαίος σύμμαχος μιας εταιρείας για τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας της σε βαθμό που μπορεί να αλλάξει μια ολόκληρη κουλτούρα ενός τόπου.

Η ΕΜΕΛ μέχρι σήμερα δεν είχε τη δυνατότητα να αξιοποιήσει την τεχνολογία αυτή όπως θα ήθελε αλλά η αρχή έγινε με την εγκατάσταση των συστημάτων τηλεματικής και την τοποθέτηση ηλεκτρονικών πινακίδων σε κεντρικά σημεία της πόλης το 2018.

Μέσα στα άμεσα σχέδια της ΕΜΕΛ για την επόμενη δεκαετία είναι η αγορά ηλεκτρικών οχημάτων για μείωση των ρύπων, η εγκατάσταση τηλεματικής πιο εξελιγμένου τύπου, περισσότερες έξυπνες στάσεις και ανάπτυξη ηλεκτρονικής εφαρμογής για άμεση πληροφόρηση των επιβατών.

### **2.3 Ανταγωνισμός**

Ο τομέας των δημοσίων συγκοινωνιών στην Κύπρο δεν είναι τόσο ανταγωνιστικός όσο σε άλλες χώρες, όπου υπάρχουν περισσότερα μέσα μαζικής κυκλοφορίας. Ο

μεγαλύτερος εχθρός των λεωφορείων είναι περισσότερο η νοοτροπία των πολιτών για χρήση του ιδιωτικού αυτοκινήτου παρά άλλα μέσα όπως το ταξί ή το ποδήλατο.

Μέσα στα πλαίσια της ανάπτυξης των συγκοινωνιών, η συνεργασία μεταξύ της ΕΜΕΛ και άλλων μέσων μεταφοράς, όπως μια εταιρεία ενοικίασης ποδηλάτων, θα ήταν σημαντική και απαραίτητη, ώστε να καταφέρουν να δώσουν εναλλακτικές λύσεις μετακίνησης στους πολίτες και να αποτρέψουν τη χρήση ιδιωτικού οχήματος.

# Κεφάλαιο 3

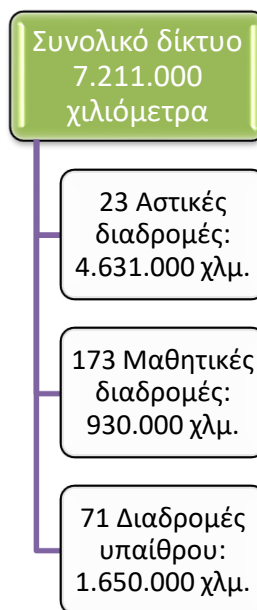
## Υφιστάμενη Κατάσταση

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται αναλυτικά η υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας, αναλύοντας το συγκοινωνιακό της δίκτυο, το στόλο και το προσωπικό που χρησιμοποιεί, την επιβατική κίνηση και την τεχνολογία που κατέχει.

### 3.1 Συγκοινωνιακό δίκτυο

Το Συγκοινωνιακό δίκτυο της ΕΜΕΛ αποτελείται από το δίκτυο αστικής περιοχής, το δίκτυο περιοχής υπαίθρου και το δίκτυο μαθητικών διαδρομών.

Συνολικά καλύπτονται 7,211,000 χιλιόμετρα ετησίως, τα οποία εκτελούνται από 23 αστικές διαδρομές, 71 διαδρομές υπαίθρου και 173 μαθητικές διαδρομές.



## 3.2 Στόλος και προσωπικό

Για το υφιστάμενο συγκοινωνιακό δίκτυο, η ΕΜΕΛ διαθέτει στόλο με 201 λεωφορεία εκ των οποίων τα 181 λεωφορεία είναι μεγάλου μεγέθους, άνω των 42 θέσεων, και τα 120 μικρού μεγέθους, δηλαδή κάτω των 42 θέσεων. Ο στόλος της εταιρείας έχει μέσο όρο ηλικίας τα 23 έτη, καθώς η ανανέωση του ήταν αδύνατη λόγω των οικονομικών διαφορών που υπήρχαν μεταξύ της εταιρείας και του κράτους.

Το 2010 η ΕΜΕΛ αγόρασε 70 καινούργια λεωφορεία, μεγάλου τύπου, μάρκας KING LONG από την Κίνα με Ευρωπαϊκές προδιαγραφές, και έκτοτε δεν της επιτρεπόταν να αγοράσει άλλα καινούργια λεωφορεία. Λόγω της απόσυρσης αρκετών παλιών λεωφορείων υπήρχε ανάγκη εύρεσης στόλου για να μπορούν να διεκπεραιώνονται οι διαδρομές της σύμβασης και η ΕΜΕΛ αναγκάστηκε να ενοικιάσει έναν μεγάλο αριθμό λεωφορείων κατόπιν προσφορών και έγκρισης από την Αναθέτουσα Αρχή.

Η στελέχωση του προσωπικού της εταιρείας φτάνει στους 273 υπαλλήλους και η σύνθεσή της είναι ως εξής:

<b>Οδηγοί πλήρους απασχόλησης</b>	<b>185</b>
<b>Οδηγοί μερικής απασχόλησης</b>	<b>26</b>
<b>Διευθυντές και περιφερειάρχες</b>	<b>7</b>
<b>Διοικητικό προσωπικό</b>	<b>20</b>
<b>Ελεγκτές</b>	<b>8</b>
<b>Προσωπικό συντήρησης και στόλου</b>	<b>14</b>
<b>Προσωπικό γραφείου κίνησης</b>	<b>9</b>
<b>Προσωπικό τηλεματικής</b>	<b>4</b>

### 3.3 Κόμιστρα

Το ΥΜΕΕ έχει καθορίσει εννέα τύπους κομίστρων όπως φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα και οι τιμές τους καθορίζονται από την ίδια την Αναθέτουσα Αρχή:

Πίνακας 1: Κόμιστρα

Τύπος Εισιτηρίου	Κανονικό	Εκπρωτικό
Μονής Διαδρομής	€1.50	€0.75
Νυχτερινό (21:00 – 00:00)	€2.50	€1.25
Ημερήσιο	€5	€2.50
Εβδομαδιαίο	€20	€10
Μηνιαίο	€40	€20
Ετήσιο	€400	€200
Παγκύπριο ημερήσιο	€15	€7
Μαθητική κάρτα	€10 μηνιαίως για απεριόριστες διαδρομές	
Top up κάρτα	Ηλεκτρονική κάρτα που φορτίζεται με ποσό από €5 μέχρι €50	

Όλα τα εισιτήρια εκτός από τη μηνιαία, την ετήσια και την top up κάρτα εκδίδονται ηλεκτρονικά από τον οδηγό μέσω του συστήματος τηλεματικής, ενώ οι υπόλοιπες κάρτες εκδίδονται στα σημεία πώλησης της εταιρείας.

#### **ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΙΣΙΤΗΡΙΩΝ**

- Τα μειωμένα εισιτήρια αφορούν φοιτητές και κατόχους κοινωνικής κάρτας (συνταξιούχους), υποδεικνύοντας την ισχύουσα μαθητική/ φοιτητική ταυτότητα ή την κοινωνική κάρτα αντίστοιχα.
- Τα ημερήσια εισιτήρια ισχύουν μέχρι τις 04.00 της επόμενης ημέρας. Μετά από αυτή την ώρα, οι επιβάτες θα πρέπει να αγοράζουν νέο εισιτήριο.
- Για τα παιδιά κάτω των 6 ετών η μεταφορά είναι δωρεάν.
- Κύπριοι στρατιώτες ταξιδεύουν δωρεάν, υποδεικνύοντας τη στρατιωτική τους ταυτότητα.



Εικόνα 1: Πλαστική Κάρτα επιβατών

### 3.4 Επιβατική κίνηση

Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του '90 οι δημόσιες συγκοινωνίες ήταν αυτάρκειες, παρόλο που δεν προσέφεραν το καλύτερο δυνατό προϊόν αφού, ειδικά μετά την τουρκική εισβολή του '74, η αναπόφευκτη ραγδαία ανάπτυξη της πόλης και των περιχώρων Λεμεσού δεν έλαβε καθόλου υπόψιν παραμέτρους και μέτρα που να διευκολύνουν την ανάπτυξη και τη λειτουργία των δημοσίων συγκοινωνιών. Ήταν όμως αυτάρκειες διότι το οικονομικό βιοτικό επίπεδο του μέσου πολίτη μεταπολεμικά δεν του επέτρεπε ακόμα την αγορά ιδιωτικού οχήματος, πέραν του ενός ανά οικογένεια, και επομένως η χρήση των ΜΜΜ ήταν αναγκαία.

Από τη δεκαετία του '90 παρουσιάστηκε μια συνεχόμενη πτώση στην επιβατική κίνηση η οποία προσέγγισε συσσωρευτικά το 40% και ενώ το επίπεδο προσφοράς της υπηρεσίας, ποιοτικά και ποσοτικά, παρέμεινε στα ίδια επίπεδα. Η εξήγηση για αυτό ήταν η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος του μέσου πολίτη Λεμεσού σε συνδυασμό με την έναρξη εισαγωγής φθηνών μεταχειρισμένων οχημάτων και επομένως οι αδυναμίες των δημοσίων συγκοινωνιών που μέχρι τότε δεν απέτρεπαν τη χρήση τους, άρχισαν να λειτουργούν αποτρεπτικά αφού ο πολίτης απέκτησε φθηνό ανταγωνιστικό προϊόν. Η αύξηση των ιδιωτικών οχημάτων αύξησε αναλόγως ραγδαία και την κυκλοφοριακή συμφόρηση στους δρόμους, γεγονός που απέφερε καθυστερήσεις στα δρομολόγια και εισπράχθηκε ως αναξιοπιστία των

δημοσίων συγκοινωνιών, με αποτέλεσμα όλο και περισσότερους επιβάτες να τις εγκαταλείπουν.

Από το 2010 μέχρι το 2012 η ΕΜΕΛ υλοποίησε μερική ανανέωση στόλου με την αγορά 70 καινούριων λεωφορείων, διεύρυνε τη χιλιομετρική κάλυψη και ενδυνάμωσε τη στελέχωση της εταιρείας, με αποτέλεσμα να παρέχει μια πιο βελτιωμένη υπηρεσία στο βαθμό που της επιτρεπόταν. Δυστυχώς όμως δεν έγινε αναβάθμιση σε έργα υποδομών και στην ανάπτυξη τεχνολογίας. Παρά ταύτα παρατηρήθηκε ότι διπλασιάστηκε η επιβατική κίνηση σε σχέση με το 2009. Τα επόμενα χρόνια μέχρι το 2019 υπήρχε στασιμότητα ως μικρές αυξήσεις κυρίως στις διαδρομές τουριστικού ενδιαφέροντος. Η εταιρεία δεν είχε τη δυνατότητα να κάνει αναπτυξιακά προγράμματα και αυτό κόστισε στην επιβατική κίνηση.

Το 2020, λόγω της πανδημίας COVID-19 και των μέτρων που έλαβαν οι κυβερνήσεις για lockdowns, κλείσιμο σχολείων, αεροδρομίων και επιχειρήσεων, η επιβατική κίνηση μειώθηκε σχεδόν κατά 50%, γεγονός που προκαλεί ανασφάλεια και αδυναμία ακριβούς πρόβλεψης της επιβατικής κίνησης για τα επόμενα έτη βραχυπρόθεσμα.

Πίνακας 2: Επιβατική κίνηση

Μήνας	2019	2020
<b>Ιανουάριος</b>	152,640	215,820
<b>Φεβρουάριος</b>	155,720	224,901
<b>Μάρτιος</b>	191,749	132,456
<b>Απρίλιος</b>	179,906	22,457
<b>Μάιος</b>	234,092	85,618
<b>Ιούνιος</b>	244,312	152,289
<b>Ιούλιος</b>	261,365	139,735
<b>Αύγουστος</b>	241,900	105,394
<b>Σεπτέμβριος</b>	253,838	116,331
<b>Οκτώβριος</b>	243,292	111,251
<b>Νοέμβριος</b>	232,606	84,546
<b>Δεκέμβριος</b>	218,013	89,997
<b>Συνολικά</b>	<b>2,609,433</b>	<b>1,480,795</b>



### **3.5 Εγκαταστάσεις**

Ο κεντρικός σταθμός της ΕΜΕΛ σήμερα είναι στην οδό Λεοντίου, μέσα στο χώρο του παλιού νοσοκομείου και αποτελείται από το κεντρικό σταθμαρχείο, το τμήμα πληροφοριών και έκδοσης καρτών και στεγασμένο χώρο αναμονής επιβατών.

Παράλληλα, η ΕΜΕΛ χρησιμοποιεί επιπλέον ενοικιαζόμενους τερματικούς σταθμούς στο MY MALL, στην οδό Θεμιστοκλέους και στο Πελέντρι για την εξυπηρέτηση των διαδρομών υπαίθρου.

Όσον αφορά τις εγκαταστάσεις συντήρησης, ο μεγαλύτερος όγκος εργασιών συντήρησης λεωφορείων γίνεται σε ενοικιαζόμενο χώρο με κτιριακές εγκαταστάσεις στον Ύψωνα από μηχανικούς που ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της ΕΜΕΛ. Ωστόσο, ενοικιάζεται και χώρος στο Πελέντρι για εργασίες μικρότερου βεληνεκού σε λεωφορεία που εκτελούν διαδρομές υπαίθρου.

