

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Επιχειρησιακό Σχέδιο για την Ανάπτυξη των Υπηρεσιών
Επίγειας Εξυπηρέτησης της Ολυμπιακής Αεροπορίας»

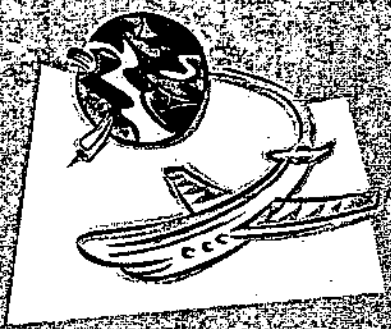
Εισηγητής: κ. Αναστάσιος Παναγόπουλος

Επιμέλεια: Ειρήνη Μαλτέζου

ΑΘΗΝΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2003

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

→ 1. Μεθοδολογία Υλοποίησης Έργου.....	2
→ 2. Εσωτερικό Περιβάλλον.....	11
→ 3. Εξωτερικό Περιβάλλον.....	42
→ 4. Στρατηγική Σχεδίου.....	67
→ 5. Σχέδιο Δράσης.....	73
→ 6. Υλοποίηση Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	78
→ 7. Διοίκηση Αλλαγών.....	86
→ 8. Διοίκηση Έργου.....	93
→ Βιβλιογραφία.....	96



1. Μεθοδολογία Υλοποίησης Έργου

Συμπεράσματα (συνέχεια)

- * Επιτυχία απόκτησης σημαντικού μεριδίου της αγοράς
- * Διαμόρφωση και διατήρηση των τυποποιήσεων που προσφέρει η Ο.Α. στο επίπεδο των διεθνών προτύπων που έχει καθιερώσει η IATA
- * Ποιοτικά συστήματα παρακολούθησης (quality monitoring system)
- * Αποτελεσματική εκπαίδευση ανθρώπων
- * Διαμόρφωση πρωτοποριακών και εξειδικευμένων λύσεων για την ικανοποίηση όλης της γκάμας των αναγκών του πελάτη
- * Χωρίς την ύπαρξη καθαρού οράματος και ξεκαθάρων στρατηγικών και χωρίς την ύπαρξη ενός σταθερού, ρεαλιστικού και εφικτού προγραμματισμού θεωρείται πολύ δύσκολο οι υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α. να συνεχίσουν να συμβάλλουν στα οικονομικά αποτελέσματα του ομίλου της Ο.Α., στο βαθμό που αυτό γινόταν στο παρελθόν.

Η αντίληψή μας για το έργο

- ✓ Η υπηρεσία επιγείας εξυπηρέτησης της Ολυμπιακής Αεροπορίας, για πολλά χρόνια παρέχει τόσο στην Ο.Α. όσο και σε τρίτες αεροπορικές εταιρείες, μια σειρά υπηρεσιών σε όλα τα διεθνή και τοπικά αεροδρόμια της Ελλάδος. Η σημαντική αύξηση της αεροπορικής κίνησης (επαγγελματική και τουριστική) προς τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, έχει επιφέρει αντίστοιχη αύξηση στις ανάγκες για παροχή υπηρεσιών εδάφους. Σήμερα, πάνω από 25 εκατ. Επιβάτες και 300.000 πτήσεις εξυπηρετούνται στα ελληνικά αεροδρόμια.
- ✓ Η Ο.Α. κυριαρχεί στην ελληνική αγορά των υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης. Σήμερα στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται παραπάνω από 150 αεροπορικές εταιρείες. Από αυτές η Ο.Α. προσφέρει τις υπηρεσίες επιγείας εξυπηρέτησης σε 120 από αυτές και σε άλλες 11 προσφέρει υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών (passenger services), ενώ οι υπόλοιπες έχουν προχωρήσει σε αυτοδιαχείριση (self-handle). Στο αεροδρόμιο του Ηρακλείου και της Θεσσαλονίκης η Ο.Α. προσφέρει όλες τις υπηρεσίες επιγείας εξυπηρέτησης σε σχεδόν όλες τις αεροπορικές εταιρείες.
- ✓ Η υπηρεσία επιγείας εξυπηρέτησης έχει ήδη υποβληθεί σε σημαντικές αλλαγές. Σε σχέση με το 1993 όπου απασχολούνταν 3.000 υπάλληλοι (+800 εποχιακοί), σήμερα η Υπηρεσία απασχολεί 2.000 υπάλληλους (+1.000 εποχιακούς). Κατά την ίδια περίοδο, ο συνολικός τζίρος έχει αυξηθεί από δρχ. 32 δισ. Το 1993 σε δρχ. 40 δισ. Το 1997. Κατά το 1998 αναμένεται τζίρος δρχ. 46 δισ.
- ✓ Ωστόσο η αγορά διέρχεται μια περίοδο μεγάλων αλλαγών λόγω της απελευθέρωσης των υπηρεσιών εδάφους στην Ευρωπαϊκή αγορά. Ήδη η Ο.Α. έχει απολέσει υπηρεσίες επιβατών από αεροπορικές εταιρείες που προχώρησαν σε αυτοδιαχείριση (self-handle).

Η αντίληψή μας για το έργο (Συνεχίζεται)

- Η κυριότερη αλλαγή στην αγορά επιγειών υπηρεσιών ήταν η έκδοση της Κοινοτικής Οδηγίας για την Παροχή Υπηρεσιών της Επιγείας Εξυπηρέτησης. Η Οδηγία, η οποία ενεργοποιήθηκε το 1998, έχει ως σκοπό την άρση του μονοπωλίου στα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια δίνοντας τη δυνατότητα εισόδου σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών εδάφους land-side και air-side.
- Η Ο.Α. έχει απολέσει μερικές συμβάσεις για την παροχή υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης πελατών από αεροπορικές εταιρείες οι οποίες προτίμησαν την αυτοδιαχείριση (self-handle), κάτι που προβλεπεται και βάσει της κοινοτικής Οδηγίας. Από την επόμενη χρονιά μια δεύτερη εταιρεία, η Goldair Handling, με μετόχους εταιρείες όπως η KLM και η Lufthansa, θα αρχίσει να δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά παροχής υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης. Η Goldair Handling σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί σε όλη τη γκάμα παροχής υπηρεσιών land-side και air-side. Θεωρείται δεδομένο ότι η νέα εταιρεία θα προσελκύσει κάποιους από τους πελάτες της Ο.Α.
- Η Οδηγία αποσκοπεί στη μείωση του κόστους για τις αεροπορικές εταιρείες και την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους επιβάτες. Η Οδηγία ισχύει και για τις 15 χώρες μέλη της Ε.Ε.
- Σύμφωνα με την Κοινοτική Οδηγία, από τον Ιανουάριο του 1999, τα αεροδρόμια που εξυπηρετούν παραπάνω από ένα συγκεκριμένο αριθμό επιβατών (3 εκατ.) το χρόνο, θα πρέπει να έχει τουλάχιστον δύο εταιρείες παροχής υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης. Αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο περίπου 50 αεροδρόμια (έκ των οποίων τα 20 είναι μονοπωλία) και σε πάνω από 3 εκατ. επιβάτες. Σύντομα αναμένεται ότι ο αριθμός των επηρεαζόμενων επιβατών θα μειωθεί σε 2 εκατομμύρια. Αυτό σημαίνει ότι τα αεροδρόμια Αθήνας και Θεσσαλονίκης θα επηρεαστούν άμεσα από το καινούριο καθεστώς.

Η αντίληψή μας για το έργο (Συνεχίζεται)

- ✓ Επιπλέον σύμφωνα με την ίδια Οδηγία, από τον Ιανουάριο του 1999, στα αεροδρόμια με περισσότερους από 1 εκ. επιβάτες ετησίως, οι αεροπορικές εταιρείες θα μπορούν ίδιες υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης, τόσο land-side όσο και land-side. Σε αυτήν την κατηγορία αεροδρομίων περιλαμβάνονται τα αεροδρόμια της Ρόδου, της Κέρκυρας και της Κως. Συνεπώς, η Οδηγία θα επηρεάσει καταλυτικά τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α. και την οικονομική της πορεία σχεδόν σε όλη την επικράτεια.
- ✓ Η προβλεπόμενη απελευθέρωση της αγοράς θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στα έσοδα της εταιρείας. Ετσι αναμένεται ότι μέχρι το 2002 τα έσοδα από τις υπηρεσίες εδάφους θα έχουν μειωθεί σε δρχ. 33 δισ. (μείωση 25% σε σχέση με το 1998). Οι μεγαλύτερες μειώσεις προβλέπονται στα αεροδρόμια των Αθηνών και του Ηρακλείου.
- ✓ Ένας επιπλέον παράγοντας που θα επηρεάσει καταλυτικά την αγορά υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης είναι η λειτουργία του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών. Η Ο.Α. διατηρεί το δικαίωμα να προβεί στην αυτοδιαχείριση (auto-handle) των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης. Ωστόσο, εάν επιθυμεί να γίνει ένας από τους τρεις αναδόχους επίγειας εξυπηρέτησης σε τρίτες αεροπορικές εταιρείες, θα πρέπει να πείσει τις αρχές του αεροδρομίου ότι έχει τις ικανότητες να προσφέρει "world class" υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές.

✱ Δομικές αλλαγές στην αγορά Υπηρεσιών Επίγειας Εξυπηρέτησης

Η αύξηση του ανταγωνισμού στην Ευρωπαϊκή αγορά θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στη δομή της αγοράς. Για να παραμείνει μια εταιρεία ανταγωνιστή θα πρέπει να επενδύσει σε ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό, σε GSE εξοπλισμό επίγειας εξυπηρέτησης και σε αυτοματοποιημένα συστήματα. Οι επενδύσεις αυτές απαιτούν μεγάλες χρηματοοικονομικές εκροές και συγχρονώς πίεση και δέσμευση των μετόχων της εταιρείας στο μέλλον των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης. Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξει μια τάση συγκέντρωσης της αγοράς με την εξαγορά ή απομάκρυνση των μικρών εταιρειών.

✱ Το μέλλον της αγοράς των Υπηρεσιών Επίγειας Εξυπηρέτησης

Ποιες είναι οι προσδοκίες των αεροπορικών εταιρειών από τις εταιρείες υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης;

Πιστεύεται ότι οι μεγάλες αεροπορικές εταιρείες και αεροπορικές συμμαχίες θα προτιμήσουν να καταλήξουν σε λειτουργικές συμμαχίες με διεθνείς εταιρείες παροχής υπηρεσιών εδάφους και όχι με μικρές εταιρείες. Θα προτιμηθούν οι εταιρείες που θα μπορούν να παρουσιάσουν ένα κοινό ποιοτικό πρόσωπο μέσω αποκλειστικών ομάδων που θα αφομοιώνουν τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε αεροπορικής εταιρείας.

Ποιοι είναι οι κυριότεροι ανταγωνιστές στην Ευρωπαϊκή αγορά υπηρεσιών εδάφους; Κάποιες Ευρωπαϊκές εταιρείες υπηρεσιών εδάφους όπως η Avia Partner και η Servisair έχουν πάρει τα ηνία στη δημιουργία Πανευρωπαϊκής κάλυψης, καθώς έχουν συνεχώς αυξανόμενη παρουσία στα Ευρωπαϊκά αεροδρόμια έχοντας ως δυνατά σημεία την ουδετερότητα και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

- Η ευρωπαϊκή αγορά υπηρεσιών επιχείας εξυπηρέτησης εισέρχεται σε μια φάση ραγδαίων αλλαγών.
- ✦ Αεροδρόμια σε χώρες που έχουν ήδη προχωρήσει στην απελευθέρωση των υπηρεσιών επιχείας εξυπηρέτησης χρησιμοποιούν την Κοινοτική Οδηγία ως εφελκυστικό για να επιτύχουν την αναδιανομή της «πίτας» της ευρωπαϊκής αγοράς υπηρεσιών εδάφους, με την χρησιμοποίηση μεθόδων franchising. Οι εταιρείες των οποίων τα δικαιώματα τους franchising απειλούνται, πιθανώς να χρησιμοποιήσουν την τακτική της μείωσης του περιθωρίου κέρδους τους ώστε να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Εκείνες οι εταιρείες οι οποίες α-απολέσουν τα δικαιώματα franchising στην τοπική τους αγορά θα αγωνιστούν σκληρά για την απόκτηση αντίστοιχων δικαιωμάτων franchising σε άλλες χώρες ώστε να αντισταθμίσουν τις απώλειές τους.
- ✦ Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών επιχείας εξυπηρέτησης, αντιμετωπίζουν επιπρόσθετη πίεση για την περαιτέρω μείωση του περιθωρίου κέρδους τους, ως συνέπεια των στρατηγικών συμμαχιών που έχουν σχηματίσει μεγάλες αεροπορικές εταιρείες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι εταιρείες που συμμετέχουν σε τέτοιες συμμαχίες επιζητούν εκπτώσεις από τις εταιρείες επιχείας εξυπηρέτησης.
- ✦ Εταιρείες του χώρου με ισχυρή παρουσία, π.χ. Αεροδρόμιο Φρανκφούρτης, αντιμετωπίζουν την κοινοτική Οδηγία ως το μέσο για να εισέλθουν σε νέες αγορές, οι οποίες έως τώρα ήταν κλειστές για αυτές.
- ✦ Οι εταιρείες υπηρεσιών εδάφους, θα έπρεπε να αποκτήσουν μια κρίσιμη μάζα, εάν επιθυμούν να συμμετάσχουν στους διαγωνισμούς για την εκχώρηση δικαιωμάτων franchising, αφού στους διαγωνισμούς αυτούς βασικό κριτήριο επιλογής θεωρείται η ελκυστική τιμολόγηση. Είναι λογικό πως η επικράτηση αυτής της λογικής θα οδηγήσει την ευρωπαϊκή αγορά σε μια περίοδο εξαγορών και συγχωνεύσεων. Θεωρείται ότι στην επόμενη δεκαετία η ευρωπαϊκή αγορά θα κυριαρχείται από 4 ή 5 μεγάλες εταιρείες, κάτι που θα αρχίσει να φαίνεται σύντομα.

Συμπεράσματα

Η απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς υπηρεσιών επιγείας και η τάση για συγχωνεύσεις και συνεργασίες μεταξύ των εταιρειών του κλάδου θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης της σχεδιαζόμενης στρατηγικής των υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης της Ο.Α.

