

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΜΑ **ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ** **ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΩΝ** **ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΡΟΣ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

A) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ **ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ-INTERNAL MANAGEMENT**

1. HOTEL ADMINISTRATION
 - 1a. FRONT OFFICE
 - 2a. PURSERS (ECONOMIC) DEPT.
 - 3a. ON BOARD SALES
 - 4a. IT ONBOARD (DATA SYSTEMS)
2. FOOD & BEVERAGE
 - 2a. KITCHEN-FOOD PREPARATION
 - 2b. SERVICE MANAGEMENT
 - 2c. STEWARDING MANAGEMENT
 - 2d. F & B CONTROL
3. DECK
 - 3a. BRIDGE
 - 3b. DECK
 - 3c. SAFETY-ENVIRONMENTAL
 - 3d. SECURITY
4. HOUSEKEEPING
5. MEDICAL
6. ENGINE
7. ENTERTAINMENT
 - 7a. ENTERTAINMENT-ON BOARD ACTIVITIES
 - 7b. PRODUCTION MANAGEMENT-SHOWS (MUSICAL-THEATRICAL)
 - 7c. PORT LECTURER-SHOPPING ON SHORE
 - 7d. YOUTH COUNSELORS (CHILDREN WELFARE)
8. SHORE EXCURSIONS
9. CASINO
10. SHOPS

B) ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΛΡΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (SHORE DEPARTMENTS)- ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΕΝ ΠΛΩ ΤΜΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΤΟΥ ΚΥΚΛΩΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ MANAGEMENT ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ

- 1 EXECUTIVE MANAGEMENT
2. ACCOUNTING
3. INTERNAL AUDIT
4. HUMAN RESOURCES
- 5.SALES & MARKETING
6. LEGAL
7. PURCHASING
8. TREASURY
9. MARINE OPERATIONS
10. NEW SHIP BUILDING

ΜΕΡΟΣ 2: ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ & ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
(ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ PORTER)

1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ- ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
2. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ
4. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ PORTER
5. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ (ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ)
 - Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στον κλάδο
 - A) Οικονομίες Κλίμακας
 - B) Διαφοροποίηση Προϊόντος
 - Γ) Απαιτήσεις σε Κεφάλαια κατά την Είσοδο
 - Δ) Κυβερνητική Πολιτική
 - E) Μειονεκτήματα Κόστους ανεξάρτητα από το μέγεθος
 - Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών (Εταιρίες Κατασκευής Κρουαζιερόπλοιων, Προμηθευτές Καυσίμων (Πετρελαίου), Προμηθευτές Επισιτισμού)
 - Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών (Travel Agents- Μεμονωμένοι Πελάτες)
 - Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα (Άλλες μορφές τουρισμού)
 - Η Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων Επιχειρήσεων
 - A) Ο Αριθμός των Ανταγωνιστών
 - B) Ο Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς
 - Γ) Ύψος Εμποδίων Εξόδου από τον Κλάδο

5.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ

ΕΔΡΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης επικεντρώνεται στην παρουσίαση του εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων. Ο στόχος του πρώτου αυτού μέρους είναι η γνωριμία του αναγνώστη με τον τρόπο λειτουργίας της βιομηχανίας αυτής, μιας και παρουσιάζει αρκετές διαφορές από τον ξενοδοχειακό χώρο, όπου η βιβλιογραφία είναι αρκετά αναπτυγμένη. Το εσωτερικό μάντζμεντ και οι επιχειρηματικές διαδικασίες (business processes) που αναπτύσσονται είναι λοιπόν τα κύρια θέματα ενδιαφέροντος του πρώτου αυτού μέρους. Το τμήμα χωρίζεται σε δύο κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η λειτουργία των τμημάτων εντός των κρουαζιερόπλοιων. Η τμηματοποίηση παρουσιάζει πολλές ομοιότητες-όπως είναι φυσικό άλλωστε- με αυτή των ξενοδοχείων, αφού ένα κρουαζιερόπλοιο μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πλωτό ξενοδοχείο. Υπάρχουν όμως κάποιες ιδιαιτερότητες στον τρόπο λειτουργίας ορισμένων «ξενοδοχειακών» τμημάτων όπως τα τμήματα Επιτήρησης Δωματίων, Υποδοχής, Επισπισμού. Μια βασική διαφορά είναι π.χ η διαδικασία Επιβίβασης-Αποβίβασης, Επίσης, η ύπαρξη τμημάτων όπως η «Γέφυρα», η «Μηχανή», το τμήμα Ασφάλειας και Περιβαλλοντικής Προστασίας κτλ, συμβάλλουν στην διαφορετικότητα των κρουαζιερόπλοιων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρήται συνοπτικά να παρουσιαστεί ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των κεντρικών τμημάτων στην έδρα κάθε εταιρίας, που αποτελούν άλλωστε την κεντρική διοίκηση και τους φορείς λήψης αποφάσεων για τον στόλο. Η παρουσίαση αυτή ολοκληρώνει το κύκλωμα εσωτερικής οργάνωσης και διοίκησης του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΠΛΟΙΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης παρουσιάζονται αναλυτικά οι λειτουργίες των τμημάτων που υπάρχουν και δραστηριοποιούνται σε ένα κρουαζιερόπλοιο.

Σε πρωταρχικό επίπεδο παρουσιάζεται το **ξενοδοχειακό τμήμα** που αποτελεί την κεντρική διοίκηση των υπηρεσιών του κρουαζιερόπλοιου, που χωρίζεται στις διευθύνσεις Υποδοχής, Οικονομικών, Πωλήσεων, Πληροφορικής και Εκδρομών.

Στη συνέχεια αναλύεται το **τμήμα Επισιτισμού**, το οποίο περιλαμβάνει τα ακόλουθα υποτμήματα: το τμήμα Παραγωγής Φαγητού, το τμήμα των Εστιατορίων, το τμήμα των Μπαρ, το τμήμα Καθαριότητας Επισιτιστικών Χώρων και τέλος, το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου των Επισιτιστικών τμημάτων.

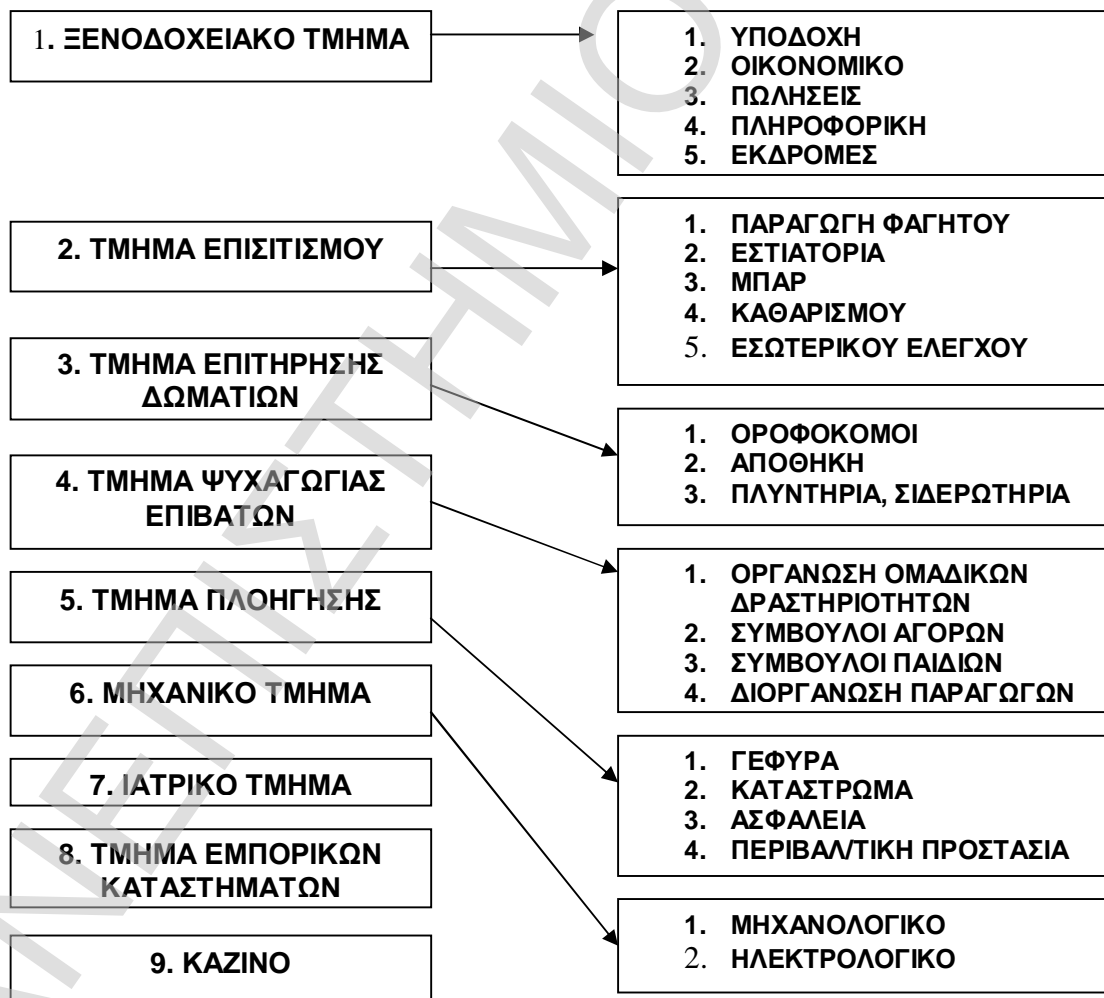
Το **τμήμα Επιτήρησης Δωματίων** φέρει την ευθύνη της άψογης κατάστασης των καμπινών καθώς και των κοινόχρηστων χώρων σε επίπεδο καθαριότητας.

Το τμήμα **Ψυχαγωγίας Επιβατών** κατέχει επίσης ένα πολύ σημαντικό κομμάτι στην διαμόρφωση της «εικόνας» κάθε εταιρίας, και περιλαμβάνει τα ακόλουθα τμήματα: το τμήμα Δραστηριοτήτων, το τμήμα Συμβούλων Αγορών στα λιμάνια-προορισμούς του πλοίου, τους Συμβούλους Παιδιών, και το τμήμα Παραγωγής των Θεατρικών παραστάσεων και εκδηλώσεων που οργανώνονται.

Ακολουθεί η περιγραφή των λειτουργιών του **τμήματος Πλοήγησης** του κρουαζιερόπλοιου, με τον Καπετάνιο να αποτελεί την ανώτατη εξουσία εν πλώ.

Το τμήμα χωρίζεται στις διευθύνσεις Πλοήγησης-στην ναυτική ορολογία η «Γέφυρα»-, Καταστρώματος, Ασφάλειας και Περιβαλλοντολογικής Προστασίας.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικών λειτουργιών των υπόλοιπων τμημάτων του κρουαζιερόπλοιου που είναι τα εξής: το **Μηχανικό τμήμα**, αρμόδιο για την μηχανική και ηλεκτρική κατάσταση του πλοίου, το **Ιατρικό τμήμα**, που εξασφαλίζει την περίθαλψη του προσωπικού και των επιβατών και αντιμετωπίζει καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, το **τμήμα των Εμπορικών Καταστημάτων** που περιλαμβάνει το Health Spa, τα εμπορικά καταστήματα (αρωμάτων, κοσμημάτων, φωτογραφίας, έργων τέχνης, ποτών και πούρων κτλ.), και τέλος το **Καζίνο** του κρουαζιερόπλοιου. Η διαγραμματική απεικόνιση της τμηματοποίησης ενός κρουαζιερόπλοιου παρατίθεται παρακάτω:



1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΜΗΜΑ (HOTEL ADMINISTRATION)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κάθε κρουαζιερόπλοιο ουσιαστικά αποτελεί ένα πλωτό ξενοδοχείο. Συνεπώς, τα βασικά και «παραδοσιακά» τμήματα που λειτουργούν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έχουν πρωταρχικό ρόλο και στον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Το ξενοδοχειακό τμήμα αποτελεί την «καρδιά» του πλοίου και το τμήμα που επικοινωνεί περισσότερο με τους πελάτες και με την έδρα της εταιρίας. Το ξενοδοχειακό τμήμα χωρίζεται σε 5 υποτμήματα με ξεχωριστές λειτουργίες. Πρώτον, το **τμήμα Υποδοχής (Front Office)** είναι υπεύθυνο για την καθημερινή επικοινωνία με τους επιβάτες και την επίλυση του μεγαλύτερου ποσοστού των προβλημάτων και αιτημάτων τους. Η ύπαρξη εκπαιδευμένου προσωπικού με άριστες διαπροσωπικές ικανότητες επικοινωνίας είναι αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη εξυπηρέτησης υψηλού επιπέδου.

Δεύτερον, το **Οικονομικό τμήμα (Pursers)** ή το Λογιστήριο του πλοίου όπως έχει επικρατήσει να καλείται (χωρίς πάντως να πραγματοποιεί τις γνωστές λογιστικές διαδικασίες), αποτελεί τον άξονα μετάδοσης πληροφοριών προς την έδρα της εταιρίας για πάσης φύσεως οικονομικά θέματα.

Τρίτον, το **τμήμα Εκδρομών (Shore Excursions)** είναι υπεύθυνο για την ομαλή οργάνωση και διεξαγωγή των εκδρομών και περιηγήσεων σε κάθε λιμάνι-προορισμό. Με δεδομένο ότι οι εκδρομές αποτελούν σημαντικό έσοδο για κάθε εταιρία, αντιλαμβάνεται κανείς την σημαντικότητα του τμήματος.

Τέταρτον, το **τμήμα Πληροφορικής (IT Onboard)** είναι αρμόδιο για την καθημερινή παρακολούθηση, συντήρηση και επισκευή βλαβών των υπολογιστικών συστημάτων του κρουαζιερόπλοιου.

Τέλος, το **τμήμα Πωλήσεων (Onboard Sales)** φέρει την ευθύνη της παρουσίασης των εναλλακτικών προτάσεων αναψυχής της εταιρίας και πραγματοποιεί πωλήσεις μελλοντικών κρουαζιέρων.

1.1 ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ (FRONT OFFICE)

1.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών αφού επιβιβαστούν στο κρουαζιερόπλοιο ανήκει στον Διευθυντή του τμήματος Υποδοχής. Εκείνος και η ομάδα του παίζουν ένα πραγματικά αποφασιστικό ρόλο στις σχέσεις του πελάτη με το πλοίο, γεγονός που έχει συντελέσει στην σταδιακή αλλαγή της ονομασίας των ιδιοτήτων των εργαζομένων του τμήματος από τους παραδοσιακούς Ρεσεψιονίστ στους Υπαλλήλους Πελατειακών Σχέσεων (Guest Relations Officers). Η σημαντικότητα του τμήματος εξηγείται επίσης από το γεγονός ότι σε όλη την διάρκεια της κρουαζιέρας, η επικοινωνία των επιβατών -είτε σε προσωπικό επίπεδο είτε τηλεφωνικά από το δωμάτιο τους- για την επίλυση τυχόν προβλημάτων ή την παροχή πληροφοριών και απαντήσεων σε οποιοσδήποτε ερωτήσεις, πραγματοποιείται μέσω της διεύθυνσης του Front Office. Αδιαμφισβήτητα, ο σκοπός του τμήματος Υποδοχής είναι παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τον πελάτη που θα τον κάνουν να αισθάνεται ευχαρίστηση σε ένα φιλόξενο περιβάλλον.

Για τα μέλη της διεύθυνσης αυτής, η εκπαίδευση, που είναι αναγκαίο στοιχείο για όλους τους εργαζομένους, αποκτά ιδιαίτερη σπουδαιότητα εξαιτίας της συχνής επαφής τους με τους πελάτες. Η αίσθηση της φιλοξενίας που θα πρέπει να παρέχεται αποτελείται από ένα μείγμα εννοιών όπως της ευγένειας, της προσοχής στον πελάτη, της γρήγορης ανταπόκρισης στις ανάγκες του, και της εξυπηρέτησης με χαμόγελο. Ο συνδυασμός των ανωτέρω στοιχείων οδηγεί στην

επαγγελματική συμπεριφορά των εργαζομένων. Ενα ευρέως αποδεκτό επαγγελματικό ρητό αναφέρει: «πάντα να συμπεριφέρεστε στον πελάτη όπως θα θέλατε να συμπεριφέρονται σε εσάς. Τότε μόνο θα είστε ένας πραγματικός επαγγελματίας». Η σχέση επαγγελματικής συμπεριφοράς των υπαλλήλων και ευχαρίστησης/δυσaráσκειας των πελατών παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα με ένα ιδιότυπο τρόπο:

| | |
|--|---|
| W aiting and waiting ever longer | W arm welcomes |
| H aving to struggle with luggage | H aving help with luggage |
| A ction to be taken | A ction, not excuses |
| T reating them like one of the crowd | T he absence of queues |
| M essages not being heard | M essages being delivered |
| A lways being ignored | A pologetic staff |
| K nowing they are being lied to | K nowing the way to their room |
| E ndless forms to fill | E asy check-in |
| S taff who doesn't smile | S taff who smile |
| O nly hearing excuses | O nly hearing the truth |
| U napologetic staff | U ncoluted reception areas |
| R easons not given | R easons being given |
| C rowded reception areas | C aring staff |
| U ncleanliness | U seful and clear directions |
| S taff who don't look at them | S taff who look at them |
| T rying to find their room | T aking full responsibility |
| O verhearing receptionists gossiping | O rganised, quiet Front Desk |
| M ade to feel unwelcome | M aking them feel important |
| E ndless queues to stand in | E fficient and attentive staff |
| R efreshments not offered | R efreshments offered |
| S taff not listening | S taff who listen |
| U ncaring staff | H earing his name |
| N ot being called by name | A well managed front office |
| H aving difficulty obtaining directions | P ens available |
| A bsence of management | P aying \$200 for \$250 worth of service |
| P aying \$250 for \$50 worth of service | Y es, we'd happy to do that for you |
| P ens not available | |
| Y elling over noisy printers | |

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται καθαρά πόσο πολύπλοκη διαδικασία είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στο τμήμα Υποδοχής πελατών. Ακόμη και οι πιο μικρές λεπτομέρειες παίζουν ρόλο στην διαμόρφωση μιας «ολοκληρωτικής» κανοποίησης του πελάτη (Total Guest Satisfaction).

1.1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Το τμήμα Υποδοχής αποτελεί το κύριο πρεσβευτή του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει ένα κρουαζιερόπλοιο, ακολουθώντας τα πρότυπα συμπεριφοράς που καθιερώνονται από το μανατζμεντ στα κεντρικά επιτελεία κάθε εταιρίας. Η αποστολή του τμήματος είναι λοιπόν-εκτός από την παροχή υπηρεσιών άμεσα στον πελάτη- η υποδειγματική διαχείριση μιας σειράς λειτουργιών που αναφέρονται παρακάτω:

- ∅ η άψογη συμπεριφορά των υπαλλήλων του Guest Relations (και εκτός των ωρών εργασίας στο Front Desk) προς τους πελάτες (παροχή πληροφοριών για το πλοίο και καθοδήγηση στους χώρους αυτού) με ευγένεια και χαμόγελο, καθώς και προς τους υπόλοιπους εργαζομένους από άλλα τμήματα.
- ∅ Η άμεση ενημέρωση του Διευθυντή του Ξενοδοχειακού τμήματος για θέματα πληρότητας των καμπίνων, no-shows επιβατών, VIP service, κτλ
- ∅ Η εξυπηρέτηση πελατών με ειδικές ανάγκες σε θέματα διαιτολογίων, μεταφοράς στην επιβίβαση-αποβίβαση, room service, κτλ

- Ø Η διευθέτηση αναγκαίων ρυθμίσεων για τις αεροπορικές μεταφορές πελατών
- Ø Ο συντονισμός της διαδικασίας εύρεσης απωλεσθέντων βαλιτσών
- Ø Η καταγραφή απωλεσθέντων αντικειμένων των επιβατών στην κρουαζιέρα
- Ø Η διευθέτηση των αναγκαίων (μη ιατρικών) ρυθμίσεων σε περιπτώσεις ασθένειας ή τραυματισμού πελατών
- Ø Η τήρηση Αναφοράς Αλλαγών Καμπινών (Cabin Changes Report) με την κατάλληλη αιτιολόγηση
- Ø Η ενημέρωση των σχετικών τμημάτων (συνήθως το F&B και το Housekeeping) για μια σειρά εκδηλώσεων που προγραμματίζονται στο κρουαζιερόπλοιο, καθώς και την ετοιμασία αλληλογραφίας (προσκλήσεις) προς τους πελάτες-καλεσμένους
- Ø Η τήρηση και καθημερινή ενημέρωση του Ημερολογίου της Ρεσεψιόν (Front Office Log Book) με όλα τα σχετικά γεγονότα και αιτήματα των επιβατών
- Ø Η έκδοση των Ηλεκτρονικών Κλειδιών, που χρησιμοποιούνται παράλληλα και ως πιστωτικοί λογαριασμοί (Signature Account Key) στις εταιρίες που προωθούν το σύστημα χρεώσεων-πληρωμών χωρίς μετρητά
- Ø Η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων των επιβατών στο τέλος κάθε κρουαζιέρας και η αποστολή τους στην έδρα της εταιρίας
- Ø Η ενημέρωση (ηλεκτρονική) των προσωπικών στοιχείων των επιβατών
- Ø Η διευθέτηση των ταχυδρομικών συναλλαγών των επιβατών

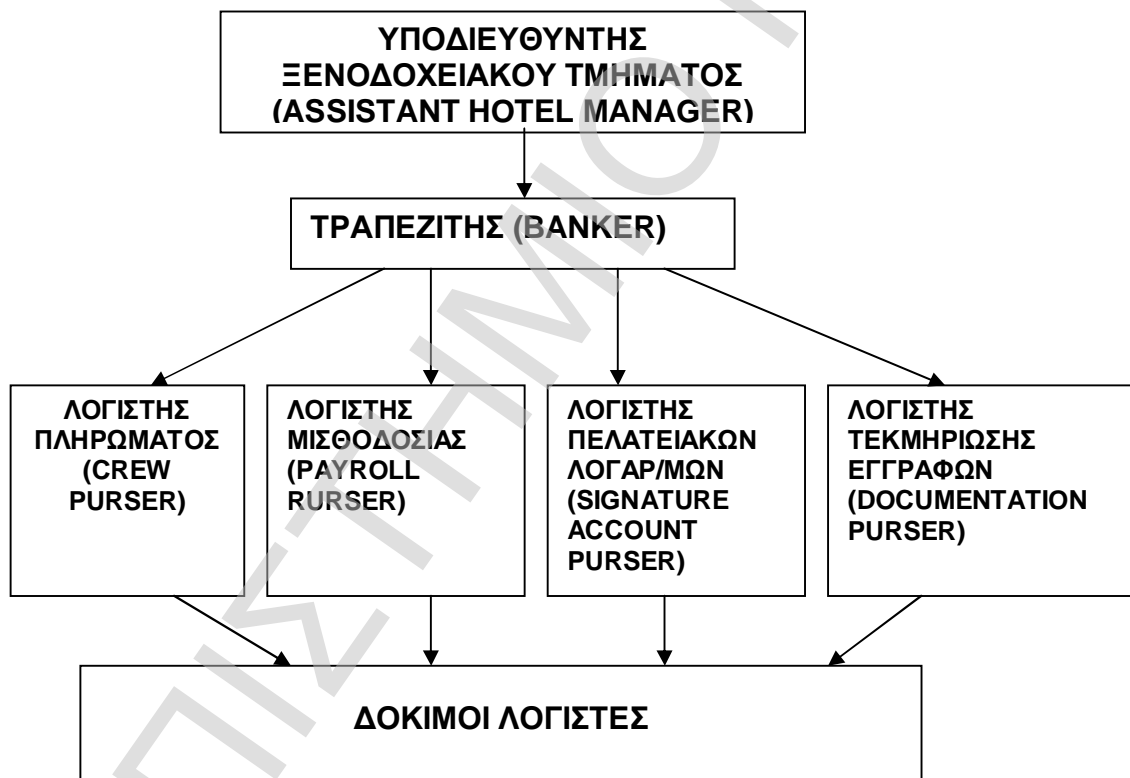
- Ø Σε συνεργασία με τον Λογιστή Πελατειακών Λογαριασμών, η διερεύνηση τυχόν αποκλίσεων στις χρεώσεις των πελατών
- Ø Η ενημέρωση των Οροφοκόμων για επισκευές ή επιδιορθώσεις βλαβών στις καμπίνες, και ειδικές παραγγελίες επιβατών (λουλούδια, δώρα, κτλ)
- Ø Ο έλεγχος της λειτουργίας των τηλεφωνικών κέντρων του πλοίου
- Ø Η παροχή πληροφοριών στους πελάτες για μια σειρά θεμάτων όπως τα σιδηροδρομικά και αστικά δρομολόγια στους τόπους επίσκεψης, μνημεία, μουσεία, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, σταθμούς ταξί, κέντρα διασκέδασης, Θέατρα, εμπορικές επιχειρήσεις κτλ

1.2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (RURSERS)

Το Οικονομικό τμήμα κάθε κρουαζιερόπλοιου διαχειρίζεται όλα τα οικονομικά και λογιστικά θέματα του πλοίου καθώς και τις σχέσεις με τις τοπικές αρχές των λιμανιών-προορισμών. Η εσωτερική οργάνωση του τμήματος διαμορφώνεται ως εξής: ο Διευθυντής του Οικονομικού Τμήματος αποτελεί συγχρόνως τον Υποδιευθυντή του Ξενοδοχειακού Τμήματος και αναφέρεται απευθείας στον Διευθυντή του Ξενοδοχειακού Τμήματος. Οι υφιστάμενοί του, οι Λογιστές

(Pursers) όπως καλούνται διαχειρίζονται τα οικονομικά θέματα των επιβατών (εισπράξεις μετρητών, έλεγχος πιστωτικών καρτών), τα οικονομικά του πληρώματος (πληρωμές προσωπικού, έλεγχος καρτών εργασίας, έξοδα μετακίνησης κτλ) και τις σχέσεις του πλοίου με τις τοπικές αρχές (άδειες εισόδου στα λιμάνια, γραφειοκρατικές διαδικασίες αναγκαίες για τις τοπικές αρχές, τακτοποίηση θεμάτων μεταφοράς επιβατών που αποβιβάζονται κτλ).

Το οργανόγραμμα του τμήματος παρατίθεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Ο Διευθύντης του Οικονομικού τμήματος έχει υπό την εποπτεία του όλες τις εργασίες των υφισταμένων του, και είναι επίσης υπεύθυνος για την επικοινωνία του τμήματος με τα κεντρικά Οικονομικά τμήματα της εταιρίας στα οποία και αναφέρεται, καθώς επίσης και την αξιολόγηση των εργαζομένων, την εισήγηση

τυχόν προαγωγών και την επιβολή κυρώσεων σε εργασιακά σφάλματα. Πιο αναλυτικά, οι κυριότερες δραστηριότητες του Οικονομικού τμήματος παρουσιάζονται παρακάτω ανάλογα με τον υπεύθυνο διεκπαιρέωσής τους. Αμεσος υφιστάμενος του Υποδιευθυντή είναι ο Τραπεζίτης του κρουαζιερόπλοιου ο οποίος έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- ∅ Είναι υπεύθυνος για όλα τα ρευστά διαθέσιμα μετρητά του κρουαζιερόπλοιου
- ∅ Ακολουθώντας τις καθιερωμένες διαδικασίες που αποφασίζονται από τα κεντρικά Οικονομικά Τμήματα του στόλου κάθε εταιρίας, αναλαμβάνει την διεκπαιρέωση των πληρωμών και εισπράξεων από τα κέντρα εσόδων του κρουαζιερόπλοιου (Health Spa, Καζίνο, Καταστήματα, Τουριστικά γραφεία στα λιμάνια που αναλαμβάνουν τις εκδρομές των επιβατών, κτλ) και την προετοιμασία οικονομικών αναφορών προς εξέταση από τον Υποδιευθυντή
- ∅ Την παροχή μετρητών στον Λογιστή Μισθοδοσίας για τις πληρωμές των εργαζομένων και την διαχείριση της διαδικασίας παροχής προκαταβολών στο προσωπικό
- ∅ Την εξέταση μιας σειράς οικονομικών αναφορών για κάθε κρουαζιέρα και την καθημερινή επικοινωνία με τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας για ένα φάσμα θεμάτων που αφορούν κυρίως οικονομικά ζητήματα

Οι κύριες δραστηριότητες του Λογιστή Πληρώματος είναι οι παρακάτω:

- ∅ Η παραλαβή νέου υπαλληλικού προσωπικού στα λιμάνια–προορισμούς του κρουαζιερόπλοιου, η τακτοποίηση των γραφειοκρατικών θεμάτων

πρόσληψης (διαβατήρια, βίζες εργασίας, επαγγελματικά συμβόλαια, την έκδοση καρτών-προσωπικών λογ/μων του προσωπικού, photo ID's κτλ)

- Ø Η διατήρηση καταστάσεων διαβατηρίων, επαγγελματικών αδειών εργασίας
- Ø Η ετοιμασία των κατάλληλων εντύπων και αναφορών για την εξέταση του υπαλληλικού προσωπικού απο τις Αρχές Μεταναστευσης (Immigration) κάθε χώρας αλλά και απο τις Τελωνιακές αρχές (Customs)
- Ø Η αποστολή λιστών και αναφορών για το υπαλληλικό προσωπικό στις αρχές κάθε χώρας
- Ø Η διεκπαιρέωση των διαδικασιών μεταφοράς χρηματικών ποσών των εργαζομένων στις χώρες τους είτε ταχυδρομικά(money orders), είτε ηλεκτρονικά μέσω τραπεζών (wire transfers)
- Ø Η επικοινωνία με συνεργαζόμενους τουριστικούς πράκτορες της εταιρίας για την παραγγελιοληψία εισητηρίων του προσωπικού που αποχωρεί για λογούς λήξεως των συμβολαίων τους αλλά και για περιπτώσεις έκτακτων αναγκών (τραυματισμοί κτλ)

Οι κύριες αρμοδιότητες του Λογιστή Μισθοδοσίας αφορούν:

- Ø Την εξέταση των εβδομαδιαίων καρτών εργασίας των εργαζομένων όλων των τμημάτων και την ενημέρωση των Διευθυντών των τμημάτων για τυχόν ασυμφωνίες με τα πρότυπα που έχουν τεθεί από το Οικονομικό αλλά και απο το Νομικό τμήμα της κάθε εταιρίας
- Ø Την διενέργεια των πληρωμών της μισθοδοσίας για το σύνολο των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα (συνήθως 15μερο)

Οι κύριες αρμοδιότητες του Λογιστή Τεκμηρίωσης Εγγράφων αφορούν:

- ∅ Την ετοιμασία όλων των αναγκαίων εγγράφων που ζητούν οι αρχές κάθε λιμανιού, με σκοπό την εξασφάλιση άδειας εισόδου στη χώρα και άδεια αποβίβασης των επιβατών
- ∅ Την επικοινωνία με τις σχετικές Αρχές κάθε χώρας, κυρίως το Λιμενικό, την Υπηρεσία Μετανάστευσης ή Αλλοδαπών, τις Υγειονομικές και Τελωνειακές υπηρεσίες και τους συνεργαζόμενους πράκτορες για την επίλυση θεμάτων (με στόχο πάντα την εξασφάλιση της παραμονής του πλοίου στο τόπο προορισμού) που προκύπτουν στην Διεθνή αλλά και Εγχώρια Ναυτική Νομοθεσία
- ∅ Την εύρυθμη, και με τάξη διαδικασία επιβίβασης και αποβίβασης των επιβατών του κρουαζιερόπλοιου και την εξέταση των δικαιολογητικών ταξιδιωτικών εγγράφων αυτών (διαφοροι τύποι VISA, έλεγχος διαβατηρίων κτλ)

Τέλος, οι κύριες αρμοδιότητες του Λογιστή Πελατειακών Λογαριασμών είναι:

- ∅ Η καθημερινή επιθεώρηση των αναφορών των κέντρων εσόδων του κρουαζιερόπλοιου και η επίλυση τυχόν ασυμφωνιών στα λειτουργικά συστήματα
- ∅ Η προετοιμασία των σχετικών αναφορών για το λογιστικό κλείσιμο κάθε κρουαζιέρας και η παράδοση των εγγράφων στον τραπεζίτη προς περαιτέρω τακτοποίηση (πληρωμές εισπράξεις)
- ∅ Η καθημερινή επικοινωνία (μέσω ενός ειδικά παραμετροποιημένου λογισμικού συστήματος αυτόματου ελέγχου υπολοίπων πιστωτικών

καρτών και εγκρίσεως χρεώσεων των πελατών. Παράλληλα, η ειδοποίηση των επιβατών για τακτοποίηση εκκρεμών οικονομικών ζητημάτων

∅ Η παροχή όλης της απαραίτητης οικονομικής πληροφόρησης στο μανάτζμεντ του κρουαζιερόπλοιου για μια σειρά σημαντικών οικονομικών ζητημάτων και η ανάλυση στατιστικών δεδομένων

∅ Τέλος, η παρακολούθηση των λογαριασμών των εργαζομένων του κρουαζιερόπλοιου και η επίλυση τυχόν ασυμφωνιών στις χρεώσεις, αλλά και η παροχή πληροφόρησης για όλα τα σχετικά (με το πλήρωμα) οικονομικά ζητήματα

Η παραπάνω ανάλυση αρμοδιοτήτων των Λογιστών κάθε κρουαζιερόπλοιου, αποτελεί παράλληλα και ανάλυση των δραστηριοτήτων του Οικονομικού τμήματος. Είναι σαφής η σημαντικότητα των εργασιών του τμήματος για την εύρυθμη λειτουργία του κρουαζιερόπλοιου, αλλά και η σφαιρικότητα του αντικειμένου των οικονομικών εργασιών (υπο την έννοια της «επικοινωνίας» με όλα σχεδόν τα τμήματα του κρουαζιερόπλοιου). Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό του, το ανώτερο επίπεδο του Ξενοδοχειακού Μανάτζμεντ κάθε κρουαζιερόπλοιου απαρτίζεται από εργαζομένους του Οικονομικού τμήματος.

1.3 ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (IT ONBOARD)

Τα κρουαζιερόπλοια που έχουν κατασκευαστεί την τελευταία πενταετία διαθέτουν την κατάλληλη υποδομή σε χώρους για την εγκατάσταση λογισμικών συστημάτων ολοκληρωμένων λύσεων πληροφορικής. Η εφαρμογή όμως τέτοιων συστημάτων και σε κρουαζιερόπλοια παλαιότερης κατασκευής θεωρείται πλέον αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του στόλου κάθε εταιρίας. Το τμήμα Πληροφορικής ενός κρουαζιερόπλοιου έχει λοιπόν σαν σκοπό την εξασφάλιση της λειτουργίας του hardware και των λογισμικών συστημάτων. Το IT Management System κάθε εταιρίας επιτρέπει πλέον την ταχύτατη επικοινωνία και ροή πληροφοριών μεταξύ των κρουαζιερόπλοιων και της έδρας της εταιρίας που βοηθάει-κατα γενική ομολογία όλων των «παλαιών» μάντζερ- σε τεράστιο βαθμό την διοίκηση των πλοίων και την επίλυση πολλών ειδών προβλημάτων.

Τα λογισμικά συστήματα που χρησιμοποιούνται στα κρουαζιερόπλοια παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες με αυτά των ξενοδοχείων σε όλο τον κόσμο, έχοντας απλά μερικές διαφορές στην παραμετροποίηση τους από τους τεχνικούς, ώστε να ανταποκρίνονται στις ιδιαιτερότητες και στις επιπλέον εφαρμογές που απαιτούνται στα κρουαζιερόπλοια.

Πιο αναλυτικά, οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος Πληροφορικής και Υπολογιστικών Συστημάτων στα κρουαζιερόπλοια αφορούν:

- ∅ Την υποστήριξη (support) στο σύνολο των χρηστών του κρουαζιερόπλοιου, με την άμεση επίλυση προβλημάτων

- Ø Την εξασφάλιση της ομαλής και επιτυχής μετάδοσης δεδομένων από και προς το κρουαζιερόπλοιο
- Ø Η εγκατάσταση του συστήματος εισαγωγής δεδομένων των πελατών και ο έλεγχος της ομαλής λειτουργίας του σε όλη την διάρκεια της διαδικασίας επιβίβασης
- Ø Τον καθημερινό έλεγχο των επιμέρους λογισμικών που δύναται να υπάρχουν και της σωστής λειτουργίας των interfaces μεταξύ τους, όπως π.χ. το σύστημα επεξεργασίας πελατών, τα συστήματα χρεώσεων ανά κέντρο εσόδων (point of sales) κτλ.
- Ø Η εξασφάλιση της ύπαρξης, ανανέωσης και λειτουργίας back-up λογισμικού σε καθημερινή βάση για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών
- Ø Την εξασφάλιση της πρόσβασης στο internet για τους επιβάτες και τους εργαζομένους όλο το 24ωρο, καθώς και του συστήματος τιμολόγησης της χρήσης
- Ø Την εκτύπωση των ηλεκτρονικών καρτών-κλειδιών για τους επιβάτες κάθε επόμενης κρουαζιέρας, προκειμένου να τους αποδωθούν κατά την επιβίβαση
- Ø Την διατήρηση απογραφικού προγράμματος με όλους τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τα ανταλλακτικά που έχουν αποθηκευτεί στο κρουαζιερόπλοιο, καθώς επίσης και την διαδικασία παραγγελιοληψίας νέων προϊόντων
- Ø Την επισκευή των βλαβών σε hardware και software και την αναφορά τους

- Ø Την ετοιμασία των σχετικών εγγράφων για την επιστροφή εξοπλισμού σε συνεργασία με το Οικονομικό τμήμα
- Ø Την ανάληψη των εργασιών εγκατάστασης οποιασδήποτε νέας τεχνολογίας στο κρουαζιερόπλοιο. Συχνά για το σκοπό αυτό απαιτείται εκπαίδευση του IT προσωπικού στην έδρα της εταιρίας.

Η ύπαρξη εξειδικευμένου και άρτια εκπαιδευμένου προσωπικού του τμήματος Πληροφορικής είναι αναγκαία προϋπόθεση για την λειτουργία του κρουαζιερόπλοιου. Έχουν σημειωθεί αρκετές περιπτώσεις στο παρελθόν, κατά τις οποίες διάφορες βλάβες στα λογισμικά συστήματα κρουαζιερόπλοιων έχουν οδηγήσει σε χαώδη αποτελέσματα σε επίπεδο οργάνωσης, με πολύ συσμενείς οικονομικές συνέπειες.

1.4 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΚΔΡΟΜΩΝ (SHORE EXCURSIONS)

Το τμήμα Διοργάνωσης Εκδρομών υπάγεται στην Ξενοδοχειακή Διεύθυνση του κρουαζιερόπλοιου. Το τμήμα απαρτίζεται απο μια ομάδα εργαζομένων συνήθως επιλεγμένη από την εταιρία με το κριτήριο της ταύτισης της εθνικότητας τους με τις χώρες προορισμού κάθε κρουαζιέρας. Ετσι λοιπόν παρατηρείται ότι σε κρουαζιέρες της Λατ.Αμερικής προτιμούνται Ισπανόφωνοι σύμβουλοι εκδρομών, ενώ στην Σκανδιναβία για παράδειγμα προτιμούνται Ευρωπαίοι σύμβουλοι. Αυτό

συμβαίνει κατα κανόνα σε σχεδόν όλες τις εταιρίες κρουαζιερόπλοιων, με το σκεπτικό ότι οι εργαζόμενοι αυτοί σε κάθε περίπτωση θα γνωρίζουν καλύτερα την κουλτούρα των τόπων-προορισμού, αλλά θα έχουν και καλύτερη επικοινωνία με τους τοπικούς τουριστικούς πράκτορες και γραφεία με τα οποία συνεργάζεται το κρουαζιερόπλοιο.

Το τμήμα έχει δικό του πάγκο ρεσεψιόν με συγκεκριμένες ώρες λειτουργίας που ανακοινώνονται καθημερινά στην εφημερίδα του κρουαζιερόπλοιου. Στις ώρες υποδοχής πραγματοποιείται η ενημέρωση των επιβατών για όλες τις επιλογές εκδρομών που υπάρχουν σε κάθε τόπο, και γίνονται και οι κρατήσεις. Η πληροφόρηση των επιβατών υποστηρίζεται επίσης από κατάλληλα βιντεοσκοπημένα προγράμματα, που έχουν την δυνατότητα να τα παρακολουθούν από την τηλεόραση της καμπίνας τους, καθώς και από μπροσούρες και ενημερωτικά φυλλάδια που μοιράζονται στις καμπίνες.

Οι σύμβουλοι εκδρομών έχουν και την ιδιότητα των ξεναγών κατά την διάρκεια των εκδρομών και των περιηγήσεων. Επίσης έχουν και την ιδιότητα των έμμεσων πωλητών, εξαιτίας της επαφής τους με την τοπική τουριστική κοινότητα κάθε περιοχής που επισκέπτεται το κρουαζιερόπλοιο, με την έννοια ότι έχουν την δυνατότητα επικοινωνίας με νέα γραφεία, και μελέτης νέων προγραμμάτων εκδρομών. Αν τα νέα προγράμματα κρίθουν ενδιαφέροντα σε επίπεδο περιεχομένου και τιμής, οι σύμβουλοι μπορούν να κάνουν εισηγήσεις στα γραφεία της έδρας της εταιρίας για διευθέτηση νέων συμφωνιών, και εμπλουτισμού με αυτό τον τρόπο των εναλλακτικών προτάσεων προς τους επιβάτες.

1.5 ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (ONBOARD SALES)

Το τμήμα Πωλήσεων σε κάθε κρουαζιερόπλοιο αποτελεί ένα παράγοντα εξαιρετικής σημασίας για τα έσοδα της εταιρίας. Η ύπαρξη του τμήματος στηρίζεται στην προώθηση των πωλήσεων μελλοντικών κρουαζιέρων από πελάτες που βρίσκονται ήδη εν πλώ και απολαμβάνουν την «εμπειρία» της κρουαζιέρας. Εκτιμάται ότι αυτή η κατηγορία υποψήφιων πελατών βρίσκεται σε μια πολύ καλή ψυχολογική διάθεση για την διενέργεια επαναλαμβανόμενης πώλησης, και αυτή ακριβώς τη διάθεση εκμεταλεύεται το τμήμα πωλήσεων για να πετύχει τους στόχους του. Βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη του κατάλληλου έντυπου υλικού (μπροσούρες και συμβόλαια άλλων δρομολογίων και κρουαζιερόπλοιων της εταιρίας), ενός έξυπνα διαμορφωμένου χώρου στον οποίο θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία της πώλησης, και βέβαια η ύπαρξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού με άριστες ικανότητες πώλησεων και παρουσίασης, που να διαθέτουν την απαραίτητη σχετική πληροφόρηση.

- ∅ Εκτός από την διενέργεια μελλοντικών πωλήσεων σε υποψήφιους πελάτες, το τμήμα εκτελεί και μια σειρά παράλληλων δραστηριοτήτων. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος είναι οι παρακάτω:
- ∅ Η συνεχής επικοινωνία με τους αρχηγούς των γκρουπ για την επίλυση όλων των αιτημάτων τους και η εποπτεία της οργάνωσης εκδηλώσεων, συνεστιάσεων, πάρτυ, δεξιώσεων, παρουσιάσεων και γενικά οποιονδήποτε προγραμματισμένων ομαδικών δραστηριοτήτων των γκρουπ.

- Ø Η εξασφάλιση της παραλαβής πιστώσεων και δώρων στους επιβάτες (shipboard credits and amenities) από την έδρα της εταιρίας. Εδώ απαιτείται η συνεργασία με το Οικονομικό και το τμήμα Επιτήρησης Δωματίων και το κατάλληλο feed-back επικοινωνίας.
- Ø Η οργάνωση και εποπτεία διαφόρων εκδηλώσεων, η απόφαση πραγματοποίησης των οποίων λαμβάνεται κατά την διάρκεια μιας κρουαζιέρας. Οι περιπτώσεις αυτές απαιτούν ταχύτητα οργάνωσης και συγχρονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων όπως π.χ. τα τμήματα Επισιτισμού (για την εξασφάλιση των απαραίτητων ποσοτήτων φαγητού και ποτών), Υποδοχής (για την επιμέλεια των προσκλήσεων), Επιτήρησης Δωματίων (για την διανομή των προσκλήσεων, την ειδοποίηση των πελατών και την σηματοδότηση των χώρων για την διευκόλυνση των επιβατών), Καθαρισμού (για την επιμέλεια του χώρου των εκδηλώσεων), και του τμήματος Παραγωγής (για τον εφοδιασμό με τον απαραίτητο υλικοτεχνικό εξοπλισμό). Η αρμοδιότητα αυτή απαιτεί επίσης την κοστολόγηση των εκδηλώσεων και την συνεργασία με το Οικονομικό τμήμα για την χρέωση των λογαριασμών.
- Ø Η εξασφάλιση της άψογης εξυπηρέτησης των τοπικών ταξιδιωτικών πρακτόρων που επισκέπτονται το πλοίο σε κάθε προορισμό και η προσφορά όλου του απαραίτητου διαφημιστικού υλικού που δύναται να ζητηθεί από αυτούς. Το σημείο αυτό έχει μεγάλη σημασία, μιας και οι πράκτορες αποτελούν φορείς μελλοντικών πωλήσεων της εταιρίας, και η

ολοκληρωμένη ενημέρωση τους είναι αναγκαία προϋπόθεση για επιτυχημένες πωλήσεις από αυτούς.

- Ø Η υποδοχή, ξενάγηση και φιλοξενία σημαντικών επισκεπτών (VIP guests) στα λιμάνια-προορισμούς όπως π.χ. πολιτικοί και οικονομικοί παράγοντες των τοπικών κοινωνιών, δημοσιογράφοι, τοπικές αρχές κτλ . Η καλή εξυπηρέτηση τους ενισχύει τις δημόσιες σχέσεις της εταιρίας με τις τοπικές κοινωνίες, καθώς και το γενικότερο image της εταιρίας.
- Ø Η οργάνωση ειδικών δραστηριοτήτων όπως οι γάμοι εντός του κρουαζιερόπλοιου
- Ø Η προώθηση προγραμμάτων μάρκετινγκ που εφαρμόζει η εταιρία όπως τα Captain's Club Members (ειδική κατηγορία πελατών που έχουν κάνει ένα συγκεκριμένο αριθμό κρουαζιέρων με μια εταιρία, και απολαμβάνουν κάποια ιδιαίτερα προνόμια), ή το Special Friends Club κτλ.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται, ότι το τμήμα Πωλήσεων εντός του κρουαζιερόπλοιου λειτουργεί ως φορέας επικοινωνίας και πώλησης της εταιρίας προς τους πελάτες, ενισχύοντας το branding της εταιρίας και την ανάπτυξη διαχρονικών σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες

2. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ (FOOD AND BEVERAGE)

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στα πρώτα βήματα της βιομηχανίας των κρουαζιερόπλοιων, τα εστιατόρια των πλοίων ήταν προορισμένα να παρέχουν στους πελάτες απλά ένα ευπρεπές γεύμα με μικρή ποικιλία στο μενού. Με την πάροδο των ετών, τα εστιατόρια των κρουαζιερόπλοιων αναπτύχθηκαν σε αριθμό, σε θεματολογία, σε επίπεδο service, σε ποικιλία γευστικών απολαύσεων των μενού. Τα κρουαζιερόπλοια που παρέχουν πλήρη διατροφή, η παραγωγή, η παρουσίαση και το παρεχόμενο service εξελίσσονται σε ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό παράγοντα που έχει την δυνατότητα να καθορίσει ακόμη και την μελλοντική-ανοδική ή πτωτική-πορεία μιας εταιρίας. Το Επισιτιστικό τμήμα αποτελεί επίσης ίσως το δυσκολότερο τμήμα από πλευράς μάντζμεντ, με δεδομένο ότι αλληλεπιδρούν πολλοί παράγοντες (ανθρώπινο δυναμικό πολλών ειδικοτήτων και μηχανήματα, σκεύη και αναλώσιμα υλικά σε μεγάλες ποσότητες, και όλα αυτά σε μικρό χρονικό διάστημα 2 ή 3 ωρών όπου διαρκεί ένα δείπνο π.χ) για να εξασφαλιστεί η συνολική επιτυχία. Στον κύκλο Αμερικανών μάντζερ επικρατούσε επι σειρά ετών η άποψη ότι «αν καταφέρει το μάντζμεντ να ελέγξει το φαγητό, το κρουαζιερόπλοιο θα προχωρήσει μόνο του!», φράση που καταδεικνύει την σημαντικότητα του τμήματος αυτού.

Το τμήμα Food & Beverage τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζεται επίσης ως ένα σημαντικό κέντρο εσόδων για κάθε κρουαζιερόπλοιο. Υπό λογικές συνθήκες, ένα τυπικό τμήμα F&B παράγει περίπου το ίδιο επίπεδο μικτού κέρδους (τζίρου) με

το τμήμα δωματίων του πλοίου, με τη διαφορά όμως ότι μόνο το 10 έως 20% αποτελούν καθαρά έσοδα. Πολλές εταιρίες κρουαζιερόπλοιων χρησιμοποιούν το τμήμα αυτό για προσέλκυση πελατών και δημιουργία καλής φήμης, αποδεχόμενες το μικρό σχετικά περιθώριο κέρδους, αλλά επενδύοντας στο γεγονός της εξασφάλισης ολοένα μεγαλύτερου πελατολογίου εξαιτίας της εύρυθμης λειτουργίας του τμήματος αυτού. Το F&B δηλ. χρησιμοποιείται κατά πρώτο λόγο σαν εργαλείο-κλειδί του Μάρκετινγκ (με το σκεπτικό της αύξησης των πωλήσεων καμπίνων από την επιτυχία του F&B), και κατά δεύτερο λόγο σαν μεμονωμένο κέντρο εσόδων.

Ο διευθυντής Τροφίμων και Ποτών λοιπόν, είναι προϊστάμενος μιας διεύθυνσης που έχει ως αποστολή την αγορά, την παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του κρουαζιερόπλοιου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού της διεύθυνσης αυτής έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Συνεπώς η διεύθυνση αυτή δείχνει ίσως με τον πιο σαφή τρόπο το αξίωμα του παλιού ξενοδόχου: «η εξυπηρέτηση, είναι το πιο σημαντικό μας προϊόν». Με δεδομένο επίσης ότι σε μια ανταγωνιστική αγορά, τα κρουαζιερόπλοια δεν διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των δωματίων, το φαγητό αποτελεί ένα παράγοντα εξαιρετικής σημαντικότητας για την διατήρηση των πελατών. Το κλειδί λοιπόν για την ευχαρίστηση των πελατών είναι ο συνδυασμός ενός εκλεκτού φαγητού, καλομαγειρεμένου και ελκυστικά παρουσιασμένου, το οποίο σερβίρεται με στυλ, ταχύτητα και χαμόγελο. Οι συντονισμένες προσπάθειες όλου του προσωπικού του τμήματος F&B-τόσο αυτών που μαγειρεύουν όσο και αυτών που σερβίρουν-συμβάλλουν σημαντικά στο να δημιουργήσουν τον ικανοποιημένο πελάτη-τον

«αναμεταδότη»-τον άνθρωπο δηλαδή που θα μεταφέρει στους φίλους και συνεργάτες του, την εικόνα του «πιο θαυμαστού κρουαζιερόπλοιου στο οποίο διέμεινα ποτέ».

2.2. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

Μια από τις πιο ηγετικές φυσιογνωμίες σε ένα κρουαζιερόπλοιο, αμέσως κάτω από τον Hotel Manager σε επίπεδο διοίκησης, είναι ο Food & Beverage Manager. Η θέση αυτή απαιτεί μεγάλη εμπειρία στο χώρο των Επισιτιστικών θεμάτων, και ικανότητες όπως η εργατικότητα, η ηγεσία, η πρακτικότητα και συνάμα η καλλιτεχνία, η κοινωνικότητα, η διορατικότητα και η δυνατότητα να κρατά ένα υψηλό επίπεδο ηθικού στους εργαζομένους του.

Οι κύριες αρμοδιότητες του είναι ο έλεγχος των παρακάτω διαδικασιών:

- Ø Της αγοράς των τροφίμων και ποτών του κρουαζιερόπλοιου
- Ø Της αποθήκευσης των προϊόντων για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής τους
- Ø Της άριστης προετοιμασίας των φαγητών
- Ø Της καλύτερης εξυπηρέτησης των πελατών
- Ø Της προώθησης συγκεκριμένων προϊόντων εντός του κρουαζιερόπλοιου (merchandizing) με σκοπό την μείωση του κόστους
- Ø Την καθαριότητα των χώρων του F&B δηλ. των εστιατορίων, των μπαρ, των χώρων διασκέδασης, των μπαρ των πισινών

∅ Της γνώσης της αγοράς με σκοπό τις αγορές προϊόντων στις συμφερότερους τιμές

∅ Τη διαρκή αναθεώρηση των μενού με σκοπό την αύξηση των πωληθέντων τεμαχίων φαγητού

Μεταξύ των θεμάτων προβληματισμού που απασχολούν αυτόν και τους συνεργάτες του είναι:

∅ Η ανάλυση των οικονομικών αποτελεσμάτων (έσοδα-έξοδα) του τμήματος F&B ανά τακτά χρονικά διαστήματα

∅ Η δημιουργία προβλέψεων για μελλοντικές χρονικές περιόδους για θέματα όπως το επίπεδο πωλήσεων, το κόστος του προσωπικού,

∅ Το επίπεδο του service όταν ανακοινώνονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων των πελατών της περασμένης κρουαζιέρας

∅ Η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα προετοιμασίας της τραπεζαρίας, μεθόδων σέρβις, συμπεριφοράς προς τους πελάτες, και η καθιέρωση μηχανισμών υποκίνησης

∅ Η αποκατάσταση ζημιών στους χώρους του τμήματος στο κρουαζιερόπλοιο

Όπως παρατηρείται, ο αριθμός και η ποικιλομορφία των θεμάτων που απασχολούν τον Food & Beverage είναι μεγάλος. Απαιτείται λοιπόν άψογη συνεργασία μεταξύ αυτού και των άμεσων συνεργατών του δηλ. του Διευθυντή Εστιατορίων, του Executive Chef, του Bar Manager, του Chief Steward και του F&B Controller. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αρμονική συνεργασία μεταξύ

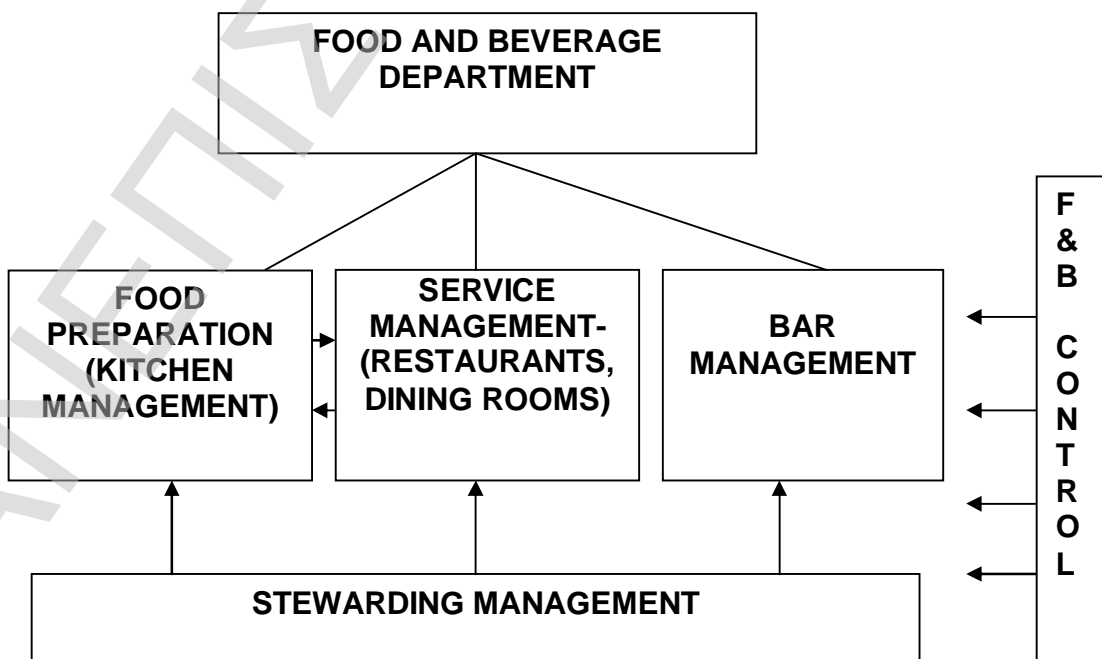
αυτών των στελεχών οδηγεί σε θεαματικά αποτελέσματα για ένα κρουαζιερόπλοιο.

2.3 ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ FOOD & BEVERAGE

Η επιτυχής λειτουργία του τμήματος Food & Beverage στηρίζεται στον αποτελεσματικό συντονισμό των πέντε υποτμημάτων που το αποτελούν δηλ:

1. το τμήμα παραγωγής, η κουζίνα (Food Preparation)
2. το τμήμα του Service, της παρουσίασης του φαγητού και της εξυπηρέτησης των πελατών
3. το τμήμα Ποτών (Bar)
4. το τμήμα Καθαρισμού (Stewarding)
5. το τμήμα εσωτερικού οικονομικού ελέγχου και κοστολόγησης(F&B Control)

Η τμηματική ανάλυση του F&B παρατίθεται διαγραμματικά με το παρακάτω σχήμα:



Ο Διευθυντής Επισιτισμού έχει λοιπόν υπό την εποπτεία του και τα πέντε τμήματα της δικαιοδοσίας του. Οι διευθυντές των υποτμημάτων αναφέρονται σε αυτόν και η τελική απόφαση για ζητήματα του κάθε υποτμήματος λαμβάνονται από την συνεργασία με αυτόν. Συνοπτικά, οι κυριότερες εργασίες των εν λόγω τμημάτων είναι:

- ∅ για το τμήμα Food Preparation, η εύρυθμη λειτουργία της κουζίνας του κρουαζιερόπλοιου, η τήρηση των προτύπων Καθαρισμού και των προβλεπόμενων δεδομένων κόστους
- ∅ για το τμήμα service Management, η έμφαση δίνεται στην ταχύτερη και πιο ευγενική εξυπηρέτηση των πελατών, με σκοπό την ολοκληρωμένη ικανοποίησή τους
- ∅ για το τμήμα Bar Management, η έμφαση δίνεται στην καλή παρουσία των χώρων διασκέδασης, στην ανανέωση των καλλιτεχνικών θεμάτων, στο σωστό σέρβις, στην ποιότητα των παρεχόμενων ποτών και στην καθαριότητα των χώρων και των σκευών
- ∅ για το τμήμα Καθαρισμού, η έμφαση δίνεται στην σωστή οργάνωση του προσωπικού γιατί το τμήμα έχει υπό την εποπτεία του την καθαριότητα όλων των χώρων του F&B
- ∅ Τέλος, το τμήμα F&B Control ασχολείται με τα οικονομικά δεδομένα του Επισιτισμού, αναλύει τις πωλήσεις και το κόστος του Φαγητού και των Ποτών, και συμβάλει σημαντικά στην μετάδοση των πληροφοριών προς τον Διευθυντή Επισιτισμού με σκοπό την βελτίωση της διαδικασίας λήψεων αποφάσεων

Διεξοδική ανάλυση θα ακολουθήσει σε μετέπειτα στάδιο του παρόντος κεφαλαίου.

2.3.1 ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (Food Preparation-Kitchen Management)

2.3.1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Διευθυντής του τμήματος είναι ο **Executive Chef**. Πρόκειται για ένα αποτελεσματικό μάνατζερ με ιδιαίτερες ικανότητες, καθώς στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του πρέπει ταυτόχρονα πραγματοποιεί αγορές πρώτων υλών φαγητού σε μεγάλες ποσότητες, να διαλέγει, προσλαμβάνει, εκπαιδεύει και να πειθαρχεί το προσωπικό του, καθώς και να προγραμματίζει πολλών ειδών γεύματα προετοιμασμένα με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Με την πάροδο των ετών, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του τμήματος αποτελεί η **αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της κουζίνας**, δηλαδή η γρήγορη και ταυτόχρονα ποιοτική παρασκευή φαγητού. Έμφαση ιδιαίτερη δίνεται πλέον στις αγορές εξοπλισμού τελευταίας τεχνολογίας που αυτοματοποιούν σε κάποιο βαθμό τον όγκο της εργασίας και μειώνουν ολοένα και περισσότερο το χρόνο παράδοσης έτοιμων εδεσμάτων. Μια από τις υπευθυνότητες του Executive Chef αποτελεί και η ενημέρωση για τις εξελίξεις στις αγορές προϊόντων παρασκευής φαγητού.

2.3.1.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Η λειτουργία της προπαρασκευής φαγητού σε ένα κρουαζιερόπλοιο αναλύεται στα τέσσερα παρακάτω επίπεδα:

Στο **επίπεδο της παραγωγικής διαδικασίας**, στην οποία συνεπιδρούν το ανθρώπινο δυναμικό, οι πρώτες ύλες φαγητού και τα μηχανήματα παραγωγής, με σκοπό την έγκαιρη παρασκευή της σχεδιασμένης ποσότητας φαγητού χωρίς σπατάλη πρώτων υλών. Στις περιπτώσεις όπου η κουζίνα παρασκευάσει μικρότερες ποσότητες φαγητού από τις αναμενόμενες (με βάση τον αριθμό των πελατών), θα υπάρξει απώλεια εσόδων από τις πωλήσεις καθώς και δυσαρέσκεια από τους πελάτες. Αντίθετα, στις περιπτώσεις όπου η κουζίνα παρασκευάσει μεγαλύτερες ποσότητες από αυτές που θα καταναλωθούν, θα υπάρξει περίσσειμα που θα πεταχτεί, οπότε μεγαλύτερο κόστος και μικρότερα έσοδα. Η Διεύθυνση της κουζίνας πρέπει να έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιεί το εργατικό δυναμικό της αρμονικά ανάλογα με το επίπεδο του όγκου της εργασίας, να συσχετίζει με ακρίβεια τις απαιτούμενες ποσότητες πρώτων υλών (με βάση τα μενού) με τις δεδομένες συνταγές, καθώς και να έχει γνώση των σχετικών μηχανημάτων και εξαρτημάτων που εισάγονται στην αγορά και βελτιώνουν την παραγωγική διαδικασία και την ποιότητα του παραγόμενου φαγητού.