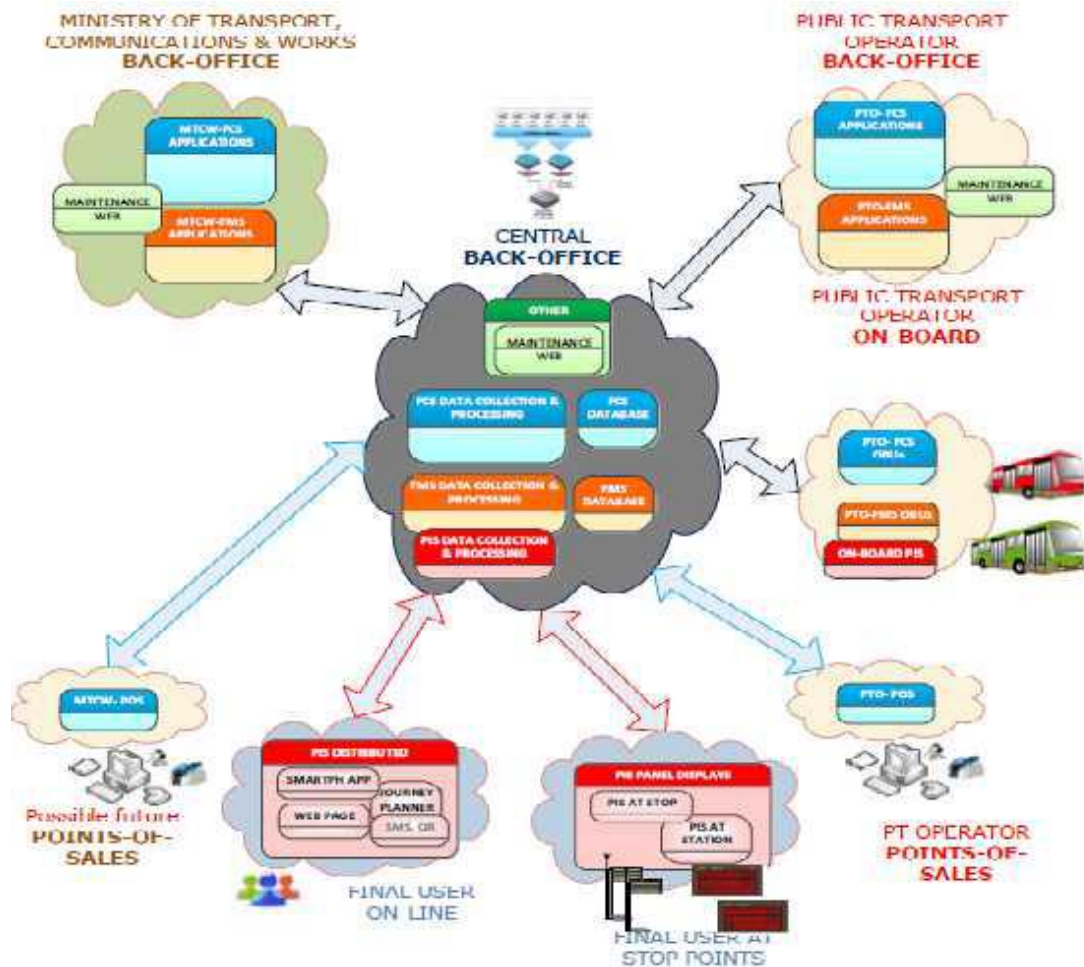
Τέλος, η ΕΜΕΛ φιλοξενεί τα κεντρικά της γραφεία της σε ενοικιαζόμενο όροφο κτιρίου στην οδό Φειδίου.

### **3.6 Τεχνολογία**

Στις αρχές του 2018 η ΕΜΕΛ λειτούργησε για πρώτη φορά το σύστημα τηλεματικής, την εγκατάσταση του οποίου ανέλαβε η εταιρεία GMV μετά από διαγωνισμό που προκήρυξε το ΥΜΕΕ το 2016.

Το σύστημα τηλεματικής αποτελείται από δύο βασικούς τομείς, δηλαδή το σύστημα έκδοσης και διαχείρισης ηλεκτρονικών εισιτηρίων Fare Collection System (FCS) και την διαχείριση και παρακολούθηση του στόλου Fleet Management System.

Η αρχιτεκτονική του συστήματος αποτελείται από το κεντρικό σύστημα όπου βρίσκονται οι servers στους οποίους συλλέγονται όλα τα δεδομένα που αποστέλλονται από τις μηχανές που έχουν εγκατασταθεί μέσα στα λεωφορεία και από τα εκδοτήρια εισιτηρίων και στη συνέχεια τα στοιχεία αυτά στέλνονται στα κέντρα ελέγχου του Υπουργείου και της ΕΜΕΛ μέσω VPN δικτύου.



Εικόνα 2: Αρχιτεκτονική δικτύου Τηλεματικής

Οι κονσόλες έχουν εγκατασταθεί σε όλα τα λεωφορεία κάτω των 30 ετών και χρησιμοποιούνται για την έκδοση ηλεκτρονικού εισιτηρίου, για την επικοινωνία με το κέντρο ελέγχου της εταιρείας και την σύνδεση με τις ηλεκτρονικές πινακίδες και την εφαρμογή κινητού MOTION για άμεση πληροφόρηση του επιβατικού κοινού σε πραγματικό χρόνο.

Η εφαρμογή «Cyprus Bus» της MOTION είναι η επίσημη εφαρμογή του ΥΜΕΕ. Παρέχει πληροφορίες σχετικές με τον χρονοπρογραμματισμό των λεωφορείων Παγκύπρια και τον πραγματικό χρόνο άφιξης λεωφορείου σε κάθε στάση.



Εικόνα 3: Εφαρμογή MOTION

Η εγκατάσταση του συστήματος τηλεματικής ήταν αρμοδιότητα της Αναθέτουσας Αρχής και το κόστος καλύπτεται από το ΥΜΕΕ, με εξαίρεση τα αναλώσιμα που χρησιμοποιούνται για τις συσκευές των λεωφορείων και την ασφαλιστική τους κάλυψη.

# Κεφάλαιο 4

## Όραμα και Στόχοι

Αυτό το κεφάλαιο ασχολείται με τους στόχους που θέτει η εταιρεία, το όραμα της διοίκησης και την εναρμόνισή τους με τη μελέτη ΣΒΑΚ που πραγματοποιήθηκε από το Τμήμα Δημοσίων Έργων του ΥΜΕΕ.

### 4.1 Όραμα και Στόχοι

Το όραμα της ΕΜΕΛ για την επόμενη δεκαετία είναι να διαμορφώσει ένα άρτιο διευρυμένο συγκοινωνιακό δίκτυο, με πλήρως ανακαινισμένο στόλο, σύγχρονες υποδομές και εφαρμογή υψηλής τεχνολογίας ώστε να αναπτύξει μια εντελώς διαφορετική κουλτούρα της πόλης σε ότι αφορά τις αστικές συγκοινωνίες.

Ο κυριότερος στόχος της ΕΜΕΛ είναι να επικεντρωθεί στην αναβάθμιση των συγκοινωνιών σε πιο σύγχρονες, άνετες και αξιόπιστες, σε βαθμό που να είναι η πρώτη επιλογή μετακίνησης των πολιτών.

Για να το πετύχει αυτό η εταιρεία βάζει σε προτεραιότητα την άμεση ανανέωση του στόλου και τη διαμόρφωση νέου δικτύου που να επιτρέπει πιο μεγάλη συχνότητα δρομολογίων και μικρότερη διάρκεια ταξιδιού.

Τέλος, η ΕΜΕΛ έχει ως στόχο την βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας και πληροφόρησης του επιβατικού κοινού, επενδύοντας πολύ στην τεχνολογία, καθώς

θεωρεί ότι η ενημέρωση είναι βασικός πυλώνας αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης μεταξύ της εταιρείας και των πελατών.

## 4.2 Σχέδιο ΣΒΑΚ

Το σχέδιο ΣΒΑΚ είναι ένα πλάνο αναδιάρθρωσης του αστικού κέντρου Λεμεσού, το οποίο προωθεί βιώσιμες και οικολογικές λύσεις για την καλύτερη αξιοποίηση και ενδυνάμωση του κέντρου της πόλης.

Το σχέδιο αυτό έχει αναπτυχθεί από ιδιωτικές εταιρείες που τους ανατέθηκε από το τμήμα Δημοσίων Έργων του ΥΜΕΕ και έχει χρονοδιάγραμμα υλοποίησης μέχρι το 2030.

Οι κυριότεροι στόχοι του σχεδίου ΣΒΑΚ<sup>1</sup> είναι:

- Μείωση των τροχαίων ατυχημάτων
- Μείωση των ατυχημάτων που αφορούν πεζούς και ποδηλάτες
- Μείωση των ατυχημάτων που αφορούν φοιτητές
- Εκτεταμένη πεζοδρόμηση του κέντρου της πόλης, περιορισμοί στάθμευσης και δημιουργία χώρων στάθμευσης
- Ενίσχυση των υπηρεσιών του Συστήματος Δημοσίων Συγκοινωνιών
- Μείωση της (αλόγιστης) χρήσης ιδιωτικών οχημάτων
- Εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε όλες τις χρήσεις της πόλης
- Ορθή παρακολούθηση και οργάνωση του Συστήματος Δημοσίων Μεταφορών
- Βελτίωση των ημερησίων ταξιδιών (μείωση του χρόνου ταξιδιού)
- Σεβασμός των ιδιαιτεροτήτων όλων των πολιτών και ίση παροχή ελεύθερου και προσβάσιμου χώρου
- Ανάπτυξη Συστήματος Δημοσίων Μεταφορών βάσει της Ζήτησης και αύξηση της συχνότητας των υπηρεσιών και κάλυψη για την υποστήριξη της ζήτησης των δημοσίων μεταφορών
- Παροχή δημοσίου χώρου στους πολίτες - Δημιουργία ανοικτών χώρων για τους πολίτες και προώθηση της πολιτιστικής κληρονομιάς

---

<sup>1</sup> Συνοπτική Έκθεση για ΣΒΑΚ Λεμεσού

- Δημιουργία των αναγκαίων συνθηκών και υποδομών για την ενθάρρυνση των ταξιδιών μικρής και μεσαίας απόστασης από εναλλακτικούς τρόπους μεταφοράς
- Χρήση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της κινητικότητας των πολιτών

Όσον αφορά τις συγκοινωνίες, η μελέτη του ΣΒΑΚ προτείνει ως κεντρικός σταθμός να χρησιμοποιηθεί ο σταθμός και ο χώρος στάθμευσης στην οδό Θεμιστοκλέους και να αναπτυχθούν περιμετρικά του κέντρου πέντε σταθμοί park and ride.



Εικόνα 4: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενος λεωφορειακός σταθμός

Στα πλαίσια πεζοδρόμησης της οδού Ανεξαρτησίας, όπως προβλέπεται, αλλά και μεγαλύτερου μέρους του κέντρου, προτείνεται παράλληλα των πεζόδρομων να δημιουργηθούν λωρίδες αποκλειστικής κυκλοφορίας λεωφορείων, ώστε η πρόσβαση στο κέντρο της πόλης να γίνεται αποκλειστικά με λεωφορείο ή ποδήλατο από τους χώρους park and ride.

Αυτό συνεπάγεται μείωση των καθυστερήσεων λόγω κυκλοφοριακής κίνησης, αναβάθμιση των συγκοινωνιών στο αστικό κέντρο Λεμεσού και αύξηση της επιβατικής κίνησης για την εταιρεία κατ' επέκταση.





Εικόνα 5: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Οδός Ανεξαρτησίας



Εικόνα 6: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Ακταία Οδός

# Κεφάλαιο 5

## Μετάβαση και Υλοποίηση Επιχειρηματικού Πλάνου

Η υλοποίηση του επιχειρηματικού πλάνου επεξηγεί τον νέο τρόπο λειτουργίας της εταιρείας, τα πλάνα μετάβασης από την υφιστάμενη κατάσταση και τον υπολογισμό των νέων πόρων που θα χρειαστεί για να υλοποιήσει τους στόχους της.

### 5.1 Διαμόρφωση Δικτύου

Η διαμόρφωση του δικτύου είναι η αφετηρία για ολόκληρο το επιχειρηματικό σχέδιο αφού πάνω στα χιλιόμετρα που υπολογίζονται στο συγκοινωνιακό δίκτυο χτίζεται όλο το οργανόγραμμα προσωπικού, στόλου, υποδομών και εργασιών, καθώς και το κόστος όλων αυτών. Οι αλλαγές των διαδρομών και των ωραρίων γίνονται μετά από πολλή μελέτη των αναγκών της κοινωνίας λαμβάνοντας υπόψη όλες τις παραμέτρους της πόλης.

Για να γίνουν αντιληπτές οι παράμετροι διαμόρφωσης του δικτύου διαδρομών θα πρέπει να γίνει μια σύντομη αναφορά στην ιστορική αναδρομή των συγκοινωνιών. Από το 1960 μέχρι το 1990 η Λεμεσός συναποτελείτο από συνοικιακές κυρίως περιοχές περιμετρικά του κέντρου της πόλης. Η εμπορική, όμως, δραστηριότητα περιοριζόταν μόνο στα όρια του δήμου Λεμεσού και όχι των περιφερειακών δήμων και αυτό είχε ως αποτέλεσμα η πλειοψηφία των μετακινήσεων των πολιτών να γινόταν από τις περιοχές κατοικίας τους προς διάφορα σημεία εντός του κέντρου



της πόλης. Οι αστικές διαδρομές που κατά κύριο λόγο η Εταιρεία Αστικών Λεωφορείων Λεμεσού διαμόρφωσε ήταν αξονικά και κάθετα προς το κέντρο πόλης. Για παράδειγμα, δεν ήταν συνηθισμένο κάποιος από τον Ύψωνα να μετακινηθεί προς τα Κάτω Πολεμίδια ή από τη Γερμασόγεια προς την Αγία Φύλα.