Οι επιδιώξεις των μεγάλων αεροπορικών εταιρειών επικεντρώνονται στην αναζήτηση υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης σε ανταγωνιστικές τιμές. Συνεπώς, με την έλλειψη και τον τερματισμό του μονοπωλίου της Ο.Α., μια στρατηγική υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Στοιχεία μιας τέτοιας στρατηγικής θεωρούνται:

- ✦ Επίπεδες δομές οργάνωσης της εταιρείας με περιορισμένες υποστηρικτικές λειτουργίες (limited back office functions)
- ✦ Ευέλικτο και ευπροσάρμοστο εκτελεστικό προσωπικό (front line)
- ✦ Προσωπικό με πολλαπλές γνώσεις ώστε να εξυπηρετήσουν διαφορετικές δραστηριότητες
- ✦ Συνεχής προσπάθεια για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας
- ✦ Χρησιμοποίηση αυτοματοποιημένων συστημάτων οργάνωσης ώστε να επιτύχουν την αποτελεσματικότερη κατανομή των εργαζομένων
- ✦ Χρησιμοποίηση common user terminal equipment (CUTE), ώστε να περιοριστούν τα κόστη τεχνικής εκπαίδευσης και να απλοποιηθούν οι διαδικασίες

Το μέλλον της αγοράς των Υπηρεσιών Επίγειας Εξυπηρέτησης (συνεχίζεται)

- ✓ **Αεροδρόμια**, όπως αυτό της Φρανκφούρτης (FAG) για να αντισταθμίσουν την μείωση των εσόδων τους από τις υπηρεσίες εδάφους στην τοπική αγορά τους, έχουν προχωρήσει στην προσφορά υπηρεσιών σε άλλα αεροδρόμια ως αυτονομοί παροχείς υπηρεσιών.
- ✓ **Αεροπορικές εταιρείες**, όπως η Ολυμπιακή, που διατηρούν υπηρεσίες εδάφους ως κύριο μέρος των λειτουργικών τους, είναι οι εξής:
 - ✶ **Lufthansa**, μέσω της LAGS, και ήδη λειτουργεί σε ένα μεγάλο αριθμό αεροδρομίων παγκοσμίως, είτε αυτόνομα είτε με joint ventures.
 - ✶ **Swissair**, μέσω της Swissport
 - ✶ **British Midland**
 - ✶ **Aer Lingus**
 - ✶ **TAP**
 - ✶ **AMR**

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα για τις αεροπορικές εταιρείες είναι η έλλειψη ουδετερότητας, ενώ το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι η παρουσία τους σε πολλά αεροδρόμια. Η Ολυμπιακή θα μπορούσε να προσφέρει υπηρεσίες πολλαπλών σταθμών, κυρίως σε εταιρείες charter.

2. Εσωτερικό Περιβάλλον

Στόχοι

- Η κατανόηση της υπάρχουσας στρατηγικής
- Ο έλεγχος της ευθυγράμμισης των επιχειρησιακών λειτουργιών με την παρούσα στρατηγική
- Η ανάλυση της παρούσας οργάνωσης, λειτουργιών και συστημάτων
- Η κοστολόγηση των υπηρεσιών που παρέχονται
- Η ανάλυση των δυνατοτήτων του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού
- Η ανάλυση της υπάρχουσας τεχνολογικής δομής και εξοπλισμού
- Η χρηματοοικονομική ανάλυση των πέντε τελευταίων ετών και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων
- Η καταγραφή συμπερασμάτων μέσω χρησιμοποίησης της SWOT ανάλυσης

1. Υφιστάμενη Στρατηγική και Παρεχόμενες Υπηρεσίες	2. Οργάνωση, Λειτουργίες και Συστήματα	3. Ανθρώπινοι Πόροι	4. Υποδομή, Εξοπλισμός και Διαθέσιμα Μέσα	5. Συμπεράσματα
Καταγραφή της παρούσας κατάστασης των στόχων και διαδικασιών	Καταγραφή και ανάλυση των οργάνων Διοίκησης	Εξέλιξη του προσωπικού της μονάδας	Παρουσίαση εξοπλισμού και υποδομής της μονάδας	Προσδιορισμός των ισχυρών και των ασθενών στοιχείων της μονάδας
Έλεγχος ευθυγράμμισης του οργανισμού με την υφιστάμενη στρατηγική	Καταγραφή των λειτουργιών της μονάδας	Καταγραφή και ανάλυση των μεταβολών προσωπικού	Αξιολόγηση εξοπλισμού/Υποδομής όσον αφορά την τεχνολογία και την επάρκεια (πληροφοριακά συστήματα, εφοδιασμός, οχήματα κ.λ.π.)	παροχής υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης
Ανάλυση της στρατηγικής για την ανεύρεση παραγόντων επιτυχίας και ασυμβατοτήτων	Καταγραφή, ανάλυση και αξιολόγηση του οργανογράμματος	Καταγραφή και ανάλυση των συστημάτων διοίκησης α.π.		
Προσδιορισμός επιπτώσεων στην προσπάθεια για αναδιοργάνωση	Περιγραφή και Ανάλυση των συστημάτων και των διαδικασιών	Ανάλυση του κόστους προσωπικού της μονάδας	Υπολογισμού βαθμού αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων	
Ποιοτική και Ποσοτική ανάλυση παρεχομένων υπηρεσιών	Δημιουργία βάσης και ανάλυσης κόστους Υ.Ε.Ε.	Κωδικοποίηση των συλλογικών συμβάσεων	Ανάλυση επενδύσεων για την επόμενη πενταετία	13

Η αξιολόγηση της παρούσας στρατηγικής θα διαμορφωθεί μέσω των παρακάτω βημάτων:

1. Καταγραφή παρούσας στρατηγικής, στόχων και διαδικασιών	2. Έλεγχος ευθυγράμμισης του οργανισμού με την υφιστάμενη στρατηγική	3. Ανεύρεση παραγόντων επιτυχίας και πιθανών αποτυχιών	4. Προγραμματισμός επιπτώσεων υφιστάμενης στρατηγικής στην προσπάθεια για ανανέωση
Ανασκόπηση υφιστάμενων εγγράφων	Διεξαγωγή επιλεκτικά ατομικών/ομαδικών για τη διάγνωση διαχυσής των στρατηγικών στόχων	Καθορισμός αριθμού ευκαιριών που δεν αξιοποιούνται	Προσδιορισμός ικανότητας υφιστάμενης στρατηγικής να υποστηρίξει τις επικείμενες αλλαγές
Εξαγωγή/ Προσδιορισμός κυρίων στόχων		Καταγραφή επιπτώσεων διατήρησης της παρούσας στρατηγικής στο μέλλον	
Ξεκάθαρος καθορισμός προτεραιοτήτων	Έλεγχος μεταξύ προτεραιοτήτων και στρατηγικών στόχων	Διερεύνηση πιθανών αντιφατικών/ασυμβατών στόχων	
Αποτύπωση διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού	Καταγραφή κυριοτέρων πρωτοβουλιών και αποτύπωση τους σε σχέση με τους στρατηγικούς στόχους		

Παρεχόμενες Υπηρεσίες – Μέθοδος ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης

Η τμηματοποίηση της αγοράς των Υπηρεσιών Εδάφους πραγματοποιείται ως εξής:

- ❖ Ο.Α.
- ❖ Άλλες Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών Εδάφους
- ✦ Αυτοδιαχείριση Υπηρεσιών (Πλήρης γκάμα υπηρεσιών)
- ✦ Αυτοδιαχείριση (Υπηρεσίες PAX)
- ✦ Αερομεταφορείς με πλήρη χρήση Υπηρεσιών από τρίτους
- ✦ Νέες εταιρείες παροχής υπηρεσιών εδάφους

Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών εδάφους στη συνέχεια θα κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το χρονοδιάγραμμα πτήσεων που εκτελούν, ως εξής:

- Τακτικές /προγραμματισμένες πτήσεις (Scheduled Service Operator)
- Πτήσεις Charter Τακτικές (Series Charter Service Operator)
- Πτήσεις Ad-Hoc (Ad-Hoc Operator)

Παρεχόμενες Υπηρεσίες – Μέθοδος ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης (συνεχίζεται)

Αεροδρόμιο Επιχειρήσεων

Θα μελετήσουμε τις αγορές για κάθε αεροδρόμιο στο οποίο η Ο.Α. παρέχει υπηρεσίες εδάφους με τον ακόλουθο τρόπο:

- ✦ Αεροδρόμιο Αθηνών – Αυτόνομη ανάλυση στοιχείων
- ✦ Αεροδρόμιο Θεσσαλονίκης - Αυτόνομη ανάλυση στοιχείων
- ✦ Αεροδρόμιο Ηρακλείου – Αυτόνομη ανάλυση στοιχείων
- ✦ Δευτερεύοντα αεροδρόμια (Κως, Χανιά, Κέρκυρα, Ρόδος) – Συνολικά ανάλυση Αεροδρόμια τρίτης βαθμίδας (Όλα τα υπόλοιπα αεροδρόμια) – ομοίως

✦ Τύποι αεροσκαφών

- ✦ Super-wide bodies (B747, A3xx, κτλ.)
- ✦ Wide bodies (A300, B737, κτλ.)
- ✦ Narrow bodies
- ✦ Turboprops/ Regional Jets

Επίσης θα ταξινομήσουμε τους αερομεταφορείς ανάλογα με τον τύπο τους, τον όγκο και τύπο υπηρεσιών που τους παρέχει η Ο.Α. καθώς και τη χώρα προέλευσής τους

Για την περιγραφή και την ανάλυση της οργάνωσης, των λειτουργιών και των συστημάτων που σχετίζονται με τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης, θα χρησιμοποιηθούν κυρίως τα στοιχεία που είναι διαθέσιμα από την εταιρεία. ΣΤΟΧΟΣ της ανάλυσης αυτής είναι:

- ☒ Η κατανόηση της σχέσης της Μονάδας των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης με τις άλλες διευθύνσεις της Ολυμπιακής Αεροπορίας
- ☒ Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από την υπηρεσία επίγειας εξυπηρέτησης

Η ανάλυση θα διαμορφωθεί μέσω των παρακάτω βημάτων και διαδικασιών ανάλυσης:

1. Όργανα Διοίκησης	2. Περιγραφή Λειτουργιών	3. Οργανόγραμμα	3. Περιγραφή/Αξιολόγηση Συστημάτων και Διαδικασιών	4. Κοστολόγηση Υπηρεσιών
Εξέταση των διοικητικών οργάνων της μονάδας υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης	Καταγραφή των κύριων λειτουργιών της μονάδας και αξιολόγηση των δυνατοτήτων της	Οριοθέτηση και καταγραφή των οργανωτικών δομών και αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης	Ιεραρχηση, ομαδοποίηση διαδικασιών, χαρτογράφηση / προσδιορισμός πιθανών αναγκών αλλαγών	Δημιουργία βάσης κόστους, Ανάλυση στοιχείων κόστους και υπολογισμός μοναδιαίος

Η ανάλυση της οργανωτικής δομής της εταιρείας μπορεί να συμπεριλάβει την οροθέτηση των οριζόντιων και κάθετων οργανωτικών δομών της, την ανάλυση και διάρθρωση της καθώς και προτάσεις για τον πιθανό επαναπροσδιορισμό των θέσεων εργασίας.

Στοχοί:

- ⊕ Περιγραφή και ανάλυση της οργανωτικής δομής της εταιρείας και των αναγκών της
- ⊕ Προσδιορισμός ρόλων απαραίτητων για την ορθολογιστική λειτουργία της εταιρείας
- ⊕ Αξιολόγηση υφισταμένων ειδικοτήτων του προσωπικού
- ⊕ Ανάλυση του υφισταμένου προσωπικού και προσδιορισμός αναγκών
- ⊕ Προσδιορισμός πιθανών επικαλυψεών λειτουργιών και διαδικασιών της υπηρεσίας επίγειας εξυπηρέτησης από άλλα τμήματα της εταιρείας

Αποτελέσματα:

Προτάσεις για:

- ⊕ Ορθολογιστική ανάπτυξη της οργανωτικής δομής
- ⊕ Καθορισμός αναγκαίων ρόλων
- ⊕ Απεικόνιση εναλλακτικών οργανωτικών δομών σχετικά με
 - ✓ το εύρος διοικητικού ελέγχου
 - ✓ τις υπευθυνότητες
- ⊕ Καταγραφή των απαραίτητων ικανοτήτων, χαρακτηριστικών και ειδικοτήτων
- ⊕ Προσδιορισμός αναγκών σε ειδικότητες και προσωπικό

Εκτός από τα στοιχεία που θα είναι ήδη διαθέσιμα από την εταιρεία, και για την καλύτερη και πληρέστερη αξιολόγηση των στοιχείων, η ανάλυση μπορεί να συμπεριλάβει, μεταξύ άλλων τις εξής δραστηριότητες:

✘ **Προετοιμασία και Διανομή Ερωτηματολογίων**

Για κάθε τμήμα/μονάδα που θα αναλυθεί, μπορούν να αναπτυχθούν κατάλληλα ερωτηματολόγια που θα διανεμηθούν στο προσωπικό

✘ **Ανασκόπηση και Επαλήθευση Αποτελεσμάτων**

Επαλήθευση των απαντήσεων σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων

✘ **Ανάλυση και Σύνθεση των στοιχείων**

Σύνθεση αποτελεσμάτων και ανάλυση ανά τμήμα/διεύθυνση. Υπολογισμός της χρήσης των διαθέσιμων πόρων του κάθε τμήματος/μονάδας (εργαζόμενοι, λειτουργίες, συστήματα)

✘ **Ανάλυση δραστηριοτήτων**

Προσδιορισμός «Δραστηριοτήτων Τμημάτων» σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας και μη-προστιθέμενης αξίας, περιγραφή και κόστος τους

✘ **Προσδιορισμός των σημαντικών «ενδο-τμηματικών» Λειτουργιών/διαδικασιών**

Επιλογή σημαντικών λειτουργιών/διαδικασιών που εκτελούνται από δύο ή και περισσότερα τμήματα, προσδιορισμός τυχόν επικαλύψεων με άλλες μονάδες της εταιρείας και/ή του ομίλου και περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης (AS-IS Situation).