Στο **επίπεδο του ποιοτικού ελέγχου**, κυρίως ως αναφορά τις αγορές πρώτων υλών αλλά και την εξασφάλιση της συνεχούς παραγωγής εδεσμάτων του ίδιου επιπέδου ποιότητας και με την ίδια παρουσίαση. Ο αποτελεσματικός έλεγχος Ποιότητας απαιτεί α) άριστη γνώση των αγορών κρέατος, αλιείας, πουλερικών,

φρούτων, λαχανικών, κονσερβοποιημένων προϊόντων, διαιτητικών διατροφών και ειδών αρτοποιείας, β) την σωστή αποθήκευση των προϊόντων και την εγκαίρη χρησιμοποίησή τους, με σκοπό την αποτροπή περιπτώσεων χαλασμένων τροφίμων και ληγμένων προϊόντων, γ) την πρόβλεψη για εναλλακτικές χρήσεις των τροφίμων και συστατικών σε περιπτώσεις αυξομειώσεων των ζητούμενων ποσοτήτων. Ο όρος Ποιότητα στο τμήμα Επισιτισμού συνίσταται σε 3 κύριες παραμέτρους: α) την ύπαρξη εξειδικευμένων ικανοτήτων γευσιγνωσίας, β) την ύπαρξη γνώσεων παρουσίασης των εδεσμάτων με έμφαση στην καλλιτεχνία(τον άριστο δηλαδή συνδυασμό εικόνας και γεύσης), καθώς και γ) την εφαρμογή αυστηρών κανόνων Καθαρισμού και υγιεινής.

Στο **επίπεδο ελέγχου του κόστους** της λειτουργίας της κουζίνας, έτσι ώστε να μην παρατηρούνται διακυμάνσεις στα προϋπολογιστικά δεδομένα και να επιτρέπεται με αυτό τον τρόπο η διατήρηση του αποδεκτού επιπέδου κερδών και ο ασφαλής προγραμματισμός. Το κόστος λειτουργίας του τμήματος Προπαρασκευής Εδεσμάτων αναλύεται σε δύο παραμέτρους:

A) Το κόστος των τροφίμων και συστατικών. Το πιο σημαντικό στοιχείο για αποτελεσματικό management στο επίπεδο αυτό θεωρείται η γνώση των μεθόδων για την βελτίωση του κόστους. Οι κυριότερες τεχνικές είναι οι παρακάτω:

1. Σωστή εκμετάλλευση των υπολειμμάτων τροφών για άλλες χρήσεις. Για παράδειγμα, τα υπολείμματα κρέατος που προορίζονται για φιλέτα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε φαγητά κατσαρόλας ή ως τρίματα για

κρεατόπιτες και κροκέτες, υπολείμματα λαχανικών μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε σούπες ή για ντεκόρ πιάτων.

2. Καθημερινός προσεκτικός έλεγχος των ψυγείων και των αποθηκών για προϊόντα που προσεγγίζουν την ημερομηνία λήξης της κατανάλωσης τους.
3. Διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού της κουζίνας για τα υπολείμματα προϊόντων που έχουν εναλλακτικές χρήσεις.
4. Διατήρηση των αποδεκτών ποσοτήτων τροφίμων στα ψυγεία και τους αποθηκευτικούς χώρους.
5. Συνεχής ενημέρωση για τις τιμές των προϊόντων των προμηθευτών
6. Πραγματοποίηση κατά διαστήματα δεδομένων τεστ κόστους και συγκρίσεις με υφιστάμενες διαδικασίες.
7. Διαμόρφωση των μενού ανάλογα με τους προορισμούς του κρουαζιερόπλοιου (π.χ. τροπικές φρουτοσαλάτες ή σαλάτες με ειδικά λαχανικά ευρείας κατανάλωσης στις χώρες του δρομολογίου , έτσι ώστε να πραγματοποιείται η αγορά προϊόντων με χαμηλότερες τιμές και μειωμένο κόστος μεταφοράς τους στο πλοίο, αλλά και με μεγαλύτερα περιθώρια χρόνου στην αποθήκευσή τους.
8. Ακριβής και ρεαλιστική ανάλυση των δεδομένων κόστους των εδεσμάτων, έτσι ώστε να ερμηνεύονται πλήρως τυχόν αποκλίσεις στο κόστος. Είναι σαφές ότι το κόστος του φαγητού διαφέρει στα διάφορα κέντρα κόστους ενός κρουαζιερόπλοιου. Το κόστος εδεσμάτων του εστιατορίου που περιλαμβάνει πιάτα όπως π.χ φιλέτο μινιόν, αρνί, μπριζόλες είναι

μεγαλύτερο από το κόστος των δεξιώσεων ή των πρωινών. Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί ένα απλό παράδειγμα στοιχείων κόστους εδεσμάτων, που δείχνει την σημαντικότητα και αναγκαιότητα της σωστής ανάλυσης και συσχέτισης των δεδομένων (κέντρων εσόδων και εξόδων) του F&B.

| | <u>Πωλήσεις</u> | <u>Κόστος %</u> | <u>Κόστος \$</u> |
|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <u>Εστιατόριο</u> | 100.000 | 40% | 40.000 |
| <u>Δεξιώσεις</u> | 50.000 | 25% | 12.500 |
| <u>Σύνολο</u> | 150.000 | 35% | 52.500 |
| | | | |
| | <u>Πωλήσεις</u> | <u>Κόστος %</u> | <u>Κόστος \$</u> |
| <u>Εστιατόριο</u> | 125.000 | 40% | 50.000 |
| <u>Δεξιώσεις</u> | 25.000 | 25% | 6.250 |
| <u>Σύνολο</u> | 150.000 | 37.5% | 56.250 |

Στο παράδειγμα αυτό παρατηρείται ότι σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα, ένα κρουαζιερόπλοιο δύναται να παρουσιάσει το ίδιο επίπεδο εσόδων από πωλήσεις (π.χ 150.000) αλλά διαφορετικά επίπεδα κόστους. Η σωστή ανάλυση των δεδομένων αλλά και η συνεχής διατήρηση συστημάτων κοστολόγησης, δίνουν την απαραίτητη πληροφόρηση στο μάνατζμεντ, για την εξήγηση των αποκλίσεων στο κόστος λειτουργίας του τμήματος και για αποτελεσματικότερη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

B) Κόστος εργατικού δυναμικού. Με δεδομένο ότι το επίπεδο των εδεσμάτων στα εστιατόρια των κρουαζιερόπλοιων -εξ'αιτίας της αύξησης των απαιτήσεων των πελατών αλλά και της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών-είναι πολύ

υψηλό τα τελευταία χρόνια, είναι φανερή η ανάγκη για πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά και για συνεχή εκπαίδευση σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας των πιάτων, αλλά και σε θέματα Καθαρισμού και υγιεινής. Συνεπώς, η επιλογή του προσωπικού αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του τμήματος παρασκευής εδεσμάτων.

Θέσεις όπως αυτές των σεφ, των μαγείρων, των βοηθών μαγείρων αλλά και των καθαριστών πρέπει να καλύπτονται από άτομα που διαθέτουν ένα μίγμα ικανοτήτων με συστατικά την γνώση της παραγωγικής διαδικασίας παρασκευής των φαγητών, την καλή επικοινωνία και συνεργασία σε συνθήκες μεγάλης πίεσης (το καθημερινό δείπνο στο κρουαζιερόπλοιο προϋποθέτει την προετοιμασία εδεσμάτων για 2500 άτομα που θα καταναλωθούν σε δύο δόσεις μέσα σε ένα διάστημα 4 ωρών), την ταχύτητα στην εργασία και την υψηλή αποτελεσματικότητα.

Το κόστος λοιπόν διατήρησης υψηλού επιπέδου προσωπικού στο τμήμα παρασκευής των εδεσμάτων είναι-συγκριτικά με το παρελθόν-πολύ μεγαλύτερο, και αποτελεί πλέον βασικό συστατικό στοιχείο στο προϋπολογισμό εξόδων του τμήματος F&B. Το κόστος λοιπόν του εργατικού δυναμικού αναλύεται σε

- Ø σταθερό κόστος (μισθοί και ημερομίσθια) και
- Ø μεταβλητό κόστος, που συνίσταται σε άμεσο, με την μορφή ειδικών μπόνους παραγωγικότητας και βραβείων ποιότητας εδεσμάτων (που προκύπτουν από τις αποκρίσεις των πελατών στα ερωτηματολόγια στο τέλος κάθε κρουαζιέρας), καθώς και σε έμμεσο κόστος εφαρμογής

προγραμμάτων εκπαίδευσης(που συνεισφέρει στην υποκίνηση των εργαζομένων και στην βελτίωση των γνώσεων τους).

Στο **επίπεδο της πρόβλεψης (forecasting)**, το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την πραγματοποίηση κερδών, με δεδομένο ότι πολλές κατηγορίες πρώτων υλών φαγητού δεν αποθηκεύονται και πρέπει να αναλώνονται σε βραχύ χρονικό διάστημα. Συνεπώς, λανθασμένες προβλέψεις οδηγούν σε ζημίες, οπότε απαιτείται ένας μηχανισμός άμεσης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων Πωλήσεων, Front Office, F&B, του Οικονομικού και της Αποθήκης για τον σωστό-χωρίς απώλειες-προγραμματισμό αγορών και την σταθερή, ποιοτική και οικονομική προπαρασκευή και παρουσίαση του φαγητού στους πελάτες του κρουαζιερόπλοιου. Η υποπαραγωγή αλλά και η υπερπαραγωγή εδεσμάτων οδηγεί σε ζημία. Οι κυριότεροι λοιπόν παράγοντες που οδηγούν σε έγκυρες προβλέψεις είναι:

- Ø Η γνώση του επιπέδου πληρότητας του κρουαζιερόπλοιου (από το τμήμα Πωλήσεων)
- Ø Η συνεχής παρατήρηση της κατανάλωσης των εδεσμάτων, με σκοπό την εξακρίβωση των πιο διαδεδομένων πιάτων (από συνεχή meetings με τους Restaurant Managers και τους Maitre D')
- Ø Την έγκαιρη ενημέρωση για special events (group functions, γάμοι, δεξιώσεις κτλ.) για την σωστή προετοιμασία

Το χρονικό διάστημα διερεύνησης των μενού και των πωληθέντων πιάτων που απαιτείται για την σωστή πρόβλεψη των επισιτιστικών αναγκών είναι-όπως υποστηρίζουν διακεκριμένοι executive chef στο χώρο των κρουαζιερόπλοιων- οι

6 εβδομάδες. Το χρονικό αυτό διάστημα είναι επαρκές και μπορεί να αποτελέσει ένα ασφαλή οδηγό για τους chef του χώρου για έγκυρες προβλέψεις αγορών τροφίμων και κατανάλωσης πιάτων.

2.3.1.3 ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Η εσωτερική οργάνωση της κουζίνας ενός κρουαζιερόπλοιου αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχία ολόκληρου του τμήματος F &B. Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν ορισμένα θέματα οργάνωσης που είναι αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος.

1. **Η τοποθεσία των επιμέρους παρασκευαστηρίων (outlets) και ο καθορισμός ποιων εστιατορίων, μπαρ ή χώρων συνεστιάσεων (lounges-meeting rooms) εξυπηρετούν.** Εκτός από την κύρια κουζίνα-που εξυπηρετεί το εστιατόριο του κρουαζιερόπλοιου-υπάρχουν σε διάφορα σημεία του πλοίου μικρότερα παρασκευαστήρια (όπου διατηρείται το φαγητό και κατασκευάζονται και τα ποτά), με σκοπό την μείωση της απόστασης από το σημείο που βρίσκονται οι πελάτες, την καλύτερη διατήρηση των θερμοκρασιών των εδεσμάτων και την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Επιπλέον θέματα αποτελούν ο καθορισμός των ωρών λειτουργίας (ανάλογα με την αριθμητική παρουσία των πελατών, π.χ το Coctail and Snacks Outlet λειτουργεί κυρίως τις απογευματινές ώρες, το Pizza Outlet-ως εναλλακτική λύση-στις ώρες μεταξύ μεσημεριανού-δείπνου κτλ.).

2. Θέματα του προσωπικού του τμήματος, όπως

- Ø οι κανόνες υγιεινής, ατομικής Καθαρισμού και εμφάνισης,
- Ø η ενδυμασία (οι στολές και η διαδικασία Καθαρισμού και αντικατάστασης, σε συνεργασία με τα υποτμήματα Αποθήκης και Πλυντηρίων του πλοίου),
- Ø η κατανομή αρμοδιοτήτων ανά θέση και ο καθορισμός των μηχανισμών εποπτικού ελέγχου της εργασίας καθώς και του συστήματος αναφορών (reporting),
- Ø τα εβδομαδιαία προγράμματα εργασίας (βάρδιες) και ο καθορισμός του συστήματος μέτρησης των εργατωρών και υπερωριών (time cards, σε συνεργασία με το Οικονομικό τμήμα),
- Ø Ο καθορισμός προτύπων εργασίας (standards) για κάθε θέση από τον executive chef.

3. Ο καθορισμός του μενού, και των αλλαγών που πρέπει να πραγματοποιούνται (menu cycles) για την διαρκή ανανέωση. Οι αποφάσεις αυτές παίρνονται σε ένα ειδικό meeting που συμμετέχουν ο F&B Manager, ο Restaurant Manager και ο Executive Chef. Η διαδικασία προϋποθέτει πλήρη και εκτενή ανάλυση των απαντήσεων των πελατών στις ερωτήσεις σχετικά με την ποιότητα του φαγητού από τα comment forms κάθε κρουαζιέρας.

4. Ο καθορισμός των κανόνων παρουσίασης των εδεσμάτων κυρίως με την μέθοδο της φωτογράφισης, η διανομή του έντυπου υλικού στα σημεία παρασκευής των εδεσμάτων, και η κατάλληλη εκπαίδευση του

προσωπικού. Το κάθε πιάτο αποτελείται από μια συγκεκριμένη μερίδα (ισόποση πάντα σε βάρος και όψη) και παρουσιάζεται συνοδευόμενη από συγκεκριμένη γαρνιτούρα και ίσως με βοηθητικά υλικά όπως σάλτσες, μπαχαρικά κτλ. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η ομοιομορφία των πιάτων σε όλα τα σημεία του κρουαζιερόπλοιου.

5. **Ο καθορισμός λίστας κατανάλωσης ποσοτήτων τροφίμων (production list)**, με βάση τις στατιστικές πωλήσεων για κάθε πιάτο και ενημέρωση των μαγείρων, για τις παραγγελίες τους (για να μην παρατηρούνται φαινόμενα υπο/υπερπαραγωγής πιάτων).
6. **Ο καθορισμός της διαδικασίας Merchandising**, δηλαδή της έμμεσης προώθησης κάποιων ειδών φαγητού σε διάφορα σημεία του κρουαζιερόπλοιου, με σκοπό την αύξηση της κατανάλωσης των συγκεκριμένων εδεσμάτων. Πιθανά σημεία Merchandising είναι οι ταμπέλες στους μπουφέδες του πλοίου, στα τρόλεϊ των σερβιτόρων, ανακοινώσεις στην καθημερινή εφημερίδα των δραστηριοτήτων του κρουαζιερόπλοιου, στα μπαρ και στα επιμέρους παρασκευαστήρια (outlets) κτλ..
7. **Ο καθορισμός των σκευών και εξαρτημάτων που απαιτούνται για την καθημερινή λειτουργία της κουζίνας**, και η ενημέρωση του προσωπικού για την διαδικασία επισκευής ή αντικατάστασης τους. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει συνεργασία με τα τμήματα Συντήρησης (τους Τεχνικούς) ή με το τμήμα Αποθήκης. Πρέπει να αποσαφηνιστεί στο προσωπικό της κουζίνας το είδος και ο αριθμός των σκευών που

απαιτείται (daily mise-en-place) και οι κινήσεις που πρέπει να κάνουν για επισκευές ή αντικαταστήσεις (φόρμες που πρέπει να συμπληρωθούν για επισκευές εξαρτημάτων, φόρμες παραγγελιοληψείας κτλ.)

8. **Ο καθορισμός των κανόνων λειτουργίας και συντήρησης των σκευών και εξαρτημάτων της κουζίνας.** Είναι σύνηθες σε διάφορα σημεία της κουζίνας να τοποθετούνται επεξηγηματικές ταμπέλες (με φωτογραφίες) που δείχνουν τους τρόπους Καθαρισμού των σκευών και μηχανημάτων, τις επιτρεπόμενες θερμοκρασίες λειτουργίας ψυγείων, καταψύξεων και φούρνων, οδηγίες σχετικά με την μείωση κατανάλωσης άσκοπης ενέργειας, τις ώρες Καθαρισμού ανά βάρδιες (πρωινές-βραδυνές) κτλ.
9. **Ο καθορισμός των κανόνων αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών,** όπως πυρκαγιές, εργατικά ατυχήματα στην κουζίνα. Σε συνεργασία με το τμήμα Security, τοποθετούνται επίσης πίνακες που δείχνουν τα βήματα αντιμετώπισης τέτοιων περιπτώσεων, όπως το πλάνο εκκένωσης των χώρων, οι έξοδοι κινδύνου, η τοποθεσία των πυροσβεστήρων κτλ.
10. **Ο καθορισμός των αγορών τροφίμων του κρουαζιερόπλοιου.** Η διαδικασία αυτή είναι εξέχουσας σημασίας με δεδομένο ότι τυχόν λάθη στις παραγγελίες τροφίμων δεν διορθώνονται (σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία), όταν το πλοίο έχει απομακρυνθεί από το λιμάνι-σημείο αγοράς των τροφίμων. Συνεπώς απαιτείται μεγάλη προσοχή στην προετοιμασία των αγορών. Οι βασικές αγορές των τροφίμων γίνονται στο λιμάνι επιβίβασης, και τα αγαθά συντηρούνται αναλόγως σε όλη την

διάρκεια της κρουαζιέρας. Τυχόν αποκλίσεις στις αγορές που έχουν σαν αποτέλεσμα το έλλειμμα κάποιων προϊόντων, αντιμετωπίζονται με συμπληρωματικές αγορές στους διάφορους προορισμούς. Η επικοινωνία που έχουν οι υπεύθυνοι των αγορών τροφίμων με τους προμηθευτές στα λιμάνια-προορισμούς, θα πρέπει να λειτουργεί επίσης και σαν μοχλός ενημέρωσης για τις τοπικές τιμές προϊόντων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται πάντα η αγορά τροφίμων με τον καλύτερο συνδυασμό ποιότητας-τιμής.

- 11. Ο καθορισμός του αριθμού του προσωπικού ανάλογα με τον βαθμό πληρότητας των κρουαζιέρων,** έτσι ώστε να μην παρουσιάζονται ελλείψεις αλλά και υπερπροσφορά εργασίας. Είναι σύνηθες φαινόμενο η ανταλλαγή προσωπικού μεταξύ των κρουαζιερόπλοιων μιας εταιρίας με αποτέλεσμα την γενική αρμονία στον αριθμό των απασχολούμενων. Ενδεικτικά, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ανάγκες σε προσωπικό στο τμήμα Food Preparation ανά ειδικότητες. Τα δεδομένα αυτά αφορούν ένα κρουαζιερόπλοιο που φιλοξενεί περίπου 2000 επισκέπτες και προσφέρει full-board γεύματα (πρωινό-μεσημεριανό-δείπνο) καθώς και συντηρεί 6 outlets που προσφέρουν καθημερινά κρύα πιάτα, γλυκά, επιδόρπια, pizza, σαλάτες, είδη υγιεινής διατροφής, και μια μεγάλη ποικιλία ποτών όπως χυμούς, καφέ, κοκτέιλς κτλ.
- Παρατηρείται λοιπόν από τον παρακάτω πίνακα η σημαντικότητα του τμήματος Food Preparation (αποτελεί περίπου το 23% του συνόλου των εργαζομένων σε ένα κρουαζιερόπλοιο), αλλά και η έμφαση που δίνεται πλέον στην καθαριότητα και υγιεινή (110 καθαριστές).

| ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΑΝΑ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ FOOD PREPARATION | |
|--|---------------------------|
| ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ |
| Executive Chefs | 1 |
| Chefs | 1 |
| Sous Chefs | 6 |
| Pastry Chef | 1 |
| Cooks (Fish) | 1 |
| Cooks (Soups) | 2 |
| Cooks (Pantry) | 1 |
| Cooks (Pastry) | 1 |
| Cooks (Rounds) | 12 |
| Cooks (Roast) | 2 |
| Cooks (Sauces) | 1 |
| Cooks (Tournant) | 10 |
| Cooks (Vegetables) | 2 |
| Assistant Cooks (όλων των ειδικοτήτων) | 18 |
| Assistant Pastrymen | 12 |
| Assistant Pantrymen | 11 |
| Bakers | 6 |
| Butchers | 5 |
| Utility Cleaners | 110 |
| TOTAL | 213 |

2.3.2 ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ (Service Management)

2.3.2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα πολύ σημαντικό τμήμα του Food & Beverage αποτελεί η επίβλεψη της εξυπηρέτησης των πελατών στα εστιατόρια ενός κρουαζιερόπλοιου. Το σέρβις στα κρουαζιερόπλοια 5 αστέρων διατηρείται σε πολύ υψηλά επίπεδα από άποψη ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την διαρκή ικανοποίηση των

πελατών. Θεωρείται αναγκαίο στο σημείο αυτό να αναλυθεί η έννοια του όρου «Ποιότητα» στα εστιατόρια, που αποτελεί το βασικό αντικείμενο των εργασιών του τμήματος.

Η «**εμπειρία**» ενός γεύματος ορίζεται ως ο συνδυασμός του τι συμβαίνει από τη στιγμή που θα εισέλθει ο πελάτης στο εστιατόριο μέχρι την έξοδο του από αυτό, με την αντίληψη που έχει σχηματίσει ο πελάτης και τις προσδοκίες του από το εστιατόριο. Οι παράγοντες λοιπόν επιλογής ενός εστιατορίου (στην περίπτωση του κρουαζιερόπλοιου το εστιατόριο συντελεί σε πολύ σημαντικό βαθμό στην επιλογή της ίδιας της εταιρίας από τον πελάτη) είναι η συνολική «εμπειρία» του γεύματος, που αναλύεται στα εξής επίπεδα:

- ∅ Η ατμόσφαιρα (που συντελεί στη διαμόρφωση του “image” του εστιατορίου)
- ∅ Το επίπεδο του service
- ∅ Η ποιότητα των πιάτων
- ∅ Η ποιότητα σε συνάρτηση με την τιμή (value for money)
- ∅ Η εσωτερική διακόσμηση (χρώματα, πίνακες, τέχνη, λουλούδια, καλόγουστα αντικείμενα, ο φωτισμός, τα έπιπλα, τα σκεύη σερβιρίσματος κτλ)
- ∅ Το προσωπικό (εμφάνιση, ευγένεια, φιλοξενία, χαμόγελο)
- ∅ Οι τάσεις («μόδα») της αγοράς όσον αφορά το «θέμα» του εστιατορίου και των γευστικών απολαύσεων, όπως π.χ. η υγιεινή διατροφή, οι κουζίνες διαφόρων χωρών, vegetarian cuisine κτλ.)

Η βελτίωση λοιπόν αυτών των παραγόντων έχει τα εξής σημαντικά αποτελέσματα:

- Ø Τη διαμόρφωση μιας αίσθησης παροχής υψηλού επιπέδου ποιότητας στον πελάτη, που θα τον οδηγήσει στην επιστροφή του
- Ø Μειώνονται τα έξοδα διαφήμισης, αφού επικρατεί η δια στόματος διαφήμιση μεταξύ των πελατών (word of mouth), που είναι και η καλύτερη
- Ø Δίνεται η δυνατότητα σταδιακής αύξησης των τιμών (και συνεπαγωγικά της αύξησης των κερδών) χωρίς την απώλεια των πελατών

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες ιδιαίτερη έμφαση έχει δοθεί στον όρο «**Ποιότητα**» και τα συμπεράσματα των μελετών δείχνουν ότι πρόκειται για ένα καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η πρόσβαση από την πλευρά των πελατών στην πληροφόρηση είναι πιο εύκολη, με αποτέλεσμα ο σημερινός πελάτης να είναι πιο ενημερωμένος και φιλοσοφημένος, γεγονός που αυξάνει τις απαιτήσεις του. Επίσης τονίστηκε και στην εισαγωγή του παρόντος κεφαλαίου η σημαντικότητα του τμήματος για την επιτυχία ενός κρουαζιερόπλοιου, εξαιτίας του γεγονότος ότι το προσωπικό του τμήματος αυτού έρχεται σε επαφή με τους πελάτες του κρουαζιερόπλοιου και έχει την δυνατότητα με όπλα τον επαγγελματισμό, την φιλοξενία και την άψογη εξυπηρέτηση να δημιουργήσει επαναλαμβανόμενη πελατεία (repeaters). Λέγεται επίσης ότι οι περισσότεροι τακτικοί πελάτες ενός εστιατορίου-γενικά- χάνονται εξαιτίας κακής εξυπηρέτησης παρά εξαιτίας κακού ή κακομαγειρεμένου φαγητού. Όλα αυτά τα δεδομένα δείχνουν την σημαντικότητα του Service Management

2.3.2.2 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για την εύρυθμη λειτουργία των εστιατορίων των κρουαζιερόπλοιων απαιτείται η σωστή οργάνωση και η ευρεία γνώση του αντικειμένου της εργασίας σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις κυριότερες θέσεις εργασίας στα εστιατόρια ενός κρουαζιερόπλοιου που φιλοξενεί περίπου 2000 πελάτες

| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ |
|--|-------------------------------|
| Διευθυντής Εστιατορίου | 2 |
| Maitre D' Hotel | 2 |
| Assistant Maitre D' Hotel | 8 |
| Σερβιτόροι κρασιού- Sommelier | 8 |
| Σερβιτόροι | 46 |
| Βοηθοί Σερβιτόρων | 92 |
| Καθαριστές | 10 |

Η διαφορετικότητα του service στο κρουαζιερόπλοιο σε σχέση με ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων είναι το γεγονός ότι οι πελάτες σερβίρονται σε δύο βάρδιες (στις 6μμ και στις 8μμ). Συνεπώς, στο τέλος της πρώτης σειράς γευμάτων (7.30μμ), ολόκληρο το εστιατόριο καθαρίζεται και επανειδοποιείται για την δεύτερη σειρά καλεσμένων. Η διαδικασία αυτή ολοκληρώνεται σε 30 λεπτά και απαιτεί μεγάλη συνέπεια και ταχύτητα από το υπαλληλικό προσωπικό. Συνεπώς, η επιλογή του προσωπικού αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία του τμήματος. Με δεδομένο επίσης ότι το παρεχόμενο επίπεδο σέρβις στα εστιατόρια των κρουαζιερόπλοιων -εξ' αιτίας της αύξησης των απαιτήσεων των πελατών αλλά και της έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών-είναι πολύ υψηλό τα

τελευταία χρόνια, είναι φανερή η ανάγκη για πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, αλλά και για συνεχή εκπαίδευση σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το υψηλό σέρβις προϋποθέτει μια διαπροσωπική επικοινωνία πελάτη-εργαζόμενου, γεγονός που με τη σειρά του προϋποθέτει ένα μίγμα ικανοτήτων των εργαζομένων με συστατικά την ευγένεια, την άψογη εξωτερική εμφάνιση, την γνώση του προϊόντος, την καλή επικοινωνία και την ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.

Το κόστος λοιπόν διατήρησης υψηλού επιπέδου προσωπικού είναι-συγκριτικά με το παρελθόν-πολύ μεγαλύτερο, και αποτελεί πλέον βασικό συστατικό στοιχείο στο προϋπολογισμό εξόδων ενός κρουαζιερόπλοιου. Το κόστος του εργατικού δυναμικού αναλύεται σε

- ∅ σταθερό κόστος (μισθοί και ημερομίσθια) και
- ∅ μεταβλητό (μπόνους παραγωγικότητας, βραβεία καλύτερου επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών, κόστος εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης), που συνεισφέρει στην υποκίνηση των εργαζομένων και στην διατήρηση υψηλού επιπέδου ηθικού.

3.3.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

Το κεντρικό εστιατόριο του κρουαζιερόπλοιου βρίσκεται σε κοντινή απόσταση από την κουζίνα με σκοπό την ταχύτητα της εξυπηρέτησης. Σε διάφορα σημεία του πλοίου υπάρχουν κάποιοι χώροι που χρησιμοποιούνται είτε για την περαιτέρω παροχή γευμάτων και ποτών, είτε για την ενίσχυση του παρεχόμενου service. Οι κυριότεροι βοηθητικοί χώροι είναι:

Παρασκευαστήρια (outlets)

Βρίσκονται σε αρκετά σημεία του πλοίου κοντά σε χώρους κατανάλωσης φαγητού και ποτών, όπως οι πισίνες, τα τζακούζι, το γυμναστήριο, το Health Spa, στο κατάστρωμα ηλιοθεραπείας κτλ. Στα παρασκευαστήρια υπάρχουν ψυγεία και καταψύκτες, μηχανές καφέ και χυμών, βοηθητικοί πάγκοι για ετοιμασία μικρογευμάτων όπως σάντουιτς και κρύα πιάτα, ψηστιέρες, τοστιέρες, νεροχύτες και πλυντήρια πιάτων κτλ.

Αυτόματες μηχανές

Οι μηχανές αυτές προσφέρουν αναψυκτικά και συσκευασμένα προϊόντα φαγητού στους πελάτες του κρουαζιερόπλοιου. Παράλληλα οι πελάτες μπορούν να προμηθευτούν τσιγάρα, αλκοολούχα είδη καθώς και προϊόντα ζαχαροπλαστικής. Τα πλεονεκτήματα των αυτόματων μηχανών είναι για τον πελάτη η 24ωρη εξυπηρέτηση, το χαμηλό κόστος για τον πελάτη (έλλειψη του service charge 15%), η ποικιλία των προϊόντων (πολλές μάρκες), και για την επιχείρηση το χαμηλό κόστος λειτουργίας αυτού του σημείου πώλησης, η ευκολία ελέγχου των πωληθέντων ειδών, η οικονομία από την μη χρησιμοποίηση εργαζομένων, η εύκολη συντήρηση που απαιτούν οι μηχανές.

Βοηθητικοί Χώροι

Τέλος, κοντά στα παρασκευαστήρια βρίσκονται και μικροί αποθηκευτικοί χώροι στους οποίους υπάρχουν είδη λινών όπως τραπεζομάντιλα και πετσέτες, επιτραπέζια σκεύη όπως πιάτα, διακοσμητικά τραπεζιών, είδη σερβιρίσματος, αλλά και διαφημιστικά έντυπα κτλ.

2.3.3 ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΠΟΤΩΝ (BAR MANAGEMENT)

2.3.3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τμήμα των μπαρ αποτελεί ένα σημαντικό κέντρο εσόδων σε κάθε κρουαζιερόπλοιο. Η βασική διαφορά του από το τμήμα των εστιατορίων είναι το πολύ μικρότερο λειτουργικό κόστος που παρουσιάζει. Αναλογικά όμως (με τα έξοδα), τα έσοδα που μπορεί να προκύψουν είναι πολύ ικανοποιητικά, οπότε οι πιθανότητες βελτίωσης των περιθωρίων κέρδους κεντρίζουν το ενδιαφέρον των στελεχών. Το μάντζμεντ του τμήματος έχει λοιπόν υπό την δικαιοδοσία του την λειτουργία όλων των μπαρ στο κρουαζιερόπλοιο, τα οποία έχουν συνήθως διαφορετικό «θέμα» και αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστά κέντρα εσόδων-εξόδων.

Τα πιο συνηθισμένα είδη μπαρ που συναντάμε σε ένα κρουαζιερόπλοιο είναι:

- Ø Το night-club (ντισκοτέκ) του κρουαζιερόπλοιου
- Ø Τα pool-bar στις πισίνες
- Ø Το μπαρ του Κέντρου Προσωπικής Φροντίδας (Health Spa)
- Ø Τα μπαρ στους χώρους συνεστίασης των πελατών
- Ø Τα μπαρ στους χώρους του προσωπικού
- Ø Τα μπαρ στα coffee shops (καφετέριες)

Οι κανόνες συμπεριφοράς του προσωπικού που ισχύουν στο τμήμα του Service Management (των εστιατορίων) που σχετίζονται με τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών (ταχύτητα, ευγένεια, φιλοξενία, χαμόγελο) εφαρμόζονται και σ' αυτό το τμήμα.

Ο διευθυντής των Μπαρ είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία των χώρων που προαναφέρθηκαν, καθώς και για την συμπεριφορά του προσωπικού. Στο τέλος κάθε κρουαζιέρας στέλνονται στο τμήμα τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων (rates) των πελατών, που αποτελούν και τον βασικό μοχλό ελέγχου της αποτελεσματικότητας των εργασιών του τμήματος. Σε αρκετές περιπτώσεις οι μεμονωμένες αναφορές σε υπαλλήλους (comments), λειτουργούν σαν εργαλεία επιβράβευσης ή προειδοποίησης για το προσωπικό, κάνοντας την εργασία του Bar Manager πιο εύκολη στις σχέσεις του με τους υπαλλήλους.

Είναι σύνηθες επίσης, να οργανώνονται αρκετές θεματικές βραδιές στους χώρους του τμήματος αυτού (κυρίως στο night-club του κρουαζιερόπλοιου) που απαιτούν την συνεργασία των στελεχών του τμήματος με ανθρώπους από το τμήμα Ψυχαγωγίας (Entertainment) που είναι αρμόδιο για τα show, τους καλλιτέχνες, καθώς και την επιμελεία οργανωτικών θεμάτων όπως φωτισμό, ηχοληψία, τεχνική υποστήριξη κτλ. Οι συντονισμένες προσπάθειες και η καλή διατμηματική συνεργασία αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία των εκδηλώσεων και των show που διοργανώνονται, που με τη σειρά τους αποτελούν ισχυρά κέντρα εσόδων για τα έσοδα κάθε κρουαζιέρας.

2.3.2.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Στην κορυφή της ιεραρχίας του τμήματος βρίσκεται ο Διευθυντής των Μπαρ, ο οποίος αναφέρεται απευθείας στον Διευθυντή Επισιτισμού. Οι βοηθοί του εργάζονται σε διαφορετικά σημεία του κρουαζιερόπλοιου παρατηρώντας και

ενημερώνοντας τον Διευθυντή σχετικά με την πορεία της εργασίας στα μπαρ και τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται. Κατώτερα στη σκάλα της ιεραρχίας βρίσκουμε τους bar-tenders (κατασκευαστές ποτών), τους σερβιτόρους του μπαρ και τους καθαριστές. Μια άλλη ειδικότητα επίσης που ανήκει στο τμήμα εστιατορίων, αυτή του Σερβιτόρου Κρασιού (Sommelier) δραστηριοποιείται σε ειδικές περιπτώσεις (upon request) στα μπαρ του κρουαζιερόπλοιου. Οι ανάγκες του τμήματος σε ανθρώπινο δυναμικό για ένα κρουαζιερόπλοιο που φιλοξενεί περίπου 2000 πελάτες δίνονται στον παρακάτω πίνακα:

| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ |
|------------------------------|-----------------------|
| Bar Manager | 1 |
| Assistant Bar Manager | 4 |
| Bartenders | 20 |
| Barservers | 30 |
| Cleaners | 10 |

2.4 ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ (STEWAR DING MANAGEMENT)

2.4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τμήμα Καθαρισμού επικοινωνεί άμεσα και καθημερινά με τα υπόλοιπα τμήματα του Επισιτισμού, και εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία σε θέματα ετοιμασίας των χώρων και του εξοπλισμού.

Η σπουδαιότητα των διαδικασιών του τμήματος αυτού δεν είναι οφθαλμοφανής. Κι όμως είναι γενικά παραδεκτό ότι η εύρυθμη λειτουργία της κουζίνας του κρουαζιερόπλοιου αλλά και η εμφάνιση των κοινόχρηστων χώρων είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες για την άριστη «εμπειρία» ενός γεύματος που είναι ένας βασικός σκοπός του τμήματος Επισιτισμού.

Ένα άλλο επίσης σημαντικό επίπεδο προσφοράς του τμήματος είναι αυτό της εξοικονόμησης ενέργειας από τις αναφορές των καθαριστών στο τμήμα Συντήρησης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι μία μικρή τρύπα σε ένα σωλήνα του συστήματος θέρμανσης μειώνει την μεταφερόμενη θερμότητα έως και 25%. Στην περίπτωση αυτή απαιτείται 20% περισσότερη κατανάλωση ενέργειας για την διατήρηση του ίδιου επιπέδου θερμοκρασίας. Χαρακτηριστικά επίσης στο σύστημα ύδρευσης, η απώλεια 120 σταγόνων το λεπτό από μια φθορά οδηγεί στην απώλεια 14,5 γαλονιών νερού, αλλά και ο ατμός από μια τρύπα (στο πάχος ενός στυλό) σε σωλήνα μπορεί να προκαλέσει απώλεια έως και 3600 γαλόνια νερού. Τα παραδείγματα αυτά δείχνουν πόσο εύκολα είναι δυνατή η απώλεια σημαντικής ενέργειας στο κρουαζιερόπλοιο, καθώς επίσης πόσο σημαντική είναι η εργασία του τμήματος Καθαρισμού στο επίπεδο της άμεσης αναφοράς βλαβών.

2.3.4.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Το τμήμα είναι αρμόδιο για:

- ∅ Την καθαριότητα και την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής στους χώρους του Επισιτισμού

- Ø Την συντήρηση των εξαρτημάτων, μηχανημάτων, βοηθητικών υλικών και εν γένει του εξοπλισμού
- Ø Την καθαριότητα και συντήρηση των σκευών του τμήματος δηλ. των ασημικών, των γυαλικών και των πορσελάνινων ειδών, καθένα από τα οποία απαιτεί διαφορετική διαδικασία και υλικά
- Ø Την τακτοποίηση των απορριμμάτων με βάση τους κανόνες που θέτει το Environmental τμήμα του κρουαζιερόπλοιου
- Ø Την παρακολούθηση των αποθεμάτων απορρυπαντικών και υλικών Καθαρισμού και την παραγγελιοληψία νέου εμπορεύματος
- Ø Την επίβλεψη της παραγωγής παγοτεμμαχίων και την διανομή τους στα τμήματα του Επισιτισμού
- Ø Την συγκέντρωση των άδειων μπουκαλιών με σκοπό την επιστροφή τους

Οι συνέπειες έλλειψης καθαριότητας σε ένα κρουαζιερόπλοιο μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις όπως:

- Ø Την δηλητηρίαση των τροφίμων και του φαγητού που προσφέρεται στους πελάτες
- Ø Την καταστροφή εμπορευμάτων (μη συσκευασμένων) στον καυστήρα του πλοίου λόγω μολύνσεων, που συνεπάγεται ζημία οικονομική
- Ø Την ύπαρξη έντονων δυσάρεστων μυρωδιών, και την εξάπλωση βακτηριδίων στους αποθηκευτικούς χώρους και τις κουζίνες
- Ø Την εμφάνιση μυγών, κατσαριδών και άλλων επιβλαβών εντόμων

- Ø Την αύξηση των πιθανοτήτων μηνύσεων από δυσαρεστημένους πελάτες με αποτέλεσμα, εκτός από τις οικονομικές (αποζημιώσεις) ζημιές, την κατάρρευση της «φήμης» για ποιότητα ενός κρουαζιερόπλοιου, και την μείωση των πωλήσεων στο μέλλον

2.3.4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ (Chief Steward)

Η κύρια αρμοδιότητά του συνίσταται στην κατανομή των εργασιών καθαρισμού. Η ετοιμασία εβδομαδιαίου προγράμματος εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες του τμήματος Επισιτισμού είναι αναγκαία προϋπόθεση. Ο Διευθυντής Καθαρισμού κατανέμει το προσωπικό του σε βάρδιες (πρωινές-απογευματινές-βραδυνές) στο κεντρικό εστιατόριο του κρουαζιερόπλοιου, στα άλλα εστιατόρια πελατών, στα εστιατόρια του προσωπικού, σε όλα τα μπαρ του πλοίου ανάλογα με τις ώρες λειτουργίας του κάθε χώρου.

Συνάμα, κανονίζει την αποστολή προσωπικού σε όλες τις εκδηλώσεις (εκτός εβδομαδιαίου προγράμματος) του τμήματος Επισιτισμού. Εξετάζει επίσης τις παραγγελίες υλικών καθαρισμού που προτείνουν οι υφιστάμενοί του, συμμετέχει στην εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα καθαρισμού, και ενημερώνεται για τα νέα προϊόντα της αγοράς υλικών καθαρισμού.

2.3.5 ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΠΙΣΤΙΣΜΟΥ (F&B CONTROL)

2.3.5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το τμήμα F&B Control σχετίζεται άμεσα με τις λειτουργίες και των τεσσάρων υποτμημάτων του F&B σε ένα κρουαζιερόπλοιο, έχοντας πάντα εποπτικό ρόλο, ελέγχοντας τις επιχειρηματικές διαδικασίες επισιτισμού, και προετοιμάζοντας τις αναφορές των οικονομικών δεδομένων για τον Διευθυντή Επισιτισμού. Οι κύριες αρμοδιότητες λοιπόν του τμήματος είναι οι παρακάτω:

1. Η λεπτομερής καταγραφή και η σύγκριση των δεδομένων των πωλήσεων
2. Ο έλεγχος της αποθήκευσης και της μεταφοράς των τροφίμων και ποτών εντός του κρουαζιερόπλοιου
3. Η αναφορά των προϋπολογιστικών δεδομένων της Διεύθυνσης Επισιτισμού για κάθε μήνα στα κεντρικά γραφεία της έδρας της εταιρίας
4. Η καταγραφή και η αναφορά του κόστους των γευμάτων του υπαλληλικού προσωπικού ενός κρουαζιερόπλοιου, καθώς και του συνόλου των γευμάτων που δεν σχετίζονται με πωλήσεις προς τους πελάτες (complimentaries)
5. Η ανάλυση και η τυποποίηση μερίδων, συνταγών και πιάτων του μενού, καθώς και η σύγκριση των πραγματικών ποσοτήτων με τα πρότυπα
6. Η σύγκριση των πραγματικών αναλώσεων τροφίμων και ποτών με τα προϋπολογιστικά δεδομένα (αρχής μηνός) στο τέλος κάθε μήνα και η ερμηνεία και εξήγηση τυχόν αποκλίσεων

2.3.5.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Το τμήμα F&B Control απαρτίζεται από τον Διευθυντή Ελέγχου, τον Αναλυτή Επισιτιστικών Θεμάτων και τον Κοστολόγο. Το υπαλληλικό προσωπικό του τμήματος συμπληρώνουν 3-4 εργαζόμενοι έχοντας βοηθητικούς ρόλους (κυρίως συγκέντρωσης των στοιχείων και προετοιμασίας των δεδομένων) και ρόλους γραμματειακής υποστήριξης. Θεωρείται σκόπιμο στο σημείο αυτό να αναλυθούν οι αρμοδιότητες των θέσεων του Αναλυτή και του Κοστολόγου, με σκοπό την αποσαφήνιση του τρόπου λειτουργίας του τμήματος.

Αναλυτής Επισιτιστικών Θεμάτων

Ο Αναλυτής Επισιτισμού έχει υπό την εποπτεία του ολόκληρη την εφαρμογή των διαδικασιών του τμήματος. Ο ρόλος του είναι δημιουργικός και δεν αναλώνεται σε απλή καταγραφή στατιστικών και αριθμητικών δεδομένων. Αναφέρεται απευθείας στον Διευθυντή Επισιτισμού και στον Executive Chef, και έχει σαν κύρια αρμοδιότητα να αναλύει τις πληροφορίες πωλήσεων και κόστους, έτσι ώστε να τους παρέχει σημαντική βοήθεια στο να συσχετίσουν σωστά και με ακρίβεια την δομή του μενού που παρέχει το κρουαζιερόπλοιο (των συνταγών και μερίδων), με τις τιμές πώλησης, με σκοπό να επιτευχθούν τα προϋπολογισμένα (πρότυπα) δεδομένα κόστους που έχουν καθοριστεί ως βάση της στρατηγικής της εταιρίας. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει τον υπολογισμό των εκτιμημένων δεδομένων πωλήσεων και κόστους με βάση τις υφιστάμενες δοσολογίες των συνταγών, τις τιμές αγορών των τροφίμων, και τις τιμές πώλησης των εδεσμάτων των μενού. Πιο συγκεκριμένα στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνονται:

- Ø Σε συνεργασία με τον Κοστολόγο Επισιτισμού να διενεργεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα απογραφές στους χώρους αποθήκευσης
- Ø Προετοιμασία του F&B Report για την τελική παρουσίαση των αποτελεσμάτων στο τέλος κάθε μήνα
- Ø Ανάλυση των ποσοτήτων των μερίδων και των υλικών των πιάτων που σερβίρονται
- Ø Καθορισμός και τυποποίηση της παρουσίασης των πιάτων
- Ø Περιοδική ανάλυση πωλήσεων και κόστους των εστιατορίων του κρουαζιερόπλοιου, και αναφορά των συμπερασμάτων
- Ø Υπολογισμός και καταγραφή των εκτιμήσεων του κόστους των εδεσμάτων στις αρχές κάθε μήνα
- Ø Η καταγραφή των πραγματικών δεδομένων πωλήσεων ποτών
- Ø Η ανάλυση της δοσολογίας των ποτών και των συνταγών των κοκτέιλ και ο καθορισμός τιμών πώλησης ποτών
- Ø Η προετοιμασία της Μηνιαίας Αναφοράς Προϋπολογιστικών και Πραγματικών Δεδομένων Πωλήσεων και Κόστους του Τμήματος
- Ø Αναφορά καταναλώσεων των mini-bars εντός των καμπίνων
- Ø Αναφορά κερδών από δεξιώσεις και άλλα functions
- Ø Καταγραφή Κερδών και Ζημιών Μηνός του τμήματος

Κοστολόγος Επισιτισμού

Η φύση της εργασίας του Κοστολόγου είναι περισσότερο Λογιστική. Συνεργάζεται άμεσα με το Οικονομικό τμήμα του κρουαζιερόπλοιου και η κύρια αρμοδιότητα

του είναι η αποτύπωση των δεδομένων του F&B με βάση τα λογιστικά πρότυπα.

Στο πλαίσιο των εργασιών του περιλαμβάνονται:

- ∅ Η παραλαβή εμπορευμάτων τροφίμων και ποτών, που περιλαμβάνει τον έλεγχο των δελτίων αποστολής και την επιθεώρηση των χώρων αποθήκευσης.
- ∅ Η καταγραφή και επιβεβαίωση σε καθημερινή βάση όλων των τιμολογίων αγορών των προϊόντων του F&B, προς εξακρίβωση τυχόν διακυμάνσεων των τιμών, που δύναται να επηρεάσουν τα κατά μονάδα κόστη (που πρέπει σαφώς να συμφωνούν με τα προϋπολογισμένα κόστη).
- ∅ Η φυσική απογραφή των εμπορευμάτων ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- ∅ Στο τέλος κάθε μήνα ελέγχει τις αγορές των προϊόντων που εισήλθαν στην αποθήκη του κρουαζιερόπλοιου, σε σχέση με τα δελτία αποστολής (μεταφοράς εντός του πλοίου σε μπαρ και outlets) και τα τελικά αποθέματα των μπαρ και outlets.
- ∅ Προετοιμάζει τις αναφορές (λογιστικών δεδομένων κυρίως) που στέλνονται στο Οικονομικό τμήμα και στον Food & Beverage Manager. Τα είδη των αναφορών που ετοιμάζονται είναι τα εξής:
 - ∅ α) η **Απογραφή Τροφίμων και Ποτών,**
 - ∅ β) η **Αναφορά Πωλήσεων Τροφίμων και Ποτών,**
 - ∅ γ) η **Αναφορά Κόστους Τροφίμων και Ποτών και**
 - ∅ δ) σε συνεργασία με τον Αναλυτή Επισιτισμού η **Μηνιαία Αναφορά Τροφίμων και Ποτών.**

2.3.5.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΑΝΑΦΟΡΩΝ

ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΜΟΥ

Η διαδικασία προετοιμασίας αναφορών για το τμήμα Επισιτισμού είναι πολυδιάστατη και χρονοβόρα αλλά εξαιρετικής σημαντικότητας. Τα βήματα της διαδικασίας αφορούν:

- α) τον προσδιορισμό των εσόδων από πωλήσεις του F&B,
- β) την απογραφή των ειδών F&B,
- γ) τον προσδιορισμό του κόστους φαγητού και ποτών, και
- δ) την προετοιμασία της Μηνιαίας Αναφοράς του Τμήματος Επισιτισμού του κρουαζιερόπλοιου.

Παρακάτω δίνεται ένα απλό υπόδειγμα των βημάτων που ακολουθούνται:

1. Η καταγραφή των Πωλήσεων Φαγητού και Ποτών

Οι πληροφορίες για τις καταναλώσεις στο φαγητό παίρνονται καθημερινά από τα αποτελέσματα των παραγγελιών που καταγράφονται στις ταμειακές μηχανές των εστιατορίων και παρασκευαστηρίων (outlets).

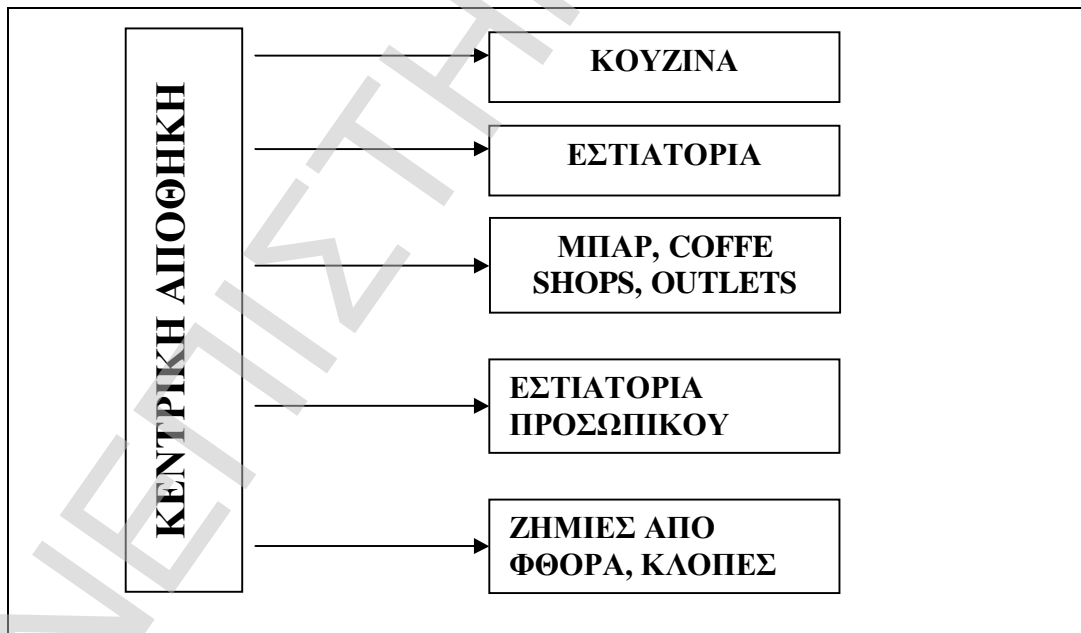
Ένα σημαντικό θέμα στην διαδικασία καταγραφής των πωλήσεων και στον προσδιορισμό των εσόδων, αποτελεί η ενημέρωση ορισμένων λογαριασμών που αποτελούν μεν πωλήσεις ειδών του F&B, αλλά όχι έσοδα για την επιχείρηση. Οι ειδικοί αυτοί λογαριασμοί που πρέπει να τηρούνται (complimentary accounts) αφορούν:

- ∅ Λογαριασμούς των καλλιτεχνών που φιλοξενεί το κρουαζιερόπλοιο (entertainment checks)

- ∅ Λογαριασμούς των διευθυντικών στελεχών (officers accounts)
- ∅ Λογαριασμούς που σχετίζονται με δώρα (γεύματα) στους πελάτες (onboard credits), είτε για λόγους δημοσίων σχέσεων, είτε για αντιμετώπιση περιπτώσεων παραπόνων πελατών

2. Η Απογραφή Ειδών Τροφίμων και Ποτών

Ο σκοπός της διενέργειας απογραφής των αποθηκών είναι να προσδιοριστεί τελικά το ημερήσιο κόστος αγορών τροφίμων. Οι συλλογή των πληροφοριών γίνεται από τα τιμολόγια αγορών (που περιλαμβάνουν όλες τις μορφές πληρωμών, μετρητά πιστώσεις κτλ) και τα δελτία αποστολής εντός του κρουαζιερόπλοιου. Από την κεντρική λοιπόν αποθήκη του κρουαζιερόπλοιου καθημερινά απομακρύνονται μεγάλες ποσότητες αγαθών προς τα τμήματα που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Οποιοδήποτε αγαθό απομακρύνεται από την κεντρική αποθήκη συνοδεύεται και με το κατάλληλο δικαιολογητικό έγγραφο. Το τελικό απόθεμα της κεντρικής αποθήκης και τα αποθέματα στους χώρους που παρουσιάζονται στο διάγραμμα, μετρούνται και πραγματοποιείται έλεγχος σε σύγκριση με τα τιμολόγια αγοράς και τα δελτία αποστολής εντός κρουαζιερόπλοιου (interdepartmental transfers). Τυχόν φθορές ή αποκλίσεις στις ποσότητες της απογραφής θα πρέπει να εξηγούνται εμπειριστατωμένα, έτσι ώστε να επιρρίπτονται οι ευθύνες στους υπαίτιους.

3. Η Αναφορά Κόστους Φαγητού και Ποτών

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας-και χρησιμοποιώντας τα δεδομένα πωλήσεων και απογραφών-το τμήμα F& B Control ετοιμάζει την αναφορά για το Κόστος Φαγητού και Ποτών. Ο τελικός σκοπός είναι να προσδιοριστεί το μηνιαίο και ημερήσιο κόστος (σε ποσοστιαίες μονάδες) του φαγητού και των ποτών στο κρουαζιερόπλοιο για να αναλυθεί στην πορεία το περιθώριο κέρδους και να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις.

Η διαδικασία παρατίθεται στον παρακάτω πίνακα:

| ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (από βήμα 1) | ΠΟΣΑ |
|--|-------------|
| Καταγραφή πωλήσεων Γευμάτων και Ποτών που δεν ανταποκρίνονται σε έσοδα | XXX |
| Καταγραφή Πωλήσεων F&B | XX |
| Υπολογισμός Καθαρών Πωλήσεων (Εισπράξεων) | X |
| ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ (από βήμα 2) | XXX |
| Καταγραφή Αρχικού Αποθέματος Τροφίμων και Ποτών στην Κεντρική Αποθήκη, στην Κουζίνα και στους χώρους αποστολής (εστιατόρια προσωπικού, μπαρ, εστιατόρια, outlets κτλ.) | XXX |
| Καταγραφή Τελικού Αποθέματος Απογραφής (συσχέτιση δικαιολογητικών εγγράφων των interdepartmental transfers με ποσότητες) | XX |

| | |
|--|------------|
| Υπολογισμός συνολικού Καθαρού Κόστους αγαθών που αναλώθηκαν την συγκεκριμένη περίοδο | XX |
| ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΠΟΣΟΣΤΩΝ | XXX |
| Κόστος Φαγητού στο σύνολο των Πωλήσεων-Υπολογισμός Περιθωρίου Κέρδους | XX |
| Μοναδιαίο Κόστος Φαγητού ανά πελάτη | X |

Η ανάλυση αυτή προσδιορίζει το κόστος φαγητού και ποτών σε σχέση με τις πωλήσεις.

4. Η Αναφορά του Τμήματος Επισιτισμού

Όταν προσδιοριστούν τα κόστη Φαγητού και Ποτών, το τμήμα F&B Control προετοιμάζει την τελική αναφορά του τμήματος Επισιτισμού. Πρόκειται για μια σειρά αναλύσεων των πραγματικών δεδομένων, συγκρίσεις με προβλέψεις (forecasts) και εξηγήσεις τυχόν αποκλίσεων. Η ανάλυση των Προβλέψεων αποσκοπεί στο να προσδιοριστεί το κόστος Τροφίμων και Ποτών υπό ιδανικές συνθήκες. Η δομή της Αναφοράς Τμήματος Επισιτισμού αποτελεί συνδυασμό και προέκταση των αναφορών Πωλήσεων και Κόστους Φαγητού και Ποτών, και περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για λήψη αποφάσεων. Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί υπόδειγμα της Αναφοράς F&B:

| | |
|---|--------------------------|
| Όνομα κρουαζιερόπλοιου Μηνιαία Αναφορά Τμήματος Επισιτισμού Χρονική Περίοδος Υπεύθυνοι της έκθεσης Προς: Food & Beverage Manager, Hotel Manager, Τμήματα Hotel Administration και Finance (έδρα) | |
| Πληρότητα καμπίνων στο χρονικό διάστημα ανάλυσης Αριθμός Επισκεπτών | Π.χ 72% |

| | | |
|------------|---|-----|
| 1. | <u>ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ</u> | |
| 1α. | <u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</u> | |
| | Πωλήσεις Φαγητού (Εισπράξεις) | XXX |
| | Πωλήσεις Ποτών | XX |
| | Συνολικές πωλήσεις Φαγητού και Ποτών | XXX |
| 1β. | <u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</u> | |
| | Καταγραφή Κόστους Τροφίμων και Ποτών (χωριστά) | XX |
| | Συνολικό κόστος Φαγητού και Ποτών που καταναλώθηκε (Μικτό κόστος) | X |
| | Κόστος Φαγητού και Ποτών Προσωπικού | X |
| | Κόστος Φαγητού και Ποτών Πιστωτικών Λογαριασμών | XXX |
| | Καθαρό κόστος Φαγητού και Ποτών από πωλήσεις σε πελάτες | X |
| 2. | <u>ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΟΣΟΣΤΩΝ</u> | |
| 2α. | <u>ΦΑΓΗΤΟ</u> | |
| | Πραγματικό Ποσοστό κόστους Φαγητού (Πωλήσεις/Κόστος) | XX |
| | Προβλεπόμενο Ποσοστό κόστους Φαγητού | X |
| | Πραγματικό Ποσοστό κόστους Φαγητού Ίδιου Μηνός (έτους X-1), Προηγούμενου μήνα | XX |
| | Καταγραφή Αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) και Αιτιολόγηση | |
| 2β. | <u>ΠΟΤΑ</u> | |
| | Πραγματικό Κόστος Ποτών (Πωλήσεις/Κόστος) | XXX |
| | Προβλεπόμενο Κόστος Ποτών (για τον μήνα) | XX |
| | Πραγματικό Ποσοστό κόστους Φαγητού Ίδιου Μηνός (έτους X-1), Προηγούμενου μήνα | XX |
| | Καταγραφή Αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) και Αιτιολόγηση | X |
| 3. | Συνολικό Ποσοστό Κόστους Φαγητού και Ποτών επί των Πωλήσεων Μηνός | X |
| | Αιτιολόγηση Αποτελεσμάτων | |

Το πιο σύνηθες φαινόμενο στις Αναφορές του τμήματος Επισπισμού είναι να παρουσιάζονται αποκλίσεις ανάμεσα στα προβλεπόμενα και πραγματικά

δεδομένα στοιχεία. Για τον καλύτερο έλεγχο λοιπόν πραγματοποιούνται οι ακόλουθες κινήσεις:

- Ø έλεγχος των αποθηκών για την εξακρίβωση της άψογης συντήρησης των τροφίμων, αν έχουν παρουσιαστεί περιπτώσεις αδικαιολόγητης φθοράς
- Ø αναλυτικότερη παρακολούθηση των τάσεων της αγοράς και των τιμών των προϊόντων, με σκοπό την αλλαγή προμηθευτών για μείωση του κόστους και βελτίωση της ποιότητας
- Ø Καθημερινή και πιο προσεκτική παρακολούθηση των διαδικασιών παραγγελιοληψίας, ετοιμασίας φαγητού και εναλλακτικής χρήσης των υπολειμμάτων πρώτων υλών όπως κρέατα, ψάρια κτλ.
- Ø Παρακολούθηση των μερίδων των πιάτων κατά την έξοδό τους από την κουζίνα
- Ø Επιβεβαίωση των συμφωνιών με προμηθευτές όσον αφορά τα επίπεδα εκπτώσεων
- Ø Αν παραμένουν τα ίδια επίπεδα αποκλίσεων κόστους μετά από αλλαγές στα πεδία που αναφέρθηκαν, τότε συνίσταται η ανάλυση των πολιτικών τιμολόγησης των ειδών του F&B(αυξήσεις τιμών πιάτων και ποτών)

Παράλληλα ετοιμάζονται και επιμέρους αναλύσεις όπως:

Ø Ανάλυση των ποσοτήτων των μερίδων

Τα απαραίτητα τεστ που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό είναι τα τεστ ωμών κρεάτων, μαγειρεμένων κρεάτων (όπως βοδινό κρέας, χοιρινό κρέας, κοτόπουλο, γαλοπούλα και πουλερικά, χοιρομέρια, πτηνά, πάπια), υπολογισμού των τριμμάτων για εναλλακτικές χρήσεις, τα τεστ βρασμένων

λαχανικών, τα τεστ χρησιμοποίησης φρούτων για ντεκόρ πιάτων ή βιτρινών, κτλ.