Από τη δεκαετία του 1990 και μετά παρουσιάστηκαν γεωπολιτικές αλλαγές οι οποίες επηρέασαν δραματικά τα πιο πάνω. Οι πιο κύριες από αυτές ήταν:

1. Η δημιουργία και άλλων δήμων, δηλαδή οι δήμοι Πολεμιδίων, Μέσα Γειτονιάς, Αγίας Φύλας, Αγίου Αθανασίου, Γερμασόγειας και Ύψωνα. Όπως ήταν φυσικό, οι νέοι τοπικοί άρχοντες των περιοχών που μέχρι τότε ανήκαν στο δήμο Λεμεσού προωθούσαν την εμπορική ανάπτυξη των Δήμων τους ώστε να προβάλλουν ένα θετικό έργο για τη δημαρχεία τους. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία σημαντικών εμπορικών αναπτύξεων και δημιουργία χιλιάδων θέσεων εργασίας εκτός του παραδοσιακού εμπορικού κέντρου του Δήμου Λεμεσού. Επομένως, και για να χρησιμοποιήσουμε το ίδιο παράδειγμα, έγινε πιο σύνηθες ένας κάτοικος του δήμου Ύψωνα να εργάζεται πλέον σε εταιρεία που να εδράζεται σε γειτονικό δήμο. Έτσι, οι παραδοσιακές διαδρομές της δεκαετίας του '70 δεν εξυπηρετούσαν πλέον πολλούς από αυτούς που ήταν προηγουμένως επιβάτες. Το κεντρικό κράτος δεν αφουγκράστηκε αυτές τις σημαντικές αλλαγές και δεν εισάκουε τις εκκλήσεις του τοπικού παρόχου για αναδιάρθρωση του παλιού δικτύου, με αποτέλεσμα να παραμείνει το ίδιο συγκοινωνιακό δίκτυο αλλά να είναι πλέον υποβαθμισμένο.
2. Η ανάπτυξη της Λεμεσού και ως τουριστικού προορισμού, με πολλά οφέλη ασφαλώς, είχε ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξηση των τιμών των ακινήτων και ενοικίων στο αστικό κέντρο που γειτνιάζει με την παραλιακή περιοχή. Και αυτό έπαιξε ρόλο ώστε αρκετοί εμπορικοί οργανισμοί να μεταστεγαστούν σε βορειότερες περιοχές ώστε να μειώσουν τα λειτουργικά τους έξοδα. Επομένως, κάτοικοι Λεμεσού που εργάζονταν για δεκαετίες στο αστικό κέντρο Λεμεσού άλλαξαν περιοχές διαμονής με τα ίδια αποτελέσματα όπως στο σημείο 1.

3. Η ραγδαία αύξηση των ιδιωτικών οχημάτων από το 1990 και μετά δημιούργησε κυκλοφοριακή συμφόρηση παντού αλλά κυρίως στο κέντρο της πόλης όπου υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση μικρών και στενών δρόμων και πυκνής διακίνησης. Για ένα μεγάλο μέρος των καταναλωτών αυτό δημιούργησε αντικίνητρο στο να προτιμούν το κέντρο της πόλης για τις διάφορες αγορές τους και στράφηκαν προς άλλες περιοχές. Αυτός ήταν επίσης λόγος που πολλές εταιρείες και καταστήματα επέλεξαν τη μετακίνηση τους σε άλλες περιοχές για να διευκολύνουν τους πελάτες τους να τους επισκέπτονται.

Από το 2008 ως το 2010 ενόψει της σύμβασης που θα υπογραφόταν, η ΕΑΛ Λεμεσού μελέτησε όλες αυτές τις αλλαγές που παρουσιάστηκαν στις διακινήσεις των πολιτών της Λεμεσού και πρότεινε και παρουσίασε μια καινούργια πρόταση όσον αφορά το οδικό δίκτυο η οποία διατήρησε μεν την παραδοσιακή μορφή του δικτύου, δηλαδή των κάθετων διαδρομών του δικτύου προς το κέντρο, όμως προσθέτοντας μια κυκλική και μια κεντρική διαδρομή περιμετρικά του κέντρου. Με αυτό τον τρόπο εκεί που τέμνονται οι άξονες προς το κέντρο με τις δύο προαναφερόμενες διαδρομές δημιουργήθηκαν κόμβοι ανεπιβίβασης. Σκοπός της δεκαετίας που πέρασε ήταν η αναβάθμιση κατά προτεραιότητα των κομβικών στάσεων με έξυπνες στάσεις και στέγαστρα για άμεση ενημέρωση του κοινού και η σταδιακή βελτίωση του δικτύου με πιο στοχευμένες διαγώνιες διαδρομές πχ. από το Mall κατευθείαν στη Γερμασόγεια.

Δυστυχώς για διάφορους λόγους, κυρίως των οικονομικών διαφορών που έχουμε προαναφέρει, η ολοκλήρωση της αναβάθμισης του δικτύου δεν επιτεύχθηκε. Το θετικό όμως είναι ότι το ΣΒΑΚ, σχεδόν 10 χρόνια μετά τη διαμόρφωση του δικτύου από την ΕΑΛ Λεμεσού, υιοθέτησε πλήρως την πρόταση αυτή και την παρουσίασε ως επικαιροποιημένη πρόταση του ΣΒΑΚ για την επόμενη δεκαετία. Επομένως η ΕΜΕΛ δε χρειάζεται να εκπονήσει καινούργιο οδικό δίκτυο για τη δεκαετία αλλά να διατηρήσει αυτό που θέλει και να επιφέρει τις αναβαθμίσεις που δεν πραγματοποίησε την προηγούμενη δεκαετία.

Νοείται ότι υπάρχουν μικρές αλλά σημαντικές διαφοροποιήσεις που έγιναν τα τελευταία χρόνια και που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη με στοχευμένες προσθήκες στο υφιστάμενο οδικό δίκτυο.

Παρόλα αυτά, η νέα σύμβαση αναφέρεται σε αύξηση των χιλιομέτρων από 7,200,000 χιλιόμετρα σε 10,300,000 χιλιόμετρα, γεγονός που από μόνο του επιτρέπει μια αισθητή βελτίωση στο συγκοινωνιακό δίκτυο σε σχέση με το υπάρχον δίκτυο. Αυτό σε συνδυασμό με την εφαρμογή του ΣΒΑΚ και τα σχέδια της ΕΜΕΛ όμως θα αποτελέσει ίσως την πιο επαναστατική εποχή στην ιστορία των συγκοινωνιών στην Κύπρο.

Τα 7,200,000 χιλιόμετρα θεωρούνται λίγα από την εταιρεία για τη διαμόρφωση ενός άρτιου συγκοινωνιακού δικτύου με τις κατάλληλες συχνότητες και πλαίσια ωραρίων που τίθενται ως ελάχιστες απαιτήσεις στην προκήρυξη του διαγωνισμού. Οπότε η εταιρεία αναμένει την έγκριση διεύρυνσης χιλιομέτρων προκειμένου να υλοποιηθεί το αναβαθμισμένο συγκοινωνιακό έργο που απαιτεί το ΥΜΕΕ από τον πάροχο και που προτείνεται από τη μελέτη του ΣΒΑΚ.

Οι κύριοι πυλώνες του νέου δικτύου για την επόμενη δεκαετία είναι οι εξής:

#### 1. Έξυπνες στάσεις/ στέγαστρα

Οι έξυπνες στάσεις θεωρούνται από την ΕΜΕΛ ότι, πέραν της προφανούς τους χρησιμότητάς στην άμεση ενημέρωση του κοινού στις στάσεις, μπορούν να είναι η απάντηση ενός άλτους για δεκαετίες προβλήματος, δηλαδή της ασυνέπειας της στήριξης των ωραρίων από τα λεωφορεία ένεκα της παντελούς έλλειψης λωρίδων προτεραιότητας λεωφορείων στην πόλη.

Αδιαμφισβήτητα, η τήρηση των ωραρίων και κατ' επέκταση η συνέπεια στα δρομολόγια αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιλογή του λεωφορείου από έναν πολίτη για τις διακινήσεις του. Δεν είναι μόνο ότι οι πολίτες έχουν συγκεκριμένα ωράρια, όπως για παράδειγμα για να προσέλθουν στις εργασίες τους, που δημιουργεί την ανάγκη τήρησης των ωραρίων αλλά και ο ευρύτερος τρόπος που λειτουργεί μια σύγχρονη κοινωνία σε σχέση με παλαιότερα χρόνια όπου σήμερα οι πολίτες ανεξάρτητα της επαγγελματικής του ανέλιξης ή της κοινωνικοοικονομικής τους θέσης θεωρούν ότι δεν έχουν χρόνο για χάσιμο.

Η έλλειψη διευκολύνσεων στη διακίνηση των Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, που βασικά είναι οι λωρίδες προτεραιότητας και οι πεζοδρομοποιήσεις κύριων αρτηριών πλην της διέλευσης λεωφορείων και ταξί, δημιουργεί την αναπόφευκτη

καθυστέρηση στα δρομολόγια κυρίως τις ώρες αιχμής. Από τη στιγμή που οι πρόνοιες αυτές δεν αποτελούσαν στόχους όταν σχεδιαζόταν η ανάπτυξη της Λεμεσού τη δεκαετία του '80 είναι αντικειμενικά δύσκολο πια να αντιμετωπιστούν δραστικά και αποτελεσματικά, διότι το υφιστάμενο οδικό δίκτυο δε μπορεί να απορροφήσει τέτοιου είδους αλλαγές στην δομή και πολεοδομία του οδικού δικτύου χωρίς να δημιουργηθούν άλλες σοβαρές επιπλοκές. Η μόνη εφικτή και δραστική αλλαγή είναι εντός της μελέτης του ΣΒΑΚ η οποία εισηγείται και προτείνει όχι λωρίδες προτεραιότητας αλλά πεζοδρομοποιήσεις με ταυτόχρονη χρήση του λεωφορείου, γεγονός που χαιρετίζεται από την εταιρεία, πλην όμως η ΕΜΕΛ είναι συνειδητοποιημένη ότι για να μετατραπεί σε πράξη αυτή η εισήγηση θα περάσει από πάρα πολλές δυσκολίες και αντιδράσεις από άλλα οργανωμένα σύνολα και δε θεωρεί ότι έχει διασφαλιστεί η εφαρμογή του μέτρου.

Όλα τα πιο πάνω αναφέρονται για να γίνει η σύνδεση με το γεγονός ότι αν δεν μπορούν να τηρηθούν τα ωράρια των λεωφορείων λόγω της μη διευκόλυνσης των λεωφορείων από το οδικό δίκτυο, τότε δεν αναμένεται η εταιρεία να πείσει καινούριους επιβάτες να επιλέξουν το λεωφορείο, ακόμα και αν βελτιώσει άλλους πυλώνες της εταιρείας όπως την ανανέωση του στόλου, γιατί θα ξέρουν ότι το ωράριο που αναγράφεται στη στάση δεν τηρείται ένεκα των προβλημάτων του οδικού δικτύου.

Οι έξυπνες στάσεις για οδικά δίκτυα όπως της Λεμεσού με τα χαρακτηριστικά που έχουμε αναφέρει μπορεί να λεχθεί ότι «ακυρώνουν» την έλλειψη των προνοιών που αναφέρθηκαν στο οδικό δίκτυο. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη και τοποθέτηση των ηλεκτρονικών πινακίδων ενημέρωσης στα στέγαστρα των στάσεων και τη σύνδεσή τους με την εφαρμογή των κινητών τηλεφώνων που δίνει πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα που εξηγεί τη χρήση της έξυπνης στάσης είναι αν ένα λεωφορείο που αναγράφεται επί του ωραρίου σε ένα στέγαστρο ότι θα περάσει μια συγκεκριμένη ώρα έχει καθημερινά μέσο όρο καθυστέρησης, λόγω της κυκλοφοριακής συμφόρησης, από πέντε έως δέκα λεπτά και το οποίο χαρακτηριστικό κρίνεται ως ανασταλτικό για την προσέλευση επιβατικού κοινού, τότε με τη χρήση του συστήματος αυτού ο υποψήφιος επιβάτης που βρίσκεται στο σπίτι του ελάχιστα μέτρα από τη στάση δεν έχει ανάγκη να πάει στη στάση πολύ πριν την ώρα που αναγράφεται και να

περιμένει 10 – 15 λεπτά διότι η εφαρμογή θα τον ενημερώνει για την ακριβή ώρα που θα περάσει το λεωφορείο από τη στάση που τον ενδιαφέρει ανεξάρτητα αν αυτή θα είναι με καθυστέρηση ή όχι. Με αυτό τον τρόπο «ακυρώνεται» η καθυστέρηση του λεωφορείου διότι δεν θα τη βιώσει ο επιβάτης στη στάση και θα γνωρίζει την πραγματική ώρα προσέλευσης από το σημείο.