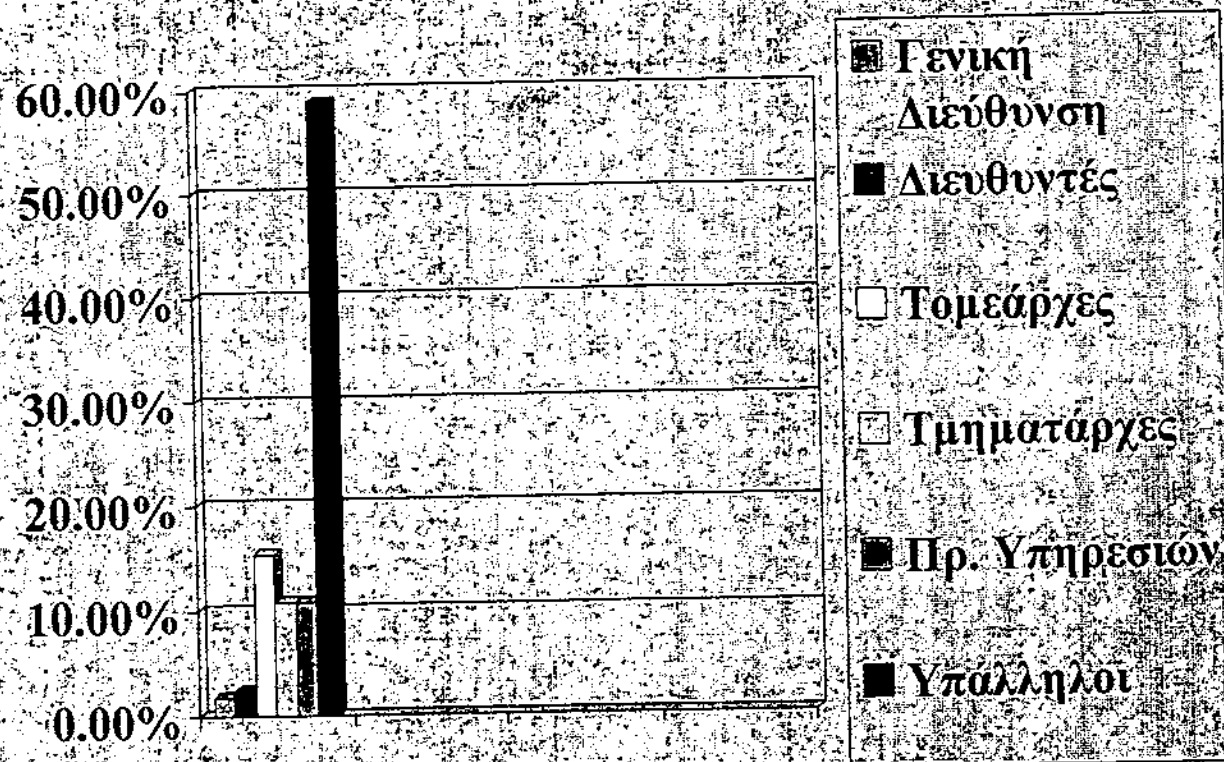
Η αξιολόγηση της οργανωτικής διάρθρωσης θα γίνει (σύμφωνα με τη μεθοδολογία **Renewing Organisational Infrastructures – ROI**) με βάση τρεις κύριους δείκτες μέτρησης:

- ✓ Τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων
- ✓ Το εύρος διοικητικού ελέγχου
- ✓ Το κόστος διοίκησης

Αναλυτικότερα, οι παραπάνω δείκτες μέτρησης περιλαμβάνουν:

- ✓ Την ανάλυση του αριθμού ιεραρχικών επιπέδων που φανερώνει τη διάρθρωση της εταιρείας και τον διαχωρισμό της σε αντιστοίχα τμήματα, τόμες, διευθύνσεις κ.τ.λ. Ακόμα διερευνάται μέσω αυτής της ανάλυσης η ομαλότητα της κατανομής του οργανογράμματος μιας εταιρείας.
- ✓ Το ελέγχου εύρος διοικητικού (span of control), που φανερώνει το μέσο αριθμό υφισταμένων (εκτός γραμματειακής υποστήριξης) ανα προϊστάμενο σε κάθε οργανωτική μονάδα και στο σύνολο της εταιρείας.
- ✓ Τον δείκτη κόστους διοίκησης, που δείχνει την αναλογία της μισθοδοσίας των υφισταμένων ως προς τη μισθοδοσία των προϊσταμένων σε κάθε οργανωτική μονάδα και στο σύνολο της εταιρείας. Οι οργανωτικές μονάδες που παρουσιάζουν υψηλό δείκτη κόστους διοίκησης είναι αυτές που:
 - είτε έχουν πολύ μικρό αριθμό υφισταμένων συγκριτικά με τον αριθμό των προϊσταμένων
 - είτε αμείβουν τα στελέχη τους πολύ καλύτερα από το υπόλοιπο προσωπικό

Διάγραμμα Κατανομή Κόστους Προσωπικού κατά Ιεραρχικό Επίπεδο



Για την περιγραφή και την αξιολόγηση των εφαρμοζόμενων συστημάτων και διαδικασιών, θα χρησιμοποιηθούν στοιχεία που θα δοθούν από την εταιρεία. Ανάλογα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι ενέργειες που θα λάβουν χώρα θα μπορούν να συμπεριλαμβάνουν:

- ✓ Την ομαδοποίηση των διαδικασιών σύμφωνα με τις ανάλογες δραστηριότητες (τεχνικές, υποστήριξης κ.τ.λ.)
- ✓ Την ιεράρχηση των διαδικασιών
- ✓ Την αξιολόγηση των συστημάτων και των δραστηριοτήτων
- ✓ Τον προσδιορισμό των πιθανών αλλαγών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν

Η αξιολόγηση των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της τεχνικής υποστήριξης των εφοδίων/οχημάτων της εταιρείας (Υποστηρικτικές Υπηρεσίες Εδάφους) θα υλοποιηθεί σύμφωνα με τις παρακάτω ενέργειες:

★ Επίσκεψη εμπειρογνομόνων στα επτά μεγαλύτερα αεροδρόμια της χώρας (Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο, Ρόδος, Κερκυρα, Χανιά, Κως)

Σε κάθε αεροδρόμιο θα γίνει καταγραφή των υπηρεσιών τεχνικής υποστήριξης, καθώς και συνεντεύξεις με το προσωπικό των μονάδων

★ Ανασκόπηση και Επαλήθευση των Αποτελεσμάτων

Επαλήθευση των αποτελεσμάτων σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων

★ Ανάλυση, Αξιολόγηση των στοιχείων

Σύνθεση αποτελεσμάτων και ανάλυση ανά τεχνική υπηρεσία (συνεργεία, πρατήρια καυσίμων, πλυντήρια, εξοπλισμός κ.τα.λ.). Θα αξιολογηθούν:

✓ το εύρος των υπηρεσιών που παρέχονται

✓ η αποδοτικότητα των υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος τους

✓ η δυνατότητα παροχής των υπηρεσιών από εναλλακτικούς προμηθευτές (εκτός αεροδρομίου)

Για την ανάλυση και την αξιολόγηση των διαδικασιών θα προβούμε στην ακόλουθη κατηγοριοποίηση:

Διαδικασίες	Ανθρώπινο Δυναμικό	Τεχνολογία	Υποδομή
Ροή εργασιών	Θέσεις εργασίας	Ροή πληροφοριών	Φυσικό περιβάλλον
Δραστηριότητες	Οργανωτική Δομή	Αποθήκευση πληροφοριών	Οικονομική Δομή
Περιοριστικά Όρια	Κίνητρα και αμοιβές	Διασύνδεση χρηστών	Βάση τεχνολογίας
Μετρήσεις	Εκπαίδευση	Αρχιτεκτονική	
	Διαδικασία αποφάσεων	Λειτουργίες	
	Διοικητικές Διαδικασίες	Τεχνολογίες	
	Προσόντα		
	Περιβάλλον		

Υστερα από την ανάλυση και αξιολόγηση όλων των στοιχείων της εταιρείας που αφορούν στην οργάνωση, στις λειτουργίες και τα συστήματά της, και λαμβάνοντας υπόψη και την επίδραση διαφόρων εξωτερικών παραγόντων, δίνονται ενδεικτικά προτάσεις για τη βελτίωση των παραπάνω δραστηριοτήτων. Οι προτάσεις μπορούν να συμπεριλαμβάνουν τις πιθανότητες:

- * Τη δημιουργία νέων Επιχειρησιακών Μονάδων για τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης
- * Την αναδιοργάνωση (αύξηση / μείωση) των τμημάτων και των διευθύνσεων που ασχολούνται με τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης
- * Αλλαγές στη δομή των τμημάτων. Αποκέντρωση ή συγκέντρωση λειτουργιών και διαδικασιών
- * Τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στα περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας, κυρίως σε διοικητικά επίπεδα
- * Τη δημιουργία νέων ειδικοτήτων για τις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης

Η κοστολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρει η Ο.Α. θα διαμορφωθεί μέσω των παρακάτω βημάτων και υποδιαδικασιών ανάλυσης

1. Δημιουργία της βάσης κόστους της εταιρείας	2. Ανάλυση στοιχείων κόστους	3. Δημιουργία μοντέλων Υπηρεσιών	4. Υπολογισμός Μοναδιαίου Κόστους
Εξαγωγή στοιχείων κόστους και εξόδων από το Γενικό Καθολικό	Κατάταξη πρωτογενών στοιχείων κόστους ανά κατηγορία	Κατάγραφή υπηρεσιών και δραστηριοτήτων	Προσδιορισμός επιπέδου προσπάθειας ανά τυπο αεροσκάφους
Σύγκριση ιστορικών στοιχείων απόδοσης	Διάσπαση κατηγοριών κόστους ανά είδος κόστους	Κατανομή κόστους ανά δραστηριότητα	Ανάλυση ανά δραστηριότητα για τον υπολογισμό μοναδιαίου κόστους
	Εφαρμογή παράγοντα εποχικότητας		

Ο υπολογισμός του επιπέδου προσπάθειας ανά τύπου αεροσκάφους θα στηριχθεί στην αποδοτικότητα ανά εργαζόμενο σε σχέση με τον απαιτούμενο χρόνο για την εξυπηρέτησή του, σε απλού τύπου αεροσκάφους (η αποδοτικότητα θα υπολογιστεί πιθανά με χρονομέτρηση των διαφόρων δραστηριοτήτων) . Στη συνέχεια για κάθε τύπο αεροσκάφους θα δοθεί βαθμός βαρύτητας (πολλαπλασιαστής)

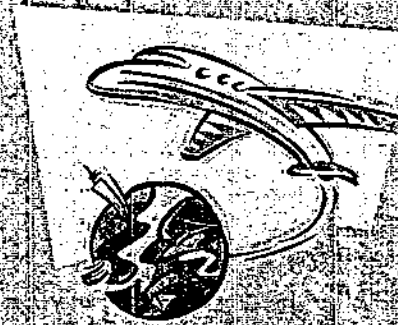
Ανάλυση Κόστους ανά Τύπο Υπηρεσίας

<p>Σταθερό κόστος (Pax Services Ramp Handling Cargo Handling)</p>	<p>Συμφωνία για το Επίπεδο Προσπάθειας κατά την Προσφορά Υπηρεσιών</p>	<p>Ανάλυση ανά δραστηριότητα { Activity</p>	<p>Μοναδιαίο Κόστος</p>
<p>Μεταβλητό κόστος (Pax Services Ramp Handling Cargo Handling)</p>	<p>Εδάφους ανά Τύπο Αεροσκάφους: ✦ Super Wide Body ✦ Wide Body ✦ Propeller</p>	<p>analysts = No of Movements (Pax, Cargo κ.τ.λ.)</p>	

Ο απώτερος στόχος της Ο.Α. θα πρέπει να επικεντρώνεται στη δημιουργία αξίας προς τους μετόχους της (Ελληνικό Δημόσιο), στόχος που θα έχει ως βάση την παρακάτω μέθοδο:

Παρεχόμενη Αξία προς τους Πελάτες	Αποφάσεις και Τακτικές που ακολουθούνται για τη Δημιουργία Αξίας		Δημιουργηθείσα Αξία στην Παρούσα Περίοδο	Αξία προς τους Μετόχους
Πελάτες	Τιμολόγηση	Αύξηση Εσόδων	Αποτελέσματα Χρησεως	Ελληνικό Δημόσιο
Υπηρεσίες	Αριθμός Υπηρεσιών			
Κύριες Διαδικασίες	Όγκος Υπηρεσιών	Λειτουργικό Περιθώριο	Κατάσταση Ταμειακών Ροών	
	Λειτουργικό Περιθώριο			
Κόστη Πόρων	Λειτουργικό Κόστος	Κεφάλαια Κίνησης	Κατάσταση Ταμειακών Ροών	
	Κόστος Στρατηγικής	Αποδοτικότητα Πόρων		
Υπάλληλοι	Διοικητικό Κόστος	Intangible Assets (Φήμη & Πελατεία)	Ισολογισμός	Καθαρή Παρούσα Αξία των Μελλοντικών Ταμειακών Ροών
	Κεφάλαια Κίνησης			
	Μακροχρονίες Υποχρεώσεις			

Αποτελέσματα :



✧ Αποτύπωση του ανταγωνιστικού Περιβάλλοντος και προσδιορισμός των κρίσιμων παραγόντων επικοινωνίας

✧ Προσδιορισμός και ιεράρχηση των βασικών τάσεων και απειλών οι οποίοι θα επηρεάσουν σημαντικά τις λειτουργίες της εταιρείας

✧ Προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο η Ο.Α. θα πρέπει να μετασχηματιστεί για να ανταποκριθεί στη νέα πραγματικότητα

Η περιγραφή και ανάλυση των δραστηριοτήτων που αφορούν τους ανθρωπίνους πόρους θα βασιστεί στα διαθέσιμα από την Ο.Α. στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα στοιχεία θα αναλυθούν ως προς τα παρακάτω θέματα:

1. Εξέλιξη Προσωπικού	2. Μεταβολές Προσωπικού	3. Εκπαίδευση Προσωπικού	4. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	5. Κόστος Προσωπικού	6. Εργασιακές Σχέσεις
Καταγραφή της εξέλιξης του απασχολούμενου προσωπικού κατά κλάδο. Αξιολόγηση της υπάρχουσας κατάστασης	Καταγραφή και ανάλυση των μεταβολών του μόνιμου έκτακτου και εποχιακού προσωπικού κατά την τελευταία πενταετία, κατά ειδικότητα παραγόμενη εργασία αριθμό δρομολογίων κ.λ.π.	Καταγραφή ενεργειών που αφορούν την εκπαίδευση του προσωπικού κατά κλάδο και αξιολόγηση δραστηριοτήτων	Καταγραφή και ανάλυση των υποσυστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων Ομαδοποίηση λειτουργιών και αξιολόγηση	Ανάλυση της εξέλιξης των δαπανών του προσωπικού της εταιρείας. Εφαρμογή Benchmarking με ανταγωνιστικά αεροδρόμια	Κωδικοποίηση συλλογικών συμβάσεων εργασίας. Συγκέντρωση στοιχείων όσων αφορά τη νομοθεσία

Το υποσύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα αποτελείται από μια σειρά αλληλένδετων διαδικασιών οι οποίες θα οδηγούν στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και θα παρέχουν τον μηχανισμό ανταπόκρισης και προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της. Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα / πρακτικές (Best Practices) οι διαδικασίες αυτές ομαδοποιούνται σε επτά βασικές λειτουργίες που συνιστούν το ολοκληρωμένο πλαίσιο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- ✓ Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού
- ✓ Ανάλυση Αναγκών και Προβλέψεις
- ✓ Πρόσληψη Στελεχών (Recruiting)
- ✓ Ανάπτυξη «Σχεδίων» Επαγγελματικής Εξέλιξης
- ✓ Αξιολόγηση Απόδοσης και Προώθηση
- ✓ Σύστημα Απονομής Κινήτρων
- ✓ Αναχώρηση και Συνταξιοδότηση

Οι λειτουργίες του Πλαισίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να αναλυθούν με τον παρακάτω τρόπο. Η εξέταση του συστήματος της Ο.Α. θα βασιστεί στο πλαίσιο αυτό, που μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα με την υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας

1. Στρατηγικός Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού	2. Ανάλυση Αναγκών και Προβλεψεις	3. Πρόσληψη Στελεχών (Recruiting)	4. Ανάπτυξη « Σχεδίων » Επαγγελματικής Εξέλιξης	5. Αξιολόγηση Απόδοσης και Προώθηση	6. Σύστημα Απονομής Κινητρών	7. Αναχώρηση και Συνταξιοδότηση
Καταγραφή αναγκών σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό προσδιορισμός πλαισίου και ανάλυση επιπτώσεων	Προσεγγίση ιδανικής αριθμητικής στελεχώσεως της εταιρείας Πρώτη προσεγγίση των χαρακτηριστικών / προσόντων για τις θέσεις εργασίας	Προσδιορισμός διαδικασιών για την προσέλκυση και επιλογή («καλύτερων») υποψηφίων σύμφωνα με τις θέσεις εργασίας Αξιολόγηση προγραμμάτων για ομαλή ένταξη των νέων στελεχών	Προσεγγίση σχεδίων επαγγελματικής σταδιοδρομίας ώστε να καλύπτεται το εύρος του αντικειμένου εργασίας και εξειδίκευσης στελεχών Απόκτηση εμπειριών και ανάπτυξη δεξιοτήτων	Αξιολόγηση ως προς: ✓ Τον τρόπο καθορισμού κριτηρίων αξιολόγησης ✓ Τον τρόπο προσδιορισμού των επιμέρους στόχων αποδοσης ✓ Τον σχεδιασμό αξιολόγησης προσωπικού	Αξιολόγηση του συστήματος αμοιβών ώστε να αντανακλά την απόδοση των εργαζομένων και να διαφοροποιείται σύμφωνα με την αξιολόγηση τους	Αξιολόγηση διαδικασιών και προγραμμάτων ώστε να εξασφαλιστεί η ίση και δίκαιη μεταχείριση ολών αυτών που αποχωρούν ή συνταξιοδοτούνται

Η ανάλυση του κόστους το προσωπικού θα βασιστεί στα στοιχεία της Ο.Α. για τα τελευταία πέντε έτη και θα συμπεριλάβει μεταξύ άλλων:

- ✓ Έξοδα μισθοδοσίας
- ✓ Έξοδα εισφορών και επιβαρύνσεων
- ✓ Έξοδα αποζημιώσεων
- ✓ Άλλα έξοδα και παροχές προσωπικού

Η σύγκριση στοιχείων με ανταγωνιστικές εταιρείες ή και αεροδρόμια (Benchmarking) θα βασιστεί εξ' ολοκλήρου σε δημοσιευμένα στοιχεία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις στο εξωτερικό, οι ανταγωνιστές που παρέχουν υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης δεν είναι μόνο αεροδρόμια ή αεροπορικές εταιρείες που παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες, αλλά ιδιωτικές εταιρείες. Το γεγονός αυτό καθιστά δύσκολη την άμεση σύγκριση παρόμοιων στοιχείων. Τα αποτελέσματα, ανάλογα με τα διαθέσιμα στοιχεία θα συμπεριλαμβάνουν:

- ✓ Σύγκριση παραγωγικότητας
- ✓ Σύγκριση ανταγωνιστικότητας
- ✓ Σύγκριση κόστους ανά εργαζόμενο

Οι εργασιακές σχέσεις της μονάδας ή των μονάδων της ολυμπιακής Αεροπορίας που εμπλέκονται στις υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης θα αξιολογηθούν ως εξής:

- ✘ Κωδικοποίηση των Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας που ισχύουν σήμερα στον τομέα
- ✘ Συγκέντρωση της υφιστάμενης νομοθεσίας που αφορά τις εργασιακές σχέσεις
- ✘ Αξιολόγηση των στοιχείων και της υφιστάμενης κατάστασης
- ✘ Προτάσεις για πιθανές δυνατότητες βελτίωσης στο μέλλον

Για την αξιολόγηση της υφιστάμενης υποδομής και του εξοπλισμού της μονάδας επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α. θα ακολουθήσουμε τη διαδικασία που παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

Συστήματα πληροφορικής	Κτιριακή υποδομή	Μηχανολογικός εξοπλισμός	Οχήματα
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολόγηση Συστημάτων ✓ Αξιολόγηση Αρχιτεκτονικής ✓ Αξιολόγηση Παροχής Συστημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολόγηση Υποδομών ✓ Αξιολόγηση Λειτουργικότητας Χώρων ✓ Αξιολόγηση Ασφαλείας Χώρων 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολόγηση χρησιμοποιούμενων μέσων ✓ Αξιολόγηση Επαναχρησιμοποίησης Μέσων 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Αξιολόγηση Οχημάτων ✓ Αξιολόγηση Επαναχρησιμοποίησης Οχημάτων
<p>★ Προτάσεις Αμέσου Εφαρμογής</p> <p>★ Απαραίτητες επενδύσεις λόγω της Μετεγκατάστασης στο Νέο Αεροδρόμιο</p>			

Για την καλύτερη και πληρέστερη καταγραφή και αξιολόγηση των στοιχείων που θα αποτελέσουν τη βάση δημιουργίας πίνακα απογραφής, η διαδικασία θα συμπεριλάβει, μεταξύ άλλων, τις εξής δραστηριότητες:

✓ Συλλογή Υπαρχόντων Στοιχείων

Από κάθε τμήμα/μονάδα θα συλλεχθούν τα υπάρχοντα στοιχεία που αφορούν την υποδομή και τον εξοπλισμό του

✓ Προετοιμασία και Διανομή Ερωτηματολογίων

Για κάθε τμήμα/μονάδα που θα αναλυθεί, και για την περαιτέρω συμπλήρωση των υπάρχοντων στοιχείων, μπορούν να αναπτυχθούν κατάλληλα ερωτηματολόγια που θα διανεμηθούν στο προσωπικό

✓ Ανασκόπηση και Επαληθεύση των Αποτελεσμάτων

Επαληθεύση των απαντήσεων σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων

Ο πίνακας απογραφής θα αποτελέσει τη ν βάση για την αξιολόγηση του χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού, υποδομή και διαθέσιμων μεσών σε όλες τις μονάδες παροχής υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης

Κατά την αξιολόγηση της υφιστάμενης υποδομής θα εκτελεστούν τα παρακάτω βήματα:

✓ **Ανάλυση και Σύνθεση Στοιχείων**

Σύνθεση αποτελεσμάτων του βήματος της συγκέντρωσης των στοιχείων, ανάλυση τους και καταγραφή τους ανά μονάδα/τμήμα

✓ **Ανάλυση Δραστηριοτήτων**

Προσδιορισμός των δραστηριοτήτων του κάθε τμήματος/μονάδας

✓ **Προσέγγιση Βαθμού Αξιοποίησης Περιουσιακών Στοιχείων**

Υπολογισμός της χρήσης των διαθέσιμων μέσων του κάθε τμήματος/μονάδας (υποδομή, εξοπλισμός). Για τον υπολογισμό της αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων θα χρησιμοποιήσουμε δεδομένα από:

✱ **Βιβλία απογραφών και Παγίων**

✱ **Αποτελέσματα Εσωτερικών Ελεγχών**

✱ **Συγκρίσεις Μέσου Όρου Ηλικίας Εξοπλισμού με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή**

✱ **Συνολική εξυπηρέτηση πελατών**

✱ **Ramp Handling**

καθώς και άλλες πηγές που θα καθορισθούν κατά τη διάρκεια της μελέτης

Για τις αξιολογήσεις υποδομής και εξοπλισμού που περιγράφονται στις προηγούμενες σελίδες:

- ✓ Θα δημιουργηθούν προτάσεις άμεσου εφαρμογής για τη βελτίωση σημερινών αρνητικών καταστάσεων
- ✓ Θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο γεγονός της μετεγκατάστασης των υπηρεσιών εδάφους στο νέο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Βασικά σημεία ανάλυσης θα αποτελέσουν:
 - ✦ Η δυνατότητα χρησιμοποίησης υπάρχουσας τεχνολογίας και εξοπλισμού στο νέο αεροδρόμιο (High-Loaders, Conveyor belts, Dollies, μηχανήματα de-icing κ.τ.λ.)
 - ✦ Η δυνατότητα μεταφοράς υπάρχοντος εξοπλισμού σε άλλα αεροδρόμια που εξυπηρετεί η Ο.Α. (Λεωφορεία επιβατών, Σκαλες επιβίβασης/αποβίβασης, GPU's κ.τ.λ.)
 - ✦ Ανάγκες επενδύσεων με δυνατότητα μεταφοράς σε άλλα αεροδρόμια
 - ✦ Ανάγκες επενδύσεων για χρήση στο νέο αεροδρόμιο
- ✓ Εφόσον εξακριβωθούν οι ανάγκες νέων επενδύσεων θα εξετασθεί το νομοθετικό πλαίσιο (IATA, Ελληνικό, Ε.Ε.) για περιορισμούς και υποδείξεις (ύψος επένδυσης, κανονισμοί διαγωνισμών, ποιότητα, ασφάλεια, κ.τ.λ.)
- ✓ Επίσης, θα εξεταστεί η πιθανή διάρθρωση της χρηματοδότησης τους λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς που έχουν τεθεί από την Ε.Ε. σχετικά με άντληση κοινοτικών και κρατικών πόρων

Η αξιολόγηση της Οικονομικής Θέσης της μονάδας υπηρεσιών επιχείριας εξυπηρέτησης θα περιλαμβάνει:

- ✓ Διαμόρφωση των Ισολογισμών, Αποτελεσμάτων Χρήσεων και των Ταμειακών Ροών του Business Unit των υπηρεσιών επιχείριας εξυπηρέτησης της Ο.Α. από τα γενικά στοιχεία του Ισολογισμού της Ο.Α.
- ✓ Ανάλυση των παραπάνω οικονομικών στοιχείων του Business Unit των υπηρεσιών επιχείριας εξυπηρέτησης της Ο.Α. για τα τελευταία πέντε έτη
- ✓ Μελέτη των ιδιομορφιών που παρουσιάζονται στα παραπάνω οικονομικά στοιχεία
- ✓ Συζευξη των αποτελεσμάτων με τους στόχους και τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- ✓ Συζήτηση με τη Διοίκηση και τα στελέχη της επιχείρησης σχετικά με την οικονομική της θέση
- ✓ Αξιολόγηση από οικονομικής πλευράς των δυνατών και αδυνάτων στοιχείων της επιχείρησης (SWOT analysis)
- ✓ Αρχικό εντοπισμό τομέων βελτίωσης για την ενδυνάμωση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης

Δείκτες Παραγωγικότητας – Αποδοτικότητας

Μπορούν να προσδιοριστούν διάφοροι δείκτες παραγωγικότητας – αποδοτικότητας, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση και αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α.

- ✓ Μέση ωριαία παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο για το τμήμα μεταφοράς αποσκευών. Θα μετρηθούν στοιχεία τόσο για τη μεταφορά των αποσκευών από το τμήμα του check in στο χώρο του διαχωρισμού ανά αεροσκάφος, όσο και από το χώρο διαχωρισμού μέχρι το αεροσκάφος.
- ✓ Μέγιστος αριθμός αποσκευών που μπορούν να μεταφερθούν ταυτόχρονα από το χώρο του check in στο χώρο κατανομής τους για τα αεροσκάφη που προορίζονται.
- ✓ Μέγιστος αριθμός αεροσκαφών που μπορούν να εξυπηρετηθούν ταυτόχρονα αναφορικά με την κατανομή των αποσκευών προς και από τα αεροσκάφη.
- ✓ Μέσος αριθμός ημερησίας μεταφοράς επιβατών μέσω των λεωφορείων μεταφοράς των επιβατών προς και από τα αεροσκάφη.
- ✓ Μέσος χρόνος που απαιτείται για την μεταφορά των επιβατών προς και από τα αεροσκάφη.
- ✓ Μέσος όρος ημερησίων διαδρομών των λεωφορείων αυτών.

3. Εξωτερικό Περιβάλλον

Στόχοι:

Με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα επιτευχθούν τα εξής:

- Προσδιορισμός ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος
- Προσδιορισμός των ευκαιριακών διαδικασιών με τη μεγαλύτερη επίδραση στην ανταγωνιστική θέση της εταιρείας
- Προσδιορισμός της εγκυρότητας της στρατηγικής της εταιρείας
- Προσδιορισμός των πραγματικών δεδομένων για τυχόν απαιτούμενο στρατηγικό επαναπροσδιορισμό

Θα αξιολογηθεί το εξωτερικό περιβάλλον (η δομή του κλάδου , τα χαρακτηριστικά και οι τάσεις της αγοράς καθώς και το ευρύτερο θεσμικό και οικονομικό περιβάλλον) αναφορικά με τις δραστηριότητες ground handling. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα διαμορφωθεί μέσω των παρακάτω βημάτων:

1. Ανάλυση Αγοράς	2. Εξέταση Οικονομικού Περιβάλλοντος	3. Μελέτη Αγορών Κεφαλαίου	4. Ανάλυση Αγορών Εργασίας	5. Καταγραφή Τεχνολογικών Εξελίξεων
Προσδιορισμός του μεγέθους της αγοράς και των μελλοντικών τάσεων	Κατανόηση του οικονομικού περιβάλλοντος	Προσδιορισμός των δυνατοτήτων άντλησης κεφαλαίου	Εξέταση του πλαισίου της εργατικής νομοθεσίας με έμφαση στην απασχόληση εποχικού προσωπικού	Αποτύπωση των τεχνολογικών εξελίξεων στο χώρο του ground handling
6. Επίσημη Επίσκεψη Πλαισίου Νόμων και Καθορισμών	7. Αξιολόγηση Επιπτώσεων από τις Οδηγίες Ε.Ε.	8. Λεπτομερής Ανταγωνιστική Ανάλυση	9. Benchmarking ανταγωνιστικών αεροδρομίων	10. Ανάλυση SWOT
Αποτύπωση της ισχύουσας νομοθεσίας	Αναφορικά με την κοινοτική νομοθεσία, τον νόμο εξυγίανσης της Θ.Α. και το νομικό πλαίσιο του Δ.Α.Α.	Προσδιορισμός της θέσης των ανταγωνιστών ανά τμήμα της αγοράς και των δυνατών σημείων αυτών	Αποτύπωση των δεικτών εξυπηρέτησης σε επιλεγμένα αεροδρόμια και προσδιορισμός ευκαιριών βελτίωσης	Ίεραρχηση ευκαιριών και απειλών ελέγχος βιωσιμότητας της υπάρχουσας στρατηγικής

Οι σημαντικότεροι παράγοντες που θα εξεταστούν και επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την αγορά των υπηρεσιών επιγείας εξυπηρέτησης είναι :