Ø Ανάλυση των Συνταγών

Τα τεστ αντικατάστασης υλικών των συνταγών, συνήθως με φθηνότερα προϊόντα της αγοράς, χωρίς βέβαια να επηρεάζεται η υφιστάμενη ποιότητα των πιάτων.

Ø Ανάλυση Συνταγών Ζαχαροπλαστικής

Τα τεστ αφορούν γλυκά παντός τύπου, τούρτες, παγωτά κτλ. χρησιμοποιούνται διαφορετικά είδη γάλακτος, ζάχαρης, μελιού, και άλλων βασικών συστατικών με σκοπό την μείωση του κόστους και την αύξηση της ποιότητας.

Ø Ανάλυση Επιμέρους Προϊόντων της κουζίνας

Τέλος, πραγματοποιούνται τεστ ποιότητας και τιμών συσκευασμένων και κονσερβοποιημένων προϊόντων της κουζίνας που χρησιμοποιούνται στα πιάτα του μενού. Ειδικά τεστ ανάλυσης της αγοράς για προϊόντα διαίτης και υγιεινής διατροφής, ως αναφορά την ποιότητα τους αλλά και την ανταπόκριση που έχουν στους πελάτες του κρουαζιερόπλοιου. Τα προϊόντα διαίτης αποτελούν «μόδα» των τελευταίων χρόνων και έχει αποδειχθεί ότι οι πελάτες που τα χρησιμοποιούν είναι πιστοί στο branding των εταιριών. Έχοντας λοιπόν υπόψη ότι τα προϊόντα αυτά καταναλώνονται χωρίς καμία μαγειρική επέμβαση, το μυστικό για καλές πωλήσεις είναι η επιλογή των πιο διαδεδομένων και διαφημιζόμενων προϊόντων

Το πρώτο στάδιο λοιπόν ως αναφορά την τυποποίηση των μερίδων των πιάτων και των συνταγών είναι η πραγματοποίηση τεστ ποιότητας και οικονομίας. Η τελική απόφαση καθιέρωσης των δοσολογιών και των συνταγών παίρνεται από τον Διευθυντή Επισιτισμού με την εισήγηση του Executive Chef, του Αναλυτή Επισιτισμού και του Κοστολόγου. Η διαδικασία ακολουθεί τα στάδια που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα:



3. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΤΗΡΗΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (HOUSEKEEPING)

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι κυρίως η καθαριότητα και η συντήρηση των καμπίνων και των κοινόχρηστων χώρων του κρουαζιερόπλοιου. Πρόκειται για ένα τμήμα ιδιαίτερα σημαντικό για την λειτουργία ενός κρουαζιερόπλοιου, καθώς είναι σαφές ότι χωρίς καθαρά και τακτοποιημένα δωμάτια το πλοίο είναι έτοιμο προς παύση λειτουργιών. Με δεδομένο ότι η εργασία που πραγματοποιείται είναι σχετικά άχαρη και δύσκολη, το μάντζμεντ θα πρέπει να δείχνει μεγάλη προσοχή σε θέματα υποκίνησης των εργαζομένων του τμήματος αυτού, έχοντας σαν εργαλεία την καθιέρωση συστήματος ηθικής αναγνώρισης και ανταμοιβής των υπαλλήλων καθώς και οικονομικά κίνητρα.

3.2 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

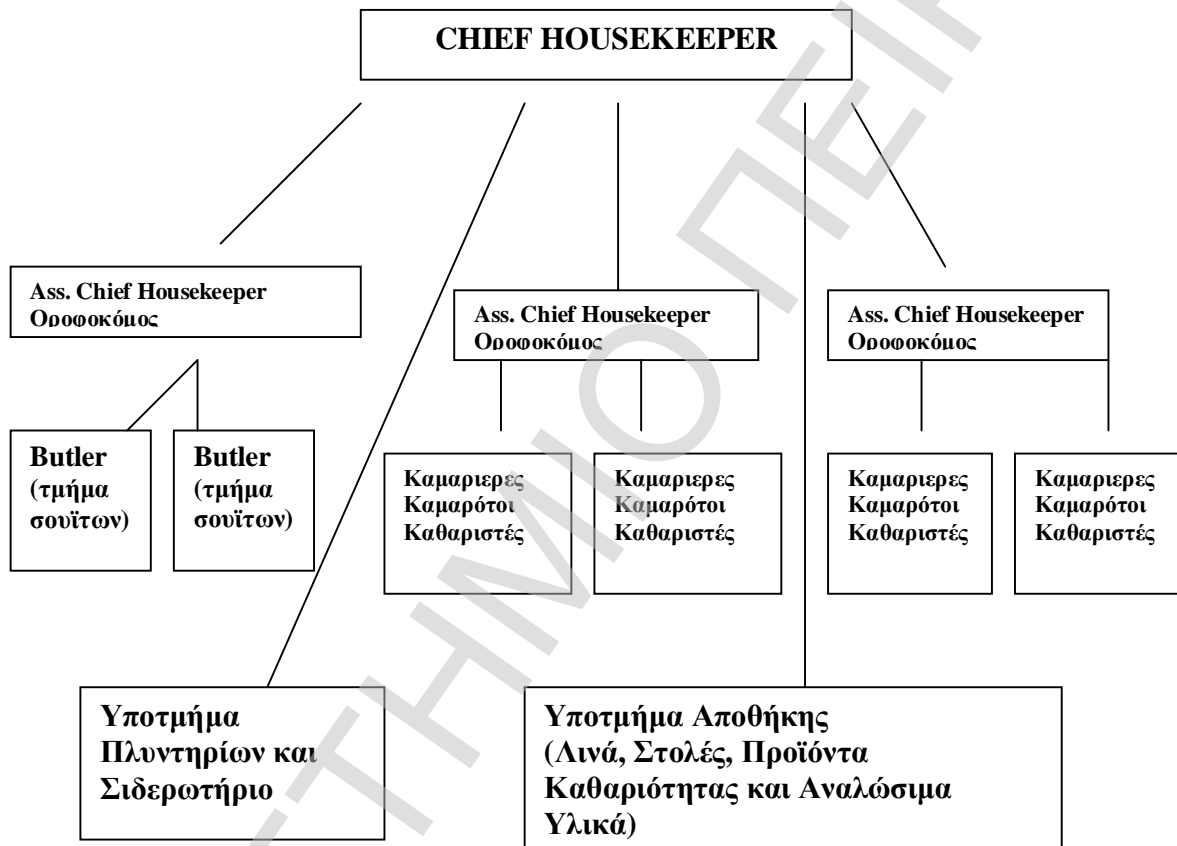
Όπως προαναφέρθηκε, η κύρια αρμοδιότητα του τμήματος είναι η καθαριότητα των καμπίνων και των κοινόχρηστων χώρων. Επιμέρους αρμοδιότητες αποτελούν:

1. η εξασφάλιση της παροχής και η συντήρηση των στολών του προσωπικού των διαφόρων τμημάτων,
2. η καθαριότητα και παροχή των απαραίτητων ποσοτήτων λινών για τα επισιτιστικά τμήματα (υποτμήμα Αποθήκης)
3. η διαδικασία αναφοράς απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων των πελατών,

4. η προετοιμασία του ετήσιου προϋπολογισμού για τις ανάγκες σε λινά και στολές και η εξασφάλιση της ομαλής εφαρμογής των δεδομένων και κανόνων του budget κατά την διάρκεια της χρονιάς,
5. ο έλεγχος των εξόδων του τμήματος,
6. η συνεχής έρευνα της αγοράς για νέα και πιο αποτελεσματικά προϊόντα καθαρισμού και άλλων σχετικών αναλώσιμων υλικών,
7. η καταγραφή αναγκών σε υλικά σε περιπτώσεις ολικής ή μερικής ανακαίνισης
8. ο έλεγχος της λειτουργίας της αποθήκης, του πλυντηρίου και του σιδερωτήριου,
9. η καθημερινή ενημέρωση του status των καμπίνων,
10. η συνεχής επιθεώρηση και η αναφορά βλαβών,
11. ο έλεγχος του ρυθμού αναλώσεως των υλικών Καθαρισμού,
12. η προετοιμασία εβδομαδιαίων καταστάσεων εργασίας του προσωπικού του τμήματος (time attendance sheets) και ο προγραμματισμός των αδειών των υπαλλήλων,
13. η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε το αποτέλεσμα της εργασίας να είναι ομοιόμορφο,
14. η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας με ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες παρεμπόδισης πυρκαγιών, με δεδομένο ότι οι περισσότερες αναφορές πυρκαγιών έχουν εστία τις καμπίνες και οφείλονται σε λάθη των πελατών.

3.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ-

Ένα τυπικό οργανόγραμμα του τμήματος Housekeeping παρατίθεται διαγραμματικά παρακάτω:



Το τμήμα Housekeeping αποτελεί νευραλγικό κομμάτι στην διαμόρφωση της «θετικής» εικόνας του πελάτη για το κρουαζιερόπλοιο. Η κατάσταση των καμπίνων (που άλλωστε αποτελούν το «σπίτι» των επιβατών όσο διαρκεί η κρουαζιέρα) αλλά και το σωστό επίπεδο service (πρωινά, room service, εξυπηρέτηση ιδιαίτερων αναγκών, καθοδήγηση στις ασκήσεις ασφάλειας για τους

επιβάτες), απαιτούν μια σωστή οργάνωση του τμήματος σε επίπεδο αριθμού εργαζομένων, ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις ελλείψης προσωπικού και φαινομένων παροχής κακής ποιότητας εξυπηρέτησης που οφείλεται στην κούραση των εργαζομένων λόγω φόρτου εργασίας ή υπερωριακής εργασίας κτλ. Ενδεικτικά παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας που αφορά τις ανάγκες σε αριθμό εργαζομένων ανά ιδιότητα στο τμήμα Housekeeping για ένα κρουαζιερόπλοιο που φιλοξενεί περίπου 2000 επιβάτες.

| ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ |
|--|------------------------|
| Chief Housekeeper | 1 |
| Οροφokόμοι-Assistant Chief Housekeeper | 5 |
| Butler | 6 |
| Καμαρότοι | 60 |
| Βοηθοί Καμαρότων | 60 |
| Καμαρότοι Νυχτερινής Βάρδιας | 7 |
| Καθαριστές | 50 |

3.3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κυριότερες θέσεις του τμήματος ακολουθώντας την φθίνουσα ιεραρχική δομή είναι οι ακόλουθες:

1. Chief Housekeeper. Πρόκειται για το ανώτερο στέλεχος του τμήματος αυτού που συγκεντρώνει την μεγαλύτερη εξουσία και έχει τις περισσότερες αρμοδιότητες που είναι:

1. Υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος, και αναφέρεται απ'ευθείας στον Διευθυντή του ξενοδοχειακού τμήματος του κρουαζιερόπλοιου,
2. Σε συνεργασία με τους βοηθούς του, επιτηρεί όλο το προσωπικό του τμήματος του,
3. Θέτει τα standard καθαρισμού για όλους τους χώρους του κρουαζιερόπλοιου,
4. Καθορίζει τις μεθόδους εργασίας και τις αναγκαίες πρακτικές για να επιτευχθούν τα δεδομένα standards,
5. Κανονίζει το πρόγραμμα εργασίας ανάλογα με την πληρότητα του κρουαζιερόπλοιου,
6. Ενεργεί συχνές επιθεωρήσεις σε όλους τους χώρους της αρμοδιότητας του,
7. Προγραμματίζει την διενέργεια απογραφών στις αποθήκες, στα υλικά που χρησιμοποιεί το προσωπικό,
8. Συμμετέχει-σε συνεργασία με το μάνατζμεντ-στην προετοιμασία του ετήσιου προϋπολογισμού για το Housekeeping,
9. Λειτουργεί συμβουλευτικά προς το μάνατζμεντ σε θέματα εσωτερικής διακόσμησης, σε περιπτώσεις ανακαινίσεων,
10. Συνεργάζεται με το Οικονομικό τμήμα με σκοπό την συγκράτηση των εξόδων έτσι ώστε να μην παρεκκλίνουν από τα προϋπολογιστικά δεδομένα.

2. Οροφοκόμος (Assistant Chief Housekeeper-Deck Supervisor)

Στη «γλώσσα» του κρουαζιερόπλοιου οι Οροφοκόμοι αποτελούν τα «μάτια και αυτιά» του Chief Housekeeper, έχοντας σαν κύρια αρμοδιότητα να τον ενημερώνουν για το status των χώρων της ευθύνης τους, επιβλέποντας το έργο των καμαριέρων και των καθαριστών. Επιπρόσθετες αρμοδιότητες αποτελούν η επικοινωνία με τους πελάτες και η επίλυση τυχόν προβλημάτων που προκύπτουν καθώς και η άμεση και ευγενική αντιμετώπιση των αιτημάτων (special requests) των πελατών. Επίσης, επιθεωρούν τις καμπίνες πριν το check-in, ετοιμάζουν αναφορές βλαβών και ζημιών, διεκπεραιώνουν την διαδικασία Απολεσθέντων-Ανευρεθέντων αντικειμένων, εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους, ενημερώνουν τον Chief Housekeeper για την απόδοση των εργαζομένων, εισηγούνται τυχόν προαγωγές, κανονίζουν το πρόγραμμα εργασίας (ημερήσιες και νυκτερινές βάρδιες) και τα «πόστα» των καμαριέρων, βοηθών και καθαριστών.

3.Λοιπές Θέσεις

Σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα του τμήματος Housekeeping, εργάζονται οι Butlers (κυρίως στις σουίτες ενός ξενοδοχείου για ειδικούς πελάτες-VIP), οι καμαριέρες και οι καμαρότοι, οι βοηθοί τους και οι καθαριστές, οι οποίοι συντονίζονται υπό τις οδηγίες των Assistant Chief Housekeepers με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος και το ποιοτικό service προς τους πελάτες.

3.4 ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Η αποτελεσματική λειτουργία του κρουαζιερόπλοιου προϋποθέτει την ομαλή συνεργασία του τμήματος Housekeeping με τα άλλα τμήματα. Οι πιο συνηθισμένες περιπτώσεις στο πλαίσιο μιας κρουαζιέρας όπου παρουσιάζεται αυτή η ανάγκη, είναι οι ακόλουθες:

- Ø **Τμήμα Υποδοχής (Front Office)** Οι καμπίνες αποτελούν την κύρια αρμοδιότητα και των δύο τμημάτων. Βασική ανάγκη αποτελεί η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με το status των καμπίνων, έτσι ώστε να μειώνεται ο χρόνος μεταξύ check-out και check-in κατά την διάρκεια της διαδικασίας αποβίβασης-επιβίβασης. Ουσιαστικά η συνεχόμενη αυτή λειτουργία αποβίβασης-επιβίβασης αποτελεί και την βασικότερη διαφορά μεταξύ επιχειρησιακών διαδικασιών σε ξενοδοχεία και κρουαζιερόπλοια. Πρόκειται για μια διαδικασία που αρχίζει με την διαδοχική-σε ομάδες- αποβίβαση των πελατών της κρουαζιέρας που λαμβάνει τέλος (η διάρκεια της οποίας είναι περίπου 2 ώρες για 2000 επισκέπτες) και συνεχίζεται με την επιβίβαση των νέων επισκεπτών καθ'όλη την διάρκεια της υπόλοιπης μέρας με βάση τις ώρες αφίξεων των πτήσεων στο αεροδρόμιο της περιοχής του λιμένα επιβίβασης. Για το Housekeeping όμως η διαδικασία αυτή απαιτεί μια πολύ εντατική και οργανωμένη προσπάθεια, γιατί οι καμπίνες πρέπει να παραδίνονται έτοιμες εντός του διαστήματος των 3 ωρών. Επίσης, το Housekeeping οφείλει να ενημερώνει άμεσα το Front Office για την καταναλωτική συμπεριφορά των επισκεπτών εντός των καμπίνων (για την πλήρη χρέωση των λογαριασμών των πελατών ώστε

να μην υπάρχει διαφυγόν κέρδος), αλλά και για την ύπαρξη ζημιών από πελάτες που αποχωρούν ώστε τα δωμάτια να επαναφέρονται άμεσα στο αποδεκτό λειτουργικό τους status και να μην επηρεάζεται η φήμη του κρουαζιερόπλοιου.

Ø **Μηχανικό τμήμα(Engine)** Το Housekeeping, όπως προαναφέρθηκε, οφείλει να ενημερώνει άμεσα για τυχόν ζημιές που παρουσιάζονται στα δωμάτια, έτσι ώστε το Μηχανικό τμήμα να τις αποκαθιστά άμεσα. Επίσης, σε περιόδους χαμηλής πληρότητας όπου απαιτούνται ανακαινίσεις κάποιου βαθμού χωρίς να ενοχλούνται οι υπάρχοντες πελάτες, η συνεργασία των δύο τμημάτων είναι εξαιρετικής σημασίας. Τέλος, το Housekeeping οφείλει να ακολουθεί τους κανόνες που θέτει το Μηχανικό τμήμα ως αναφορά την εξοικονόμηση ενέργειας σε νερό, ηλεκτρισμό και θέρμανση.

Ø **Τμήμα Επισιτισμού (Food & Beverage)** Η εξασφάλιση των λινών της τραπεζαρίας, των στολών των υπαλλήλων του F&B, καθώς και η καθαριότητα των επισιτιστικών χώρων αποτελούν το πλαίσιο στο οποίο τα δύο τμήματα συνεργάζονται. Ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία αυτή δίνεται σε περιπτώσεις special events (γάμοι, δεξιώσεις, γεύματα συνεδρίων και εκθέσεων κτλ.) εντός του κρουαζιερόπλοιου, για το λόγο ότι οι απαιτήσεις του F&B σε κάθε εκδήλωση ποικίλουν και απαιτούν επιπλέον προγραμματισμό και ταχύτατη ροή πληροφοριών. Το τμήμα F&B με τη σειρά του, με το πέρας των events, οφείλει να εξασφαλίζει την

άμεση επιστροφή των λινών του Housekeeping, ταξινομημένα στις κατηγορίες φθαρμένων, χρησιμοποιημένων και μη.

Ø **Οικονομικό τμήμα.** Η συνεργασία παρουσιάζεται πρώτον, στις περιπτώσεις αναφοράς χρεώσεων από mini-bars εντός του δωματίου, καθώς και αναφοράς χρεώσεων για shipboard credits (δώρα από φιλικά πρόσωπα των πελατών εκτός του πλοίου) για την σωστή τιμολόγηση των πελατών. Δεύτερον, το Housekeeping μεταφέρει τις εβδομαδιαίες καταστάσεις εργατωρών στο Οικονομικό Τμήμα, που τις συλλέγει, τις ελέγχει και προετοιμάζει τις καταστάσεις πληρωμών των υπαλλήλων. Τρίτον, το Housekeeping ενημερώνει το Λογιστήριο για εντολές αγορών υλικών καθαρισμού και άλλων αναλωσίμων υλικών που απαιτούνται, προκειμένου να αγοραστούν στα κατάλληλα χρονικά πλαίσια.

4. ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ (ENTERTAINMENT)

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

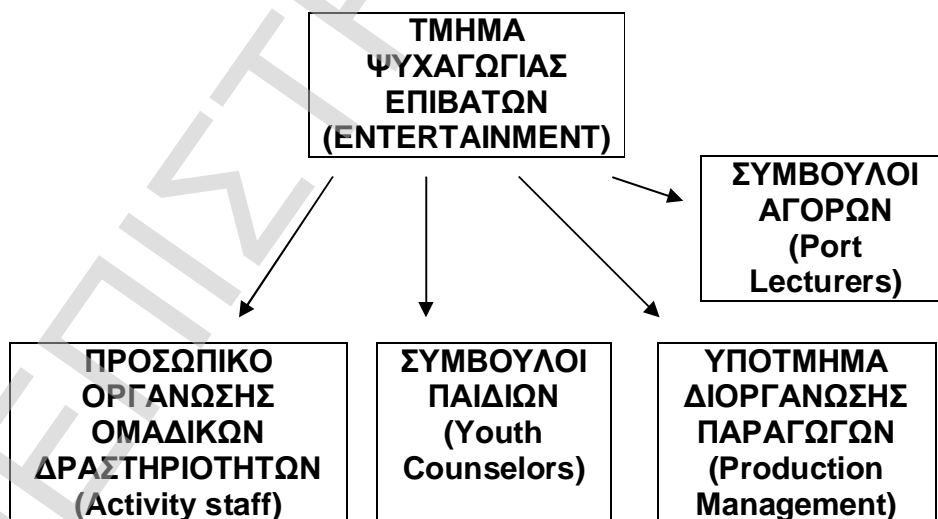
Το τμήμα Ψυχαγωγίας των επιβατών αποτελεί ένα βασικό παράγοντα προσδιορισμού της συνολικής ικανοποίησης τους από την «εμπειρία» της κρουαζιέρας. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα έχουν σκοπό να κρατούν αμείωτο το ενδιαφέρον των επιβατών για συμμετοχή σε διάφορες δραστηριότητες, που συντελούν κυρίως στην ανάπτυξη και ενίσχυση των κοινωνικών σχέσεων εντός του κρουαζιερόπλοιου. Οι δραστηριότητες που οργανώνει καθημερινά το τμήμα Ψυχαγωγίας αποτελούν μοχλό συγκέντρωσης των επιβατών και προσδίδουν στην κρουαζιέρα τόνους χαράς, γέλιου και ομαδικού πνεύματος, ενώ παράλληλα συντελούν στην ενίσχυση των γνώσεων των επιβατών μέσω μιας ποικιλίας θεμάτων που αναλύονται σε σεμινάρια επιμόρφωσης και διαλέξεις.

Οι εργαζόμενοι του τμήματος Ψυχαγωγίας επικοινωνούν με τους επιβάτες από την αρχή μέχρι το τέλος κάθε κρουαζιέρας. Κατά την άφιξη των πελατών, το προσωπικό βρίσκεται στο τερματικό του λιμανιού και τους καλοσωρίζει, οδηγώντας τους προς την γραμματεία προκειμένου να παραχωρήσουν τα στοιχεία τους προς επιβίβαση (check in procedure). Ουσιαστικά λοιπόν η «πρώτη επαφή» των επιβατών με το προσωπικό του κρουαζιερόπλοιου-έστω και σύντομη- γίνεται μέσω του τμήματος Ψυχαγωγίας, και όχι μέσω του τμήματος Υποδοχής (Front Office) που αναφέρθηκε παραπάνω. Επειδή όμως στο τερματικό πραγματοποιείται μια σύντομη και απρόσωπη επαφή (ομαδικό

καλωσόρισμα επιβατών) έχει επικρατήσει η απόψη ότι το Front Office έχει την ευθύνη της ουσιαστικής υποδοχής των επιβατών. Επιπροσθέτως, κατά την διάρκεια της αποβίβασης των πελατών το τμήμα Ψυχαγωγίας παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, συντονίζοντας την επιχείρηση στο σύνολο της με σκοπό την εύρυθμη και με τάξη αποχώρηση των επιβατών.

4.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

Κατά την διάρκεια της κρουαζιέρας το τμήμα Ψυχαγωγίας είναι υπεύθυνο λοιπόν για μια σειρά δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στο κρουαζιερόπλοιο και σκοπό έχουν να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον των επιβατών και να ενισχύσουν τις κοινωνικές σχέσεις. Σε πρώτη φάση παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα μια εσωτερική ανάλυση του τμήματος στα υποτμήματα λειτουργίας.



Οι αγορές των επιβατών στα λιμάνια-προορισμούς αποτελούν μια σημαντική πτυχή της «εμπειρίας»μιας κρουαζιέρας. Η παρουσία λοιπόν **ειδικών συμβούλων αγορών**, που δίνουν όλη την απαραίτητη πληροφόρηση στους επιβάτες για τις τοποθεσίες των καλύτερων μαγαζιών αλλά και για «έξυπνες» και οικονομικές αγορές, θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη. Με τον τρόπο αυτό οι επιβάτες έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται εκ των προτέρων για τις τοπικές αγορές, είτε σχετικά με είδη δώρων από την τοπική κουλτούρα και τέχνη του τόπου επίσκεψης, είτε σχετικά με αγορές πολυτελών ειδών, κοσμημάτων και φημισμένων οίκων μόδας. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εταιρίες κρουαζιερόπλοιων συνάπτουν οικονομικές συμφωνίες με καταστήματα των περιοχών του δρομολογίου της κρουαζιέρας, με σκοπό να εξασφαλίζουν εκπτώσεις τιμών για τους επιβάτες και τα πληρώματα. Στις περιπτώσεις αυτές οι σύμβουλοι αγορών κατευθύνουν τους επιβάτες προς αυτά τα καταστήματα με τεχνικές προώθησης και merchandizing κατά την διάρκεια των ομιλιών τους.

Το **προσωπικό οργάνωσης ομαδικών δραστηριοτήτων** έχει την μεγαλύτερη (σε χρόνο) επικοινωνία με τους επιβάτες σε προσωπικό επίπεδο, σε όλη την διάρκεια της κρουαζιέρας. Αυτό το υποτομήμα είναι υπεύθυνο για μια μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων διασκέδασης των επιβατών, οι περισσότερες των οποίων αναφέρονται παρακάτω:

- Ø Η διοργάνωση παιχνιδιών γνώσεων (Trivia, Quiz, Σταυρόλεξα κτλ.)
- Ø Η διοργάνωση ομαδικών τυχερών παιχνιδιών (Bingo, Ιπποδρομίες κτλ)
- Ø Η διοργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων όπως τουρνουά μπάσκετ, βόλλευ, mini-soccer, κολύμπι, πινγκ-πονγκ κτλ

- ∅ Η παρακολούθηση ταινιών στον κινηματογράφο του κρουαζιερόπλοιου
- ∅ Η παρακολούθηση θεαμάτων ταχυδακτυλουργών και άλλων καλλιτεχνών
- ∅ Η παρακολούθηση μαθημάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών με χιουμοριστικό τρόπο παρουσίασης, βιντεοπροβολές κτλ
- ∅ Η διοργάνωση παραστάσεων με πρωταγωνιστές τους ίδιους τους επιβάτες όπως π.χ караόκε, the newlywed-not so newlywed- show (με καυστικές προσωπικές ερωτήσεις σε παντρεμένα ζευγάρια) κτλ
- ∅ Η διοργάνωση ομαδικών δραστηριοτήτων σε παραλίες όπως π.χ παιχνίδια σαν το κυνήγι του χαμένου θησαυρού κτλ
- ∅ Η ξενάγηση στις βιβλιοθήκες του πλοίου
- ∅ Η παράδοση μαθημάτων χορού σε ομάδες επιβατών

Οι σύμβουλοι επίβλεψης των παιδιών επιτελούν επίσης ένα αρκετά σημαντικό έργο, υπό την έννοια ότι έχουν υπό την ευθύνη τους την εξασφάλιση της καλοπέρασης των παιδιών των οικογενειών που φιλοξενεί το κρουαζιερόπλοιο, γεγονός που δίνει την δυνατότητα στους γονείς για χαλάρωση, ηρεμία και ελεύθερο χρόνο. Οι σύμβουλοι, που είναι επαγγελματίες παιδαγωγοί και ψυχολόγοι, διοργανώνουν μια σειρά δραστηριότητες για τα παιδιά σε καθημερινή βάση από το πρωί μέχρι τις βραδυνές ώρες. Στις δραστηριότητες περιλαμβάνονται όλων των ειδών παιδικά ομαδικά παιχνίδια και διαγωνισμοί, οι διοργανώσεις πάρτυ με παιδικούς καλλιτέχνες και κλόουν κτλ.

Τέλος, το **υπομήμα Διοργάνωσης Παραγωγών** έχει υπό την επίβλεψη του όλες τις θεατρικές παραστάσεις και μουσικές εκδηλώσεις που λαμβάνουν χώρα στο κρουαζιερόπλοιο. Στο υπομήμα αυτό εργάζονται τεχνικοί, ηχολήπτες,

φωτιστές, μουσικοί, χορευτές, καλλιτέχνες, υπο την εποπτεία του Διευθυντή Παραγωγής. Τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας του υπομημάτος Διοργάνωσης Παραγωγών είναι η έμφαση στη λεπτομέρεια γιατί όλες οι παραστάσεις που διοργανώνονται είναι ζωντανές, οπότε δεν υπάρχει το περιθώριο λάθους.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται ότι το τμήμα Ψυχαγωγίας των επιβατών είναι επιφορτισμένο με σημαντικές δραστηριότητες που απαιτούν ύψιστη επαγγελματικότητα, διότι αφορούν σε όλα τα επίπεδα τους άμεση επικοινωνία με τους επιβάτες και συντελούν σε μεγάλο ποσοστό στην διαμόρφωση της συνολικής «εικόνας» και «εμπειρίας» της κρουαζιέρας από πλευράς των επιβατών.

5. ΤΜΗΜΑ ΠΛΟΗΓΗΣΗΣ (BRIDGE)

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανώτερη εξουσιαστική αρχή στο κρουαζιερόπλοιο είναι ο Καπετάνιος του. Στις ευθύνες του πρώτιστη σημασία δίνεται στην ασφάλεια των επιβατών, του πληρώματος και του πλοίου. Είναι το μόνο πρόσωπο στο πλοίο, η εξουσία του οποίου επιβάλλεται σε όλα τα τμήματα, είτε πρόκειται για τμήματα της εταιρίας, είτε για τμήματα επαγγελματικών συνεργατών (concessionaires) που δραστηριοποιούνται στο πλοίο. Επίσης, έχει την εξουσία απόφασης για το αν θα επιβιβαστεί ή αποβιβαστεί ένα άτομο σε περιπτώσεις εμφάνισης προβληματικών συμπεριφορών. Στην ιεραρχία του πλοίου ακολουθούν ο Πρώτος Μηχανικός, ο Διευθυντής του Ξενοδοχείου και ο Ύπαρχος. Ο Καπετάνιος είναι επίσης ο πλοηγός του πλοίου, υπεύθυνος για την χάραξη της πορείας από λιμάνι σε λιμάνι, κρατώντας διαρκή επικοινωνία με τον Πρώτο Μηχανικό με σκοπό την διαρκή ενημέρωση για την μηχανική κατάσταση του πλοίου.

Ο Καπετάνιος προΐσταται άμεσα στο τμήμα Πλοήγησης (στη ναυτική ορολογία η «Γέφυρα»). Το τμήμα χωρίζεται σε τέσσερις διευθύνσεις με διαφορετικές δραστηριότητες η καθεμιά, που σχετίζονται όμως άμεσα. Οι τέσσερις διευθύνσεις είναι οι εξής:

- Ø **Η διεύθυνση της Γέφυρας (Bridge)**, όπου υπάρχει το πιλοτικό σύστημα του κρουαζιερόπλοιο, η οποία έχει την κύρια αρμοδιότητα πλοήγησης του πλοίου με ασφάλεια και οικονομικότητα. Στο τμήμα αυτό εργάζονται

Υποπλοίαρχοι, Ανθυποπλοίαρχοι και Αξιωματικοί, υπό τις διαταγές του Καπετάνιου,

Ø **Η Διεύθυνση Καταστρώματος (Deck)** που έχει σαν κύρια αρμοδιότητα την καθαριότητα όλων των εξωτερικών χώρων του κρουαζιερόπλοιου, αλλά και την διενέργεια των κατάλληλων εργασιών συντήρησης του πλοίου όπως π.χ ξηλουργικές εργασίες και βάψιμο. Ο διευθυντής του τμήματος είναι ο Ύπαρχος του πλοίου, το «δεξί χέρι» του Καπετάνιου, και ο υποδιευθυντής είναι ο Λοστρόμος. Το τμήμα ευθύνεται για την όμορφη εξωτερική εμφάνιση του πλοίου σε καθημερινή βάση, η εξασφάλιση της οποίας έχει θετικό αντίκτυπο στην γνώμη που σχηματίζουν οι επιβάτες για την εταιρία (σε επίπεδο image),

Ø **Η διεύθυνση Ασφάλειας (Security)**, που έχει σαν αντικείμενο την εξασφάλιση της δημόσιας τάξης σε όλους τους χώρους του κρουαζιερόπλοιου και της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, την διενέργεια ασκήσεων και γυμνασίων ασφάλειας για το πλήρωμα και τους επιβάτες, και την εφαρμογή των κατάλληλων αντιτρομοκρατικών μέτρων,

Ø **Η Διεύθυνση Ασφάλειας και Περιβαλλοντολογικής Προστασίας (Safety & Environmental)**, που έχει σαν αντικείμενο μεταξύ άλλων την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα υγιεινής, την εξασφάλιση της λειτουργίας της διαδικασίας διαχώρισης, καύσης και απομάκρυνσης των απορριμμάτων από το πλοίο κτλ,

Μια αναλυτικότερη παρουσίαση των κύριων εργασιών των τεσσάρων διευθύνσεων πραγματοποιείται παρακάτω.

5.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

5.2.1 Η Διεύθυνση της Γέφυρας

Η κύρια εργασία των Αξιωματικών της Γέφυρας δεν είναι άλλη από την ασφαλή και αποτελεσματική πλοήγηση του κρουαζιερόπλοιου. Επιπρόσθετες αρμοδιότητες αποτελούν:

- Ø Η διαχείριση και εκτέλεση πάσης μορφής επικοινωνίας του πλοίου με άλλα καράβια, τις τοπικές αρχές κάθε λιμανιού, το Λιμενικό και την Ακτοφυλακή κάθε χώρας για μια μεγάλη σειρά σημαντικών θεμάτων που σχετίζονται με την Διεθνή Ναυτική Νομοθεσία και τους Θαλάσσιους κανονισμούς. Την ευθύνη των επικοινωνιών του πλοίου έχει ο Ασυρματιστής (Radio Officer). Επίσης καθημερινή επικοινωνία πραγματοποιείται με το Ναυτιλιακό τμήμα της έδρας της εταιρίας με σκοπό την ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών για επίκαιρα θέματα. Τέλος, η πάσης φύσεως τηλεφωνική επικοινωνία των εργαζομένων και των επιβατών «αδειοδοτείται» από τον Ασυρματιστή του πλοίου
- Ø Η γενική επιθεώρηση του κρουαζιερόπλοιου ανά τακτά χρονικά διαστήματα και η τήρηση ημερολογίου αναφοράς βλαβών

- ∅ Η εξέταση της λειτουργικότητας του συστήματος χειροκίνητης πηδαλιούχησης του πλοίου για εφαρμογή του σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης
- ∅ Ο έλεγχος των αποθεμάτων πετρελαίου πριν από κάθε ταξίδι (σε συνεργασία με το Μηχανικό τμήμα) και η διατήρηση του στα επιθυμητά επίπεδα
- ∅ Ο έλεγχος του συστήματος ηλεκτρονικής παρατήρησης και η συντήρηση του
- ∅ Ο τακτικός έλεγχος του συστήματος ενδοεπικοινωνίας του πλοίου (Public Announcement System) καθώς και των συστημάτων αυτόματης πυρόσβεσης και αυτόματης εκκένωσης χώρων
- ∅ Με βάση την παραπάνω σειρά εργασιών της Γέφυρας, αντιλαμβάνεται κανείς την σημαντικότητα του τμήματος ως προς την ασφάλεια του κρουαζιερόπλοιου

5.2.2 Η Διεύθυνση Καταστώματος

Ο γενικός σκοπός του τμήματος είναι η εξασφάλιση της Καθαρισμού σε βαθμό λεπτομέρειας όλων των εξωτερικών χώρων του κρουαζιερόπλοιου. Στο γενικό αυτό πλαίσιο περιλαμβάνονται εργασίες όπως:

- ∅ Οι πάσης φύσεως ξυλουργικές εργασίες στο κατάστρωμα, στις σωσίβιες λέμβους αλλά και σε εσωτερικές πόρτες, ξύλινους τοίχους και ταπετσαρίες

- ∅ Η επιθεώρηση και συντήρηση σημαντικότερων εξαρτημάτων του πλοίου όπως η άγκυρα , το βαρούλκο, ο τόρνος, οι εργατοκύλινδροι και τα καπόνια των σωστικών λέμβων
- ∅ Η επιθεώρηση και συντήρηση όλων των αντλιών του πλοίου ώστε να λειτουργούν στα επιθυμητά επίπεδα πίεσης
- ∅ Οι πασης φύσεως υδραυλικές εργασίες, κυρίως στο σύστημα σωληνώσεων του πλοίου
- ∅ Το βερνίκωμα (λούστρο) των επιφανειών του καταστρώματος
- ∅ Τον καθαρισμό του εξωτερικού μέρους του πλοίου από το αλατόνερο σε κάθε στάση σε λιμάνι
- ∅ Την βαφή του εξωτερικού μέρους ανα τμήμα προς βελτίωση της εικόνας του κρουαζιερόπλοιου

Συμπερασματικά, η Διεύθυνση Καταστρώματος εκτελεί μια σειρά από τις πιο άχαρες και δύσκολες εργασίες σε ένα κρουαζιερόπλοιο, που θεωρούνται όμως πολύ απαραίτητες για την ευπαρουσίαστη εικόνα του πλοίου προς τους επιβάτες αλλά και τον κόσμο στα λιμάνια-προορισμούς.

5.2.3 Η Διεύθυνση Ασφάλειας (Security)

Το τμήμα Ασφάλειας του κρουαζιερόπλοιου έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε ένα τμήμα υψίστης σημασίας, όχι μόνο επειδή ο σκοπός του είναι η ασφαλής και με τάξη διεξαγωγή των κρουαζιέρων, αλλά ακόμη περισσότερο γιατί οι επιβάτες-πελάτες, κατά την διαδικασία επιλογής της εταιρίας με την οποία θα

ταξιδέψουν, λαμβάνουν (πλέον) σε μεγάλο βαθμό υποψη τους τις φήμες που υπάρχουν για τις συνθήκες ασφάλειας που επικρατούν σε κάθε κρουαζιερόπλοιο. Ο παράγοντας «ασφάλεια κατά την διάρκεια του ταξιδιού» αποτελεί πλέον αποφασιστικό κριτήριο στην επιλογή των πελατών. Η έξαρση των τρομοκρατικών ενεργειών σε παγκόσμιο επίπεδο τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει σε μια κατάσταση ευρύτερης ανασφάλειας, γεγονός που πλήττει τον τουρισμό παγκοσμίως, και κατ'επέκταση και τον κλάδο των κρουαζιέρων. Μια δεκαετία νωρίτερα, ο σκοπός του τμήματος Ασφάλειας σε ένα κρουαζιερόπλοιο ήταν απλά η εξασφάλιση της ηρεμίας και της τάξης στο πλοίο και η αντιμετώπιση περιστατικών ηχητικής όχλησης, κλοπών, χρήσης απαγορευμένων ουσιών, μεταφοράς απαγορευμένων αντικειμένων λαθραία κτλ. Σήμερα, οι περιστάσεις των καιρών έχουν σαν αποτέλεσμα την διεύρυνση των λειτουργιών του τμήματος Ασφάλειας και ταυτόχρονα την ανάδειξη της σημαντικότητας του. Ο αριθμός των εργαζομένων έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό, όπως επίσης και οι αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου.

Οι κύριες δραστηριότητες του τμήματος Ασφάλειας σε ένα κρουαζιερόπλοιο είναι οι παρακάτω:

- Ø Η καθημερινή επιθεώρηση σε όλους τους χώρους του κρουαζιερόπλοιο μέσω της διαδικασίας περιπολίας, και η αντιμετώπιση περιστατικών ανάρμοστης συμπεριφοράς των επιβατών
- Ø Η εφαρμογή των κανόνων και προτύπων Ασφάλειας που έχουν καθιερωθεί από την διεθνή Ναυτική Νομοθεσία

- Ø Η οργάνωση και πραγματοποίηση γυμνασίων πυρκαγιάς και μαζικής εκκένωσης, με την συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων και των επιβατών
- Ø Ο έλεγχος και η συντήρηση του εξοπλισμού του τμήματος, και η αναφορά τυχόν βλαβών ή εξαρτημάτων προς επισκευή
- Ø Η φύλαξη του κυρίου διαδρόμου αποβίβασης-επιβίβασης όπου πραγματοποιείται και ο έλεγχος των αποσκευών των επιβατών με ηλεκτρονικό σύστημα ακτίνων (Scanning)
- Ø Η τακτοποίηση εβδομαδιαίας κατάστασης εργασιακών ωρών και βαρδιών στο Control Room του πλοίου, στο οποίο υπάρχει το ηλεκτρονικό σύστημα οπτικής παρακολούθησης ενός μεγάλου αριθμού χώρων.
- Ø Η πραγματοποίηση επιθεωρήσεων σε μη τακτά χρονικά διαστήματα στις καμπίνες των εργαζομένων με στόχο τον έλεγχο ύπαρξης ποσοτήτων αλκοολ, ναρκωτικών ουσιών και άλλων αντικειμένων (που δεν έχουν αναφερθεί στο Λογιστήριο Πληρώματος).
- Ø Η πραγματοποίηση ασκήσεων εξάρθρωσης βομβών εντός του πλοίου
- Ø Η πραγματοποίηση υποβρύχιων ασκήσεων αντιμετώπισης τρομοκρατικών ενεργειών κατά τακτά χρονικά διαστήματα

5.2.4 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ **(SAFETY AND ENVIRONMENTAL)**

Το Διεθνές Συμβούλιο Εταιριών Κρουαζιερόπλοιων (ICCL) σε συνεργασία με μια σειρά διεθνών οργανισμών προστασίας του περιβάλλοντος (SOLAS, IMO, ISM, MARPOL, STCW), οι δραστηριότητες των οποίων θα αναφερθούν στο κεφάλαιο ανάλυσης του κλάδου, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εφαρμογή των κανόνων περιβαλλοντικής προστασίας από τις εταιρίες κρουαζιερόπλοιων, επιβάλλοντας αυστηρές πειθαρχικές ποινές και μεγάλα χρηματικά πρόστιμα στους παραβαίνοντες τους κανόνες αυτούς. Το τμήμα Ασφάλειας και Περιβαλλοντικής Προστασίας έχει λοιπόν ένα δύσκολο έργο να επιτελέσει, γιατί εκτός των πολύπλοκων αρμοδιοτήτων του τμήματος, το κόστος ενός λάθους δεν οδηγεί απλά στην δυσαρέσκεια κάποιων επιβατών, αλλά έχει σοβαρότερες συνέπειες όπως την μόλυνση των θαλασσών, την πρόκληση ατυχημάτων, τα μεγάλα πρόστιμα αποζημιώσεων κτλ.

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του τμήματος αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- Ø Η κύρια ευθύνη του τμήματος αφορά την εξασφάλιση της εφαρμογής των διεθνών προτύπων ασφάλειας και προστασίας του περιβάλλοντος, αλλά και της δεδομένης πολιτικής της κάθε εταιρίας για τα θέματα αυτά. Η καθημερινή επικοινωνία άλλωστε του τμήματος με το τμήμα Marine Operations στην έδρα κάθε εταιρίας θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση της εύρυθμης λειτουργίας.
- Ø Μια πολύ βασική λειτουργία αποτελεί η εκπαίδευση του συνόλου των εργαζομένων, και η συνεχής ενημέρωσή τους σε θέματα ασφαλείας του

πλοίου προς αποφυγή εργατικών ατυχημάτων με σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις. Για το σκοπό αυτό ο διευθυντής του τμήματος συνεργάζεται στενά με το Καπετάνιο του κρουαζιερόπλοιου, τον Ύπαρχο, το Διευθυντή του Ξενοδοχείου, τον Πρώτο Μηχανικό και τους επικεφαλής όλων των τμημάτων. Η επάρκεια των γνώσεων και η ετοιμότητα των εργαζομένων σε συνθήκες κινδύνου, επιβεβαιώνονται με γραπτές εξετάσεις και την συμμετοχή ανά τακτά χρονικά διαστήματα (εβδομαδιαίως) σε ασκήσεις και γυμνάσια.

- Ø Η εφαρμογή των προτύπων ασφάλειας στις διαδικασίες
 - α) αντλησης καυσίμων στις δεξαμενές του πλοίου
 - β) ελέγχου της ποσότητας και ροής του νερού στους σωλήνες διαρροής των υφάλων του πλοίου
 - γ) ελέγχου και σταδιακής απομάκρυνσης των βοθρολυμάτων του πλοίου
 - δ) καθαρισμού και συντήρησης των Health Spa και των πισίνων
 - ε) διαχείρισης των χημικών ουσιών στις διάφορες εφαρμογές τους
- Ø Η συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία των απορριμάτων του κρουαζιεροπλοίου με βάση τους διεθνείς κανονισμούς (Waste Management Plan)
- Ø Η εκφόρτωση των απορριμάτων στα λιμάνια με την συνεργασία των τοπικών αρχών και των σχετικών υπηρεσιών
- Ø Η συνεργασία με το τμήμα Security του πλοίου για την αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων όπως οι πυρκαγιές, οι εκρήξεις, οι μηχανικές βλάβες και οι πλυμμήρες

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η ουσιαστική-και συγχρόνως αθόρυβη- λειτουργία του τμήματος Ασφάλειας και Περιβαλλοντολογικής Προστασίας, εξασφαλίζει την διατήρηση υγιών συνθηκών διαβίωσης και εργασίας σε ένα κρουαζιερόπλοιο, καθώς και την αποτροπή ατυχημάτων που θα είχαν βλαβερές συνέπειες τόσο για το περιβάλλον, αλλά και για το μέλλον της λειτουργίας μιας εταιρίας κρουαζιερόπλοιων.

6. ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (ENGINE)

Το Μηχανικό τμήμα κάθε κρουαζιερόπλοιου φέρει την ευθύνη της εξασφάλισης της ομαλής λειτουργίας των μηχανών και δεξαμενών του πλοίου. Με δεδομένο το τεράστιο κόστος αγοράς τέτοιου μηχανολογικού εξοπλισμού αλλά και την σοβαρότητα των συνεπειών (σε ανθρώπινες ζωές και οικονομικό κόστος), αντιλαμβάνεται κανείς το μέγεθος της ευθύνης του τμήματος.

Ο διευθυντής του Μηχανικού τμήματος είναι ο Πρώτος Μηχανικός-στην ναυτική ορολογία ο «Πρώτος». Έχει υπό την εποπτεία του όλο το Μηχανικό τμήμα, το οποίο υποδιαιρείται σε τρία υποτμήματα: τη Μηχανή, το Ηλεκτρολογικό υποτμήμα και το Ηλεκτρονικό υποτμήμα. Κάθε υποτμήμα έχει ξεχωριστό εξειδικευμένο προσωπικό και τον διευθυντή του. Οι κύριες αρμοδιότητες του Μηχανολογικού τμήματος στο σύνολο του αναφέρονται παρακάτω και αφορούν:

- Ø Την επιθεώρηση των βασικών και δευτερεύοντων μερών του μηχανοστασίου του πλοίου, την αναφορά τυχόν βλαβών και την επιμέλεια της επισκευής τους
- Ø Την επιθεώρηση των αποθηκευτικών χώρων όπου φυλάσσεται ο μηχανολογικός εξοπλισμός αντικατάστασης, τα αναλώσιμα μηχανικά μέρη και διάφορα ανταλλακτικά, την καταγραφή και αναφορά τους
- Ø Την εξέταση των ποσοτήτων των λαδιών μηχανής και άλλων λιπαντικών, του γράσσου, των αποθεμάτων πετρελαίου και άλλων καυσίμων, καθώς και χημικών ουσιών απαραίτητων για την λειτουργία των μηχανών, και την αναφορά τυχόν αποκλίσεων και ασυμφωνιών στις ποσότητες στα κεντρικά γραφεία της έδρας της εταιρίας

- Ø Στις περιπτώσεις όπου το κρουαζιερόπλοιο αποσύρεται για επισκευή στα ναυπηγεία, το τμήμα φέρει την ευθύνη της σωστής συντήρησης των βαλβίδων, των προπέλλων, των τουρμπίνων, των συστημάτων προστασίας διαροών της πρύμης, και των συστημάτων καταμερισμού και διανομής νερού και καυσίμων στις κατάλληλες δεξαμενές. Με την άδεια του Πλοιάρχου του κρουαζιερόπλοιου αποφασίζεται και πραγματοποιείται η μεταφορά μεγάλων ποσοτήτων υγρών εντός του πλοίου, ώστε να διατηρείται η σταθερότητα του
- Ø Επιπρόσθετες επιθεωρήσεις και συντηρήσεις αφορούν τον κλίβανο αποτέφρωσης όπου καταλήγουν τα απορρίματα του κρουαζιερόπλοιου, το σύστημα εξαερισμού του πλοίου, το σύστημα αποχέτευσης, τα συστήματα ψύξης, του ηλεκτρολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού καθώς και το σύστημα επεξεργασίας του νερού. Έλεγχοι πραγματοποιούνται επίσης στις εκπομπές καπνού από τα φουγάρα του πλοίου, ακολουθώντας μεθόδους ανάλυσης δειγμάτων βάση καθορισμένων χημικών προτύπων.
- Ø Κατά τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιείται επίσης γενικός έλεγχος της κατάστασης των μηχανοκίνητων σωσίβιων λέμβων του κρουαζιερόπλοιου, με την δοκιμή τους στην θάλασσα, στο πλαίσιο των ασκήσεων και γυμνασίων ασφάλειας και γενικού συναγερμού. Παρατηρείται λοιπόν ότι το τμήμα της «Μηχανής» είναι ζωτικής σημασίας για την λειτουργία του κρουαζιερόπλοιου αλλά και για την ασφάλεια των ανθρώπων που επιβαίνουν σε αυτό.

7. ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (MEDICAL)

Σε αντίθεση με την κατάσταση που επικρατεί στα ξενοδοχεία, η ύπαρξη ενός σωστά οργανωμένου και κατάλληλα εξοπλισμένου Ιατρικού τμήματος στα κρουαζιερόπλοια αποτελεί μια βασική προϋπόθεση για την ομαλή και ασφαλή διεξαγωγή των κρουαζιέρων. Σε ένα ξενοδοχείο, η ιατρική περίθαλψη που χορηγείται, αναλώνεται στην αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών. Συνεπώς, δεν υπάρχει σχετικό τμήμα, παρά μόνο η παρουσία ενός γιατρού για την αντιμετώπιση τυχόν περιστατικών και την χορήγηση συνταγών. Οποιαδήποτε άλλα ιατρικά περιστατικά αντιμετωπίζονται σε νοσοκομεία της ευρύτερης περιοχής του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση όμως ενός κρουαζιερόπλοιου, επειδή ακριβώς δεν υπάρχει η δυνατότητα επισκέψεων σε νοσοκομεία για έκτακτα σοβαρά περιστατικά, η δομή του ιατρικού τμήματος αλλάζει και η λειτουργία του γίνεται αναγκαία. Επίσης, αν συνειδητοποιήσει κανείς το μέγεθος του «πελατολογίου» των ιατρών σε ένα κρουαζιερόπλοιο, που αγγίζει τα 900 άτομα προσωπικό και έχει περίπου 2000 επιβάτες εν πλω, γίνεται αυτόματα κατανοητή η ανάγκη της παρουσίας μιας «ετοιμοπόλεμης» ιατρικής ομάδας και ενός ιατρικού εξοπλισμού τελευταίας τεχνολογίας με πολλαπλές δυνατότητες. Άλλωστε η ανάγκη αυτή απαιτείται και νομικά από τους διεθνείς οργανισμούς Υγείας, οι οποίοι οργανισμοί ασκούν εμπειριστατωμένους ελέγχους στα πλοία για την εξακρίβωση της τήρησης της διεθνής ιατρικής νομοθεσίας.

Σχετικά με την στελέχωση του ιατρικού τμήματος, συμπεραίνεται ότι αποτελεί συνάρτηση του μεγέθους του κρουαζιερόπλοιου και των δυνατοτήτων φιλοξενίας που διαθέτει. Έτσι λοιπόν, για ένα κρουαζιερόπλοιο στο οποίο εργάζονται

περίπου 900 άτομα και έχει την δυνατότητα να φιλοξενεί 2000 επιβάτες, οι ανάγκες στελέχωσης του ιατρικού τμήματος βάση της διεθνής νομοθεσίας είναι τουλάχιστον 3 γιατροί, 5 νοσοκόμες και 10 εργαζομένους που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών που αφορούν περισσότερους των 2 παθόντες, ή περιπτώσεις ατυχημάτων, όπως π.χ. πυρκαγιές, πτώση επιβατών στη θάλασσα κτλ. Η συμπληρωματική αυτή ομάδα αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών ονομάζεται διεθνώς "Star Team" και ο κωδικός με τον οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί «Star Code».

Οι βασικές λειτουργίες του ιατρικού τμήματος σε ένα κρουαζιερόπλοιο παρατίθενται αναλυτικά παρακάτω:

- ∅ Η κύρια λειτουργία αφορά βέβαια την παροχή ιατρικής περίθαλψης για το προσωπικό και τους επιβάτες κατά τις ώρες λειτουργίας του ιατρείου αλλά και η αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών όλο το 24ωρο.
- ∅ Η καθημερινή επικοινωνία με τα κεντρικά ιατρικά τμήματα στην έδρα της εταιρίας με αντικείμενα: την αναφορά συμβάντων, την ενημέρωση του επιπέδου ιατρικών αποθεμάτων και την παραγγελία νέων ιατρικών προμηθειών, την αξιολόγηση του προσωπικού κτλ
- ∅ Η συντήρηση των ιατρικών μηχανημάτων και του εν γένει εξοπλισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχής χρησιμοποίηση τους ανα πάσα στιγμή
- ∅ Η παράδοση ιατρικών αναλώσιμων υλικών (πρώτες βοήθειες) σε όλα τα τμήματα του κρουαζιερόπλοιου και η τήρηση βιβλίων αποθήκης
- ∅ Η τήρηση ιατρικών φακέλλων για όλους τους εργαζομένους του κρουαζιερόπλοιου, τα οποία ενημερώνονται κατά την διάρκεια της

παραμονής τους σε αυτό με οποιοσδήποτε εξετάσεις πραγματοποιήθηκαν ή με οποιοσδήποτε ασθένειες εμφανίστηκαν

- Ø Σε συνεργασία με το τμήμα Environmental, η πιστοποίηση της εφαρμογής των κανόνων και προτύπων υγιεινής σε όλους τους χώρους
- Ø Η τιμολόγηση των ιατρικών υπηρεσιών που προσφέρονται στους επιβάτες και η μετάφορά των λογαριασμών στο Οικονομικό τμήμα προς αναφορά. Επίσης, η αίτηση χρηματοδότησης για έκτακτες αγορές ιατρικών αναλώσιμων υλικών στα λιμάνια-προορισμούς
- Ø Η διατήρηση καταστάσεων απογραφής των υλικών και φαρμάκων που βρίσκονται στην αποθήκη και η καθημερινή καταμέτρηση τους. Η αναφορά αυτή παραδίδεται στο Οικονομικό τμήμα που με τη σειρά του την παραδίδει στις τοπικές αρχές κάθε προορισμού μαζί με τα άλλα σχετικά έγγραφα για την εξασφάλιση της άδειας αποβίβασης των επιβατών.
- Ø Η εφαρμογή ιατρικών τέστ στο υπαλληλικό προσωπικό του κρουαζιερόπλοιου σε μη τακτά χρονικά διαστήματα για τον έλεγχο χρήσης ναρκωτικών ουσιών και αλκοολούχων ποτών (για υπερβολική χρήση) εντός του πλοίου
- Ø Η αντιμετώπιση περιπτώσεων που απαιτούν την εκκένωση των ασθενών είτε στις καμπίνες τους είτε σε ειδικούς χώρους
- Ø Η πραγματοποίηση χειρουργικών επεμβάσεων σε ασθενείς αλλά και αντιμετώπιση περιπτώσεων γέννας
- Ø Ο έλεγχος και η παράδοση αναπηρικών καρεκλών στις περιπτώσεις όπου απαιτείται κατά τις διαδικασίες επιβίβασης-αποβίβασης

8. ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ (SHOPS)

Ενα άλλο επίσης σημαντικό κέντρο εσόδων για το κρουαζιερόπλοιο είναι η σειρά των καταστημάτων που διαθέτει τα οποία πωλούν καταναλωτικά είδη, είτε διαφημιστικά της εταιρίας, είτε προϊόντα άλλων προμηθευτών. Τα καταστήματα δύναται είτε να είναι ιδιοκτησίας της εταιρίας κρουαζιερόπλοιων, είτε ιδιοκτησίας άλλων εταιριών που τα νοικιάζουν για να πωλούν τα προϊόντα τους (Concessionaires). Σε κάθε περίπτωση, παρατηρείται μια αυτονομία των καταστημάτων στο κρουαζιερόπλοιο, με την έννοια ότι οι εργασίες τους δεν συσχετίζονται με αυτές άλλων τμημάτων. Τα σημεία επαφής των λειτουργιών των καταστημάτων με τα άλλα τμήματα, αφορούν τον οικονομικό διακανονισμό των εισπράξεων και πληρωμών στο τέλος κάθε κρουαζιέρας με τον Τραπεζίτη του πλοίου, την χρησιμοποίηση των καθαριστών του Housekeeping κατά την διαδικασία εκφόρτωσης νέων εμπορευμάτων, και την χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του τμήματος της Μηχανής για την επισκευή ηλεκτρικών κυρίως βλαβών. Αν τα καταστήματα ανήκουν στην εταιρία κρουαζιερόπλοιων, τότε υπάρχει και συσχέτιση με τον Λογιστή Μισθοδοσίας στο θέμα της μισθοδοσίας.

Τα καταστήματα κάθε κρουαζιερόπλοιου είναι τα εξής:

- ∅ Το Super Market, που πωλεί είδη πρώτης ανάγκης, προσωπικής φροντίδας, καρτ-ποσταλ, και είδη περιπτέρου
- ∅ Το κατάστημα Λουλουδιών, όπου οι πελάτες έχουν την δυνατότητα να δημιουργήσουν την δική τους σύνθεση μέσα από μια μεγάλη ποικιλία λουλουδιών. Η παράδοση στις καμπίνες περιλαμβάνεται στις τιμές

- Ø Τα καταστήματα Ρούχων, τα οποία δύναται να πωλούν γνωστές μάρκες μεγάλων οίκων μόδας σε προνομιακές τιμές (duty free) ή ρούχα καλής ποιότητας με το brand name της εταιρίας
- Ø Τα καταστήματα Αρωμάτων και Ειδών Προσωπικής Φροντίδας, τα οποία πωλούν γνωστές μάρκες αρωμάτων αλλά και προϊόντα ομορφιάς των τοπικών αγορών των προορισμών του κρουαζιερόπλοιου
- Ø Το Health Spa του κρουαζιερόπλοιου, που συνήθως περιλαμβάνει και Κομμωτήριο και αίθουσα μασάζ, όπου προσφέρεται όλη η γκάμα υπηρεσιών προσωπικής φροντίδας και υγιεινής
- Ø Τα καταστήματα ειδών δώρων, τα οποία πωλούν αξεσουάρ για άντρες και γυναίκες, διακοσμητικά είδη από τις αγορές των προορισμών της κρουαζιέρας, και πολλών ειδών μικρά αντικείμενα
- Ø Τα καταστήματα Κοσμημάτων και Ρολογιών, παρουσιάζουν μια μεγάλη ποικιλία ειδών για όλα τα επίπεδα τιμών, είτε κατασκευασμένα από γνωστούς σχεδιαστές είτε διάφορες συλλογές από τοπικούς πολύτιμους λίθους
- Ø Η κάβα του πλοίου, όπου βρίσκεται μια μεγάλη ποικιλία κρασιών από όλο το κόσμο (περιέχει τις μάρκες που σερβίρονται στα εστιατόρια του κρουαζιερόπλοιου), αλλά και μια ποικιλία από οινοπνευματώδη ποτά, είτε από τις τοπικές αγορές είτε τις γνωστές μάρκες των πολυεθνικών. Επίσης πωλούνται συλλογές ποτηριών με logo των προορισμών, βιβλία ποτών κτλ

- Ø Το κατάστημα Πούρων, το οποίο λειτουργεί και σαν χώρος συνεστίασης των επιβατών (μπαρ) στο οποίο μπορούν να απολαύσουν ένα πούρο με τη συνοδεία ενός κονιάκ, αλλά και σαν σημείο πώλησης πούρων και αξεσουάρ
- Ø Επίσης, στις περισσότερες εταιρίες κρουαζιερόπλοιων λειτουργούν πλέον και γκαλερί με έργα τέχνης, τα οποία διατίθενται προς πώληση είτε μεμονωμένα σε πελάτες κατά τις ώρες λειτουργίας των καταστημάτων, είτε μέσω των δημοπρασιών που πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- Ø Τέλος, τα καταστήματα φωτογραφίας δίνουν ένα ιδιαίτερο τόνο στην κρουαζιέρα, εξασφαλίζοντας στους επιβάτες ωραίες αναμνήσεις από φωτογραφίες που εμφανίζουν, βιντεοσκοπήσεις, αλλά και από πορτραίτα επιβατών σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους (portrait portfolio service)

9. ΚΑΖΙΝΟ

Ένα από τα σημαντικότερα κέντρα εσόδων σε ένα κρουαζιερόπλοιο είναι το Καζίνο του. Η ενασχόληση με τα τυχερά παιχνίδια αποτελεί μια βασική πτυχή της «εμπειρίας» μιας κρουαζιέρας για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιβατών. Η αίσθηση πολυτέλειας που επικρατεί στα περισσότερα, σε συνδυασμό με την άψογη και διακριτική εξυπηρέτηση και την ευκολία εισόδου, αποτελούν παράγοντες επιτυχίας των Καζίνο.