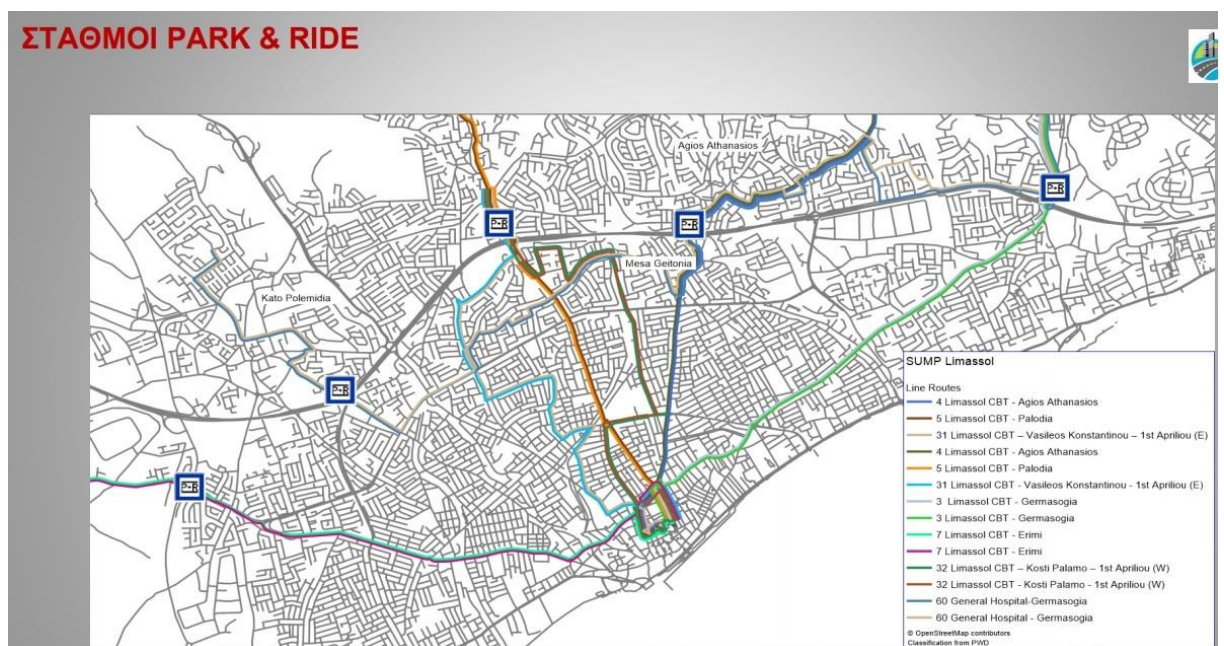
Η Λεμεσός έχει στάσεις σε περίπου 1,400 σημεία, σε μια αρκετά διευρυμένη αστική περιοχή που εκτείνεται από την Επισκοπή, τις βόρειες συνοικίες της Λεμεσού μέχρι τη Μονή. Λίγα από αυτά τα σημεία, κυρίως με πρωτοβουλίες των δήμων όπως στην τουριστική περιοχή, είναι απλά μέτρια αλλά τα περισσότερα είναι είτε σε κακή κατάσταση είτε δεν υπάρχουν καθόλου. Δεν νοείται σύγχρονη συγκοινωνία σε μια ευρωπαϊκή χώρα με καιρικές συνθήκες ζέστης πολλούς μήνες το χρόνο που να δικαιολογείται αυτή η εικόνα στεγάστρων. Το ΥΜΕΕ, αρμοδιότητα του οποίου είναι ο εκσυγχρονισμός των στεγάστρων, έχει εξαγγείλει τοποθέτηση περίπου 200 στεγάστρων το χρόνο στη Λεμεσό και η εταιρεία ελπίζει ότι αυτή τη φορά το μέτρο θα εφαρμοστεί.

## 2. Park and ride

Το park and ride είναι ένα σύστημα που για πάρα πολλά χρόνια στην Κύπρο θεωρείτο αχρείαστο. Η θεώρηση που επικρατούσε ήταν ότι ο θεσμός αυτός που με απλά λόγια σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών επιβατών σε ένα σημείο που σταθμεύουν το ιδιωτικό τους όχημα και επιβιβάζονται ακολούθως σε λεωφορεία, ταιριάζει περισσότερο σε πολύ μεγαλύτερες πόλεις. Η ΕΜΕΛ και προηγουμένως η ΕΑΛ αντιτάσσονταν πάντοτε σε αυτή την εντύπωση προβάλλοντας ότι η συμπεριφορά των πολιτών από μια χώρα ή μια πόλη σε άλλη δεν είναι αντικείμενο αντιγραφής αλλά πρέπει να προσαρμόζεται στις αντιλήψεις και την κουλτούρα του κάθε λαού. Για παράδειγμα, ένας κάτοικος ακριτικής περιοχής του Λονδίνου αντιμετωπίζει ως φυσιολογικό να οδηγεί 30-40 λεπτά με το ιδιωτικό του όχημα για να το σταθμεύσει και ακολούθως να μετεπιβιβαστεί για άλλη τόση ώρα σε άλλο μέσο μαζικής μεταφοράς. Αυτό δε σημαίνει ουδόλως ότι ένας πολίτης της Λεμεσού που κατοικεί σε προάστιο της Λεμεσού, επειδή δεν αντιμετωπίζει τις ίδιες αποστάσεις με τον κάτοικο Λονδίνου, ότι θεωρεί φυσιολογικό ή αποδεκτό να διακινείται με τον βαθμό ταλαιπωρίας που βιώνει από την περιοχή του στο κέντρο της πόλης και αυτό γιατί τα κριτήριά του για το τι θεωρεί ταλαιπωρία και τι όχι δεν

τα αντιγράφει από το Λονδίνο αλλά έχει τα δικά του τοπικά κριτήρια της δικής του καθημερινότητας.

Η ΕΜΕΛ έχει πετύχει τα τελευταία χρόνια και έχει πείσει κυρίως τις τοπικές δημοτικές αρχές ότι η ανάπτυξη χώρων park and ride περιμετρικά του αστικού γεωγραφικού ημικυκλίου της Λεμεσού δε θα θεωρηθεί υπερβολή και μη χρήσιμη από τους πολίτες της Λεμεσού οι οποίοι πιστεύεται ότι θα προτιμήσουν μια διαδρομή διάρκειας δέκα λεπτών με το ιδιωτικό του όχημα προς ένα χώρο park and ride και μετεπιβίβασή τους σε λεωφορεία που να πληρούν βεβαίως τις ανάγκες τους. Επιπλέον, η εφαρμογή και επιτυχία αυτού του μέτρου θα έχει δραστική ελαφρυντική επίδραση στην πυκνότητα διακίνησης οχημάτων στο κέντρο της πόλης, εκεί δηλαδή που παρατηρείται και η μεγαλύτερη ανάγκη αποσυμφόρησης της.



Εικόνα 7: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενοι σταθμοί Park and Ride

Η επιτυχία της ΕΜΕΛ αντικατοπτρίστηκε και μέσα στη μελέτη του ΣΒΑΚ το οποίο συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη park and ride χώρων ως βασικό συστατικό της αποσυμφόρησης της κυκλοφορίας στο κέντρο της Λεμεσού. Στην εικόνα 7 καταδεικνύονται οι χώροι που προτείνονται από την ομάδα μελέτης για την ανάπτυξη των σταθμών αυτών. Η ΕΜΕΛ παράλληλα διεξάγει αυτή τη στιγμή ξεχωριστές διαβουλεύσεις με το δήμο Λεμεσού για τρεις συγκεκριμένους χώρους που είναι η παραχώρηση μέρους του τεμαχίου «Επαμεινώνδα» που να λειτουργεί

ως park and ride χώρος και ως κεντρικός λεωφορειακός σταθμός, τον χώρο στο Τσίρειο στάδιο που προηγουμένως βρισκόταν το γήπεδο μπάσκετ και το τεμάχιο ΕΦΚΑΦ πλησίον της οδού Νίκου Παττίχη. Παρόμοιες συζητήσεις είχαν αρχίσει και με το δήμο Αγίου Αθανασίου για εξασφάλιση χώρου κοντά στη βιομηχανική περιοχή του δήμου και με το δήμο Ύψωνα αλλά οι εκκρεμότητες προς την προσφοροδότηση της σύμβασης έχουν προσωρινά αναστείλει τις συζητήσεις αυτές.

### 3. ΤΕΠΑΚ και καζίνο

Οι δημόσιες συγκοινωνίες μιας πόλης, ιδανικά, εκτός από το κάθ' εαυτό έργο που επιτελούν θα πρέπει να φιλοδοξούν να εξελίσσονται σε ένα ευρύτερο κοινωνικό επίπεδο ως σημείο αναφοράς για την πόλη που βρίσκονται. Αυτό σίγουρα έχει άμεση συνάρτηση με πολύπλευρα κοινωνικά προγράμματα τα οποία μπορεί να αναπτύξει ο οργανισμός επ' ωφελεία του κοινωνικού συνόλου αλλά και στοχευμένα για ειδικές ομάδες, κυρίως ευάλωτες. Αυτή η πτυχή δεν αποτελεί κομμάτι του επιχειρηματικού σχεδίου αλλά είναι χρήσιμο να αναφερθεί. Παράλληλα η εταιρεία θα επιδιώξει στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες με άλλους οργανισμούς και θεσμούς που επίσης επιδιώκουν να είναι σημεία αναφοράς στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η ΕΜΕΛ έχει εκκινήσει ήδη δύο από αυτές, το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου και το καζίνο.

Το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου είναι το μόνο δημόσιο πανεπιστήμιο που εδρεύει και λειτουργεί στη Λεμεσό και είναι καθολικά παραδεκτό ότι το πανεπιστήμιο πέραν όλων των προφανών ωφελημάτων που έχει προσδώσει στην πόλη, είναι ένας από τους λόγους που συνέτειναν στην αναβίωση του ιστορικού κέντρου της Λεμεσού προσδίδοντάς του μια αίσθηση πανεπιστημιούπολης. Συγκοινωνιακά, όμως, η συγκέντρωση των σχολών στο κέντρο της πόλης αντί ενός χώρου εκτός κέντρου έχει επιφέρει επιβαρυντικές επιπτώσεις στην πυκνότητα της διακίνησης των οχημάτων στους πολυσύχναστους δρόμους του αστικού κέντρου. Μάλιστα, είναι επίσης γεγονός ότι ένας φοιτητής είναι πιο πιθανόν κατά τη διάρκεια μιας μέρας να διακινηθεί εντός και εκτός των οδικών αρτηριών του κέντρου πολύ περισσότερες φορές από άλλες κατηγορίες πολιτών.

Οι φοιτητές είναι εκ των πραγμάτων ένα από τα πιο φυσιολογικά «target markets» για τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς. Η ΕΜΕΛ παρόλες τις ελλείψεις που παρουσιάζει το σύνολο του συγκοινωνιακού της προϊόντος, και παρόλες τις αντικειμενικές δυσκολίες που παρουσιάζει η διακίνηση των φοιτητών όταν κατευθύνονται προς πολλά διαφορετικά κτίρια αντί ενός καθολικού πανεπιστημιακού χώρου αλλά και των αρκετών διαφορετικών ωρών αιχμής των φοιτητών ανάλογα με τα ωράρια παρακολούθησης των μαθημάτων τους, κατάφερε να έχει ικανοποιητική επιβατική κίνηση από τις τάξεις των φοιτητών. Αυτού ελεγχθέντος, ο στόχος της εταιρείας είναι να μεταφέρει με λεωφορεία τη συντριπτική πλειοψηφία των φοιτητών. Για αυτό το λόγο, εκκίνησε μια συνεργασία μεταξύ των δύο μερών, δηλαδή της ΕΜΕΛ και του τμήματος φοιτητικής πρόνοιας του ΤΕΠΑΚ, που έχει σκοπό την καταγραφή των αναγκών των φοιτητών ανά χρονική περίοδο της ημέρας και ανά προορισμό μέσα από πληροφορίες και ερωτηματολόγια που ανέλαβε το ΤΕΠΑΚ να διεκπεραιώσει και ακολούθως τον καθορισμό από την ΕΜΕΛ ενός συστήματος «shuttle service» που να απευθύνεται ειδικά στους φοιτητές. Σε αυτή τη διαδικασία συμπεριλήφθηκε η ολοκλήρωση της φοιτητικής εστίας που ανέγειρε η Αρχιεπισκοπή βορείως του υπεραστικού στην Αγία Φύλα και η πρώτη στάση και χώρος park and ride που δημιουργήθηκε μέσα από μια συνεργασία της ΕΜΕΛ με το δήμο Λεμεσού και που χρησιμοποιήθηκε ως σημείο αναφοράς στο σχεδιασμό του φοιτητικού «shuttle service».

Δυστυχώς όλα αυτά συνέπεσαν χρονικά λίγο πριν την εκδήλωση της πανδημίας και αναγκαστικά διακόπηκε η ανάπτυξη και προβολή των υπηρεσιών αυτών μέχρι να επανέλθει η κοινωνική ομαλότητα.

Στο επιχειρηματικό επίπεδο, ανάλογη δεσπόζουσα θέση στην πόλη που έχει και το ΤΕΠΑΚ στον εκπαιδευτικό τομέα, θα επιχειρήσει να έχει το υπό ανέγερση καζίνο. Για τα δεδομένα της Λεμεσού η επένδυση αυτή δεν έχει συγκριτικά προηγούμενο τόσο στον αριθμό των εργαζομένων που θα προσληφθούν και ο οποίος αναμένεται να είναι πολλές εκατοντάδες σε ένα συγκεκριμένο χώρο όσο και στον στόχο προσέλκυσης επισκεπτών ανά έτος που είναι αρκετές εκατοντάδες χιλιάδες. Αυτά από μόνα τους αν θεωρηθούν δεδομένα, θέτουν τη Λεμεσό σε άλλο επίπεδο οικονομικής δραστηριότητας γιατί θα πρέπει να συνυπολογίσει κανείς και όλες τις



υποστηρικτικές εργασίες από άλλες εταιρείες σε προϊόντα και υπηρεσίες που θα συνάψει το συγκρότημα.

Επομένως, η ΕΜΕΛ έχει ενώπιον της μια «άσκηση» που αρκετές χιλιάδες κόσμου εργαζομένων, επισκεπτών ντόπιων και επισκεπτών ξένων θα διακινηθούν προς ένα αποκεντρωμένο μέρος της πόλης όπου σήμερα δεν υπάρχει καν δρόμος, πόσο μάλλον αστική συγκοινωνία. Η εταιρεία έχει θέσει την παρουσία της στο καζίνο και τη δεσπόζουσα θέση της στη διακίνηση επιβατών ως το πιο φιλόδοξο πλάνο της νέας δεκαετίας και επ' αυτού έχει ήδη ξεκινήσει την επικοινωνία και συνεργασία με τη διοίκηση του καζίνο.