Παράγοντες με Άμεσες Επιπτώσεις

- ✓ Λειτουργία Νέου Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και πιθανή μετεξέλιξη του σε κόμβο για την ευρύτερη περιοχή
- ✓ Αλλαγή της δομής του κλάδου και μεγάλη ανάπτυξη αεροδρομίων – κόμβων στην Ευρώπη
- ✓ Αύξηση διαδρομών και συχνότητας πτησέων
- ✓ Αύξηση του αριθμού των μετεπιβιβαζόμενων επιβατών
- ✓ Προσπάθεια για συμπίεση του κόστους επιγείας εξυπηρέτησης από τις νέες εταιρείες φθηνού εισιτηρίου
- ✓ Νέοι τύποι αεροσκαφών

Παράγοντες με Έμμεσες Επιπτώσεις

- ✓ Αύξηση αριθμού αεροπορικών εταιρειών
- ✓ Περιορισμός της σημασίας και του θεσμού των εθνικών αερομεταφορέων
- ✓ Ένταξη ανταγωνισμού και μείωση μεριδίων αγοράς των παραδοσιακών αεροπορικών εταιρειών
- ✓ Αναδιοργάνωση αεροπορικών εταιρειών και έμφαση στο marketing και τη συγκράτηση του κόστους
- ✓ Αναμενόμενη αύξηση της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα λόγω της επίδρασης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004

Η σταδιακή απελευθέρωση (σε τρεις φάσεις) των αερομεταφορών στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιούργησε σημαντικές αλλαγές /εξελίξεις στην αγορά

- ✓ Βαθμιαία απελευθέρωση της αγοράς υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης στα κοινοτικά αεροδρόμια
- ✓ Ο αριθμός των αεροπορικών εταιρειών ξεπέρασε τις 160 από 130 το 1993
- ✓ Ο αριθμός των διαδρομών στην Ευρώπη αυξήθηκε περισσότερο από 11% και η συχνότητα των πτήσεων κατά 30%
- ✓ Ο ανταγωνισμός αυξήθηκε παράλληλα με την ανάπτυξη της αγοράς με αποτέλεσμα τη μείωση των μεριδίων αγοράς των παραδοσιακών εταιρειών
- ✓ Ο αριθμός των διαδρομών από τουλάχιστον τρεις εταιρείες είναι περισσότερο από 25% των διεθνών ενδο-ευρωπαϊκών διαδρομών

Οι Ευρωπαϊκές εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της απελευθέρωσης έχουν υιοθετήσει μία σειρά ενεργειών

- ✓ Αναδιοργάνωση των επιχειρηματικών διαδικασιών
- ✓ Περιορισμό του λειτουργικού κόστους
- ✓ Αναδιάρθρωση των δικτύων και των προγραμμάτων (networks and schedules)
- ✓ Επενδύσεις σε συστήματα και υιοθέτηση νέων τεχνικών marketing (όπως frequent-flyer programs, υιοθέτηση νέων συστημάτων διανομής εισιτηρίων) για τη δημιουργία περισσότερο πιστών πελατών
- ✓ Δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών προκειμένου να επιτύχουν:

 - ★ Συνεργίες marketing (π.χ. frequent-flyer programs, franchising, code sharing, joint cargo operations) λόγω οικονομικών κλιμακας
 - ★ Μείωση Κόστους. Αυτό επιτυγχάνεται διότι οι συνεργαζόμενες εταιρείες μοιράζονται το δίκτυο πωλήσεων, κτιριακές εγκαταστάσεις αεροδρομίων κ.τ.λ. Επίσης μπορούν να διαπραγματευτούν καλύτερους όρους εμπορίας καυσίμων, catering, ground handling κ.λ.π. Τέλος, με τον καλύτερο συντονισμό των προγραμμάτων και των αεροσκαφών μπορούν να μειώσουν τις ανάγκες σε στολό.

Οι συμμαχίες αεροπορικών εταιρειών διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

- ✓ Συμμαχίες συγκεκριμένων δρομολογίων. Περιλαμβάνουν code sharing σε περιορισμένο αριθμό διαδρομών μεταξύ δύο πόλεων. Η Ολυμπιακή έχει αναπτύξει περιορισμένο αριθμό συμμαχιών (code sharing) με τις εταιρείες TAP (Αθήνα – Λισσαβόνα), τη Saudia (Αθήνα – Τζέντα – Ριάντ), τη VASP (Αθήνα – Ρίο – Σάο Πάολο), την AeroSweet (Αθήνα – Κιέβο – Οδησσός και Θεσσαλονίκη – Κιέβο – Οδησσός) και την Balkan (Αθήνα – Σοφία).
- ✓ Περιφερειακές συμμαχίες. Είναι ευρύτερες συμμαχίες και συνήθως παρατηρούνται σε δύο μορφές:
 - ✦ Code sharing, η οποία καλύπτει πολλές διαδρομές από και προς μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή ή χώρα
 - ✦ Franchising, μεταξύ μιας μεγάλης εταιρείας και μιας μικρής τοπικής εταιρείας η οποία αναλαμβάνει φέροντας το σήμα και υιοθετώντας τα ποιοτικά πρότυπα της μεγάλης εταιρείας να εκτελεί τη συγκεκριμένη πτήση.
- ✓ Στρατηγικές συμμαχίες. Βασικός στόχος είναι να επιτευχθούν όλα τα οφέλη marketing και οικονομικών κλίμακας μέσω της στρατηγικής σύνδεσης των δικτύων δύο ή περισσότερων εταιρειών. Οι στρατηγικές συμμαχίες περιλαμβάνουν code sharing σε ένα πολύ μεγάλο αριθμό διαδρομών αλλά συνήθως περιλαμβάνουν συντονισμό χρονοδιαγραμμάτων πτήσεων, κοινογραφία πωλήσεων και ground handling, συνδυασμένα προγράμματα frequent-flyer, κοινές δραστηριότητες συντήρησης κ.λ.π. Τέτοιες συμμαχίες μπορεί να προβλέπουν ανταλλαγή μετοχών μεταξύ των εταιρειών. Όταν μια στρατηγική συμμαχία συνδέει αεροπορικές εταιρείες σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, προκειμένου να επιτύχουν παγκόσμια κάλυψη, μιλάμε για παγκόσμιες συμμαχίες (global alliances).

Οι μεγαλύτερες στρατηγικές συμμαχίες και οι βασικότεροι εταίροι είναι οι εξής:

- ✧ Star Alliance (United Airlines, Lufthansa, SAS, Air Canada, Thai Airways Int'l, Varig)
- ✧ One World (American Airlines, British Airways, Qantas, Canadian Airways, Cathay Pacific)
- ✧ Atlantic Excellence (Austrian, Delta, Sabena, Swissair)
- ✧ Wings (KLM, Northwest, Alitalia)

✧ Στο τεύχος του Ιουνίου 1998, το περιοδικό *Airline Business* προσδιόρισε, μετά από σχετική έρευνα, 502 διαφορετικές συμμαχίες μεταξύ αεροπορικών εταιρειών.

Οι διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες αυξάνουν τη συγκέντρωση μεταξύ των εταιρειών και δημιουργούν σημαντικές εξελίξεις/επιπτώσεις για τα αεροδρόμια

✓ Μερικά αεροδρόμια που λειτουργούν ως κόμβοι (hubs) μπορεί να γνωρίσουν σημαντική μείωση στην κίνηση αν η βασική τους αεροπορική εταιρεία συγχωνευτεί με μια εταιρεία που χρησιμοποιεί άλλον κόμβο.

✓ Οι εταιρείες της συμμαχίας μπορούν να γίνουν κυρίαρχοι σε συγκεκριμένους κόμβους ή διαδρομές, δημιουργώντας ενδεχομένως τρία προβλήματα:

➤ υπερβολική εξάρτηση των αεροδρομίων από μια εταιρεία ή συμμαχία

➤ Περιορισμό του ανταγωνισμού, της καινοτομίας και της αύξησης της κίνησης στα συγκεκριμένα αεροδρόμια

✓ Οι συμμαχίες μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση του κόστους των αεροδρομίων. Για παράδειγμα οι συνεργαζόμενες εταιρείες μπορεί να θέλουν κοινούς χώρους στα αεροδρόμια με αποτέλεσμα τον επανασχεδιασμό των σταθμών

✓ Στην Ευρώπη η συγκέντρωση μέσω συμμαχιών θα περιορίσει τον ανταγωνισμό στις εταιρείες επιχείας εξυπηρέτησης. Αυτό διότι οι εταιρείες της συμμαχίας θα χρησιμοποιούν τον ίδιο ground handler ο οποίος θα πετυχαίνει σημαντικές οικονομίες κλίμακας ώστε να μπορεί να προσφέρει πολύ ανταγωνιστικές τιμές, κάνοντας δύσκολη την επιβίωση των μικρών εταιρειών επιχείας εξυπηρέτησης

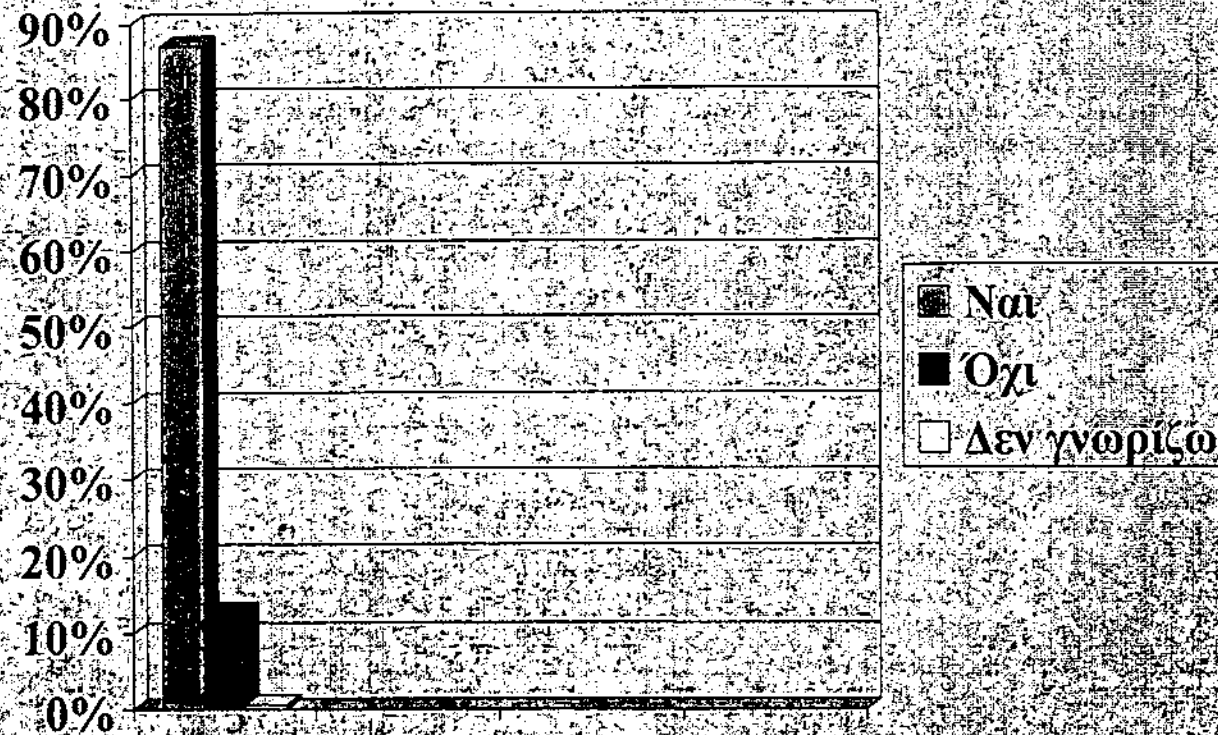
✓ Ο αυξανόμενος αριθμός μετεπιβιβαζόμενων επιβατών απαιτεί διαφορετικές υπηρεσίες ground handling.

Η δημιουργία και στην Ευρώπη εταιρειών φθηνού εισιτηρίου στα πρότυπα της Αμερικανικής Southwest εντείνει τον πόλεμο τιμών και αναγκάζει τις παραδοσιακές εταιρείες να συμπιέσουν το κόστος λειτουργίας τους.

Η Ryanair, η Easyjet, η Debonair, η AirOne, η Go και η Virgin Express είναι μερικές από τις νέες αεροπορικές εταιρείες που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της απελευθέρωσης της αεροπορικής αγοράς στην Ευρώπη. Οι συγκεκριμένες εταιρείες δραστηριοποιούνται στην αγορά σχετικά μικρών αποστάσεων και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη συγκράτηση του κόστους προκειμένου να μπορέσουν φθηνά εισιτήρια. Για το λόγο αυτό:

- ✦ Αναζητούν φθηνές/ανταγωνιστικές τιμές από τους εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης
- ✦ Δεν προσφέρουν δωρεάν γεύματα και αναψυκτικά κατά τις πτήσεις
- ✦ Επιλέγουν να προσγειώνονται σε δευτερεύοντα αεροδρόμια με μικρότερη κίνηση ώστε να πληρώνουν λιγότερα χρήματα για προσγείωση και να εξοικονομούν χρόνο αναμονής για την απογείωση και προσγείωση
- ✦ Χρησιμοποιούν ένα τύπο αεροσκάφους προκειμένου να είναι ευκολότερη η συντήρηση
- ✦ Κρατούν τους μισθούς του προσωπικού στο χαμηλότερο τμήμα της αγοράς

Θα ταξιδεύατε με μια εταιρεία φθηνού εισιτηρίου για μικρές διαδρομές στην Ευρώπη;



Πηγή: Carlson Wagonlit Business Travel (1998)

Σύστημα Κομβικών και Περιφερειακών Αερολιμένων (Hub & Spoke)

- ✓ Το σύστημα Κομβικών και Περιφερειακών Αερολιμένων είναι μια μορφή εξυπηρέτησης και προγραμματισμού δρομολογίων που τροφοδοτεί αεροπορική κίνηση από μικρότερες πόλεις σε ένα κέντρο και στη συνέχεια με άλλες πτήσεις τη διοχετεύει στους τελικούς προορισμούς και αντιστροφώς
- ✓ Με το κομβικό - ακτινωτό σύστημα λειτουργίας οι αεροπορικές εταιρείες:
 - ✦ Παρέχουν μεγαλύτερες συχνότητες πτήσεων μεταξύ των κύριων και περιφερειακών αεροδρομίων
 - ✦ Μικρότερους χρόνους αναμονής μεταξύ ανταποκρίσεων
 - ✦ Αυξάνουν το ποσοστό πληρώσης των αεροσκαφών
 - ✦ Καταργούν τις πτήσεις μεταξύ περιφερειακών - ακτινωτών αεροδρομίων

Η αποτελεσματικότητα ενός κομβικού αεροδρομίου εξαρτάται από:

- 📍 την γεωγραφική του θέση
- 📍 τη διαθεσιμότητα δρομολογίων για πολλαπλούς προορισμούς
- 📍 την επάρκεια χωρητικότητας του συστήματος του αεροδρομίου για την εξυπηρέτηση της αεροπορικής κίνησης
- 📍 Τη δυνατότητα της διάταξης του αερολιμένα να διευθετεί μετεπιβιβαζόμενους επιβάτες