Η ευθύνη της εύρυθμης λειτουργίας του Καζίνο κάθε κρουαζιερόπλοιου ανήκει στον Διευθυντή του, με κύριες αρμοδιότητες την διεύθυνση των οικονομικών θεμάτων, την ηγεσία και υποκίνηση του προσωπικού (με δεδομένο ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των αμοιβών του προσωπικού προκύπτει από τις προμήθειες από τον τζίρο του Καζίνο), και την αντιμετώπιση «δύσκολων» πελατών. Το προσωπικό του τμήματος συμπληρώνουν ο Υποδιευθυντής, οι επόπτες, οι ταμίες, οι τεχνικοί των μηχανημάτων τυχερών παιχνιδιών (slot machines), και υπευθυνοί των τραπεζιών (dealers).

Τα πιο συνηθισμένα τυχερά παιχνίδια είναι το μπλάκ-τζακ, η ρουλέτα, το μπακάρα, τα διάφορα είδη πόκερ, τα ζάρια, και μια μεγάλη σειρά ηλεκτρονικών τυχερών παιχνιδιών (κουλοχέρηδες, φρουτάκια κτλ.)

Το Καζίνο έχει συγκεκριμένες ώρες λειτουργίας καθημερινά, ωστόσο οφείλει να ακολουθεί τους κανονισμούς της διεθνούς νομοθεσίας που απαγορεύουν την λειτουργία του όταν το κρουαζιερόπλοιο βρίσκεται σταθμευμένο σε κάποιο λιμάνι και για 12 ναυτικά μίλια από αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

**ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΩΝ
ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΔΡΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ**

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο ανάλυσης του εσωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων πραγματοποιήθηκε η περιγραφή των εργασιών και λειτουργιών των τμημάτων εντός του κρουαζιερόπλοιου. Η επιτυχία κάθε εταιρίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εύρυθμη λειτουργία και σωστή οργάνωση των τμημάτων του κάθε κρουαζιερόπλοιου, καθώς εκεί διαμορφώνει την «εμπειρία» μιας κρουαζιέρας ο κάθε επιβάτης-πελάτης, με αποτέλεσμα να αποτελέσει στην πορεία ένα φορέα διαφήμισης της κάθε εταιρίας-με τον πιο πειστικό τρόπο διαφήμισης μάλιστα, που είναι η δια στόματος διαφήμιση μέσω της προσωπικής εμπειρίας ανάλωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας-, που συντελλεί σημαντικά στην διαμόρφωση ενός ισχυρού brand name, και στην ενίσχυση των μελλοντικών πωλήσεων.

Το κάθε κρουαζιερόπλοιο λοιπόν αποτελεί όπως παρουσιάστηκε μια ξεχωριστή και αυτοδύναμη επιχειρησιακή μονάδα με το δικό της μανατζμεντ. Το ολοκληρωμένο πρόγραμμα μανατζμεντ και η λήψη των στρατηγικών αποφάσεων που θα επηρεάσουν την πορεία της κάθε εταιρίας στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται, γίνεται από την κεντρική έδρα κάθε εταιρίας. Στην έδρα βρίσκεται η διοίκηση κάθε εταιρίας καθώς και τα ανώτατα ιεραρχικά κλιμάκια των τμημάτων των κρουαζιερόπλοιων που αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο. Τα θέματα που απασχολούν την κεντρική διοίκηση κάθε εταιρίας και οι αποφάσεις που λαμβάνονται έχουν απήχηση σε όλο το στόλο, με σκοπό πάντα την εξασφάλιση της ομοιομορφίας του εσωτερικού περιβάλλοντος (για θέματα παρεχόμενου service, εργασιακής πολιτικής, αγορών και προμηθειών κτλ.) σε

όλα τα πλοία. Η έδρα λοιπόν παίρνει τις αποφάσεις και το μάνατζμεντ κάθε κρουαζιερόπλοιου τις υλοποιεί. Η καθημερινή επικοινωνία και οι συχνές επιθεωρήσεις εξασφαλίζουν τον έλεγχο της υλοποίησης των αποφάσεων και την αξιολόγηση των νέων προγραμμάτων. Με άλλα λόγια, η έδρα της εταιρίας αποφασίζει για την στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, και το κάθε κρουαζιερόπλοιο εγγυάται για την εφαρμογή της, και αποφασίζει μόνο για επιμέρους θέματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

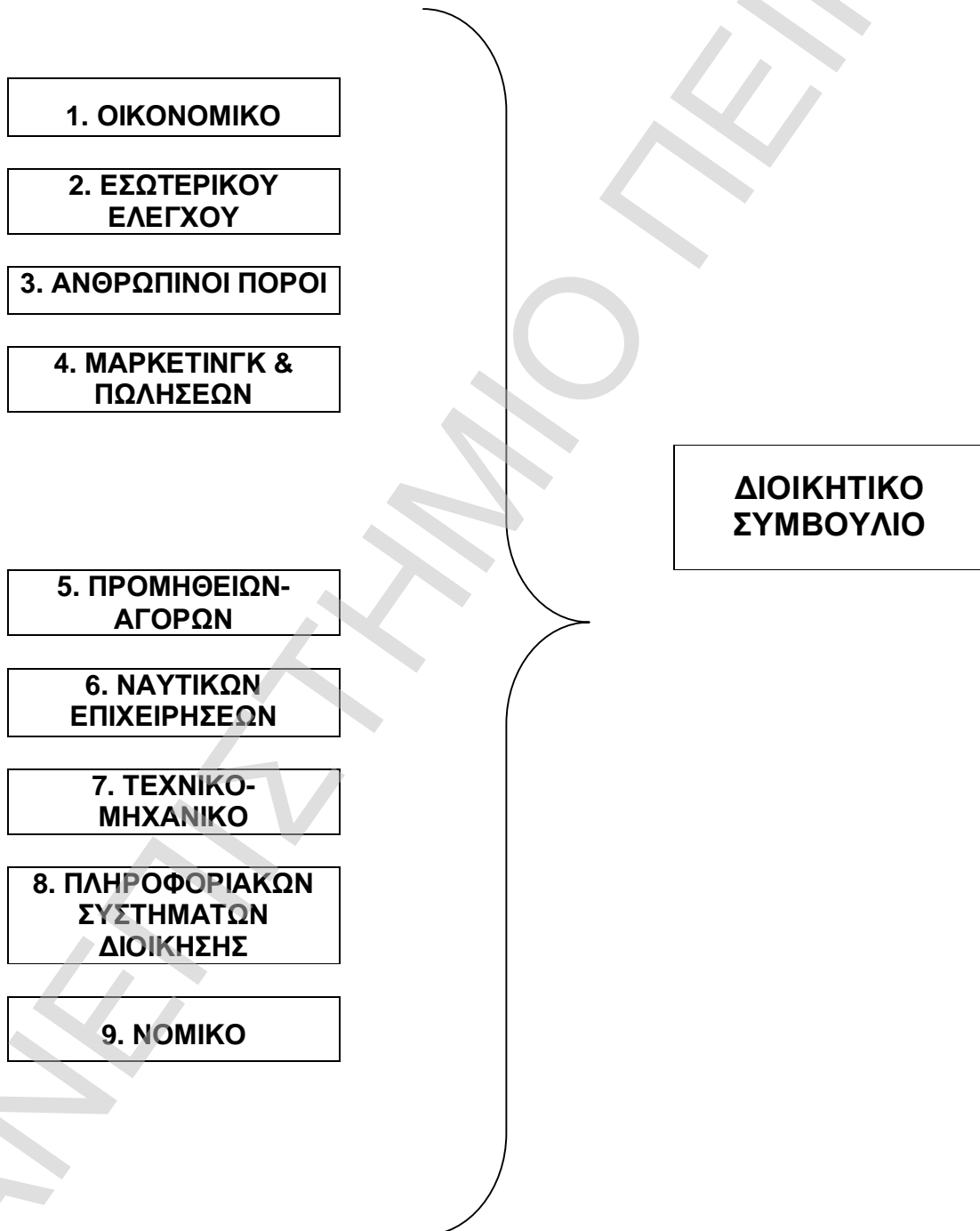
Συνεπώς, η επιτυχία μιας εταιρίας εξαρτάται από την ολοκληρωμένη και σωστή συνεργασία μεταξύ της έδρας και των κρουαζιερόπλοιων σε επίπεδο εσωτερικού μάνατζμεντ. Η συνεργασία αυτή διαμορφώνει το εσωτερικό περιβάλλον των εταιριών, το οποίο είναι-όπως αποδεικνύεται άλλωστε- ιδιαίτερα πολυδιάστατο.

Η ανάλυση των εργασιών και η παρουσίαση των επιπέδων συνεργασίας ανά τμήμα, είναι το θέμα του δεύτερου κεφαλαίου. Με την περιγραφή αυτή ολοκληρώνεται η παρουσίαση του εσωτερικού περιβάλλοντος των εταιριών κρουαζιερόπλοιων, που σκοπό είχε την γνωριμία με το χώρο και την κατανόηση των λειτουργιών σε επίπεδο μάνατζμεντ.

2.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Η έδρα των εταιριών κρουαζιερόπλοιων απαρτίζεται από μια σειρά τμημάτων που δίνουν τις κατευθυντήριες εντολές στα εν πλώ τμήματα, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένα κύκλωμα επικοινωνίας και συνεργασίας που εκφράζει το

εσωτερικό μανατζμεντ του κλάδου. Παρόλο που η κάθε εταιρία έχει το δικό της τρόπο εσωτερικής οργάνωσης της έδρας της, το παρακάτω οργανόγραμμα αποτελεί μια χαρακτηριστική απεικόνιση της τμηματοποίησης των εδρών των εταιριών.



Η ανώτατη εξουσία είναι το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας, που έχει υπό την ευθύνη του ολόκληρη την οργάνωση και λειτουργία της εταιρίας. Τα μελη του είναι όλοι οι Πρόεδροι των τμημάτων της έδρας, και ο σκοπός του Συμβουλίου είναι η χάραξη της στρατηγικής και ο καθορισμός των στόχων της εταιρίας.

Τα τμήματα που παρουσιάζονται στο παραπάνω οργανόγραμμα διοικούνται από τον Αντιπρόεδρο του εκάστοτε τμήματος. Η διαδικασία λήψης σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων από το Διοικητικό Συμβούλιο είναι η ακόλουθη: πρώτον, καθορίζεται ημερομηνία και ώρα σύστασης του Συμβουλίου, δευτερον, ο Πρόεδρος κάθε τμήματος που θα εκπροσωπήσει το τμήμα στο Συμβούλιο ζητεί από τον Αντιπρόεδρο την έγκαιρη και λεπτομερή ενημέρωση του για το συγκεκριμένο θέμα (στο επίπεδο βέβαια που αφορά το εκάστοτε τμήμα), και τρίτον, ο Αντιπρόεδρος με την σειρά του ζητεί από το τμήμα του την εμπειρισταωμένη και επαρκή πληροφόρηση και την ανάλυση των σχετικών στοιχείων για το θέμα. Η λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας πραγματοποιείται μόνο από Διοικητικό Συμβούλιο μετα την παράθεση της αναγκαίας επιχειρηματολογίας και των σχετικών στοιχείων.

2.1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (ACCOUNTING)

Το Οικονομικό τμήμα αποτελείται από δύο κατα βάση διευθύνσεις: τη Λογιστική (Accounting), που έχει σαν σκοπό την τήρηση των λογιστικών προτύπων της εκάστοτε χώρας αλλά και την προσφορά των οικονομικών στοιχείων και δεδομένων για την υποβοήθηση του διοικητικού έργου, και την Χρηματοοικονομική διεύθυνση (Finance & Treasury), αντικείμενο της οποίας είναι αφ'ενός η τακτοποίηση των δανειακών αναγκών της εταιρίας και αφετέρου ο προγραμματισμός των επενδύσεων της εταιρίας με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Οι εργασίες του τμήματος είναι σε μεγάλο βαθμό γνωστές, οπότε θεωρείται ότι δεν απαιτείται περεταίρω ανάλυση.

2.1.2 ΤΜΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ (INTERNAL AUDIT)

Σχετικό με το Οικονομικό τμήμα είναι το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου της εταιρίας, που έχει σαν σκοπό την πιστοποίηση της πλήρους εφαρμογής των λογιστικών διαδικασιών με βάση την νομοθεσία, καθώς και ο περαιτέρω έλεγχος των λογιστικών αποφάσεων που παίρνονται. Επίσης, το τμήμα ασκεί συχνά ελέγχους στο τμήμα Προμηθειών & Αγορών για την εξακρίβωση της ταύτισης των διαδικασιών αγορών με τις προτυποποιημένες διαδικασίες. Για τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων μιας εταιρίας μπορεί να απαιτηθεί η συνεργασία με ειδικές ελεγκτικές εταιρίες όπως η Arthur Andersen, Deloitte&Touche, KPMG κτλ

Κι εδώ συμπεραίνεται ότι οι εργασίες του τμήματος είναι σε μεγάλο βαθμό γνωστές, οπότε δεν απαιτείται περεταίρω ανάλυση.

2.1.3 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (HR MANAGEMENT)

Τα κρουαζιερόπλοια όπως άλλωστε και τα ξενοδοχεία, είναι επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών, και το ανθρώπινο στοιχείο –όπως έχει τονιστεί σε αρκετά σημεία της παρούσας μελέτης- παίζει τον σημαντικότερο ρόλο. Η ποιότητα λοιπόν των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις-επαφές. Η αντίληψη αυτή -το να τοποθετείται το σωστό άτομο στη σωστή θέση- καταδικνύει την σημαντικότητα του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε μια εταιρία κρουαζιερόπλοιων.

Το κύκλωμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα κρουαζιερόπλοια αποτελείται από το **κεντρικό γραφείο στην έδρα της εταιρίας** -που αποτελεί τον φορέα λήψης αποφάσεων για θέματα προσλήψεων όλων των τμημάτων, αλλά και κατάρτισης του περιεχομένου της μετέπειτα εκπαίδευσης-, και του **γραφείου Προσωπικού** σε κάθε πλοίο που εφαρμόζει τις οδηγίες της έδρας.

Οι λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων αναλύονται σε τρία βασικά επίπεδα :

1. το επίπεδο της πρόσληψης και εισαγωγής των εργαζομένων στην επιχείρηση,
2. το επίπεδο της συνεχούς εκπαίδευσης και κατάρτισης,
3. και το επίπεδο της εξασφάλισης καλών συνθηκών διαβίωσης, ασφάλειας και υγιεινής εντός των πλοίων.

Η εισαγωγή (μετά την πρόσληψη που λαμβάνει χώρα στην έδρα της εταιρίας) είναι η διαδικασία υποδοχής, ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στο κρουαζιερόπλοιο, με σκοπό τη γρήγορη ένταξη του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων, ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατό γρηγορότερα. Με την άφιξη του εργαζομένου στο πλοίο, κανονίζονται οι γραφειοκρατικές διαδικασίες από το Λογιστήριο Πληρώματος (διαβατηριο, βίζα εργασίας, καταγραφή προσωπικών αντικειμένων αξίας κτλ). Στη συνέχεια, ο υπάλληλος οδηγείται στην καμπίνα του και του παρέχονται όλες οι αναγκαίες βασικές πληροφορίες για το πλοίο (εστιατόριο, καφετέρια-χώρος αναψυχής, ιατρικό κέντρο, πλυντήρια, σιδερωτήριο, ραφείο, βιντεοθήκη, αίθουσα internet κτλ). Τέλος, αναφέρεται στον Διευθυντή του τμήματος του και γνωρίζεται με τους συνεργάτες του.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά την συνεχή εκπαίδευση του υπαλλήλου σε θέματα της άμεσης εργασίας του. Μια σειρά σεμιναρίων και παρουσιάσεων οργανώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να ενημερώνεται για τις αλλαγές στις πρότυπες διαδικασίες που αφορούν το αντικείμενο του (π.χ εισαγωγή νέων μηχανημάτων στην κουζίνα του κρουαζιερόπλοιοι, νέων συστημάτων πλοήγησης, νέων διαδικασιών

μισθοδοσίας, νέων λογισμικών συστημάτων κτλ). Με αυτό τον τρόπο βελτιώνεται ολόένα η παραγωγή του αποτελέσματος των εργασιών σε όλα τα τμήματα.

Τέλος, ένα πολύ σημαντικό επίπεδο της λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων σε ένα κρουαζιερόπλοιο είναι αυτό της εξασφάλισης καλών συνθηκών διαβίωσης. Με δεδομένο ότι στα μεγάλα κρουαζιερόπλοια (στα οποία μπορεί να απασχολούνται μέχρι και 1000 εργαζόμενοι) ο παράγοντας διαθέσιμος χώρος ανά εργαζόμενο μειώνεται αρκετά, θα πρέπει να υπάρχει ένα οργανωμένο σύστημα κανόνων για την προσωπική υγιεινή. Ο κίνδυνος μόλυνσεων και αρρωστιών είναι συγκριτικά μεγάλος και απαιτείται η ύπαρξη ενός συστήματος συνεχούς ενημέρωσης για θέματα καθαριότητας και προσωπικής φροντίδας. Επίσης, η συνύπαρξη μεγάλου αριθμού ατόμων από πολλές εθνικότητες σε ένα αρκετά περιορισμένο χώρο δημιουργεί προβλήματα προσωπικών αντιθέσεων, σεξουαλικής παρενόχλησης και ακραίων συμπεριφορών. Η αποφυγή τέτοιων φαινομένων επιτυγχάνεται με την εφαρμογή αυστηρών κυρώσεων που συνήθως καταλήγουν στην απομάκρυνση των εργαζομένων από το κρουαζιερόπλοιο. Η ενημέρωση των υπαλλήλων για τους κανόνες συμπεριφοράς εντός του πλοίου πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς σεμιναρίων αλλά και με την συνεχή (σε 24ωρη βάση) μετάδοση σχετικών εκπομπών στα καλωδιακά κανάλια του πλοίου. Επιπροσθέτως, η διασφάλιση καλών συνθηκών διαβίωσης επιτυγχάνεται και από την ύπαρξη ενός κατάλληλα οργανωμένου γραφείου προσωπικού που οργανώνει καθημερινά εκδηλώσεις γενικού ενδιαφέροντος για τους εργαζομένους. Χαρακτηριστικά αναφέρονται ορισμένες δραστηριότητες του γραφείου προσωπικού εντός του κρουαζιερόπλοιο (Team Activities):

- ∅ η οργάνωση πάρτυ και εκδηλώσεων με διάφορα θέματα
- ∅ ο εορτασμός σημαντικών αργιών για υπαλλήλους μιας εθνικότητας
- ∅ η διοργάνωση εκδρομών στους τόπους προορισμού
- ∅ η προβολή νέων κινηματογραφικών ταινιών
- ∅ η ενοικίαση βιντεοταινιών, DVD, μουσικών CD, επιτραπέζιων παιχνιδιών
- ∅ η διοργάνωση αθλητικών δραστηριοτήτων όπως πρωταθλημάτων μπάσκετ, βόλλευ, πινγκ-πονγκ, μπιλιάρδου
- ∅ η διοργάνωση τυχερών παιχνιδιών όπως Bingo, Ιπποδρομίες κτλ

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι η σχεδίαση της πολιτικής για τα τρία επίπεδα λειτουργίας του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ανήκει αποκλειστικά στο κεντρικό γραφείο στην έδρα κάθε εταιρίας. Η λήψη των αποφάσεων για τα προγράμματα εκπαίδευσης, ασφάλειας και υγιεινής, τις πολιτικές αμοιβών και τις επιπλέον παροχές για βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, λαμβάνονται αποκλειστικά από την έδρα της εταιρίας. Το γραφείο Προσωπικού σε κάθε κρουαζιερόπλοιο φέρει απλά την ευθύνη της εφαρμογής των μέτρων και της ενημέρωσης της έδρας.

Οι παραπάνω δραστηριότητες συμβάλλουν στην βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης του προσωπικού και την διατήρηση του ηθικού σε υψηλά επίπεδα. Άλλωστε, ο σκοπός του τμήματος δεν είναι άλλος από το να διατηρεί ευχαριστημένους υπαλλήλους (τόσο σε οικονομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο κοινωνικής ζωής), με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται ο απώτερος σκοπός της εταιρίας, η προσφορά δηλαδή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τους πελάτες, από ευχάριστους εργαζομένους με χαμόγελο, ευγένεια και διάθεση για δουλειά.

2.1.4 ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (SALES & MARKETING)

Με δεδομένο ότι η αγορά του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων βρίσκεται σε μια αναπτυξιακή πορεία και η ένταση του ανταγωνισμού είναι αρκετά μεγάλη, οι εργασίες του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων παρουσιάζουν μια ιδιαίτερη σημαντικότητα για την πορεία κάθε εταιρίας. Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος δεν παρουσιάζουν διαφορές από τα τμήματα σε άλλους κλάδους. Στο σημείο αυτό θα αναφερθούν συνοπτικά οι κυριότερες:

- ∅ Ο σχεδιασμός της τιμολογιακής πολιτικής με βάση την πορεία της ζήτησης στην αγορά καθώς και τις κινήσεις των ανταγωνιστριών εταιριών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει μια σειρά θέματα που καθορίζουν την σχέση της εταιρίας με τους Tour Operators και τα τουριστικά γραφεία, όπως το ύψος των προκαταβολών και τα χρονικά διαστήματα που πρέπει να καταβάλλονται, οι προμήθειες που πρέπει να πληρωθούν, το είδος της εμπορικής σχέσης που συμφωνείται (Allotment, Commitment κτλ).
- ∅ Ο καθορισμός των ετήσιων στόχων πωλήσεων και εταιρικών κερδών σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο. Η σύγκριση προϋπολογιστικών δεδομένων και πραγματικών πωλήσεων και η αιτιολόγηση τυχόν αποκλίσεων. Η διαρκής παρακολούθηση της πορείας των πωλήσεων, και η διενέργεια κινήσεων για βελτίωση των εσόδων από τις πωλήσεις (εκπτώσεις, προσφορές τελευταίας στιγμής, νέα συμβόλαια πελατών κτλ)
- ∅ Η διαρκής παρακολούθηση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, της αγοράς, του μίγματος προϊόντος και πελατών και των μεριδίων της αγοράς. Επίσης, η έρευνα της αγοράς και του ανταγωνισμού για τον

καθορισμό των νέων τάσεων στις παρεχόμενες υπηρεσίες, την επιλογή νέων ενδιαφέροντων δρομολογίων κτλ

- Ø Ο σχεδιασμός της στρατηγικής και των επιμέρους προγραμμάτων μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η εταιρία. Η επίβλεψη της διαφημιστικής καμπάνιας της εταιρίας με βάση τους στόχους και τα προγράμματα
- Ø Η διαρκής παρακολούθηση της «εμπειρίας» των επιβατών-πελατών από τις κρουαζιέρες τους, μέσω της ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια που συγκεντρώνονται
- Ø Η επικοινωνία και διαπραγμάτευση με τους τοπικούς παράγοντες για την βελτίωση των υπηρεσιών στις εκδρομές που διοργανώνονται στους προορισμούς (νέα σημεία ενδιαφέροντος, χαμηλότερες τιμές κτλ).
- Ø Η ανάπτυξη νέων συνεργασιών με εμπόρους στα λιμάνια, με σκοπό την επίτευξη πιο συμφερούσων τιμών στα προϊόντα τους. Με αυτό τον τρόπο οι σύμβουλοι αγορών (τμήμα Ψυχαγωγίας) σε κάθε κρουαζιερόπλοιο έχουν συμφέρον να παρακινούν τους επιβάτες για αγορές από τους συγκεκριμένους εμπόρους με αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων

Στο σημείο αυτό επιχειρήται μια εισαγωγική κατά κάποιο τρόπο παρουσίαση των κυριότερων δραστηριοτήτων του τμήματος. Οι εργασίες του τμήματος Μάρκετινγκ και Πωλήσεων θα αναλυθούν διεξωδικά στο δεύτερο μέρος της μελέτης, που αφιερώνεται στην ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού.

2.1.5 ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΓΟΡΩΝ (PURCHASING)

Το τμήμα Προμηθειών και Αγορών (Purchasing) φέρει σαν κύρια ευθύνη τον συντονισμό και εμπειριστατωμένο έλεγχο του συνόλου των αγορών της εταιρίας, την εφαρμογή της πολιτικής τιμών στις παραγγελίες και την διαχείριση των υλικών με έμφαση στις αρχές της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας. Επίσης, αντικείμενο του τμήματος αποτελεί η διεξαγωγή μελετών σκοπιμότητας (feasibility studies) με σκοπό να καθοριστεί πότε είναι προς όφελος της εταιρίας να διαπραγματεύεται συμβόλαια μεγαλύτερης ή μικρότερης χρονικής διάρκειας με προμηθευτές ανάλογα με την κατάσταση της αγοράς. Είναι σαφές ότι οι περισσότερες εταιρίες προσπαθούν να εφαρμόζουν μοντέλα συγκεντρωτικών αγορών (όσο το δυνατόν μεγαλύτερες ποσότητες από λιγότερους προμηθευτές) για να αυξάνουν την κερδοφορία τους μέσω οικονομιών κλίμακας. Επιπροσθέτως, το τμήμα ασχολείται με την συνεχή έρευνα της αγοράς με σκοπό την ανεύρεση νέων προμηθευτών με καλύτερες τιμές και συμφωνίες, αλλά και βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες (δωρεάν μεταφορά, καλύτερες συνθήκες μεταφοράς ιδιαίτερα για τα τρόφιμα, συμπληρωματικά προϊόντα σε προσφορά, κτλ). Η τήρηση και διαρκή ενημέρωση ενός ολοκληρωμένου καταλόγου προμηθευτών είναι αναγκαία προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος που μπορεί να προσφέρει λύσεις σε περιπτώσεις έλλειψης προϊόντων. Τέλος, θεωρείται αναγκαία η καθημερινή επικοινωνία με όλα τα τμήματα συνεργασίας, με σκοπό τον συντονισμό της διαδικασίας παραγγελιοληψίας των προϊόντων, και την έγκαιρη επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν, αλλά και τον εμπειριστατωμένο έλεγχο των τιμολογίων.

2.1.6 ΝΑΥΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MARINE OPERATIONS)

Οι κυριότερες δραστηριότητες του τμήματος είναι οι παρακάτω:

- ∅ Ο συντονισμός της άφιξης και αναχώρησης όλων των πλοίων του στόλου της εταιρίας στα λιμάνια-προορισμούς. Η διατήρηση ηλεκτρονικού συστήματος χαρτογράφησης των περιοχών των κρουαζιέρων και η συνεχής επικοινωνία με τα πλοία για θέματα καιρού, αλλαγής πορείας κτλ
- ∅ Η διαχείριση των σχέσεων με τους τοπικούς παράγοντες στα λιμάνια (Λιμενικό σώμα, τμήμα Αλλοδαπών, Τελωνειακές αρχές, Υγειονομικές υπηρεσίες)
- ∅ Η καθημερινή επικοινωνία με τους πράκτορες της εταιρίας στα λιμάνια-προορισμούς για την επίλυση έκτακτων καταστάσεων και ειδικών απαιτήσεων των τοπικών αρχών σε θέματα ασφάλειας
- ∅ Η παρακολούθηση της τιμολόγησης μιας σειράς υπηρεσιών όπως τα τέλη προβλήτας, ο δεξαμενισμός του πλοίου, η ποιότητα των κάβων ρυμούλκησης, το κόστος του πλοηγού σε κάθε λιμάνι, το κόστος φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων, ο καθορισμός της θέσης αγκυροβόλησης του πλοίου, το κόστος αποβίβασης των επιβατών με βάρκες (tendering) κτλ
- ∅ Η διαχείριση των πληροφοριών για κάθε λιμάνι
- ∅ Η διαρκής μελέτη (οικονομοτεχνική) για το συνολικό κόστος αγκυροβόλησης των κρουαζιερόπλοιων του στόλου σε συνδυασμό με τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε κάθε λιμάνι, και τη σύγκριση των

αποτελεσμάτων με άλλα λιμάνια (κοντινής απόστασης), με σκοπό την μείωση του κόστους παραμονής των πλοίων

- ∅ Η συνεργασία με το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων στην διαδικασία πρόσληψης προσωπικού για τα τμήματα Πλοήγησης και Καταστρώματος
- ∅ Η επιλογή των πρακτόρων της εταιρίας σε κάθε λιμάνι
- ∅ Η ανάλυση και αξιολόγηση του παγίου ενεργητικού της εταιρίας (τα πλοία)
- ∅ Η επιθεώρηση των πλοίων (εκτός από τα μηχανικά μέρη) ανά τακτά χρονικά διαστήματα
- ∅ Η επικοινωνία και η ανάπτυξη σχέσεων με τους διεθνείς οργανισμούς Υγείας και Περιβαλλοντολογικής Προστασίας

2.1.7 ΤΕΧΝΙΚΟ-ΜΗΧΑΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (TECHNICAL-ENGINEERING)

Οι κυριότερες δραστηριότητες του τμήματος είναι οι παρακάτω:

- ∅ Η άρτια τεχνική κατάσταση του μηχανολογικού εξοπλισμού του στόλου της εταιρίας σε όλα τα τμήματα, με βάση τη Ναυτική νομοθεσία και τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO, και ο έλεγχος της εφαρμογής των αναγκαίων ρυθμίσεων στα επίπεδα ασφάλειας και περιβαλλοντολογικής προστασίας
- ∅ Η προετοιμασία αναφορών Προϋπολογισμού σε ετήσια βάση, η πιστοποίηση της εφαρμογής των προγραμματισμένων αγορών και επισκευών και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων

- Ø Ο συντονισμός των διαδικασιών επισκευής των πλοίων όταν αποσύρονται στα ναυπηγεία για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα
- Ø Η συνεργασία και οι διαπραγματεύσεις με τις κατασκευάστριες εταιρίες, αλλά και σε όλη την διαδικασία (μελέτες-εργασίες-βελτιώσεις-τελικές ρυθμίσεις) μέχρι την παράδοση νέων πλοίων
- Ø Η επίβλεψη επισκευών, ανακαινίσεων, αντικαταστάσεων, αναβαθμίσεων, αλλαγών τεχνικού εξοπλισμού, στα τμήματα Μηχανής, Πλοήγησης, Καταστρώματος και Ξενοδοχείου

2.1.8 ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MIS)

Το αντικείμενο του τμήματος είναι η οργάνωση του λογισμικού συστήματος μεταφοράς δεδομένων από κάθε κρουαζιερόπλοιο στην έδρα της εταιρίας. Τα δεδομένα αφορούν την καθημερινή επικοινωνία με τα πλοία για όλο το πλέγμα θεμάτων που απασχολεί τα τμήματα. Επίσης η παρακολούθηση των επιμέρους συστημάτων χρεώσεων πελατών (point of sales) και η συμβατότητα με το κυρίως λογισμικό λειτουργίας της εταιρίας είναι ένα άλλο σημαντικό επίπεδο δραστηριότητας. Ένα άλλο επίπεδο αφορά την προστασία του λογισμικού από ιούς που εμφανίζονται στην αγορά και είναι ικανοί να επιφέρουν μεγάλες οικονομικές ζημιές. Τέλος, θεωρείται αναγκαία η συνεχής έρευνα της αγοράς για νέα λογισμικά συστήματα διοίκησης, που να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη

ταχύτητα μεταφοράς δεδομένων, οικονομικότητα, ευχέρεια λειτουργίας και μεγαλύτερης δυνατότητας ανάλυσης δεδομένων.

2.1.9 ΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ (LEGAL)

Οι δραστηριότητες του νομικού τμήματος της εταιρίας κρουαζιερόπλοιων χωρίζονται σε τρεις βασικούς άξονες:

- ∅ την διαχείριση υποθέσεων έναντι των πελατών τους,
- ∅ την εκπροσώπηση της εταιρίας προς τις θεσμικές αρχές του κλάδου,
- ∅ την διευθέτηση θεμάτων εργατικού δικαίου με τους υπαλλήλους της εταιρίας.

Οι διαχείριση των πελατειακών σχέσεων έναντι του νόμου αφορά περιπτώσεις οικονομικών διαφορών με τους βασικούς πελάτες των εταιριών κρουαζιερόπλοιων που είναι οι Tour Operator και τα ταξιδιωτικά γραφεία. Αρκετές φορές παρατηρούνται φαινόμενα μη τηρήσης των συμφωνημένων προμηθειών στα συμβόλαια ή και καθυστερήσεις στις πληρωμές, με αποτέλεσμα οι λύσεις στα θέματα αυτά να δίνονται από τα δικαστήρια. Επίσης, παρατηρούνται υποθέσεις μικρότερης εμβέλειας με μεμονομένους πελάτες για θέματα όπως: την χρήση απαγορευμένων ουσιών από τους πελάτες, την αντικανονική συμπεριφορά που οδηγεί σε πρόκληση φθορών και ζημιών στο

πλοίο αλλά και οικονομικές διαφορές όπως την μη πληρωμή των λογαριασμών τους, τις αποζημιώσεις σε περιπτώσεις κλοπών εντός του πλοίου κτλ.

Η εξασφάλιση της αναπτυξιακής πορείας του κλάδου στηρίζεται στην οργάνωση του διεθνούς νομοθετικού πλαισίου που να επιτρέπει τον υγιή ανταγωνισμό, την ολοένα αυξανόμενη ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών και την ασφάλεια. Οι κυριότερες εταιρίες του κλάδου έχουν αναπτύξει το **Διεθνές Συμβούλιο Εταιριών Κρουαζιερόπλοιων (ICCL-International Council of Cruise Lines)**.

Το ICCL είναι ένα μη κρατικό όργανο εξουσίας, που συνεργάζεται στενά -έχοντας πάντα συμβουλευτικό ρόλο- με τον **Παγκόσμιο Οργανισμό Ναυτιλίας (IMO-International Maritime Organization)** σε διάφορα ναυτιλιακά θέματα. Οι δύο οργανισμοί σχεδιάζουν και χορηγούν σε τακτά χρονικά διαστήματα διεθνή συνέδρια, στα οποία ουσιαστικά αποφασίζεται το μέλλον του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων σε επίπεδο νομοθετικό. Επίσης, με την πάροδο των ετών, οι ναυτιλιακές χώρες έχουν κατορθώσει -έχοντας πάντα σαν δίαυλο επικοινωνίας και ρυθμιστικό όργανο τον IMO- να εφαρμόσουν μια σειρά μέτρων και κανόνων ασφαλείας (διεθνώς παραδεκτών βάσει συμφωνιών) που αφορούν όλα τα πλοία παγκοσμίως. Οι 4 κυριότεροι φορείς που αντιπροσωπεύουν κανόνες λειτουργίας και πρότυπα ασφαλείας στην διεθνή ναυτιλία είναι:

1. **SOLAS (Safety of Life At Sea)**
2. **STCW (Standards of Training, Certification and Watchkeeping)**
3. **MARPOL (Marine Prevention of Pollution from Ships)**
4. **ISM (International Safety Management Code)**

Έτσι λοιπόν, ένα βασικό αντικείμενο του νομικού τμήματος είναι η εκπροσώπηση της εταιρίας στο σύνολο των οργανισμών και φορέων εξουσίας που αναφέρονται, οι οποίοι φορείς καθορίζουν τις σχέσεις ανταγωνισμού μεταξύ των εταιριών του κλάδου καθώς και μια μεγάλη σειρά θεμάτων που αφορούν την προστασία του περιβάλλοντος και τις συνθήκες διαβίωσης στα κρουαζιερόπλοια για τους πελάτες και τους εργαζομένους.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο λειτουργίας του Νομικού τμήματος αφορά το Εργατικό Δικαιο και τις σχέσεις κάθε εταιρίας με τους υπαλλήλους της. Την τελευταία δεκαετία έχουν εμφανιστεί αρκετές περιπτώσεις μνησέων από πλευράς εργαζομένων προς τις εταιρίες για θέματα οικονομικού περιεχομένου αλλά και εργασιακής εκμετάλευσης, και η εκπροσώπηση της εταιρίας στα δικαστήρια αποτελεί ευθύνη του Νομικού τμήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Ο χώρος των κρουαζιερόπλοιων από τα αρχικά στάδια της εμφάνισης και της ανάπτυξης του, και μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 90, είχε συσχετιστεί με ένα πολυτελές είδος διακοπών, το οποίο αποτελούσε επιλογή μόνο των ανώτερων οικονομικών στρωμάτων κάθε χώρας που είχαν ένα ιδιαίτερα σημαντικό διαθέσιμο εισόδημα. Αυτή η αντίληψη σταδιακά καταρρίφθηκε τα τελευταία χρόνια, και ο κλάδος των κρουαζιερόπλοιων αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε σε μία **μορφή τουρισμού που αποτελείται πλέον σε ένα ευρύ φάσμα πελατών ανώτερου αλλά και μεσαίου επιπέδου εισοδημάτων παγκοσμίως**. Η μετάβαση αυτή του κλάδου σε ένα μαζικό είδος τουριστικής δραστηριότητας, οδήγησε στην ανάπτυξη μιας αγοράς στην οποία καθιερώνονται οι κανόνες που ισχύουν σε κάθε επιχειρησιακό κλάδο παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών.

Ιστορικά, η πρώτη φάση ανάπτυξης αυτού του είδους διακοπών έγινε στις αρχές της δεκαετίας του '60. Ο κύριος λόγος ήταν η σταδιακή ανάπτυξη της αεροπορικής βιομηχανίας των ΗΠΑ, η οποία αντικατέστησε τη μέχρι τότε ισχύουσα διαδικασία μεταφοράς ανθρώπων υπερατλαντικά, με τα επιβατηγά πλοία. Οι πρώτοι επιχειρηματίες του κλάδου οραματίστηκαν την έννοια του πλωτού ξενοδοχείου, και σαν βάση για το όραμά τους χρησιμοποίησαν τα πλοία αυτά. Την δεκαετία του '70, η κρουαζιέρα παρέμενε ένα προϊόν πολυτελείας. Προς το τέλος της δεκαετίας αυτής και στις αρχές της επόμενης, δυο σημαντικοί παράγοντες θεωρείται ότι συντέλεσαν στην προώθηση της έννοιας της κρουαζιέρας σε πιο μαζικό επίπεδο. Πρώτον, η τηλεοπτική σειρά «Το πλοίο της

Αγάπης» (Love Boat) η οποία απέσπασε πολλά βραβεία και είχε μεγάλα επίπεδα τηλεθέασης στις ΗΠΑ την εν λόγω περίοδο. Μέσω της τηλεοπτικής αυτής σειράς, για πρώτη φορά το προϊόν της κρουαζιέρας συνδέθηκε με ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων όλων των ηλικιών και των κοινωνικοοικονομικών στρωμάτων. Δεύτερον, η μεγάλη οικονομική ανάπτυξη των ΗΠΑ εκείνη την περίοδο, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή των γυναικών στην παραγωγική διαδικασία, είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος των αμερικάνικων νοικοκυριών. Έτσι λοιπόν, προς τα μέσα της δεκαετίας του '80 υπήρχε η οικονομική ευχέρεια για μεγάλο ποσοστό του αμερικάνικου πληθυσμού, ενώ παράλληλα το προϊόν της κρουαζιέρας είχε γίνει πλέον προσιτό και δημοφιλές. Στη φάση αυτή αναπτύχθηκε η αγορά της Καραϊβικής, κυρίως λόγω της μικρής απόστασης από τις ΗΠΑ. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, όπως προαναφέρθηκε, η κρουαζιέρα ήταν πλέον ένα μαζικό προϊόν διακοπών, ανταγωνιστικό των ξενοδοχείων. Σταδιακά, η παραπάνω διαδικασία συνεχίστηκε και στις ευρωπαϊκές αγορές.

Σήμερα, οι ομοιότητες που παρουσιάζει ένα κρουαζιερόπλοιο με ένα ξενοδοχείο είναι πολλές. Ένα κρουαζιερόπλοιο μπορεί να παρατηρηθεί από δύο βασικές οπτικές γωνίες: από αυτή του πλοίου και από αυτή του πλωτού ξενοδοχείου. Με βάση τον καταμερισμό του συνολικού χώρου, το 75% θεωρείται ξενοδοχείο και το υπόλοιπο 25% σχετίζεται με το πλοίο.

Η ύπαρξη καζίνο, βιβλιοθηκών, γυμναστηρίων, κινηματογράφου, εστιατορίων, μπαρ, κέντρων διασκέδασης, πισινών, εμπορικών κέντρων, αιθουσών προσωπικής φροντίδας, αιθουσών μασάζ και σάουνα, πισινών υδρομασαζ και

τζακούζι, αιθουσών συνεστιάσεων και meeting rooms, αθλητικές εγκαταστάσεις, interactive TV στις καμπίνες, αλλά και διαδικτυακής σύνδεσης όλου του πλοίου, αποτελούν σαφή παραδείγματα των ομοιοτήτων των σημερινών κρουαζιερόπλοιων με τα ξενοδοχεία.

Στο σύνολο αυτό των παρεχόμενων υπηρεσιών, θεωρείται σημαντικό να προστεθεί και ο παράγοντας «άνεση» κατά τη διάρκεια μιας κρουαζιέρας, ο οποίος αποτυπώνεται στην ολοένα αυξανόμενη ευρυχωρία των καμπίνων των νέων πλοίων. Τα τελευταία πέντε χρόνια, το εμβαδό των καμπινών έχει αυξηθεί από 12τ.μ. σε 18τ.μ., ενώ ολοένα και περισσότερες καμπίνες σε ένα κρουαζιερόπλοιο διαθέτουν πλέον παράθυρο ή μπαλκόνι.

Επιπροσθέτως, έχει αυξηθεί αρκετά το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού με άριστες ικανότητες επικοινωνίας και επαφής με τους πελάτες. Η ιδεολογία που κυριαρχεί στο χώρο (και ιδιαίτερα στις Αμερικάνικες εταιρείες) αποτυπώνεται στη φράση «ευχαριστημένο πλήρωμα σημαίνει ευχαριστημένοι πελάτες», τονίζοντας έτσι την προσοχή που δίνεται στην εξασφάλιση καλών συνθηκών διαβίωσης και για τους εργαζομένους. Η παροχή υψηλότερου επιπέδου εξυπηρέτησης ενισχύεται και από το μεγάλο ανταγωνισμό που υπάρχει στο κλάδο, το επίπεδο του οποίου θα αναλυθεί στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης.

Στο τρίτο αυτό κεφάλαιο επιχειρείται η γνωριμία του αναγνώστη με τη βιομηχανία των κρουαζιερόπλοιων.

Σε πρώτη φάση θα παρουσιαστούν τα γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως η σχέση προσφοράς-ζήτησης την τελευταία δεκαετία (από τότε δηλ. που το

προϊόν θεωρείται ως μαζικό), το θεσμικό πλαίσιο του κλάδου με τους κύριους συντονιστικούς οργανισμούς, οι γεωγραφικές περιοχές που έχουν εξελιχθεί σε προορισμούς των κρουαζιερόπλοιων, η έννοια του «πακέτου κρουαζιέρας» και ο τρόπος δημιουργίας του, τα υφιστάμενα κανάλια διανομής του προϊόντος, και οι επιδράσεις του κλάδου στις τοπικές κοινωνίες που αποτελούν προορισμούς των κρουαζιερόπλοιων.

Ακολουθεί μια προσπάθεια ανάλυσης της συνολικής ζήτησης που παρουσιάζει ο κλάδος, τόσο σε επίπεδο ποσοτικό, όσο και ποιοτικό (γίνεται αναφορά στο προφίλ των επιβατών, στα κοινωνικοδημογραφικά τους χαρακτηριστικά, αλλά και στα είδη των κρουαζιέρων).

Μετά την ανάλυση της ζήτησης, ακολουθεί η ανάλυση της συνολικής προσφοράς του κλάδου. Θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι κυριότερες εταιρείες που συμμετέχουν στο κλάδο και που θα αποτελέσουν τη βάση για τη δημιουργία των στρατηγικών ομάδων (στην ανάλυση ανταγωνισμού στο πέμπτο κεφάλαιο). Κατά σειρά θα αναλυθούν οι εταιρείες της Β.Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας, έτσι ώστε να αποκτήσει ο αναγνώστης μια πρώτη επαφή με το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον του κλάδου.

Στο τέλος του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται οι μελλοντικές τάσεις της βιομηχανίας και τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την κλαδική ανάλυση.

3.2 Γενικά Χαρακτηριστικά του κλάδου

Ο στόχος της ενότητας είναι να αποκτήσει ο αναγνώστης μια σφαιρική άποψη για τον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Στη προσπάθεια αυτή θεωρείται σκόπιμο να παρατεθούν μια σειρά θεμάτων που αποτελούν γενικά χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως είναι η σχέση προσφοράς-ζήτησης, οι κύριοι συντονιστικοί οργανισμοί του κλάδου, οι βασικοί προορισμοί των κρουαζιερόπλοιων, το «πακέτο κρουαζιέρας», τα υφιστάμενα κανάλια διανομής του προϊόντος, και οι επιδράσεις του κλάδου στις τοπικές κοινωνίες που αποτελούν προορισμούς των κρουαζιερόπλοιων.

3.2.1 Ανάλυση Προσφοράς και Ζήτησης

Για την καλύτερη κατανόηση της πορείας του κλάδου, η σύγκριση των δεδομένων της συνολικής προσφοράς και ζήτησης (που προσδιορίζει τα ποσοστά πληρότητας) θεωρείται αναγκαία. Το 2001, ο Βρετανός αναλυτής G.P. Wild πραγματοποίησε μια έρευνα πάνω στο θέμα, στο σύνολο των εταιρειών-μέλη της CLIA. Τα δεδομένα της συνολικής προσφοράς του κλάδου αναλύθηκαν με μονάδα μέτρησης την κρεβατοημέρα (=αριθμός διαθέσιμων κλινών χ 360 ημέρες), ενώ της συνολικής ζήτησης με βάση τις πραγματοποιηθείσες διανυκτερεύσεις των επιβατών. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο πίνακα 3.1:

Πίνακας 3.1: Σχέση Συνολικής Προσφοράς & Ζήτησης (1992-2000)

| ΕΤΗ | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|---------|
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΖΗΤΗΣΗ (εκατ. διανυκ/σεις) | 33,92 | 35,82 | 36,77 | 38,47 | 42,22 | 47,07 | 53,75 | 58,64 | 66,96 |
| ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑ (εκατ. κρεβ/ημέρες) | 34,55 | 36,25 | 38,82 | 42,10 | 46,87 | 50,86 | 58,25 | 60,86 | 66,60 |
| ΠΟΣΟΣΤΑ ΠΛΗΡΟΤΗΤΑΣ | 98,18% | 98,79% | 94,71% | 91,37% | 90,06% | 92,54% | 92,2% | 96,35% | 100,53% |

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", 2003.

Η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου φαίνεται καθαρά από τα ποσοστά πληρότητας, τα οποία σε όλη την εν λόγω περίοδο κυμαίνονται σε επίπεδο άνω του 90%, πολύ ανώτερα από τα αντίστοιχα ποσοστά στο κλάδο των ξενοδοχείων παγκοσμίως. Παρατηρείται επίσης ότι η αύξηση της προσφερόμενης δυναμικότητας μέσω των νέων επενδύσεων σε κρουαζιερόπλοια, ακολουθείται με σταθερή αύξηση της ζήτησης. Η σχέση αυτή δείχνει από τη μια μεριά τη σαφή επιτυχία των τμημάτων μάρκετινγκ των εταιριών στην προώθηση του προϊόντος, και από την άλλη συμπεραίνεται ότι το προϊόν της κρουαζιέρας είναι σε φάση ανάπτυξης. Πολύ ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η μελέτη της καταναλωτικής συμπεριφοράς των επιβατών, η οποία φαίνεται από τα έσοδα των εταιριών συνολικά (Πίνακας 3.2).

Πίνακας 3.2: Σύνολο εσόδων εταιριών κρουαζιερόπλοιων (1992-2000)

| ΕΤΗ | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΒΑΤΩΝ (εκατ) | 5,14 | 5,51 | 5,57 | 5,74 | 6,30 | 7,03 | 7,79 | 8,62 | 9,70 |
| ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ ΕΤΑΙΡΙΩΝ (εκατ \$) | 5.760 | 6.660 | 6.720 | 6.750 | 7.160 | 8.180 | 10690 | 12920 | 13010 |
| ΕΣΟΔΑ ανά ΕΠΙΒΑΤΗ (\$) | 1.121 | 1.197 | 1.199 | 1.167 | 1.135 | 1.160 | 1.368 | 1.478 | 1.341 |

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", 2003.

Παρατηρείται λοιπόν ότι στην εξεταζόμενη περίοδο, η αύξηση του συνολικού αριθμού των πελατών για τον κλάδο δεν συνοδεύεται από αντίστοιχη μείωση των τιμών (δηλ. φτηνότερα πακέτα κρουαζιέρων), γεγονός που επίσης αποδεικνύει την αναπτυξιακή πορεία του κλάδου, και το αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιβατών για αυτό το εναλλακτικό είδος διακοπών. Ένα ακόμη συμπέρασμα που απορρέει από το στοιχείο της σταθερότητας της κατά κεφαλήν κατανάλωσης, είναι η ικανοποίηση των επιβατών από το επίπεδο εξυπηρέτησης στα κρουαζιερόπλοια.

3.2.2 Θεσμικό πλαίσιο

Από τις αρχές της δεκαετίας του '70 η βιομηχανία των κρουαζιερόπλοιων άρχισε να αναπτύσσεται και παρουσιάστηκε η ανάγκη δημιουργίας κάποιων οργανισμών που λειτουργούσαν ως :

- φορείς διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος της κρουαζιέρας
- φορείς έρευνας της αγοράς και δημοσιοποίησης στοιχείων μέσω διαφόρων εκδόσεων
- φορείς εκπαίδευσης των ταξιδιωτικών πρακτόρων
- φορείς επικοινωνίας με κυβερνητικά όργανα και διεθνείς οργανισμούς προστασίας του περιβάλλοντος, υγειονομικές υπηρεσίες και νομοθετικά κρατικά όργανα

Στις Η.Π.Α και τον Καναδά οι κυριότεροι οργανισμοί είναι η **CLIA (Cruise Lines International Association)**, το **ICCL (International Council of Cruise Lines)**, και το **FCCA (Florida-Caribbean Cruise Association)**.

Ο πρώτος οργανισμός, η CLIA, που είναι ο πιο γνωστός στη βιομηχανία των κρουαζιερόπλοιων, ιδρύθηκε το 1975. Οι δραστηριότητες της CLIA εστιάζονται στο μάρκετινγκ της βιομηχανίας και στην εκπαίδευση των ταξιδιωτικών πρακτόρων. Το αντικείμενο του οργανισμού είναι η παροχή ενός πεδίου δράσης, στο οποίο οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων μπορούν συλλογικά να συναντώνται και να συνεδριάζουν για θέματα κοινού ενδιαφέροντος, να αναπτύσσουν και να συμφωνούν σε πολιτικές που στόχο έχουν την προώθηση της έννοιας των διακοπών με κρουαζιερόπλοιο. **Τον Αύγουστο του 2000 στην CLIA ανήκαν οι 23 μεγαλύτερες εταιρείες κρουαζιερόπλοιων, αντιπροσωπεύοντας το 95,1% της παγκόσμιας ζήτησης (σε επίπεδο διανυκτερεύσεων) και το 81,2% της παγκόσμιας προσφοράς (σε επίπεδο αριθμού κρουαζιερόπλοιων), καθώς και 19.000 τουριστικά γραφεία (66% του συνόλου των γραφείων στις Η.Π.Α).** Η κύρια δραστηριότητα της CLIA είναι η διενέργεια σεμιναρίων εκπαίδευσης για τους τουριστικούς πράκτορες και η απονομή πιστοποιητικών (ACC = Accredited Cruise Cansellour, MCC = Master Cruise Cansellour). Παράλληλα, αντικείμενο αποτελεί η διενέργεια ετήσιας και επαναλαμβανόμενης διαφημιστικής καμπάνιας και η διοργάνωση εκδηλώσεων με στόχο τη βελτίωση των δημοσίων σχέσεων του κλάδου συνολικά, καθώς επίσης και η έκδοση περιοδικών και ενημερωτικών δελτίων (το πιο γνωστό είναι το «The Cruise Industry: An Overview»).

Το ICCL έχει έδρα την Ουάσιγκτον και περιλαμβάνει 18 εταιρείες των ΗΠΑ.

Οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού αφορούν θέματα τεχνικής φύσεως, νομικών διατάξεων και δημοσίων σχέσεων. Οι επιτροπές που αναπτύσσονται σχολιάζουν και αποφασίζουν για θέματα ασφάλειας των πλοίων και των επιβατών, δημόσιας υγιεινής, ναυτασφαλίσεων, ιατρικών υποδομών και προστασίας του περιβάλλοντος. Το ICCL δρα ως αντιπρόσωπος των εταιρειών στη διευθέτηση των εν λόγω θεμάτων με διεθνείς οργανισμούς, και έχει τη δυνατότητα να καθιερώνει νέους διεθνείς ναυτικούς νόμους που επηρεάζουν τα μέλη της. Τα πιο σημαντικά νομοθετικά πλαίσια είναι: το **IMO (International Maritime Organization)** που καθορίζει και αναγνωρίζει διεθνή πρότυπα ασφάλειας εν πλω, όπως είναι το **SOLAS (Safety of Life at Sea)**, το **STCW (Standards of Training Certification and Watchkeeping)** που περιέχει τους βασικούς κανονισμούς εκπαίδευσης των πληρωμάτων, και το **ISM Code (International Safety Management)**. Το λιμενικό σώμα των ΗΠΑ (U.S Coast Guard) είναι υπεύθυνο για την επίβλεψη και εξασφάλιση της λειτουργίας των εταιρειών με βάση τα ανωτέρω πρότυπα. Άλλοι συνεργαζόμενοι κυβερνητικοί οργανισμοί είναι το CDC (Center for Disease Control and Prevention) που καθορίζει τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας όλων των πλοίων που εισχωρούν στα χωρικά ύδατα των ΗΠΑ, καθώς επίσης οι τελωνιακές αρχές των ΗΠΑ, η υπηρεσία αλλοδαπών και το υπουργείο γεωργίας.

Το FCCA ιδρύθηκε το 1972 (λόγω της ανάπτυξης της βιομηχανίας αρχικά στην περιοχή της Καραϊβικής), **και είχε ως σκοπό την προώθηση των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων και των**

κυβερνήσεων των νησιών της Καραϊβικής. Από το 1992 είχε εστιάσει τις εργασίες του στην ανάλυση των επιπτώσεων της βιομηχανίας στις τοπικές οικονομίες της περιοχής.

Στην Ευρώπη οργανισμοί με παρόμοιο αντικείμενο έχουν αναπτυχθεί στη Βρετανία, τη Γαλλία και τη Γερμανία. Πιο συγκεκριμένα:

- Η **PSA (Passenger Shipping Association)** ιδρύθηκε το 1958 με σκοπό την προώθηση της βιομηχανίας των κρουαζιερόπλοιων στο βρετανικό κοινό και την αντιμετώπιση των σχετικών κυβερνητικών ρυθμίσεων που αφορούσαν φορολογικούς περιορισμούς. Συνεργάζεται με την βρετανική κυβέρνηση και τα σχετικά όργανα της Ε.Ε, αλλά και με τουριστικούς οργανισμούς όπως η ABTA (Association of British Travel Agency).
- Η **Croicimer** είναι ένας γαλλικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 1970 στο Παρίσι, και σκοπό έχει τη διοργάνωση συνεδρίων για την προώθηση των πωλήσεων στο γαλλικό κοινό. Συνεργάζεται με το Πανεπιστήμιο της Σορβόνης καθιερώνοντας το Ινστιτούτο Ναυτιλιακού μάρκετινγκ.
- Τέλος, στην Γερμανία το **VFF (Verband der Faehrschiffahrt und Faehrtouristik)** ιδρύθηκε το 1991 στο Αμβούργο με σκοπό την προώθηση των πωλήσεων προς τους τουριστικούς πράκτορες.

Στην Ασία οι κυριότεροι οργανισμοί είναι το **ICCA (International Cruise Council Australasia)** που έχει ως μέλη 15 εταιρείες κρουαζιερόπλοιων και 670 τουριστικούς πράκτορες, και το **JOPSA (Japan Oceangoing Passenger Ship Association)** που ιδρύθηκε το 1990. Και οι δύο οργανισμοί έχουν αντικείμενο

την προώθηση των πωλήσεων και την εξασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος, των πληρωμάτων και των επιβατών.

3.2.3 Κύριοι Προορισμοί του κλάδου

Οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων δραστηριοποιούνται σε μια σειρά από γεωγραφικές περιοχές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τη μοναδικότητα της ομορφιάς των τοπίων αλλά και από το ιδιαίτερο ιστορικό ενδιαφέρον που παρουσιάζουν. Οι περιοχές αυτές είναι η **Καραϊβική, η Αλάσκα, η Σκανδιναβία και η Βαλτική, η Μεσόγειος και η ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ασίας και του Ειρηνικού Ωκεανού**. Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα κύρια χαρακτηριστικά αυτών των προορισμών, στην προσπάθεια να αντιληφθεί ο αναγνώστης πιο εμπειριστατωμένα πως δραστηριοποιούνται τα κρουαζιερόπλοια στις περιοχές αυτές.

3.2.3.1 Καραϊβική

Η έννοια της κρουαζιέρας με τη σημερινή της μορφή, ως μαζικό προϊόν ανταγωνιστικό του κλάδου των ξενοδοχείων, αναπτύχθηκε την δεκαετία του 80 με έδρα το λιμάνι του Μαϊάμι της Φλόριντα. Το Μαϊάμι αποτελούσε το λιμάνι-αφετηρία του μεγαλύτερου ποσοστού των πραγματοποιηθέντων κρουαζιέρων με κύριο προορισμό την Καραϊβική, γεγονός που αποτέλεσε την αιτία για την ευρεία ανάπτυξη του τουριστικού προφίλ των νησιών αυτών. Ακόμη και σήμερα, η

Καραϊβική είναι ο πιο δημοφιλής προορισμός, κατέχοντας το 50% της προσφερόμενης δυναμικότητας του κλάδου για την περίοδο Οκτώβριου-Μάρτιου, ενώ την περίοδο Απριλίου-Σεπτεμβρίου η δυναμικότητα των κρουαζιερόπλοιων που προσφέρεται προς κατανάλωση αγγίζει το επίπεδο του 23%. Οι παράγοντες που οδήγησαν στην επιτυχία της περιοχής ως τουριστικό προορισμό για τα κρουαζιερόπλοια είναι:

- η κοντινή απόσταση από τη (με διαφορά) μεγαλύτερη αγορά πελατών του κλάδου, δηλ. τις ΗΠΑ,
- το καλό κλίμα σε όλη την διάρκεια του έτους,
- η χρησιμοποίηση του αμερικάνικου δολαρίου ως μέσου συναλλαγής σε όλες τις επιμέρους τοπικές αγορές,
- η γνώση της Αγγλικής γλώσσας από τους ντόπιους,
- η πολιτική σταθερότητα της περιοχής που εμπνέει ένα αίσθημα ασφάλειας στους τουρίστες και,
- ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της κουλτούρας των νησιών της Καραϊβικής.

Η ευρύτερη περιοχή της Καραϊβικής χωρίζεται στα **νησιά Βερμούδες**, τις **Μπαχάμες**, τη **Δυτική Καραϊβική** (Τζαμάικα, νησιά Κέϊμαν, Κούβα, Αϊτή, Πουέρτο Ρίκο), την **Ανατολική Καραϊβική** (Μπαρμπάντος, Μαρτινίκα, Γουαδελούπη, Αμερικάνικοι και Βρετανικοί Παρθένοι νήσοι, Σαιν Μαρτέν, Σάντα Λούτσια, Αντίγκουα, Μπαρμπούντα, Γρενάδα, Μονσεράτ), και τη **Νότια Καραϊβική** (Αρούμπα, Κουρακάο, Ονδούρες, Νικαράγουα, Παναμάς, Μεξικό, Κόστα Ρίκα, Μπελιζέ, Κολομβία, Βενεζουέλα, Τρινιντάντ & Τομπάγκο).

Η Ανατ. Καραϊβική είναι η πιο διαδεδομένη περιοχή, κυρίως χάρη στην ανάπτυξη πακέτων 7ήμερων κρουαζιέρων και την προσέλκυση μεγάλου ποσοστού πελατών που χρησιμοποιούν για πρώτη φορά το προϊόν της κρουαζιέρας.

Οι κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Καραϊβική είναι ο όμιλος της Carnival, της Royal Caribbean Cruises και της Star Cruises με την εταιρεία NCL. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι η παρουσία των νέων και μεγάλης δυναμικότητας κρουαζιερόπλοιων των προαναφερόμενων ομίλων στην περιοχή, εμποδίζει την ανάπτυξη εργασιών στις μικρότερες εταιρείες (φραγμός εισόδου στην αγορά). Οι όμιλοι εστιάζουν τις πωλήσεις τους στην Καραϊβική, γιατί αποτελεί μια αγορά που μειώνει αισθητά το λειτουργικό κόστος των μεγάλων κρουαζιερόπλοιων, λόγω της σχετικά μικρής απόστασης μεταξύ των νησιών-προορισμών των κρουαζιέρων. Αναφέρεται ότι οι όμιλοι της Carnival και της Royal Caribbean Cruises κατέχουν περίπου το 70% της προσφερόμενης δυναμικότητας στην περιοχή.