#### 4. «Last mile» διαδρομές

Το «last mile» είναι μια συγκοινωνιακή προσέγγιση η οποία δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι τώρα σε συγκοινωνιακό δίκτυο στην Κύπρο. Συμπεριλήφθηκε όμως στο κείμενο προσφοροδότησης ως προαιρετική επιλογή. Σε γενικές γραμμές ο όρος περιγράφεται ως το τελευταίο τμήμα μιας διαδρομής προς τον τελικό προορισμό συνήθως διαμέσου ενός συγκοινωνιακού κόμβου.

Η ΕΜΕΛ μελετώντας και παρατηρώντας παρόμοιες εφαρμογές σε άλλα μέρη του κόσμου και προσπαθώντας να διαπιστώσει τις συνθήκες και τις περιπτώσεις όπου μια τέτοια προσέγγιση θα ήταν χρήσιμη και θα προσέθετε κάτι θετικό στο συγκοινωνιακό έργο, έλαβε υπόψη τις πραγματικότητες του δικτύου της Λεμεσού και κατέληξε στην εξής προσέγγιση:

Το last mile μπορεί να εφαρμοστεί στο αστικό συγκοινωνιακό δίκτυο της Λεμεσού εκεί που προβλέπεται ότι δύναται να παρατηρηθεί έκτακτη συγκοινωνιακή απαίτηση από μια ικανοποιητική μερίδα πολιτών προς προορισμό που στις υπόλοιπες ώρες της ημέρας να μην παρατηρείται. Για να καταδειχτεί η διαφορά μεταξύ του last mile και των μεταβλητών ωρών αιχμής μεταξύ μιας συγκεκριμένης διαδρομής παραθέτουμε ένα παράδειγμα για τη διαδρομή 15 που συνδέει το κέντρο της πόλης και άλλες συνοικίες με το Νέο Νοσοκομείο. Το Νέο Νοσοκομείο δε μπορεί να θεωρηθεί last mile διότι η ανάγκη σύνδεσής του με τα υπόλοιπα τμήματα της διαδρομής υφίσταται καθ' όλη τη διάρκεια των ωρών εργασίας. Αυτό που αλλάζει είναι η ώρα αιχμής, δηλαδή κατά τις ώρες που υπάρχει προσέλευση περισσότερων ασθενών για τα προγραμματισμένα ραντεβού τους η συχνότητα της διαδρομής

είναι περισσότερη αλλά και τις ώρες που τερματίζονται τα προγραμματισμένα ραντεβού υπάρχει ανάγκη διατήρησης της συχνότητας διότι υπάρχει η έκτακτη προσέλευση στις πρώτες βοήθειες ή για επισκέψεις. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα last mile είναι ο καθορισμός έκτακτων δρομολογίων από όλα τα σημεία park and ride του οδικού δικτύου για τις ημέρες Παρασκευή, Σάββατο και Κυριακή από τις 8μμ μέχρι τα μεσάνυχτα προς τους χώρους διασκέδασης των νεαρών κάτω των 18 ετών και όχι μόνο, ώστε να εξυπηρετηθούν οι γονείς τους οι οποίοι απλά θα τους μεταφέρουν στο πλησιέστερο σε αυτούς park and ride σταθμό αλλά και φυσικά συνδράμει τα μέγιστα και στο φλέγον ζήτημα της οδικής ασφάλειας γιατί οι νεαροί θα ενθαρρύνονται να μην οδηγούν ενώ ενδέχεται να καταναλώνουν αλκοόλ.

Ανάλογα παραδείγματα last mile μπορούν να αναπτυχθούν και για έκτακτες διαδρομές από τους χώρους park and ride προς στάδια αθλητικών αγώνων, προς χώρους παραλίας συγκεκριμένες ημέρες το καλοκαίρι και άλλα σημεία κοινού ενδιαφέροντος.

## 5.2 Κόμιστρα

Τα έσοδα από κόμιστρα είναι το πιο δύσκολο και απρόβλεπτο μέρος της προσφοράς, διότι δεν είναι βέβαιο κατά πόσο θα μεταβληθεί η επιβατική κίνηση και μετά από πόσο χρονικό διάστημα θα συμβεί αυτό. Για τα έξοδα της εταιρείας, υπάρχει ένα μεγάλο σταθερό κόστος ανεξάρτητα από τα χιλιόμετρα που θα διανύσουν τα λεωφορεία και ένα μεταβλητό κόστος που μπορεί να υπολογιστεί με βάση τα δεδομένα που διαθέτει η εταιρεία σε βάθος χρόνου. Η επιβατική κίνηση όμως μπορεί να προβλεφθεί μόνο με υποθέσεις.

Τα έτη 2020 – 2021 επικράτησε μια πρωτόγνωρη κατάσταση λόγω της πανδημίας, με την επιβατική κίνηση να έχει μείωση περίπου 50% σε σχέση με το 2019, γεγονός που σημαίνει ότι δεν πρέπει οι προβλέψεις να στηριχτούν στα κόμιστρα του 2020 αλλά παράλληλα να υπάρχει μια συγκρατημένη αισιοδοξία για αύξηση των επιβατών για τα πρώτα τουλάχιστον έτη.

Υποθέτοντας ότι η πανδημία βρίσκεται στα τελευταία στάδια, αφού έχουν αρχίσει ήδη οι εμβολιασμοί κατά της πανδημίας παγκοσμίως, η εταιρεία προβλέπει ότι ο τουρισμός για το 2022 θα επανέλθει στα φυσιολογικά επίπεδα που ήταν πριν από την πανδημία και αυτό σημαίνει ότι ο στόχος των εσόδων, κυρίως στις τουριστικές διαδρομές, θα είναι στα επίπεδα του 2019.

Για τα επόμενα έτη η ΕΜΕΛ προβλέπει μια αύξηση της τάξης του 10% για κάθε έτος σε σχέση με το 2019 και αυτό οφείλεται κυρίως στη βελτίωση του δικτύου, την αύξηση της συχνότητας των δρομολογίων, στην ανανέωση του στόλου αλλά και σε παράγοντες που δεν έχουν να κάνουν με την ΕΜΕΛ, όπως την ανάπτυξη των φοιτητικών εστιών σε περιοχές εκτός κέντρου, την πεζοδρόμηση και μονοδρόμηση του κέντρου Λεμεσού κ.α.

Για τις τιμές των εισιτηρίων σύμφωνα με νέα σύμβαση υπάρχει περιθώριο αύξησης είτε σε όλο το δίκτυο ενιαία είτε σε συγκεκριμένες διαδρομές ή ζώνες μετακίνησης. Μια αύξηση της τιμής του εισιτηρίου μονής διαδρομής από 1.50 σε 2.00 μόνο στην διαδρομή 30, για παράδειγμα, θα ωθούσε τους ντόπιους επιβάτες να αγοράζουν μηνιαία κάρτα, ενώ για τους τουρίστες δε θα ήταν αποτρεπτικός παράγοντας ώστε να μη χρησιμοποιούν το λεωφορείο, αφού η τιμή δεν θεωρείται εξεζητημένη σε σχέση με τα δεδομένα άλλων χωρών.

### **5.3 Ανθρώπινο Δυναμικό**

Η απαιτούμενη βάση της εταιρείας για τη δημιουργία μιας νέας σύστασης και οργανωτικής δομής του προσωπικού είναι η εισαγωγή νέων ιδεών και τεχνογνωσίας στην εταιρεία προκειμένου να διασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης και την άρτια εκτέλεση του επιχειρηματικού της πλάνου.

Η γενική φιλοσοφία της διοίκησης είναι μια τμηματοποιημένη οργάνωση του προσωπικού με γνώμονα την μέγιστη αποδοτικότητα και την επίτευξη των στόχων μέσα από τη σωστή κατανομή των εργασιών της.

Στο νέο οργανόγραμμα προστίθενται δύο νέα τμήματα:

- i. το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, που θα είναι αρμόδιο για τον ποιοτικό έλεγχο όλων των εργασιών της εταιρείας και θα βρίσκεται υπό τον έλεγχο του Διευθύνοντος Συμβούλου.
- ii. Το τμήμα υπαίθρου, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για τη δρομολόγηση και όλες τις εργασίες που έχουν να κάνουν με τις διαδρομές της υπαίθρου. Το τμήμα αυτό αντικαθιστά τις υφιστάμενες θέσεις περιφερειάρχων και γίνεται ένα ενιαίο τμήμα για όλη την περιοχή εκτός των αστικών συνόρων της Λεμεσού.

Τα υπόλοιπα τμήματα παραμένουν όπως είναι σήμερα αλλά με πρόσθετες νέες προσλήψεις καταρτισμένου προσωπικού και με αυξημένες αρμοδιότητες.

Σε γενικές γραμμές το υφιστάμενο προσωπικό θα παραμείνει και τα άτομα που θα συνταξιοδοτούνται θα αντικαθίστανται με νέο προσωπικό στο οποίο θα εφαρμόζεται μια νέα πολιτική μισθολογίου ώστε να υπάρχει μια ομοιομορφία στους μισθούς και να μην παρουσιάζονται δυσανάλογες διαφορές στους μισθούς.

Το συνοπτικό πλάνο εργοδότησης και αναδιάρθρωσης του προσωπικού της ΕΜΕΛ είναι ως εξής:

#### Τμήμα Εσωτερικού ελέγχου

- Μεταφορά ατόμου από την υπηρεσία διεύθυνσης στο νέο τμήμα εσωτερικού ελέγχου ως Υπεύθυνο του τμήματος
- Μεταφορά ατόμου από το τμήμα τηλεματικής
- Πρόσληψη ενός βοηθού εσωτερικού ελεγκτή

#### Τμήμα Μάρκετινγκ

- Δημιουργία δύο τμημάτων – Τμήμα Διαφημιστικών συμβολαίων και τμήμα Προβολής και προώθησης
- Πρόσληψη Διευθυντή Προώθησης
- Πρόσληψη βοηθού τμήματος προώθησης

#### Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

- Μετάθεση του υφιστάμενου διευθυντή προσωπικού στο νεοσύστατο τμήμα Υπαίθρου ως Υπεύθυνο του τμήματος

- Πρόσληψη νέου Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

#### Λογιστήριο

- Πρόσληψη Οικονομικού Διευθυντή
- Πρόσληψη τριών λειτουργών πωλήσεων
- Πρόσληψη δύο λειτουργών πωλήσεων

#### Γραμματειακό και Διευθυντικό προσωπικό

- Πρόσληψη δύο γραμματέων στα κεντρικά γραφεία
- Πρόσληψη μιας επιπλέον γραμματέα για νέο γραφειακό χώρο που θα ενοικιαστεί
- Πρόσληψη βοηθού Γενικού Διευθυντή
- Μίσθωση τριών μη εκτελεστικών συμβούλων

#### Τμήμα Γραφείου Κινήσεως

- Πρόσληψη Διευθυντή του τμήματος
- Ο υφιστάμενος Διευθυντής του τμήματος παραμένει ως σύμβουλος

#### Τμήμα Τηλεματικής

- Μεταφορά του υπεύθυνου του τμήματος στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου
- Πρόσληψη νέου Υπεύθυνου του τμήματος
- Πρόσληψη δύο λειτουργών τηλεματικής

#### Τμήμα Υπαίθρου

- Μετάθεση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στο τμήμα στη θέση του Υπεύθυνου του τμήματος
- Πρόσληψη δύο συμβούλων

#### Τμήμα Στόλου και Συντήρησης

- Πρόσληψη ενός Υπεύθυνου αμαξοστασίου
- Πρόσληψη τριών καθαριστών
- Πρόσληψη πέντε βοηθών Μηχανικών
- Πρόσληψη δύο παρκαδόρων
- Πρόσληψη ενός βοηθού συντήρησης
- Πρόσληψη δύο ηλεκτρολόγων

- Πρόσληψη συμβούλου αμαξοστασίου
- Πρόσληψη μιας γραμματέα
- Πρόσληψη 34 οδηγών
- Πρόσληψη δύο ελεγκτών

## 5.4 Στόλος

Στα πλαίσια της αναβάθμισής της, η ΕΜΕΛ έχει ως μέγιστη προτεραιότητα την άμεση ανανέωση του στόλου της από τους πρώτους κιόλας μήνες της νέας σύμβασης. Με βάση τις απαιτήσεις της σύμβασης, ο στόλος της εταιρείας θα πρέπει να έχει μέσο όρο ηλικίας τα δέκα (10) έτη, και σήμερα τα πιο καινούργια λεωφορεία που ανήκουν στο στόλο της εταιρείας είναι έντεκα (11) ετών. Αυτό σημαίνει ότι μέχρι να τελειώσει η σύμβαση το 2032, τα 70 λεωφορεία που έφερε η ΕΜΕΛ το 2010 θα είναι 22 ετών.