Η περίπτωση της Ολυμπιακής Αεροπορίας

★ Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών – Ελευθέριος Βενιζέλος

- ✓ Μόνο λίγοι προορισμοί οι οποίοι εξυπηρετούνται με απ' ευθείας πτήσεις σήμερα είναι πιθανό να εξυπηρετούνται σε συνεργασία με μια Δυτικοευρωπαϊκή εταιρεία, εξαιτίας του γεγονότος ότι κάθε συμμαχία ήδη εξυπηρετεί (αρκετές φορές με μεγαλύτερη συχνότητα) κάθε προορισμό ο οποίος συνδέεται με την ολυμπιακή από και προς την Αθήνα
- ✓ Το αντίθετο συμβαίνει με τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης και της Μέσης Ανατολής, οι εταιρείες των οποίων μπορεί να θελήσουν να συνδεθούν με την ολυμπιακή προκειμένου να εξυπηρετούν π.χ. τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης χωρίς να χρειάζεται να εκτελούν από μόνες τους αυτές τις πτήσεις
- ✓ Όσον αφορά στις χώρες της Ε.Ε. και τις Η.Π.Α., η ολυμπιακή θα μπορέσει εκμεταλλευόμενη το νέο αεροδρόμιο και εκσυγχρονίζοντας τις λειτουργίες της να αναζητήσει την εισοδή της σε μία από τις μεγάλες στρατηγικές συμμαχίες. Ήδη η Ολυμπιακή Αεροπορία αναζητά τη δημιουργία κάποιας στρατηγικής συμμαχίας, αντιμετωπίζει όμως το πρόβλημα της όχι πολύ καλής φήμης που τη συνοδεύει από το παρελθόν. Η νέα Διοίκηση όμως κάνει σημαντικά βήματα προς την αντιστροφή αυτού του κλίματος

★ Αεροδρόμιο Ηρακλείου

- ✓ Μπορεί ενδεχομένως να εξυπηρετεί μελλοντικά την περιοχή της Ν.Α. Μεσογείου και της Β. Αφρικής

Η περίπτωση της Ολυμπιακής Αεροπορίας

✦ Αεροδρόμιο Μακεδονίας (Θεσσαλονίκη)

- ✓ Η γεωγραφική του θέση του προσφέρει ένα σημαντικό πλεονέκτημα και ένα πληθυσμιακό δυναμικό που θα μπορούσε να στηρίξει τη λειτουργία ως κομβικό αεροδρόμιο για επιβάτες από τα Βαλκάνια και τις χώρες της πρώην ΕΣΣΔ προς την Ε.Ε. Βέβαια, για αυτό το ρόλο υπάρχει έντονος ανταγωνισμός από άλλες πόλεις, όπως η Βιέννη, η Πράγα και η Κωνσταντινούπολη.
- ✓ Η υφιστάμενη υποδομή του αεροδρομίου δεν είναι σε θέση να το υποστηρίξει, λόγω περιορισμένης χωρητικότητας τόσο του αερολιμένα όσο και τους συστήματος διαδρομών/ τροχοδρόμων/ δαπέδου στάθμευσης αεροσκαφών.
- ✓ Για το λόγο αυτό και προκειμένου να μπορέσει να γίνει το αεροδρόμιο κομβικό χρειάζεται η πραγματοποίηση εκτεταμένων έργων ανάπτυξης που θα διευκολύνει τη διεκπεραίωση μετεπιβιβαζόμενων επιβατών. Σύμφωνα με τη μελέτη στρατηγικής του κρατικού Αερολιμένα Θεσσαλονίκης (Master Plan) η ταυτότητα του Διεθνούς Αερολιμένα στον 21ο αιώνα μετά τα προγραμματισμένα έργα συνολικού προϋπολογισμού δρχ. 130 δισ. Θα είναι η εξής:
 - Νέος αεροσταθμός (Α φάση): 79,200 μ²
 - Δυνατότητα μετακίνησης 9 εκατ. επιβατών το χρόνο
 - 2 διάδρομοι και 2 τροχοδρόμοι
 - 14 εφαπτόμενες στο κτίριο θέσεις στάθμευσης αεροσκαφών και 24 απομακρυσμένες

Οι προβλέψεις για το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς για τα βασικά αεροδρόμια θα βασιστούν αφού ληφθούν υπόψη μία σειρά εξελίξεων:

- ✓ Η μετακίνηση στο νέο αεροδρόμιο. Θα αναζητηθούν οι επιδράσεις της μετακίνησης αυτής καθώς και η επίδραση της Πολιτικής επίχειρας εξυπηρέτησης της Διοίκησης του νέου Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών στην αύξηση της κίνησης και η δυνατότητα να λειτουργήσει ως κομβικό αεροδρόμιο.
- ✓ Οι επιπτώσεις της οδηγίας 96/97/ΕΚ σχετικά με την πρόσβαση στην αγορά υπηρεσιών εδάφους στους αερολιμένες της Κοινότητας. Θα εξετασθούν οι περιπτώσεις στα επηρεαζόμενα αεροδρόμια, ο βαθμός στον οποίο κάποιες αεροπορικές εταιρείες θα επιλέξουν να αλλάξουν εταιρεία επίχειρα εξυπηρέτησης και τα εκτιμώμενα μερίδια αγοράς.
- ✓ Η δυνατότητα λειτουργίας των αεροδρομίων της Β.Ελλάδας ως περιφερειακών κόμβων για την εξυπηρέτηση των Βαλκανικών και Παρευξείνιων χωρών.
- ✓ Η επίδραση στις υπηρεσίες επίχειρας εξυπηρέτησης της αναμενόμενης αύξησης της τουριστικής κίνησης τα επόμενα χρόνια λόγω της επίδρασης των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και της εισαγωγής του ΕΥΡΩ (σύμφωνα με εκτιμήσεις της τουριστικής αγοράς αναμένονται περίπου 15.5 εκατ. Ξένοι τουρίστες για το 2005). Θα αναλύσουμε την εμπειρία αεροδρομίων που έχουν φιλοξενήσει Ολυμπιακούς Αγώνες (Βαρκελώνη, Ατλάντα) και την προβλεπόμενη αύξηση της κίνησης στο αεροδρόμιο του Σίδνευ.

Προκειμένου να εκτιμηθούν οι αναμενόμενες αφίξεις για τα επόμενα χρόνια στα βασικά ελληνικά αεροδρόμια θα χρησιμοποιηθούν οι ακόλουθες πηγές:

- ✓ Εκτιμήσεις Ολυμπιακής Αεροπορίας
- ✓ Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας
- ✓ ΕΣΥΕ
- ✓ Στατιστική Υπηρεσία ΕΟΤ
- ✓ Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
- ✓ Προβλέψεις Οργανωτικής Επιτροπής Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004 Α.Ε.»

Η υλοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου θα απαιτήσει μία σειρά επενδύσεων. Στην παρούσα φάση θα εξετασθεί η δυνατότητα άντλησης κεφαλαίων από διάφορες πηγές όπως:

- ✓ Δάνεια από εμπορικές τράπεζες
- ✓ Δάνειο από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων
- ✓ Χρησιμοποίηση στρατηγικών επενδυτών για συνχρηματοδότηση
- ✓ Έκδοση ομολογιακού δανείου
- ✓ Αξιοποίηση του θεσμού της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing)
- ✓ Αξιοποίηση του θεσμού του Project Finance (άντληση δανείου από ομάδα εμπορικών τραπεζών)

Θα γίνει επισκόπηση του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την αγορά εργασίας καθώς και του ευρύτερου πλαισίου νόμων και κανονισμών με τη συνδρομή εξειδικευμένου νομικού συμβούλου

- ✓ Θα εξετασθεί η δυνατότητα χρησιμοποίησης υπηρεσιών εξωτερικών συνεργατών ως μέρος της ευρύτερης ανάλυσης της πολιτικής ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στο θέμα της χρησιμοποίησης εποχικού προσωπικού και του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την απασχόληση εποχικού προσωπικού.
- ✓ Επίσης, θα εξετασθεί το συνολικό νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τις Υποστηρικτικές Υπηρεσίες Εδάφους και οι επιμέρους τομείς όπως:
 - ✦ οι κανονισμοί που διέπουν την ίδρυση και λειτουργία συνεργείων, πρατηρίων καυσίμων και πλυντηρίων, εταιρειών catering, εταιριών ασφαλείας κ.λ.π.
 - ✦ άδειες κυκλοφορίας οχημάτων
 - ✦ ειδικότητες και άδειες για τις διάφορες επιμέρους υπηρεσίες επίγειας εξυπηρέτησης

Θα μελετηθούν οι επιπτώσεις της Οδηγίας 96/97 της Ε.Ε. περι Υπηρεσιών Επίγειας Εξυπηρέτησης και άρσης του μονοπωλίου

- ✓ Η μελέτη θα διεξαχθεί κατά την περίοδο στην οποία μία δεύτερη ανεξάρτητα εταιρεία παροχής υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης θα επιτρέπεται να αρχίσει λειτουργία σε κάποια μεγάλα ελληνικά αεροδρόμια
- ✓ Θα μελετηθούν οι μελλοντικές επιπτώσεις της κατάργησης του μονοπωλίου στο χώρο της παροχής επίγειας εξυπηρέτησης σε συνδυασμό με το νόμο εξυγίανσης της Ο.Α. και το νομικό πλαίσιο που διέπει η λειτουργία του νέου αεροδρομίου «Ελευθέριος Βενιζέλος»
- ✓ Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί:
 - ✦ Στην ανάλυση των επιπτώσεων από την αύξηση του ανταγωνισμού στα επηρεαζόμενα αεροδρόμια
 - ✦ Στα προβλεπόμενα επίπεδα αλλαγής (switching of handler) εταιρείας υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης από τις αεροπορικές εταιρείες
 - ✦ Στην εκτίμηση των μελλοντικών μεριδίων αγοράς

Θα εξετασθούν σε γενικές γραμμές οι τεχνολογικές εξελίξεις στο χώρο των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης και συγκεκριμένα:

- ✓ Θα εξετασθεί η παρούσα κατάσταση της τεχνολογική υποδομής της Ο.Α. ως μέρος της ευρύτερης ανάλυσης του οργανισμού του εξοπλισμού και των συστημάτων
- ✓ Οι ειδικοί στο χώρο του ground handling θα εξετάσουν τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης διεθνώς. Ενδεικτικού τομείς/δραστηριότητες που θα εξετασθούν είναι:
 - * Συντονισμός συστημάτων πληροφορικής
 - * Προγραμματισμός και βελτισποίηση πόρων
 - * Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων (DSS), Common Use of Terminal Equipment (CUTE) κ.λ.π.
 - * Ramp equipment (push back tractors, cargo loading and handling)
- ✓ Τέλος, θα συγκρίνουμε τις τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις με τη διαθέσιμη τεχνολογία της Ο.Α. και όπου παρατηρηθούν σημαντικά κενά θα διεξαχθεί μία προκαταρκτική ανάλυση των πιθανών κοστών και ωφελειών από την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

Με βάση την προτεινόμενη Προσέγγιση Ανάλυσης Ανταγωνισμού θα μελετηθούν :

✓ Πιθανοί Ανταγωνιστές

Η επίδραση της εισόδου νέων ανταγωνιστών στο χώρο της επίγειας εξυπηρέτησης στο αεροδρόμιο της Αθήνας αλλά και σε άλλα αεροδρόμια (π.χ. Θεσσαλονίκη, Ηράκλειο) που αναμένονται λόγω της απελευθέρωσης, των οικονομιών κλίμακας που θα αναζητήσουν οι εταιρείες επίγειας εξυπηρέτησης και των υψηλών περιθωρίων κέρδους που απολαμβάνει η Ολυμπιακή από τη μονοπωλιακή της θέση.

✓ Πελάτες

Οι πηγές της διαπραγματευτικής δύναμης των Πελατών. Ενδεικτικά αναφέρονται: μεγάλη διαπραγματευτική ισχύς λόγω του μεγάλου βαθμού συγκέντρωσης και όγκου της αγοράς, πολύ καλή πληροφόρηση σχετικά με τη δομή του κόστους και το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, χαμηλό κόστος αλλαγής ground handler, δυνατότητα δημιουργίας ίδιας υπηρεσίας επίγειας εξυπηρέτησης αν δεν επιτευχθούν ικανοποιητικές τιμές.

✓ Προμηθευτές

Οι πηγές της διαπραγματευτικής δύναμης των Προμηθευτών. Θα εξετασθούν οι προμηθευτές εξοπλισμού, οι εργολάβοι κ.λ.π. μέσω ανάλυσης δεδομένων και προσωπικών συνεντεύξεων προκειμένου να προσδιοριστούν οι στόχοι τους, η δύναμη και η επιρροή τους. Δηλαδή θα εξετασθούν: ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών και ο όγκος πωλήσεων προς την Ολυμπιακή σε σχέση με το συνολικό μέγεθος της αγοράς, οι εναλλακτικές πηγές εφοδιασμού, ο κόστος αλλαγής προμηθευτών αν κριθεί απαραίτητο.

Με βάση την προτεινόμενη Προσέγγιση Ανάλυσης Ανταγωνισμού θα μελετηθεί:

✓ Ανταγωνιστική Θέση

Η σημερινή ανταγωνιστική θέση της Ολυμπιακής, τόσο από πλευράς κόστους όσο και από άποψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Θα διενεργηθεί Δομημένη Ανάλυση όλων των άμεσων, έμμεσων και δυνητικών ανταγωνιστών με έμφαση στην ανταγωνιστική στρατηγική, τα πλεονεκτήματα του ανταγωνισμού (core competencies), τις αντιλήψεις της αγοράς, την ικανότητα να ανταποκριθούν στις αλλαγές της αγοράς, την χρηματοοικονομική απόδοση και τη δομή κόστους. Θα εξετασθούν, επίσης, ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς, η ύπαρξη εμποδίων εισόδου/εξόδου στον κλάδο, η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών κ.λ.π. Πρέπει να σημειωθεί ότι η Ολυμπιακή απολαμβάνει υψηλή κερδοφορία στην επίγεια εξυπηρέτηση προς τρίτες αεροπορικές εταιρείες. Η εμπειρία όμως από την απελευθέρωση σε αεροδρόμια του εξωτερικού δείχνει δραστική πτώση στην κερδοφορία για τις δραστηριότητες ground handling.

Θα διενεργηθεί ανάλυση benchmarking βασικών δεικτών αποδοτικότητας/παραγωγικότητας σε ένα ή δύο αεροδρόμια

- ✓ Οι βασικοί στόχοι της Ανάλυσης Benchmarking θα είναι οι εξής:
 - ✦ Προσδιορισμός της διαφοράς της απόδοσης της Ο.Α. στον τομέα του ground handling σε σχέση με άλλα αεροδρόμια που έχουν αντίστοιχη κίνηση και κατανομή εποχικότητας και προσδιορισμός ενδεχομένων υστερήσεως της Ο.Α. στην αποδοτικότητα/παραγωγικότητα
 - ✦ Κατανόηση των λόγων που οδηγούν τον ανταγωνισμό σε καλύτερη απόδοση και απόκτηση ανταγωνιστικού αποτελέσματος
 - ✦ Προσδιορισμός ευκαιριών βελτίωσης για την ολυμπιακή με βάση την προηγηθείσα ανάλυση
 - ✦ Τεκμηρίωση της αναγκαιότητας του προγράμματος αλλαγών
- ✓ Η διεξαγωγή της ανάλυσης θα βασιστεί τόσο σε δημοσιευμένα στοιχεία, όσο και σε ειδικές διεθνείς βάσεις δεδομένων benchmarking.