Οι ευρωπαϊκές εταιρείες κατέχουν το 10% της προσφερόμενης δυναμικότητας στην περιοχή, με κύριους αντιπρόσωπους τις Costa Crociere (που ανήκει στον όμιλο της Carnival), την Mediterranean Shipping Company, και τις βρετανικές εταιρείες Airtours και Thompson. Στους ευρωπαίους πελάτες προσφέρονται κυρίως πακέτα 14ήμερων διακοπών, που συνδυάζουν την κρουαζιέρα με τη διαμονή σε κάποιο τόπο (κυρίως στο Μεξικό και στην Τζαμάικα). Αυτό οφείλεται στην απόσταση της περιοχής από τις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες (ο μέσος όρος διάρκειας των αεροπορικών πτήσεων αντιστοιχεί σε 8-9 ώρες).

Ως αναφορά τα **λιμάνια της περιοχής**, το πιο αναπτυγμένο είναι αυτό του Μαϊάμι (3.4 εκατ. επιβάτες το 2000), το οποίο διαθέτει τις πιο άριστες εγκαταστάσεις και τεχνικές υποδομές. Τα άλλα δύο πιο διαδεδομένα λιμάνια των ΗΠΑ είναι το Πορτ Εβεγκλέϊτς και το Πορτ Κανάβεραλ, που αποτελούν επίσης λιμάνια-αφετηρίες κρουαζιέρων.

3.2.3.2 Αλάσκα

Το μοντέλο προώθησης της Καραϊβικής (ήλιος, παραλία, θάλασσα) αντιτίθεται με αυτό της Αλάσκα, στο οποίο ο επισκέπτης αναζητεί την ομορφιά της φύσης και τη μοναδικότητα των τοπίων. Στην περιοχή αυτή, μεγάλο ρόλο στην επιλογή της εταιρείας κρουαζιερόπλοιων από τους πελάτες, παίζει ο αριθμός και το περιεχόμενο των προσφερόμενων εκδρομών στους τόπους επισκέψεως κάθε κρουαζιέρας. Το κύριο δημογραφικό χαρακτηριστικό των πελατών που επισκέπτονται την Αλάσκα είναι το νεαρό της ηλικίας τους (35 ετών και άνω). Το στοιχείο αυτό έχει οδηγήσει τις εταιρείες (αρχικά την Carnival και την HAL) στην ανάπτυξη εκδρομικών προγραμμάτων όπως περιηγήσεις, πεζοπορία στη φύση, ιππασία, mountain bikes, trekking, καγιάκ και κανόε στους τόπους επίσκεψης.

Η Αλάσκα έρχεται τρίτη στην κατάταξη των πιο δημοφιλών αγορών μετά την Καραϊβική και την Μεσόγειο, με ένα μερίδιο αγοράς 11%. Το 2000 επισκέφτηκαν την περιοχή 500.000 επιβάτες, το 80% των οποίων ήταν Αμερικανοί. Η ζήτηση έχει αυξηθεί 80% από το 1990. Οι κύριοι λόγοι ανάπτυξης είναι η παρθένα φύση της περιοχής, η δυνατότητα των νέων κρουαζιερόπλοιων

για πραγματοποίηση μεγαλύτερων αποστάσεων εν πλω, και η αύξηση των αεροπορικών πτήσεων (και η ταυτόχρονη μείωση των τιμών) μεταξύ των πόλεων των ΗΠΑ. Η εποχικότητα της Αλάσκα ως προορισμό έχει αυξηθεί, και καλύπτει το διάστημα Μάιο-Σεπτέμβριο. Περαιτέρω ανάπτυξη της περιοχής εμποδίζεται από δύο κύριους παράγοντες: πρώτον, από την έλλειψη τεχνικής υποδομής στα λιμάνια (που δεν επιτρέπει την ταυτόχρονη προσάραξη περισσότερων κρουαζιερόπλοιων), και δεύτερον, από τη νομοθεσία προστασίας του περιβάλλοντος (US National Park Service). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στην εταιρεία HAL επιβλήθηκε πρόστιμο 2 εκατ. δολαρίων το 1998, για παράνομη ρίψη απορριμμάτων στη θάλασσα. Οι οργανισμοί προστασίας του περιβάλλοντος δείχνουν ιδιαίτερη ευαισθησία για την ευρύτερη περιοχή, γεγονός που εμποδίζει την είσοδο νέων κρουαζιερόπλοιων στην αγορά, με συνέπεια την αδυναμία αύξησης της προσφερόμενης δυναμικότητας από τις εταιρείες.

Τα κυριότερα λιμάνια της περιοχής είναι τι Βανκούβερ (Καναδάς) από το οποίο επιβιβάστηκαν 410.000 επιβάτες το 2000, το Σηάτλ (ΗΠΑ) και το Άνκορατζ (Αλάσκα). Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι η Princess, η HAL, η Royal Caribbean International και η Celebrity Cruises.

3.2.3.3 Σκανδιναβία και Βαλτική

Η αγορά της Β.Ευρώπης έχει επιδείξει ένα μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης στο διάστημα από το 1995 ως το 2000, όπου σχεδόν διπλασιάστηκε η προσφερόμενη δυναμικότητα των εταιρειών, φτάνοντας το μερίδιο αγοράς στο

επίπεδο του 7,5% παγκοσμίως. Στο αποτέλεσμα αυτό συνέβαλλε και η παρουσία των γερμανών πελατών, κυρίως λόγω της κοντινής απόστασης της χώρας τους από την περιοχή αυτή. Οι αναλυτές του χώρου συγκρίνουν την ανάπτυξη της περιοχής, με αυτή που αναφέρθηκε για την Αλάσκα κατά την περίοδο 1990-2000 σε επίπεδο δυναμικότητας, με τη μόνη διαφορά ότι η τιμή της διανυκτέρευσης (κατά μ.όρο) είναι πολύ υψηλότερη στην Β.Ευρώπη, γεγονός που συνεπάγεται ότι οι πελάτες είναι μεγαλύτερου εισοδηματικού επιπέδου και έχουν πιο έντονη καταναλωτική συμπεριφορά.

Μέχρι το 1997 οι εταιρίες που δραστηριοποιούνταν στην περιοχή της Σκανδιναβίας και της Βαλτικής ήταν βρετανικές και γερμανικές. Η είσοδος των μεγάλων ομίλων των ΗΠΑ άλλαξε την κατανομή της προσφερόμενης δυναμικότητας και αύξησε δραστικά τον ανταγωνισμό, **με αποτέλεσμα το 2000 τα μερίδια αγοράς να έχουν ως εξής: P&O Princess (24%), Carnival (21%), Royal Caribbean Cruises (9%), Star Cruises (6%), και το υπόλοιπο μερίδιο μοιράζεται στους ευρωπαϊκούς Tour Operators.**

Η τουριστική σαιζόν βρίσκεται μεταξύ των μηνών Μάη και Σεπτέμβρη λόγω των κακών καιρικών συνθηκών τους υπόλοιπους μήνες. Οι προσφερόμενες κρουαζιέρες έχουν διάρκεια 7, 10 ή και 14 ημέρες. Τα πλεονεκτήματα της περιοχής είναι η πολυδιάστατη κουλτούρα και ιστορία των χωρών και η μοναδικότητα των Νορβηγικών φιόρδ.

Συνήθεις προορισμοί είναι ο γύρος της Μ.Βρετανίας (Αγγλία, Ουαλία, Σκωτία, Ιρλανδία, νησιά Κέιμαν), τα λιμάνια της Σκανδιναβίας (Κοπεγχάγη, Όσλο,

Στοκχόλμη, Ελσίνκι) και τα λιμάνια της Βαλτικής (Αγ.Πετρούπολη, Γκντίνια, Ταλλίν).

3.2.3.4 Μεσόγειος

Το μερίδιο αγοράς της Μεσογείου φτάνει το επίπεδο του 30% παγκοσμίως την καλοκαιρινή σαιζόν (Απρίλη-Οκτώβρη), ενώ μόλις το 5% τους χειμερινούς μήνες. Η συνολική ζήτηση για κρουαζιέρες στην περιοχή παρουσιάζει μια αύξηση της τάξης του 700% για το διάστημα 1987-1999, ενώ το 2001 έφτασε το επίπεδο των 11 εκατ. επιβατών (το 38% των οποίων ήταν από τις ΗΠΑ και τον Καναδά, το 20% Βρετανοί και το υπόλοιπο 43% από λοιπές χώρες).

Γεωγραφικά η περιοχή χωρίζεται στη **Δυτική** (Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία, Μάλτα, χώρες ΒΔ.Αφρικής) και **Ανατολική** (Ελλάδα, Τουρκία, Κροατία, Κύπρος, χώρες Μέσης Ανατολής, χώρες ΒΑ.Αφρικής) **Μεσόγειο**.

Το τρομοκρατικό επεισόδιο στο «Achille Lauro» το 1991, ο πόλεμος στο Κόσοβο και η συνεχιζόμενη πολιτική αναταραχή στην περιοχή της Μ.Ανατολής (Ισραήλ-Παλαιστίνη) έχουν σαν αποτέλεσμα την επιβράδυνση της ανάπτυξης, κυρίως της περιοχής της Ανατ.Μεσογείου ως προορισμό. Θεωρητικά, η επίλυση των προβλημάτων που υπάρχουν στην περιοχή θα οδηγούσε σε μια θεαματική άνοδο της ζήτησης, ακόμη και για κρουαζιέρες στην Ερυθρά και Μαύρη θάλασσα τους χειμερινούς μήνες. Επίσης, οι εταιρείες θα αναπτύσσονταν στην περιοχή, θα κατασκεύαζαν νέα πιο ευέλικτα πακέτα κρουαζιέρων που θα συνδύαζαν

περιοχές όπως τα Κανάρια νησιά και τα παράλια της Δυτ.Αφρικής, αλλά και θα αναζητούσαν νέους προορισμούς προς τα ανατολικά (Σαουδική Αραβία, Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα κτλ).

Οι λόγοι ανάπτυξης της Μεσογείου είναι η έντονη παρουσία των μεγάλων ομίλων των ΗΠΑ και η ύπαρξη αμιγώς ευρωπαϊκών εταιρειών όπως η Festival, η Mediterranean Shipping Company, η Luis Cruises και η Royal Olympic Cruises. Οι δύο τελευταίες συνεργάζονται με βρετανικούς και γερμανικούς Tour Operators (ενισχύοντας έτσι το δίκτυο διανομής τους) και ουσιαστικά ηγούνται με διαφορά στην περιοχή της Ανατ.Μεσογείου.

Τα κυριότερα λιμάνια-προορισμοί της Μεσογείου είναι οι ισπανικές πόλεις Βαρκελώνη (σημείο αφητηρίας μεγάλου αριθμού κρουαζιέρων), Μαγιόρκα, Μαλάγα, Βαλένθια, οι ιταλικές Σιβιταβέκια, Βενετία, Λιβόρνο, Νάπολη, Γένοβα, οι γαλλικές Βιλφράνς, Μαρσεϊγ, Μόντε Κάρλο, η πρωτεύουσα της Μάλτας Βαλέτα, ο Πειραιάς, η Λεμεσός, το Κάιρο και η Αλεξάνδρεια και η Καζαμπλάνκα.

3.2.3.5 Ν.Α Ασία και Ειρηνικός Ωκεανός

Είναι σαφές ότι ο τίτλος της συγκεκριμένης περιοχής καλύπτει μια μεγάλη γεωγραφική περιοχή. Σε πρώτη φάση λοιπόν θεωρείται αναγκαίο να αποσαφηνισθεί ποιες επιμέρους περιοχές αποτελούν τουριστικούς προορισμούς. Παραδοσιακά, η περιοχή χωρίζεται σε 4 τομείς: **α) το Νότιο Ειρηνικό Ωκεανό** (Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, νησιά Σολομώντα, Ινδονησία, Νέα Γουινέα, νησιά Παπούα), **β) τη Νοτιοανατολική Ασία** (Μαλαισία, Φιλιππίνες, Σιγκαπούρη,

Βιετνάμ, Καμπότζη, Ταϊλάνδη), **γ) τη Άπω Ανατολή** (Ιαπωνία, Δημ.Κορέας, Κίνα), και **δ) τα νησιά του Ειρηνικού** (Χαβάη, Γκουάμ, Φίτζι, Γαλλική Πολυνησία).

Συνολικά η περιοχή έχει παρουσιάσει μια αύξηση 134% στη ζήτηση για την περίοδο 1992-2001, καλύπτοντας 2.1 εκατ. διανυκτερεύσεις το 2001 (3.5% της παγκόσμιας ζήτησης). Πιο αναλυτικά (για να αντιληφθεί κανείς το μέγεθος ανάπτυξης της κάθε περιοχής) για το 2001 ο καταμερισμός των διανυκτερεύσεων είχε ως εξής: Νότιος Ειρηνικός Ωκεανός 1.16 εκατ., Νοτιοανατολική Ασία 0.430 εκατ., Άπω Ανατολή 0.215 εκατ., νησιά του Ειρηνικού 0.067 εκατ. διανυκτερεύσεις.

Οι περισσότερες κλαδικές μελέτες υποστηρίζουν ότι η εν λόγω περιοχή θα παρουσιάσει στο μέλλον το μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης από όλες τις άλλες αγορές. Θεωρητικά πάντως η εν λόγω περιοχή έχει προσελκύσει το μέγιστο δυνατό αριθμό πελατών από την Β.Αμερική (Η.Π.Α, Καναδάς) οπότε η ανάπτυξη της θα στηριχθεί στην Ασιατική αγορά, η οποία παρουσιάζει τα τελευταία χρόνια μια ραγδαία οικονομική ανάπτυξη. Μειονεκτήματα της περιοχής, όσον αφορά την αγορά της Β.Αμερικής, θεωρούνται το κόστος των αεροπορικών εισιτηρίων, η μεγάλη διάρκεια των αεροπορικών πτήσεων και η έλλειψη τεχνικών υποδομών στα λιμάνια. Το προφίλ των πελατών της Β.Αμερικής που προσελκύονται από την εν λόγω αγορά έχει τα χαρακτηριστικά των νέων επιβατών που αναζητούν στοιχεία περιπέτειας στις διακοπές τους. Όσον αφορά την Ασιατική αγορά, οι μελέτες δείχνουν ότι χαρακτηρίζεται από: το σχετικά μικρότερο διαθέσιμο χρόνο διακοπών των Ασιατών, την αναγκαιότητα ύπαρξης εξειδικευμένης κουζίνας

(κυρίως Ιαπωνικής και Κινέζικης) και την αναγκαιότητα ύπαρξης περισσότερων εναλλακτικών τύπων διασκέδασης, όπως το καραόκε και τα καζίνο.

Τα κυριότερα λιμάνια της περιοχής είναι η Σιγκαπούρη (ένα από τα γρηγορότερα αναπτυσσόμενα λιμάνια στον κόσμο), το Σίδνεϋ (που παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2000), το Χονγκ-Κογκ, και τα λιμάνια Πόρτ Κλάνγκ (Κουάλα-Λουμπόρ), Πενάνγκ και Λαγκαβί (Μαλαισία).

Οι κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι η Star Cruises (ο όμιλος είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην αγορά αυτή) με έδρα την Σιγκαπούρη, η Ιαπωνική NYK, η Princess, η Royal Caribbean International και η Cunard (ως αντιπρόσωπος του ομίλου της Carnival).

3.2.3.6.Αναπτυσσόμενες περιοχές

Τα δεδομένα των κλαδικών μελετών καταδεικνύουν ακόμη δύο γεωγραφικές περιοχές που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης: **η πρώτη είναι η περιοχή Μ.Ανατολή-Αραβικός κόλπος-Ινδικός Ωκεανός**. Για την περίοδο 1992-2001 η εν λόγω περιοχή είχε επιδείξει μια ανάπτυξη της προσφερόμενης δυναμικότητας της τάξης του 88% και την ίδια στιγμή το 2001 καταλαμβάνει ένα μερίδιο της τάξης του 0,38% των διανυκτερεύσεων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το κλειδί για την επιτυχία είναι η συμπεριφορά των ευρωπαϊών πελατών όσον αφορά την επιλογή τους για κρουαζιέρες στην περιοχή, μιας και η αγορά της Β.Αμερικής (με βάση τα πολιτικά γεγονότα και τις διεθνείς σχέσεις) δεν δείχνει ενδιαφέρον για την περιοχή. Το 2001 η ανάλυση της ζήτησης σε εθνικότητες

έδειξε τα ακόλουθα αποτελέσματα: Βρετανοί (41%), Γερμανοί (14%), Κάτω Χώρες (16%), χώρες Αραβικού Κόσμου (18%), Η.Π.Α (5%), άλλες χώρες (6%).

Το προφίλ των επιβατών αφορά κυρίως ταξιδιώτες με κάποιο αριθμό κρουαζιέρων στο ενεργητικό τους. Οι κρουαζιέρες της περιοχής έχουν ένα στοιχείο περιπέτειας, και οι κύριες εκδρομικές δραστηριότητες αφορούν το Sand-Skiing, τους αγώνες με καμήλες και τα σαφάρι με τζιπ. Η περιοχή σταδιακά εξελίσσεται σε ένα δημοφιλή προορισμό για τους χειμερινούς μήνες και ανταγωνίζεται τα Κανάρια Νησιά και τις Αζόρες στον Ατλαντικό.

Τα κυριότερα λιμάνια της περιοχής είναι το Ντουμπάι, η Φουτζάιρα (Η.Α.Ε), η Ντόχα (Κατάρ), το Μουμπάι (Ινδία) και το Μουσκάτ (Ομάν). Οι κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι οι γερμανικές P.Delimann και Harag Lloyd, η Ιταλική MSC, η Royal Caribbean International (με κύρια δραστηριότητα στην Ινδία) η Orient Lines (όμιλος Star Cruises), και η Cunard (όμιλος Carnival).

Η δεύτερη αναπτυσσόμενη περιοχή είναι η Νότιος Αμερική. Η κύρια σαιζόν είναι οι χειμερινοί μήνες (Οκτώβρης-Απρίλης) λόγω του εξαιρετικού κλίματος στην περιοχή. Τα κύρια λιμάνια της περιοχής είναι το Μπουένος Άιρες και η Ουσάγια (Αργεντινή), το Ρίο και το Μανάους (Βραζιλία), το Βαλ Παραΐσο (Χιλή). Σημαντικό λιμάνι είναι επίσης η Μπάλτρα (Εκουαντόρ) από όπου ξεκινούν κρουαζιέρες μικρής διάρκειας για τα φημισμένα νησιά Γκαλαμπάγκος (νησιά με άγρια φύση και μεγάλο οικολογικό ενδιαφέρον). Οι κύριες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή είναι οι όμιλοι της Carnival (με τις εταιρείες Costa και HAL), της Royal Caribbean Cruises (με την θυγατρική Celebrity), της

Star Cruises (με τις εταιρείες NCL και Orient Lines), και της P&O Princess (με την Princess).

3.2.4 Κατασκευή πακέτου κρουαζιέρας

Η φιλοσοφία δημιουργίας των παραδοσιακών τουριστικών πακέτων για τα ξενοδοχεία εφαρμόζεται (με κάποιες διαφοροποιήσεις βέβαια) και στον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Το πρώτο στάδιο είναι η επιλογή της γεωγραφικής περιοχής (ο συνδυασμός δηλαδή των προορισμών μιας κρουαζιέρας). Οι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή αυτή είναι α) ο βαθμός ελκυστικότητας της περιοχής για τους υποψήφιους πελάτες και β) οι μεσο-μακροπρόθεσμες τάσεις ανάπτυξης της περιοχής. Όταν η περιοχή έχει επιλεγεί οι ακόλουθοι παράγοντες λαμβάνονται υπ' όψιν:

- α) η αρχή και το τέλος της τουριστικής περιόδου για την εν λόγω περιοχή
- β) η επιλογή των υποψηφίων λιμανιών-προορισμών της κρουαζιέρας και
- γ) η συχνότητα διενέργειας της κρουαζιέρας.

Στη διαδικασία αυτή πολύ σημαντικό στοιχείο είναι η επιλογή των λιμανιών. Τα λιμάνια χωρίζονται σε **α) πρωτεύοντα λιμάνια ή βάσεις** και **β) στα δευτερεύοντα λιμάνια**. Οι παράγοντες επιλογής των πρωτευόντων λιμανιών-βάσεις είναι α) η εμπορικότητά τους (η κοντινή απόσταση από το αεροδρόμιο που μειώνει το κόστος του πακέτου και γίνεται πιο προσιτό στον πελάτη) β) η τεχνική υποδομή (η ύπαρξη τερματικού σταθμού για τους πελάτες, το μέγεθος του, οι δυνατότητες ανεφοδιασμού με πετρέλαιο, η άνεση στην παραγγελιοληψία

όλου του προμηθευτικού υλικού) και γ) το τουριστικό ενδιαφέρον του λιμανιού. Η συνήθης διάρκεια της απόστασης μεταξύ δύο λιμανιών καθορίζεται στις 9 με 10 ώρες νυχτερινού ταξιδιού.

Η διαδικασία κατασκευής του πακέτου της κρουαζιέρας μετά την επιλογή της γεωγραφικής περιοχής και των τόπων προορισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

2) **Την έρευνα της εν λόγω αγοράς** (περιλαμβάνει την συλλογή όλων των διαθέσιμων πληροφοριών από τις τοπικές αρχές, τα τοπικά τουριστικά γραφεία και τους τουριστικούς εμπόρους, και τη χρησιμοποίηση των πληροφοριών για τον εμπλουτισμό και τη βελτίωση του πακέτου.

3) **Την ανάλυση του κόστους κάθε προορισμού** (υπολογισμός κόστους για την προσάραξη του κρουαζιερόπλοιου και την παροχή επιπλέον υπηρεσιών όπως δυνατότητα ανεφοδιασμού, δυνατότητα χρησιμοποίησης τοπικών μέσων μετακίνησης για τους επιβάτες κλπ.).

4) **Την κατασκευή της μπροσούρας** (στο κόστος παραγωγής της συμμετέχουν η εταιρεία κρουαζιερόπλοιων, οι τοπικές τουριστικές αρχές κάθε προορισμού και ανεξάρτητοι έμποροι που διαφημίζονται σε αυτήν).

5) **Τη προώθηση του πακέτου μέσω των καναλιών διανομής.** Στο στάδιο αυτό σημαντικό ρόλο παίζουν οι επαγγελματικές σχέσεις με τους tour operator και τα συνεργαζόμενα τουριστικά γραφεία, το ίδιο το δίκτυο πώλησης της εταιρείας κρουαζιερόπλοιων και το Internet.

3.2.5 Κανάλια διανομής του προϊόντος

Τα κυριότερα κανάλια διανομής του προϊόντος των κρουαζιέρων είναι **α) οι tour operators και τα ταξιδιωτικά γραφεία, β) το Internet και γ) οι απευθείας κρατήσεις μέσω τηλεφωνικού κέντρου (call-centers).**

Η ραγδαία ανάπτυξη της προσφερόμενης δυναμικότητας του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων σε συνδυασμό με το ιδιαίτερα υψηλό λειτουργικό κόστος που χαρακτηρίζει τη βιομηχανία αυτή, έχει οδηγήσει τις εταιρείες στην έντονη αναζήτηση συνεργατών στο περιβάλλον των tour operator και των τουριστικών γραφείων. Ιδιαίτερα στην αγορά της Β.Αμερικής (που είναι και η πιο ανεπτυγμένη) η παρουσία των διαμεσολαβητών είναι σημαντικότερη. Χαρακτηριστικά δίνεται ο πίνακας 3.3, που αναλύει τα ποσοστά συμμετοχής των τουριστικών πρακτόρων στις συνολικές πωλήσεις των τουριστικών προϊόντων.

Πίνακας 3.3: Ποσοστό Συμμετοχής των Ταξιδιωτικών Πρακτόρων στις συνολικές Πωλήσεις (ΗΠΑ, 2000)

| Είδος Υπηρεσίας | Ποσοστά συμμετοχής |
|-------------------------|---------------------------|
| Αεροπορικά Εισιτήρια | 90 |
| Κρουαζιέρες | 95 |
| Ξενοδοχεία | 10-20 |
| Ενοικιάσεις Αυτοκινήτων | 20-60 |
| Τρένα | 40 |

Πηγή: NFO Worldgroup, Research: "2002 Cruise Market Profile Study".

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι από τα 33.000 τουριστικά γραφεία που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Β.Αμερικής (ΗΠΑ, Καναδάς) τα 2/3 είναι μέλη της CLIA (Cruise line International Association).

Από τη μεριά των τουριστικών γραφείων, τα έσοδα από τις προμήθειες πώλησης πακέτων κρουαζιέρων θεωρούνται σημαντικά, σε μια χρονική περίοδο που οι

αντίστοιχες προμήθειες από την πώληση αεροπορικών εισιτηρίων και ξενοδοχειακών πακέτων βρίσκονται σε μια φάση μείωσης. Η συνέπεια της τάσης αυτής είναι η σταδιακά αυξανόμενη εξειδίκευση των τουριστικών γραφείων στην πώληση πακέτων κρουαζιέρων (από 500 εξειδικευμένα πρακτορεία το 1988 σε 7.500 στην Β.Αμερική το 2001).

Τα συμπεράσματα διάφορων ερευνών μάρκετινγκ δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό των κρατήσεων πραγματοποιούνται τις βραδινές ώρες και κατά την διάρκεια του σαββατοκύριακου, χρονικά διαστήματα στα οποία τα τουριστικά γραφεία δεν λειτουργούν. Η τάση αυτή έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής όπως το Internet και οι απευθείας κρατήσεις μέσω τηλεφωνικών κέντρων. Η πολυπλοκότητα, όμως, του προϊόντος «πακέτο κρουαζιέρας» δεν βοηθά τη διαδικασία πραγματοποίησης πωλήσεων μέσω του Διαδικτύου, γιατί δημιουργείται η ανάγκη της ανθρώπινης επικοινωνίας, η οποία επιλύει πολλά επιμέρους θέματα του πακέτου. Συνεπώς **το Internet χρησιμοποιείται ως εργαλείο πληροφόρησης και προκαταρκτικής μελέτης για τους πελάτες.** Το Internet, δηλαδή, υποβοηθά με έμμεσο τρόπο τις πωλήσεις των πακέτων από τα τουριστικά πρακτορεία, και γενικά δρα ως όργανο διευκόλυνσης για την προώθηση των πωλήσεων.

Το τρίτο κανάλι διανομής είναι η απευθείας πώληση μέσω τηλεφωνικών κέντρων. Τα τηλέφωνα επικοινωνίας διαφημίζονται στις μπροσούρες των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων, εντούτοις παρατηρείται ότι υπάρχει μία ανελαστικότητα στη διαμόρφωση προσφορών μέσω τηλεφώνου (η πολιτική χαμηλότερων τιμών, εκπτώσεων και ειδικών προσφορών σε γκρουπ δεν είναι εφικτή), συνεπώς τα

τηλεφωνικά κέντρα παραπέμπουν τους πελάτες στα ταξιδιωτικά γραφεία. Συμπερασματικά, λοιπόν, παρατηρείται ότι και **τα τηλεφωνικά κέντρα λειτουργούν περισσότερο σαν όργανα υποβοήθησης παρά σαν αυτόνομο κανάλι διανομής του προϊόντος.**

3.2.6 Επιδράσεις του κλάδου στους τόπους προορισμού

Η επίσκεψη ενός κρουαζιερόπλοιου σε έναν τόπο προορισμού αποτελεί μια διαδικασία στην οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι η εταιρεία κρουαζιερόπλοιων, οι τοπικές τουριστικές αρχές και η πόλη. Είναι δεδομένο ότι υπάρχει τεράστιο οικονομικό ενδιαφέρον για την επιτυχή ανάπτυξη του τόπου επίσκεψης. **Οι κύριες υπηρεσίες που δύναται να προσφέρονται σε έναν τόπο προορισμού είναι:**

- **η τεχνική υποστήριξη προς το κρουαζιερόπλοιο** (ευκολία πρόσβασης στο λιμάνι, ευκολία προσάραξης, δυνατότητα ανεφοδιασμού, ναυπηγοεπισκευαστικές δραστηριότητες, δυνατότητα παραγγελίας προμηθειών είτε σε ανταλλακτικά-μηχανήματα είτε σε τρόφιμα και ποτά,
- **η υποδοχή των επιβατών κατά την άφιξή τους.** Η οργάνωση αυτής της διαδικασίας διαμορφώνει την εικόνα της πόλης στην πρώτη επαφή με τους πελάτες και έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στην μετέπειτα καταναλωτική συμπεριφορά των επιβατών στη τοπική αγορά. Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας συναντά κανείς σε πολλά λιμάνια

τοπικά μουσικά συγκροτήματα και εκδηλώσεις με τοπικά φαγητά και ποτά που προσφέρονται δωρεάν στους επιβάτες,

- **γ) οι δυνατότητες μετακίνησης εντός της πόλης.** Θεωρείται σημαντική η ύπαρξη ενός οργανωμένου δικτύου λεωφορείων προς τα αξιοθέατα της πόλης, καθώς επίσης και η ύπαρξη ενός δικτύου ταξί με οδηγούς που να γνωρίζουν ξένες γλώσσες και να έχουν τουριστική παιδεία,
- **οι δυνατότητες διοργάνωσης εκδρομών σε συνεργασία με τα τοπικά ταξιδιωτικά γραφεία.** Με δεδομένο ότι η επίσκεψη ενός κρουαζιερόπλοιου σε έναν τόπο είναι μικρής χρονικής διάρκειας (συνήθως 8 με 10 ώρες), η διοργάνωση εκδρομών θεωρείται σημαντική για την εξοικονόμηση χρόνου από πλευράς πελατών. Ο χαρακτήρας, η διάρκεια και η τιμή των εκδρομών έχουν μεγάλη σημασία για την κερδοφορία των τοπικών πρακτόρων και του κρουαζιερόπλοιου,
- **η ύπαρξη δικτύου εμπορικών καταστημάτων.** Ένας βασικός παράγοντας επιλογής μιας κρουαζιέρας είναι οι δυνατότητες αγορών στους τόπους προορισμού. Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο μέρος της παρούσας μελέτης οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων συνάπτουν οικονομικές συμφωνίες με τοπικούς εμπόρους και αναλαμβάνουν την προώθηση των καταστημάτων των τελευταίων (μέσω των συμβούλων αγορών) πριν ακόμη προσαράξει το κρουαζιερόπλοιο στο λιμάνι,
- **το επίπεδο των εστιατορίων στον τόπο προορισμού.** Ανάλογη είναι και η προώθηση των εστιατορίων παραγωγής παραδοσιακών εδεσμάτων και ποτών που δύναται να αποτελούν πόλους έλξης της πόλη.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται ότι η προσάραξη ενός κρουαζιερόπλοιου σε έναν τόπο παρουσιάζει οικονομικό ενδιαφέρον για την εταιρεία αλλά και για την τοπική κοινωνία. Το 2001, μια μελέτη που επιμελήθηκε το Florida-Caribbean Cruise Association, ανέλυσε τα **έσοδα που προκύπτουν όταν ένα κρουαζιερόπλοιο προσαράξει σε ένα λιμάνι-σταθμό στο πλαίσιο μιας κρουαζιέρας**. Τα συμπεράσματα αναδεικνύουν ότι ένα κρουαζιερόπλοιο με πλήρωμα 900 εργαζομένους και 2000 επιβάτες, για μια στάση 8 ωρών (μ.όρος) θα κατανάλωνε προϊόντα και υπηρεσίες της τάξεως των 260.000 \$, με κάθε επιβάτη να ξοδεύει κατά μέσο όρο 103 \$ σε κάθε επίσκεψη σε λιμάνι.

3.3 Ανάλυση της Ζήτησης

Μετά την παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών του κλάδου, θεωρείται σκόπιμο να παρατεθούν στοιχεία για την ζήτηση και την ελκυστικότητα του προϊόντος της κρουαζιέρας. Η ανάλυση της ζήτησης πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Πρώτον, η ποσοτική ανάλυση θα επιτρέψει την κατανόηση του μεγέθους της ζήτησης στην παγκόσμια αγορά, και δεύτερον, η ποιοτική ανάλυση θα δώσει το «προφίλ του πελάτη» που χρησιμοποιεί το προϊόν, καθώς επίσης και τις εναλλακτικές αγορές (niche markets) που υπάρχουν, και ενισχύουν τη διαφοροποίηση του προϊόντος.

3.3.1 Ποσοτική Ανάλυση

Το βασικό χαρακτηριστικό του κλάδου, όπως αναφέρθηκε, είναι η συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση που παρατηρείται, γεγονός που αποτελεί άλλωστε τον κινητήριο μοχλό για περαιτέρω ανάπτυξη και κερδοφορία των επιχειρήσεων. Το 2000 η παγκόσμια ζήτηση έφτασε το επίπεδο των 9,61 εκατ. επιβατών, κλείνοντας έτσι μια πολύ επιτυχημένη για το κλάδο δεκαετία. Τα δεδομένα της συνολικής ζήτησης ανά γεωγραφική περιοχή (εθνικότητα των επιβατών) παρουσιάζονται στο πίνακα 3.4:

Πίνακας 3.4: Σύνολο Επιβατών ανά Γεωγραφική Περιοχή (1989-2000)

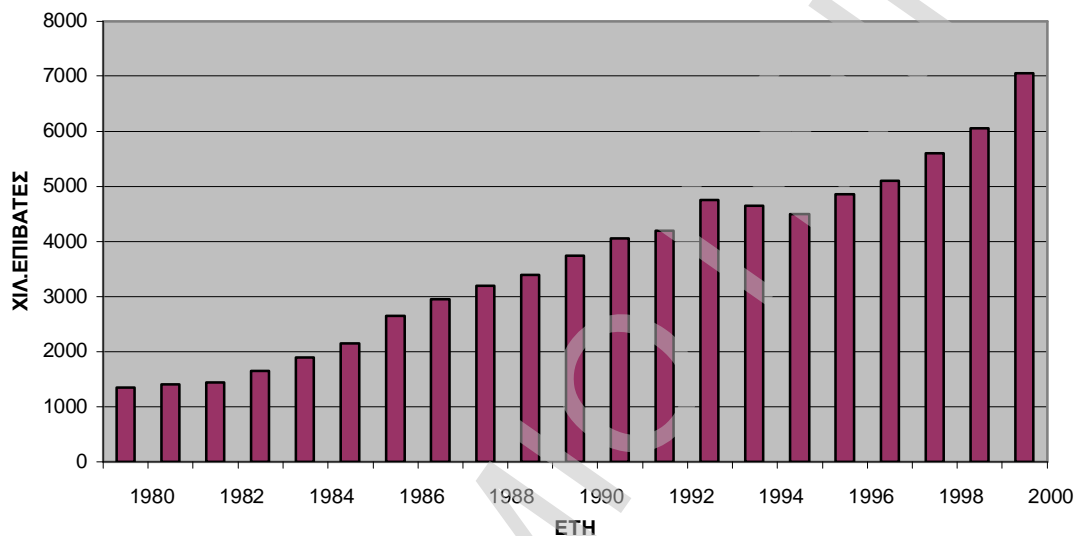
| ΕΠΙΒΑΤΕΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ | 1989 | 1991 | 1993 | 1995 | 1997 | 1999 | 2000 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Β.Αμερική | 3,29 | 4,00 | 4,48 | 4,40 | 5,05 | 6,02 | 7,01 |
| Ευρώπη | 0,53 | 0,70 | 0,88 | 0,97 | 1,36 | 1,79 | 1,95 |
| Υπόλοιπος Κόσμος | 0,20 | 0,22 | 0,25 | 0,30 | 0,46 | 0,85 | 0,78 |
| Σύνολο | 4,02 | 4,92 | 5,61 | 5,67 | 6,87 | 8,53 | 9,61 |

Πηγή: Cruise Line International Association, (2003), "Cruise Industry Overview".

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το μερίδιο αγοράς του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων ως ποσοστό στην παγκόσμια τουριστική αγορά βρίσκεται στο επίπεδο του 1,4%. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι δεν παρατηρούνται μεγάλες αυξομειώσεις στη ζήτηση, σε αντίθεση με τους άλλους τουριστικούς κλάδους, σε περιόδους κρίσεων και οικονομικής ύφεσης.

Ειδικότερα, η ζήτηση στην αγορά της Β.Αμερικής, που αποτελεί άλλωστε το κορμό του κλάδου, παρουσιάζει μια συνεχή ανάπτυξη την τελευταία 20ετία,

ξεπερνώντας το επίπεδο των 7 επιβατών το έτος 2000. Η πορεία της βορειοαμερικάνικης ζήτησης παρουσιάζεται στο διάγραμμα 3.1:



Διάγραμμα 3.1:Συνολική Ζήτηση της αγοράς της Β.Αμερικής (ΗΠΑ & Καναδάς) για την περίοδο 1980-2000

Πηγή: Cruise Line International Association, (2003), "Cruise Industry Overview"

Παρατηρείται ότι, εκτός από τα έτη 1994-95 στα οποία σημειώθηκε οριακή μείωση των πωλήσεων, διαφαίνεται καθαρά η αναπτυξιακή πορεία, η οποία αιτιολογείται ως αποτέλεσμα της συνεχόμενης αύξησης της προσφοράς και της απόλυτης επιτυχίας των εφαρμοζόμενων προγραμμάτων μάρκετινγκ και προώθησης των εταιριών κρουαζιερόπλοιων.

Από την άλλη μεριά, η Ευρωπαϊκή αγορά χαρακτηρίζεται από χαμηλά σχετικά επίπεδα παρουσίας πελατών στο κλάδο των κρουαζιερόπλοιων (20% της συνολικής ζήτησης το 2000). Εντούτοις, οι περισσότεροι αναλυτές θεωρούν ότι

μεσοπρόθεσμα η ευρωπαϊκή αγορά θα παρουσιάσει τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης, καθώς το οικονομικό επίπεδο των Ευρωπαίων το επιτρέπει, και είναι θέμα πλέον της διαφημιστικής προβολής και προώθησης του προϊόντος της κρουαζιέρας. Η ζήτηση το χρονικό διάστημα 1995-2000 παρουσιάζεται στο πίνακα 3.5.

Πίνακας 3.5: Συνολική Ζήτηση ανά Ευρωπαϊκή Χώρα (1995-2000)

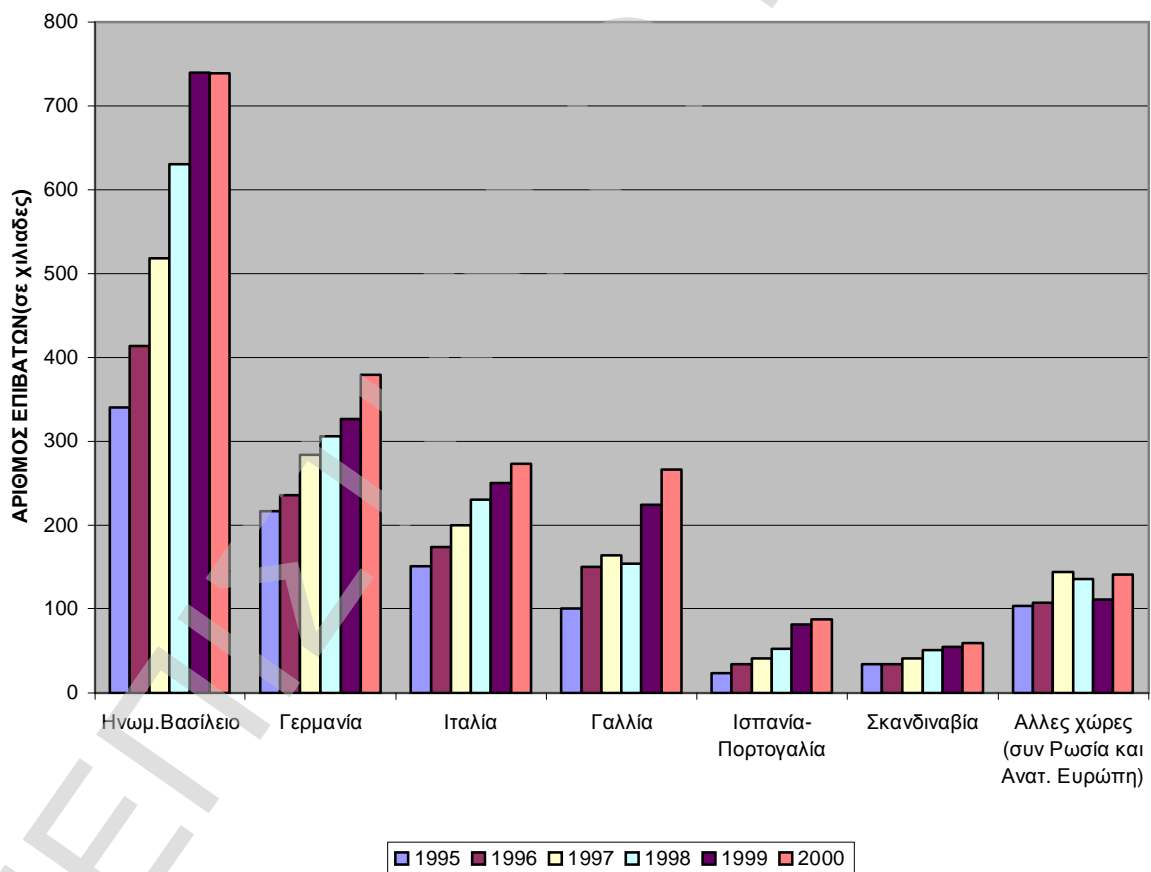
| ΧΩΡΑ | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ηνωμ.Βασίλειο | 340000 | 413400 | 518400 | 630600 | 739500 | 739100 |
| Γερμανία | 217000 | 235300 | 283500 | 306200 | 327000 | 379500 |
| Ιταλία | 151000 | 174000 | 200000 | 230000 | 250000 | 273400 |
| Γαλλία | 100000 | 150200 | 164500 | 154000 | 224000 | 266000 |
| Ισπανία-Πορτογαλία | 24000 | 33800 | 40800 | 52500 | 81700 | 87400 |
| Σκανδιναβία | 34000 | 34000 | 41000 | 51000 | 55000 | 59400 |
| Άλλες χώρες (συν Ρωσία & Ανατ.Ευρώπη) | 104200 | 107700 | 144000 | 136100 | 111700 | 141000 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 970200 | 1148400 | 1392200 | 1560400 | 1788900 | 1945800 |

Πηγή: Cruise Line International Association, (2003), "Cruise Industry Overview"

Παρατηρείται λοιπόν ότι οι κύριες αγορές πελατών για το κλάδο των κρουαζιερόπλοιων είναι η **Βρετανική** (με σημαντικό προβάδισμα, που οφείλεται στη στενή σχέση που υπάρχει με το καταναλωτικό κοινό των ΗΠΑ, αλλά και με το γεγονός της ίδρυσης εταιρειών κρουαζιερόπλοιων από τους μεγάλους βρετανικούς tour operators), η **Γερμανική**, η **Ιταλική**, η **Γαλλική**, η **Ισπανοπορτογαλική** και αυτή των χωρών της **Σκανδιναβίας**. Σημαντική θεωρείται επίσης η παρουσία των **χωρών της πρώην Σοβ. Ένωσης**, παρ'όλο που υπάρχει σχετική ανεπάρκεια δεδομένων, λόγω της απουσίας εξειδικευμένων πηγών έρευνας).

Αξιοσημείωτο θεωρείται επίσης το συμπέρασμα ότι η Γερμανική ζήτηση είναι σχεδόν η μισή της Βρετανικής (με βασικά αίτια τα γλωσσικά εμπόδια και την

αδυναμία εισχώρησης των μεγάλων ομίλων της Β.Αμερικής στην αγορά λόγω του αυστηρού νομοθετικού πλαισίου), ένα δεδομένο που αντιτίθεται με ότι συμβαίνει στην παγκόσμια τουριστική ζήτηση στο σύνολό της (η Γερμανία στέλνει το διπλάσιο αριθμό τουριστών κάθε χρόνο για διακοπές), γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη ενθαρρυντικών προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς των Γερμανών για το κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Η συγκριτική ζήτηση των ευρωπαϊκών χωρών παρατίθεται στο διάγραμμα 3.2:



Διάγραμμα 3.2: Συνολική Ζήτηση ανά Ευρωπαϊκή Χώρα (1995-2000)

Πηγή: Cruise Line International Association, (2003), "Cruise Industry Overview"

Τέλος, σχετικά με **τα δεδομένα της Ασιατικής αγοράς**, έχει υπολογιστεί ότι η συνολική ζήτηση για το 2000 έφτασε τα επίπεδα των 500.000 επιβατών, με κύριους αντιπροσώπους την **Ιαπωνία, την Κορέα και το Ταιβάν**. Η ζήτηση στην περιοχή παραμένει σχετικά μικρή (σε σχέση με την πληθυσμιακή κατανομή των χωρών), και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι μέχρι το 2000, στην αγορά δραστηριοποιούνταν αποκλειστικά τοπικές εταιρίες μικρής δυναμικότητας και η γενικότερη διαφημιστική προβολή του κλάδου θεωρούνταν ανεπαρκής. Επίσης, το νομικό καθεστώς επέβαλε τις εταιρίες να λειτουργούν με ιαπωνικό προσωπικό, γεγονός που είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχει υψηλό λειτουργικό κόστος.

Το 2000 εισήλθε στην αγορά ο όμιλος της Star Cruises, γεγονός που οδήγησε την ιαπωνική ζήτηση σε μια αξιόλογη αύξηση από 48.000 επιβάτες το 1998, σε 109.400 επιβάτες το 2000. **Οι περισσότερες προβλέψεις των αναλυτών πάντως, υποστηρίζουν ότι μακροπρόθεσμα (με την προϋπόθεση της βελτίωσης των οικονομιών των χωρών της ευρύτερης περιοχής), η αγορά της Ασίας θα παρουσιάσει τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης σε παγκόσμιο επίπεδο.**

3.3.2 Ποιοτική Ανάλυση

Μετά την παράθεση των ποσοτικών δεδομένων της ζήτησης, η ανάλυση συνεχίζεται με την παράθεση ορισμένων ποιοτικών στοιχείων, με σκοπό να μελετηθούν, α) οι κατηγορίες των πελατών που χρησιμοποιούν το προϊόν της

κρουαζιέρας, καθώς και β) οι κατηγορίες των κρουαζιέρων που υπάρχουν, με δεδομένο ότι ο έντονος ανταγωνισμός του κλάδου, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία εξειδικευμένων αγορών (niche markets), που αναπτύσσονται για να καλύψουν νέες μορφές ζήτησης. Παρόλο που οι περισσότερες σχετικές μελέτες ποιοτικής ζήτησης αφορούν την αγορά της Β.Αμερικής, θεωρείται βέβαιο ότι τα συμπεράσματα αντικατοπτρίζουν (στο μεγαλύτερο μέρος τους) το προφίλ των πελατών σε παγκόσμιο επίπεδο.

3.3.2.1 Προφίλ πελατών

Στο σύνολο τους οι πελάτες που χρησιμοποιούν το προϊόν της κρουαζιέρας προέρχονται από ένα ευρύ φάσμα πληθυσμιακών κατηγοριών και οι διακρίσεις είναι δύσκολο να αποτυπωθούν. Την τελευταία δεκαετία έχουν αφιερωθεί πολλές μελέτες στην εξακρίβωση των κοινωνικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών των πελατών του κλάδου. **Ένα βασικό συμπέρασμα που δίνει την τάση της εποχής, είναι η μείωση του μέσου όρου της ηλικίας των επιβατών.** Παρατηρείται λοιπόν μια μείωση του αριθμού των επιβατών άνω των 60 ετών που ανήκουν στην κατηγορία των συνταξιούχων, ενώ παράλληλα μια αύξηση στις ηλικίες 23-27 της κατηγορίας αποφοίτων σχολών. Στις αρχές της δεκαετίας του '70, ο μέσος όρος ηλικίας των επιβατών ήταν τα 70 χρόνια. Σήμερα αυτός ο μέσος όρος έχει μειωθεί στα 43 με 45 χρόνια. Η σημαντική αυτή μείωση οφείλεται στην αλληλεπίδραση μιας σειράς παραγόντων όπως:

- ∅ Η μείωση της διάρκειας των κρουαζιέρων (3-4 ημέρες), έτσι ώστε να μειώνεται το κόστος συμμετοχής ανά επιβάτη αλλά και να εξυπηρετεί και

το πρόγραμμα εργασίας των επιβατών ηλικίας 25-55 των χωρών του ανεπτυγμένου κόσμου (Β.Αμερική και Δ.Ευρώπη) που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ελεύθερου χρόνου για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

- Ø Η αύξηση του επιπέδου διαθέσιμου εισοδήματος στις νεότερες ηλικιακές ομάδες των 30-45 ετών, σε σχέση με ότι συνέβαινε 20 χρόνια πριν.
- Ø Η διεύρυνση των μεθόδων πληρωμών σε παγκόσμιο επίπεδο κυρίως μέσω της χρησιμοποίησης του πλαστικού χρήματος, σε αντίθεση με την προϋπάρχουσα κατάσταση η οποία απαιτούσε την αναγκαία αποταμίευση πριν την επιλογή μιας κρουαζιέρας.
- Ø Η δυνατότητα των εταιρειών να κερδίζουν την εμπιστοσύνη των νεότερων ηλικιακά πελατών που έχουν τη δυνατότητα διενέργειας περισσότερων κρουαζιέρων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Ø Η επιτυχής εξειδίκευση του μάρκετινγκ στον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων και η παρουσίαση της «εικόνας» της κρουαζιέρας ως κομμάτι ενός επιτυχημένου τρόπου ζωής (life style status).

Η Διεθνής Ένωση Εταιρειών Κρουαζιερόπλοιων (CLIA) έχει πραγματοποιήσει μια σειρά μελετών στο γενικό πελατολόγιο των σημαντικότερων εταιρειών με σκοπό την τμηματοποίηση των πελατών. Τα συμπεράσματα, που είναι ευρέως αποδεκτά, δείχνουν την ύπαρξη **έξι βασικών κατηγοριών πελατών**, το προφίλ των οποίων παρουσιάζεται παρακάτω:

1. **Νέοι Καινοτόμοι (Restless Baby Boomers)**. Δείχνουν μεγάλη προθυμία και ανυπομονησία για νέες εμπειρίες και νέους τρόπους ταξιδιού. Η κατηγορία αυτή θεωρείται η πιο νέα στο κλάδο. Είναι πελάτες με μικρό

διαθέσιμο εισόδημα π.χ φοιτητές, νέοι (με πανεπιστημιακή μόρφωση) στην αγορά εργασίας χωρίς όμως ακόμη να έχουν επαγγελματική καταξίωση κτλ. Η προσπάθεια των τμημάτων ΜΚΤ των εταιρειών εστιάζονται στο να πεισθούν αυτοί για το προϊόν, και με τα κατάλληλα οικονομικά πακέτα να γίνουν επαναλαμβανόμενοι πελάτες.

2. **Έμπειροι (Baby boomer enthusiasts).** Η κατηγορία αυτή αποτελείται από πελάτες που έχουν πειστεί για το προϊόν της κρουαζιέρας και δείχνουν ενθουσιασμό για αυτό το είδος διακοπών και τις δραστηριότητες που περιλαμβάνει. Ηλικιακά βρίσκονται στο διάστημα 30-40 ετών, ζουν έντονα και έχουν σημαντικές επαγγελματικές υποχρεώσεις. Για αυτούς η κρουαζιέρα αποτελεί μια διέξοδο από την καθημερινή ρουτίνα, ενώ επιλέγουν να ταξιδεύουν και οικογενειακώς.
3. **Πελάτες Πολυτέλειας (Lovers of Luxury).** Είναι διαθέσιμοι να ξοδέψουν μεγάλα χρηματικά ποσά σε προϊόντα υψηλής ποιότητας, τα οποία προσφέρουν κυρίως εταιρείες κρουαζιέρων πολυτελείας. Ηλικιακά βρίσκονται στη κατηγορία 40-70 ετών, είναι ελεύθεροι επαγγελματίες, υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων ή εισοδηματίες.
4. **Απαιτητικοί Αγοραστές (Demanding Buyers).** Η βασική τους προτεραιότητα είναι η επιλογή της κρουαζιέρας που θα τους δώσει την καλύτερη σχέση αναλογίας τιμής-ποιότητας (δεν εστιάζονται απαραίτητα στις κρουαζιέρες χαμηλού κόστους). Ιδιαίτερη έμφαση και εκτίμηση δίνεται σε περιπτώσεις προσφορών και ειδικών εκπτώσεων. Η κατηγορία αυτή θεωρείται η πιο «πιστή» στο προϊόν της κρουαζιέρας. Ηλικιακά καλύπτουν

ένα μεγάλο φάσμα (25-70 έτη), και εργασιακά ανήκουν σε ένα μεγάλο εύρος επαγγελματών. Είναι η πιο γενική κατηγορία πελατών.

5. Εξερευνητές (Explorers). Είναι πολύ καλά πληροφορημένοι επιβάτες και έχουν μια μεγάλη εμπειρία σε ταξίδια σε όλο το κόσμο. Το κριτήριο επιλογής μιας κρουαζιέρας είναι για αυτούς το δρομολόγιο του πλοίου, οι προορισμοί, και οι τόποι επισκέψεων. Συνήθως διαθέτουν πανεπιστημιακή μόρφωση, είναι μεταξύ 30-55 ετών, έχουν υψηλό διαθέσιμο εισόδημα και γενικά πολλά ενδιαφέροντα.

6. Λάτρεις του Πλοίου (Boat Enthusiasts). Πρόκειται για την πιο παραδοσιακή κατηγορία επιβατών. Έχουν στο ενεργητικό τους ένα μεγάλο αριθμό κρουαζιέρων και πλέον διαμένουν τον περισσότερο χρόνο εντός του πλοίου. Το κριτήριο επιλογής μιας εταιρείας είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στο πλοίο, με έμφαση στην άνεση και το ευχάριστο περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι **οι σημαντικότεροι γενικοί παράγοντες επιλογής μιας κρουαζιέρας** –ανεξαρτήτως κατηγορίας πελατών- είναι οι ακόλουθοι:

- Ø η σχέση τιμής-ποιότητας
- Ø το δρομολόγιο της κρουαζιέρας
- Ø το επίπεδο εξυπηρέτησης από το προσωπικό του πλοίου
- Ø η διοργάνωση δραστηριοτήτων στους τόπους προορισμού

Πιο συγκεκριμένα, το 2000 ο οργανισμός Cruise Line International Association πραγματοποίησε μια συμπληρωματική έρευνα MKT με βάση ένα

ερωτηματολόγιο, με σκοπό να αντληθούν περαιτέρω πληροφορίες για το προφίλ των επιβατών. Ορισμένα συμπεράσματα παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον όπως:

- 1. η απόφαση για την πραγματοποίηση μιας κρουαζιέρας** προέρχεται από ορισμένες πηγές πληροφόρησης οι οποίες είναι κατά σειρά σημαντικότητας οι ακόλουθες: α) η δια στόματος πληροφόρηση από φίλους, β) η επίσκεψη σε ταξιδιωτικό πράκτορα, γ) η διαφήμιση σε περιοδικό διακοπών, δ) η επίσκεψη σε ιστοσελίδα του τόπου-προορισμού, ε) η λήψη διαφημιστικού υλικού μέσω ταχυδρομείου, και στ) η διαφήμιση στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο.
- 2. στην ερώτηση «για ποιους λόγους θεωρείτε την κρουαζιέρα καλύτερο τρόπο διακοπών»,** οι απαντήσεις ήταν: α) η δυνατότητα επίσκεψης πολλών προορισμών, β) το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών που έχει ως αποτέλεσμα την απόλυτη χαλάρωση του επιβάτη, γ) το πολύ καλό φαγητό, δ) η αίσθηση πολυτέλειας σε σχέση με την τιμή και ε) οι δραστηριότητες εν πλω.
- 3. στην ερώτηση «για ποιους λόγους δεν θα κάνατε μια κρουαζιέρα»** οι απαντήσεις κατά σειρά σημαντικότητας ήταν οι ακόλουθες: α) το υψηλό κόστος, β) η έλλειψη της δυνατότητας αλλαγής σχεδίων αφού αρχίσει η κρουαζιέρα, γ) η πεποίθηση ότι η καμπίνα θα είναι μικρή, δ) η αίσθηση «εγκλωβισμού» στο πλοίο, ε) η έλλειψη εμπιστοσύνης στις συνθήκες ιατρικής περίθαλψης στο πλοίο, ε) ο φόβος παρουσίασης συμπτωμάτων

ναυτίας, στ) η έλλειψη «ελευθερίας» (δηλ. να κάνεις ότι θέλεις, όποτε το θέλεις) και ζ) η αίσθηση ότι το κρουαζιερόπλοιο δεν είναι ασφαλές μέσο.

Μια άλλη σημαντική διαπίστωση είναι το γεγονός ότι η διαδικασία προσέλκυσης νέων επιβατών (first-timers) αποτελεί ένα επίμαχο σημείο ανταγωνισμού στον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Οι μεγάλοι όμιλοι του κλάδου, έχουν τον πρώτο λόγο στην διαδικασία αυτή. Για την Carnival, οι first-timers αποτελούν το 58% του πελατολογίου, ενώ για την Royal Caribbean Cruises το 50%. Ο μέσος όρος πελατών πρώτης κρουαζιέρας για τις εταιρίες της CLIA αγγίζει το επίπεδο του 48%. Ο ανταγωνισμός σε αυτό το επίπεδο οδηγεί στην ανάπτυξη ολοένα πιο εύκαμπτων προγραμμάτων πωλήσεων από τις εταιρίες. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Carnival, η οποία ανέπτυξε το πρόγραμμα «Εγγύηση Διακοπών» (Vacation Guarantee), στο οποίο οι πελάτες είχαν την δυνατότητα -αν ήταν δυσαρεστημένοι- να αποβιβαστούν από το πλοίο στο πρώτο λιμάνι-προορισμό, με αυτόματη επιστροφή των χρημάτων τους για το υπόλοιπο της κρουαζιέρας.

Οι κυριότερες τάσεις που αναφέρθηκαν για την αγορά της Β.Αμερικής, εμφανίζονται και στην Ευρώπη. Η σημαντική μείωση του μέσου όρου ηλικίας των επιβατών και η αύξηση του ποσοστού πελατών πρώτης κρουαζιέρας, σε συνδυασμό με το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής αυτού είδους διακοπών στο σύνολο της τουριστικής ζήτησης, επιτρέπουν την **κατηγοριοποίηση της Ευρωπαϊκής αγοράς στο στάδιο της αρχικής ανάπτυξης.**

Η ευρωπαϊκή αγορά χωρίζεται σε πέντε επιμέρους εθνικές αγορές που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο ποσοστό της ζήτησης. Η αγορά της Γαλλίας,

έχει αρχίσει να διευρύνεται παρουσιάζοντας μια αύξηση στις νεαρότερες ηλικίες. Με βάση στατιστικά δεδομένα της Croisimer η συνολική γαλλική ζήτηση ανέρχεται στο επίπεδο των 5 εκατ. κρεβατοημερών ετησίως. Το 60% της ζήτησης αφορά την ηλικιακή κατηγορία 60 ετών και άνω. Πρόκειται για πελάτες που επιλέγουν κρουαζιέρες μεγάλης διάρκειας (15μερες). Το τυπικό προφίλ των επιβατών του υπολοίπου 40% της ζήτησης είναι «ένα ζευγάρι χωρίς παιδιά, ηλικίας μεταξύ 40 και 60 ετών» το οποίο διαλέγει κρουαζιέρα 7-10 ημερών.

Παρόμοια χαρακτηριστικά παρουσιάζουν οι αγορές της Γερμανίας, της Μ.Βρετανίας, της Ισπανίας και της Ιταλίας. Ιδιαίτερα στη Μ.Βρετανία, η πώληση πακέτων από μεγάλους Tour Operators σε φτηνές τιμές, προσελκύει νεαρότερες ηλικίες, κυρίως στις Μεσογειακές κρουαζιέρες. Επίσης παρατηρείται την τελευταία πενταετία μια αύξηση στην κατηγορία πακέτων που περιλαμβάνουν και το αεροπορικό εισιτήριο (fly & cruise holidays), κυρίως λόγω τιμής.

Τέλος, η αγορά της **Ασίας** παρουσιάζει αρκετές διαφορές από την Ευρωπαϊκή και τη Βορειοαμερικάνικη στο επίπεδο του προφίλ των επιβατών, κυρίως λόγω της πολύ διαφορετικής κουλτούρας των ηπείρων. Οι διαφορές αφορούν κυρίως τις διατροφικές συνήθειες και το τρόπο διασκέδασης. Οι περισσότερες εταιρείες προσφέρουν τις υπηρεσίες (ειδικό μενού, διασκέδαση ανατολικού τύπου, κτλ) με επιπλέον χρέωση των πελατών (add-ons). Παρατηρείται πάντως ότι με την πάροδο του χρόνου, οι νεαρότερες ηλικίες ασιατών πελατών ακολουθούν τα all-inclusive πακέτα πώλησης. Μια πολύ σημαντική ομάδα πελατών είναι οι ηλικίες 70 ως 80 ετών που έχουν μεγάλη καταναλωτική δύναμη. Η κύρια εταιρία που δραστηριοποιείται στην Ασιατική αγορά είναι η Star Cruises.

3.3.2.2 Κατηγορίες Κρουαζιέρων

Οι κυριότερες κατηγορίες κρουαζιέρων είναι οι ακόλουθες:

1. Οικογενειακές Διακοπές. Το γενικό σκεπτικό των τμημάτων μάρκετινγκ των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων όταν απευθύνονται στην αγορά-στόχο των οικογενειών, είναι η διαμόρφωση μιας θετικής εμπειρίας από την κρουαζιέρα στα παιδιά, με σκοπό αυτά να αποτελέσουν μελλοντικούς πελάτες των εταιρειών.

Η πλειοψηφία των οικογενειών αναζητεί οικονομικές διακοπές, με αποτέλεσμα οι εταιρίες να προωθούν τα all-inclusive πακέτα (που περιλαμβάνουν αεροπορικά εισιτήρια, διαμονή, φαγητό και κάποιες παιδικές δραστηριότητες) στις τιμές τους.