Με βάση τα δρομολόγια όπως έχουν διαμορφωθεί για να πληρούν τις απαιτήσεις της σύμβασης όσον αφορά τα χιλιόμετρα, τις συχνότητες και τα ωράρια εργασίας των οδηγών, ο στόλος διαμορφώνεται ως εξής:

*Πίνακας 3: Απαιτούμενα λεωφορεία Αστικής περιοχής*

Αστική			
	Μικρά	Μεγάλα	Σύνολο
Τακτικά	8	146	154
Εφεδρικά	2	13	15
<b>Σύνολο</b>	<b>10</b>	<b>159</b>	<b>169</b>

*Πίνακας 4: Απαιτούμενα λεωφορεία περιοχής Υπαιθρου*

Υπαιθρος			
	Μικρά	Μεγάλα	Σύνολο
Τακτικά	34	20	54
Εφεδρικά	3	3	6
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	<b>23</b>	<b>60</b>

Συνολικά, η ΕΜΕΛ για το νέο δίκτυο θα χρειαστεί 229 λεωφορεία με μέσο όρο ηλικίας 10 ετών. Από τον υφιστάμενο στόλο τα λεωφορεία που πληρούν τις προϋποθέσεις να συνεχίσουν να χρησιμοποιούνται σε όλη τη δεκαετία της νέας σύμβασης είναι 35 λεωφορεία με έτος κατασκευής το 2010. Οπότε, η ΕΜΕΛ θα πρέπει αγοράσει 194 καινούρια λεωφορεία ταυτόχρονα με την υπογραφή της σύμβασης. Η απαιτούμενη επένδυση θα χρηματοδοτηθεί μέσω 10ετούς τραπεζικού δανείου ώστε η αποπληρωμή του δανείου να είναι εντός της περιόδου της σύμβασης.

Το κόστος των λεωφορειών, σύμφωνα με την προσφορά που έχει εξασφαλίσει η ΕΜΕΛ από την εταιρεία KING LONG είναι 180,000 ευρώ ανά λεωφορείο. Συνολικά το κόστος για αγορά 194 λεωφορειών είναι 34,920,000 ευρώ και θα χρηματοδοτηθεί με σύναψη δανείου από το τραπεζικό σύστημα που συνεργάζεται η εταιρεία με χρόνο εξόφλησης 10 έτη και επιτόκιο 5%.

Πέραν την αγορά των λεωφορειών, η ΕΜΕΛ θα χρειαστεί 17 εταιρικά οχήματα για ελεγκτές, μηχανικούς και άλλο προσωπικό που πρέπει να διακινείται για σκοπούς εργασιών της εταιρείας. Για το κόστος αυτό, που ανέρχεται στις 290,000 ευρώ, η εταιρεία θα συνάψει συμβόλαιο ενοικιαγοράς για 6 χρόνια με επιτόκιο 4%.

## **5.5 Τεχνολογία**

Η τεχνολογία με την ευρύτερη έννοια είναι ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιήσει πολύ η ΕΜΕΛ προκειμένου να αναβαθμίσει το συγκοινωνιακό της έργο και να αναπτύξει ένα δίαυλο αμφίδρομης επικοινωνίας με τους επιβάτες της.

Αρχικά, σε όλα τα καινούρια λεωφορεία θα εγκατασταθεί το σύστημα τηλεματικής της GMV με την ευθύνη και το κόστος εγκατάστασης να παραμένουν στο ΥΜΕΕ ως Αναθέτουσα Αρχή. Όσον αφορά τα λεωφορεία, θα τοποθετηθούν οθόνες πληροφόρησης εντός όλων των λεωφορειών οι οποίες θα χρησιμοποιούνται τόσο για πληροφόρηση και ενημέρωση του επιβατικού κοινού όσο και για την προβολή διαφημιστικού υλικού. Επιπλέον η ΕΜΕΛ σκοπεύει να εγκαταστήσει κλειστό κύκλωμα παρακολούθησης με κάμερες μέσα στα λεωφορεία της για την ασφάλεια των επιβατών και συσκευές καταμέτρησης των επιβατών που μπαίνουν μέσα στα

λεωφορεία για σκοπούς στατιστικής και βελτίωσης της υπηρεσίας που προσφέρει. Τέλος, θα αγοραστούν συσκευές ασύρματης δικτύωσης για παροχή ίντερνετ σε όλους τους επιβάτες εντός των λεωφορείων αλλά και μέσα στο χώρο του κεντρικού σταθμού.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση και τη μείωση καθυστερήσεων των γραμμών, η ΕΜΕΛ θα τοποθετήσει αυτόματους πωλητές εισιτηρίων στον κεντρικό σταθμό και σε κάποια κύρια σημεία της πόλης και παράλληλα θα δίνει τη δυνατότητα στους κατόχους καρτών της εταιρείας να τις επαναφορτίζουν διαδικτυακά μέσα από την πλατφόρμα «MOTION» που έχει αναπτύξει το ΥΜΕΕ.

Στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας θα χρειαστεί αντικατάσταση όλων των ηλεκτρονικών υπολογιστών και αγορά 13 επιπλέον μονάδων για τα νέα στελέχη που θα προσληφθούν.

## **5.6 Υποδομές**

Ένα από τα μεγαλύτερα κεφάλαια ανάπτυξης των δημοσίων συγκοινωνιών είναι οι υποδομές, που περιλαμβάνουν από στάσεις λεωφορείων μέχρι αμαξοστάσιο και κεντρικό σταθμό. Στη δεκαετία που πέρασε, η έλλειψη των υποδομών έπαιξε αρνητικό ρόλο στην προσπάθεια της εταιρείας να εκτελέσει ένα άρτιο συγκοινωνιακό έργο και να παρουσιάσει μια άψογη εικόνα.

Αρχικά, η έλλειψη αμαξοστασίου συνεπαγόταν το να παίρνουν οι οδηγοί τα λεωφορεία σε χωράφια και δρόμους κοντά στις οικίες τους με αποτέλεσμα πολλές φορές τα λεωφορεία να υπόκεινται σε ζημιές, μερικές από αυτές τις φορές σε ολική καταστροφή τους, από φυσικές φθορές αλλά και κακόβουλες πράξεις.

Επιπλέον, ο κεντρικός σταθμός που βρισκόταν στο παλαιό νοσοκομείο δεν ήταν ο κατάλληλος χώρος για να γίνει κεντρικός σταθμός αλλά ήταν ανέφικτο τότε να βρεθεί μεγαλύτερος χώρος εντός του κέντρου της Λεμεσού.



### 5.6.1 Αμαξοστάσιο

Οι εγκαταστάσεις του αμαξοστασίου θα πρέπει να είναι σε έναν μεγάλο περιφραγμένο χώρο ώστε να υπάρχει η ευχέρεια να μπορούν να παρκάρουν όλα τα λεωφορεία της εταιρείας εκεί με ασφάλεια και να υπάρχουν οι δομές ώστε να εκτελούνται όλες οι προβλεπόμενες εργασίες. Μερικές από τις λειτουργίες που αναμένεται να γίνονται στο χώρο του αμαξοστασίου είναι οι εξής:

- Καθημερινός μηχανολογικός έλεγχος των λεωφορείων
- Πλύσιμο των λεωφορείων
- Παραμονή των λεωφορείων κατά τη διάρκεια της νύχτας
- Αποθήκευση και ανεφοδιασμός καυσίμων
- Αποθήκευση εξαρτημάτων συντήρησης
- Μικρές επισκευές λεωφορείων για αποσυμφόρηση του τμήματος συντήρησης

Το αμαξοστάσιο θα λειτουργεί με υφιστάμενο και νέο προσωπικό σε δύο βάρδιες. Η πρωινή βάρδια θα είναι από τις 7:00 μέχρι τις 15:00 και θα αναλαμβάνει κυρίως εργασίες συντήρησης, ενώ η νυχτερινή βάρδια θα είναι από τις 17:00 μέχρι τη 01:00 και θα εκτελεί προληπτική συντήρηση, ανεφοδιασμό καυσίμων και προετοιμασία των λεωφορείων για να τα παραλάβουν οι οδηγοί το πρωί.

Το πλάνο του προσωπικού που θα απασχολείται στο αμαξοστάσιο θα είναι ως εξής:

#### Πρωινή βάρδια

- Ένας τμηματάρχης αμαξοστασίου
- Ένας αρχιμηχανικός
- Ένας επόπτης μηχανικός
- Πέντε βοηθοί μηχανικοί
- Ένας ηλεκτρολόγος
- Ένας αποθηκάριος
- Ένας παρκαδόρος
- Δύο γραμματείς
- Ένας καθαριστής

### Νυχτερινή βάρδια

- Ένας υπεύθυνος αμαξοστασίου
- Τρεις καθαριστές (τεκάλειμιτ)
- Τρεις βοηθοί μηχανικοί
- Δύο παρκαδόροι
- Ένας σύμβουλος αμαξοστασίου
- Ένας ηλεκτρολόγος

Οι ανάγκες πρόσληψης που προκύπτουν από το πλάνο αυτό είναι :

- Ένας Υπεύθυνος αμαξοστασίου με συνολικό ετήσιο κόστος 41,600 ευρώ
- Τρεις καθαριστές(τεκάλειμιτ) με συνολικό ετήσιο κόστος 67,800 ευρώ
- Πέντε βοηθοί μηχανικοί με συνολικό ετήσιο κόστος 113,000 ευρώ
- Δύο παρκαδόροι με συνολικό ετήσιο κόστος 45,200 ευρώ
- Ένας βοηθός συντήρησης με συνολικό ετήσιο κόστος 22,600 ευρώ
- Δύο ηλεκτρολόγοι με συνολικό ετήσιο κόστος 45,200 ευρώ
- Ένας σύμβουλος αμαξοστασίου με συνολικό ετήσιο κόστος 52,000 ευρώ
- Μία γραμματέας με συνολικό ετήσιο κόστος 22,600 ευρώ

Οι υπόλοιπες θέσεις καλύπτονται από εσωτερικές πηγές προσωπικού με μετακινήσεις κυρίως από το τμήμα συντήρησης.

*Πίνακας 5: Κόστος κατασκευής Αμαξοστασίου*

<b>Περιγραφή κόστους</b>	<b>Συνολικό κόστος</b>	<b>Έτη που επηρεάζει το κόστος</b>
Ενοίκιο τεμαχίου για αμαξοστάσιο ετησίως	€175,000	1-10
Περίφραξη χώρου	€25,000	1
Ασφαλτόστρωση	€360,000	1
Μηχανολογικές εργασίες	€120,000	1
Ηλεκτρολογικές εργασίες	€100,000	1
Συστήματα πυρασφάλειας	€125,000	1
Μεταλλικό γκαράζ	€110,000	1

Εγκατάσταση κλειστού κυκλώματος παρακολούθησης	€55,000	1
Λάκκοι συντήρησης	€45,000	1
Λυόμενα γραφεία	€150,000	1
Συστήματα γκαράζ	€32,000	1
Εξοπλισμός συνεργείου	€105,000	1
Ημιφορτηγά για οδική βοήθεια	€40,000	1
Εξοπλισμός κινητών συνεργείων	€30,000	1
Εξοπλισμός για επιδιόρθωση και αλλαγή ελαστικών	€55,000	1
Πλυντήρια	€210,000	1
Στεγασμένος χώρος για καθαρισμό λεωφορείων	€40,000	1
Στεγασμένος χώρος ανεφοδιασμού καυσίμων	€48,000	1
Βοήθειες υπεργολάβων και άλλα απρόβλεπτα	€50,000	1
<b>Συνολικό κόστος ανέγερσης αμαξοστασίου</b>	<b>€1,875,000</b>	

Το κόστος κατασκευής του αμαξοστασίου θα καλυφθεί από δανειακή χρηματοδότηση με διάρκεια εξόφλησης έξι χρόνια και επιτόκιο 4%.

Διευκρινήσεις για το κόστος αμαξοστασίου:

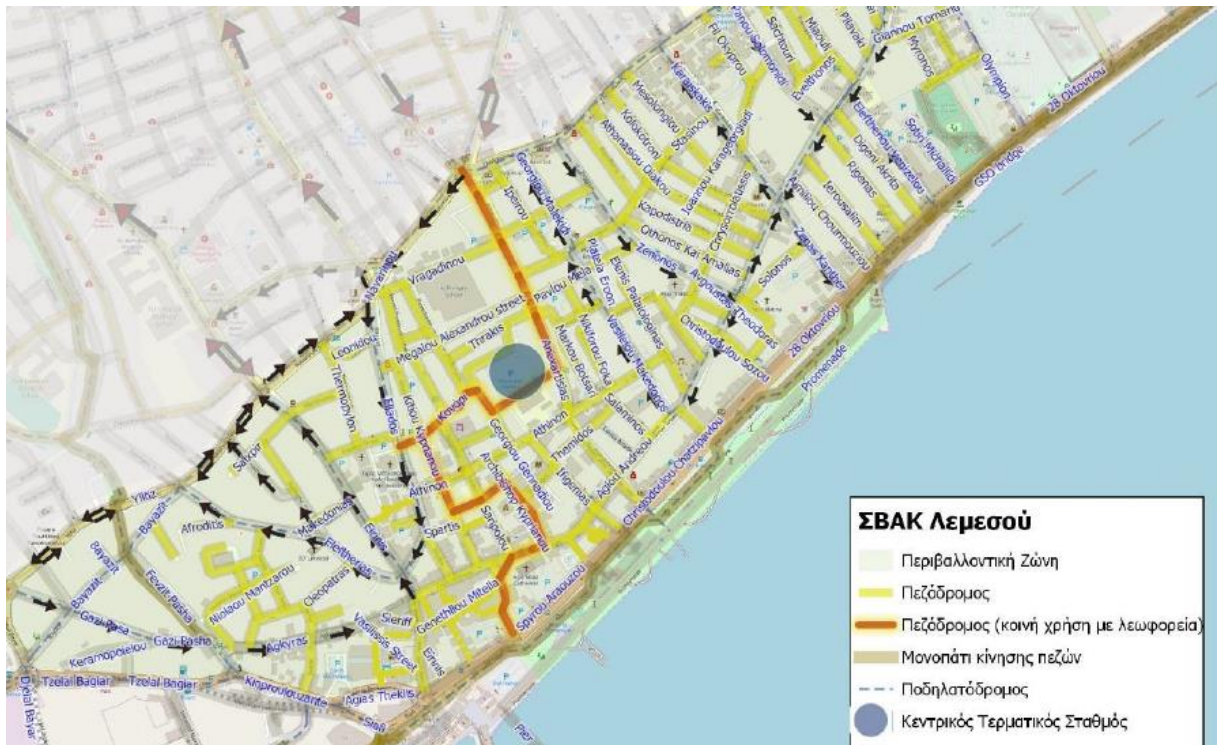
- i. Το εμβαδό του τεμαχίου για την εγκατάσταση του αμαξοστασίου αναμένεται να είναι γύρω στα 35,000 τετραγωνικά μέτρα και θα είναι τεμάχιο εντός των βιομηχανικών ζωνών
- ii. Το κόστος της περίφραξης βασίζεται σε εκτιμήσεις για 1,200 μέτρα περιμετρικά του χώρου, ύψους δύο μέτρων, και είναι 25,000 ευρώ.
- iii. Το κόστος ασφαλτόστρωσης βασίζεται σε προσφορά για μέτριο πάχος ασφαλτόστρωσης 7 εκατοστών με 10,20 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο.