Τα βασικά βήματα της προσέγγισης που θα ακολουθηθεί για την ανάλυση benchmarking είναι τα ακόλουθα:

1. Σχεδιασμός/ Προετοιμασία	2. Συλλογή Πληροφοριών	3. Αξιολόγηση Πληροφοριών	4. Προσδιορισμός αιτιών απόδοσης	5. Εστίαση περιοχών για περαιτέρω μελέτη
<ul style="list-style-type: none"> × Προσδιορισμός του εύρους και της προσέγγισης benchmarking × Προσδιορισμός πηγών πληροφόρησης × Επιβεβαίωση συμμετοχής υποψηφίων benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> × Συλλογή δεδομένων/πληροφοριών και αποτελεσμάτων διαδικασίας benchmarking × Χαρτογράφηση αποτελεσμάτων × Παρουσίαση αποτελεσμάτων υπό τη μορφή βαθμολογίας 	<ul style="list-style-type: none"> × Προσδιορισμός βασικών χασμάτων μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών δεικτών παραγωγικότητας/αποδοτικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> × Προσδιορισμός και μελέτη όλων των πιθανών αιτιών απόδοσης και καταγραφή 	<ul style="list-style-type: none"> × Ιεράρχηση περιοχών βελτίωσης για περισσότερη ανάλυση

Τα βασικά συμπεράσματα της Ανάλυσης του Εξωτερικού Περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τα συμπεράσματα της Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος θα παρουσιαστούν ομαδοποιημένα στο τέλος της παρούσας φάσης με τη μορφή Ανάλυσης S.W.O.T.:

<p><u>Strenghts (Δυνατά Σημεία)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ο ενιαίος χαρακτήρας στη λήψη αποφάσεων ✓ Η θεσμική διαφάνεια λειτουργίας ✓ Η προνομιακή σχέση με τους κυρίους των έργων ✓ Η ικανή πρόσβαση σε χρηματοοικονομικούς πόρους ✓ Η αμεσότητα δράσης σε σχέση με τις διαδικασίες του Δημοσίου 	<p><u>Weaknesses (Αδυναμίες)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η ελλιπής οργάνωση και το υψηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών
<p><u>Opportunities (Ευκαιρίες)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Οι υψηλές στεγαστικές ανάγκες των Δημοσίων Υπηρεσιών ✓ Η αδυναμία των Δημοσίων Υπηρεσιών να επιλύσουν μόνες τους το στεγαστικό τους πρόβλημα 	<p><u>Threats (Απειλές/Κίνδυνοι)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Η αυτόνομη δραστηριοποίηση φορέων του Δημοσίου και της περιφέρειας ✓ Η ενοποίηση της Ευρωπαϊκής Αγοράς και ο διαφαινόμενος ανταγωνισμός

4. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Στόχοι:

- ⊕ Καθορισμός της σχέσης μεταξύ στρατηγικών στόχων της Διοίκησης, των εσωτερικών και εξωτερικών ευρημάτων και των αναγκών των πελατών.
- ⊕ Εντοπισμός πιθανών σημείων ασυμφωνίας ανάμεσα στους στρατηγικούς στόχους και στις ανάγκες της αγοράς που επιθυμεί ο πελάτης να ικανοποιήσει.
- ⊕ Υποστήριξη της Διοίκησης της Εταιρείας στην πιθανή ανάγκη επαναπροσδιορισμού της υφιστάμενης στρατηγικής.

Αποτελέσματα/Προτάσεις:

- ↓ Εκτίμηση των διαφόρων στρατηγικών θεμάτων, ευκαιριών και δυνατοτήτων.
- ↓ Επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής έτσι ώστε να περιλαμβάνει το όραμα, τους στόχους και τον σκοπό της επιχείρησης.
- ↓ Στοχοθέτηση στην οποία περιλαμβάνονται και οι στόχοι των μετόχων.
- ↓ Διαμόρφωση των κριτηρίων εκείνων για τη μέτρηση ενεργειών και απόδοσης
- ↓ Ανάλυση της σημασίας και της σπουδαιότητας των διαμορφωμένων στόχων.

Τι είναι Στρατηγική;

Επιλογή των τμημάτων της αγοράς στα οποία θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Για την επιλογή αυτή η επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη: τι ακριβώς θέλει ο πελάτης, ποια είναι η ιεράρχηση των αναγκών του και πως θα μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες αυτές καλύτερα ή/και σε μικρότερη τιμή από τον ανταγωνισμό

Αυτή περιλαμβάνει τη συνολική στρατηγική της επιχείρησης:

- ✓ **Στόχους:** Επιλογή των στόχων (ανάπτυξη, μερίδιο αγοράς, κέρδη μετόχων κ.α.). Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που θα μπορεί να μετρήσει η επιχείρηση για τον προσδιορισμό και την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί.
- ✓ **Αγορά:** Σε ποια αγορά δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Τι ενέργειες πρέπει να υλοποιηθούν. Ποιες ικανότητες, ιδιότητες πρέπει να κατέχει η επιχείρηση (π.χ. ειδική τεχνογνωσία, τεχνική υποδομή)
- ✓ **Ανάπτυξη:** Πόσο και με ποιόν τρόπο θα επιτευχθεί η ανάπτυξη.
- ✓ **Αξία:** Πως και γιατί μπορεί η επιχείρηση να διακριθεί ανάμεσα στους ανταγωνιστές της
- ✓ **Συνέργια:** Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και πως θα πρέπει να μεταβληθούν και να προσαρμοστούν για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επιχείρησης.
- ✓ **Κατανομή Πόρων:** Πως θα πρέπει να κατανεμηθούν οι πόροι της επιχείρησης ανάμεσα στα διάφορα τμήματά της για την μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας της.

Τι είναι Στρατηγική; (Συνέχεια)

Αυτή περιλαμβάνει Ανταγωνιστική Στρατηγική (Competitive Strategy)

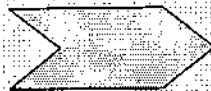
- ✓ **Αγορά:** Τι υπηρεσίες θα διαθέσει η επιχείρηση στην αγορά και γιατί
- ✓ **Διαφοροποίηση:** ποια στρατηγική διαφοροποίησης θα ακολουθηθεί
- ✓ **Αξία:** Με ποιόν τρόπο οι προσφερόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών
- ✓ **Ανταγωνισμός:** Ποια είναι η πηγή και η βάση του συγκριτικού πλεονεκτημάτος μας (competitive advantage). Πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός
- ✓ **Δράση/Επενδύσεις:** Τι πόροι (άνθρωποι, μηχανήματα κ.α.) απαιτούνται. Ποια είναι η προτεραιότητα μεταξύ τους και γιατί
- ✓ **Οικονομική Απόδοση:** Ποιες είναι οι προσδοκίες αναφορικά με τα οικονομικά αποτελέσματα
- ✓ **Ρίσκο/Ασάφειες:** Ποιο είναι το ρίσκο που πρέπει να ληφθεί υπόψη και ποιες οι ασάφειες που υπάρχουν. Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος δράσης για να αντιμετωπιστούν αυτά

Ανάλυση
Υπάρχουσας
Κατάστασης

✓ Ανάλυση
Εσωτερικού
Περιβάλλοντος

✓ Ανάλυση
Εξωτερικού
Περιβάλλοντος

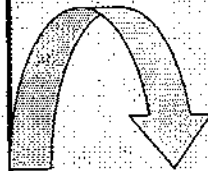
- Ανάλυση
αγοράς
- Ανάλυση
Ανταγωνισμού
- Ανάλυση
Πελατών



Σύνθεση
✓ S.W.O.T.
Ανάλυση

✓ Βασικές
Υποθέσεις

✓ Ανάπτυξη
βασικών
στρατηγικών
επιλογών



Δημιουργία
ιδεών μέσω
focus groups
κ.λ.π.



Ανάπτυξη
και ιεράρ-
χηση
Εναλλα-
κτικών
Στρατηγι-
κών



Οριστικοποίηση και
Τελική Διαμόρφωση
Στρατηγικού Σχεδίου

Ανάλυση βημάτων Στρατηγικού Σχεδιασμού

Σύνθεση	Δημιουργία Ιδεών	Ιεράρχηση εναλλακτικών Στρατηγικών	Τελική Διαμόρφωση Επιλεγμένης στρατηγικής	Διάχυση Στρατηγικών κατευθύνσεων
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Κατανόηση Ευκαιριών & εντοπισμός ασυμφωνιών ✓ Αξιολόγηση & Προτεραιοποίηση ευκαιριών και Ασυμφωνιών ✓ Αξιολόγηση Βασικών στρατηγικών Επιλογών 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Δημιουργία των ιδεών για ανάπτυξη και προσδιορισμός στρατηγικών ευκαιριών μέσω focus groups 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη και δημιουργία πρωτοβουλιών και εναλλακτικών στρατηγικών ✓ Αξιολόγηση και Προτεραιοποίηση Πρωτοβουλιών/ Στρατηγικών ✓ Χρηματοοικονομική Ανάλυση Εναλλακτικών Σεναρίων Στρατηγικής 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Επιλογή Στρατηγικών Στόχων ✓ Διερεύνηση επιπτώσεων Στρατηγικών Επιλογών ✓ Εξασφάλιση ευθυγράμμισης Διοίκησης στις βασικές αλλαγές 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Διαμόρφωση Επικοινωνιακής Πολιτικής των Νέων Στρατηγικών Κατευθύνσεων ✓ Σύνοψη Στρατηγικού Σχεδίου και Στόχων ✓ Συνάντηση Εργασίας για ανάπτυξη κλίματος συναίνεσης

5. Σχέδια Δράσης

Στόχοι:

- ⊕ Καθορισμός άμεσων και έμμεσων (μεσοπρόθεσμων) δράσεων για την υλοποίηση της στρατηγικής
- ⊕ Καθορισμός προϋποθέσεων υλοποίησης των δράσεων
- ⊕ Προγραμματισμός υλοποίησης επιμέρους δράσεων

Δράσεις Άμεσης Εφαρμογής, οι οποίες απαιτούν περιορισμένους πόρους και χρόνο για την υλοποίηση τους και θα επιδράσουν ευεργετικά στην ολοκλήρωση του συνολικού έργου

Quick - hits

Στόχοι	Επιδιωκόμενα Αποτελέσματα
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Αναγνώριση και Επιλογή Δράσεων Άμεσης Εφαρμογής ⊕ Καθορισμός Πλάνου Εφαρμογής και Ένταξής τους στο συνολικό Έργο 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Άμεση Υλοποίηση Δράσεων ↳ Άμεσα Μετρήσιμα Οφέλη ↳ Δημιουργία πνεύματος εμπιστοσύνης στην Ο.Α. για την ικανότητα έγκαιρης ολοκλήρωσης δράσεων και παρουσίασης αποτελεσμάτων ↳ Μεταφορά Τεχνογνωσίας σε Διοίκηση Έργου (Project Management) στην ευρύτερη Ομάδα Έργου

Δράσεις Μεσοπρόθεσμου Χαρακτήρα, των οποίων η επιλογή απαιτεί τον καθορισμό των παρακάτω παραμέτρων

Παράμετροι Δράσεων

- Σκοπός
- Περιοχή Επέμβασης
- Μετρήσιμοι Στόχοι (κόστος, ποιότητα υπηρεσιών)
- Φάσεις και Δραστηριότητες Υλοποίησης
- Παραδοτέα
- Ανάλυση Κόστους/Ωφελειών
- Πηγές Χρηματοδότησης
- Χρονοδιάγραμμα Δράσης
- Προϋποθέσεις Υλοποίησης σε:
 - ✓ Οργανωτική Δομή
 - ✓ Λειτουργίες
 - ✓ Τεχνολογία/Υποδομή
 - ✓ Άλλους Παράγοντες

Ο καθορισμός στόχων ανά δράση καθορίζεται με βάση:

- ✓ Γενικές βελτιώσεις στη συνολική πορεία της Εταιρείας (αύξηση εσόδων, κερδοφορίας, μείωση κόστους υπηρεσιών, αύξηση επιπέδου υπηρεσιών)
- ✓ Ειδικές βελτιώσεις στην εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών
- ✓ Επίτευξη ικανοτήτων (π.χ. τεχνολογικού εξοπλισμού άμεσα συνδεδεμένου με την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων)
- ✓ Επίτευξη μη οικονομικά μετρήσιμων στόχων, όπως:
 - x μείωση παραπόνων πελατών
 - x αύξηση αιτήσεων προσλήψεως προσωπικού
 - x αναβάθμιση ηθικού
 - x δημιουργία οργανισμού με άμεσες δυνατότητες αντίδρασης σε νέες απαιτήσεις

6. Υλοποίηση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Στόχος της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Σχεδίου των υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α. είναι η ανάπτυξη της τελικής διαδικασίας εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που θα προδιαγράφει πλήρως και θα καθοδηγεί τις μελλοντικές ενέργειες της Επιχείρησης. Θα αναπτυχθεί σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια μεθοδολογία ώστε να αποτελέσει ένα χρησιμότερο «εργαλείο» για την ανάπτυξη των εργασιών, την ισχυροποίηση και κατοχύρωση της θέσης της επιχείρησης τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Βήματα Υλοποίησης Επιχειρησιακού Σχεδίου:

1. Προγραμματισμός Υλοποίησης και Εξειδίκευση Στρατηγικών Στόχων

- Εξέταση Βασικών Στρατηγικών Στόχων και Τελική Ευθυγράμμιση Δράσεων με Στρατηγικούς Στόχους
- Διαμόρφωση Αναλυτικού Χρονοδιαγράμματος
- Καθορισμός Βασικών Παραγόντων, Ποσοτικών και Ποιοτικών σύμφωνα με τους Στρατηγικούς Στόχους για την Παρακολούθηση του Κόστους και των Ωφελειών
- Καθορισμός Κινδύνων και Κρισίμων Παραγόντων Επιτυχίας
- Προγραμματισμός Δράσεων με Μικρό Χρόνο Εφαρμογής για την Επίτευξη Άμεσων Αποτελεσμάτων/Επιτυχιών
- Προγραμματισμός Δράσεων που Απαιτούν Σημαντικό Χρόνο Υλοποίησης
- Διαμόρφωση Απαραίτητων Προϋποθέσεων για την Έναρξη του κάθε επιμέρους Έργου
- Διαμόρφωση Σεναρίων Αλληλουχίας Υλοποίησης Σχεδίων Δράσης
- Αξιολόγηση Επιδράσεων από Παράλληλη Υλοποίηση Δράσεων