Η Carnival αποδεικνύεται ότι είναι ο όμιλος που φιλοξενεί τα περισσότερα παιδιά στον κλάδο και δίκαια χαρακτηρίζεται ως εταιρία οικογενειακών κρουαζιέρων. Εκτιμάται ότι το έτος 1999, περισσότερα από 250.000 παιδιά συμμετείχαν στα προγράμματα της Carnival. Η Royal Caribbean Cruises και η P&O Princess ακολουθούν το πρότυπο της Carnival και ανανεώνουν συνεχώς τα προσφερόμενα παιδικά προγράμματα, με σκοπό το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Από την άλλη, ο όμιλος της Star Cruises, που εστιάζεται στην ασιατική αγορά, εκμεταλλεύεται τον πολυμελή οικογενειακό χαρακτήρα στις περισσότερες ασιατικές χώρες και προσαρμόζει ανάλογα τα πακέτα της. Σημαντική είναι και η παρουσία της Disney, η οποία εκμεταλλεύομενη το ισχυρό brand name της μητρικής εταιρείας στις οικογενειακές διακοπές, πετυχαίνει υψηλά μερίδια αγοράς. Με βάση τον οδηγό Berlitz, άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτή την αγορά είναι οι Aida Cruises, Celebrity, Cunard, NCL, και Thompson.

Οι εταιρείες αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της ομάδας-στόχο των οικογενειών για την αύξηση των μεριδίων αγοράς τους, και ο ανταγωνισμός σε αυτό το επίπεδο είναι πολύ έντονος. Για το σκοπό αυτό έχουν προβεί ακόμη σε αλλαγές στη διαμόρφωση των χώρων των κρουαζιερόπλοιων με προσθήκες εσωτερικών και εξωτερικών παιδικών πισινών, παιδότοπων, αιθουσών προβολής ταινιών video, ηλεκτρονικών παιχνιδιών, παιδικών disco και αιθουσών συγκέντρωσης εφήβων, καθώς και στη διαμόρφωση και διαρκή ανανέωση των παιδικών προγραμμάτων τους με νέες ενδιαφέροντες ασχολίες. Μια ακόμη καινοτομία είναι η εισαγωγή προγραμμάτων για παιδιά που ταξιδεύουν με ένα γονέα (Single Parent Programs).

Το μειονέκτημα αυτής της αγοράς είναι η εποχικότητα που παρουσιάζει, αφού η κύρια περίοδος του χρόνου που προσφέρονται αυτά τα προγράμματα είναι βέβαια οι καλοκαιρινοί μήνες, εξ' αιτίας των σχολικών διακοπών.

2. Κρουαζιέρες για ηλικιωμένους. Η αγορά των ηλικιωμένων πελατών είναι αυτή που αποτελεί τη φυσική βάση του κλάδου. Το κυριότερο χαρακτηριστικό αυτής της κατηγορίας πελατών είναι η καταναλωτική τους δύναμη και το γεγονός ότι παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα κατά κεφαλή έσοδα για ένα κρουαζιερόπλοιο. Στη βάση αυτή, οι εταιρείες χτίζουν μεγάλο μέρος της πληρότητας των κρουαζιέρων τους. Διάφορες έρευνες αγοράς εστιασμένες στην ομάδα-στόχο των ηλικιωμένων πελατών, δείχνουν ότι κριτήρια επιλογής για μια κρουαζιέρα είναι παράγοντες όπως η εσωτερική διακόσμηση των πλοίων, η ησυχία, και οι δραστηριότητες εν πλω. Έτσι, αρκετές εταιρείες προσαρμόζουν το προϊόν τους ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα

αποτελούν οι εταιρίες Saga, η οποία δεν επιτρέπει σε πελάτες ηλικίας μικρότερης των 50 ετών να παίρνουν μέρος στις κρουαζιέρες, και Swan Hellenic, η οποία παρουσιάζεται ως εταιρία που οργανώνει κρουαζιέρες χωρίς παιδιά.

3. Συνέδρια και Ταξίδια Κινήτρων. Η συνεχής φάση ανάπτυξης που χαρακτηρίζει το κλάδο και ο έντονος ανταγωνισμός που υπάρχει, οδηγεί τις εταιρείες στην εύρεση νέων ομάδων-στόχων για την προώθηση των κρουαζιέρων τους. Μια ανερχόμενη ομάδα-στόχος είναι οι κρουαζιέρες συνεδρίων (Conferences) και τα ταξίδια κινήτρων (Incentives).

Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης αυτής της αγοράς είναι α) το γεγονός ότι αποτελεί ένα καινοτομικό concept, β) ο χαρακτήρας της, που αφορά την πώληση all-inclusive πακέτων, γ) το γεγονός ότι οι κρατήσεις μπορεί να γίνονται ακόμη και 18 μήνες πριν την έναρξη της κρουαζιέρας, και δ) το γεγονός ότι μπορεί να εκμισθωθεί ολόκληρο το κρουαζιερόπλοιο, ε) το γεγονός ότι οι συνέδροι ή οι συμμετέχοντες είναι συγκεντρωμένοι σε ένα κλειστό περιβάλλον, οπότε γίνεται πιο εύκολη η διοργάνωση ομαδικών δραστηριοτήτων. Ο ανταγωνισμός των εταιρειών σε αυτή την αγορά υπάρχει και στις τρεις αγορές, την Β.Αμερική, την Ευρώπη και την Ασία.

Το μειονέκτημα αυτού του είδους κρουαζιέρων είναι ότι οι εταιρικές δραστηριότητες μπορεί να ενοχλήσουν τους υπόλοιπους πελάτες του πλοίου. Αυτή η κατάσταση αντιμετωπίζεται με τη διοργάνωση ειδικών πάρτι και συνεσιόσεων για τους συνέδρους και με ένα σύστημα διακριτικής ενημέρωσης τους (π.χ με τηλέφωνα στις καμπίνες ή με την τοποθέτηση σημειωμάτων στις πόρτες των καμπίνων κτλ).

Οι περισσότερες εταιρείες έχουν τους ανάλογους χώρους και την απαιτούμενη υλικοτεχνική υποδομή για τέτοιου είδους κρουαζιέρες. Οι αίθουσες, που χρησιμοποιούνται είτε σαν κινηματογράφοι είτε σαν συνεδριακοί χώροι, είναι εξοπλισμένες με τεχνολογική υποδομή αιχμής που περιλαμβάνει οπτικοακουστικά συστήματα που επιτρέπουν τη διενέργεια multimedia παρουσιάσεων, την αυτόματη μετάφραση διαλέξεων μέσω μικροφωνιακού συστήματος, video-συνεδριάσεις με σύνδεση στη στεριά μέσω δορυφόρου κτλ. Η Royal Caribbean είναι η εταιρεία που διαθέτει τις μεγαλύτερες αίθουσες συνεδριάσεων, με τα πλοία «Voyageur of the Seas» (1350 θέσεις), «Paradise» (1300 θέσεις) και «Vision» (1171 θέσεις). Οι περισσότερες εταιρείες διαθέτουν αίθουσες χωρητικότητας 700-800 θέσεων.

4. Θεματικές Κρουαζιέρες. Την τελευταία πενταετία παρατηρείται μια τάση των εταιρειών του κλάδου να προσφέρουν πιο εξειδικευμένες κρουαζιέρες με θεματικό περιεχόμενο, έτσι ώστε να ανανεώνεται συνεχώς το προσφερόμενο προϊόν τους. Υπάρχουν αρκετά ενδιαφέροντα θεματικά επίπεδα, τα οποία δύναται να αποτελέσουν αντικείμενο μιας κρουαζιέρας και πόλο έλξης νέων πελατών. Για παράδειγμα, στην Βόρεια Ευρώπη έχουν καθιερωθεί: η κρουαζιέρα «των Βίκινγκς» που περιλαμβάνει επισκέψεις σε παραδοσιακά λιμάνια της Δανίας (Åalμποργκ και Άαρχους), Σουηδίας (Βίσμπυ και Στοκχόλμη), η κρουαζιέρα «του κεχριμπαριού» (Amber cruise), η «Χρυσή Βαλτική Θάλασσα» με προορισμούς το Μπόρνχολμ (Δανία), την Γκνίντια (Πολωνία) και το Κάλλινγκραντ (Ρωσία), η κρουαζιέρα της «Γιορτής του Κρασιού» (Bavarian Oktoberfest) με προορισμούς λιμάνια της Γερμανίας. Στην Καραϊβική, έχουν καθιερωθεί διάφορες

κρουαζιέρες με θεματικό περιεχόμενο «Πειρατικό». Για παράδειγμα η Holland America διοργανώνει κρουαζιέρες με 14ωρη ημερήσια προβολή πειρατικών ταινιών στην τηλεόραση και τους κινηματογράφους της, ενώ έχει αλλάξει και το εσωτερικό ντεκόρ του πλοίου. Τα πρωτεία πάντως στις θεματικές κρουαζιέρες έχει η Disney, εφαρμόζοντας ιδέες από τα θεματικά πάρκα της μητρικής εταιρείας. Αξιοσημείωτη είναι και η κίνηση της Carnival να καθιερώσει κρουαζιέρα αυστηρά για μη καπνιστές στο πλοίο της “Paradise”.

5. Κρουαζιέρες «Περιπέτειας». Οι κρουαζιέρες με θεματικό περιεχόμενο την «περιπέτεια» χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, οι κρουαζιέρες «εξερεύνησης» με κύριους προορισμούς τους δύο πόλους, που παρουσιάζουν μικρή μεν αλλά όχι ασήμαντη ζήτηση. Για παράδειγμα, η Ανταρκτική προσελκύει περίπου 63.000 πελάτες της Β.Αμερικής ετησίως. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτή την αγορά δεν ανήκουν στους μεγάλους ομίλους του κλάδου (με εξαίρεση την θυγατρική Orient του ομίλου της Star Cruises). Πρόκειται για μικρότερες εταιρείες όπως οι World Cruise, Abercrombie&Kent, και Clipper, οι οποίες εκτός από την Ανταρκτική, εξειδικεύονται στην Αρκτική, στην Γροιλανδία και στους παγετούς της Ρωσίας.

Δεύτερον, οι κρουαζιέρες με «εκπαιδευτικό» περιεχόμενο, που περιλαμβάνουν επισκέψεις σε τόπους ιστορικής σημασίας, με σκοπό την μελέτη της κουλτούρας των λαών. Οι κυριότερες εταιρίες που εξειδικεύονται στο χώρο αυτό είναι η Swan Hellenic και η Orient Lines.

3.4 Ανάλυση της Προσφοράς

Το κυριότερο χαρακτηριστικό του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων είναι η **τάση οριζόντιας ολοκλήρωσης** που εμφανίζεται και αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς. **Στον κλάδο πρωταγωνιστούν τέσσερις μεγάλοι όμιλοι εταιρειών (“the Big Four”, όπως καλούνται διεθνώς), που ενοποιημένοι καλύπτουν περίπου το 80% της παγκόσμιας προσφοράς. Οι εταιρίες αυτές είναι η Carnival Corporation, η Royal Caribbean Cruises, η P&O Princess, και η Star Cruises.**

Εκτός από τις εταιρείες που ανήκουν στους τέσσερις μεγάλους ομίλους του κλάδου, στο χώρο των κρουαζιερόπλοιων δραστηριοποιούνται μια σειρά μικρότερες εταιρείες σε επίπεδο δυναμικότητας, πωλήσεων και διεθνούς φήμης, οι οποίες συμπληρώνουν την εικόνα του κλάδου.

Οι ανεξάρτητες αυτές εταιρείες δραστηριοποιούνται σε τρεις κύριες αγορές, αυτές της Β.Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας, με την έννοια ότι απευθύνονται σε πελατολόγιο συγκεκριμένων αγορών μιας γεωγραφικής περιοχής.

3.4.1 Γενικά περί του κλάδου

Όπως αναφέρθηκε, **τα τελευταία χρόνια ο κλάδος διέρχεται από μια φάση συνένωσης και συγκέντρωσης των εταιρειών με τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης.** Η στρατηγική αυτή επιλέγεται γιατί αποδεδειγμένα, η πιο οικονομική λύση για την ανάπτυξη του στόλου μιας εταιρείας, είναι η απόκτηση μεταχειρισμένων κρουαζιερόπλοιων (από εταιρείες που πτωχεύουν ή

μέσω εξαγορών ή συγχωνεύσεων), παρά η επένδυση για την κατασκευή νέων κρουαζιερόπλοιων, η τιμή των οποίων κυμαίνεται στο επίπεδο μεταξύ 200 και 500 εκατ. δολαρίων. Η απεικόνιση της κατάστασης των κύριων εταιριών του κλάδου παρατίθεται στο πίνακα 3.6:

Πίνακας 3.6: Οι κυριότερες εταιρίες κρουαζιερόπλοιων

| ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ | | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|--------------------------------------|---|--------------------------------|----------------------------|
| ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΚΥΡΙΟΙ ΟΜΙΛΟΙ ("The Big Four") | | | | ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ (ανάλογα με την περιοχή προέλευσης) | | |
| CARNIVAL GROUP | ROYAL CARIBBEAN GROUP | P&O PRINCESS GROUP | STAR CRUISES GROUP | ΒΟΡΕΙΑ ΑΜΕΡΙΚΗ | ΕΥΡΩΠΗ | ΑΣΙΑ |
| 1. Carnival Cruise Line | 1. Royal Caribbean International | 1. P&O Cruises | 1. Star Cruises | 1. Clipper Cruises | 1. Royal Olympic Cruises | 1. NYK Cruises |
| 2. Holland America (HAL) | 2. Celebrity Cruises | 2. Princess | 2. Norwegian Cruise Line (NCL) | 2. Crystal Cruises | 2. Festival | 2. Japan Cruise Line |
| 3. Windstar | | 3. Aida Cruises | 3. Orient Lines | 3. Disney | 3. First Choice * | 3. Mitsui |
| 4. Costa Crociere | | 4 Swan Hellenic | | 4. Radisson Seven Seas | 4. Thompson * | 4. Hyundai |
| 5. Cunard/ Seabourn | | 5. P&O Austalia | | 5. ResidenSea | 5. Fred Olsen | |
| | | | | 6. Saga | | |
| | | | | 7. Airtours/Sun Cruises * | | |
| | | | | 8. Mediterranean Shipping | | |
| | | | | 9. Nouvelles Frontieres * | | |
| | | | | 10. Club Mediterranee * | | |
| | | | | 11. HaragLloyd | | |
| | | | | 12. Peter Deilmann | | |
| | | | | 13. Royal Hispania | | |
| | | | | 14. Luis Cruises | | |

(*) Σημείωση: Tour Operators που χρησιμοποιούν κρουαζιερόπλοια

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", Madrid, 2003

Όπως παρατηρείται και στο πίνακα 3.6, παραδείγματα συγχωνεύσεων και εξαγορών στο κλάδο, είναι η εξαγορά της Celebrity Cruises από την Royal Caribbean Cruises το 1997 (με το ποσό των 1,3 εκατ. δολ.), η εξαγορά της Cunard (1998) και του 50% της Costa Crociere (2000) από την Carnival Corporation (για τα ποσά των 500 εκατ. δολ, και 452 δις. λιρετών αντίστοιχα), η εξαγορά της Norwegian Cruise Line (2000) από την Star Cruises έναντι του ποσού των 600 εκατ. δολ, και η εξαγορά του 51% της Aida Cruises (1999) από την P&O Princess.

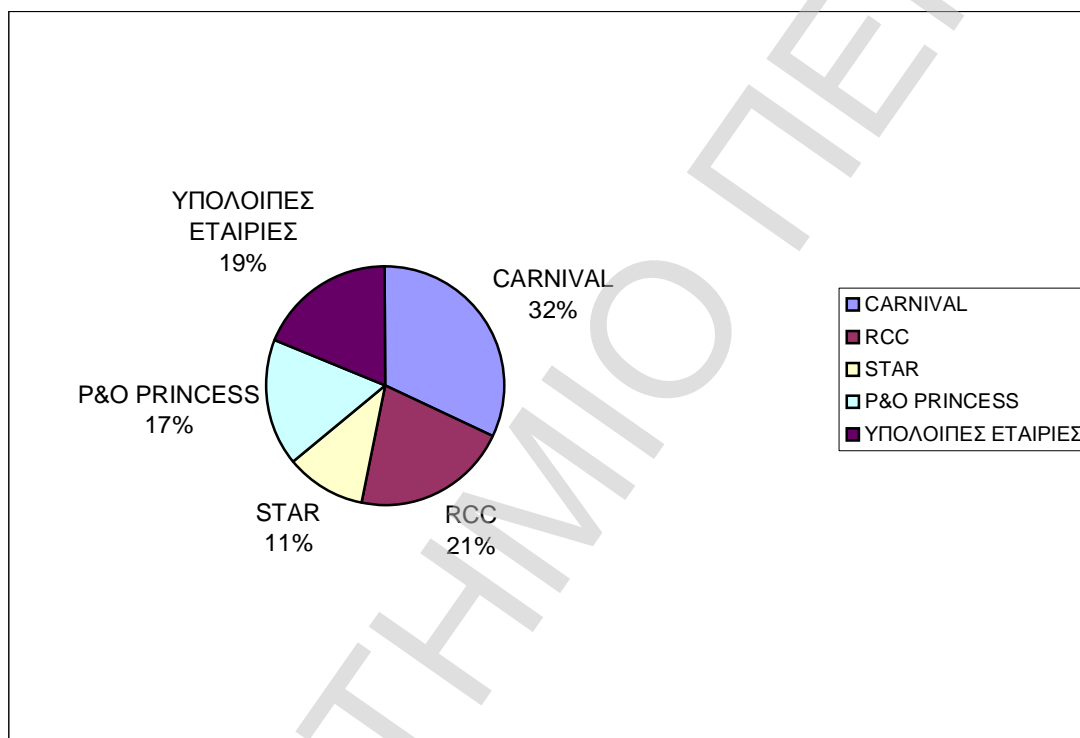
Οι δυναμικότητες των εταιρειών του κλάδου το 2001, παρουσιάζονται στον πίνακα 3.7. Από τα στοιχεία διαφαίνεται καθαρά ότι οι τέσσερις όμιλοι κατέχουν την ηγετική θέση στην αγορά από πλευράς δυναμικότητας, ενώ παράλληλα παρουσιάζεται η μελλοντική κατάσταση της δυναμικότητας των εταιρειών (βάση των αναγγελθέντων προγραμματισμένων παραγγελιών νέων πλοίων από τους κατασκευαστές) ως το έτος 2006.

Πίνακας 3.7: Δυναμικότητες των εταιρειών (Ιαν. 2002)

| Εταιρείες/Όμιλοι | Αριθμός Πλοίων | Δυναμικότητα (κλίνες) | Μ.Όρος Ηλικίας Πλοίων | Παραγγελίες Νέων Πλοίων (μέχρι Δεκ.2006) |
|------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Ανεξαρτ.Εταιρείες Β.Αμερικής | 18 | 9728 | 7,5 ετη | 3 |
| Οι 4 μεγάλοι όμιλοι | 106 | 161411 | 9,9 ετη | 31 |
| Ανεξαρτ.Εταιρείες Ευρώπης | 49 | 34512 | 27,6 ετη | 3 |
| Ανεξαρτ.Εταιρείες Ασίας | 10 | 7206 | 17,9 ετη | 0 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 183 | 212,857 | 14,8 ετη | 37 |

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", Madrid, 2003

Είναι σημαντικό επίσης να παρουσιαστεί η πορεία των πωλήσεων των ομίλων και των ανεξάρτητων εταιρειών του κλάδου, με σκοπό να αποκτήσει ο αναγνώστης μια σφαιρική εικόνα και να αντιληφθεί παράλληλα το μέγεθος ανταγωνισμού στο κλάδο. Τα μερίδια αγοράς για το έτος 2000, διαφαίνονται στο διάγραμμα 3.3:



Διάγραμμα 3.3: Καταμερισμός Μεριδίων Αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", Madrid, 2003

Όπως αναφέρθηκε, οι συνολικές πωλήσεις των τεσσάρων μεγάλων ομίλων φτάνουν σχεδόν το 80% της παγκόσμιας ζήτησης, με τον όμιλο της Carnival να είναι ο πρωταγωνιστής. Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας των τεσσάρων ομίλων, που έχουν δημιουργήσει ένα ολιγοπώλιο, θα αναλυθεί σε μετέπειτα στάδιο της μελέτης.

Η κατάσταση στις επιμέρους αγορές του κλάδου διαφαίνεται από τον πίνακα 3.8 που παρουσιάζει τα μερίδια αγοράς των τεσσάρων ομίλων για τα έτη 1999 και 2000. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η μόνη αγορά την οποία δεν ελέγχουν οι τέσσερις όμιλοι είναι αυτή της Ευρώπης, στην οποία κατέχουν συνολικά μερίδιο αγοράς κάτω του 50%.

Πίνακας 3.8: Μερίδια Αγοράς των τεσσάρων μεγάλων ομίλων στις επιμέρους αγορές του κλάδου

| ΟΜΙΛΟΣ | ΚΑΡΑΪΒΙΚΗ | | ΑΛΑΣΚΑ | | ΕΥΡΩΠΗ | | ΑΣΙΑ | |
|-----------------|-----------|------|--------|------|--------|------|------|------|
| | 2000 | 1999 | 2000 | 1999 | 2000 | 1999 | 2000 | 1999 |
| Carnival | 37,8 | 38,5 | 31,2 | 31,0 | 23,6 | 19,1 | 0,4 | 4,5 |
| RCC | 25,7 | 24,0 | 23,7 | 25,0 | 4,1 | 3,8 | 0,2 | 0,5 |
| P&O Princess | 5,9 | 5,5 | 29,0 | 32,0 | 9,1 | 5,8 | 3,5 | 3,5 |
| Star | 7,5 | 7,0 | 12,9 | 9,0 | 4,3 | 3,1 | 74,4 | 66,0 |
| Σύνολο | 76,9 | 75,0 | 96,8 | 97,0 | 41,1 | 31,8 | 78,5 | 74,5 |

Πηγή: World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", Madrid, 2003

3.4.2 Οι τέσσερις μεγάλοι όμιλοι

Οι όμιλοι αυτοί είναι η Carnival Corporation, η Royal Caribbean Cruises, η P&O Princess, και η Star Cruises. Στο σημείο αυτό επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση κάθε ομίλου. Πιο συγκεκριμένα:

1. ΟΜΙΛΟΣ CARNIVAL. Ο όμιλος της Carnival είναι ο ηγέτης του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων σε παγκόσμιο επίπεδο. Παρουσιάζει τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς στις επιμέρους αγορές και

διαθέτει τον μεγαλύτερο στόλο. Το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών (47%) ανήκει στην οικογένεια Arison και στον ιδιοκτήτη της εταιρείας Micky Arison, ο οποίος είναι και βασικός υπεύθυνος της θεαματικής πραγματικά αναπτυξιακής πορείας της Carnival την τελευταία δεκαετία. Το κλειδί για την γρήγορη και επιτυχή αναπτυξιακή της πορεία, είναι οι μεγάλες επενδύσεις που έκανε στους τομείς του μάρκετινγκ και της διαφήμισης. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η επιθετική πολιτική που ακολουθήθηκε στις εξαγορές άλλων εταιριών, με αποτέλεσμα να διαθέτει σήμερα το μεγαλύτερο στόλο παγκοσμίως. Ο όμιλος απασχολεί 33.000 υπαλλήλους, ενώ το 2000 μετέφερε 2,669 εκατ. επιβάτες στα πλοία της. Οι εταιρείες της ιδιοκτησίας της είναι, εκτός της Carnival Cruises, η Ολλανδικής προέλευσης Holland America Line, η Windstar, η Ιταλική Costa Crociere, και οι Νορβηγικής προελεύσεως εταιρείες Cunard και Seabourn. Οι εταιρείες του ομίλου της Carnival δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές αγορές, απευθύνονται σε διαφορετικούς πελάτες και ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες. Κατά τον πρόεδρο της εταιρίας Bob Dickinson, η επιτυχία της Carnival οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στον επιτυχή συνδυασμό αυτών των τόσο διαφορετικών εταιρειών, εξυπηρετώντας έτσι την οικονομική αρχή της ελαστικότητας τιμής/ζήτησης. Όλες οι εταιρείες βρίσκονται μέσα σε ένα τρίγωνο προσφερόμενης ποιότητας προς τον πελάτη, που αρχίζει στο ανώτερο επίπεδο από την προσφορά πολυτελών κρουαζιέρων από τις Cunard και Seabourn, με σχετικά μικρό όγκο πωλήσεων. Η Carnival Cruises αποτελεί τη βάση του τριγώνου, γιατί προσφέρει σε μαζικό επίπεδο ένα δημοφιλές και σχετικά φτηνό πακέτο υπηρεσιών, με μεγάλο όγκο πωλήσεων. Η Holland America Cruises είναι

λίγο πιο ακριβή από την Carnival για τον πελάτη και βρίσκεται σε ενδιάμεση θέση στο τρίγωνο. Η Costa επικεντρώνεται στις πωλήσεις πακέτων στην Ευρωπαϊκή αγορά και η Windstar προσφέρει ένα ιδιαίτερα εξειδικευμένο υπερπολυτελές προϊόν. Στο σημείο αυτό επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των εταιρειών του ομίλου της Carnival.

1.1 Carnival Cruise Line. Η επιχείρηση ιδρύθηκε το 1972 και έχει ως έδρα το Μαϊάμι της Φλόριδα. Το 2001 ο στόλος της εταιρείας ήταν 16 κρουαζιερόπλοια, έχοντας ένα μέσο όρο ηλικίας των πλοίων 6,6 έτη. Τα περισσότερα πλοία νηολογούνται στη Λιβερία και το Παναμά (για φορολογικούς λόγους) και οι αξιωματικοί των πλοίων είναι στην πλειοψηφία τους Ιταλοί. Τα πολύ υψηλά ποσοστά πληρότητας που παρουσιάζει η εταιρία (104,3% το 1999, 105,5% το 2000 και 107% το 2001) αποτελούν αδιαμφισβήτητο στοιχείο της επιτυχίας της. Η εφαρμογή της συνταγής των «Πλοίων της Χαράς» αποτέλεσε το μυστικό της επιτυχίας της εταιρείας. Τα κρουαζιερόπλοια της Carnival χαρακτηρίζονται από μια ανεπίσημη ατμόσφαιρα που δίνει τη δυνατότητα χαλάρωσης στους επιβάτες. Παράλληλα, η ύπαρξη μιας ευρείας σειράς δραστηριοτήτων και ψυχαγωγικών θεμάτων, προσελκύει πελάτες από όλες τις ηλικίες και όλες τις κοινωνικές τάξεις. Το μερίδιο αγοράς της Carnival στην παγκόσμια αγορά το 2000 ανέρχεται στο 13%. Στην Ευρώπη προσεγγίζει τις αγορές της Ισπανίας, Γερμανίας και Ιταλίας, ενώ στην Αμερική προσφέρει κρουαζιέρες σε πελάτες κυρίως των ΗΠΑ, του

Καναδά και των χωρών της Λατινικής Αμερικής, καθώς σε όλα τα πλοία της εταιρίας ομιλούνται τα Αγγλικά, Ισπανικά και Ιταλικά.

Οι κύριοι προορισμοί της εταιρείας είναι η Καραϊβική, η Αλάσκα, το Μεξικό, το κανάλι του Παναμά, η Χαβάη, οι Μπαχάμες και η Δυτική Ακτή των ΗΠΑ. Δεν δραστηριοποιείται στην Μεσόγειο, κυρίως γιατί ο όμιλος της Carnival προωθεί τις άλλες θυγατρικές της, Costa και HAL σε αυτούς τους προορισμούς.

1.2 Holland America Line (HAL). Πρόκειται για μια εταιρεία με μεγάλη παράδοση και ιστορία, η οποία ιδρύθηκε το 1873 και εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Carnival το 1989. Σε τακτική βάση η HAL έχει τιμηθεί με το βραβείο “Best Cruise Value of the Year” από την οργάνωση “World Ocean & Cruise Line Society”. Το 2000 επένδυσε σημαντικά κεφάλαια για τον εκσυγχρονισμό των πλοίων της, με αποτέλεσμα να μειώσει το μέσο όρο ηλικίας από 11,9 το 1999 σε 6,9 έτη το 2000. Η πλειοψηφία των εργαζομένων κατάγονται από την Ινδονησία και τις Φιλιππίνες, ενώ οι αξιωματικοί του στόλου είναι Ολλανδοί. Ο προορισμός που εξειδικεύεται η εταιρεία είναι η Αλάσκα, έχοντας το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, με κύριο ανταγωνιστή την Princess. Άλλοι προορισμοί είναι η Καραϊβική, η Νότια Αμερική, το κανάλι του Παναμά, η Χαβάη, οι Βερμούδα, η Ν.Α Ασία, η Μεσόγειος, η Βαλτική και οι παγκόσμιες κρουαζιέρες.

1.3 Windstar Cruises. Η Windstar Cruises είναι θυγατρική της HAL και εξειδικεύεται στις κρουαζιέρες πολυτελείας. Είναι μια σχετικά μικρή εταιρεία με τρία ιστιοφόρα (4 καταρτιών) με μικρή δυναμικότητα αλλά υπερπολυτελές

περιβάλλον, που προωθείται στην αγορά με το διαφημιστικό σλόγκαν «180 μίρες από το κανονικό». Το γνωστό τουριστικό περιοδικό «Travel Holiday» της απένειμε τον τίτλο “Best of the Best for Small Ship Cruises Experiences” το 1998. Οι προορισμοί της Windstar είναι εξωτικά μέρη της Καραϊβικής, της Μεσόγειου και της Γαλλικής Πολυνησίας, η Άπω Ανατολή, η Αυστραλία, η Νέα Ζηλανδία και η Ν.Α Ασία.

1.4 Costa Crociere. Πρόκειται για μια από τις παλαιότερες εταιρείες στον ευρωπαϊκό χώρο, που ιδρύθηκε το 1924 στην Γένοβα της Ιταλίας. Το 1993 συγχωνεύτηκε με τον γαλλικό τουριστικό όμιλο της Accor και το 1996 εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Carnival. Η Costa είναι ο ηγέτης στην Ευρωπαϊκή αγορά (25% μερίδιο αγοράς. Ολόκληρος ο στόλος της έχει ως βάση τα λιμάνια της Ευρώπης κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Παρά τη διεθνή πελατειακή της βάση, η εταιρία κρατάει ένα Ιταλικό ύφος και στυλ, το οποίο αντικατοπτρίζεται στην εσωτερική διακόσμηση των κρουαζιερόπλοιων αλλά και στις δραστηριότητες και εκδηλώσεις των κρουαζιέρων (χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το φημισμένο «Ρωμαϊκό-Βακχικό» πάρτι, τα μαθήματα Ιταλικής γλώσσας και κουζίνας, η γευσιγνωσία Ιταλικών κρασιών κτλ).

Η ανάλυση της εθνικότητας των πελατών το 1998 ήταν ως εξής: 42% Ιταλοί, 22% Γάλλοι, 14% Αμερικάνοι και Καναδοί, 7% Γερμανοί, 6% Λατινοαμερικάνοι, και 3% Βρετανοί. Ο μέσος όρος ηλικίας του στόλου της Costa είναι σχετικά μεγάλος (15,6 έτη) και οι προορισμοί της εταιρείας τους χειμερινούς μήνες είναι η Καραϊβική και η Ν.Αμερική.

1.5 Cunard/Seabourn. Η **Cunard** είναι άλλη μια εταιρεία με σημαντική ιστορία στο χώρο. Ιδρύθηκε το 1840 από τον Samuel Cunard, και έχει μια μακρά ιστορία εξαγορών μέχρι το 1998 που αγοράστηκε από τον όμιλο της Carnival. Πριν την εξαγορά της είχε απορροφήσει το στόλο μιας άλλης εταιρείας, της Seabourn, η οποία λειτουργεί με το όνομά της στην αγορά. Ο στόλος της Cunard αποτελείται από δύο πλοία πολυτελείας και επικεντρώνεται στην αγορά της Β.Αμερικής, αφήνοντας την Seabourn στην Ευρωπαϊκή αγορά.

Το πιο γνωστό πλοίο της Cunard είναι το Queen Elizabeth 2, που διοργανώνει τακτικά υπερατλαντικές κρουαζιέρες καθώς και την φημισμένη ετήσια 3μηνη κρουαζιέρα «γύρος του κόσμου». Άλλους προορισμούς αποτελούν η Καραϊβική, η Βερμούδα, ο Καναδάς και η Ευρώπη.

Η **Seabourn** ιδρύθηκε στη Νορβηγία το 1987 και δραστηριοποιείται στις κρουαζιέρες πολυτελείας. Η εταιρεία ξεχωρίζει για τα 2 πλοία της, τα “Seabourn Goddess I & II”, τα οποία θεωρούνται τα καλύτερα στην κατηγορία “superyacht cruise” (πλοία μικρού όγκου και δυναμικότητας, που έχουν το πλεονέκτημα να ταξιδεύουν σε μεγάλα ποτάμια όπως π.χ τον Αμαζόνιο, εκεί δηλ. που δεν έχουν πρόσβαση τα μεγάλα κρουαζιερόπλοια).

2. ΟΜΙΛΟΣ P&O PRINCESS Η βάση του ομίλου είναι η εταιρία P&O (Peninsular & Oriental) που ιδρύθηκε στη Βρετανία, και στη συνέχεια μεγέθυνε το στόλο της με διαδικασίες εξαγορών, για να φτάσει στη σημερινή της μορφή. Εκτός από τον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων, η P&O Princess δραστηριοποιείται και στο κλάδο

των επιβατηγών πλοίων (ferries) αλλά και στο τομέα μεταφορικών πλοίων (containers). Η βρετανική P&O εισήλθε στην αγορά της Β.Αμερικής το 1974, με την εξαγορά της αμερικάνικης Princess.

Ο στόλος του ομίλου το 2001 αποτελούνταν από 16 κρουαζιερόπλοια, και τα αναπτυξιακά πλάνα αντικατοπτρίζονταν στο μεγάλο αριθμό παραγγελιών (8 νέα κρουαζιερόπλοια) μέχρι το έτος 2006. Η P&O Princess μεταφέρει ετήσια περίπου 700.000 επιβάτες. Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών του ομίλου είναι Βρετανοί, σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές της, που επικεντρώνονται στην αγορά της Β.Αμερικής.

Ο όμιλος αποτελείται από πέντε θυγατρικές: την P&O Cruises, την Swan Hellenic, την Aida Cruises, την Princess Cruises και την P&O Australia.

2.1 P&O Cruises/Swan Hellenic/P&O Australia. Η **P&O Cruises** είναι ο ηγέτης στην Βρετανική αγορά, έχοντας μάλιστα κατασκευάσει το κρουαζιερόπλοιο “Oriana”, το οποίο απευθύνεται αποκλειστικά για το βρετανικό πελατολόγιο. Οι κύριοι προορισμοί της είναι ο Περσικός κόλπος, η Μεσόγειος, η Βαλτική και ο Ινδικός Ωκεανός. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Λονδίνο, ενώ δραστηριοποιείται και στην αγορά της Αυστραλίας με τη θυγατρική της **P&O Australia**. Μια ακόμη θυγατρική είναι η **Swan Hellenic**, η οποία εξειδικεύεται σε κρουαζιέρες με θεματικό περιεχόμενο (cultural trips).

2.2 Aida Cruises. Η εταιρεία προήλθε από την συνένωση της P&O Princess και της Γερμανικής εταιρείας Deutsche Seetouristik GmbH, με τη βρετανική εταιρεία να

κρατάει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου. Η Aida Cruises έχει δύο κρουαζιερόπλοια -με Γερμανούς Αξιωματικούς- και απευθύνεται στην Γερμανική αγορά (95% των πελατών), στην Αυστριακή και την Ελβετική. Τα πλοία της ταξιδεύουν στους πιο γνωστούς προορισμούς ανά το κόσμο, και έχουν σαν έδρα την Μαγιόρκα τους καλοκαιρινούς μήνες για τις κρουαζιέρες στη Μεσόγειο.

2.3 Princess Cruises. Η εταιρεία έχει ως έδρα το Λος Άντζελες. Ιδρύθηκε το 1965, αρχικά με σκοπό να κάνει κρουαζιέρες από την περιοχή της Καλιφόρνια μέχρι το Δυτικό Μεξικό. Μετά από λίγα χρόνια διοργάνωνε κρουαζιέρες προς την Αλάσκα, ενώ έγινε ευρέως γνωστή στο αμερικανικό κοινό την δεκαετία του '70 με την φημισμένη τηλεοπτική σειρά «Το Πλοίο της Αγάπης» (η ίδια η εταιρεία εκμεταλλεύτηκε το γεγονός αυτό και προωθούσε τα πλοία της με την διαφημιστική καμπάνια “It’s more than a cruise, it is the Love Boat”), γεγονός που την οδήγησε σε μια επιτυχή πορεία. Το 1974 εξαγοράστηκε από την βρετανική P&O Cruises και το 2001 ο στόλος της αποτελούνταν από 10 κρουαζιερόπλοια. Οι αξιωματικοί των πλοίων είναι Βρετανοί και Ιταλοί. Οι κυριότεροι προορισμοί της εταιρείας είναι η Καραϊβική, η Βερμούδα, η Αλάσκα (κατέχει περίπου το 50% της αγοράς με κύριο ανταγωνιστή την HAL), το Μεξικό, το κανάλι του Παναμά, η Χαβάη, οι Μπαχάμες, η Δυτική Ακτή των ΗΠΑ, η Μεσόγειος, η Βαλτική, ο Ινδικός Ωκεανός, η Άπω Ανατολή, ο Αμαζόνιος και ο Καναδάς (Νέα Αγγλία).

3. ΟΜΙΛΟΣ ROYAL CARIBBEAN CRUISES. Είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος όμιλος εταιρειών κρουαζιερόπλοιων στο κόσμο, και αποτελείται από δύο εταιρείες, την Royal Caribbean International και την Celebrity Cruises. Το 2000 μετέφερε στα κρουαζιερόπλοια της πάνω από 2 εκατ. επιβάτες με πολύ επιτυχημένα ποσοστά πληρότητας (104,7% το 1999, 104,4% το 2000). Η επέκταση του στόλου της πραγματοποιήθηκε με αγορές νέων κρουαζιερόπλοιων, εκτός από τις περιπτώσεις εξαγορών της Admiral Cruises (1998) και της Celebrity Cruises (1999). Το μεγαλύτερο μέρος του πελατολογίου της είναι Αμερικάνοι και Καναδοί (85%), και κατά δεύτερο λόγο Βρετανοί (10%).

3.1 Royal Caribbean International. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1969 και έχει ως έδρα το Μαϊάμι. Ο στόλος της το 2001 αποτελούνταν από 15 κρουαζιερόπλοια και το μεγαλύτερο μέρος των κρουαζιέρων πραγματοποιείται στην περιοχή της Καραϊβικής. Ο στόλος της αποτελείται από πλοία με μικρό μέσο όρο ηλικίας (6.2 έτη) και μεγάλου μεγέθους (μέρος δυναμικότητας 1680 επιβάτες). Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από το τμήμα Μάρκετινγκ της εταιρείας στην προώθηση της εικόνας του «ταξιδιού αναψυχής». Χαρακτηριστική είναι η διαφημιστική καμπάνια της εταιρείας με τίτλο “We are not just a cruise, we are a vacation”, τονίζοντας μια σειρά ενδιαφερόντων δραστηριοτήτων στα κρουαζιερόπλοια αλλά και πολύ περισσότερες επιλογές διασκέδασης και επίσκεψης στα λιμάνια-προορισμούς. Το 2001 τα κρουαζιερόπλοια της εταιρείας επισκέφτηκαν 130 προορισμούς σε όλο το κόσμο, με κύριες περιοχές (εκτός από την Καραϊβική) την Αλάσκα, την

Μεσόγειο, την Βαλτική, την Σκανδιναβία, το Μεξικό, τον Παναμά, την ακτή του Ειρηνικού.

3.2 Celebrity Cruises. Η Celebrity Cruises έχει επίσης έδρα στο Μαϊάμι (Φλόριντα) και ο στόλος της το 2003 αποτελούνταν από 9 κρουαζιερόπλοια. Πρόκειται για μια εταιρεία που έχει εισάγει αρκετές καινοτομίες στο χώρο όπως το Fly & Cruise concept, τις κρουαζιέρες μικρής διάρκειας, το Internet για τους επιβάτες και τις επενδύσεις στην τεχνολογία θεαμάτων (σε συνεργασία με τη Sony), αλλά και την έμφαση στην υψηλή ποιότητα μαγειρικής (haute cuisine) με τη συνεργασία με τον παγκοσμίως διάσημο σεφ Michel Roux. Το προσωπικό της εταιρείας είναι διεθνές και οι αξιωματικοί των πλοίων Έλληνες. Οι κύριοι προορισμοί είναι η Καραϊβική, η Αλάσκα, η Βερμούδα, η Ανατ. Ακτή των ΗΠΑ, η Σκανδιναβία και η Βαλτική, η Μεσόγειος και η Ν.Αμερική.

4. ΟΜΙΛΟΣ STAR CRUISES. Η εταιρία έχει έδρα στο Χονγκ-Κονγκ και ανήκει στο Μαλαισιανό όμιλο επιχειρήσεων Genting International Group. Αποτελείται από τρεις εταιρείες, την Star Cruises που δραστηριοποιείται στην περιοχή της Ν.Α Ασίας και του Ειρηνικού, την Norwegian Cruise Line (την οποία εξαγόρασε το 2000) που κάνει κρουαζιέρες στις κύριες αγορές του κλάδου, και την Orient Line, που πραγματοποιεί κρουαζιέρες σε όλο το κόσμο.

4.1 Star Cruises. Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1993 με την αγορά και ανακαίνιση δύο κρουαζιερόπλοιων που λειτουργούσαν στην περιοχή της Βαλτικής. Η Star Cruises είναι ο ηγέτης στην αγορά της Ν.Α Ασίας και του Ειρηνικού, έχοντας ένα μερίδιο της τάξης του 88%, πουλώντας πάνω από 500.000 πακέτα το 1999. Η εταιρεία επικεντρώνεται σε κρουαζιέρες μικρής διάρκειας (3-4 ημερών) από Σιγκαπούρη και Χονγκ-Κονγκ. Το πελατολόγιο της αποτελείται κυρίως από Ασιάτες (Ιάπωνες, Κινέζους, Κορεάτες) και Αυστραλούς, και κατά δεύτερο λόγο από Ευρωπαίους (Βρετανούς και Γερμανούς) και Βορειοαμερικάνους (ΗΠΑ και Καναδάς).

4.2 Norwegian Cruise Line (NCL). Η NCL ιδρύθηκε το 1966 από τους Arison και Kloster. Διαδραμάτισε μια καλή πορεία στο κλάδο, αλλά μετά από μια ταραχώδη οικονομικά πενταετία (1993-1998), εξαγοράστηκε από την Star Cruises διαμορφώνοντας έτσι τη σημερινή μορφή του ομίλου. Τα ποσοστά πληρότητας για το 2000 ήταν 99,5% και οι κύριοι προορισμοί είναι η Καραϊβική, η Αλάσκα, η Βερμούδα, οι Μπαχάμες, το Μεξικό, η Χαβάη και η Μεσόγειος.

4.3 Orient Lines. Ιδρύθηκε το 1991 και έχει έδρα στο Μαϊάμι. Μέχρι το 1998 λειτουργούσε με το πλοίο Marco Polo, όταν εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Star Cruises ταυτόχρονα με την NCL. Στο στόλο της προστέθηκε ένα ακόμη πλοίο, το Crown Odyssey, το οποίο πραγματοποιεί κρουαζιέρες σε όλο το κόσμο (διάρκειας 11-40 ημερών). Εξειδικεύεται στη κατηγορία κρουαζιέρων «περιπέτειας».

3.4.3 Ανεξάρτητες εταιρείες Β.Αμερικής

Τα βασικά χαρακτηριστικά των εταιρειών που απευθύνονται στις αγορές των ΗΠΑ και του Καναδά είναι:

- η ανάγκη για μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίων προκειμένου να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους και να αντιμετωπίσουν τη συνεχόμενη τάση συνένωσης και ανάπτυξης των τεσσάρων μεγάλων ομίλων.
- οι προορισμοί και γενικότερα το δρομολόγιο των κρουαζιέρων παίζει πολύ πιο σημαντικό ρόλο για την επιβίωση και επιτυχή πορεία των εταιρειών αυτών στην προσπάθεια προσέλκυσης πελατών. Το γεγονός ότι οι εταιρείες αυτές διαθέτουν μικρότερα πλοία, τους δίνει τη δυνατότητα επισκέψεων σε περισσότερα μέρη (το μεγάλο βύθισμα των πλοίων των τεσσάρων ομίλων, δεν τους επιτρέπει την πρόσβαση), με αποτέλεσμα να προσφέρουν περισσότερες επιλογές στους πελάτες (π.χ την διάσχιση ποταμών, την πρόσβαση σε λιμνοθάλασσες κτλ.).
- παρατηρείται μια τάση εξειδίκευσης στην προσφορά των κρουαζιέρων τους. Για παράδειγμα, η Disney προσφέρει ένα προϊόν που συνδυάζει τα θεματικά πάρκα με την κρουαζιέρα στην περιοχή της Φλόριντα, η Radisson Seven Seas εστιάζεται στις αγορές των ταξιδιών περιπέτειας και στα ταξίδια κινήτρων (incentives), η ResidenSea στο Time-Sharing και η Crystal στις θεματικές κρουαζιέρες.

Μια συνοπτική εικόνα των ανεξάρτητων εταιριών παρατίθεται παρακάτω:

1. Clipper Cruises. Η εταιρεία έχει έδρα στο Σαιντ Λούις, το πελατολόγιο της είναι Αμερικάνοι και Καναδοί, ενώ ο στόλος της αποτελείται από δύο κρουαζιερόπλοια. Εξειδικεύεται στις εκπαιδευτικές κρουαζιέρες (expeditions) και οι περιοχές που επισκέπτονται τα πλοία της είναι η Αλάσκα, η Ανταρκτική, η Καραϊβική, η Μεσόγειος, η Ν.Αμερική, τα φιόρδ της Χιλής.

2. Crystal Cruises. Η εταιρεία εδρεύει στο Λος Αντζελες και ανήκει στο ιαπωνέζικο ανερχόμενο όμιλο NYK (με κύριο αντικείμενο την εμπορική ναυτιλία). Η κατηγοριοποίηση του πελατολογίου δείχνει σαφέστατα ένα χαρακτήρα γεωγραφικής επικέντρωσης, με την πλειοψηφία των επιβατών (89%) να ανήκουν στην κατηγορία ηλικιωμένων Αμερικανών επιβατών, ενώ ακολουθούν οι Βρετανοί (3%), οι Αυστραλοί (1.8%), οι Μεξικάνοι (1,5%) και οι Ιάπωνες (0,5%). Οι ετήσιες πωλήσεις της Crystal φτάνουν το επίπεδο των 50.000 πακέτων, και ο στόλος της αποτελείται από δύο κρουαζιερόπλοια, τα οποία είναι πολύ γνωστά στο χώρο και έχουν βραβευτεί αρκετές φορές από οδηγούς διακοπών και ενώσεις τουριστικών πρακτόρων για το άριστο επίπεδο ποιότητας που παρουσιάζουν. Η εταιρεία εξειδικεύεται σε κρουαζιέρες με θεματικό περιεχόμενο. Μια πολύ γνωστή θεματική κρουαζιέρα είναι το “ετήσιο φεστιβάλ φαγητού και κρασιού” (στο οποίο καλούνται φημισμένοι σεφ και δοκιμαστές κρασιών από όλο το κόσμο και παρουσιάζουν τις γνώσεις τους στους πελάτες). Άλλες θεματικές κρουαζιέρες είναι το “Big Band Show” (με την συμμετοχή μουσικών συγκροτημάτων από την παγκόσμια σκηνή), το «Πανεπιστήμιο Υπολογιστών στη Θάλασσα», το “Best of Broadway» (με μια σειρά καθημερινών πολύ γνωστών θεατρικών παραστάσεων)

κτλ. Οι περιοχές που επισκέπτονται τα πλοία της Crystal είναι η Αλάσκα, η Καραϊβική, η Μεσόγειος, ο Ινδικός Ωκεανός, το κανάλι του Παναμά, και η Αφρική.

3. Disney Cruises. Η εταιρεία ανήκει στο γνωστό όμιλο επιχειρήσεων της Disney, είναι νεοεισερχόμενη στο κλάδο και διαθέτει ένα μόνο κρουαζιερόπλοιο, το “Disney Magic”. Το μεγάλο πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η πανίσχυρη φήμη που έχει δημιουργήσει ο όμιλος της Disney. Χαρακτηριστικό είναι άλλωστε ότι τα εισιτήρια για το παρθενικό ταξίδι του “Disney Magic” είχαν προπωληθεί έναν ολόκληρο χρόνο πριν. Το προφίλ των επιβατών της εταιρείας χαρακτηρίζεται σε επίπεδο 70% από πελάτες που κάνουν για πρώτη τους φορά κρουαζιέρα (first timers), είναι κυρίως οικογένειες (55-60%), ηλικιωμένοι και νεόνυμφοι. Χαρακτηριστικό είναι ότι σχεδόν ένα ολόκληρο κατάστρωμα είναι κατασκευασμένο για παιδικές δραστηριότητες, ενώ στις μπροσούρες αναφέρονται πάνω από 200 διαφορετικά παιδικά προγράμματα.

Το τμήμα πωλήσεων του ομίλου προσφέρει κρουαζιέρες σαν συμπλήρωμα των επισκέψεων των πελατών στα θεματικά πάρκα της Disney. Το βασικό εβδομαδιαίο πακέτο περιέχει 3-4 διανυκτερεύσεις στο Walt Disney Resort και άλλες τόσες στο κρουαζιερόπλοιο, ενώ οι επιβάτες προμηθεύονται μια πιστωτική κάρτα που τους επιτρέπει να κάνουν αγορές καθ’ όλη την εβδομάδα σε όλους τους χώρους. Μια μεγάλη καινοτομία της εταιρίας θεωρείται επίσης η αγορά και εκμετάλλευση ενός μικρού νησιού στην Καραϊβική (το “Castaway Island”) για την ενίσχυση της «εμπειρίας» των επιβατών.

4. Radisson Seven Seas Cruises. Η εταιρεία προήλθε από την συνένωση των εταιρειών Radisson Diamond Cruises (Φιλανδία) και Seven Seas Cruise Line (ΗΠΑ) και ανήκει στον ξενοδοχειακό όμιλο Carlson Hospitality Worldwide. Ο στόλος της εταιρείας αποτελείται από πέντε κρουαζιερόπλοια τα οποία προσφέρουν κρουαζιέρες πολυτελείας. Το 90% των επιβατών είναι ηλικιωμένοι Αμερικάνοι, ενώ σταδιακά απευθύνεται στις αγορές της Βρετανίας, Γερμανίας και Αυστραλίας. Οι ετήσιες πωλήσεις φτάνουν τα επίπεδα των 20.000 πακέτων. Παρατηρείται μια εξειδίκευση της εταιρείας στις κρουαζιέρες «περιπέτειας και εξερεύνησης». Περιοχές που επισκέπτονται τα κρουαζιερόπλοια της εταιρείας είναι η Αρκτική και η Ανταρκτική, η Ισλανδία, η Γροιλανδία, η Βαλτική, η Μεσόγειος και η Γαλλική Πολυνησία.

5. ResidenSea. Η μοναδική εταιρεία του κλάδου που χρονομισθώνει τις καμπίνες της στους υποψήφιους πελάτες της, παρουσιάζοντας ένα ευρύ φάσμα προγραμμάτων για ενοικιάσεις από 30 ως 300 ημέρες ετησίως. Το πλοίο της εταιρείας “The World of ResidenSea” διαθέτει 88 σουίτες και πολλούς κοινόχρηστους χώρους όπως καζίνο, βιβλιοθήκη, συνεδριακό χώρο, κέντρο θαλασσοθεραπείας, γκαλερί κτλ. Το πλοίο εγκαινιάστηκε το 2000 μετά από αρκετή καθυστέρηση και δεν υπάρχουν στη βιβλιογραφία ακόμη τα πιο πρόσφατα οικονομικά δεδομένα. Γενικά μηνύματα της αγοράς από την αρθρογραφία, μιλούν πάντως για ένα επιτυχημένο επίπεδο πωλήσεων για το πρώτο χρόνο λειτουργίας της εταιρείας.

3.4.4 Ευρωπαϊκές Εταιρείες

Όπως αναφέρθηκε, ο κλάδος των κρουαζιερόπλοιων διέρχεται μια φάση ανάπτυξης σε επίπεδο προσφοράς και ζήτησης σε ένα παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτής της δυναμικής, η ευρωπαϊκή αγορά παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς για τους ευρωπαίους αυτό το είδος διακοπών δεν είναι ακόμη ευρέως γνωστό. **Συνεπαγωγικά, τα περιθώρια ανάπτυξης της αγοράς είναι πραγματικά εντυπωσιακά.** Η υπερβάλλουσα προσφορά που μπορεί να παρουσιαστεί στην αγορά της Β.Αμερικής απορροφάται γρήγορα από την ζήτηση στην Ευρώπη. Η παρουσία κρουαζιερόπλοιων των τεσσάρων μεγάλων ομίλων του κλάδου στην Ευρώπη τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με την αύξηση των ευρωπαϊκών πελατών στις κρουαζιέρες, αποτελούν σαφείς ενδείξεις της αναπτυξιακής τάσης της αγοράς.

Ενώ η αγορά της Β.Αμερικής (σε επίπεδο πελατών) χαρακτηρίζεται από το ολιγοπώλιο των τεσσάρων ομίλων, στην Ευρώπη παρατηρείται η εμφάνιση και λειτουργία πολλών μικρών εταιρειών, που πολλές φορές περιορίζονται ακόμη και σε εγχώριες κρουαζιέρες.

Ο ανταγωνισμός στην Ευρώπη παρουσιάζει μεγάλη ένταση, καθώς στις εταιρείες των μεγάλων ομίλων (Costa, NCL, Celebrity, P&O Cruises), προστίθενται οι νεοϊδρυθείσες θυγατρικές εταιρείες των μεγάλων ευρωπαϊκών Tour Operators (First Choice, Thompson, Airtours, Club Med, Nouvelles Frontieres), καθώς και οι παραδοσιακές ευρωπαϊκές εταιρείες του κλάδου όπως η Royal Olympic, η Luis Cruises, η Festival, η MSC και η Harpag-Lloyd.

Η ευρωπαϊκή αγορά χωρίζεται σε πέντε επιμέρους αγορές, την Βρετανική, τη Γερμανική, την Ιταλική, την Ισπανική και την Γαλλική. Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται η επικρατούσα κατάσταση στις επιμέρους αυτές αγορές.

Η **βρετανική αγορά** βρίσκεται σε μια δυναμική φάση ανάπτυξης, παρουσιάζοντας έναν ετήσιο ρυθμό αύξησης της ζήτησης της τάξεως του 15 %. Οι κυριότεροι λόγοι αυτής της τάσης είναι η αύξηση της προσφοράς με νέα κρουαζιερόπλοια στην αγορά και η πολιτική μειωμένων τιμών των κυριότερων βρετανικών tour operators. Το μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς έχει ο όμιλος της P&O Princess μέσω της θυγατρικής της P&O Cruises (που δραστηριοποιείται αρκετά χρόνια με επιτυχία στην βρετανική αγορά). Επιπροσθέτως, οι μεγάλοι βρετανικοί tour operators όπως η First Choice και η Thompson έχουν αγοράσει μεταχειρισμένα κρουαζιερόπλοια και προωθούν το ήδη υπάρχον και αρκετά μεγάλο πελατολόγιο τους προς αυτό το είδος διακοπών. **Είναι σαφές ότι οι Tour Operators χρησιμοποιούν στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης (Ταξιδιωτικό Γραφείο-Ξενοδοχείο-Αεροπορικές θέσεις-Κρουαζιερόπλοιο) και έχουν τη δυνατότητα να κατασκευάζουν ευέλικτα και οικονομικά πακέτα διακοπών**, δίνοντας έτσι ποικιλία εναλλακτικών λύσεων στους πελάτες τους, γεγονός που τους δίνει κάποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τουλάχιστον για την εγχώρια βρετανική αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η **First Choice** (τέταρτος σε πωλήσεις τουριστικός όμιλος στη Βρετανία και με μεγάλη οικονομική ισχύ) λειτουργεί στην αγορά επινοικιάζοντας το κρουαζιερόπλοιο “Ausonia” από τη Luis Cruises. Η **Thompson Travel Group (TUI UK)**, που είναι ο μεγαλύτερος Tour Operator της Βρετανίας λειτουργεί στην αγορά με δύο κρουαζιερόπλοια (της

εταιρίας Luis Cruises) με βάση τη Μαγιόρκα και τη Κύπρο. Άλλες αξιοσημείωτες εταιρείες της βρετανικής αγοράς είναι η **Fred Olsen Cruise Line** (Νορβηγικής προέλευσης, με 3 κρουαζιερόπλοια), η **Saga** (με ένα πλοίο, που απευθύνεται σε πελάτες μεγάλης ηλικίας), η **Sun Cruises** (του τουριστικού ομίλου **Airtours/MyTravel Group**, τρίτος μεγαλύτερος ευρωπαϊκός Tour Operator με τέσσερα κρουαζιερόπλοια).

Η **Γερμανική αγορά** χαρακτηρίζεται από την έλλειψη μιας μεγάλης εταιρείας κρουαζιερόπλοιων, καθώς και από το γεγονός ότι βρίσκεται σε πρώιμη φάση ανάπτυξης. Η ζήτηση καλύπτεται α) από γερμανικές εταιρείες κρουαζιερόπλοιων με κυριότερους αντιπρόσωπους την **Hapag-Lloyd Seetouristik** και την **Peter Deilmann Reederel**, β) από την πώληση πακέτων στις θυγατρικές εταιρείες των μεγάλων ομίλων όπως την **Aida Cruises** και τις **Costa, NCL, Celebrity Cruises**, και γ) από εξειδικευμένα γερμανικά τουριστικά γραφεία με κυριότερους αντιπρόσωπους την **Transocean Tours** και την **Phoenix Reisen**. Στατιστικά στοιχεία του έτους 1999 σχετικά με την ανάλυση των πωλήσεων στους Γερμανούς πελάτες, δείχνουν ότι το 31% επιλέγει τις εγχώριες εταιρείες, το 29% εμπιστεύεται τους μεγάλους ομίλους κρουαζιερόπλοιων και το 40% τα γερμανικά εξειδικευμένα τουριστικά γραφεία. Ο βασικός λόγος των προτιμήσεων αυτών είναι τα γλωσσικά εμπόδια.

Παρόμοια κατάσταση παρουσιάζεται και στην **αγορά της Γαλλίας**, στην οποία α) οι μεγάλοι όμιλοι δυσκολεύονται να εισχωρήσουν κυρίως λόγω του γλωσσικού ζητήματος (με εξαίρεση την Costa του ομίλου της Carnival), και β) δεν υπάρχει κάποια μεγάλη εγχώρια εταιρεία κρουαζιερόπλοιων. Η κατάσταση

διαφοροποιείται στο γεγονός ότι οι Γάλλοι πελάτες δεν έχουν αναπτύξει το ενδιαφέρον τους σε αυτό το είδος διακοπών (όσο οι Βρετανοί και οι Γερμανοί) και οι μόνες γαλλικές επενδύσεις που έχουν πραγματοποιηθεί αφορούν την γνωστή γαλλική ξενοδοχειακή αλυσίδα **Club Mediteranee** (7% μερίδιο αγοράς), και τον μεγαλύτερο γαλλικό Tour Operator, την **Nouvelles Frontieres** (το 41% του μετοχικού κεφαλαίου της οποίας ανήκει στην World of TU). Ο ηγέτης στην αγορά της Γαλλίας είναι η **Costa** (του ομίλου της Carnival) χωρίς όμως εντυπωσιακά επίπεδα πωλήσεων. Η εταιρεία εδρεύει στη Μασσαλία και πραγματοποιεί κρουαζιέρες στη Μεσόγειο το καλοκαίρι, ενώ τους χειμερινούς μήνες πωλεί πακέτα με αεροπορική σύνδεση Παρίσι-Γουαδελούπη για κρουαζιέρες στην περιοχή της Καραϊβικής. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι στην Γαλλία βρίσκεται μια από τις σημαντικότερες κατασκευαστικές εταιρείες κρουαζιερόπλοιων, η **Chantieres de l' Antlantique**.

Η **Ιταλική αγορά** χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη δύο μεγάλων εταιρειών που ελέγχουν την πλειοψηφία της εγχώριας ζήτησης για κρουαζιέρες: την **Costa Crociere** (που εξαγοράστηκε από τον όμιλο της Carnival) και την **MMediterranean Shipping Cruises (MSC)** με έδρα τη Νάπολη, η οποία απευθύνεται σχεδόν αποκλειστικά σε Ιταλούς πελάτες.

Τέλος, η **αγορά της Ισπανίας** χαρακτηρίζεται και αυτή από την ηγεμονία της Costa (33% μερίδιο αγοράς), την εγχώρια παρουσία της **Royal Hispania** (25% μερίδιο), ενώ άλλες εταιρείες που ανταγωνίζονται είναι η ελληνική Festival, η Royal Caribbean International και η Ιταλική MSC.