- iv. Όλα τα κόστη βασίζονται σε εκτιμήσεις, προσφορές και έρευνες αγοράς που έχει διεξάγει η διοικητική ομάδα της ΕΜΕΛ.

### **5.6.2 Κεντρικός Σταθμός**

Με βάση τη μελέτη του ΣΒΑΚ ο κεντρικός λεωφορειακός σταθμός προβλέπεται επί της οδού Θεμιστοκλέους, όπως άλλωστε ήταν και πριν το 2010. Η πρόθεση του δημοτικού συμβουλίου, όπως διαβλέπεται μέσα από διαβουλεύσεις με την εταιρεία, είναι να παραχωρηθεί μέρος του χώρου στάθμευσης της Δημοτικής Αγοράς για τη διευκόλυνση της στάθμευσης των λεωφορείων. Ο καθορισμός της οδού Θεμιστοκλέους ως κεντρικός λεωφορειακός σταθμός δικαιολογείται ως προς το ότι είναι ο «φυσιολογικός» τερματισμός των πλείστων αστικών διαδρομών και φυσικά ως προς το γεγονός ότι βρίσκεται στην καρδιά του κέντρου πόλης και εξυπηρετεί άψογα τις ανάγκες εργαζομένων και πελατών της περιοχής αυτής αλλά ταυτόχρονα και των φοιτητών. Από την άλλη μεριά, είναι επίσης γεγονός ότι δεν είναι ιδιαίτερα αποδοτικό και παραγωγικό να υπάρχει συγκέντρωση και στάθμευση πέραν των 100 λεωφορείων σε έναν χώρο πυκνής διακίνησης οχημάτων και με στενούς δρόμους, για τους ευνόητους λόγους ότι η έξοδος από το χώρο στάθμευσης όλων αυτών των λεωφορείων και η διέλευσή τους από την οδό Θεμιστοκλέους προς την Ανεξαρτησίας θα δημιουργεί κυκλοφοριακή συμφόρηση.

Η ΕΜΕΛ γνωρίζοντας ότι το ΣΒΑΚ προνοεί μεν σταδιακή πεζοδρομοποίηση πολλών αρτηριών του κέντρου και αποκλεισμό των ιδιωτικών οχημάτων από αυτούς τους δρόμους, πχ. της οδού Ανεξαρτησίας, αλλά όχι των λεωφορείων, πλην όμως δεν γνωρίζει τι τροποποιήσεις δύναται να γίνουν μέχρι τις τελικές αποφάσεις, ούτε τα χρονοδιαγράμματα εφαρμογής.



Εικόνα 8: Σχέδιο ΣΒΑΚ – Προτεινόμενο οδικό δίκτυο

Αν το σχέδιο αυτό ήταν σε ισχύ σήμερα, τότε η ΕΜΕΛ θα προχωρούσε στη μετατροπή της οδού Θεμιστοκλέους σε κεντρικό λεωφορειακό σταθμό. Ένεκα της αβεβαιότητας, η εταιρεία ορθά έχει παράλληλα δεύτερο εναλλακτικό σχέδιο για όσο διάστημα χρειαστεί η υλοποίηση του ΣΒΑΚ.

Τα κύρια χαρακτηριστικά του εναλλακτικού σχεδίου υλοποίησης είναι τα εξής:

- Η οδός Θεμιστοκλέους θα αποτελεί την κυριότερη στάση λεωφορείων αλλά όχι τον κεντρικό σταθμό. Λόγω της προβλεπόμενης μεγάλης διακίνησης επιβατών θα υπάρχει προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, βοηθός σταθμάρχη, εκδοτήριο εισιτηρίων και μεγάλη ηλεκτρονική πινακίδα ενημέρωσης για τα 5 επόμενα δρομολόγια που αναχωρούν από τη στάση. Τονίζεται ότι τα λεωφορεία δεν θα σταθμεύουν εκεί παρά μόνο θα επιβιβάζουν/ αποβιβάζουν τους επιβάτες και θα συνεχίζουν την διαδρομή τους. Με αυτό τον τρόπο, και με τον σωστό προγραμματισμό των ωραρίων, που είναι στη διακριτική ευχέρεια της εταιρείας, θα γίνουν με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η κυκλοφοριακή συμφόρηση.
- Τον ρόλο του, έστω προσωρινά, κεντρικού σταθμού θα έχει χώρος ο οποίος θα δοθεί στην ΕΜΕΛ στο λεγόμενο τεμάχιο «Επαμεινώνδα», δημοτικής ιδιοκτησίας,

και επί του οποίου έχει ήδη συμφωνηθεί μεταξύ του δήμου Λεμεσού και των Δημοσίων Έργων ανάπτυξη 50% της έκτασης ως χώρος park and ride και 50% για χρήση από την ΕΜΕΛ. Με βάση το εναλλακτικό σχέδιο, τα διαλείμματα μεταξύ των διαδρομών αντί να γίνονται στην οδό Θεμιστοκλέους θα γίνονται εκεί, και στα γραφεία που θα ανεγερθούν θα εδρεύει ο κύριος σταθμάρχης και θα έχει γραφείο και ο Διευθυντής δρομολογίων της Επαρχίας. Θα ανεγερθεί επίσης χώρος για κυλικείο για να μπορούν να κάνουν το διάλειμμά τους οι οδηγοί και να εξυπηρετούνται και οι επιβάτες. Νοείται ότι και σε αυτό το χώρο θα υπάρχει εξυπηρέτηση πελατών, ηλεκτρονικές πινακίδες για πληροφόρηση και εκδοτήριο εισιτηρίων και καρτών που να εξυπηρετεί τους χρήστες του park and ride.

Ο σταθμός αυτός θα λειτουργήσει παράλληλα ως κομβικός σταθμός για την σύνδεση των αστικών λεωφορείων με τα υπεραστικά λεωφορεία και θα αναπτυχθούν εγκαταστάσεις στάθμευσης ποδηλάτων με δυνατότητα ενοικίασης ποδηλάτου για να συνεχίσουν τη διαδρομή τους προς το κέντρο της πόλης ή την παραλιακή οδό. Τέλος, θα υπάρχουν χώροι φύλαξης αποσκευών και αντικειμένων των επιβατών και αυτόματοι πωλητές εισιτηρίων και επαναφόρτισης καρτών.

### **5.6.3 Άλλες Υποδομές και Εγκαταστάσεις**

Η ΕΜΕΛ, λόγω των προσλήψεων που θα χρειαστεί να κάνει για την δημιουργία νέων τμημάτων υπηρεσίας, θα χρειαστεί έναν επιπλέον όροφο στο υφιστάμενο κτίριο που εδράζονται σήμερα τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας και ακόμα έναν μικρότερο χώρο που να βρίσκεται σε προάστια της Λεμεσού για την στέγαση του τμήματος Υπαίθρου.

Όσον αφορά τις οδικές εγκαταστάσεις, η ΕΜΕΛ θα επιδιώξει τη συνεργασία με όλους τους δήμους της επαρχίας Λεμεσού, ώστε να τοποθετηθούν όσο το δυνατόν περισσότερα σύγχρονα στέγαστρα και έξυπνες στάσεις, στις οποίες θα υπάρχει πινακίδα πληροφόρησης για τις αφίξεις των επόμενων δρομολογίων, οθόνη με πληροφοριακό και διαφημιστικό υλικό, φωτισμός και βύσματα φόρτισης ηλεκτρονικών συσκευών με ενέργεια που θα αντλείται από ηλιακές πλάκες.

Τέλος, σε όλους τους park and ride σταθμούς θα τοποθετηθούν εγκαταστάσεις στάθμευσης ποδηλάτων, αυτόματοι πωλητές εισιτηρίων και επαναφόρτισης καρτών και αυτόματοι πωλητές αναψυκτικών και καφέ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι προτεραιότητα της ΕΜΕΛ είναι σε όλες της τις υποδομές να υπάρχουν συστήματα διευκόλυνσης των ατόμων με ειδικές ανάγκες, όπως ράμπες για αμαξίδια, χώροι στάθμευσης των οχημάτων ατόμων ΑΜΕΑ, ειδικά σχεδιασμένες μη ολισθηρές επιφάνειες με οδηγούς για άτομα με μειωμένη όραση και παροχή αρκετού οπτικοακουστικού υλικού.

## 5.7 Σχέδιο Μάρκετινγκ

Η ΕΜΕΛ θα αναβαθμίσει και θα λειτουργήσει το τμήμα Μάρκετινγκ σε δύο υποτμήματα, το Τμήμα Advertising και το Τμήμα Promoting. Το πρώτο τμήμα θα ασχολείται μόνο με τη διαχείριση συμβολαίων για διαφημίσεις σε λεωφορεία και υποδομές της εταιρείας, και το δεύτερο τμήμα θα αναλάβει το τμήμα της προώθησης, της ενημέρωσης και της προβολής της εταιρείας.

Το σχέδιο Μάρκετινγκ της ΕΜΕΛ, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνει:

- Βελτίωση της διαδικτυακής παρουσίας της ΕΜΕΛ
- Διαδικτυακές πωλήσεις καρτών και εισιτηρίων
- Δημιουργία ενημερωτικών φυλλαδίων με πληροφορίες για διαδρομές, ωράρια και τουριστικές πληροφορίες
- Προβολή ενημερωτικού υλικού στις οθόνες που θα τοποθετηθούν στο εσωτερικό των λεωφορείων
- Διεξαγωγή σεμιναρίων και εκδηλώσεων με ακαδημαϊκούς για αναβάθμιση του προϊόντος
- Συνεργασία με διάφορες επιχειρήσεις για παροχή εκπτώσεων σε κατόχους μηνιαίας επιβατικής κάρτας
- Παγκύπριες τηλεοπτικές διαφημίσεις
- Έντυπες διαφημίσεις σε εφημερίδες και περιοδικά

Το κόστος του σχεδίου προβολής και προώθησης της ΕΜΕΛ δεν εκτιμάται να είναι ιδιαίτερα ακριβό και το πιο πιθανό είναι τα έξοδα να καλύπτονται από τα πρόσθετα έσοδα των διαφημίσεων.

Κόστος αναβάθμισης σχεδίου μάρκετινγκ:

- Αναβάθμιση ιστοσελίδας 5,000 ευρώ το πρώτο έτος
- Ετήσια συντήρηση ιστοσελίδας 1,000 ευρώ ανά έτος
- Τηλεοπτική διαφήμιση 50,000 ευρώ για τα δύο πρώτα έτη

Πλάνο για τις νέες προσλήψεις προσωπικού τμήματος Μάρκετινγκ:

- 1 Υπεύθυνος Μάρκετινγκ με συνολικό ετήσιο κόστος 66,500 ευρώ
- 1 Βοηθός Μάρκετινγκ με συνολικό ετήσιο κόστος 23.400 ευρώ



# Κεφάλαιο 6

## Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

Η προβλεπόμενη οικονομική θέση της ΕΜΕΛ για την δεκαετία 2022 – 2032, αν κερδίσει το διαγωνισμό για τη νέα σύμβαση δημοσίων επιβατικών μεταφορών, έχει υπολογιστεί από την διοικητική ομάδα στη βάση του υφισταμένου προϋπολογισμού και λαμβάνοντας υπόψιν τις νέες προδιαγραφές της σύμβασης, τις διοικητικές αλλαγές της εταιρείας και τα σχέδια ανάπτυξης που θα ακολουθήσει, βασιζόμενη φυσικά σε κάποιες υποθέσεις και εκτιμήσεις.

### 6.1 Ανάλυση προβλεπόμενων εσόδων

Με βάση τα ιστορικά στοιχεία της εταιρείας σχετικά με την επιβατική κίνηση και λαμβάνοντας υπόψη τις ενέργειες και βελτιώσεις του δικτύου που θα κάνει η ΕΜΕΛ, έχει υπολογιστεί αύξηση στην επιβατική κίνηση της τάξης του 10% από το πρώτο μέχρι το 6<sup>ο</sup> έτος, ενώ από το 7<sup>ο</sup> μέχρι το 10<sup>ο</sup> έτος της σύμβασης δεν προβλέπεται επιπλέον αύξηση.

Η κυβερνητική συνεισφορά υπολογίστηκε με βάση τις προβλέψεις των οικονομικών αποτελεσμάτων για τα τρία πρώτα χρόνια και στη συνέχεια σε ολόκληρο το κόστος των υπόλοιπων ετών έγινε η υπόθεση ότι θα καταβάλλεται σε ισόποσα μηνιαία ποσά.