Η ανάλυση των εσόδων θα γίνει βάση των προβλέψεων των πωλήσεων και της τιμολογιακής πολιτικής

Καθορισμός Τιμολογιακής Πολιτικής με βάση τα ακόλουθα:

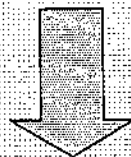
- ✓ Επιπτώσεις λόγω απελευθέρωσης αγοράς
- ✓ Υπάρχουσα Τιμολογιακή Πολιτική
- ✓ Υπάρχων και Μελλοντικός Ανταγωνισμός
- ✓ Προσδιορισμός Επιπέδων Κόστους
- ✓ Διαμόρφωση Επιθυμητού περιθωρίου κέρδους

Προβλέψεις Πωλήσεων με βάση:

- ✓ Ιστορικά Στοιχεία
- ✓ Επιπτώσεις Ανταγωνισμού
- ✓ Επιπτώσεις λόγω μεταφοράς στο νέο Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών
- ✓ Επιπτώσεις λόγω ανάληψης των Ολυμπιακών Αγώνων
- ✓ Άλλους Παράγοντες

2. Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λειτουργίας των υπηρεσιών Επίγειας Εξυπηρέτησης κατά την επόμενη πενταετία

- Παραδοχές και εκτιμήσεις σχετικά με την προβλεπόμενη ποσοτική μεταβολή των προσδιοριστικών παραμέτρων της επιχειρηματικής και οικονομικής κατάστασης του τομέα υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης
- Προβλέψεις/Ανάλυση Εσόδων
- Προβλέψεις/Ανάλυση Εξόδων
- Καθορισμός και Διαφοροποίηση Κρίσιμων Μεταβλητών για την Ανάλυση Ευαισθησίας



**Οικονομικό Μοντέλο της
Επιχειρησιακής Μονάδας
(Business Unit)**

3. Μεθόδευση Υλοποίησης

- × Επιλογή Αλληλουχίας Δράσεων
- × Καθορισμός Κύριων Φάσεων
- × Καθορισμός Δραστηριοτήτων και Χρονοδιαγράμματος για Κάθε Φάση
- × Καθορισμός Αναγκαίων Θέσεων, Ρόλων και Ομάδας για την Υλοποίηση του Έργου
- × Καθορισμός Μέσων Διαχείρισης Προγράμματος (Project Management)
- × Καθορισμός Προσέγγισης για το Συντονισμό Παράλληλων Δραστηριοτήτων
- × Καθορισμός Ρόλων για τους Χρηματοδότες και Κύριους Υπεύθυνους του Έργου (Sponsors/Stakeholders)
- × Ενεργοποίηση μέσω Παρακολούθησης και Ελέγχου της Προόδου
- × Παράδοση Διαχείρισης Έργου στους Υπεύθυνους της Ο.Α.
- × Επικοινωνία Στρατηγικής Υλοποίησης

Η ανάλυση των εξόδων θα γίνει με βάση ένα σύνολο παραγόντων/παραμέτρων που θα προσδιοριστούν και θα διαμορφώσουν τις προβλέψεις για την επόμενη πενταετία

- ✓ Προβλέψεις Χρηματοοικονομικών Εκροών
- ✓ Εκτιμήσεις Κόστους ανά Κατηγορία
- ✓ Αμοιβές/Εξοδα Τρίτων
- ✓ Προβλέψεις Αμοιβών Προσωπικού
- ✓ Αποσβέσεις Υπαρχόντων/Νέων Παγίων
- ✓ Μεταβολές Αποθεμάτων
- ✓ Άλλους Παράγοντες



Ανάλυση
Εξόδων/
Λειτουργικών
Δαπανών

Κρίσιμα Θέματα Διαχείρισης Αλλαγών στην Διάρκεια Υλοποίησης του Έργου

Υπεύθυνος Έργου για την Ο.Α.	Ο ρόλος του Υπεύθυνου του Έργου εκ μέρους της Ο.Α. είναι κρίσιμος για το Έργο. Θα πρέπει να έχει κύρος, αποκρυσταλλωμένη εικόνα για το συνολικό Έργο και τους Στόχους του, θετική προδιάθεση και δυνατότητα επιρροής στελεχών της Διοίκησης.
Άμεσες Επιτυχίες (Quick – Hits)	Η ανάπτυξη της Στρατηγικής Υλοποίησης θα πρέπει να λάβει υπόψη και την ανάγκη άμεσων επιτυχιών που θα βοηθήσουν την εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης για το Έργο και τους υπεύθυνους.
Παράλληλες Δραστηριότητες	Στην Ο.Α. εκτελούνται παράλληλα και άλλα έργα που είναι πιθανό να δημιουργήσουν μια εικόνα σύγχυσης σχετικά με τη συνολική στρατηγική της Εταιρείας. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη και να δημιουργηθεί ένας μηχανισμός συντονισμού και επικοινωνίας.
Κριτήρια Υλοποίησης	Η επιλογή αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης (μέγεθος/πολυπλοκότητα, υπάρχουσα τεχνολογία κ.λ.π.) για τη στελέχωση και επιμέρους προγραμματισμό των έργων, βοηθά στη μείωση συγκρούσεων και την επιτυχία μεγαλύτερης αποδοχής στην υλοποίηση του Έργου.

7. Διοίκηση Αλλαγών

Διοίκηση Αλλαγών (Change Management)

Σκοπός της Διοίκησης των αλλαγών είναι η επιτυχημένη εφαρμογή των Επιχειρησιακών Αλλαγών μέσω της χρήσης κατάλληλων εργαλείων, στρατηγικών και τεχνικών που θα εφαρμόζονται καθ' όλη τη διάρκεια του Έργου και μπορούν να οδηγήσουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της επιχείρησης στην προσαρμογή τους στις προτεινόμενες Αλλαγές και στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Κύριος στόχος της Διοίκησης των Αλλαγών είναι η επιτυχημένη μετάβαση από το υφιστάμενο στο μελλοντικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Η δημιουργία ενός συνόλου ατομικών και οργανωτικών αλλαγών γίνονται αποδεκτές από την επιχείρηση μέσω της Διοίκησης των Αλλαγών

- ✓ Η διαδικασία της Διοίκησης των Αλλαγών:
- ✦ Προσδιορίζει συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να γίνουν κατά τα στάδια της προοδευτικής υλοποίησης των προδιαγραφόμενων αλλαγών
- ✦ Προσδιορίζει τους διαφορετικούς ρόλους για την επιτυχή υλοποίηση των νέων επιχειρησιακών λειτουργιών
- ✦ Διαμορφώνει το αναγκαίο επικοινωνιακό πλάνο έτσι ώστε να ξεκαθαρίσουν θέματα όπως:
 - ✕ Γιατί αλλάζουμε
 - ✕ Τι πρόκειται να αλλάξει
 - ✕ Ποια είναι τα αναμενόμενα οφέλη
 - ✕ Ποια είναι τα αναγκαία βήματα και ο απαραίτητος χρόνος
 - ✕ Ποιοι θα είναι οι καινούριοι ρόλοι και αρμοδιότητες και οι επιπτώσεις στον τρόπο δουλειάς
- ✦ Προτείνει τον τρόπο υλοποίησης των αλλαγών διαμορφώνοντας το πλάνο μετάπτωσης

Η Διοίκηση των Αλλαγών επικεντρώνεται στα εξής:

Καθορισμός Προτεραιοτήτων	Σύνοψη των ευρημάτων της Ανάλυσης της Υπάρχουσας Κατάστασης, με στόχο την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων για αλλαγές με βάση τη συγκριτική θέση της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, τις διεθνείς τάσεις, τη αποδοτικότητα της υπάρχουσας υποδομής και τις απαιτήσεις των πελατών.
Διαπίστωση Αναγκαιότητας για Αλλαγή	Διαπίστωση και τεκμηρίωση της ανάγκης της Αλλαγής και διαμόρφωση του επικοινωνιακού προγράμματος έτσι ώστε να διαφανούν οι αρνητικές επιπτώσεις της μη ανταπόκρισης στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες από τις νέες τάσεις της αγοράς και της νέες τεχνολογίες.
Αποδοχή της Διοίκησης	Διασφάλιση ότι η Διοίκηση της επιχείρησης έχει κατανοήσει και αποδεχτεί την αναγκαιότητα των αλλαγών και είναι διατεθειμένη μέσω μιας σειράς συναντήσεων, συνεντεύξεων, ομάδων εργασίας να δρομολογήσει την υλοποίησή τους

Η Διοίκηση των Αλλαγών λαμβάνει υπόψη...

Κουλτούρα	Η κουλτούρα της επιχείρησης παίζει βασικό ρόλο στην έκταση της Αλλαγής που μπορεί να υλοποιηθεί από αυτήν καθώς και στην επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου παρακίνησης των ανθρώπων. Σε πολλές περιπτώσεις η ίδια αυτή η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα στοιχεία που πρέπει να αλλαχθούν
Δημιουργία Ομάδας	Η δημιουργία ομάδων υψηλής αποτελεσματικότητας αποτελεί πρωταρχικό παράγοντα για την τελική ή μη επιτυχία του Επιχειρηματικού Σχεδίου
Συμμετοχή	Όλα τα μέλη της Επιχείρησης (διοίκηση, εργαζόμενοι) θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά με όλες τους τις δυνάμεις στη διαδικασία της Αλλαγής. Η ενεργή συμμετοχή τους στον σχεδιασμό, συλλογή πληροφοριών και ανάλυσή τους επιτρέπει τη διαμόρφωση της βάσης για την Αλλαγή
Επικοινωνία	Τα ευρήματα, οι αποφάσεις, οι ενέργειες των διαφόρων τομέων της Αλλαγής θα πρέπει να γνωστοποιούνται εντός της επιχείρησης άμεσα. Με τη συστηματική εφαρμογή των παραπάνω θα μπορέσει να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό κλίμα για την υλοποίηση του γενικού στόχου και να αντιμετωπιστεί κάθε εμπόδιο και δυσκολία που θα προκύψει

Ένα σπουδαίο τμήμα της διοίκησης της Αλλαγής είναι η Διαδικασία Μετάδοσης Γνώσης. Η διαδικασία διευκολύνει την Γνώση και Ανάπτυξη των στελεχών της επιχείρησης μέσω της...

✓ Εκπαίδευσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Εκπαίδευση σε γενικά ή ειδικά θέματα αναλόγως με τις συγκεκριμένες ανάγκες ✓ Ειδικά τεστ επικεντρωμένα σε επιλεγμένα θέματα επιχειρησιακής και τεχνικής φύσης
✓ Δόμησης Ομάδας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Τόσο οι υπεύθυνοι των ομάδων όσο και τα μέλη αυτών λαμβάνουν τις απαραίτητες πληροφορίες και στοιχεία που χρειάζονται για την υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων τους. Η λήψη αυτών των πληροφοριών επιτυγχάνεται μέσω της επιχειρησιακής δομής
✓ Ομαδικής Εργασίας	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων στα πλαίσια κοινής δραστηριότητας με συναδέλφους (peer learning)
✓ Μετρήσεων Απόδοσης	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Μέτρηση ατομικής απόδοσης με βάση προκαθορισμένα κριτήρια

Προσέγγιση για τη Στρατηγική Μετάδοσης Γνώσης...

- Ανάπτυξη μιας υποστηρικτικής δομής της Ομάδας (π.χ. συνύπαρξη συμβούλων με στελέχη του πελάτη)
- Δημιουργία εργαλείων για την αναβάθμιση των ικανοτήτων και τη βελτίωση των πιθανοτήτων επιτυχίας
- Εκτίμηση των υφιστάμενων ικανοτήτων και των ικανοτήτων που πρέπει να αποκτηθούν
- Δημιουργία κινήτρων απόδοσης προσανατολισμένα στην αναβάθμιση των ικανοτήτων

8. Διοίκηση Έργου

Διοίκηση Έργου (Project Management)

Η δραστηριότητα της διοίκησης ενός Έργου, και πολύ περισσότερο ενός έργου μεγάλη στρατηγική σημασία, όπως αυτό για τον τομέα υπηρεσιών επίγειας εξυπηρέτησης της Ο.Α., είναι άκρως απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιτυχούς υλοποίησης των νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Στόχοι της Διοίκησης Έργου είναι:

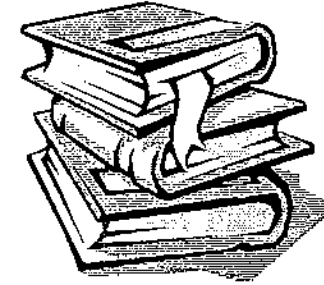
- Η διασφάλιση της διάθεσης ποιοτικών παραδοτέων προϊόντων μέσα στα προβλεπόμενα χρονικά όρια
- Η επισήμανση των περιοχών κινδύνου και η εστίαση της προσοχής των εμπλεκόμενων φορέων σε αυτές
- Η παροχή τακτικής και έγκυρης πληροφόρησης προς τη διοίκηση της εταιρείας

Ένας βασικός παράγοντας για την επιτυχία της μελέτης είναι η Διοίκηση Έργου.

Βασικοί παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Έργου	Τεχνικές που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος
Προγραμματισμός	→ Λεπτομερές πλάνο εργασίας και ανάλυση κάθε μιας φάσης του
Ηγεσία	→ Έμφαση στη δημιουργία Ομάδας → Διαμόρφωση τρόπων και διαδικασιών επικοινωνίας
Διαχείριση των προσδοκιών Διοίκησης	→ Τακτικές και έκτακτες συναντήσεις για συγκεκριμένα θέματα → Συνεχής ενημέρωση της Διοίκησης
Συμμετοχή του Προσωπικού – Οργάνωση	→ Καθορισμός της δομής των ομάδων με ξεκάθαρη ιεραρχία και ευθύνες για τα μέλη τους
Διαρκής Έλεγχος	→ Τακτικές ανασκοπήσεις για την επίλυση προβλημάτων → Έλεγχος της οικονομικής πορείας
Ποιοτική Διαπίστευση και Διαχείριση Κινδύνου	→ Διανομή αρμοδιοτήτων επακριβώς καθορισμένων → Καθορισμός των πιθανών κινδύνων και διαμόρφωση εναλλακτικών σχεδίων προς επίλυση



Βιβλιογραφία



- ① Περιγραφή Καθηκόντων (Managerial Directory) Ο.Α.
- ① Εγχειρίδιο Πτητικής Εκμετάλλευσης (Flight Operations Manual) Ο.Α.
- ① Aircraft Manual IATA
- ① Εγχειρίδιο Εταιρικών Λειτουργικών Διαδικασιών Ο.Α.
- ① Λειτουργία Αεροδρομίου – Εξυπηρέτηση Πελατών, Α. Λέκκα, 2001
- ① Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Α. Θεοδωρόπουλος
- ① Τουριστική Ανάπτυξη, Gee - Makens - Choy
- ① Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία, William C. Garther
- ① Αεροπορική Βιομηχανία Μεταφορών, Τρίτη έκδοση, Wells