Στο σημείο αυτό θεωρείται σημαντικό να παρουσιαστούν τρεις εταιρείες οι οποίες θεωρούνται (με την Costa Crociere) οι μόνες πανευρωπαϊκού χαρακτήρα, με την έννοια ότι η πελατεία τους δεν έχει εγχώριο χαρακτήρα. Η πρώτη είναι η **κυπριακή εταιρεία Louis Cruises** (ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων Louis που αποτελεί ένα από τους πιο ισχυρούς κυπριακούς τουριστικούς ομίλους). Η εταιρεία έχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην περιοχή της Μεσογείου λόγω της ιστορίας της και του ισχυρού brand name που έχει δημιουργήσει για αυτή τη περιοχή. Εστιάζεται σε κρουαζιέρες 3-4 ημερών με αναχώρηση από Κύπρο, είτε προς τα νησιά του Αιγαίου, είτε προς τη Μέση Ανατολή (Συρία, Αίγυπτο, Ισραήλ, Λίβανος, Ιορδανία).

Η δεύτερη είναι η ελληνική **Royal Olympic Cruises (ROC)** που προήλθε από την συνένωση της Ηπειρωτικής (μια από τις πιο παραδοσιακές ελληνικές εταιρείες με πάνω από 150 χρόνια ιστορία), της πρώην Royal Olympic Cruises και της Sun Line. Η ROC εξουσιάζει κατά κάποιο τρόπο τις κρουαζιέρες των ελληνικών νησιών προσφέροντας μια ποικιλία πακέτων τους καλοκαιρινούς μήνες, ενώ το χειμώνα ο στόλος της επικεντρώνεται στην περιοχή της Ερυθράς θάλασσας. Η πολιτική αποσταθεροποίηση της ευρύτερης περιοχής τα τελευταία χρόνια, έχει οδηγήσει στη μείωση των πωλήσεων και των ποσοστών πληροτήτων (75% το 1999, 84% το 2000), και κατ' επέκταση στη μείωση της κερδοφορίας.

Πάντως, ένα σημαντικό ανταγωνιστικό μειονέκτημα των δύο αυτών εταιριών, είναι το γεγονός του υψηλού μέσου όρου της ηλικίας των κρουαζιερόπλοιων (28,2 έτη για την ROC, 40,7 έτη για την Louis Cruises).

Τέλος, η άλλη ελληνική εταιρεία κρουαζιερόπλοιων είναι η **Festival**, που παρουσιάζει ένα αρκετά διευρυμένο εθνικολογικά πελατολόγιο (22% Γάλλοι, 18% Ιταλοί, 15% Ισπανοί, 20% Γερμανοί, 5% Βρετανοί). Το 2000 μετέφερε 300.000 επιβάτες στα 4 κρουαζιερόπλοια του στόλου της. Αξιοσημείωτη θεωρείται επίσης η κίνηση της Festival το 2001 να προσεγγίσει την ισπανική αγορά, με την ίδρυση της εταιρείας Spanish Cruises (μέσω ενός joint venture με την TransMediterranea και του tour operator Iberojet). Οι προορισμοί της Festival είναι κυρίως η Μεσόγειος, αλλά και η Βαλτική και η Καραϊβική. Τα κυριότερα λιμάνια επιβίβασης είναι η Μασσαλία, η Βαρκελώνη, η Νάπολη και η Βενετία. Τέλος, πολύ θετικό στοιχείο για την διαφημιστική προβολή της εταιρείας, θεωρήθηκε η φιλοξενία του συνεδρίου των αρχηγών των αναπτυσσόμενων χωρών (G7) στη Γένοβα το 2001.

3.4.5 Ασιατικές Εταιρείες.

Με βάση τις στατιστικές έρευνες και αναλύσεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (World Tourism Organization), η αγορά της Ασίας θεωρείται αυτή που θα παρουσιάσει τους μεγαλύτερους ρυθμούς ανάπτυξης της τουριστικής ζήτησης (οι προβλέψεις εκτείνονται ως το έτος 2020). Παράλληλα με την ανάπτυξη της ζήτησης (με κύριο αντιπρόσωπο την Ιαπωνία), θεωρείται βέβαιο ότι τα προσεχή έτη θα αναπτυχθεί και η περιοχή της Ανατολικής Ασίας σαν προορισμός. **Η Ασιατική αγορά πάντως για την ώρα βρίσκεται σε εμβρυακό στάδιο και σε επίπεδο προσφοράς (με μόνη εξαίρεση τον όμιλο της Star Cruises).**

Στις αδυναμίες της αγοράς της Ασίας κατατάσσονται α) η έλλειψη υποδομών, β) το υψηλό λειτουργικό κόστος (κόστη προσάραξης, αεροπορικά εισιτήρια, προμήθειες κρουαζιερόπλοιων, φόροι, κτλ) και γ) η ανεπάρκεια της λειτουργίας του συστήματος πληροφόρησης προς τους υποψήφιους πελάτες (διαφήμιση, τηλεπικοινωνιακά συστήματα, νέες τεχνολογίες κτλ).

Δυνάμεις της Ασιατικής αγοράς θεωρούνται α) το αυξανόμενο ενδιαφέρον των πελατών αυτής της περιοχής για το κλάδο των κρουαζιερόπλοιων, β) η σταδιακή ανάπτυξη της περιοχής σαν τουριστικό προορισμό με την πραγματοποίηση μεγάλου αριθμού επενδύσεων σε τουριστικά συγκροτήματα από πολυεθνικές εταιρείες αλλά και από τοπικούς επιχειρηματικούς ομίλους, και γ) η μοναδικότητα του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά της Ασιατικής αγοράς που διαμορφώνουν την σημερινή της εικόνα είναι:

- α) η απόλυτη ηγεμονία της Star Cruises στην περιοχή, τόσο σε επίπεδο προσφοράς αλλά και ζήτησης,
- β) η διενέργεια μιας σειράς επενδύσεων από τοπικές εταιρείες στις αγορές της Ινδίας (από την Indian Ocean Cruise Lines) και της Κίνας (από την China Shipping Group) για την πραγματοποίηση κρουαζιέρων εντός των υδάτων των χωρών αυτών,
- γ) ο σημαντικός βαθμός τμηματοποίησης της ευρύτερης αγοράς, με βασικά αίτια την διαφορετικότητα της γλώσσας, της κουλτούρας και των διατροφικών και κοινωνικών συνηθειών, που έχουν σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει συσχέτιση

και αλληλεπίδραση μεταξύ των αγορών διαφορετικών κρατών της ίδιας περιοχής και να αναπτύσσονται μόνο εγχώρια μονοπώλια και ολιγοπώλια.

δ) από την σταδιακά αυξανόμενη παρουσία και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των άλλων τριών μεγάλων ομίλων του κλάδου με κάποιες θυγατρικές τους όπως: η Holland America , η Orient Lines, η Princess και η P&O Cruises Australia.

ε) ειδικότερα, η Ιαπωνική αγορά –που είναι και η πιο αναπτυγμένη της περιοχής- χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ελεύθερου χρόνου (λόγω εργασίας) του πληθυσμού. Αυτή ήταν η αιτία άλλωστε για να αναπτυχθούν προγράμματα κρουαζιέρων διάρκειας 3-4 ημερών, που αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των πωληθέντων πακέτων. Οι κυριότερες Ιαπωνικές εταιρίες κρουαζιερόπλοιων είναι η **NYK Cruises** (που ανήκει στον όμιλο NYK Yusen KK, τη μεγαλύτερη ναυτιλιακή εταιρία του κόσμου, η οποία έχει εξαγοράσει και την Crystal Cruises - που παρουσιάστηκε στις ανεξάρτητες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην αγορά της Β.Αμερικής-), η **Mitsui Passenger Line**, που διαθέτει δύο κρουαζιερόπλοια και εξειδικεύεται αποκλειστικά στους τομείς των ταξιδιών κινήτρων (incentives) και των συνεδρίων, και η **Japan Cruise Line** με δυο κρουαζιερόπλοια.

στ) ειδικότερα για την αγορά της Κορέας, η κυριότερη εταιρεία κρουαζιερόπλοιων είναι η **Hyundai Merchant Marine**. Ο όμιλος της Carnival κατέθεσε προτάσεις για την εξαγορά της, προκειμένου η ίδια να εισχωρήσει στην αγορά της Ασίας με κάποιο τοπικό προφίλ, αλλά η συμφωνία δεν πραγματοποιήθηκε. Η Hyundai έχει αγοράσει τα δυο κρουαζιερόπλοια (από τα τρία που διαθέτει ο στόλος της) από τον όμιλο της Star Cruises, και έχει σαν βάση το Τόνγκαε της Κορέας.

3.5 Μελλοντικές τάσεις βιομηχανίας

Τα συμπεράσματα από τη μελέτη της συνολικής προσφοράς και ζήτησης του κλάδου αποτελούν βάση για την καταγραφή των μελλοντικών τάσεων στη βιομηχανία των κρουαζιερόπλοιων, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Ο ρυθμός αύξησης της ευρωπαϊκής ζήτησης θα είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των ΗΠΑ. Για την περίοδο 2003-2006 τα συμπεράσματα των μελετών των οργανισμών PSA και CLIA δείχνουν τους ακόλουθους ρυθμούς ανάπτυξης της ζήτησης ανά χώρα: Βρετανία 11,51%, Γερμανία 21,38%, Ιταλία 17,57%, Γαλλία 25,62% και Ισπανία 32,14%. Στην ίδια μελέτη το αντίστοιχο ποσοστό των ΗΠΑ ανέρχεται στο επίπεδο του 3,87%. Οι κυριότεροι λόγοι που δικαιολογούν την τάση αυτή είναι:

α) το γεγονός ότι ο μέσος όρος ηλικίας των ευρωπαίων πελατών μειώνεται, γιατί περιλαμβάνονται στη συνολική ζήτηση οι νεότερες ηλικίες των ευρωπαίων πολιτών που χαρακτηρίζονται από ένα υψηλό εισοδηματικό επίπεδο,

β) η αύξηση του αριθμού των κρουαζιέρων μικρής χρονικής διάρκειας (μικρότερης των 7 ημερών) στην Ευρώπη παρουσιάζει επιτυχία, επιτρέποντας στις νεαρότερες ηλικίες ευρωπαίων πολιτών (που χαρακτηρίζονται από σχετική έλλειψη χρόνου λόγω επαγγελματικών υποχρεώσεων) να συμμετάσχουν σε αυτές,

γ) η αύξηση στην περιοχή της Μεσογείου σαν προορισμός, η οποία στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό από την ευρωπαϊκή ζήτηση κυρίως λόγω της κοντινής απόστασης της περιοχής από τις ευρωπαϊκές πρωτεύουσες.

2. Η είσοδος στην βιομηχανία κρουαζιερόπλοιων μεγάλης χωρητικότητας.

Στην ορολογία του κλάδου τα κρουαζιερόπλοια με χωρητικότητα άνω των εβδομήντα χιλιάδων τόνων ονομάζονται «super-liner» και αυτά άνω των εκατό χιλιάδων τόνων περιγράφονται με τον όρο «VLCV». Στις αρχές του 2002 ο μέσος όρος χωρητικότητας των κρουαζιερόπλοιων ήταν 42.841 τόνοι. Οι παραγγελίες των εταιρειών για την περίοδο 2003-2006 δείχνουν μία ποσοστιαία υπεροχή των κατηγοριών super-liner και VLCV με ένα μέσο όρο χωρητικότητας 91.574 τόνων και 2.158 κλινών. Στην τάση αυτή πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν οι τέσσερις μεγάλοι όμιλοι των ΗΠΑ, οι παραγγελίες των οποίων αντιπροσωπεύουν πάνω από το 80% των συνολικών παραγγελιών του κλάδου. Είναι σαφές ότι ο κύριος λόγος εμφάνισης αυτής της τάσης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, καθώς επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας. Τα νέα μεγάλα κρουαζιερόπλοια κατασκευάζονται με τη φιλοσοφία, από τη μια μεριά να μειώσουν το λειτουργικό κόστος ανά επιβάτη και από την άλλη να δημιουργήσουν περισσότερα κέντρα εσόδων. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο επίσης είναι το γεγονός ότι η κατασκευή κρουαζιερόπλοιων τέτοιου μεγέθους αντιπροσωπεύει ένα κόστος άνω των 300 εκατ. δολαρίων, κόστος που εμπεριέχει ένα χρηματοοικονομικό κίνδυνο που μόνο οι τέσσερις μεγάλοι όμιλοι είναι σε θέση να αναλάβουν. Από πλευράς ανταγωνισμού η κατάσταση αυτή αποτελεί σαφέστατα ένα βασικό φραγμό εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

3. Η εφαρμογή στρατηγικών οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο. Η τάση αυτή άρχισε να εμφανίζεται στις ΗΠΑ στα τέλη της δεκαετίας του '80. Μετά από μία σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων την δεκαετία του '90 οι τέσσερις μεγάλοι

όμιλοι εμφανίζονται να κατέχουν το 71,7% της παγκόσμιας προσφερόμενης δυναμικότητας το έτος 2001. Το νέο σκηνικό που διαμορφώνεται περιλαμβάνει λίγες εταιρείες με πολλά πλοία η καθεμία, που έχουν την δυνατότητα της ταυτόχρονης προσφοράς κρουαζιέρων σε ανταγωνιστική τιμή σε όλες τις βασικές αγορές του κλάδου. **Είναι σαφές λοιπόν ότι η προσφορά του κλάδου χαρακτηρίζεται από το ολιγοπώλιο των τεσσάρων μεγάλων ομίλων.** Περαιτέρω ανάλυση του ανταγωνισμού της αγοράς πραγματοποιείται στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης με βάση το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter.

3.6 Συμπεράσματα

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκαν οι βασικοί παράμετροι της βιομηχανίας των κρουαζιερόπλοιων που συνιστούν το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου. Αναλύθηκαν θέματα όπως το προϊόν το ίδιο (το πακέτο της κρουαζιέρας), οι προορισμοί της βιομηχανίας, το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, η συνολική ζήτηση στη ποσοτική και ποιοτική διάσταση της, η συνολική προσφορά και η παρουσίαση των κυριότερων εταιρειών του κλάδου, η σχέση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, καθώς και οι μελλοντικές τάσεις του κλάδου. **Για την καλύτερη κατανόηση των κλαδικών συμπερασμάτων, θεωρείται αναγκαίο στο σημείο αυτό να αναφερθούν οι τρεις στρατηγικές ομάδες του κλάδου (οι οποίες αναλύονται στο πέμπτο κεφάλαιο της μελέτης), οι οποίες είναι: οι εταιρίες προσφοράς κρουαζιέρων Πολυτελείας, Ανώτερης Κατηγορίας και**

Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας. Τα βασικά συμπεράσματα απ' αυτά τα πεδία προβληματισμού είναι:

- Ο κλάδος των κρουαζιερόπλοιων, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί ένα κλάδο που έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια. Τα κρουαζιερόπλοια έχουν πλέον σαν προορισμούς, τοποθεσίες που πριν από μερικά χρόνια ήταν μακρινές και απρόσβατες, όπως επίσης αναπτύσσεται και ένα μεγάλο πλέγμα προορισμών κοντινών αποστάσεων για διακοπές μικρότερης διάρκειας.
- Τα σημαντικότερα γενικά **οικονομικά χαρακτηριστικά** του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων είναι το πολύ **υψηλό κόστος κεφαλαίου**, καθώς επίσης τα σχετικά **υψηλά λειτουργικά κόστη**.
- Η **αύξηση στη ζήτηση** έχει συνοδευτεί από αντίστοιχη **αύξηση στην δυναμικότητα** των εταιρειών της αγοράς, μια διαδικασία που συνεχίζεται με έντονους ρυθμούς. Η παρουσίαση στην αγορά νέων κρουαζιερόπλοιων με χωρητικότητα άνω των 3000 επιβατών (mega-liners) στο άμεσο μέλλον, αποτελεί ζωντανή απόδειξη της τάσης ανάπτυξης της δυναμικότητας του κλάδου. Παράλληλα, συνεχίζονται οι κατασκευές κρουαζιερόπλοιων μικρότερης δυναμικότητας της κατηγορίας υπερπολυτελείας.
- Η **μεγαλύτερη αγορά στην οποία απευθύνεται ο κλάδος των κρουαζιερόπλοιων είναι αυτή της Β.Αμερικής**, από την οποία το 2001 προήλθαν 7,2 εκατ. επιβάτες, οι οποίοι (με βάση τις προβλέψεις) πρόκειται να φτάσουν το επίπεδο των 11,9 εκατ. το 2010. Η δεύτερη

κυριότερη αγορά είναι η Ευρωπαϊκή από την οποία προήλθαν το 2001 1,3 εκατ. επιβάτες, ενώ οι προβλέψεις αναφέρουν μια αύξηση στο επίπεδο των 5,3 εκατ. επιβατών κατά το έτος 2010. **Τα συμπεράσματα των προβλέψεων δείχνουν ότι ο μεγαλύτερος αριθμός επιβατών θα συνεχίζει να προέρχεται από τη Β.Αμερική, ο μεγαλύτερος ρυθμός αύξησης των επιβατών όμως παρουσιάζεται στην Ευρωπαϊκή αγορά.**

- Οι 39 σημαντικότερες εταιρείες του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων, οι οποίες στην παρούσα μελέτη θα χωριστούν σε στρατηγικές ομάδες, και στη συνέχεια θα αναλυθούν με βάση το θεωρητικό μοντέλο ανταγωνισμού του Αμερικανού ακαδημαϊκού M.Porter, είναι οι παρακάτω: Carnival Cruises, Celebrity Cruises, Costa Cruise Lines, Crystal Cruises, Cunard Line Limited, Disney Cruise Line, Holland America, Norwegian Cruise Line, Orient Lines, Princess Cruises, Radisson Seven Seas Cruises, Royal Caribbean International, Royal Olympic Cruises, Seabourn Cruise, Windstar Cruises, ResidenSea, Swan Hellenic, P&O Cruises, Aida Cruises, NYK, Star Cruises, Luis Cruises, Hapag-Lloyd, Fred Olsen, MSC, Peter Deilmann, Festival, Saga, Airtours/Sun Cruises, Royal Hispania, P&O Australia, Clipper, First Choice, Thompson, Nouvelles Frontieres, Club Med, Mitsui, Japan και Hyundai Merchant Marine.
- Σχετικά με τους **διεθνείς προορισμούς των κρουαζιέρων**, η πιο δημοφιλής περιοχή είναι αυτή της Καραϊβικής, στην οποία αντιστοιχεί μερίδιο της τάξης του 45% της συνολικής αγοράς. Η Καραϊβική επίσης

αποτελεί και την πιο γρήγορα αναπτυσσόμενη περιοχή σε επίπεδο τζίρου των κρουαζιέρων με ρυθμό αύξησης 21,8% το 2000. Άλλες σημαντικές περιοχές-προορισμοί κρουαζιέρων είναι η Μεσόγειος, η Σκανδιναβία & η Β. Ευρώπη και η Αλάσκα με μερίδια αγοράς 12,7%, 8,1% και 7,9% αντίστοιχα, κατά το έτος 2000.

- Ένας σημαντικός επίσης λόγος στον οποίο οφείλεται η αύξηση των πωλήσεων του κλάδου, είναι το **αποδεδειγμένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των επιβατών στις κρουαζιέρες**, σε σύγκριση με εναλλακτικά είδη διακοπών. Σε μελέτη της NFO Marketing Group ποσοστό μεγαλύτερο του 80% των επιβατών εξέφρασε πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης από την «εμπειρία» της κρουαζιέρας το 2000.
- Το **προφίλ των επιβατών** είναι αρκετά ευρύ. Η παραδοσιακή αντίληψη των πελατών ιδιαίτερα υψηλού οικονομικού επιπέδου δεν ισχύει πια. Οι περισσότερες εταιρείες κρουαζιερόπλοιων τα τελευταία χρόνια στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε πελάτες μικρότερου ηλικιακού επιπέδου.
- Σε επίπεδο εταιριών παρατηρείται η επικράτηση των τεσσάρων μεγάλων ομίλων. Οι όμιλοι της Carnival, Royal Caribbean Cruises, P&O Princess και Star Cruises, έχουν διαμορφωθεί στην πορεία των ετών **μέσω μιας σειράς εξαγορών και συγχωνεύσεων με σκοπό α) την εισχώρηση σε νέες αγορές πελατών, και β) τον εμπλουτισμό του προσφερόμενου προϊόντος τους σε επίπεδο προορισμών.**
- Σε κλαδικό επίπεδο παρατηρείται ο πρωταγωνιστικός ρόλος **του ομίλου της Carnival**, ο οποίος έχει εξαγοράσει ένα αριθμό εταιρειών που

δραστηριοποιούνται σε όλες τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου, **ακολουθώντας στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης**. Με αυτό το τρόπο ο όμιλος της Carnival έχει τη δυνατότητα να απευθύνεται σε όλους τους υποψήφιους πελάτες (ανάλογα με το εισοδηματικό τους επίπεδο) παγκοσμίως και να καλύπτει τις ανάγκες τους. Ο όμιλος απαρτίζεται από τις θυγατρικές Carnival και Costa Crociere που απευθύνονται στην μαζική αγορά, προσφέροντας χαμηλού κόστους κρουαζιέρες, από την Holland America που όπως θα δούμε παρακάτω δραστηριοποιείται σε κρουαζιέρες Ανώτερης Κατηγορίας (Premium Market), και τις εταιρείες Cunard, Seabourn και Windstar που ανήκουν στην κατηγορία Πολυτελείας.

- **Στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης** εφάρμοσε και ο **όμιλος της Star Cruises**, ο οποίος λειτουργούσε με επιτυχία στην αγορά της Ν.Α Ασίας, και επιχείρησε να εισχωρήσει στην αγορά των ΗΠΑ μέσω της εξαγοράς της NCL. Στο ίδιο επίπεδο κινήθηκε η ιαπωνική εταιρεία **NYK Cruises** (με ισχυρό brand name στην Ιαπωνική αγορά), η οποία εξαγόρασε μια από τις πιο παραδοσιακές εταιρίες κρουαζιερόπλοιων, την Crystal, η οποία δραστηριοποιείται στις κρουαζιέρες πολυτελείας.
- Ο **όμιλος της P&O Princess** που παραδοσιακά απευθύνεται στο βρετανικό κοινό, έχει εξαγοράσει την Aida Cruises με σκοπό να εισχωρήσει στο Γερμανικό κοινό, ενώ παράλληλα έχει ιδρύσει την θυγατρική P&O Australia με σκοπό να αντιπροσωπεύεται και στις αγορές της Αυστραλίας και της Ασίας Επίσης, η εξαγορά της Princess έδωσε τη

δυνατότητα στον όμιλο από την μια να δημιουργήσει ένα μεγάλο στόλο με ταυτόχρονη παρουσία σε όλους τους προορισμούς, και από την άλλη - μέσω της Princess- να απευθυνθεί (με πολλές εναλλακτικές προτάσεις κρουαζιέρων) στην αγορά της Β.Αμερικής. Τέλος, η εξαγορά της Swan Hellenic, έδωσε τη δυνατότητα δραστηριοποίησης και στις κρουαζιέρες πολυτελείας. Είναι σαφής η στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης που ακολουθεί ο όμιλος.

- **Ο όμιλος της Royal Caribbean ακολουθεί πολιτική εστίασης στη στρατηγική ομάδα των κρουαζιέρων Ανώτερης Κατηγορίας (Premium Market), στην οποία αδιαμφισβήτητα είναι ο ηγέτης.** Ο συνολικός στόλος του ομίλου (24 κρουαζιερόπλοια) ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία. Η στρατηγική του ομίλου διαφοροποιείται από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές με το εξής σκεπτικό. Ενώ οι άλλοι όμιλοι στοχεύουν στη ταυτόχρονη δραστηριοποίηση σε όλες τις κατηγορίες προσφερόμενων κρουαζιέρων (προσφέροντας το ανάλογο προϊόν σε κάθε κατηγορία πελατών), η Royal Caribbean: πρώτον, εστιάστηκε στις κρουαζιέρες Ανώτερης Κατηγορίας και έγινε ο ηγέτης στην αγορά αυτή, δεύτερον, δεν έχει παρουσία στις κρουαζιέρες πολυτελείας, και τρίτον, σταδιακά άρχισε να απευθύνεται στο πελατολόγιο της Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας κρουαζιέρων, προσφέροντας το βελτιωμένο προϊόν της (καλύτερα κρουαζιερόπλοια και περισσότερες υπηρεσίες) με μειωμένη τιμή (εκπτώσεις και προσφορές) για να αυξήσει τις πληρότητες της. Τα

αποτελέσματα θεωρούνται πολύ ικανοποιητικά, οδηγώντας τον όμιλο στη δεύτερη θέση παγκοσμίως.

- **Οι υπόλοιπες ανεξάρτητες εταιρείες των ΗΠΑ, ακολουθούν στρατηγικές διαφοροποίησης του προϊόντος τους σε επίπεδο προορισμών και παρεχόμενων υπηρεσιών προκειμένου να ανταγωνιστούν τους μεγάλους ομίλους που έχουν πλεονεκτήματα κόστους λόγω οικονομιών κλίμακας.** Πιο συγκεκριμένα, η ResidenSea επικεντρώνεται σε ένα σύστημα πωλήσεων χρονομίσθωσης των καμπίνων (time-sharing), η Disney προσφέρει ένα διαφορετικό πακέτο κρουαζιέρας με εστίαση στην παιδική ηλικία (εκμεταλλευόμενη το ισχυρό brand name του ομίλου της Disney), η Clipper Cruises εξειδικεύεται σε κρουαζιέρες εξερεύνησης και περιπέτειας, ενώ η Radisson εξειδικεύεται σε κρουαζιέρες πολυτελείας με θετικά οικονομικά αποτελέσματα και πιστό πελατολόγιο.
- Στην ανάλυση των προορισμών αναφέρθηκε ότι οι αγορές που δεν ελέγχονται από τους μεγάλους ομίλους είναι η Ευρωπαϊκή και αυτή της Ν.Α Ασίας, για διαφορετικούς λόγους.
- Από τη μια **στην Ν.Α Ασία η επικράτηση του ομίλου της Star Cruises είναι αδιαμφισβήτητη**, ενώ αναπτύσσονται σταδιακά οι υπόλοιποι όμιλοι.
- Από την άλλη, στην Ευρώπη εμπλέκονται και άλλες εταιρείες που διεκδικούν μερίδια αγοράς. Οι εταιρείες αυτές είναι δύο ειδών: πρώτον, **οι καθαρά ευρωπαϊκές εταιρείες** όπως οι βρετανικές Fred Olsen και Saga, οι ελληνικές Royal Olympic Cruises και Festival, η κυπριακή Luis Cruises,

η ιταλική MSC, η ισπανική Royal Hispania, και οι γερμανικές Harag-Lloyd και Peter Deilmann. Δεύτερον, **στην αγορά έχουν εισχωρήσει με στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης οι μεγάλοι ευρωπαϊκοί Tour Operators** (Thompson, First Choice, Airtours, Nouvelles Frontieres, Club Med), οι οποίες εκμεταλλεύονται α) το ανεπτυγμένο δίκτυο διανομής τους, και β) την ιδιοκτησία των άλλων επιμέρους συστατικών στοιχείων παροχής ενός πλήρους πακέτου κρουαζιέρας (Tour Operator, Αεροπορική Εταιρία, Ξενοδοχεία, Γραφεία Εισερχόμενου Τουρισμού στους προορισμούς). **Θα πρέπει να σημειωθεί όμως το γεγονός ότι όλες οι εν λόγω εταιρείες δραστηριοποιούνται στη κατηγορία των κρουαζιέρων Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας για διαφορετικούς λόγους.** Από τη μια, οι ευρωπαϊκές εταιρείες κρουαζιερόπλοιων δεν επενδύουν στα κρουαζιερόπλοια τους (λόγω χρηματοοικονομικών προβλημάτων, που απλά τους επιτρέπουν να λειτουργούν με οριακά κέρδη σε αυτό το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό περιβάλλον), και από την άλλη οι Tour Operators δεν έχουν στόχο την ανάπτυξη τους στο χώρο, αντιμετωπίζοντας τα κρουαζιερόπλοια σαν εναλλακτικές λύσεις πώλησης των πακέτων τους (και είναι γνωστή η τάση του ευρωπαϊκού τουριστικού κλάδου για ανάπτυξη οικονομικών πακέτων -με εστίαση μείωση του κόστους- για το πελατολόγιο τους σε μαζικό επίπεδο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ
ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥ MICHAEL PORTER**

4.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους της μελέτης επιχειρήθηκε μια ανάλυση του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων, με σκοπό να γνωρίσει καλύτερα ο αναγνώστης το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου, τον τρόπο λειτουργίας της συγκεκριμένης αγοράς, αλλά και για να προετοιμαστεί το έδαφος για την ανάλυση ανταγωνισμού που πραγματοποιείται στο τελευταίο μέρος της μελέτης.

Το αντικείμενο του παρόντος κεφαλαίου είναι η παρουσίαση και ανάπτυξη της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την ανάλυση του ανταγωνισμού, σε επίπεδο γενικό και θεωρητικό.

Η μεθοδολογία λοιπόν που θα χρησιμοποιηθεί χωρίζεται σε δύο επίπεδα. **Στο πρώτο επίπεδο αναπτύσσεται η θεωρία των στρατηγικών ομάδων, μια θεωρία που σκοπό έχει την ταξινόμηση του συνόλου των επιχειρήσεων ενός κλάδου σε ομάδες στρατηγικού ενδιαφέροντος, με βάση μια σειρά ομοειδών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων που παρουσιάζουν μεταξύ τους.** Για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων, σαν κριτήρια χρησιμοποιούνται μια σειρά οικονομικών και επιχειρησιακών μεταβλητών.

Στο δεύτερο επίπεδο, αφού έχουν αποσαφηνιστεί οι στρατηγικές ομάδες ενός κλάδου, πραγματοποιείται η ανάλυση ανταγωνισμού της ομάδας που έχει επιλεχθεί. Το υπόδειγμα του M. Porter εξετάζει πέντε παράγοντες ανταγωνισμού που αναλύονται παρακάτω. Με βάση λοιπόν τα συμπεράσματα της ανάλυσης, καθορίζεται η ένταση του ανταγωνισμού στο πλαίσιο της ομάδας, μια πληροφορία που αποτελεί πολύ χρήσιμο εργαλείο διοικητικού μάντζμεντ, αλλά και γνώμονα για τη χάραξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής κάθε επιχείρησης.

4.2 Θεωρητικό Υπόβαθρο για τη Διάκριση Στρατηγικών Ομάδων

Στο σύνολο των επιχειρήσεων που ανήκουν σε ένα κλάδο και ανταγωνίζονται μέσα σ'αυτόν, το στοιχείο διαφοροποίησης είναι η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει η καθεμιά. Η στρατηγική αυτή εξαρτάται σαφέστατα από τις δυνάμεις και αδυναμίες κάθε επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό λοιπόν, επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να παρουσιάζουν παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες.

Με βάση την υπόθεση αυτή -που είναι ευρύτατα αποδεκτή στην επιχειρησιακή πραγματικότητα- οι εταιρείες ενός κλάδου κατατάσσονται σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται ως στρατηγικές ομάδες. Η κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από εταιρίες με παρόμοια χαρακτηριστικά, με το ίδιο μέγεθος, με τα ίδια οικονομικά δεδομένα, με το ίδιο περίπου επίπεδο παροχής υπηρεσιών, με τα ίδια κανάλια διανομής των προϊόντων τους, με τον ίδιο περίπου αριθμό ανθρώπινου δυναμικού κτλ.

Κατά τον M.Porter, **στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες ακολουθούν τις ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές χρησιμοποιώντας τους ίδιους πόρους.** Έτσι, επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όπως τη δομή, τον προσανατολισμό και τους στόχους τους, μπορούν να καταταχθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα.

Η χρησιμοποίηση της θεωρίας των στρατηγικών ομάδων **επιτρέπει την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και αντίδρασης των επιχειρηματικών μονάδων στο σύνολο τους, χωρίς να απαιτείται η ξεχωριστή αντιμετώπιση και ανάλυση της κάθε επιχείρησης.** Η υιοθέτηση λοιπόν αυτής της μεθοδολογίας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα για έναν κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητα του και επιτρέπει τη σαφέστερη διενέργεια προβλέψεων για επερχόμενες αλλαγές.

Εκτός όμως από τις ομοιότητες που εμφανίζουν στην ακολουθούμενη πολιτική, οι επιχειρήσεις μιας στρατηγικής ομάδας παρουσιάζουν και άλλα κοινά σημεία όπως π.χ τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, επηρεάζονται και αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών, καθώς επίσης τείνουν να έχουν κοινούς στόχους αγοράς ως αναφορά τα target group πελατών στα οποία απευθύνονται. Επίσης **στο πλαίσιο μιας στρατηγικής ομάδας ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος γιατί ουσιαστικά παράγουν τα ίδια προϊόντα ή προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες στους ίδιους πελάτες.**

Μεταξύ λοιπόν διαφορετικών στρατηγικών ομάδων του ίδιου κλάδου, το υπόδειγμα του Porter δύναται να παρουσιάζει διαφορετικά αποτελέσματα και συμπεράσματα (π.χ. μεταξύ των μεγάλων και καθιερωμένων και των νεοεισερχόμενων ή μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεων ενός κλάδου, είναι διαφορετική η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών ή είναι διαφορετικοί οι φραγμοί εισόδου ή εξόδου από το κλάδο).

Τα συμπεράσματα της μεθοδολογίας των στρατηγικών ομάδων είναι πολύ σημαντικά και για άλλες ομάδες ενδιαφέροντος εκτός επιχείρησης όπως π.χ. οι πιθανοί επενδυτές, οι μέτοχοι των εταιρειών, οι εταιρείες επενδύσεων και συμμετοχών, καθώς και για αναλυτές υποψηφίων προς ένταξη στο κλάδο επιχειρήσεων κτλ.

Συνεπώς, **η μεθοδολογία των στρατηγικών ομάδων προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη στους ενδιαφερόμενους:**

- Ø Η καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διάφορες ομάδες.

∅ Γίνεται πιο ορατή και σαφής η εικόνα των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αναλύεται η πορεία των εταιρειών του κλάδου, και να αυξάνονται οι πιθανότητες έγκυρων προβλέψεων για τυχόν μεταπηδήσεις επιχειρήσεων σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες.

∅ Γίνεται πιο εύκολη η ανάλυση της αγοράς στο σύνολο της, έτσι ώστε να εντοπίζονται νέες στρατηγικές ευκαιρίες

Για την πραγματοποίηση της διαδικασίας διάκρισης στρατηγικών ομάδων χρησιμοποιούνται μια σειρά από μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές αποτελούν κριτήρια με βάση τα οποία συγκρίνονται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου και αναλόγως των συμπερασμάτων κατατάσσονται στις σχετικές στρατηγικές ομάδες. **Οι κυριότερες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται -σε γενικό επίπεδο-** είναι οι παρακάτω:

∅ Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών (brand awareness), και η «εικόνα» (image) μιας επιχείρησης στους πελάτες της

∅ Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται (απευθείας πρόσβαση στον τελικό καταναλωτή ή χρησιμοποίηση διαμεσολαβητικών εταιρειών προσφοράς υπηρεσιών πωλήσεων)

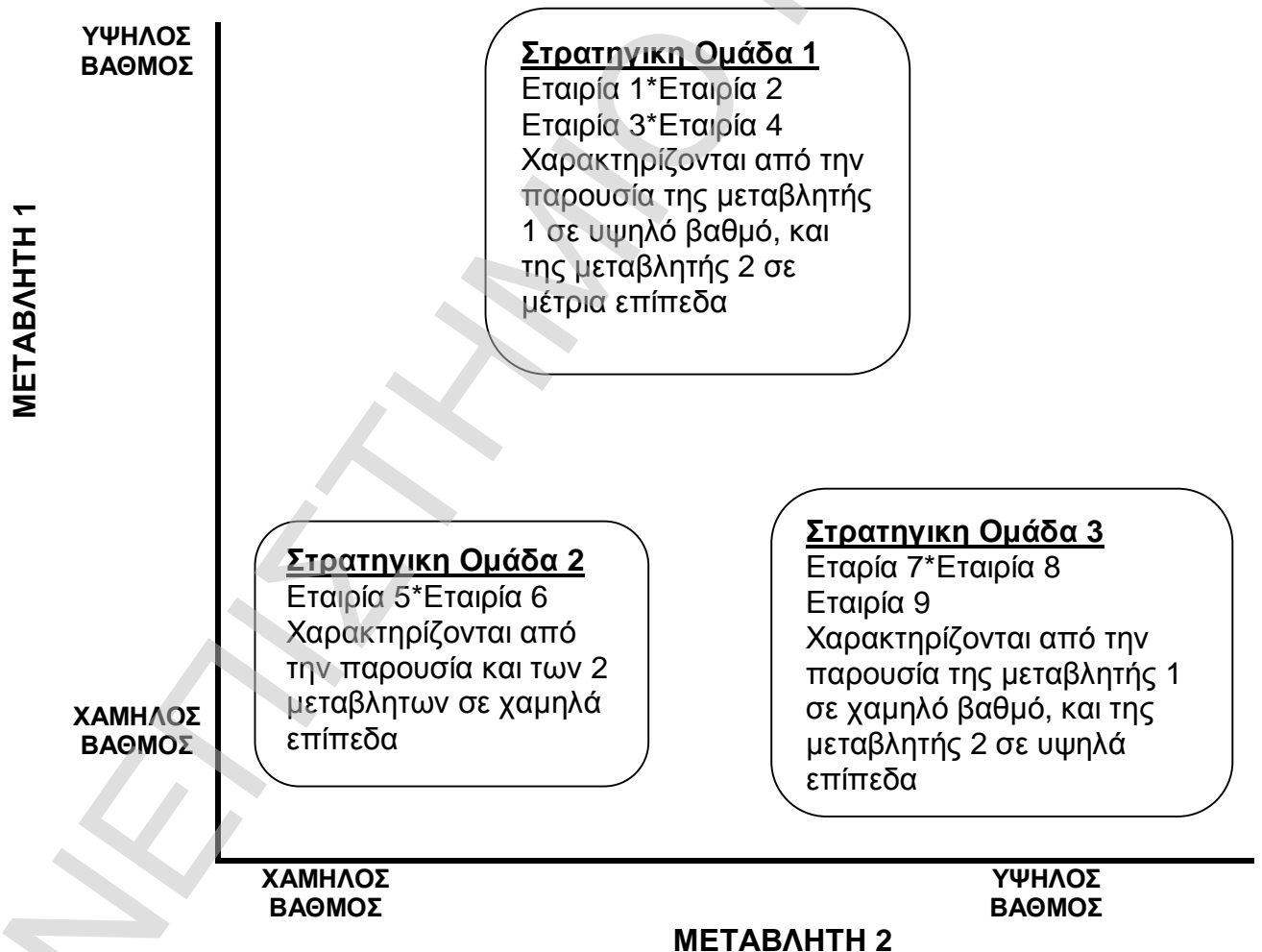
∅ Η προσφερόμενη ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Στο σημείο αυτό λαμβάνεται υπ' όψιν η αντίληψη ποιότητας που έχουν οι πελάτες (perception), η οποία αποκτάται από τη μελέτη στατιστικών αποτελεσμάτων σχετικών ερωτηματολογίων ή από συμπεράσματα συγκρίσεων των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών με ευρύτατα αποδεκτά επιχειρησιακά πρότυπα ποιότητας π.χ. πρότυπα ISO κτλ.)

∅ Το μέγεθος της επιχείρησης, τα οικονομικά της δηλ. δεδομένα όπως ο κύκλος εργασιών, η αξία των παγίων στοιχείων της κτλ.

- Ø Η αντίδραση των επιχειρήσεων στην πολιτική υιοθέτησης και χρησιμοποίησης νέων τεχνολογιών (αν δηλ. ακολουθείται πολιτική ηγεσίας στην κατοχή της τεχνολογίας ή πολιτική ακολούθησης του ανταγωνισμού)
- Ø Η τιμολογιακή πολιτική που εφαρμόζεται (αν δηλ. πρόκειται για πολιτική μείωσης του κόστους χωρίς έμφαση στην παρεχόμενη ποιότητα ή πολιτική που εστιάζεται στην προσφορά καλύτερης ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών με μεγαλύτερη όμως τιμή πώλησης)
- Ø Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης των αγορών που δύναται να προσφέρει τα προϊόντα της μια επιχείρηση
- Ø Η πολιτική ανάπτυξης που ακολουθείται (οριζόντια ή κάθετη ολοκλήρωση, διαφοροποίηση κτλ)
- Ø Το μέγεθος της εξειδίκευσης είτε σε προϊόντα, είτε σε υπηρεσίες, είτε σε αγορές που απευθύνεται μια επιχείρηση
- Ø Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνει/στική)

Το επόμενο βήμα της ανάλυσης-αφού εντοπισθούν οι μεταβλητές που θεωρούνται σημαντικές και θα χρησιμοποιηθούν- είναι η **χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων**. Στο σημείο αυτό έχει αποσαφηνισθεί ποιες μεταβλητές αρμόζουν περισσότερο για την κατάταξη των εταιρειών σε στρατηγικές ομάδες. Στην πλειονότητα των μελετών με το θέμα αυτό **επιλέγονται δύο μεταβλητές που θεωρείται ότι διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις πιο ξεκάθαρα και ουσιαστικά**. Η ίδια τακτική θα ακολουθηθεί και στην παρούσα μελέτη, μετά από την παράθεση επιχειρημάτων που δικαιολογούν τις επιλογές αυτές. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι υπάρχει σε πολλές περιπτώσεις συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Για παράδειγμα, το γεγονός ότι μια επιχείρηση δύναται να διαμορφώνει τις τιμές πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών της σε χαμηλά επίπεδα, μπορεί να οφείλεται

στο γεγονός ότι είναι ηγέτης κόστους όπως επίσης στο γεγονός ότι διατηρεί υψηλό βαθμό κάθετης ολοκλήρωσης. Στη συνέχεια **χρησιμοποιείται ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου στον κάθε άξονα αντιστοιχίζεται η κάθε μεταβλητή.** Με αυτά τα κριτήρια λοιπόν ομαδοποιούνται οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά και συνεπώς ανήκουν στις ίδιες στρατηγικές ομάδες. Ενδεικτικά παρατίθεται το διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1: Στρατηγικές Ομάδες ενός κλάδου

4.3 Θεωρητικό Υπόβαθρο του Υποδείγματος των Πέντε Δυνάμεων

Ανταγωνισμού του M. Porter

Το επόμενο στάδιο της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί, μετά τη διάκριση των στρατηγικών ομάδων, είναι η επιλογή μιας ομάδας προς περαιτέρω ανάλυση και η εφαρμογή του υποδείγματος Porter.

Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία του M.Porter, η ένταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο διαμορφώνεται από μια σειρά παράγοντες, οι οποίοι πρέπει να αναλυθούν. **Ο ανταγωνισμός στην αγορά ενός συγκεκριμένου κλάδου προϊόντων ή υπηρεσιών βασίζεται στις υφιστάμενες οικονομικές δυνατότητες του κλάδου, και για αυτό ακριβώς το λόγο εκτός από τον ανταγωνισμό με την στενή έννοια του όρου θα πρέπει να εξετάζονται και οι άλλοι ανταγωνιστικοί παράγοντες οι οποίοι είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις στην αγορά, καθώς και τα υποκατάστατα προϊόντα.**

Η ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι μια διαδικασία που απασχολεί κάθε επιχείρηση (στα ανώτερα ιεραρχικά της επίπεδα μάλιστα) που δραστηριοποιείται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. **Η ανάλυση έχει σαν στόχο να δώσει στο μάλιστα την απαραίτητη πληροφόρηση για τις τάσεις της αγοράς σε επίπεδο ανταγωνισμού, για το προφίλ των ανταγωνιστικών εταιρειών και για το είδος ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθείται.** «Το να ξέρεις τον αντίπαλο σου και να μπορείς να προβλέπεις τις κινήσεις του» είναι μια από τις βασικές αρχές στη διαμόρφωση του στρατηγικού μάλιστα σε κάθε επιχείρηση, και η ανάλυση του ανταγωνισμού μέσω του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter προσφέρει-στο τελικό της στάδιο- ακριβώς αυτό.

Η φύση και ο βαθμός ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην αγορά εξαρτώνται από ορισμένους σημαντικούς παράγοντες, που ονομάζονται δυνάμεις

του ανταγωνισμού. Στο πλαίσιο του υποδείγματος του M.Porter, αναφέρονται οι παρακάτω 5 κύριες προσδιοριστικές δυνάμεις ανταγωνισμού:

- 1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο**
- 2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**
- 3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**
- 4. Η πίεση ή η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**
- 5. Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων**

Οι πέντε αυτές δυνάμεις προσδιορίζουν το βαθμό ανταγωνισμού σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε μια στρατηγική ομάδα ενός κλάδου . Όσο πιο ισχυρή είναι η συνολική ένταση των πέντε αυτών παραγόντων, τόσο μεγαλώνει ο ανταγωνισμός στην αγορά, συνεπώς τόσο μειώνεται η ισχύς των επιχειρήσεων του κλάδου και κατά συνέπεια η κερδοφορία τους. Αντιθέτως, όσο ασθενέστερη είναι η συνολική ένταση των πέντε αυτών δυνάμεων τόσο ο ανταγωνισμός στην αγορά μειώνεται και κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους.

Εφόσον λοιπόν επιλεγθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα προς ανάλυση, ακολουθεί η εξέταση των πέντε αυτών παραγόντων ανταγωνισμού. Στο σημείο αυτό θεωρείται αναγκαίο να παρουσιαστεί μια σύντομη περιγραφή των χαρακτηριστικών των πέντε δυνάμεων του μοντέλου Porter, για την αποσαφήνιση της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για τον κλάδο των κρουαζιερόπλοιων, αλλά και για την καλύτερη κατανόηση της χρησιμότητας του υποδείγματος.

4.3.1 Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στο κλάδο

Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της προσφοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών, τη μείωση σε κάποιο βαθμό του μεριδίου αγοράς-και κατά συνέπεια τη μείωση των πωλήσεων και της κερδοφορίας-των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Οι πιθανότητες που έχει μια επιχείρηση να εισέλθει σε ένα κλάδο εξαρτάται από τους «**φραγμούς εισόδου**» της αγοράς, αλλά και από τις **αντιδράσεις** των υφιστάμενων επιχειρήσεων. Αν λοιπόν υπάρχουν υψηλοί φραγμοί εισόδου και δυναμική αντίδραση των υφιστάμενων επιχειρήσεων, τότε μια νέα επιχείρηση δεν μπορεί να εισέλθει σε ένα κλάδο, και αντίστροφα.

Η έννοια των φραγμών εισόδου δεν είναι τίποτε άλλο από μια σειρά οικονομικών παραγόντων που διαμορφώνουν μια κατάσταση σε μια συγκεκριμένη αγορά. Όσο πιο έντονη είναι η παρουσία αυτών των παραγόντων σε μια αγορά, τόσο πιο υψηλοί φραγμοί εισόδου νεοεισερχομένων επιχειρήσεων υπάρχουν. Συγκεκριμένα:

∅ **Οικονομίες Κλίμακας:** Εμφανίζονται όταν μειώνεται το μοναδιαίο κόστος ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθώς αυξάνεται η παραγόμενη ποσότητα. Ο τρόπος επίτευξης οικονομιών κλίμακας αφορά την αύξηση των πωλήσεων μιας εταιρείας σε συνδυασμό με μια σειρά επιχειρηματικών κινήσεων που σχετίζονται με όλες σχεδόν τις λειτουργίες μιας εταιρείας, όπως π.χ την καλύτερη και οικονομικότερη χρησιμοποίηση του υπάρχοντος εξοπλισμού, τη χονδρική (με καλύτερες τιμές) αγορά πρώτων υλών, τη μαζική (με καλύτερους όρους) διαφημιστική καμπάνια κτλ.

∅ **Απαιτήσεις σε κεφάλαια κατά την είσοδο:** Η ανάγκη μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης για πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων προκειμένου να ανταγωνιστεί τις υφιστάμενες επιχειρήσεις αποτελεί πολύ συχνά λόγο για την αποτροπή της εισόδου στην αγορά. Το αρχικό κεφαλαιακό κόστος δύναται να

σχετίζεται με παράγοντες όπως η δημιουργία πάγιων εγκαταστάσεων, η χρησιμοποίηση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού, η άρτια οργάνωση του δικτύου διανομής, η διαφημιστική καμπάνια, το κεφάλαιο κίνησης που πρέπει να υπάρχει (για χορηγήσεις πιστώσεων στους πελάτες, για την διατήρηση αποθεμάτων, κτλ), ανεξάρτητα βέβαια από την πορεία των πωλήσεων κατά το αρχικό στάδιο εισαγωγής της επιχείρησης στην αγορά.

Ø **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** Η έλλειψη πρόσβασης στα υφιστάμενα δίκτυα διανομής των προϊόντων ή υπηρεσιών (επειδή υπάρχουν μακροχρόνιοι δεσμοί συνεργασίας με τις υφιστάμενες επιχειρήσεις) και η αδυναμία δημιουργίας νέων καναλιών, αποτελούν ισχυρά εμπόδια εισόδου. Η πιο πιθανή λύση για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση είναι η προσφορά μεγαλύτερων προμηθειών στα δίκτυα διανομής, προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική όμως αυτή έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της κερδοφορίας της νεοεισερχόμενης επιχείρησης.

Ø **Διαφοροποίηση Προϊόντος:** Είναι η κατάσταση της αγοράς στην οποία οι υφιστάμενες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ένα ισχυρό όνομα (brand name) και έχουν αφοσιωμένους στα προϊόντα τους πελάτες. Παράγοντες όπως το διευρυμένο δίκτυο διανομής, το καλό σύστημα εξυπηρέτησης, η διαφήμιση επί σειρά ετών, η ιστορία της επιχείρησης στο κλάδο, οδηγούν στην εύκολη αναγνωρισιμότητα των προϊόντων και στην εμπιστοσύνη των πελατών. Η νεοεισερχόμενη επιχείρηση, προκειμένου να φτάσει στο ίδιο επίπεδο αναγνωρισιμότητας των προϊόντων και πελατειακής αφοσίωσης (customer loyalties) πρέπει να επενδύσει πολύ μεγάλα κεφάλαια και για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, σε τομείς όπως η ποιότητα, η διαφήμιση, η προώθηση, η τεχνολογία, κτλ. Οι επενδύσεις αυτές είναι υψηλού κινδύνου, με

δεδομένο ότι αν αποτύχει η προσπάθεια δεν υπάρχει επιστροφή κεφαλαίων. Η άλλη λύση της νεοεισερχόμενης επιχείρησης είναι η πώληση προϊόντων σε χαμηλότερες τιμές, που μπορεί να οδηγήσει όμως σε μειωμένη κερδοφορία ή βραχυπρόθεσμα ακόμη και σε ζημιές.

Ø **Κόστος Μετακίνησης:** Σχετίζεται περισσότερο με πελατειακές σχέσεις μεταξύ εταιρειών (B2B) και όχι τόσο με την αγορά προς τον τελικό καταναλωτή (B2C). Το κόστος μετακίνησης προκύπτει όταν η νεοεισερχόμενη επιχείρηση παράγει ένα προϊόν, το οποίο για να αγοραστεί από την επιχείρηση-πελάτη, θα πρέπει η τελευταία να δεσμευτεί σε μια σειρά αλλαγές που αυξάνουν το λειτουργικό κόστος όπως π.χ την επανεκπαίδευση του προσωπικού της, την παροχή τεχνικής βοήθειας, το κόστος σε επίπεδο δημοσίων σχέσεων-φήμης της εταιρείας κτλ.

Ø **Κυβερνητική Πολιτική:** Το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας ενός κλάδου και οι περιβαλλοντολογικοί περιορισμοί που δύναται να υπάρχουν, αυξάνουν το κόστος εισόδου μιας νεοεισερχόμενης επιχείρησης σε ένα κλάδο. Η παροχή των σχετικών αδειών δίνεται μετά από ελέγχους, και σε αρκετές περιπτώσεις αυτό το είδος κόστους μπορεί να περιορίσει ή ακόμη και να εμποδίσει την εισοδο νέων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο.

4.3.2 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Οι τρόποι με τους οποίους οι προμηθευτές μιας επιχείρησης μπορούν να αποκτήσουν διαπραγματευτική δύναμη έναντι των πελατών τους είναι, από τη μία με απειλή για αυξήσεις στις τιμές των προϊόντων τους, και από την άλλη με μείωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στους

πελάτες. Αν μάλιστα η επιχείρηση-πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να μετατοπίσει την αύξηση του προμηθευτικού κόστους στην τελική τιμή πώλησης των προϊόντων της προς τους καταναλωτές, τότε η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται πολύ μεγάλη. Οι περιπτώσεις σε μια αγορά, στις οποίες η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών θεωρείται μεγάλη είναι:

- Ø Όταν ο **αριθμός των προμηθευτών** που δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο είναι μικρός
- Ø Όταν το **προϊόν των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένο**, ή υπάρχει **μικρός αριθμός υποκατάστατων προϊόντων**
- Ø Όταν η **επιχείρηση** έχει μικρό όγκο παραγγελιών και **δεν είναι σημαντικός πελάτης για τον προμηθευτή**
- Ø Όταν υπάρχει για τον πελάτη **υψηλό κόστος μετακίνησης** σε άλλο προμηθευτή
- Ø Όταν το **προϊόν του προμηθευτή είναι πολύ σημαντικό για τον πελάτη**

4.3.3 Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Υπό ορισμένες προϋποθέσεις σε μια αγορά ενός κλάδου, είναι δυνατό οι τελικοί καταναλωτές να έχουν τη δυνατότητα πίεσης για μείωση τιμών ή βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων μιας επιχείρησης. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορεί να είναι μεγάλη όταν:

- Ø Το **προϊόν της επιχείρησης δεν είναι σημαντικό για τον αγοραστή**
- Ø Οι αγοραστές αντιμετωπίζουν **χαμηλό κόστος μετακίνησης**
- Ø Ο **όγκος των αγορών που πραγματοποιούν είναι μεγάλος**

- ∅ Το προϊόν της επιχείρησης-προμηθευτή δεν είναι διαφοροποιημένο, οπότε υπάρχουν για τους αγοραστές εναλλακτικές λύσεις αγορών
- ∅ Υπάρχει η δυνατότητα για τους αγοραστές μιας **κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω**

4.3.4 Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Στους περισσότερους κλάδους της οικονομίας τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρονται από τις επιχειρήσεις είναι δυνατό (εκτός από τον μεταξύ τους ανταγωνισμό) να ανταγωνίζονται υποκατάστατα προϊόντα ενός άλλου σχετικού κλάδου. Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες καλύπτουν παρόμοιες ανάγκες των καταναλωτών, αλλά έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Τα κέρδη των επιχειρήσεων ενός κλάδου μπορεί να μειωθούν από την ύπαρξη πολλών χαμηλού κόστους υποκατάστατων. Η απειλή από τα υποκατάστατα προϊόντα είναι ισχυρότερη όταν:

- ∅ Η τιμή των υποκατάστατων είναι χαμηλότερη και η ποιότητά τους **ίδια ή και καλύτερη**
- ∅ Εισάγονται **καινοτομίες στα υποκατάστατα προϊόντα**, που συνοδεύονται από ισχυρές διαφημιστικές καμπάνιες
- ∅ Οι καταναλωτές αντιμετωπίζουν **χαμηλό κόστος μετακίνησης** προς τα υποκατάστατα προϊόντα
- ∅ Μια **απρόβλεπτη κατάσταση της αγοράς** όπως π.χ μια οικονομική ύφεση, μειώνει την καταναλωτική δυνατότητα των αγοραστών

Σε αυτές τις περιπτώσεις οι επιχειρήσεις ενός κλάδου μπορεί να απειληθούν και η αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων απαιτεί κινήσεις διαφοροποίησης των

προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγουν όπως π.χ τη μείωση τιμών, τη βελτίωση της ποιότητας, του δικτύου διανομής, του συστήματος εξυπηρέτησης κτλ, κινήσεις που αυξάνουν το λειτουργικό κόστος και μειώνουν την κερδοφορία.

4.3.5 Η Ένταση Ανταγωνισμού μεταξύ των Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Ο σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η εξασφάλιση ολοένα και μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς και μιας πιο ανταγωνιστικής θέσης στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Υπάρχει μια αμοιβαία εξάρτηση μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε ένα κλάδο, καθώς η δράση της μιας προκαλεί την αντίδραση των άλλων. Η συνεχής αυτή ανταγωνιστική πορεία δράσης-αντίδρασης οδηγεί τον κλάδο σε απώλειες κερδών οι οποίες θεωρούνται αναπόφευκτες.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων παίρνει διάφορες μορφές όπως ο πόλεμος των τιμών, η βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση των προϊόντων (after sales), η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά, τα χρηματοδοτικά προγράμματα και οι ευκολίες πληρωμής, η παροχή εγγυήσεων προς τους καταναλωτές κτλ. Κατα τον Porter, η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

Ø **Την παρουσία μεγάλου αριθμού ανταγωνιστών ή ανταγωνιστών με ισοδύναμο μέγεθος.**

Ø **Το χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, με τα προϊόντα της αγοράς να βρίσκονται στο στάδιο της ωρίμανσης και τις επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται για τη διατήρηση του μεριδίου τους και των κερδών τους.**

- Ø Το χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων ή υπηρεσιών του κλάδου και την έλλειψη κόστους μετακίνησης για τους καταναλωτές. Στις περιπτώσεις όπου το προσφερόμενο προϊόν είναι ομοιογενές, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην τιμή και στην ποιότητα εξυπηρέτησης.
- Ø Την εγκατάσταση πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας σε μεγάλα μεγέθη. Όταν μια αγορά βρίσκεται σε μια βραχυχρόνια ισορροπία προσφοράς-ζήτησης και σε ένα σταθερό επίπεδο έντασης ανταγωνισμού, η ξαφνική εισαγωγή μεγάλου μεγέθους πρόσθετης παραγωγικής δυναμικότητας, θα έχει ως αποτέλεσμα την προσωρινή ανισορροπία της αγοράς, την αύξηση του ανταγωνισμού και τις αναγκαστικές μειώσεις τιμών.
- Ø Την παρουσία υψηλών εμποδίων εξόδου από την αγορά. Σε αυτή την κατάσταση του κλάδου, οι επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα εξόδου και παραμένουν στην αγορά, με αποτέλεσμα να υπάρχει πλεόνασμα παραγωγικής δυναμικότητας και υψηλή ένταση ανταγωνισμού. Οι κυριότεροι λόγοι ύπαρξης των εμποδίων αυτών είναι το υψηλό κόστος εξόδου (κόστος αποζημιώσεων του προσωπικού, συναισθηματικό κόστος του ιδιοκτήτη της επιχείρησης), η ύπαρξη εξειδικευμένου πάγιου εξοπλισμού που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί σε εναλλακτικές χρήσεις, στη δυσκολία πρόσβασης σε χρηματοδοτικές πηγές κ.α

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ

**1. ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ ΣΕ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ**

**2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ
ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (M.PORTER) ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
ΟΜΑΔΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ ΑΝΩΤΕΡΗΣ
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ**

5.1 Εισαγωγή

Το δεύτερο μέρος της παρούσας μελέτης έχει σαν αντικείμενο την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρήθηκε μια ανάλυση του κλάδου, με σκοπό να γνωρίσει καλύτερα ο αναγνώστης τον τρόπο λειτουργίας της συγκεκριμένης αγοράς και τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν. Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιήθηκε η παρουσίαση και ανάπτυξη της μεθοδολογίας που θα ακολουθηθεί για την ανάλυση του ανταγωνισμού, σε επίπεδο γενικό και θεωρητικό. Αντικείμενο του πέμπτου κεφαλαίου της μελέτης είναι η πραγματοποίηση της ανάλυσης ανταγωνισμού στο κλάδο των κρουαζιερόπλοιων, εφαρμόζοντας το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του M.Porter. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο ενότητες. **Στη πρώτη ενότητα πραγματοποιείται η διάκριση των εταιρειών του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες.** Για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων, σαν κριτήρια χρησιμοποιούνται δύο μεταβλητές,

- μια οικονομική, που είναι **η τιμή του πακέτου της κρουαζιέρας, και**
- μια επιχειρησιακή, που είναι **το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας**

Στη δεύτερη ενότητα, αφού έχουν ταξινομηθεί οι εταιρείες του κλάδου σε στρατηγικές ομάδες, πραγματοποιείται η ανάλυση ανταγωνισμού της ομάδας που έχει επιλεγθεί με βάση το υπόδειγμα του M. Porter.

5.2 Διάκριση των Στρατηγικών Ομάδων

Τα κύρια κριτήρια τμηματοποίησης των εταιρειών του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων σε στρατηγικές ομάδες είναι:

1. Το επίπεδο των τιμών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι εταιρείες έχουν ως σκοπό να επιτυγχάνουν όσο το δυνατό μεγαλύτερη πληρότητα στις κρουαζιέρες τους, και ανάλογα διαμορφώνουν τις τιμολογιακές τους πολιτικές, με ένα σύστημα εκπτώσεων που αυξομειώνεται ανάλογα (με τις πραγματοποιηθέντες πωλήσεις) όσο πλησιάζει η ημερομηνία αναχώρησης. Με βάση τα στοιχεία για τις τιμές πώλησης του πιο έγκυρου και ενημερωμένου ταξιδιωτικού οδηγού για το κλάδο, του “Stern’s Guide to the Cruise Vacation” (έκδοση 2003), οι εταιρείες ταξινομούνται στις ακόλουθες τρεις στρατηγικές ομάδες:

1. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Πολυτελείας (Luxury).

Οι εταιρείες της στρατηγικής ομάδας Πολυτελείας είναι οι πιο ακριβές για τους πελάτες. Η πιο φτηνή τιμή ανά καμπίνα βρίσκεται στο επίπεδο των 400 δολαρίων/ημέρα το άτομο, για καμπίνες μέσου επιπέδου το κόστος ανέρχεται στο επίπεδο των 500-700 δολαρίων/ημέρα το άτομο, ενώ οι σουίτες κοστολογούνται στο διάστημα 750-1500 δολαρίων/ημέρα το άτομο. Απευθύνονται σε πελάτες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου, που δεν υπολογίζουν τον παράγοντα τιμή στην επιλογή μιας κρουαζιέρας.

2. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Ανώτερης Κατηγορίας (Premium).

Οι εταιρείες της στρατηγικής ομάδας Ανώτερης Κατηγορίας, απευθύνονται σε πελάτες «μέσου προς άνω» εισοδηματικού επιπέδου. Οι πιο φτηνές τιμές ανά

καμπίνα βρίσκονται στο επίπεδο των 300 δολαρίων/ημέρα το άτομο, για καμπίνες μέσου επιπέδου το κόστος ανέρχεται στο επίπεδο των 350-450 δολαρίων/ημέρα το άτομο, ενώ οι σουίτες κοστολογούνται στο διάστημα 450-750 δολαρίων/ημέρα το άτομο.

3. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας

(Standard-Mass Market). Οι εταιρείες της στρατηγικής ομάδας Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας, απευθύνονται σε πελάτες «μέσου» εισοδηματικού επιπέδου, οι οποίοι εστιάζονται στο παράγοντα τιμή στη διαδικασία επιλογής μιας κρουαζιέρας. Οι πιο φτηνές τιμές ανά καμπίνα βρίσκονται στο επίπεδο των 100 δολαρίων/ημέρα το άτομο, ενώ για καμπίνες μέσου επιπέδου το κόστος ανέρχεται στο επίπεδο των 150-200 δολαρίων/ημέρα το άτομο.

2. Το επίπεδο της Ποιότητας.

Η ταξινόμηση με βάση το κριτήριο της ποιότητας είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία. Ο όρος ποιότητα μιας κρουαζιέρας είναι γενικός και δύσκολα μετρήσιμος. Συνεπώς, θα πρέπει να αναλυθεί σε διάφορα επίπεδα, ώστε να αποσαφηνισθεί. Η ποιότητα των κρουαζιέρων εξετάζεται στα εξής επίπεδα:

- Η ανάπτυξη της «φήμης» (branding) κάθε εταιρίας. Με την πάροδο των ετών οι εταιρείες έχουν διαμορφώσει ένα ισχυρό «όνομα», ενώ παρατηρείται ότι οι επιτυχημένες νεοεισερχόμενες στον κλάδο εταιρείες προέρχονται από μητρικές με ισχυρό brand name στο χώρο του τουρισμού όπως π.χ η Disney.

- Το επίπεδο της **παρεχόμενης εξυπηρέτησης**. Μια μέθοδος μέτρησης της ποιότητας εξυπηρέτησης σε ένα κρουαζιερόπλοιο είναι ο **υπολογισμός του συντελεστή Σύνολο Πληρώματος/αριθμός επιβατών**. Άλλη μέθοδος σύγκρισης αποτελεί ο αριθμός των **εναλλακτικών επιλογών δείπνου** που έχουν οι επιβάτες. Για παράδειγμα αίσθηση και επιτυχία παράλληλα, προκάλεσε η τάση για εφαρμογή περισσότερων επιλογών δείπνου σε στυλ μπουφέ, με τη δυνατότητα χαλαρής ενδυμασίας από πλευράς πελατών. Μια άλλη μέθοδος είναι και η **σύγκριση των δώρων-προσφορών (amenities) στους επιβάτες** όπως π.χ. σαμπάνιες, φρουτομπασκέτες στις καμπίνες, shipboard credits, δωρεάν επισκέψεις στο Health Spa, δωρεάν φωτογραφικά πορτραίτα ή και συνθέσεις λουλουδιών κτλ.
- **Θέματα κουλτούρας**, όπως το είδος του φαγητού που προσφέρεται, το στυλ και η ατμόσφαιρα του δείπνου, το περιεχόμενο του καθημερινού προγράμματος του τμήματος Ψυχαγωγίας του πλοίου κτλ.
- **Τα χαρακτηριστικά και η κατασκευή του ίδιου του πλοίου**. Είναι γεγονός ότι τα νέα πλοία που εισάγονται στην αγορά διαθέτουν πολύ μεγαλύτερους κοινόχρηστους χώρους και αίθουσες συνεστιάσεων, στους οποίους μπορούν να φιλοξενηθούν πολλαπλές δραστηριότητες. **Η μελέτη του συντελεστή Διαθέσιμος Χώρος ανά Επιβάτη αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στη μέτρηση της ποιότητας.**

- Τέλος, ένας ακόμη παράγοντας ποιότητας είναι ο **τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτει ένα κρουαζιερόπλοιο**, δηλαδή η δυνατότητα για εύκολη και γρήγορη επικοινωνία με τον υπόλοιπο κόσμο τηλεφωνικά ή μέσω του διαδικτύου.

Με βάση λοιπόν το κριτήριο της ποιότητας των κρουαζιέρων, διακρίνονται οι ίδιες στρατηγικές ομάδες, δηλ. Πολυτελείας, Ανώτερης και Μέσης Κατηγορίας, τα κυριότερα χαρακτηριστικά των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Πολυτελείας (Luxury).

Η έμφαση στη λεπτομέρεια, στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη σε όλα τα επίπεδα 24 ώρες το 24ωρο, μέσα σε ένα περιβάλλον υπερπολυτέλειας, είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα των κρουαζιέρων αυτής της στρατηγικής ομάδας. Επίσης, παρατηρούνται τα εξής:

- Το μέγεθος των κρουαζιερόπλοιων περιλαμβάνει από πολύ μικρά πλοία (κατηγορία mega-yachts) που φιλοξενούν έως 200 «προνομιούχους» επιβάτες, έως πλοία μεσαίου μεγέθους, που για τη συγκεκριμένη ομάδα θεωρούνται μεγάλα. Μεγάλη έμφαση δίνεται επίσης στην ευρυχωρία του πλοίου, με το συντελεστή διαθέσιμος χώρος ανά επιβάτη να φτάνει τις μεγαλύτερες τιμές του.
- Η διακόσμηση των εσωτερικών χώρων του κρουαζιερόπλοιου χαρακτηρίζεται από κομψότητα και καλαισθησία, ενώ συχνά οι χώροι στολίζονται με αυθεντικές αντίκες και σπάνια έργα τέχνης.
- Οι καμπίνες των κρουαζιερόπλοιων είναι ευρύχωρες και συνήθως ανήκουν στο σύνολό τους στην κατηγορία των σουιτών. Ιδιαίτερες

παροχές στις καμπίνες αποτελούν οι συνθέσεις λουλουδιών, τα ιδιωτικά mini-bars, καθώς και η επιλογή ακριβών υφασμάτων στα σκεπάσματα και οι υπογραφές σχεδιαστών στους χώρους προσωπικής υγιεινής. Η παρουσία προσωπικών θαλαμηπόλων στις σουίτες θεωρείται δεδομένη, με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των επιβατών ακόμη και στα πιο ασυνήθιστα αιτήματα

- Η ύπαρξη σειράς σεμιναρίων και ομιλιών εμπλουτισμού γνώσεων για τους επιβάτες, με εισηγητές πολύ γνωστά ονόματα της τέχνης και των επιστημών, καθώς και η λειτουργία μεγάλων και πολύ ενημερωμένων βιβλιοθηκών, ανεβάζουν την ποιότητα των εναλλακτικών δραστηριοτήτων στο κρουαζιερόπλοιο. Επιπρόσθετες δραστηριότητες αποτελούν τα μαθήματα μαγειρικής διεθνών κουζινών και τα σεμινάρια γευσιγνωσίας.
- Η βραδινή διασκέδαση των επιβατών περιλαμβάνει πανάκριβες (στην οργάνωση και λειτουργία) θεατρικές παραστάσεις με γνωστά ονόματα, καθώς και μεγαλοπρεπείς και εντυπωσιακές χορογραφίες με καλλιτεχνικές ομάδες από όλο τον κόσμο. Η ύπαρξη πολυτελών νυκτερινών κέντρων, πολλών ειδών μπαρ με διαφορετική θεματολογία στη διακόσμηση, καθώς και υπερπολυτελή καζίνο, συμπληρώνουν τις επιλογές διασκέδασης των επιβατών.
- Τα γυμναστήρια και τα Health Spa των κρουαζιερόπλοιων είναι πλήρως οργανωμένα. Η δυνατότητα επισκέψεων σε πολυτελή σάουνας και χαμάμ περσικού τύπου, οι ανοικτές και θερμαινόμενες πισίνες συμπληρώνουν στο μέγιστο τις ανάγκες χαλάρωσης των επιβατών.

- Το δείπνο σερβίρεται στην ώρα και το μέρος επιθυμίας των επιβατών και η διαδικασία λειτουργεί μόνο μέσω κρατήσεων. Την ευθύνη της προετοιμασίας και παρουσίασης των εδεσμάτων φέρουν γνωστοί σεφ από όλο τον κόσμο. Συνήθης πρακτική είναι επίσης η «ζωντανή» προετοιμασία του φαγητού μπροστά στους πελάτες, με τη χρησιμοποίηση υλικών εξαιρετικής ποιότητας, καθώς και η ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας επώνυμων κρασιών.
- Οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων αυτής της στρατηγικής ομάδας δεν εστιάζουν τις πωλήσεις τους προς άτομα της παιδικής και εφηβικής ηλικίας, και κατ' επέκταση προς νέες οικογένειες. Στην επιλογή αυτή των εταιρειών οφείλεται και το γεγονός της έλλειψης οργανωμένων παιδικών προγραμμάτων

2. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Ανώτερης Κατηγορίας (Premium).

Οι κρουαζιέρες αυτής της στρατηγικής ομάδας χαρακτηρίζονται από μια εκλεπτυσμένη ατμόσφαιρα, μια αίσθηση ηρεμίας και ησυχίας για τους επιβάτες, μέσα σε ένα καλόγουστο περιβάλλον. Επίσης, παρατηρείται ότι:

- Τα κρουαζιερόπλοια είναι πιο καινούργια από πλευράς κατασκευής, διαθέτουν καλύτερο τεχνολογικό εξοπλισμό που επιτρέπει τη δυνατότητα πραγματοποίησης αυτοματοποιημένων διαδικασιών σε αρκετά επίπεδα λειτουργίας, είναι μέτριου (προς μεγάλο) μεγέθους, ενώ παράλληλα φιλοξενούν λιγότερους επιβάτες, δίνοντας έτσι την αίσθηση της ευρυχωρίας και της άνεσης.

- Η διακόσμηση των εσωτερικών χώρων χαρακτηρίζεται από λεπτότητα και φινέτσα, με τάσεις πολυχρωμίας και με μεγάλη ποικιλία έργων τέχνης.
- Οι προσφερόμενες καμπίνες αφορούν όλες τις κατηγορίες, από δίκλινες έως τετράκλινες, με ή χωρίς μπαλκόνι, ενώ στις σουίτες δίνεται μεγάλη έμφαση στο επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών, συχνά με την παρουσία προσωπικού θαλαμηπώλου (butler).
- Ως αναφορά το τμήμα Ψυχαγωγίας, στο πρόγραμμα περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων όπως στην προηγούμενη στρατηγική ομάδα. Η μόνιμη παρουσία ειδικών επιστημονικών λεκτόρων που πραγματοποιούν ομιλίες και παρουσιάσεις για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων από τις επιστήμες της Ιστορίας, της Ψυχολογίας, της Τέχνης και του Πολιτισμού, αποτελεί μια επιπρόσθετη σημαντική δραστηριότητα του τμήματος που προσδίδει κύρος στην κρουαζιέρα.
- Η ύπαρξη ειδικών συμβούλων για τις αγορές των επιβατών στα λιμάνια-προορισμούς, ενισχύει την φιλοσοφία ολοκληρωτικής ικανοποίησης των επιβατών που χαρακτηρίζει την ομάδα αυτή.
- Οι μουσικές εκδηλώσεις, τα θεάματα και οι παραστάσεις παντός τύπου θεωρείται ότι έχουν μια ενδιαφέρουσα θεματολογία και είναι ελκυστικά πνευματικά.
- Τα γυμναστήρια και τα Health Spa των κρουαζιερόπλοιων είναι άρτια οργανωμένα.
- Η διαδικασία του δείπνου των επιβατών πραγματοποιείται σε δύο φάσεις (απογευματινή-βραδινή). Το επίπεδο του παρεχόμενου φαγητού έχει τη σφραγίδα γνωστών σεφ που προσφέρουν γευστικές

απολαύσεις σερβιρισμένες με τέχνη. Ιδιαίτερη επίσης έμφαση δίνεται στην όμορφη παρουσίαση πιάτων και μπουφέδων και στην καθαριότητα των χώρων. Επίσης στα κρουαζιερόπλοιο λειτουργούν επιπλέον εστιατόρια με διαφορετικές θεματικές διακοσμήσεις καθώς και εστιατόρια υπερπολυτελείας τα οποία χρεώνουν τους επιβάτες ξεχωριστά. Η ύπαρξη μπιστρό, εστιατορίων self-service, και κουζίνες από διάφορες χώρες συμπληρώνουν την εικόνα.

- Τα παιδικά προγράμματα παρουσιάζουν ποικιλία, και η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού εγγυάται την χαλάρωση των γονέων.
- Συμπερασματικά, οι εταιρείες απευθύνονται σε όσους επιθυμούν να βιώσουν μια πιο ποιοτική (σε σχέση με το προϊόν των εταιριών Μέσης Κατηγορίας) κρουαζιέρα σε ένα πιο ήσυχο, πολυτελές και κομψό περιβάλλον. Ηλικιακά, οι εταιρείες δεν απευθύνονται σε κάποια συγκεκριμένη κατηγορία, εντούτοις στις κρουαζιέρες με διάρκεια μεγαλύτερη της εβδομάδας ο μέσος όρος ηλικίας των επιβατών αυξάνεται αισθητά.

3. Στρατηγική Ομάδα Εταιρειών Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας (Standard-Mass Market).

Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων αυτής της στρατηγικής ομάδας είναι το γεγονός ότι απευθύνονται σε ένα ευρύ φάσμα κατηγοριών πελατών. Παρατηρείται ότι:

- Ως αναφορά τα μεγέθη των κρουαζιερόπλοιων, σε αυτή τη στρατηγική ομάδα ανήκουν μεγάλα, μεγαλύτερα και το μεγαλύτερο εν πλω πλοίο.

- Η εσωτερική διακόσμηση των κρουαζιερόπλοιων κινείται από τα επίπεδα της πολυτέλειας μέχρι το επίπεδο της ναυτικής κακογουστιάς.
- Οι προσφερόμενες καμπίνες ανήκουν σε όλες τις διαθέσιμες κατηγορίες, από δίκλινη έως τετράκλινη (με ή χωρίς μπαλκόνι).
- Οι δραστηριότητες του τμήματος Ψυχαγωγίας παρουσιάζουν μια ποικιλία και καλύπτουν ένα πολύ μεγάλο φάσμα θεμάτων, μουσικής, παιχνιδιών, αθλοπαιδιών, γνώσης, περιπέτειας κτλ
- Η διασκέδαση στα κρουαζιερόπλοια χαρακτηρίζεται από θεάματα και παραστάσεις, αίθουσες εκδηλώσεων, πιάνο μπαρ, καφετέριες, και χώρους συνεστίασης.
- Οι αθλοπαιδιές στο κρουαζιερόπλοιο πραγματοποιούνται στα μεγάλα Health Spa και τα γυμναστήρια, σε διαδρόμους jogging πάνω στο κατάστρωμα, σε εσωτερικές και εξωτερικές πισίνες αλλά και γήπεδα μπάσκετ, mini-soccer κτλ.
- Η διαδικασία του δείπνου πραγματοποιείται στο κεντρικό εστιατόριο του κρουαζιερόπλοιου σε δύο φάσεις: την απογευματινή και τη βραδινή. Επίσης, φαγητό προσφέρεται όλο το 24ωρο από διάφορους μπουφές σε όλο το μήκος και πλάτος του κρουαζιερόπλοιου.
- Η στρατηγική αυτή ομάδα θεωρείται ιδανική για οικογενειακές διακοπές, αφού προσφέρει πολύ ενδιαφέροντα και συναρπαστικά προγράμματα για παιδιά.
- Πρακτικά μπορεί να εκτιμηθεί ότι οι εταιρείες της ομάδας αυτής δεν απευθύνονται σε κάποια συγκεκριμένη αγορά-στόχο, αλλά σε όλους τους πιθανούς πελάτες που ενδιαφέρονται για μια διασκέδαση με έμφαση και επίκεντρο τη διασκέδαση.

Τα αποτελέσματα της χαρτογράφησης δείχνουν μια σαφή εικόνα των στρατηγικών ομάδων του κλάδου των κρουαζιερόπλοιων και των εταιρειών που ανήκουν σε αυτές. **Η ανάλυση ανταγωνισμού στην τελευταία ενότητα θα επικεντρωθεί στην στρατηγική ομάδα Ανώτερης Κατηγορίας**, γιατί είναι γενικά παραδεκτό ότι η συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα είναι η πιο αντιπροσωπευτική του κλάδου.

5.3 Εφαρμογή Υποδείγματος των πέντε δυνάμεων Ανταγωνισμού στη στρατηγική ομάδα Εταιρειών Κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας

Το σύνολο της θεωρητικής εργασίας του Michael Porter στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, είναι ευρύτερα αποδεκτό στους κύκλους της οικονομικής σκέψης και το μοντέλο των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού που εισήγαγε, αποτελεί σημείο αναφοράς για μεγάλο αριθμό αναλύσεων αγορών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο σκοπός του μοντέλου των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού είναι να αναλύσει και να συμπεράνει τον τρόπο με τον οποίο το εξωτερικό περιβάλλον μιας αγοράς δύναται να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο δραστηριοποιείται και λειτουργεί μια επιχείρηση. Επιπροσθέτως, να πιστοποιήσει την θεωρία ότι η εκάστοτε στρατηγική που ακολουθείται από μια επιχείρηση, διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την ανάλυση των δυνάμεων ανταγωνισμού, η οποία ανάλυση προσδιορίζει τη θέση της επιχείρησης και το πιθανό μέλλον της στην αγορά.

Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού που εξετάζονται στο πλαίσιο του θεωρητικού μοντέλου ανάλυσης του M.Porter, είναι ο βαθμός έντασης του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων του κλάδου, η απειλή από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, η απειλή από υποκατάστατα

προϊόντα (ή υπηρεσίες), η διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών και πελατών. Από την ανάλυση προέκυψαν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

1.Ενταση Ανταγωνισμού μεταξύ Υφιστάμενων Επιχειρήσεων

Με βάση τη συσχέτιση της δυναμικότητας των κρουαζιερόπλοιων, του ποσοστού πληρότητας των κρουαζιέρων και των στοιχείων για μελλοντικές παραγγελίες νέων πλοίων, συμπεραίνεται ότι:

- Πρόκειται για μια αγορά που φαίνεται να είναι ώριμη, αλλά στην πραγματικότητα **βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης**. Σε αντίθεση με α) τη στρατηγική ομάδα των εταιρειών πολυτελείας που έχει τα χαρακτηριστικά της ωριμότητας (μικρότερος ρυθμός ανάπτυξης και αρκετές εταιρείες να ανταγωνίζονται σε μια περιορισμένη σχετικά αγορά πελατών πολύ υψηλού εισοδηματικού επιπέδου), και β) τη στρατηγική ομάδα των εταιρειών Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας που επίσης έχει χαρακτηριστικά ωριμότητας (μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, μικρός βαθμός διαφοροποίησης του παρεχόμενου προϊόντος, έλλειψη κόστους μετακίνησης για τους πελάτες), η **στρατηγική ομάδα των εταιρειών Ανώτερης Κατηγορίας παρουσιάζει α) υψηλά ποσοστά πληρότητας, β) επενδύσεις σε νέα κρουαζιερόπλοια, και γ) μια θετική σχέση προσφοράς (αριθμός εταιριών) και ζήτησης (υποψήφιοι πελάτες) που επιτρέπει την αισιοδοξία για περαιτέρω ανάπτυξη, με βάση την τάση των εταιρειών να ανοιχθούν και στο πελατολόγιο της Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας μειώνοντας σε μικρό ποσοστό τις τιμές τους.**

- Στην αγορά ανταγωνίζονται ο όμιλος της **Royal Caribbean Cruises** (και με τις δύο εταιρείες της, RCI και Celebrity που έχουν συνολικά 24 κρουαζιερόπλοια), ο όμιλος της **P&O Princess** (με την P&O Cruises, την Aida Cruises και την Princess που έχουν συνολικά 16 κρουαζιερόπλοια), ο όμιλος της **Star Cruises** (με την Star και την Orient Lines που έχουν συνολικά 10 κρουαζιερόπλοια), ενώ ο όμιλος της **Carnival** αντιπροσωπεύεται από την Holland America Line (11 κρουαζιερόπλοια). Το σκηνικό συμπληρώνει η ιαπωνική **NYK Cruises** με ένα κρουαζιερόπλοιο που λειτουργεί αποκλειστικά στην αγορά της Ν.Α Ασίας και απευθύνεται σε Ασιατικό πελατολόγιο.
- Δεν έχει σημειωθεί κάποια περίπτωση εγκατάστασης πρόσθετης δυναμικότητας περιβάλλον της στρατηγικής ομάδας. Στο κλάδο γενικότερα, η μόνη δυναμική είσοδος ήταν αυτή της Disney, που όμως δραστηριοποιείται στη Μέση-Κανονική Κατηγορία κρουαζιέρων.
- Τέλος, δεν διαπιστώνεται η ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου από την αγορά, με δεδομένο ότι παρατηρούνται αρκετές περιπτώσεις πώλησης μεταχειρισμένων πλοίων σε όλες τις στρατηγικές ομάδες του κλάδου.
- Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται από τη εξέταση των ανωτέρω παραγόντων, ότι η υφιστάμενη ένταση ανταγωνισμού στην στρατηγική ομάδα Ανώτερης Κατηγορίας κρουαζιέρων είναι δεδομένη αλλά δεν θεωρείται πολύ υψηλή.

2.Η Απειλή Εισόδου Νέων Επιχειρήσεων στο κλάδο

Η σχετική ανάλυση αποδεικνύει ότι υπάρχουν σημαντικοί φραγμοί εισόδου νέων εταιρειών κρουαζιερόπλοιων στο κλάδο. Συνεπώς η απειλή από νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις θεωρείται σχετικά μικρή για τους ακόλουθους λόγους:

- Η ιδιοκτησία ενός κρουαζιερόπλοιου απαιτεί την επένδυση μεγάλου ύψους κεφαλαίων. Εκτιμάται ότι νέα πλοία 100.000 τόνων κοστίζουν περίπου 450 εκατ. δολάρια, ενώ μικρότερα κρουαζιερόπλοια 80.000-90.000 τόνων κοστίζουν περίπου 350 εκατ. δολάρια. Υπάρχει όμως και η δυνατότητα για μια νέα επιχείρηση να αποκτήσει κρουαζιερόπλοια στην αγορά των μεταχειρισμένων, σε πολύ καλύτερη τιμή και σε αρκετά καλή κατάσταση. Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα χρηματοδότησης και άντλησης κεφαλαίων για τέτοιου είδους επενδύσεις. Συνεπώς, εκτιμάται ότι **το υψηλό κόστος ιδιοκτησίας κρουαζιερόπλοιων αποτελεί ένα φράγμα εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο, το οποίο όμως φράγμα μπορεί να ξεπεραστεί.**
- Η παρουσία των δύο μεγάλων ομίλων, Royal Caribbean και P&O Princess, αλλά και των 11 κρουαζιερόπλοιων της HAL (του ομίλου της Carnival), **επιτρέπει την λειτουργία τους με οικονομίες κλίμακας, γεγονός που αποτελεί φραγμό εισόδου για νέες επιχειρήσεις στο χώρο.**
- Η δυνατότητα πρόσβασης σε χώρους προσάραξης των κρουαζιερόπλοιων στα λιμάνια-προορισμούς δύναται να αποτελέσει φραγμό εισόδου για νέες επιχειρήσεις, αφού μπορεί να ελαττώσει τον αριθμό των προορισμών που μπορεί να προσφέρει η νεοεισερχόμενη

επιχείρηση στους πελάτες της. Όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο, σε πολλά λιμάνια-προορισμούς δεν υπάρχουν, οι κατάλληλες τεχνικές υποδομές που να επιτρέπουν τη φιλοξενία περισσότερων κρουαζιερόπλοιων ταυτόχρονα. Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο στο επίπεδο αυτό είναι το γεγονός ότι αρκετές παραδοσιακές εταιρείες της στρατηγικής ομάδας έχουν δημιουργήσει επί σειρά ετών στενούς οικονομικούς δεσμούς με τις τοπικές κοινωνίες στα λιμάνια. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να συνοδεύονται και με συμβόλαια αποκλειστικής συνεργασίας, έτσι ώστε τα λιμάνια αυτά να μη δύναται να αποτελέσουν πιθανούς προορισμούς για μια νεοεισερχόμενη εταιρεία. **Αναγκαστικά λοιπόν μια νεοεισερχόμενη εταιρία θα πρέπει να διαφοροποιήσει το προϊόν της, προτείνοντας νέους προορισμούς και να αναλάβει το κίνδυνο της μη αποδοχής από τους πελάτες.**

- Ως αναφορά το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του κλάδου, διαπιστώνεται ότι μετά το τρομοκρατικό χτύπημα στη Νέα Υόρκη το 2001, έχουν αυξηθεί τα μέτρα ασφάλειας στα κρουαζιερόπλοια, γεγονός που αυξάνει το λειτουργικό κόστος. Επίσης, έχει αυξηθεί το συνολικό κόστος για λόγους περιβαλλοντολογικής προστασίας (ειδικές προδιαγραφές μηχανικών μερών, συστήματα διασφάλισης ποιότητας, εκπαίδευση προσωπικού κτλ.). **Το επιπλέον κόστος για την λειτουργία των κρουαζιερόπλοιων, που προέρχεται από την πολιτική των θεσμικών οργάνων θεωρείται φραγμός εισόδου για μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση.**
- Συμπερασματικά λοιπόν εκτιμάται ότι η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο υπάρχει, αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό.

3. Η Απειλή από Υποκατάστατα Προϊόντα

Ως υποκατάστατα προϊόντα θεωρούνται οι διακοπές σε ξενοδοχεία στο εξωτερικό (στο ίδιο επίπεδο προσφερόμενων υπηρεσιών) με all-inclusive πακέτα διαμονής, που αποτελούν άλλωστε και εναλλακτικές λύσεις για τους πελάτες. Παρατηρείται ότι:

- Η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου τα τελευταία χρόνια, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η προσφορά πακέτων κρουαζιέρας (αυτού του επιπέδου) στο σύνολο των τουριστικών ξενοδοχειακών πακέτων είναι πολύ μικρή, οδηγούν στο συμπέρασμα ότι τα αντίστοιχου επιπέδου πακέτα για ξενοδοχεία δεν απειλούν την αγορά των κρουαζιέρων.
- Αν όμως ως υποκατάστατο προϊόν θεωρηθεί η κρουαζιέρα της Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας (που είναι ένα προϊόν που απευθύνεται στο μαζικό τουρισμό, με χαμηλότερο επίπεδο ποιότητας και χαμηλότερη σαφώς τιμή), τότε σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης (όπου οι πελάτες θα αποφασίζουν για μια κρουαζιέρα δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στο παράγοντα τιμή, και λιγότερη έμφαση στη προσφερόμενη ποιότητα του πακέτου), είναι δυνατό να υπάρξει απειλή λόγω χαμηλότερης τιμής. Τα δεδομένα της αγοράς (ανάπτυξη των εταιρειών της στρατηγικής ομάδας) δείχνουν το αντίθετο. Με άλλα λόγια υπάρχει η τάση, ένα ποσοστό των πελατών της Μέσης Κατηγορίας, να δέχονται να πληρώσουν ένα σχετικά μεγαλύτερο ποσό για υπηρεσίες της Ανώτερης Κατηγορίας. **Συνεπώς, με βάση τα δεδομένα της εποχής δεν θεωρείται ότι υπάρχει σημαντική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, είτε ξενοδοχειακά, είτε από τον ίδιο το κλάδο.**

4.Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Ως προμηθευτές των εταιρειών του κλάδου θεωρούνται οι εταιρείες κατασκευής κρουαζιερόπλοιων και οι διάφοροι προμηθευτές αγαθών και εμπορευμάτων. Στο επίπεδο αυτό διαπιστώνονται τα εξής:

- Με δεδομένο ότι οι πωλήσεις των εταιρειών της στρατηγικής ομάδας είναι αυξητικές, και υπάρχει αισιοδοξία για περαιτέρω ανάπτυξη, διακρίνεται και μια ανοδική τάση στις παραγγελίες για νέα κρουαζιερόπλοια.
- Οι κυριότερες κατασκευάστριες εταιρείες (αυτές τουλάχιστον που έχουν αναλάβει τις κατασκευές για λογαριασμό των εταιρειών της στρατηγικής ομάδας που εξετάζεται) είναι η γαλλική Chantiers de l'Atlantique, η ιταλική Fincantieri, και οι Νορβηγικές Kvaerner Masa, και Meyer Werft. Σε πρώτη φάση παρατηρείται ότι ο αριθμός τους είναι μικρός, οπότε το γεγονός αυτό τους δίνει μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη.
- Από την άλλη μεριά όμως, τα κρουαζιερόπλοια είναι πολύ σημαντικά για τις προμηθεύτριες εταιρείες. Σε μια υποθετική κρίση της αγοράς των κρουαζιερόπλοιων (έστω και μικρή που θα έχει ως επακόλουθο απλά την ακύρωση κάποιων παραγγελιών), η διαπραγματευτική δύναμη των κατασκευαστριών εταιρειών μειώνεται απότομα. Θα έλεγε κανείς ότι υπάρχει μια ευαίσθητη ισορροπία μεταξύ των δύο βιομηχανιών. Για παράδειγμα, η ωριμότητα που παρουσιάζουν οι άλλες δύο στρατηγικές ομάδες του κλάδου (Πολυτελείας και Μέσης-Κανονικής), έχει παγώσει τις παραγγελίες νέων πλοίων. Τέλος, υπάρχει πάντα η δυνατότητα αγοράς μεταχειρισμένων πλοίων σε καλή

κατάσταση και σε πολύ χαμηλότερη τιμή (ένα θέμα βέβαια που σχετίζεται με την στρατηγική ομάδα Μέσης Κατηγορίας).

- **Συνεπώς η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών νέων πλοίων θεωρείται σχετικά μεγάλη**, υπό την έννοια ότι με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας είναι αυτές που αναζητούν πελάτες. Πρέπει να τονιστεί όμως και πάλι η ευαίσθητη ισορροπία που ισχύει.
- **Ως αναφορά τους προμηθευτές εμπορευμάτων και αγαθών για τα κρουαζιερόπλοια, εκτιμάται ότι η δυνατότητα των εταιρειών να αγοράζουν μαζικά με μεγάλο όγκο παραγγελιών, καταστέλλει την διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτριών εταιρειών, με συνέπεια να θεωρείται σχετικά μικρή.** Η διαπίστωση αυτή ενισχύεται και από το γεγονός του μεγάλου αριθμού τους σε πολλές χώρες. Οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων -λόγω της συνεχόμενης κινητικότητας τους- έχουν τη δυνατότητα να απευθύνονται σε ένα μεγάλο αριθμό προμηθευτών (σε αντίθεση με τα ξενοδοχεία, όπου ο παράγοντας «απόσταση του προμηθευτή» συμπεριλαμβάνει κάποιο κόστος μετακίνησης).

5. Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Αγοραστών

Για το θέμα αυτό τα βασικά συμπεράσματα είναι:

- Σε θεωρητικό επίπεδο, πολυπλοκότητα ενός πακέτου κρουαζιέρας, όπως αναφέρθηκε στην ενότητα 3.5, καθιστά την ύπαρξη των ταξιδιωτικών γραφείων (που είναι ο κύριος πελάτης των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων) αναγκαία. Με βάση τα στατιστικά στοιχεία (95%

των πωληθέντων κρουαζιέρων στις ΗΠΑ γίνονται μέσω των γραφείων), συμπεραίνεται ότι η διαπραγματευτική τους δυνατότητα είναι μεγάλη.

- Από την άλλη μεριά, ο πολύ μεγάλος αριθμός ταξιδιωτικών πρακτόρων, (22.000 πρακτορεία είναι μέλη της CLIA), σε συνδυασμό με το γεγονός ότι για τα τουριστικά γραφεία η προμήθεια από την κρουαζιέρα αποτελεί ένα σημαντικό έσοδο (μιας και οι προμήθειες από τα αεροπορικά εισιτήρια και τις ξενοδοχειακές κρατήσεις έχουν πτωτική πορεία), έχουν σαν αποτέλεσμα την εξάρτηση των γραφείων από τις κρουαζιέρες. **Στη πραγματικότητα λοιπόν, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα θεωρείται μικρή.**
- Στο συμπέρασμα αυτό οδηγεί και το γεγονός το ισχυρού «όνομα» των εταιρειών της στρατηγικής ομάδας κρουαζιέρων Ανώτερης Κατηγορίας (Royal Caribbean, Celebrity, Holland America, P&O Cruises και Princess), που τους δίνει μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα.
- Σημειώνεται πάντως ότι η κατάσταση αλλάζει για τις άλλες δύο στρατηγικές ομάδες του κλάδου. Ιδιαίτερα στη στρατηγική ομάδα κρουαζιέρων Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας, η ωριμότητα της αγοράς, ο μεγαλύτερος αριθμός των εταιριών και ο ισχυρότερος ανταγωνισμός που υπάρχει, αυξάνουν την διαπραγματευτική δύναμη των τουριστικών γραφείων. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο το γεγονός εμφάνισης στρατηγικών κάθετης ολοκλήρωσης από φημισμένους Tour Operators στην ευρωπαϊκή αγορά, οι οποίοι ναυλώνουν και εκμεταλλεύονται κρουαζιερόπλοια προς όφελος τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εισαγωγή

Ο σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να προσφέρει στον αναγνώστη μια εμπειριστατωμένη γνώση για το κλάδο των κρουαζιερόπλοιων. Η παρουσίαση χωρίστηκε σε δύο αυτόνομα μέρη. Στο πρώτο μέρος αναλύθηκε το μικρο-περιβάλλον των κρουαζιερόπλοιων και στο δεύτερο το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου.

Στο πρώτο μέρος, η παρουσίαση των λειτουργιών των τμημάτων που υφίστανται στο κύκλωμα διαχείρισης των κρουαζιερόπλοιων, δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθεί ο αναγνώστης το τρόπο λειτουργίας των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στο κλάδο. Παρατηρείται η πολυπλοκότητα του μικρο-περιβάλλοντος των κρουαζιερόπλοιων, που τελικά τα διαχωρίζει σε σημαντικό βαθμό από τα ξενοδοχεία. Η σύγχρονη άποψη του κρουαζιερόπλοιου ως «πλωτού ξενοδοχείου» είναι, σε επίπεδο υπηρεσιών (από τη ματιά του πελάτη) πολύ λογική. Η κατάσταση όμως διαφοροποιείται όταν εξετάσει κανείς το θέμα σε επίπεδο διαχείρισης. Από το πρώτο μέρος της μελέτης διαφαίνεται ακριβώς αυτό. **Το εσωτερικό περιβάλλον των κρουαζιερόπλοιων είναι πολυμορφικό και πολυδιάστατο, έτσι ώστε το τελικό προϊόν που παράγεται (από τη ματιά του πελάτη και πάλι) –η «επιτυχημένη» κρουαζιέρα- είναι συνάρτηση της αλληλοσυσχέτισης πολλών επιχειρησιακών μεταβλητών, σε επίπεδο διατμηματικής συνεργασίας. Σε επίπεδο μάντζμεντ λοιπόν, η διοίκηση ενός κρουαζιερόπλοιου είναι πολύ πιο δύσκολη από αυτή ενός ξενοδοχείου, λόγω της συνεχόμενης κινητικότητας του πλοίου.** Αυτό αποδείχτηκε αρκετές φορές στην τμηματική ανάλυση του πρώτου μέρους.

Στο δεύτερο μέρος της μελέτης, ο αναγνώστης μεταφέρεται από το μικρο-περιβάλλον των πλοίων, στη σημερινή πραγματικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος του κλάδου. Παρουσιάζονται θέματα όπως η πορεία του κλάδου τα τελευταία χρόνια, οι κυριότερες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο χώρο, ο βαθμός ανταγωνιστικότητας κτλ. Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης για το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζονται σε δύο επίπεδα. Πρώτον, στο επίπεδο του κλάδου ως σύνολο, και δεύτερον, στο επίπεδο της στρατηγικής ομάδας των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας.

6.1 Κλαδικά Συμπεράσματα

Ο κλάδος των κρουαζιερόπλοιων, αποτελεί ένα κλάδο που έχει αλλάξει ριζικά τα τελευταία χρόνια. **Η πιο σημαντική αλλαγή είναι η αντίληψη των πελατών για το προϊόν της κρουαζιέρας.** Πριν από 20 χρόνια, η κρουαζιέρα θεωρούνταν ως ένα προϊόν πολυτελείας. Ο κλάδος όμως αναπτύχθηκε, και εξελίχθηκε σε μία **μορφή τουρισμού που αποτελείται πλέον σε ένα ευρύ φάσμα πελατών ανώτερου αλλά και μεσαίου επιπέδου εισοδημάτων παγκοσμίως.** Τα κρουαζιερόπλοια έχουν πλέον σαν προορισμούς, τοποθεσίες που πριν από μερικά χρόνια ήταν μακρινές και απρόσβατες, αλλά και εντός των πλοίων, το επίπεδο υπηρεσιών έχει αναπτυχθεί σημαντικά. Συνοπτικά, τα βασικά κλαδικά συμπεράσματα είναι:

- Πρόκειται για ένα κλάδο ο οποίος την δεκαετία του '90 παρουσίασε **πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης,** τόσο σε επίπεδο ζήτησης όσο και σε επίπεδο προσφερόμενης δυναμικότητας. Η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου φαίνεται καθαρά από τα ποσοστά πληρότητας, τα οποία σε

όλη την εν λόγω περίοδο κυμαίνονται σε επίπεδο άνω του 90%, πολύ ανώτερα από τα αντίστοιχα ποσοστά στο κλάδο των ξενοδοχείων παγκοσμίως.

- Ο σημαντικότερος λόγος για την αύξηση των πωλήσεων του κλάδου είναι το **αποδεδειγμένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των επιβατών στις κρουαζιέρες**, σε σύγκριση με εναλλακτικά είδη διακοπών. Το συμπέρασμα αυτό απορρέει από το στοιχείο της σταθερότητας της κατά κεφαλήν κατανάλωσης για την εν λόγω περίοδο.
- **Η πιο ανεπτυγμένη αγορά είναι αυτή της Β.Αμερικής** (ΗΠΑ, Καναδάς). Για τους βορειοαμερικανούς πελάτες το προϊόν της κρουαζιέρας δεν είναι καινούργιο, άλλωστε η αναπτυξιακή πορεία του κλάδου έχει στηριχθεί στο μεγαλύτερο μέρος της στην εν λόγω αγορά. Αντίθετα η Ευρωπαϊκή και Ασιατική αγορά δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένες, και οι αναλυτές του κλάδου υποστηρίζουν ότι τα επόμενα χρόνια θα παρατηρηθούν υψηλοί ρυθμοί αύξησης της ζήτησης για το προϊόν.
- Η συνολική προσφερόμενη δυναμικότητα του κλάδου αναλύεται στα εξής επίπεδα. Πρώτον, στο κλάδο πρωταγωνιστούν **οι τέσσερις μεγάλοι όμιλοι** (“the Big Four” όπως καλούνται διεθνώς)-, που ενοποιημένοι καλύπτουν περίπου το 80% της παγκόσμιας προσφοράς. Οι όμιλοι αυτοί είναι: **η Carnival Corporation, η Royal Caribbean Cruises, η P&O Princess, και η Star Cruises**. Την εικόνα του κλάδου συμπληρώνουν μια σειρά μικρότερες εταιρείες σε επίπεδο

δυναμικότητας, πωλήσεων και διεθνούς φήμης, οι οποίες έχουν προέλευση τις ΗΠΑ, την Ευρώπη και την Ασία.

- **Οι τέσσερις όμιλοι έχουν διαμορφωθεί στην πορεία των ετών μέσω μιας σειράς εξαγορών και συγχωνεύσεων με σκοπό α) την εισχώρηση σε νέες αγορές πελατών, και β) τον εμπλουτισμό του προσφερόμενου προϊόντος τους σε επίπεδο προορισμών.**
- **Οι τρεις στρατηγικές ομάδες του κλάδου: οι εταιρίες προσφοράς κρουαζιέρων α) Πολυτελείας, β) Ανώτερης Κατηγορίας και γ) Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας.** Οι τέσσερις όμιλοι έχουν διαμορφώσει τη σύνθεση των θυγατρικών τους εταιρειών (μέσω στρατηγικών οριζόντιας ολοκλήρωσης) με τέτοιο τρόπο, ώστε να δραστηριοποιούνται παράλληλα και στις τρεις κατηγορίες προσφοράς κρουαζιέρων. Η μόνη εξαίρεση είναι ο όμιλος της Royal Caribbean Cruises, που δραστηριοποιείται μόνο στη προσφορά κρουαζιέρων Ανώτερης Κατηγορίας (και είναι ο ηγέτης της αγοράς).
- **Η πλειοψηφία των ανεξάρτητων εταιρειών κρουαζιερόπλοιων, ανήκουν στη στρατηγική ομάδα της Κανονικής-Μέσης Κατηγορίας.** Οι λόγοι αυτής της πραγματικότητας είναι α) η σχετική ωρίμανση της αγοράς κρουαζιέρων πολυτελείας, και β) ο έλεγχος της αγοράς κρουαζιέρων Ανώτερης Κατηγορίας από τους τρεις ομίλους των ΗΠΑ (RCC, P&O Princess, Carnival). **Στη στρατηγική ομάδα της Κανονικής-Μέσης Κατηγορίας, οι μικρές εταιρείες μπορούν να ανταγωνιστούν με μια σειρά στρατηγικών διαφοροποίησης, εστίασης κόστους και συμμαχιών.** Επίσης παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εταιρειών αυτών δραστηριοποιούνται στις

επιμέρους εθνικές ευρωπαϊκές αγορές. Σημειώνεται ότι στην Ευρωπαϊκή αγορά το συνολικό μερίδιο αγοράς των τεσσάρων ομίλων είναι κάτω του επιπέδου του 50%.

- **Στην Ευρώπη**, εκτός των ομίλων, εμπλέκονται δύο ειδών εταιρείες που διεκδικούν μερίδια αγοράς: πρώτον, **οι καθαρά ευρωπαϊκές εταιρείες** όπως οι βρετανικές Fred Olsen και Saga, οι ελληνικές Royal Olympic Cruises και Festival, η κυπριακή Luis Cruises, η ιταλική MSC, η ισπανική Royal Hispania, και οι γερμανικές Harpag-Lloyd και Peter Deilmann. Δεύτερον, **στην αγορά έχουν εισχωρήσει με στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης οι μεγάλοι ευρωπαϊκοί Tour Operators** (Thompson, First Choice, Airtours, Nouvelles Frontieres, Club Med).
- **Στην Ασιατική αγορά ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης είναι ο όμιλος της Star Cruises που ανήκει στη στρατηγική ομάδα Ανώτερης Κατηγορίας.** Οι υπόλοιπες ασιατικές εταιρείες απευθύνονται στις εγχώριες αγορές για κρουαζιέρες Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας.
- **Οι γεωγραφικές περιοχές που αποτελούν προορισμούς των κρουαζιερόπλοιων** είναι η Καραϊβική , η Μεσόγειος, η Αλάσκα, η Σκανδιναβία και η Βαλτική, η Ν.Α Ασία και ο Ειρηνικός Ωκεανός. Αναπτυσσόμενες περιοχές αποτελούν η Ν.Αμερική και η περιοχή του Αραβικού κόσμου (η ανάπτυξη στην οποία καθυστερείται λόγω της ασταθούς πολιτικής κατάστασης).
- **Το θεσμικό πλαίσιο του κλάδου συνθέτουν μια σειρά διεθνείς οργανισμοί.** Στις Η.Π.Α και τον Καναδά οι κυριότεροι οργανισμοί είναι η CLIA (Cruise Lines International Association), το ICCL (International Council of Cruise Lines), και το FCCA (Florida-Caribbean Cruise

Association). Στην Ευρώπη οργανισμοί με παρόμοιο αντικείμενο έχουν αναπτυχθεί στην Βρετανία (PSA), την Γαλλία (Croicimer) και την Γερμανία (VFF). Οι οργανισμοί αυτοί δρουν ως α) φορείς επικοινωνίας με κυβερνητικά όργανα και διεθνείς οργανισμούς προστασίας του περιβάλλοντος, υγειονομικές υπηρεσίες και νομοθετικά κρατικά όργανα, β) φορείς εκπαίδευσης των ταξιδιωτικών πρακτόρων και γ) φορείς διαφήμισης και προώθησης του προϊόντος της κρουαζιέρας.

- **Τα βασικά στάδια κατασκευής ενός «πακέτου κρουαζιέρας»** είναι α) η επιλογή της γεωγραφικής περιοχής και των τόπων προορισμού, β) η έρευνα της εν λόγω αγοράς, γ) η ανάλυση του κόστους κάθε προορισμού, δ) η κατασκευή του προσπέκτους, και ε) η προώθηση του πακέτου μέσω των καναλιών διανομής.
- **Τα κανάλια διανομής του προϊόντος των κρουαζιέρων είναι α) οι tour operators και τα ταξιδιωτικά γραφεία, β) το Internet και γ) οι απευθείας κρατήσεις μέσω τηλεφωνικού κέντρου (call-centers).** Οι τουριστικοί πράκτορες όλων των κατηγοριών θεωρούνται σημαντικό κανάλι διανομής, ενώ το Internet και τα τηλεφωνικά κέντρα λειτουργούν περισσότερο σαν όργανα υποβοήθησης (πηγή πληροφόρησης) παρά σαν αυτόνομο κανάλι διανομής του προϊόντος.
- Σε επίπεδο ποιοτικής ανάλυσης της ζήτησης ένα βασικό συμπέρασμα είναι **η μείωση του μέσου όρου της ηλικίας των επιβατών.** Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στις αρχές της δεκαετίας του '70 ο μέσος όρος ηλικίας των επιβατών ήταν τα 70 χρόνια, ενώ σήμερα ο μέσος όρος έχει μειωθεί στα 43 με 45 χρόνια.

- ∅ Επίσης, οι σημαντικότεροι γενικοί παράγοντες επιλογής μιας κρουαζιέρας –ανεξαρτήτως κατηγορίας πελατών- είναι οι ακόλουθοι:
- α) η σχέση τιμής-ποιότητας, β) το δρομολόγιο της κρουαζιέρας, γ) το επίπεδο εξυπηρέτησης από το προσωπικό του πλοίου, και δ) η διοργάνωση δραστηριοτήτων στους τόπους προορισμού.
- ∅ Στο πλαίσιο της τάσης διαφοροποίησης του προϊόντος της κρουαζιέρας από τις εταιρείες, έχουν αναπτυχθεί τα ακόλουθα είδη κρουαζιέρων σε επίπεδο ποιοτικής ανάλυσης: α) οι κρουαζιέρες με χαρακτήρα «οικογενειακών διακοπών», β) οι κρουαζιέρες για ηλικιωμένους, γ) τα Συνέδρια και Ταξίδια Κινήτρων στο κρουαζιερόπλοιο, δ) οι Θεματικές κρουαζιέρες με «περιεχόμενο», και ε) οι κρουαζιέρες «Περιπέτειας».
- ∅ Τέλος, σύμφωνα με τις απόψεις των αναλυτών, οι κυριότερες μελλοντικές τάσεις του κλάδου, θεωρούνται οι παρακάτω: α) Ο ρυθμός αύξησης της ευρωπαϊκής ζήτησης θα είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο των Η.Π.Α τα επόμενα χρόνια, β) η είσοδος στη βιομηχανία κρουαζιερόπλοιων ολοένα και μεγαλύτερης χωρητικότητας, και γ) η συνεχιζόμενη εφαρμογή στρατηγικών οριζόντιας ολοκλήρωσης στον κλάδο.

6.2 Συμπεράσματα ανάλυσης ανταγωνισμού στο επίπεδο της στρατηγικής ομάδας των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας

Συνοπτικά, τα κυριότερα συμπεράσματα από την εφαρμογή του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων ανταγωνισμού του Μ.Porter, στην εν λόγω στρατηγική ομάδα του κλάδου ήταν τα εξής:

- Κατ'αρχήν, για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων, σαν κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν δύο μεταβλητές, α) μια οικονομική, που ήταν **η τιμή του πακέτου της κρουαζιέρας**, και β) μια επιχειρησιακή, που ήταν **το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας**.
- Σε επίπεδο τιμής, τα συμπεράσματα έδειξαν ένα εύρος από 100 ως 1500 δολάρια ανά ημέρα το άτομο.
- **Το κριτήριο της παρεχόμενης ποιότητας, λόγω της πολυμορφικότητας του, αναλύθηκε σε μια σειρά προσδιοριστικούς παράγοντες.** Εξετάστηκαν λοιπόν θέματα όπως: α) τα χαρακτηριστικά και η κατασκευή του ίδιου του πλοίου (έμφαση δόθηκε στους παράγοντες Διαθέσιμος χώρος ανά επιβάτη, αλλά και στην ευρυχωρία των καμπίνων), β) ο αριθμός των εναλλακτικών επιλογών δείπνου, γ) θέματα κουλτούρας όπως το είδος του φαγητού που προσφέρεται, το στυλ και η ατμόσφαιρα του δείπνου, το περιεχόμενο του καθημερινού προγράμματος του τμήματος Ψυχαγωγίας του πλοίου κτλ., δ) το επίπεδο ηλικίας των επιβατών, ε) οι λοιπές υπηρεσίες κάθε εταιρείας (Health Spa, παιδικά προγράμματα, επίπεδο θεατρικών παραστάσεων και μουσικών εκδηλώσεων κτλ.).
- Η χαρτογράφηση των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων ανέδειξε τρεις στρατηγικές ομάδες που παρουσιάζουν παρόμοια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, πουλούν κρουαζιέρες στο ίδιο περίπου επίπεδο τιμής και δεν διαφοροποιούνται αισθητά στη παρεχόμενη ποιότητα προς τους πελάτες τους.

- Η πρώτη στρατηγική ομάδα αφορά τις εταιρείες που προσφέρουν κρουαζιέρες Πολυτελείας. Παρατηρείται ότι οι επτά εταιρείες Πολυτελείας απευθύνονται σε ένα πελατολόγιο σχετικά μικρό αριθμητικά (πολύ υψηλά εισοδηματικά επίπεδα), έχοντας διαμορφώσει μια ισορροπία στην αγορά. Το γεγονός ότι δεν έχει σημειωθεί είσοδος νέας επιχείρησης στην στρατηγική αυτή ομάδα τα τελευταία χρόνια, δείχνει στοιχεία ωριμότητας της αγοράς που δεν την καθιστούν ελκυστική. Από την άλλη μεριά, η ικανοποιητική πορεία των υφιστάμενων εταιρειών (δεν έχουν σημειωθεί περιπτώσεις πτωχεύσεων ή εξόδου από την αγορά), επιτρέπει τη βιωσιμότητα των εταιρειών σε αυτή την ισορροπημένη και σχετικά ώριμη αγορά.
- Η δεύτερη στρατηγική ομάδα αφορά τις εταιρείες «Κανονικής-Μέσης Κατηγορίας» που προσφέρουν τα πιο φτηνά πακέτα κρουαζιέρων, και περιλαμβάνει το μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών. Η βασική αγορά πελατών στην οποία ανταγωνίζονται οι εν λόγω εταιρείες είναι η Ευρωπαϊκή, την οποία δεν ελέγχουν οι μεγάλοι όμιλοι του κλάδου. Η στρατηγική ομάδα περιλαμβάνει ανεξάρτητες ευρωπαϊκές εταιρίες κρουαζιερόπλοιων, αλλά και Tour Operators που εισέρχονται στην αγορά με στρατηγικές κάθετης ολοκλήρωσης. Η αγορά της στρατηγικής ομάδας, παρουσιάζει στοιχεία ώριμης αγοράς: μεγάλος αριθμός εταιριών, πτωχεύσεις εταιριών (Renaissance Cruises και American Classic Voyages το 2001). Εντούτοις, παρατηρούνται περιπτώσεις εισόδου στην αγορά εταιριών με ιστορία στο τουριστικό προϊόν και ισχυρή φήμη (Disney), ή με ήδη καθιερωμένο σύστημα πωλήσεων και διανομής του προϊόντος (ευρωπαϊκοί Tour Operators).

- Τέλος, η στρατηγική ομάδα που αναλύθηκε πιο εμπειριστατωμένα είναι αυτή των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας. Πρόκειται για μια αγορά που φαίνεται να είναι ώριμη, αλλά στην πραγματικότητα **βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης**. Η στρατηγική ομάδα των εταιρειών Ανώτερης Κατηγορίας παρουσιάζει α) υψηλά ποσοστά πληρότητας, β) επενδύσεις σε νέα κρουαζιερόπλοια, και γ) μια θετική σχέση προσφοράς (αριθμός εταιριών) και ζήτησης (υποψήφιοι πελάτες) που επιτρέπει την αισιοδοξία για περαιτέρω ανάπτυξη, με βάση την τάση των εταιριών να ανοιχθούν και στο πελατολόγιο της Μέσης-Κανονικής Κατηγορίας μειώνοντας σε μικρό ποσοστό τις τιμές τους. Παρατηρούνται όμως τα εξής:
- Η αγορά (πελατών) της Β.Αμερικής ελέγχεται πλήρως από τους τρεις όμιλους των ΗΠΑ (Royal Caribbean Cruises, P&O Princess και Carnival), ενώ ο όμιλος της Star Cruises έχει επικεντρωθεί (και ελέγχει πλήρως) την αγορά της Ν.Α Ασίας.
- **η υφιστάμενη ένταση ανταγωνισμού** στη στρατηγική ομάδα Ανώτερης Κατηγορίας κρουαζιέρων είναι δεδομένη αλλά **δεν θεωρείται πολύ υψηλή**.
- **Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στη στρατηγική αυτή ομάδα δεν θεωρείται σημαντική** κυρίως γιατί το υψηλό κόστος ιδιοκτησίας κρουαζιερόπλοιων, σε συνδυασμό με την παρουσία των ομίλων στις αγορές (που επιτρέπει την λειτουργία τους με οικονομίες κλίμακας) αποτελούν φραγμούς εισόδου για νέες επιχειρήσεις στο χώρο.

- Με βάση τα δεδομένα της εποχής (πολύ μεγαλύτερος αριθμός ξενοδοχειακών πακέτων, αλλά και η τάση, ένα ποσοστό των πελατών της Μέσης Κατηγορίας, να δέχονται να πληρώσουν ένα σχετικά μεγαλύτερο ποσό για τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες της Ανώτερης Κατηγορίας), **δεν θεωρείται ότι υπάρχει σημαντική απειλή από υποκατάστατα προϊόντα, είτε ξενοδοχειακά, είτε από τον ίδιο το κλάδο.**
- **Ως προμηθευτές των εταιριών του κλάδου** θεωρούνται οι εταιρείες κατασκευής κρουαζιερόπλοιων και οι διάφοροι προμηθευτές αγαθών και εμπορευμάτων.
- Είναι δεδομένο ότι η αναπτυξιακή πορεία της στρατηγικής ομάδας αυξάνει τις παραγγελίες νέων κρουαζιερόπλοιων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ύπαρξη μικρού αριθμού κατασκευαστριών εταιριών οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών νέων πλοίων θεωρείται σχετικά μεγάλη**, υπό την έννοια ότι με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, οι εταιρείες κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας είναι αυτές που αναζητούν πελάτες. Ως αναφορά τους προμηθευτές εμπορευμάτων και αγαθών για τα κρουαζιερόπλοια, εκτιμάται ότι η δυνατότητα των εταιριών να αγοράζουν μαζικά με μεγάλο όγκο παραγγελιών, καταστέλλει την **διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτριών εταιριών, με συνέπεια να θεωρείται σχετικά μικρή.**
- Τέλος, η **διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (τα ταξιδιωτικά γραφεία όλων των κατηγοριών) για τη συγκεκριμένη στρατηγική ομάδα θεωρείται μικρή**, κυρίως λόγω του πολύ μεγάλου

αριθμού τους (22.000 πρακτορεία είναι μέλη της CLIA), και του γεγονότος ότι για τα τουριστικά γραφεία η προμήθεια από την κρουαζιέρα αποτελεί ένα σημαντικό έσοδο.

Συμπερασματικά λοιπόν παρατηρείται ότι η στρατηγική ομάδα των εταιρειών κρουαζιερόπλοιων Ανώτερης Κατηγορίας παρουσιάζει αρκετές διαφοροποιήσεις από τις άλλες στρατηγικές ομάδες του κλάδου. Οι ιδιαιτερότητες που αναφέρθηκαν στα συμπεράσματα, έχουν οδηγήσει στην παρούσα φάση ανάπτυξης των εν λόγω εταιρειών, μέσα σε ένα γενικότερο περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από στοιχεία ωριμότητας. Με βάση τις αναλύσεις, η πορεία του κλάδου θα είναι αναπτυξιακή, κυρίως λόγω της εισόδου στην αγορά των πελατών από Ευρώπη και Ασία. Αφετηρία της ανάπτυξης θα είναι πάντως η στρατηγική ομάδα των εταιρειών Ανώτερης Κατηγορίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασταρδής Μιχάλης, Σημειώσεις από παραδόσεις κατά την διάρκεια των μαθημάτων “Οργάνωση Ξενοδοχείων Ι και ΙΙ”.
2. Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002.
3. Ζαχαράτος Γ. Α., “Package Tour: Παραγωγή και Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού”, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα, 2000.
4. Χυτήρης Λεωνίδα, “Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1996.

ΞΕΝΗ

1. Butler Halter, M., “The Cruise Industry”, Tourism Market Trends, World Tourism Organization, Madrid, 2001 Edition.
2. Celebrity Cruises, “Celebrity Cruises General Operations Manual”, Miami, Florida, 2002.
3. Coffman, L., “Cruise Line Profiles”, Cruise Planner and Cruising Articles, πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.cruisediva.com/cruise>.
4. Competition Commission, (2002), “Analysis of the relevant market”, πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.competition-commission.org.uk>.
5. Competition Commission, (2002), “P&O Princess plc and Royal Caribbean Cruises Ltd. A report on the proposed merger”, πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.competition-commission.org.uk>.

6. Cruise Line International Association (CLIA), (2003), "Cruise Industry Overview", πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.cruising.org/press>.
7. Dickinson, B., Vladimir, A., "Selling the Sea", John Wiley & Sons Inc., New York, 1997.
8. <http://www.rollingpin.com>, Ημερήσια Ηλεκτρονική Εφημερίδα για το κλάδο των κρουαζιερόπλοιων.
9. Hunger J. D., Wheelen, T. L., "Essentials of Strategic Management", Prentice Hall Publishing Company, New Jersey, 1998.
10. International Council of Cruise Lines (ICCL), (2002), "Industry as a partner for sustainable development: Tourism", πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.uneptie.org/outreach/wssd/docs/sectors>.
11. Johnson, G., Scholes, K., "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, Hemel Hempstead , 1993.
12. Keefe M., Ross III J., Middlebrook B., "Case Study: Carnival Corporation (1998)", στο πλαίσιο του μαθήματος «Επιχειρηματικότητα και Στρατηγική» του καθηγητή Νικόλαου Γεωργόπουλου.
13. Ketelhohn, W., "International Business Strategy", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1993.
14. Laws, C., "Tourism Destination Management", Routledge, London, 1995.
15. Middleton, V., "Marketing in Travel and Tourism", Butterworth-Heinemann, Oxford, 1994.
16. Miquel, J.P., "Passenger ship design and on-board revenue generation", Cruise and Ferry Convention, Geneva 2000.
17. NFO Worldgroup, Research: "2002 Cruise Market Profile Study", πρόσβαση στην ιστοσελίδα <http://www.cruising.org/press/research>.

18. Payne, S., "Cruise ships of the future", Seatrade Cruise Shipping Convention, Miami, 2000.
19. Peisley, A., "The world cruising industry in the 1990's", Travel and Tourism Analyst, Economist Intelligence Unit, London, 1989.
20. Peisley, A., "UK Tour Operators and the European Market in the 1990's", Travel and Tourism Analyst, Economist Intelligence Unit, London, 1989.
21. Porter, M. E., "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, N.Y., 1985.
22. Porter, M. E., "Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors", The Free Press, N.Y., 1988.
23. PriceWaterhouseCoopers (PWC), Business Research and Economic Advisors (BREA), "The Cruise Industry's Economic Impact on the Caribbean", USA, August 2001.
24. Stern, S. B., "Stern's Guide to the Cruise Vacation", Pelican Books, Louisiana, 2003.
25. Tribe J., "Corporate Strategy for Tourism", Thompson Business Press, UK, 1997.
26. Trippe, K., "Globalization of the Cruise Line Industry", Seatrade Cruise Shipping Convention, Miami, 2000.
27. Ward, D., "Complete Guide to cruising and cruise ships 2002", Berlitz, Princeton, NJ.
28. Wild, GP., "Cruise Statistics", GP Wild (International) Limited, London, 2001.
29. World Tourism Organization, "Worldwide Cruise Ship Activity", Madrid, 2003.
30. Zeithalm V. A., Parasuraman A., Berry L. L., "Delivering Quality Service", The Free Press, N.Y., 1988.