## 6.2 Ανάλυση προβλεπόμενων εξόδων

### Καύσιμα

Με βάση την ανάλυση των ιστορικών δεδομένων για την κατανάλωση καυσίμων, το προβλεπόμενο κόστος καυσίμων υπολογίζεται σε 0.47 ευρώ ανά χιλιόμετρο.

### Συντήρηση

Η συντήρηση των λεωφορείων αναμένεται να είναι χαμηλή εφόσον η ΕΜΕΛ πρόκειται να ανανεώσει το στόλο της και ο μέσος όρος ηλικίας των λεωφορείων θα είναι περίπου 10 ετών. Λαμβάνοντας υπόψιν το κόστος συντήρησης των λεωφορείων κάτω των 10 ετών από το 2010 μέχρι το 2020 προκύπτει ότι το κόστος συντήρησης υπολογίζεται να είναι 0.20 ευρώ το χιλιόμετρο.

### Μισθοί

Η πρόβλεψη για τους μισθούς των υπαλλήλων της ΕΜΕΛ βασίζεται στο υφιστάμενο κόστος, υπολογίζοντας μια αύξηση της τάξης του 1.5% ετησίως στο κόστος εργοδότη, και στον υπολογισμό του μισθολογίου του προσωπικού που θα προσληφθεί εντός της νέας σύμβασης.

### Μάρκετινγκ

Για το κόστος Μάρκετινγκ υπολογίζονται τα εξής:

- i. 90,000 για λειτουργικά έξοδα μάρκετινγκ ετησίως, βάσει των ιστορικών δεδομένων
- ii. 5,000 για αναβάθμιση της ιστοσελίδας και 1,000 ετησίως για την συντήρησή της
- iii. 20,000 ετησίως για έρευνες αγοράς
- iv. 50,000 για τηλεοπτική διαφήμιση
- v. 10,800 για επιπλέον έρευνες τα 2 πρώτα χρόνια

### Ενοίκια

Το κόστος των ενοικίων αποτελείται από τα υφιστάμενα υποστατικά, το κόστος των οποίων ανέρχεται στις 250,000 ευρώ σύμφωνα με τους ελεγμένους λογαριασμούς της εταιρείας, και από τα ενοίκια των καινούργιων εγκαταστάσεων που θα χρειαστεί η ΕΜΕΛ μελλοντικά.

Το αμαξοστάσιο αποτελεί ένα από τα καινούργια έξοδα ενοικίασης χώρου και με βάση την έρευνα της διοικητικής ομάδας της ΕΜΕΛ αναφορικά με τεμάχια εντός των βιομηχανικών ζωνών η τιμή ενοικίασης κυμαίνεται γύρω στα 3 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο. Για ένα τεμάχιο με εμβαδόν 35,000 τετραγωνικών μέτρων που εκτιμάται ότι θα χρειαστεί η ΕΜΕΛ, για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να ανέβουν οι τιμές ή να μην εξευρεθεί τεμάχιο σε αυτή την τιμή, η διοικητική ομάδα αποφάσισε να υπολογίσει ένα κόστος 175,000 ευρώ το έτος, δηλαδή με 5 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο.

Οι ανάγκες της ΕΜΕΛ για να καλύψει κάποιες νέες θέσεις και τμήματα δημιουργούν την επιπρόσθετη ανάγκη να ενοικιάσει έναν επιπλέον όροφο εντός του κτιρίου των υφισταμένων κεντρικών της γραφείων, με κόστος όσο αυτό του ενός ορόφου που πληρώνει σήμερα. Τέλος, για το νεοσύστατο τμήμα της υπαίθρου υπολογίζει να ενοικιάσει έναν χώρο στα προάστια της Λεμεσού με υπολογιζόμενο κόστος 1,000 ευρώ μηνιαίως.

#### Εκπαίδευση

Σύμφωνα με εμπειρικές εκτιμήσεις της διοικητικής ομάδας, υπολογίζεται ένα κόστος 10,000 ευρώ το πρώτο και το δεύτερο έτος για γενικές εκπαιδεύσεις του διοικητικού προσωπικού. Επιπλέον, προβλέπονται γύρω στις 20,000 ευρώ ανά έτος για τις συνεχείς εκπαιδεύσεις των οδηγών, οι οποίες υπόκεινται σε επιχορηγημένα σεμινάρια της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

#### Ασφάλειες

Τα ασφάλιστρα των λεωφορείων υπολογίζονται στις 628,560 ευρώ το πρώτο έτος, με το συνολικό κόστος ασφαλειών να μειώνεται παράλληλα με την απόσβεση του στόλου κατά τη διάρκεια της περιόδου της σύμβασης.

Οι υπόλοιπες ασφάλειες για προσωπικό, κτίρια κτλ. υπολογίζονται γύρω στις 150,000 ευρώ ανά έτος.

#### Ηλεκτρισμός/ Νερό

Για τον ηλεκτρισμό προβλέπεται κόστος 60,000 ευρώ με βάση την κατανάλωση σε κιλοβατώρες από εμπειρογνώμονα που έχει λάβει η διοικητική ομάδα της ΕΜΕΛ

Το νερό βασισμένο όπως και με τον ηλεκτρισμό σε εκτιμήσεις από εμπειρογνώμονα έχουν υπολογιστεί επιπλέον 20,000 ευρώ και αφορούν κυρίως την κατανάλωση νερού για το αμαξοστάσιο.

#### Άλλα διοικητικά έξοδα

Τα διοικητικά έξοδα έχουν υπολογιστεί με βάση τα ιστορικά στοιχεία της δεκαετίας που πέρασε και έχουν προβλεφθεί επιπλέον:

- 15,000 ευρώ ανά έτος για υπηρεσίες φύλαξης του αμαξοστασίου
- 30,000 ευρώ για ανανέωση εξοπλισμού πληροφορικής και λογισμικών βάσει της προσφοράς της εταιρείας NEELYC
- Κόστος υλοποίησης και εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, βάσει εκτιμήσεων μετά από διαβουλεύσεις με συμβουλευτικό οίκο.

## 6.3 Πρόβλεψη οικονομικής κατάστασης

Πίνακας 6: Πρόβλεψη οικονομικής θέσης

Έτος	1ο	2ο	3ο
<b>Έσοδα</b>	<b>€5,000,000</b>	<b>€5,500,000</b>	<b>€6,050,000</b>
<b>Έξοδα</b>	<b>€24,610,040</b>	<b>€24,796,346</b>	<b>€25,023,393</b>
<b>Break even point</b>	<b>€19,610,040</b>	<b>€19,296,346</b>	<b>€18,973,393</b>

Η συνομολόγηση ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου από το οποίο θα προκύψει και η τιμή προσφοροδότησης της εταιρείας, προσδοκώντας ότι θα κερδίσει το διαγωνισμό, έχει δύο βασικές συνιστώσες καίριας σημασίας που όμως είναι μέχρι ενός βαθμού συγκρουόμενες ως προς τις επιδιώξεις τους. Η πρώτη συνιστώσα είναι ότι η εταιρεία πρέπει να πείσει ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα να εγκρίνει τη χρηματοδότηση των αναγκών δανείων που θα χρειαστεί ο οργανισμός για να λειτουργήσει το συγκοινωνιακό έργο επακριβώς όπως ζητείται και στην ολότητά

του. Επίσης, η τράπεζα θα πρέπει να χορηγήσει το αναγκαίο κεφάλαιο κίνησης υπό τη μορφή τραπεζικών παρατραβηγμάτων και άλλων διευκολύνσεων. Τα βασικά κριτήρια τα οποία θα εφαρμόσει η τράπεζα για να αξιολογήσει το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αρκετά αλλά τα πιο βασικά, πολύ συνοπτικά, είναι τα εξής:

- Να φαίνεται μέσα από την περιγραφή του σχεδίου ότι η εταιρεία έχει πραγματική γνώση του πώς να σχεδιάζει, να προϋπολογίζει και να εφαρμόζει διοικητικά δημόσιες συγκοινωνίες.
- Ότι τα νούμερα που αναγράφονται στο οικονομικό μοντέλο είναι αποτέλεσμα αντικειμενικής μελέτης και προβλέψεων και όχι θεωρητικά νούμερα για να εξυπηρετήσουν μια πλασματική ελκυστική εικόνα. Με λίγα λόγια ότι το οικονομικό μοντέλο είναι ρεαλιστικό και εφικτό.
- Η τράπεζα θα αξιολογήσει την αποδοτικότητα και ικανότητα της ηγετικής πυραμίδας ότι μπορούν και θα εφαρμόσουν αυτά που παρουσιάζουν.
- Η τράπεζα αναμένει ότι πέραν ενός εφικτού επιχειρηματικού σχεδίου αυτό που έχει ενώπιον της είναι κερδοφόρο σε βαθμό που πιθανές αποκλείσεις λόγω απρόβλεπτων συμβάντων να μην ανατρέπουν εύκολα την εικόνα της οικονομικής βιωσιμότητας.

Η δεύτερη συνιστώσα και κατ' επέκταση η «σύγκρουση» με τα προαναφερόμενα είναι ότι για να κερδηθεί ο διαγωνισμός η εταιρεία θα πιεστεί να χαμηλώσει όσο μπορεί την τιμή προσφοράς της ώστε να αποκρούσει άλλες προσφορές. Αναπόφευκτα, τα περιθώρια κερδοφορίας σε τέτοιες περιπτώσεις τείνουν να πιέζονται προς τα κάτω εκ της ανάγκης βελτίωσης των πιθανοτήτων επιτυχίας της προσφοράς. Ιδανικά, και σε αυτό η ΕΜΕΛ επικεντρώνει την προσοχή της, η πρόταση θα συμπεριλαμβάνει στοιχεία που προέρχονται από βαθιά γνώση του αντικειμένου της διεξαγωγής συγκοινωνιών στην επαρχία Λεμεσού, τα οποία ενδεχομένως άλλες εταιρείες να μην κατέχουν και που ως αποτέλεσμα να προσδίδουν στην ΕΜΕΛ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να αντανακλάται ευνοϊκά στη σχέση προσφερόμενης τιμής και παραγόμενου έργου.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος

Για κάθε εταιρεία είναι σημαντικό να σχεδιάζει το επιχειρηματικό της πλάνο ώστε να παραμένει επικεντρωμένη στους επιχειρηματικούς της στόχους, αξιολογώντας όλες τις ευκαιρίες και τους κινδύνους του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται και περιγράφοντας τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να υλοποιήσει τους στόχους αυτούς.

Η ΕΜΕΛ, παρόλο που δεν είναι νεοσύστατη εταιρεία, πρέπει να επαναξιολογήσει το έργο που παρέχει, να θέσει νέους στόχους και να επαναπρογραμματίσει τη λειτουργία της ώστε να πετύχει την ραγδαία αναβάθμιση των συγκοινωνιών στην επαρχία Λεμεσού με βελτίωση της ποιότητας στο χαμηλότερο δυνατόν κόστος.

Μέσα από την έρευνα που κάναμε διαπιστώσαμε ότι η εταιρεία είναι πρόθυμη να βελτιώσει το προϊόν της αφουγκραζόμενη τις ανάγκες των πολιτών και με απόλυτο σεβασμό στην κοινωνία και το περιβάλλον. Σε αυτό της το έργο η ΕΜΕΛ επιθυμεί να έχει σύμμαχους τους κρατικούς φορείς και τις δημοτικές αρχές ώστε να επικεντρωθεί στους στόχους της και όλοι μαζί να συμβάλλουν για το καλύτερο μέλλον των συγκοινωνιών και της πόλης μας.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο για αξιολόγηση αστικών συγκοινωνιών Λεμεσού

Παρακαλώ, βαθμολογήστε τις παρακάτω υπηρεσίες με κλίμακα από 1 μέχρι 5, ανάλογα με το πόσο ευχαριστημένος/η είστε:

1.Καθόλου 2.Λίγο 3.Αρκετά 4.Μέτρια 5.Πολύ

#### Συχνότητα δρομολογίων \*

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

#### Αξιοπιστία δρομολογίων \*

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

#### Ακρίβεια ωραρίων \*

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

#### Χρόνος ταξιδιού

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

#### Δίκτυο κάλυψης περιοχών \*

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--

**Εύκολη πρόσβαση στις στάσεις \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Συμπεριφορά οδηγών \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Καθαριότητα λεωφορείων \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Γενική κατάσταση λεωφορείων \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Ασφάλεια μέσα στα λεωφορεία \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Εύκολη πρόσβαση σε ΑΜΕΑ \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--

**Κατάσταση στάσεων \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--



**Κατάσταση κεντρικού σταθμού**

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Εξυπηρέτηση τηλεφωνικού κέντρου/ γραφείου πληροφοριών \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Αξιοπιστία πληροφοριών/ ανακοινώσεων \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Τιμή εισιτηρίου \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Σε γενικές γραμμές, πόσο ευχαριστημένος/η είστε από τις αστικές συγκοινωνίες Λεμεσού; \***

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

**Σχόλια/ παρατηρήσεις/ εισηγήσεις**

# Βιβλιογραφία

Consultancy services for the development of a Sustainable Urban Mobility Plan (SUMP) for the greater urban area of the city of Limassol final SUMP report.

Management Accounts ΕΜΕΛ 2010-2020.

Ελεγμένες Οικονομικές καταστάσεις ΕΜΕΛ 2011-2019.

Επιχειρηματικό σχέδιο ΕΜΕΛ για την περίοδο σύμβασης 2010-2020.

Στατιστικές Μεταφορών 2016, Στατιστική Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας.

Δεδομένα από τις προσωπικές συνεντεύξεις με τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας ΕΜΕΛ.

## **Ιστοσελίδες:**

[www.limassolbuses.com](http://www.limassolbuses.com).

<http://www.mcw.gov.cy/>.

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

[www.kemel.gr](http://www.kemel.gr)